



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Scuola di Dottorato di ricerca – Curriculum “Economia Aziendale”

**DAI RAPPORTI STRATEGICI
INDUSTRIA/DISTRIBUZIONE ALLE RETI
INDUSTRIALI. L’ANALISI DI UN CASO PER UNA
DISTRIBUZIONE IN CAMBIAMENTO**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Gian Luca Gregori

Tesi di dottorato di:
Dott. Lorenzo Nardi

XXXI ciclo

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I – ASPETTI EVOLUTIVI DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE NELLA “SUPPLY CHAIN”	4
I.1 – I rapporti industria-distribuzione nell’ottica del Marketing	9
I.2 – Il Marketing funzionale	11
I.3 – Il Marketing contrattuale	14
I.4 – Il Marketing relazionale	19
I.5 – Il Marketing conflittuale.....	25
I.6 – Il Marketing sistemico	30
I.7 – La gestione della relazione: il ruolo e l’importanza della funzione Marketing all’interno dell’organizzazione.....	35
CAPITOLO II – LO STUDIO DELLE RETI INDUSTRIALI: L’APPLICAZIONE DEI MODELLI TEORICI IN CONTESTI OPERATIVI	43
II.1 – Le reti di imprese	46
II.2 – Relazioni, reti, distretti.....	48
II.3 – La Teoria dei costi di transazione	54

II.4 – La Resource-based View.....	60
II.5 – Le risorse dell’impresa.....	66
II.6 – Un approccio “evolutivo” nella RBV: l’economia della conoscenza e il capitalismo delle reti di Rullani.....	70
II.7 – Introduzione al caso di studio: le domande di ricerca e la metodologia utilizzata.....	80
II.8 – I primi risultati della ricerca: il sistema agroalimentare marchigiano.....	86
II.9 – Il progetto ARCA come strategia per creare un nuovo network.....	98
II.10 – I risultati del Focus Group e discussione	105
II.11 - Conclusioni	110
CAPITOLO III – LA DISTRIBUZIONE DIRETTA COME SUPERAMENTO DELLE BARRIERE DISTRIBUTIVE.....	117
III.1 – Strategie e reti distributive.....	119
III.2 – La distribuzione diretta nel settore alimentare.....	139
III.3 – Analisi di un caso di successo: il Gruppo Cremonini.....	150
CAPITOLO IV – UN APPROCCIO ALLA DISTRIBUZIONE INNOVATIVO: IL CASO FILENI/POLLO&FRIENDS.....	155

IV.1 – Tentativi di espansione in senso trans-territoriale e trans-settoriale: l’apertura di una distribuzione diretta.....	155
IV.2 – I risultati dell’indagine empirica: questionari ai consumatori di Pollo&Friends.....	167
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	185
Limiti e ricerche future	189
BIBLIOGRAFIA	192
SITOGRAFIA	208

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni i rapporti tra industria e distribuzione sono radicalmente cambiati. Il ruolo del retailer si è evoluto passando negli anni da una posizione passiva al diventare una vera e propria entità di business attiva. Per le imprese industriali la gestione dei rapporti con le aziende della distribuzione sta diventando un fattore critico per una buona performance o in molti casi addirittura per la sopravvivenza stessa. In questo contesto molte imprese stanno cercando delle soluzioni per aggirare il problema di una distribuzione vista sempre di più come un ostacolo per arrivare al consumatore finale, piuttosto che come un partner con cui collaborare per migliorare le proprie performance.

Questa tesi nasce dall'esperienza di dottorato avuta in una impresa industriale operante nel settore alimentare che si confronta ormai da tempo con questo scenario competitivo. In particolare, si è studiato come, attuando una strategia di espansione del network aziendale in senso trans-territoriale e trans-settoriale l'impresa stia cercando con successo di superare la barriera distributiva, seguendo il modello teorico del Capitalismo delle Reti di Enzo Rullani. Inoltre, analizzando il processo di integrazione parziale con un distributore già partner dell'impresa industriale è stato possibile studiare i processi da mettere in atto per attuare la scelta di che tipo di distribuzione adottare (diretta o indiretta). Infine, per costruire

delle strategie di Marketing comuni insieme al partner acquisito si è avuta la possibilità di verificare i risultati conseguiti nel tempo attraverso la conduzione di un'indagine sul consumatore in due momenti distinti: prima della costruzione della rete aziendale e a distanza di due anni dalla costruzione della stessa.

Questo studio ha consentito di aggiungere un primo tassello in un percorso volto a colmare un gap emerso dall'analisi della letteratura dei network aziendali, e in particolare di uno dei suoi filoni di ricerca: infatti le soluzioni proposte dall'approccio teorico sopra menzionato di Rullani sono risultate prive ancora di un numero consistente di studi sul campo nel quale queste siano state messe in atto. L'obiettivo generale che ci si è posti è risultato dunque nel verificare tramite l'attuazione delle linee strategiche individuate dalla teoria se l'organizzazione riesce a conseguire un risultato significativo e analizzare le problematiche riscontrate.

Nel primo capitolo verrà studiata attraverso una review sistematica della letteratura l'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione di cui si è detto. Nel secondo capitolo verranno esposti i principali approcci teorici sugli studi dei network aziendali, analizzando in particolare le differenze tra le Teorie dei costi di transazione e la Resource Based View, approfondendo nell'ambito di quest'ultima l'approccio di Rullani. Verrà inoltre introdotto il caso, le domande di ricerca e la metodologia utilizzata, analizzando criticamente il processo che ha portato

l'impresa verso una prima transizione in senso trans-territoriale e presentando i primi risultati. Nel terzo capitolo verranno discussi gli approcci teorici afferenti alla distribuzione diretta, passando quindi alla discussione vera e propria del caso di studio e all'analisi dei risultati nel capitolo successivo. Verranno infine presentate le osservazioni conclusive dello studio, con i limiti ad esso connessi e le prospettive di ricerca future.

CAPITOLO I

ASPETTI EVOLUTIVI DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE NELLA “SUPPLY CHAIN”

Questa ricerca, coerentemente con la metodologia adottata (deep case study), ha ricevuto il primo input da un periodo di studio approfondito di un'impresa industriale, le cui peculiarità verranno approfondite nel secondo capitolo di questo lavoro. Da questa prima fase è emersa in maniera evidente una criticità da parte dell'impresa di gestire il rapporto con la distribuzione, che si trova nei suoi confronti in una posizione dominante. Si tratta questo del primo gap individuato, in senso aziendale. Per comprenderne meglio le dinamiche e individuare delle linee strategiche che consentissero di gestire questa criticità in maniera più efficace, si è ritenuto indispensabile effettuare una review sistematica della letteratura sui rapporti tra industria e distribuzione, che ha ricevuto numerosi e continui contributi a partire dagli anni '60 del secolo scorso fino ad oggi, in seguito ai numerosi cambiamenti che si sono succeduti nel tempo. Negli ultimi decenni la relazione che inevitabilmente si instaura tra industria e distribuzione si è infatti profondamente modificata, conseguentemente al percorso di evoluzione che ha riguardato negli anni il sistema distributivo. Quest'ultimo ha subito una

forte concentrazione, che ne ha prodotto una sempre maggiore redditività, rispetto al settore industriale. Il ruolo dei distributori si è sviluppato, passando da una mera intermediazione passiva ad una posizione imprenditoriale attiva. Sta divenendo dunque essenziale per le imprese industriali la gestione della relazione con le imprese di distribuzione, in alcuni casi al fine di realizzare buone performance, in altri al fine stesso di sopravvivere, in particolare per le non leader.

In letteratura sono presenti numerosi contributi di studiosi che hanno studiato il rapporto industria-distribuzione e come esso si è modificato nel tempo. Uno dei primi interventi presenti risulta essere quello di Vaccà del 1963¹, la cui analisi esamina i problemi affrontati dall'industria nella ricerca di una maggiore influenza sul mercato finale e nella difesa del proprio potere di fronte a quello che si vedeva progressivamente aumentare della grande distribuzione organizzata. Secondo lo studioso, l'evoluzione del rapporto tra i due attori del canale distributivo si può teorizzare in tre fasi successive: mentre nella prima, quella del mercante-imprenditore, il predominio è affidato al momento distributivo, nella seconda, quella dell'arrivo dei prodotti di marca e della pubblicità, lo scettro del potere sul mercato è in mano all'industria. Nell'ultima fase, invece, il potere di mercato si è spostato ancora nelle mani dell'impresa distributrice.

¹ Vaccà S., "I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo", Milano, Giuffrè, 1963.

Il dibattito sui rapporti industria-distribuzione è stato poi approfondito grazie a molteplici altri contributi. Il focus di Varaldo (1971)² riguarda i fattori e le condizioni che influenzano il grado di potere dei vari operatori di mercato, da cui consegue l'emergere di conflitti nel canale di distribuzione e tra sistemi distributivi diversi.

I conflitti nel canale di distribuzione sono in prima analisi intra-canale, cioè sul piano verticale tra industria e distribuzione. È la caratteristica invasiva della integrazione verticale dell'industria, che la porta ad assumere nuove attività, a creare conflitto, dato che il ruolo dell'azienda produttrice si espande oltre le sue tipiche funzioni. Tale fenomeno di integrazione verticale ha conquistato, dall'altro lato, anche le imprese al dettaglio che cercano di ampliare il loro campo di azione, assumendo funzioni nel campo produttivo.

I conflitti tra sistemi distributivi che si sviluppano in seconda analisi sul piano orizzontale, tra distributori, sono detti inter-canale. Il conflitto è prodotto dalle sempre maggiori eterogeneità strutturali sul piano sia delle dimensioni aziendali, che dell'ampiezza dell'assortimento, che del tipo di servizi offerti. Tali conflitti orizzontali tra sistemi distributivi si riflettono anche sulle industrie, perché le stesse aziende produttrici devono servire contestualmente clienti che appartengono a forme distributive differenti e in conflitto fra loro.

² Varaldo R., "Potere e conflitti nei canali di distribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali", Pisa, Editrice Tecnico Scientifica, 1971.

Riconosciuti come inevitabili i conflitti interni ai canali distributivi, se ne può contenere l'intensità se viene riconosciuta da parte del leader di canale la necessità di una congiunta massimizzazione degli obiettivi di tutti i componenti del canale stesso.

Spranzi (1976)³ ha offerto un altro contributo rilevante in materia di rapporti industria-distribuzione, conferendo una dimensione dinamica ed evolutiva alle relazioni di tipo competitivo tra imprese industriali ed imprese commerciali, e ritenendo come principale l'effetto della progressiva modernizzazione del settore distributivo sulle politiche di mercato dell'industria. Tale conseguenza risulta diversa se applicata a scenari di riferimento diversi, cioè se vista nell'ambito di un "commercio precapitalistico non competitivo" oppure di un "commercio capitalistico competitivo". Nel caso del "commercio precapitalistico non competitivo", la forza dell'impresa industriale si basa sulla capacità di contrattazione e di imposizione, nel caso del "commercio capitalistico competitivo" invece l'azienda industriale deve ampliare le proprie politiche di marketing con suoi strumenti di azione sostanzialmente differenti.

Le analisi successive dei rapporti tra l'industria e la distribuzione si sono focalizzate proprio sulle problematiche del confronto competitivo fra i due ambiti, sulla nascita dei conflitti e sulla differenziazione dell'offerta commerciale.

³ Spranzi A., "I rapporti industria-distribuzione", L. Guatri (a cura di), Manuale di Marketing, Milano, Isedi, 1972.

Mentre nel nostro Paese si è avuta la cosiddetta “rivoluzione commerciale”, causata dalla modernizzazione dell’apparato distributivo e dalla crescita di peso delle strutture della grande distribuzione, seguendo la stessa impostazione economico-strutturale, si è sviluppata la letteratura sui rapporti industria-distribuzione. Gli studi in materia si sono arricchiti di nuovi lavori (Lugli, 1976; 1978)⁴ principalmente dalla fine degli anni Settanta, rivolgendosi essenzialmente in due direzioni. Il primo è costituito da un filone di analisi di taglio empirico, volto a legittimare l’approccio economico-strutturale sull’evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. In questi scritti vengono utilizzati dati sintetici, settoriali e nazionali, che misurano la concentrazione del sistema distributivo, al fine di dimostrare che al crescere del peso della grande distribuzione, lo scenario competitivo subisce delle modifiche e si sviluppano i rapporti verticali di mercato.

Il secondo filone di analisi degli equilibri tra industria e distribuzione sorge dall’area istituzionale del marketing, ed è rappresentato dagli studi di trade marketing (Fornari, 1985; 1990)⁵. In una prima fase queste analisi si limitano ai problemi dell’impresa industriale; in momenti successivi ampliano il loro campo di azione cercando di coprire anche l’approfondimento di tematiche, come quella del retailing e del merchandising, riferite principalmente alla gestione dell’impresa commerciale, esaminando nello specifico la manovra delle leve

⁴ Lugli G., “Economia della distribuzione commerciale”, Milano, Giuffrè, 1976.

⁵ Fornari D., “Lo sviluppo del Trade Marketing in Italia”, Commercio, 19, 1985.

strategiche che condizionano la formazione e le modifiche delle preferenze del consumatore finale.

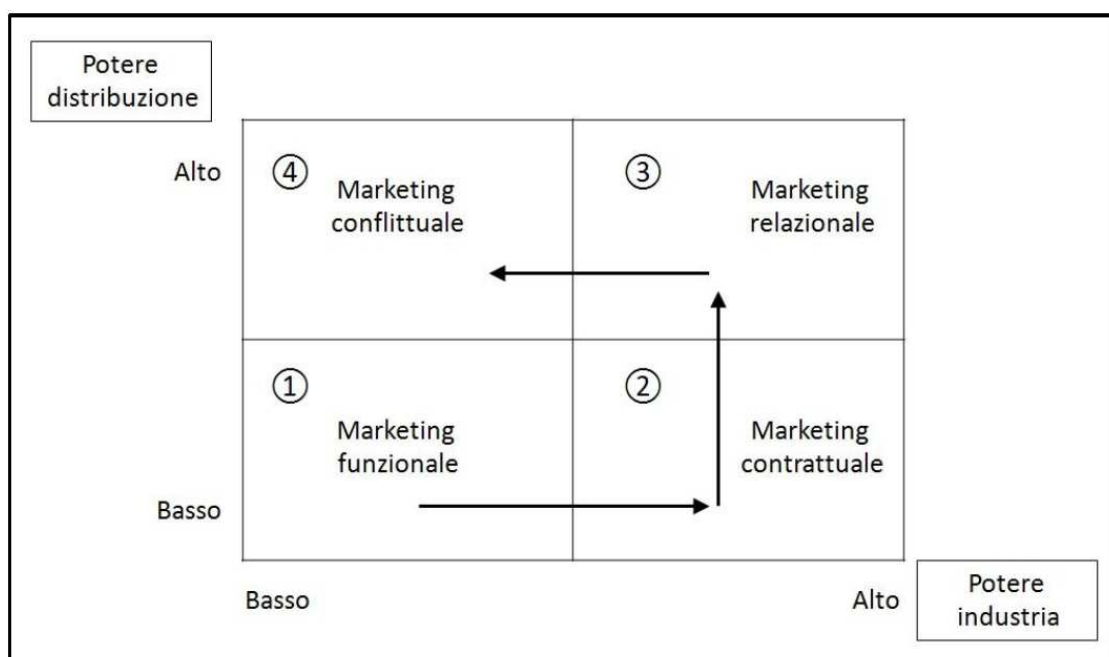
I.1 – I rapporti industria-distribuzione nell’ottica del Marketing

Dall’analisi degli studi sul rapporto di filiera, i vari autori (Vaccà, 1963; Varaldo, 1971; Spranzi, 1976; Lugli, 1978) che si sono dedicati all’esame del rapporto di filiera, concordano sul fatto che i rapporti di potere tra i produttori e i distributori dipendano da quanto la struttura dei mercati e le condotte delle imprese abbiano influenzato i cambiamenti di mercato industriali e commerciali. Il potere nei rapporti industria-distribuzione identifica l’abilità di un membro del canale di distribuzione di determinare con forza la ripartizione delle funzioni di marketing tra gli altri membri del canale. Dunque, mostra la forza di un soggetto del canale di coordinare/controllare gli altri soggetti e di condizionare le loro decisioni (Varaldo, 1971).

La distribuzione del potere nelle relazioni verticali è condizionata dall’evolversi delle condizioni economiche, commerciali e industriali. Si può quindi teorizzare l’esistenza di un ciclo evolutivo delle relazioni di canale in cui la struttura di potere condiziona le condotte di marketing di produttori e distributori e quindi determina il livello di cooperazione/confitto tra gli uni e gli altri.

Una matrice può ben rappresentare questo ciclo evolutivo. In tale matrice in ascissa e ordinata sono posizionate come variabili l'intensità della forza contrattuale dei produttori e dei distributori nei rapporti di canale.

Figura I.1 - Potere e marketing nei rapporti industria-distribuzione



Fonte: Varaldo e Fornari (1998)

Creando le diverse combinazioni risultano diversi equilibri delle relazioni di potere tra industria e distribuzione, caratterizzate dalla presenza di diversi modelli di marketing da attuare nei diversi quadranti, vale a dire il marketing funzionale, il marketing contrattuale, il marketing relazionale e il marketing conflittuale

(Varaldo e Fornari, 1998)⁶. Fra le diverse configurazioni esiste un filo conduttore, che si muove dal quadrante 1 al quadrante 4, facendo concludere che alla fine del ciclo evolutivo le situazioni di conflitto tendono a prevalere su quelle di collaborazione.

I.2 – Il Marketing funzionale

La fase di marketing funzionale si pone negli anni '60, periodo a partire dal quale le relazioni iniziarono ad evidenziare primi sintomi di problematicità. Fino ad allora, il sistema distributivo italiano era nelle mani dell'impresa grossista (Burresi et al., 2006) che coordinava i vari operatori del canale di vendita, oltre a dominare le principali funzioni di marketing. A livello di catena verticale, c'era una rigida suddivisione delle competenze, per cui l'industria si limitava all'attività produttiva in senso stretto e le aziende commerciali si occupavano della sola distribuzione fisica dei prodotti. Il ruolo chiave, tra due mercati, quello industriale e quello commerciale, entrambi dimensionalmente polverizzati, era svolto dall'ingrosso, che esercitava il potere nei rapporti di canale, distribuendo le funzioni di marketing tra produttori e dettaglianti (Stanton e Varaldo, 1986)⁷. Le imprese della distribuzione all'ingrosso erano dunque il "ponte" ideale tra produzione e consumo (Fornari, 1999).

⁶ Fornari D., Varaldo R., "La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione: dalla cooperazione al conflitto", Sinergie, 16(46), 1998.

⁷ Stanton J. W., Varaldo R., "Marketing", Il Mulino, Bologna, 1986.

Questo equilibrio inizia ad essere minacciato già nella seconda metà degli anni '60, con il progressivo sviluppo dei consumi di massa. L'industria infatti inizia lo sviluppo dei prodotti di marca e, con l'obiettivo di ottenere maggiore controllo nella commercializzazione dei suoi prodotti, ricerca maggiori dimensioni aziendali. L'obiettivo alla base consisteva nella realizzazione delle economie di scala necessarie per essere in grado di abbassare i prezzi al consumo e massificare così la domanda dei beni di marca. I mezzi utilizzati per raggiungere tale scopo sono stati gli investimenti pubblicitari e strutture di vendita diffuse per assicurare una vasta copertura del mercato. In questo ambito i produttori hanno posto in essere un processo di integrazione verticale verso alcune funzioni distributive più a valle, hanno cioè assunto la gestione diretta delle reti di vendita e delle attività logistiche, i depositi e i trasporti. I costi necessari per ottenere tale integrazione erano considerati giustificabili, dati gli importanti vantaggi di marketing che era possibile ottenere in termini di barriere all'entrata verso i potenziali concorrenti. In questo modo quindi l'industria, con il silenzio assenso della distribuzione, si appropria del ruolo di channel leader, coordinando le modalità di ripartizione delle funzioni di marketing fra i membri dei canali di distribuzione.

Gli aspetti qualificanti delle politiche di mercato (Varaldo e Fornari, 1998; Fornari, 2009) identificati sono i seguenti:

- Le spese relative al marketing erano per la maggior parte di tipo pull e concentrate sulla comunicazione pubblicitaria
- Il product management industriale incarnava il centro dell'organizzazione di vendita di filiera
- L'approccio di fornitura era di tipo sell-in, cioè le contrattazioni si basavano solo sulle quantità e sui volumi acquistati
- Non c'erano differenze tra i distributori riguardo al servizio logistico, che era una componente dell'attività di produzione

Questa organizzazione dei rapporti verticali ha resistito fino ai primi anni '70, anche a causa della ridotta competitività tra le industrie e le aziende del commercio. Tale situazione, dal punto di vista delle industrie, era dovuta al surplus di domanda rispetto all'offerta in particolare per i prodotti di marca, che erano nella loro prima fase di introduzione/sviluppo. La ridotta concorrenza nei mercati commerciali era invece dovuta al fatto che la finalità del commercio al dettaglio tradizionale, polverizzato nelle dimensioni, fosse offrire un servizio di vicinanza e di assistenza al consumatore piuttosto che la convenienza dei prodotti.

In questa fase storica quindi le relazioni tra industria e distribuzione hanno rivestito una natura funzionale e collaborativa. L'industria contribuiva aumentando i livelli produttivi ed assicurando ai commercianti un'elevata percentuale di vendite di prodotti, mentre la funzione della distribuzione era

quella di supportare la penetrazione nel mercato dei prodotti di marca, da un lato aumentando il numero dei punti di vendita, dall'altro sostituendo progressivamente negli assortimenti commerciali i prodotti locali con i prodotti nazionali. C'era una sorta di equilibrio nei rapporti verticali, e in generale il potere risultava basso tanto per l'industria che per la distribuzione, data la quota di mercato raggiunta dai prodotti di marca e dato il forte livello di intercambiabilità dei punti vendita.

I.3 – Il Marketing contrattuale

Tra l'inizio degli anni '70 e i primi anni '80, l'equilibrio ha subito un punto di rottura, dato che la crisi economica ha portato sfavorevoli condizioni ambientali, che hanno influenzato fortemente le condizioni aziendali. I rapporti tra l'industria e la distribuzione hanno subito in particolare l'impatto della combinazione dei tre seguenti fenomeni: l'esplosione dell'inflazione, il modificarsi dei comportamenti di acquisto dei consumatori e l'inizio di una fase di modernizzazione e differenziazione del sistema produttivo. Inoltre, rispetto al momento storico subito precedente, si è verificata una drastica riduzione dei consumi (Burrelli et al., 2006)⁸. I consumatori subiscono una enorme riduzione del loro potere d'acquisto reale, a cui reagiscono cercando di attuare alcune strategie di risparmio, basate su

⁸ Burrelli A., Aiello G., Guercini S., "Marketing per il governo d'impresa", Giappichelli Editore, 2006.

nuovi comportamenti di acquisto guidati da una maggiore razionalità e da una maggiore abilità nello scegliere i prodotti per il livello di convenienza. Anche l'esplosione dell'inflazione ha prodotto effetti significativi sulla configurazione dei rapporti industria-distribuzione (Fornari, 1999). In primo luogo, è aumentata l'elasticità della domanda finale non solo al prezzo, ma anche al servizio commerciale, dando maggiore enfasi a modelli di acquisto orientati alla realizzazione di economie di spesa, e privilegiando dunque le forme distributive che praticavano prezzi inferiori. Da questo andamento si è prodotta una sempre più forte riduzione della domanda di servizi commerciali rivolta al dettaglio tradizionale, a favore dell'aumento della domanda di servizi commerciali rivolta alla distribuzione moderna.

Il cambiamento dei modelli di acquisto dei consumatori è stato determinato oltre che dall'inflazione, anche da evoluzioni sostanziali della società, quali la crescita del lavoro femminile, che ha ridotto il tempo disponibile da dedicare all'attività di acquisto dei beni favorendo la spesa nei punti di vendita con l'assortimento più completo, il miglioramento dei livelli d'istruzione, che ha agevolato le tecniche di vendita moderne come il self-service, il consolidamento dei prodotti di marca, la cui reputation ha finito per sostituire il ruolo di garanzia giocato dai commercianti tradizionali e lo sviluppo della motorizzazione che, accrescendo la mobilità degli

acquirenti, ha ridotto la necessità di servizi commerciali di prossimità, dei negozietti di quartiere (Varaldo e Fornari, 1998; Burrese et al., 2006).

Lo sviluppo di nuovi comportamenti d'acquisto ha spinto una nuova domanda di servizi commerciali, più differenziata e segmentata, tanto da supportare l'affermazione di un sistema distributivo con caratteristiche più moderne quali, come anticipato, il self-service. Tale processo di modernizzazione della rete distributiva ha subito forti rallentamenti a causa dell'esistenza di notevoli barriere all'entrata, rappresentate principalmente dalla legislazione commerciale in vigore in quegli anni. A tale proposito, la legge 426/1971⁹ è stata messa come freno, al fine di ridurre la destabilizzazione che avrebbe prodotto sull'ambiente e sulla distribuzione il rapido cambiamento dei rapporti tra industria e distribuzione. Tale legge ha contribuito a (Fornari, 2009):

- Privilegiare la crescita della Distribuzione Organizzata e Cooperativistica tra piccole e medie imprese piuttosto che quella della Grande Distribuzione capitalistica e succursalistica (Pellegrini, 1996)
- Favorire il lavoro autonomo rispetto a quello dipendente nel commercio, per contenere il grado di sindacalizzazione del settore e conservare un

⁹ <https://www.diritto.it/la-riforma-del-commercio/>

serbatoio di consenso politico da parte dei ceti medi rappresentati dai commercianti (Cozzi e Ferrero, 1996)¹⁰

- Impedire l'affermazione di un forte potere di mercato da parte della distribuzione in grado di condizionare le scelte del consumatore e penalizzare l'industria di marca.

In qualche modo, dunque, la legislazione commerciale ha creato il nuovo equilibrio tra le diverse componenti del sistema sociopolitico, volto a mantenere una convergenza fra diversi micro-interessi. Questo patto è rimasto in vigore per tutti gli anni '70 e '80, con l'effetto di diminuire le cause di conflitto nei rapporti industria-distribuzione. Un effetto notevole di tale legislazione è stato quello di garantire il potere dell'industria nei confronti della distribuzione (Burrelli et al., 2006), dando ai produttori la possibilità di modificare la suddivisione delle funzioni marketing nei canali di vendita con la collaborazione dei distributori. A causa dei fenomeni inflattivi, l'industria di marca ha quindi lasciato le attività logistiche a valle della produzione ai dettaglianti, lasciando a loro il costo della funzione di stoccare le merci. Questo risultato è stato ottenuto attraverso l'elemento di contrattazione della scontistica. L'industria di marca ha utilizzato infatti a proprio vantaggio, oltre alle classiche forme di sconto utilizzate nei rapporti di fornitura, delle particolari forme di incentivazione, chiamate "sconti canvas", volte a sostenere le proprie politiche di sell-in. Con questo strumento

¹⁰ Cozzi G., Ferrero G., "Le frontiere del Marketing", Giappichelli Editore, 1996.

veniva raggiunto un duplice obiettivo: da un lato il costo dello stoccaggio era trasferito a carico della distribuzione e dall'altro si creava una barriera all'entrata sugli scaffali dei punti vendita. I distributori hanno accettato tacitamente le politiche distributive industriali, dato che risultavano coerenti con le logiche speculative praticate nell'attività di acquisto.

Altro elemento, che aveva sostenuto la forza contrattuale dell'industria e quindi le sue politiche di sell-in, erano gli investimenti pubblicitari. La forza dei prodotti di marca è stata supportata da un lato dalla comunicazione pubblicitaria che ne ha rafforzato sia la quota di mercato sia la brand loyalty, dall'altro lato, dal fatto che i punti vendita moderni, basati sulla vendita a libero servizio, hanno agito trattando gli stessi prodotti di marca come un vincolo assortimentale, data la necessità di sostituire il livello di servizio dei punti vendita tradizionali con la garanzia offerta dai prodotti confezionati. Inoltre, i beni di marca, avendo prezzi più bassi, favorivano la competizione con i prodotti locali. Grazie alla presenza dei prodotti di marca, inoltre, la GD ha potuto incrementare la standardizzazione degli assortimenti nei punti vendita, con un duplice effetto positivo, e cioè una migliorata immagine dell'insegna a livello territoriale e maggiori economie di scala sul piano degli acquisti e del merchandising. Il potere dell'industria nei rapporti di canale è, però, ancora evidente sia nel controllo da parte dei produttori di marca della formazione del prezzo al consumo, sia nella pratica della politica

del prezzo imposto nei confronti dei distributori. La politica del prezzo imposto, oltre al fine di dominare il margine commerciale per utilizzarlo come strumento di controllo e di pressione per la promozione dei prodotti di marca, proteggeva il dettaglio tradizionale dalle possibili politiche di prezzo aggressive che sarebbero potute nascere nelle nuove forme distributive. Questo atteggiamento era dovuto sia dalla necessità di assicurare ai prodotti di marca industriale una distribuzione numerica elevata, sia dalla scelta opportunistica di garantire una tutela a quei canali di vendita per mezzo dei quali si distribuiva ancora la quota prevalente dei fatturati industriali (i punti di vendita tradizionali). La struttura dei rapporti industria-distribuzione di questo periodo è stata di tipo contrattuale e collaborativo (Collese e Casarin, 1999)¹¹, dato che il maggiore potere dell'industria è stato alimentato proprio dalla situazione di mercato in cui la crescita delle forme distributive moderne era supportata e collegata alla notevole presenza dei prodotti di marca negli assortimenti commerciali.

I.4 – Il Marketing relazionale

Gli anni '80 hanno assistito ad un nuovo equilibrio nei rapporti di potere tra produttori e distributori, dovuto alla spinta di nuove condizioni economiche e commerciali. Nell'ambito dell'analisi delle relazioni verticali, i due fattori più

¹¹ Collesi U., Casarin F., "La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione", CEDAM, Padova, 1999.

significativi sono il deciso miglioramento della congiuntura economica e il veloce consolidamento della distribuzione moderna. Il miglioramento della situazione economica è avvenuto soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni '80; nel periodo dal 1986 al 1990 si è registrato un livello di crescita dei consumi tre volte superiore rispetto a quello degli anni precedenti. Da ciò è emersa una nuova configurazione qualitativa dei modelli e degli stili di consumo (Fornari, 2009). Il nuovo consumatore persegue livelli di consumo pro-capite molto al di là dei suoi fabbisogni individuali, dato che si diffonde la percezione della stretta relazione tra tipologia di prodotti consumati e il proprio status sociale. Si assiste in questo contesto al fenomeno per il quale addirittura si tende a privilegiare la qualità percepita rispetto alla qualità intrinseca (con l'effetto della scarsa attenzione al rapporto qualità/prezzo dei prodotti), data la propensione a ricercare nei prodotti valori più di tipo edonistico che non di tipo funzionale. Questa così forte sensibilità alla marca, rafforza le situazioni di brand loyalty e la conseguente quota di mercato dei prodotti di marca, portando ad un processo di selezione dei punti di vendita, basato prevalentemente sul livello di servizio offerto e definito soprattutto da assortimenti profondi ed ampi formati da prodotti di marca, in grado di soddisfare il bisogno di quantità e di varietà dei consumatori.

Il processo di selezione dei punti vendita ha accelerato il percorso di ammodernamento della rete distributiva, dando inizio ad una vera e propria

rivoluzione commerciale. In quegli anni si è imposta la riduzione numerica degli esercizi commerciali, proprio come conseguenza di quel processo di modernizzazione e razionalizzazione della rete distributiva che contribuì ad eliminare dal mercato diversi punti vendita (Burrese et al., 2006). Nell'ambito delle differenti forme aziendali, l'evoluzione si è rivelata più a favore delle forme associative come la Distribuzione Organizzata (DO) rispetto alle catene nazionali come la Grande Distribuzione (GD).

La trasformazione della struttura del sistema distributivo ha condizionato la competizione nei canali di marketing provocando una concorrenza tra formule distributive moderne e tradizionali così forte da rendere necessaria una seria revisione delle politiche industriali di imposizione del prezzo al consumo orientate principalmente a tutelare la distribuzione tradizionale e ad assicurare una situazione di equilibrio tra i canali della distribuzione (Varaldo e Fornari, 1998).

In questo contesto, i distributori si evolvono ricercando una maggiore autonomia, perseguita attraverso lo strumento del retailing mix volto a rafforzare le situazioni di store loyalty dei consumatori. Ne segue una netta modifica dei rapporti di fornitura, con la mancata accettazione da parte della distribuzione delle politiche di sell-in industriali praticate negli anni '70. Con la forte riduzione dei tassi di inflazione, negli anni '80 non erano più rilevanti i vantaggi che le imprese commerciali avrebbero potuto ottenere con la pratica degli acquisti speculativi. In

questo scenario, la distribuzione moderna ha attuato nuove tecniche di approvvigionamento, esigendo, soprattutto dai produttori di marca, servizi logistici basati su una maggiore rotazione delle scorte e quindi un miglioramento delle condizioni di redditività commerciale dei prodotti industriali.

Lo sviluppo delle imprese commerciali moderne ha posto i distributori al centro dei rapporti di fornitura, incrementando il controllo di marketing dei distributori sui processi di filiera. Ciò ha implicato una nuova suddivisione verticale delle funzioni di commercializzazione accompagnata da una progressiva, seppur lenta, crescita del potere di contrattazione della distribuzione. La concentrazione nel canale della distribuzione ha causato un incremento del peso della clientela commerciale tanto che, al termine degli anni '80, i primi 20 clienti superavano il 35% delle vendite industriali (Fornari, 1990). In questo contesto, il potere negoziale della distribuzione si è modificato e ha permesso la richiesta di condizioni di acquisto basate non più sulle quantità di merci acquistate, ma anche e soprattutto sulla qualità dei servizi che il distributore offriva al produttore per la promozione delle vendite industriali.

La natura dei rapporti di fornitura tra i due canali ha così subito una radicale trasformazione, passando da quello che era solo uno scambio di merci ad uno scambio caratterizzato sempre di più dai servizi offerti. Infatti, nelle condizioni di vendita industriali, sempre più ampio è il ruolo ricoperto dai cosiddetti contributi

di marketing (Fornari, 2009), costituiti dalle risorse concesse dai fornitori per ricompensare i servizi ricevuti e ottenere un miglior posizionamento della propria marca nei punti vendita. Questo approccio ha causato una crescita esponenziale dei costi di distribuzione industriali, tale da portare alla riduzione degli investimenti tradizionali di marketing, che erano destinati all'innovazione di prodotto e alla pubblicità. In un mondo di risorse limitate, l'industria di marca è entrata in un meccanismo di trade off, in cui deve scegliere quante risorse di marketing investire nel mercato del consumo e quante investire nei canali di vendita. Da tale sistema emerge il rischio di penalizzazione nel medio periodo delle posizioni di forza dei produttori, i quali hanno puntato a realizzare una strategia volta a recuperare e riequilibrare il loro potere negoziale, attraverso lo sviluppo di due metodi. Il primo orientamento dell'industria è stato quello volto a realizzare un maggiore livello di concentrazione, posto in essere attraverso un notevole processo di acquisizioni aziendali. Il secondo metodo ha proceduto all'implementazione di attività di trade marketing affianco a quelle del consumer marketing (Fornari, 1990).

Il processo di business combination è nato con la finalità di attuare una politica multiprodotto ed anche di rafforzare la posizione contrattuale nei confronti della clientela commerciale (Pellegrini, 1988).

Tale politica di acquisizioni industriali ha modificato la struttura del mercato dei beni di largo consumo, portando ad un notevole potenziamento dei principali gruppi industriali. In particolare, l'accresciuta presenza delle imprese multinazionali ha richiesto una riorganizzazione dell'attività di vendita, anche grazie all'implementazione di nuove politiche distributive. L'obiettivo di tali politiche è stato evidenziare che l'attività di marketing sarebbe stata tanto più efficace quanto più i rapporti verticali si fossero appoggiati sull'integrazione delle singole catene del valore dei produttori e dei distributori (Porter, 1987)¹². La nuova visione dei rapporti verticali di filiera ha portato l'industria alla ricerca di nuove collaborazioni con la clientela commerciale. Le industrie hanno innanzitutto cambiato le loro strutture organizzative tradizionali integrando negli organigrammi nuovi profili funzionali e professionali (Trade Marketing Manager, National Key Account, Merchandiser, ...), specializzati con competenze volte a definire e risolvere le problematiche distributive emergenti. Le industrie hanno lavorato inoltre ad un processo di implementazione di nuovi sistemi logistici, volti a massimizzare l'efficienza operativa e a minimizzare i costi di gestione dei flussi fisici della merce. Volendo raggiungere una gestione integrata della supply chain, utilizzando razionalmente le risorse nei processi amministrativi-informativi (Fornari, 1990), si è cercato di diminuire la durata del ciclo ordine-consegna, il volume complessivo delle scorte di canale e le rotture di stock.

¹² Porter M., "Il vantaggio competitivo", a cura di Macchi V., Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

Negli anni '80, dunque, i cambiamenti economici, commerciali e industriali sono stati tali da favorire una situazione di collaborazione e di integrazione nei rapporti verticali. Si sostiene quindi che la rivoluzione commerciale non ha prodotto effetti destabilizzanti, grazie a molteplici fattori che hanno prodotto un clima relazionale e di partnership tra industria e distribuzione, tra cui una congiuntura economica favorevole, la presenza di modelli di consumo caratterizzati da una forte complementarità fra brand loyalty e store loyalty, il rafforzamento di un potere dei fornitori controbilanciante rispetto a quello crescente della clientela commerciale, oltre all'andamento più favorevole, nel mercato distributivo, del gruppo strategico della DO rispetto a quello della GD (Fornari, 2009).

Questo ultimo fattore, a favore della collaborazione, va letto nella natura delle imprese commerciali della DO che, pur manifestando un ritmo di crescita superiore a quelle della GD, hanno posto in essere una minore autonomia di marketing, da cui è seguita una maggiore disponibilità verso integrazione e cooperazione con l'industria di marca.

I.5 – Il Marketing conflittuale

Dagli anni '90 si registra una forte discontinuità rispetto alle condizioni ambientali che caratterizzano il periodo precedente. A livello macroeconomico, il tasso di crescita del reddito disponibile registra una forte inversione di tendenza,

producendo un impatto molto negativo sull'andamento degli indicatori di sviluppo come il PIL, il reddito disponibile e soprattutto i consumi. I consumi, in particolare, vengono ridotti da molteplici elementi, tra cui le conseguenze dei numerosi provvedimenti di politica economica finalizzati alla riduzione del deficit pubblico e la diffusione di aspettative negative nella popolazione, dovute sia ad un contesto politico-istituzionale precario sia ad una situazione di incertezza per il futuro (Fornari, 1995).

In questa fase storica, che registra una riduzione quantitativa dei consumi, si afferma però una nuova cultura del consumo, che detiene una gerarchia dei consumi diversa da quella caratterizzante gli anni '80 (Calvi, 1995). I consumi di status dimostrativi e di immagine basati unicamente sulla qualità percepita lasciano il campo all'acquisto di prodotti di maggiore qualità intrinseca. Vengono quindi scelti stili più sobri, volti alla ricerca dell'essenzialità e della funzionalità. L'evoluzione del consumatore, sempre più razionale e più informato, attribuisce crescente importanza ai processi di ricerca e selezione dei punti di vendita che, a parità di prodotti/marche trattate, possano offrire maggiori livelli di convenienza. Vengono quindi teorizzati tre modelli di consumo: preference oriented, economy oriented e bargain oriented (Vercelloni, 1995)¹³. Nel modello preference oriented, il prezzo non assume un ruolo strategico, dato che il processo di acquisto è

¹³ Vercelloni L., "Evoluzione dei modelli di acquisto e crisi culturale del sistema marca", in *Micro & macro Marketing*, Vol. 4, Pag. 27, 1995.

guidato da fattori di tipo non-price, come qualità, servizio e immagine. Il secondo, economy oriented, è invece orientato a scegliere i prodotti proprio tenendo conto di convenienza e risparmio. L'ultimo modello, bargain oriented, invece, si propone di ottenere la qualità al minor costo possibile. Nella prima parte degli anni '90 gli ultimi due modelli sono stati i più diffusi. Il consumatore ha una nuova immagine multidimensionale, più trasversale, meno prevedibile, meno condizionabile e tale da rendere inefficaci le politiche di marketing decantate dalle imprese negli anni '80.

La modifica qualitativa dei modelli di consumo e di acquisto ha causato due grandi impatti sulle politiche di branding dei produttori. Il primo effetto è stata la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, che ha rafforzato per molti mercati la fase di maturità. Il secondo effetto si concretizza nella diminuzione del grado di fedeltà ai prodotti di marca, dovuta sia alla più ampia mobilità dei consumatori tra le diverse marche, sia al rafforzamento dello store loyalty.

Il consolidamento di questi nuovi stili e comportamenti di consumo ha sancito la riduzione dell'attrattività simbolica della marca e quindi della conseguente apertura del consumatore a pagare un prezzo dei prodotti non corrispondente al loro valore intrinseco (Fornari, 1995).

Questo nuovo comportamento ha indotto il successo dei punti vendita discount, cioè di punti vendita che, nella versione originaria cosiddetta hard, hanno adottato

una formula distributiva basata su un assortimento ridotto di prodotti di largo consumo, limitato a prodotti generici e a marche locali, ma con livelli di prezzo inferiori del 40-50% rispetto al supermercato tradizionale (Lugli, 1993). Il veloce ed ampio sviluppo di questo modello distributivo, favorito dalla difficile situazione congiunturale, ha causato una rottura degli equilibri commerciali dando i natali a nuovi meccanismi competitivi. A seguito della presenza dei discount da un lato è fortemente aumentata la concorrenza di prezzo tra le formule distributive moderne e dall'altro si sono sviluppati sempre più punti di vendita di grandi dimensioni, in particolare ipermercati, con la loro ampia offerta assortimentale, l'elevata rotazione delle merci e l'immagine evocativa di convenienza.

La nuova situazione competitiva del mercato distributivo vede quindi una posizione di rilievo per gli ipermercati, e quindi un andamento più favorevole al gruppo strategico della GD rispetto a quello della DO. Da ciò risulta anche una presenza dei distributori stranieri in aumento (Lugli e Pellegrini, 2002).

Il gap competitivo di cui era stata vittima negli anni '80, viene recuperato dalla GD, innanzitutto grazie ad una maggiore disponibilità di risorse finanziarie, ma anche attraverso una maggiore dotazione di competenze tecnologiche e manageriali (Lugli, 1993). In particolare, è stato vincente il metodo delle imprese di questo gruppo strategico, che hanno integrato il controllo centrale della gestione operativa con l'adattamento del marketing alle specificità del mercato

locale. In tal modo hanno ottenuto la flessibilità imprenditoriale che era il punto di forza della DO.

L'evoluzione del quadro competitivo della distribuzione ha avuto riflessi significativi sulle relazioni tra industria e distribuzione. Il primo effetto è la concentrazione del mercato distributivo sia sul piano delle vendite che degli acquisti. Il secondo aspetto è stato il rendere maggiormente autonomo il marketing della distribuzione nei confronti dell'industria. In passato il potere dominante dell'industria aveva falsato la politica di formazione degli assortimenti commerciali, spingendo i distributori a scegliere di mettere a scaffale i prodotti principalmente in base al peso degli incentivi ricevuti dai fornitori.

Dal cambiamento delle condizioni macroeconomiche e microeconomiche, è emerso un nuovo approccio alla formazione degli assortimenti, favorito dall'incremento negli organigrammi aziendali delle imprese distributive moderne di ruoli di marketing. In particolare, questo orientamento si è manifestato attraverso il passaggio da un'organizzazione degli acquisti per fornitore a un'organizzazione degli acquisti per categoria di prodotto, modificando il mix degli assortimenti dando maggiore importanza alle marche ed ai prodotti più dinamici e redditizi e rafforzando il posizionamento della marca commerciale, con un miglioramento del livello qualitativo e della quota di vendita (Fornari, 2009).

Il cambiamento della composizione degli assortimenti commerciali nei punti di vendita moderni ha causato una nuova configurazione dei rapporti verticali, in cui la distribuzione ha da un lato una maggiore autonomia nel marketing e dall'altro un maggiore potere contrattuale nei riguardi dei produttori. Il potere di negoziazione nei rapporti di filiera si è quindi spostato dalla fase della produzione a quella della distribuzione. Per questo motivo, si parla di fase del marketing distributivo (Fornari, 2009).

I.6 – Il Marketing sistemico

La fase del marketing sistemico, in ultimo, è quella in corso, iniziata negli anni 2000. In questi anni, una nuova e profonda discontinuità delle condizioni ambientali socioeconomiche si sta realizzando ed è tale da implicare un'ulteriore forte evoluzione delle relazioni di filiera. Questa discontinuità è sorta dalla presenza contemporanea di fenomeni complessi e turbolenti. Il primo fattore si incarna nel duro colpo subito da molti investitori a seguito del crollo dell'indice di borsa Nasdaq, che rappresentava l'andamento della new economy, fallita dopo una crescita esorbitante ed irrazionale. Da ciò è derivata una riduzione dei rendimenti finanziari e quindi della ricchezza delle famiglie che ha prodotto immediati effetti negativi sulla dinamica dei consumi complessivi. Il secondo fenomeno è stato il radicamento del terrorismo internazionale. Il terzo è fenomeno

è stata l'introduzione della nuova moneta europea, con il passaggio in Italia dalla lira all'euro. Il quarto è rappresentato dall'instabilità del prezzo delle materie prime alimentari ed energetiche, che ha subito rilevanti picchi prima verso l'alto e poi verso il basso. Tale andamento dei prezzi delle materie prime trova le sue ragioni in fattori di natura sia produttiva sia finanziaria. L'iniziale aumento dei prezzi fu la risposta alla crescita della domanda, a fronte di un'offerta in diminuzione, da un lato dallo sviluppo dei paesi di nuova industrializzazione dall'altro dalle politiche speculative attuate da alcuni operatori finanziari che hanno sostituito per i loro investimenti i mercati finanziari con i più redditizi mercati delle materie prime. Nella seconda fase, il picco verso il basso dei prezzi è stato determinato dal progressivo rallentamento dell'attività produttiva a livello internazionale, dovuto agli effetti pervasivi della crisi finanziaria che ha messo in discussione la stabilità e gli equilibri socioeconomici mondiali. Da ciò segue un nuovo quadro delle politiche di mercato, in cui rivestono un ruolo determinante i produttori per le politiche di trade marketing.

Al fine di pianificare queste linee di azione sarà sempre più opportuno porre attenzione a diverse dimensioni di analisi (Fornari, 2009). Innanzitutto, è necessario valutare le implicazioni sui budget aziendali e sugli orientamenti d'investimento del rallentamento del tasso di crescita dei mercati, oltre alla crescente centralità dei modelli d'acquisto value for money, vale a dire di modelli

che sintetizzano e interpretano le relazioni esistenti tra la domanda di valore (value) e la domanda di convenienza (money). Altro elemento è il diffuso bisogno di rassicurazione espresso dai consumatori, ben evidenziato dai bassi livelli di fiducia delle famiglie. Vanno anche considerate la modifica del posizionamento dei canali di vendita, ora con prospettive di sviluppo molto differenti per i diversi formati distributivi e l'innovazione necessaria nell'attività promozionale, dato che le tecniche promozionali tradizionali appaiono sempre meno efficaci e adeguate a soddisfare i bisogni dei consumatori. Va analizzata quindi la revisione, sia teorica che operativa, delle valutazioni sulle potenzialità di sviluppo delle marche private, oltre alla modifica delle strutture organizzative industriali e commerciali in quanto in questo scenario di discontinuità sono richieste nuove competenze e soprattutto nuovi modelli relazionali di filiera.

In un ambiente come quello descritto, il marketing si evolve ed entra in una nuova fase storica, in cui i processi di pianificazione e di gestione aziendale richiedono un approccio di sistema capace di supportare una forte integrazione tra i distinti stadi della filiera. Questo approccio pone l'attenzione sugli inscindibili rapporti tra condizioni ambientali e quadro delle relazioni di canale. Questo modello presuppone una profonda conoscenza degli scenari macroeconomici, dei modelli di consumo, dei canali di vendita, dei posizionamenti delle marche e delle insegne, ritenendo valido l'assunto in base al quale le politiche commerciali non

saranno solo risultato delle performance negoziali verticali ma anche della natura e degli effetti delle condizioni sociali e economiche. In questa nuova fase storica, viene attribuita al trade marketing una posizione sempre più strategica nei processi di creazione del valore di filiera.

La ricostruzione storica dell'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione si conclude con la fase del marketing sistemico, modello ora in essere. Tale analisi storica permette di concludere che le relazioni che si creano nella filiera dipendono dal maggior potere di una o dell'altra delle tre componenti che definiscono la differente natura di tali rapporti: la componente contrattualistica-negoziale, la componente competitiva-conflittuale e la componente strategica (Varaldo e Dalli, 2003)¹⁴. L'emergere di una componente sull'altra dipende dalle caratteristiche e dalle condizioni del macroambiente socioeconomico e competitivo che influenzano in modo diretto i comportamenti strategici dell'industria e della distribuzione.

Si riportano, in conclusione, alcuni spunti sorti da un'analisi empirica posta in essere da Varaldo e Fornari (1998) sull'andamento dei rapporti industria-distribuzione nei beni di largo consumo. Innanzitutto, la natura dei rapporti verticali è condizionata dalla struttura del potere tra industria e distribuzione e il grado di collaborazione tra industria e distribuzione tende ad essere maggiore nei

¹⁴ Varaldo R., Dalli D., "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", Sinergie, No. 21 (61/62), 2003.

casi in cui il potere dei rapporti di canale risulta equilibrato. Nei sistemi distributivi evoluti l'interesse dei produttori a cooperare con la clientela commerciale è maggiore di quello che possono avere i distributori a cooperare con i fornitori, infatti nei casi in cui si verifichi una situazione di dipendenza dell'industria, le forme di cooperazione sono imposte dalla distribuzione e quindi non massimizzano gli obiettivi dei fornitori.

Le potenzialità di integrazione tra industria e distribuzione sono diverse per le diverse funzioni di commercializzazione tanto da risultare minori per le attività strategiche di marketing. Lo sviluppo della GD accresce le differenze strutturali tra produttori e distributori e quindi la relazione diretta esistente tra queste differenze e l'intensità dei conflitti nei rapporti verticali. Infatti, le relazioni verticali non sono statiche ma condizionate dall'evoluzione tra produttori e distributori delle condizioni ambientali, commerciali e industriali tanto da rendere difficile lo sviluppo di soluzioni organizzative attraverso cui realizzare una convergenza cooperativa stabile e duratura degli interessi industriali e commerciali.

I.7 – La gestione della relazione: il ruolo e l'importanza della funzione Marketing all'interno dell'organizzazione

Data la complessità della situazione attuale, dato il peso della distribuzione, riteniamo che l'impresa industriale che voglia mantenere ed accrescere la sua posizione, non può prescindere dalla presenza nel suo organigramma di una funzione marketing. In letteratura, si ritenne molto significativa la seguente frase: "The most important competitive mean in industrial marketing is the organizational design of the marketing function" (Håkansson et al., 1979)¹⁵.

Si è avuto dibattito sul tema dell'organizzazione delle attività di marketing dato che le imprese sembrano definire tale ruolo sia in conformità alle esigenze interne, cioè organizzative, che esterne, cioè di mercato (Webster, 1992)¹⁶. Il nocciolo della questione, secondo Webster, è l'attribuzione al ruolo del marketing di una posizione chiave per poter gestire i rapporti con i clienti, che sono la risorsa più importante che una impresa possiede.

A livello strategico quindi la mansione centrale del marketing dovrebbe essere quello di stabilire, sviluppare e mantenere le relazioni con i clienti, piuttosto che

¹⁵ Håkansson H., Snehota I., "No business is an island: The network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Volume 5, Issue 3, 1989.

¹⁶ Frederick E. Webster, J., "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, 1992.

concentrarsi sulla gestione dei fattori del marketing mix (Ford, 1980)¹⁷. Infatti, le imprese hanno l'esigenza di distribuire nel modo più efficace ed efficiente possibile le risorse a loro disposizione tra le diverse relazioni in atto.

È quindi necessario esaminare in concreto e in modo sistematico il ruolo del marketing in relazione alle tre attività citate in precedenza. Per stabilire una relazione è necessario svolgere un'analisi preliminare riguardo al potenziale cliente, che comporta di porre l'attenzione sulle sue relazioni esistenti e quindi sui competitors di scena sul mercato. In questa fase preliminare di studio è opportuna un'interazione con il management dell'impresa dato che l'impresa potrebbe essere influenzata da esperienze passate oppure potrebbe sperimentare una distanza dal potenziale customer.

Lo sviluppo della relazione implica scelte di tipo organizzativo e strategiche. La scelta tra una funzione di marketing adatta a seguire numerosi piccoli clienti e i relationship managers può essere decisiva (Ford, 1990). I relationship managers sono persone di marketing incaricate di seguire le relazioni, che hanno efficacia nel caso siano presenti pochi grandi clienti.

Mantenere una relazione nel lungo periodo significa tenerne continuamente sotto controllo l'evoluzione, nel senso che l'impresa potrebbe anche razionalmente decidere di abbandonare la relazione nel caso in cui l'istituzionalizzazione e le

¹⁷ Ford D., "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", European Journal of Marketing, Vol. 14 Issue: 5/6, pp.339-353, 1990.

routine si rivelassero antieconomiche. Ciò significa che la gestione delle relazioni con i clienti porta alla necessità di valutare ogni rapporto anche nella prospettiva del suo potenziale, delle risorse che richiede e quindi dei risultati realizzati.

Nell'ottica di una visione strategica dei rapporti con il mercato, risulta che il compito basilare del marketing sia quello di indirizzare le scelte gestionali dell'impresa (Ferrero e Tunisini, 2004)¹⁸. Sostanzialmente tutta l'organizzazione, e con maggior enfasi i ruoli che si interfacciano con i clienti, dovrebbero essere in grado di comprendere gli obiettivi delle singole relazioni, ovvero comprendere quali siano i fattori che determinano il valore percepito dal cliente e cogliere le interdipendenze tra gli attori che si muovono nel network. Quindi, il compito del marketing dovrebbe esplicarsi nel presentare una visione ampia di mercato, per identificare quali siano i protagonisti attuali e nel tempo, e nell'indicare su quali attori l'impresa dovrebbe investire direttamente e su quali invece potrebbe agire attraverso altre interazioni.

Sarebbe molto importante quindi che il marketing riuscisse a delineare una visione olistica di mercato (Webster, 1992), tale da consentire all'impresa di comprendere meglio la struttura di network nella quale agisce.

Da ciò risulta inadeguato un marketing rilegato ad una funzione dipartimentale, dovendo incarnare una *totally business philosophy*, dato che la gestione della

¹⁸ Ferrero, G; Tunisini, A., "Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità", Mercati e competitività, 2004.

relazione con il customer è effettuata da diverse funzioni aziendali (Fiocca et al., 2003). Comunque, ovviamente, le attività di marketing possono essere gestite in modi diversi, in base al tipo di soluzione-servizio che l'impresa offre sul mercato e in base all'organizzazione dei processi interni.

Infatti, è più che probabile che non esista un modello organizzativo ottimale, per cui ogni impresa potrà in essere le soluzioni che riterrà più idonee ai suoi obiettivi di sviluppo.

Dato che il marketing necessita di numerose competenze e diverse posizioni organizzative, l'efficacia delle azioni sarà condizionata anche dallo sviluppo nell'impresa di una cultura di mercato, appoggiata dall'alta direzione aziendale, e da una funzione specialistica di esame ed integrazione dei flussi informativi (Ferrero, Tunisini, 2004). Il primo passo da attuare in un'impresa è quello di integrare e diffondere le informazioni sui clienti, per poi valutarle in un orizzonte di lungo periodo, al fine di valorizzarle. Ciò è possibile a patto che l'impresa sia dotata di strumenti adeguati e competenze specifiche.

Una delle finalità principali di una organizzazione che vende un prodotto o un servizio è il bisogno di soddisfare le esigenze del cliente (Fiocca et al., 2003). Ciò richiederebbe che ci siano investimenti equilibrati sull'organizzazione dei flussi informativi e sulle funzioni interne. Spesso accade infatti che le imprese investano

in sistemi volti ad assicurare una dotazione in risorse tecnico-produttive, tralasciando oppure sottovalutando l'investimento in attività di marketing.

La funzione del marketing dovrebbe essere vista come un centro di eccellenza in cui è conservata la conoscenza sui consumatori e dove sono attuate attività rivolte alla diffusione della cultura di marketing tra tutte le funzioni aziendali (Ivens et al., 2007)¹⁹. La domanda a cui rispondere, a questo punto, è quali siano gli strumenti che il marketing mette a disposizione per soddisfare l'esigenza di gestire una relazione. Uno strumento che ricorre sempre più spesso è il customer relationship management (CRM), favorito dell'utilizzo delle tecnologie informatiche, a disposizione delle aziende per facilitare la relazione fornitore-cliente.

Il ruolo del marketing dovrebbe quindi essere sviluppato nell'organizzazione ed agire da elemento aggregante tra diverse organizzazioni, dai distributori, ai partners, agli investitori, ecc., cioè per l'intera supply chain. Da una prospettiva di marketing, l'impresa industriale deve fronteggiare un duplice orientamento al cliente: il cliente finale e il cliente intermedio. Per ogni tipo di cliente ci sono strategie di marketing efficaci, cioè politiche di consumer marketing rivolte al consumatore finale e di trade marketing indirizzate al distributore.

¹⁹ Ivens B., Hermann D., "Process Oriented Marketing", Journal of Research and Management, 2. 47. 10.15358/0344-1369-2006-JRM-1-14., 2006.

Analizzando il cliente finale, si nota un cambiamento profondo nel consumatore, che sta divenendo un soggetto attivo e contemporaneamente una fonte di competenze (Hamel & Prahalad, 1990)²⁰ per l'azienda. Anche esaminando il cliente intermedio, si nota come il distributore stia diventando un soggetto attivo, dato che ricopre un ruolo chiave per il successo dell'impresa industriale. Di qui emerge la sempre maggiore importanza assunta dal trade marketing, appunto, la funzione attraverso la quale si attuano le specifiche attività di marketing rivolte dall'impresa verso gli intermediari. Le politiche di trade marketing sono, quindi, complementari a quelle di consumer marketing, richiedendo un ruolo importante anche nell'organigramma delle imprese produttrici.

Il consumer marketing e il trade marketing, quindi sono due strategie gemelle (Lawrence, 1983) e non possono essere considerate dicotomiche. Infatti, se è vero che gli acquisti dipendono dalla domanda dei consumatori è vero anche l'opposto, e cioè che la domanda subisce l'influenza dall'offerta di prodotti presenti nelle strutture di vendita. Il condizionamento è quindi reciproco, con la conseguente necessità di ritenere l'attività di vendita fortemente legata a quella di acquisto e con l'esigenza di procedere ad una pianificazione della domanda.

L'interazione fra acquisto e vendita si evolve continuamente, con una ciclicità che si presenta in diverse fasi, volte alla soddisfazione della clientela: esame e

²⁰ Hamel G., Prahalad C. K., "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June ISSUE, 1990.

valutazione della domanda; ricerca dei prodotti secondo le necessità evidenziate dalla domanda; realizzazione delle campagne di vendita nei canali distributivi; sviluppo di iniziative mirate alla distribuzione volte a far inserire il prodotto in assortimento; attivazione di iniziative rivolte ai consumatori per spingerli all'acquisto dei prodotti in assortimento. "Market orientation is an important, influential force on channel relationships", quindi nell'analisi delle relazioni distributore-produttore, l'orientamento al mercato non può essere sottovalutato (Siguaw, Simpson e Baker, 1998)²¹.

Nell'orientamento al mercato, distributori e produttori hanno il medesimo fine di creare un valore maggiore per il consumatore finale. La vicinanza del distributore al mercato è il punto focale su cui distributori e produttori lavorano insieme al fine di assicurare ai consumatori finali un maggior valore rispetto ai concorrenti. Se un produttore è market oriented e agisce con la finalità di soddisfare, oltre alle richieste dei consumatori finali, anche quelle del distributore, allora il distributore incrementerà il suo livello di fiducia nelle relazioni di collaborazione e si convincerà che il produttore con cui agisce in partnership sta agendo per ottenere gli stessi outcomes competitivi. Se anche il distributore è market oriented e ha attuato una relazione di collaborazione con il produttore, sa che la raccolta e la condivisione delle informazioni sui consumatori deve aver luogo più velocemente

²¹ Siguaw J. Judy A., Simpson P., Baker T., "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, No. 62, pp. 99-111, 1998.

possibile, così da creare e proporre sul mercato un'offerta più vicina alla clientela, prima e meglio dei concorrenti.

In conclusione, si può ritenere che l'aspetto focale per la costruzione di un rapporto collaborativo tra distributori e produttori, fondato sulla creazione di valore per il cliente, all'interno dell'intera supply chain, sia l'orientamento al mercato.

CAPITOLO II

LO STUDIO DELLE RETI INDUSTRIALI: L'APPLICAZIONE DEI MODELLI TEORICI IN CONTESTI OPERATIVI

Lo studio della letteratura dei rapporti tra industria e distribuzione effettuato nel primo capitolo ha permesso di meglio comprendere il contesto aziendale oggetto dello studio: le criticità dell'impresa sono state infatti ricondotte alle dinamiche competitive moderne studiate. L'analisi ha messo in evidenza come i rapporti tra industria e distribuzione si siano evoluti portando al dominio di quest'ultima, che rappresenta di fatto una barriera all'ingresso al mercato. Un primo risultato è stato quello di individuare, in senso generale, come strategia per la crescita per l'impresa quella della diversificazione produttiva e della specializzazione (Cfr. Kotler P., 1997, dalla strategia del «follower» alla strategia dello «specialista»). Tuttavia, si è individuato un gap in letteratura nella mancanza di sufficienti indicazioni operative per le imprese che si trovano a gestire la criticità di sbocco nella GDO, come nel caso analizzato. Inoltre, l'impresa industriale studiata si trova inserita in una dinamica particolare tipicamente italiana, ossia quella del modello distrettuale. La crisi che ha coinvolto in maniera generale questo modello ha rappresentato per questa ricerca, dunque, un elemento necessariamente da

approfondire in letteratura, anche per cercare approcci evolutivi che consentissero di dare risposte concrete alle difficoltà dell'impresa emerse da questa ricerca, partendo proprio dall'analisi del sistema imprenditoriale italiano in cui essa è inserita. Quest'ultimo è stato da sempre caratterizzato dalla prevalenza al suo interno di forme organizzative di medio-piccole dimensioni, che hanno fondato nel tempo il proprio vantaggio competitivo su una forte specializzazione, accompagnata dallo sfruttamento dell'economia distrettuale tipica di alcune regioni del Paese. Da qualche anno però un mercato sempre più globale e la crisi economica hanno fortemente messo in difficoltà il modello distrettuale italiano, mettendone in evidenza i limiti. Da un lato le piccole-medie dimensioni della maggior parte delle imprese non hanno permesso lo sfruttamento dei vantaggi di scala, dall'altro il limitare il modello distrettuale a un'area geografica definita e ristretta non ha consentito di sfruttare i fattori della produzione più convenienti. Se a questo si aggiunge una forte resistenza del territorio ai processi innovativi e lo sfruttamento del capitale sociale locale, accessibile a costo zero, non accompagnato da una politica di investimento e formazione, ben si comprendono le radici delle forti difficoltà che sta attraversando il tessuto industriale italiano. Tale situazione ha coinvolto anche il settore agroalimentare, dove la carenza di filiere organizzate ha posto in particolare sofferenza tutta quella serie di piccoli produttori locali che non di rado si trovano costretti a vendere materie prime e semilavorati ben al di sotto dei costi di produzione sostenuti. Questi fenomeni

sono resi poi ancora più critici dalla crescente complessità di trovare sbocco in una distribuzione che, come si è analizzato nel capitolo precedente, assume un ruolo sempre più attivo e dominante nel mercato. È evidente dunque che per comprendere come un'impresa industriale inserita in tali dinamiche imprenditoriali possa superare le complessità del mercato distributivo non si possa prescindere da un attento studio del tessuto in cui essa è inserita. Per fare questo bisogna fare riferimento al filone degli studi dei network aziendali. In questo capitolo verranno dunque approfonditi i principali approcci teorici che in letteratura sono stati proposti negli anni per lo studio delle reti di imprese. Verrà poi approfondito un modello innovativo che ben si adatta all'analisi del caso di studio affrontato nel corso di questa ricerca. Verrà dunque introdotto il caso di studio con le domande e le metodologie di ricerca che ci si è posti passando in ultimo a una prima discussione. In particolare, si metterà in evidenza come si è utilizzato il modello teorico per guidare l'azienda studiata verso una revisione della propria struttura ai fini di espandere il proprio network aziendale in senso trans-territoriale e trans-settoriale. Per correttezza espositiva si deve specificare che il termine rete, in materia aziendalistica, può assumere tre connotazioni distinte: rete come insieme di unità esterne, rete come insieme di unità interne, rete come insieme di ruoli e persone all'interno dell'organizzazione (Boari, Grandi e Lorenzoni, 1989): nel presente lavoro si adotta, ovviamente, l'accezione di rete esterna.

II.1 – Le reti di imprese

Chi studia i fenomeni aziendali, e in particolare la letteratura relativa ai network di imprese, ben conosce la difformità di pensiero tra la posizione della “Industrial Organization” e quella della “Resource-Based View” (d’ora in avanti RBV), in merito a quali siano i fattori determinanti il governo e le performance delle imprese; mentre la prima concentra la sua attenzione sui fattori esterni all’impresa, come ad esempio la struttura del settore industriale in cui questa opera, la seconda si focalizza principalmente sulle variabili soft, intangibili presenti nel perimetro aziendale. In merito allo studio metodologico sulle reti e sulle relazioni tra imprese, l’approccio finora più accreditato è risultato essere quello della Teoria dei costi di transazione (d’ora in avanti TCE), appartenente al filone Nuova Economia Istituzionale (costola dell’Economia Industriale); secondo questa interpretazione metodologica ciò che necessita di essere analizzato ed enfatizzato sono gli elementi strutturali delle alleanze e delle relazioni inter-firm, come ad esempio le imperfezioni del mercato o i meccanismi di controllo. Nel corso degli ultimi anni, però, la letteratura scientifica sull’argomento ha fatto registrare sempre più spesso segnali di disaccordo con tale impostazione predominante di ricerca; la TCE, infatti, inevitabilmente trascura il ruolo chiave che nelle aziende giocano le risorse interne ed idiosincratiche, care alla RBV, le quali sono, invece, da considerarsi come l’effettiva causa generatrice di una

partnership strategica, di una equity joint venture e di qualsiasi altra forma di relazione interaziendale. Una valutazione di natura metodologica e dottrinale che parta da tali considerazioni sui meccanismi governance e sul ruolo della TCE all'interno dei network e delle relazioni tra imprese pone vari quesiti che un attento osservatore non può lasciarsi sfuggire: Se la TCE non riesce più a catturare con la stessa facilità di una volta i consensi dell'opinione scientifica, quali strade deve percorrere per tornare ai passati fasti? La RBV è davvero il futuro metodologico della ricerca scientifica in materia di partnership governance, oppure è solo una delle tante mode di indagine applicabili ad un fatto economico? A tale riguardo è interessante notare come i ricercatori abbiano nel tempo cercato di rispondere a questi quesiti, arrivando anche a proporre una valutazione comparata delle due opzioni teoriche, fondata sia su motivazioni di natura teorica e su evidenze pratiche, con lo scopo di giungere ad un'integrazione dei due corpi teorici in grado di carpire al meglio le reali peculiarità distintive di una relazione inter-firm²². Ai fini di questa ricerca tuttavia non si è ritenuto necessario addentrarsi nella discussione di come e se debba avvenire l'integrazione tra i due filoni, quanto piuttosto studiarli, analizzarne i principi fondamentali al fine di individuare un approccio da utilizzare nel caso di studio individuato. Verranno dunque esposti nei prossimi paragrafi gli elementi basilari individuati in

²² Schiavone F., "Governance, Reti d'impresa e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche", *Economia Aziendale 2000Web*, n. 4, 2003

letteratura dei due approcci, esponendo quello che si è ritenuto per caratteristiche metodologiche più utile per studiare il fenomeno esaminato per passare alla discussione vera e propria del caso di studio.

II.2 – Relazioni, reti, distretti

Nel contesto competitivo attuale, caratterizzato da evoluzioni della domanda, della concorrenza e delle tecnologie, la rete rappresenta una forma di coordinamento tra imprese che, trovando un forte riscontro empirico, attrae intorno a sé sempre maggiori interessi; si può affermare che la sua evoluzione nella prassi aziendale sia coincisa con il tramonto del paradigma fordista, legato alla produzione industriale di massa ereditata nel secondo dopoguerra, che dall'inizio degli anni settanta si è mostrato con sempre più evidenza. Dopo l'incremento delle incertezze ambientali, dovute ai vari shock che hanno veduto come protagonista l'economia mondiale, molti organi di governo aziendali si sono spostati da un approccio che si focalizzava sulla grande impresa integrata ad una visione di impresa che si occupasse esclusivamente delle proprie competenze distintive, delegando all'esterno, spesso mediante outsourcing o sub-fornitura, le attività ritenute poco strategiche.

Nonostante tale proliferazione di questo orientamento aziendale, scorrendo velocemente la letteratura corrente, tuttavia, non si è ancora giunti ad un

delineamento definito e definitivo dello status della rete esterna d'impresa. Ad ogni modo, le sue interpretazioni cardine, in un'ottica di coordinamento e di strutture di governo, tendono a identificarla come²³:

- Una forma ibrida tra mercato e gerarchia (Williamson, 1991);
- Una forma alternativa a mercato e gerarchia (Powell, 1990);
- Una forma organizzativa di coordinamento tra imprese che utilizza meccanismi di governance che vanno oltre il mercato e la gerarchia (Grandori, 1999).

Va da sé che il corretto intendimento di cosa sia una rete di imprese si interpola con la tematica del governo efficiente delle transazioni e delle relazioni contrattuali; il problema della governance in un network si rivela, difatti, di estrema importanza poiché la sopravvivenza di questo insieme reticolare prevede la definizione di un gran numero di relazioni che devono essere disegnate, implementate, monitorate e corrette. Il punto non è dato tanto dal conferire attenzione alle relazioni diadiche, ma piuttosto risiede nel mettere in luce le caratteristiche generali di uno scenario dalle molteplici sfaccettature, che non si presenta né come una struttura perfettamente pianificata né come un'entità meramente spontanea (Benassi, 1995). Le relazioni (graficamente dette anche

²³ Comacchio A., "La progettazione della rete esterna", in Isotta F. (a cura di), "L'Organizzazione Aziendale.

Teorie, tecniche e modelli di progettazione", Volume 2, Venezia, CLUEC, 2002

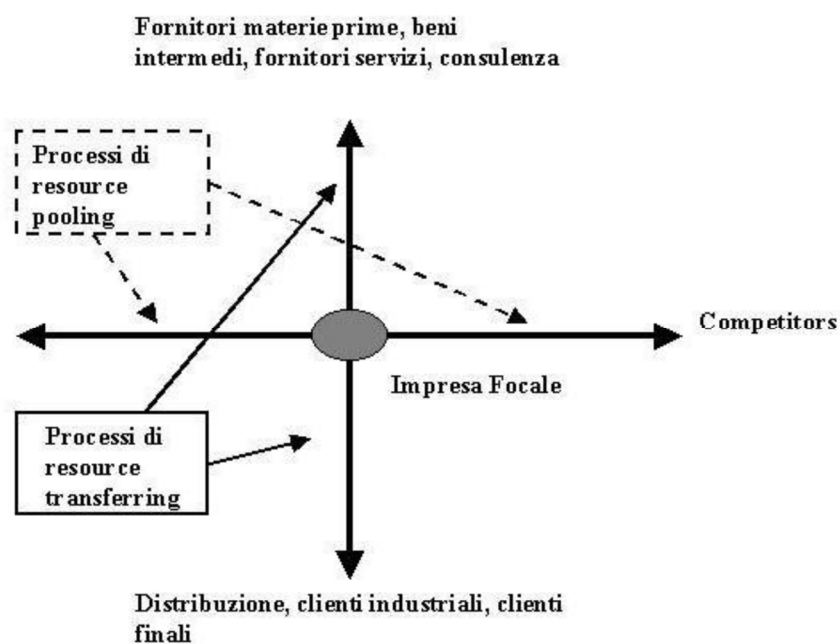
archi) ed i nodi (gli attori della rete) rappresentano, pertanto, gli elementi costitutivi di una rete; nella fattispecie aziendale, attraverso tali collegamenti le imprese scambiano output sia fisici che immateriali (conoscenze ed informazioni) necessari alla sopravvivenza dell'impresa. È sulla base di tale osservazione che, difatti, si suole distinguere tra due tipi di relazioni adottabili da un'impresa (Fig. 1):

- Relazioni di tipo orizzontale, dove hanno luogo processi di resource pooling, in cui si scambiano informazioni e conoscenze;
- Relazioni di tipo verticale, dove si trovano processi di resource transferring, in cui la merce di scambio è rappresentata da beni o servizi.

Da ciò emerge come i fattori che muovono un operatore economico ad aprirsi verso l'esterno siano fondamentalmente le risorse, non reperibili internamente ed autonomamente dall'azienda; è la loro ricerca al di fuori dell'ambito aziendale che porta alla creazione di accordi orizzontali e verticali inter-firm. Queste relazioni, affinché portino a validi risultati e a un coordinamento agevole tra imprese, si contraddistinguono per avere come tratti distintivi un mutuo aggiustamento reciproco delle parti, lo sviluppo di un atteggiamento fiduciario e per la garanzia

di reciprocità, ovvero la disponibilità ad un'equa suddivisione dei rischi e dei vantaggi²⁴.

Fig. II.1 - Tipologie di relazioni tra imprese



Fonte: Schiavone F., Governance, Reti d'Imprese e Distretti Industriali:

Considerazioni Metodologiche²⁵

Si è prima ricordato come la rete esterna d'imprese sia un quid molto eterogeneo e complesso, che coinvolge una molteplicità di attori mossi da obiettivi specifici e comuni. Entrando in un ambito più pragmatico e visibile dell'argomento, si può

²⁴ Lorenzoni G., "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", in "Sviluppo ed Organizzazione", n. 102, 1987

²⁵ Schiavone F., "Governance, Reti d'imprese e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche", cit., pag. 4

riscontrare nella pratica organizzativa e gestionale una varietà di soluzioni che richiamano la rete esterna; questa, infatti, si concreta potenzialmente in tre esempi²⁶:

- La costellazione di imprese, che rappresenta un insieme di aziende, guidate da una impresa leader, aventi un minimo comune denominatore che possa creare delle sinergie e che le faccia convergere verso obiettivi di interesse comune;
- La hollow corporation, che si riferisce ad un'impresa che attua un decentramento molto spinto, limitandosi poi a compiti di regia industriale (come nel caso del settore dell'alta moda, dove molte aziende detentrici di un brand competitivo delegano all'esterno le attività manifatturiere, occupandosi solo delle fasi creative e commerciali);
- Il distretto industriale italiano, forma post-fordista di organizzazione territoriale della produzione delle imprese, tipica espressione del modello di capitalismo industriale nostrano.

Quest'ultimo può essere definito, in linea con gli intendimenti del presente articolo, come “un'entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata,

²⁶ Golinelli e Dezi, 1997

di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali” (Beccattini, 1991); tale definizione, attenta alla forte caratterizzazione sociale, di competenze e di risorse strategiche di questa agglomerazione territoriale di imprese, nasce dalle caratteristiche strutturali delle realtà distrettuali, a breve esposte, che comportano forti riverberazioni sui meccanismi di governo delle relazioni che vigono tra le imprese ad esso appartenenti⁴. In merito alle caratteristiche di un distretto industriale, vi sono state svariate proposte: sembra, tuttavia, esistere un ampio consenso sulle seguenti (Garofoli, 1991; Brusco e Paba, 1997):

- Un’elevata specializzazione in uno specifico settore o comparto produttivo manifatturiero, che nella fattispecie italiana riguarda il cosiddetto “Made in Italy”, ovvero l’insieme dei settori industriali prevalentemente legati al sistema moda (abbigliamento, tessile, calzaturiero ecc.) e, estensivamente, a tutti quegli altri settori in cui la componente “soft”, immateriale dei prodotti riveste un ruolo strategicamente rilevante;
- Un’elevata popolazione di piccole e medie imprese, che, come è ben noto, rappresentano le tipologie imprenditoriali predominanti del tessuto industriale italiano;
- Una scomposizione dei processi produttivi in fasi differenti caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte, in base alla quale ogni azienda presente in

un determinato territorio distrettuale, in corrispondenza delle proprie competenze distintive, si fa carico della realizzazione di un segmento specifico della catena del valore;

- Lo sviluppo di contratti di sub-fornitura e di comportamenti cooperativi tra le imprese locali, che, il più delle volte, si configurano come i veri e propri propulsori per l'imprenditorialità territoriale;
- Un'elevata mobilità tra la situazione di lavoratore dipendente e quella di lavoratore indipendente ed elevati tassi di nascita e di mortalità delle imprese presenti nel territorio; Lo sviluppo di un know-how produttivo e organizzativo comune incorporato nelle competenze della forza lavoro locale, che è periodicamente rigenerato e ricontestualizzato nel corso del tempo attraverso processi di knowledge-exchange.
- La presenza di economie esterne rispetto alla singola impresa ma interne rispetto al territorio locale.

II.3 – La Teoria dei costi di transazione

Una delle derive più fortunate, almeno fino a pochi anni fa, dell'Economia Industriale è stata la Nuova Economia Istituzionale, la quale si basa sull'idea che la transazione, definita come "il trasferimento di un bene o servizio attraverso

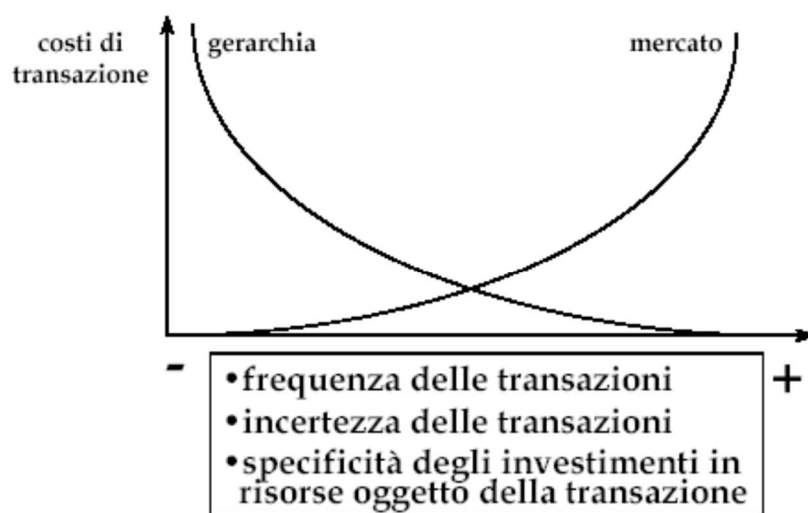
un'interfaccia separabile tecnologicamente" (Williamson, 1985), sia la base degli scambi economici, prefiggendosi, pertanto, come obiettivo lo spiegare perché e come i rapporti tra gli agenti economici siano regolati da organizzazioni e contratti. La Nuova Economia Istituzionale deve innegabilmente la propria fortuna ad un suo campo di studi specifico in essa contenuto, ovvero l'economia dei costi di transazione, il cui padre è Oliver Williamson, tanto che alcuni tendono a far coincidere la prima con la seconda (Mariti, 1991); quest'ultima è collocata in quella branca della Nuova Economia Istituzionale che principalmente s'interessa della governance, quella branca che trova le sue origini nell'interpretazione di Ronald Coase delle imprese e dei mercati, elaborata nel suo classico saggio del 1937 "The Nature of the firm" (Williamson, 1998), grazie al quale l'economista inglese ottenne nel 1991 il premio Nobel per l'economia.

Prima di Williamson gli economisti di scuola neoclassica concepivano l'impresa come una funzione della produzione, il cui scopo era quello di utilizzare al meglio la tecnologia disponibile, adottando come unità di analisi i beni prodotti; i sociologi, invece, definivano l'azienda come una burocrazia, essendo finalizzati alla valutazione dei possibili effetti indesiderati da questa provocati (come ad esempio i conflitti d'interesse, tra cui quello di classe). La TCE interpreta ora l'impresa come una struttura di governo (governance) avente lo scopo di garantire

la stipulazione di contratti (le transazioni di John Commons) affidabili ed efficienti.

Partendo da queste premesse, la TCE si è distinta finora come un valido strumento conoscitivo per lo studio delle dinamiche delle reti e delle relazioni tra imprese, riuscendo a sciogliere, grazie alla sua capacità di valutare l'efficienza comparata delle diverse opportunità per l'impresa offerte dal mercato, dalla gerarchia e dalle varie forme ibride, i dilemmi inerenti alle decisioni di make or buy. Da ciò si evince la natura maggiormente organizzativa della teoria, che cerca sostanzialmente di fornire al management degli strumenti di supporto decisionale per la definizione dei confini d'impresa.

Fig. II.2 - Costi di transazione ed efficienza comparata delle forme di governo delle transazioni



Fonte: Schiavone F., cit., pag. 7

Le principali variabili della relazione contrattuale che la TCE analizza per calcolarne, sebbene non sempre in modo agevole, i costi transazionali (come esposto nella Fig. II.2), e quindi per comprendere l'efficienza delle diverse opzioni a disposizione dell'impresa, sono (Williamson, 1985):

- La specificità delle risorse coinvolte nella transazione, che è connessa agli investimenti durevoli effettuati come supporto di particolari transazioni, al cui aumentare sono preferibili soluzioni vicine alla gerarchia;

- L'incertezza, collegata al concetto di razionalità limitata Simoniana, la quale non consente agli operatori economici di poter conoscere ex-ante il bene servizio oggetto dello scambio;
- La frequenza delle relazioni, al cui aumentare aumenta l'efficienza della soluzione gerarchica, poiché i costi d'impianto possono essere ripartiti su più transazioni (Camuffo e Cappellari, 1996).

Oltre a queste tre dimensioni "canoniche" ed intrinseche al singolo scambio economico, grazie a cui si è in grado di calcolare il meccanismo di governo delle transazioni più efficiente nelle diverse fattispecie, i teorici neo-istituzionalisti sono soliti considerare anche altri fattori che influenzano tale valutazione, quali, ad esempio, la tecnologia e la dimensione temporale delle transazioni. In definitiva, è qui posto l'accento sugli elementi strutturali delle alleanze e delle relazioni inter-firm, come ad esempio le imperfezioni del mercato o i meccanismi di controllo.

Tuttavia, mercato e gerarchia non sono le uniche opzioni a disposizione dell'impresa per decidere l'implementazione delle proprie attività: nell'attuale ambiente competitivo, caratterizzato da un elevatissimo grado d'incertezza ambientale, dovuto principalmente alla globalizzazione ed alla diffusione delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione, le transazioni non possono essere governate da contratti completi. Per questo le parti possono ricorrere ad accordi di governance ibrida (governo bilaterale, governo trilaterale),

forme intermedie tra mercato e gerarchia, che consentano loro di adattarsi nella migliore maniera possibile al cambiamento ambientale.

Per governare una transazione complessa è necessario, pertanto, che le performance dei contraenti siano adattate alle contingenze esterne; la disponibilità di una vasta gamma di strumenti suggerisce che in ogni relazione contrattuale alcuni aspetti della performance saranno governati da contratti espliciti, mentre altri saranno governati con metodi alternativi e meno consolidati (Al-Najjar, 1995).

Nel corso degli anni Novanta, il costrutto teorico della TCE ha mostrato dei vistosi segnali di cedimento; infatti, la natura allocativa che contraddistingue tale impostazione non riesce più a soddisfare il bisogno odierno di generare nuova ricchezza. Da ciò discende principalmente lo scemare dei consensi acquisiti nel corso del tempo da questo approccio e l'intensificarsi dell'attenzione verso nuovi punti di partenza metodologici che molti studiosi delle problematiche d'azienda stanno adottando per le loro ricerche.

La TCE, utilizzando esclusivamente queste menzionate variabili per la propria analisi fornisce solo una visione parziale per la spiegazione delle relazioni tra imprese; questo filone teorico sconta il difetto di focalizzarsi principalmente sulle caratteristiche strutturali dell'attività organizzativa e di non considerare

adeguatamente le risorse delle imprese che, come sopra argomentato, sono alla base della stipula della relazione contrattuale.

L'economia delle reti, distintasi per avere accentuato nelle imprese la criticità di competenze e relazioni esterne, ha apportato un incremento della problematicità metodologica inerente tale da far ritenere che delle considerazioni esclusivamente basate su assets specificity, frequenza ed incertezza non possano più essere considerate come sufficienti per arrivare ad un'adeguata comprensione di questi fenomeni sociali ed economici, in cui il ruolo rivestito dalle competenze e dalle risorse aziendali non può essere assolutamente sottovalutato.

II.4 – La Resource-based View

Al lato opposto della TCE si colloca, invece, la Resource-based View (RBV), la quale si differenzia, sostanzialmente, dalla prima per il conferire importanza ai fattori interni e firm-specific dell'impresa per spiegare le performances aziendali. I teorici dell'Economia industriale facendo fede al paradigma structure – conduct - performance indicavano infatti nella struttura del settore (industry structure) la determinante principale delle prestazioni economiche d'impresa (firm performance); tale paradigma sarà invece totalmente sovvertito e trasformato in performance - conduct - structure dagli studiosi RBV. A differenza della TCE, questo approccio si rivela invece come un filone di natura strategica piuttosto che

organizzativa e si pone come obiettivo principale la comprensione delle cause che portano imprese operanti nel medesimo settore (e quindi sottoposte a condizioni di partenza pressoché simili) a raggiungere performance difformi.

La nuova attenzione metodologica verso questo modo di sentire l'impresa, è sintomatico del bisogno manifestato dalla ricerca sociale sui network di delineare un approccio metodologico innovativo, eclettico, basato sulla convinzione che una comprensione più ricca dei meccanismi di governance provenga dall'assunzione di una visione dinamica, non lineare delle organizzazioni umane (Smith e Stacey, 1997) e si associa al forte contrasto che gli studi d'impresa hanno maturato nel secolo scorso nei confronti dell'anti-realismo tipico dell'economia neoclassica.

La consuetudine suole far intravedere tale cambiamento d'impostazione nella comprensione delle situazioni d'impresa verso la fine degli anni cinquanta, con gli scritti di Edith Penrose, che definiva chiaramente l'azienda come un "unique bundle of productive resources" (Penrose, 1959); a partire da questo spunto, all'epoca innovativo nella disciplina manageriale, si sono poi sviluppate, specie negli anni ottanta (paradossalmente in contemporanea alla definitiva consacrazione della TCE), i postulati essenziali di questo filone di studi, che possono essere racchiusi in quanto segue (Freddi 2000):

1. l'impresa è interpretata come un sistema di risorse (sia materiali che immateriali) produttive "uniche" (Penrose, 1959) essendo soggettive, individualizzate e strategiche e producendo extra-profitti;
2. In base a questo assunto, le imprese sono fra loro eterogenee sia per la natura delle risorse che hanno a disposizione e sia per le modalità di impiego di queste;
3. A seconda delle risorse disponibili e del loro modo di impiego le imprese realizzeranno, nella propria attività, rendite rappresentative di vari livelli di extra-profitto.

La RBV oggi rappresenta all'interno degli studi di strategic management un impianto in voga ma ancora in fase di definizione sia linguistica e concettuale; ciò è testimoniato soprattutto da una certa confusione terminologica che ha coinvolto i concetti cardine dell'approccio (come risorse, conoscenze, competenze, capacità e skills). Tuttavia, si può affermare con una certa sicurezza che i concetti chiave su cui si basa questo corpus teorico sono almeno tre: le risorse, le capacità, le competenze (Bellini 2000).

Adottando per le prime due espressioni la distinzione recentemente operata da Madhok (2001), si possono intendere per risorse d'impresa quegli asset osservabili (ma non per questo necessariamente tangibili) che possono essere

valutati e scambiati (come ad esempio un marchio, una licenza, un brevetto e così via) e che l'impresa può usare nei suoi processi per creare, produrre, e/o offrire i propri prodotti (beni o servizi) al mercato. Le capacità sono invece beni d'impresa invisibili (ed anche intangibili), né valutabili né commerciabili (come la capacità di predisporre una valida strategia di marketing o una buona relazione con i fornitori chiave). Le risorse sono poi suddivisibili in diverse tipologie: risorse finanziarie, fisiche, umane, tecnologiche, di immagine e organizzative (Grant, 1991). Si intendono invece per *dynamic capabilities* quelle particolari condizioni di cui gode una impresa che le consentono di sviluppare le risorse detenute, andando così a perseguire un vantaggio competitivo (Teece et al. 1997).

Parallelamente, riveste un ruolo centrale anche il concetto di competenza, intesa come la capacità di gestire e sfruttare le risorse possedute, ovvero la capacità particolare di dispiegare risorse tramite processi organizzativi in modo da ottenere i risultati desiderati, diventando così le basi per la competitività d'impresa (Amit e Schoemaker, 1993; Prahalad e Hamel 1990). Le risorse e le competenze per generare un differenziale strategico per l'impresa devono avere almeno tre caratteristiche: avere un valore, essere rare e difficilmente imitabili o sostituibili (Hoopes et al. 2003). La giusta commistione di risorse e competenze distintive e le loro modalità di impiego porta l'impresa alla costituzione di un vantaggio

competitivo, che si riferisce alla posizione unica che le unità produttive di ogni ordine e grado acquisiscono nei confronti delle imprese rivali.

La RBV ha una forte connotazione reticolare; infatti, in rapporto al tema qui affrontato, si vede come le caratteristiche delle risorse e delle capacità d'impresa (quali ad esempio mobilità imperfetta, inimitabilità e sostituibilità) consentono una accentuata creazione di valore che facilita la formazione di rapporti interaziendali finalizzati alla realizzazione di vantaggi competitivi, rendendo l'impresa che le detiene fortemente appetibile agli occhi di potenziali partner. In tal senso, è ormai un dato assodato nella teoria economica, anche di matrice non propriamente resource-based, che la complementarità e l'appetibilità delle risorse e delle competenze detenute da un potenziale partner incentivano l'impresa alla stipulazione di relazioni interaziendali (Richardson 1972; Gulati 1998; Gulati 2000).

Tuttavia, nell'approccio RBV lo scambio di risorse non avviene senza l'innescarsi di conflitti; infatti, nel corso di una relazione interfirm, si prevede l'esistenza di meccanismi di isolamento (Rumelt 1984), quali i diritti di proprietà, l'ambiguità causale e l'apprendimento ed i costi di sviluppo, che intervengono a preservare sia le risorse che le competenze d'impresa da potenziali tentativi di imitazione da parte dei partner. Da queste premesse d'impostazione, si evince subito la difformità della RBV rispetto alla TCE nella metodologia d'indagine dei fatti

economici collegati alle relazioni ed alle alleanze tra imprese; mentre la prima guarda ciò che è oggetto di scambio, la seconda si occupa di definire la sovrastruttura della relazione. Mentre la TCE afferma che la performance delle relazioni è data dalla natura delle transazioni da eseguire, la RBV enfatizza l'importanza del ruolo della complementarità delle risorse fra le imprese partner per generare un vantaggio competitivo da poter sfruttare sul mercato (Gulati 1998; Chen e Chen, 2003). In un'ottica resource-based, si sostiene che le caratteristiche delle risorse determinino la struttura delle relazioni, delle alleanze e dei meccanismi di governo, perché le imprese sono interessate non solo ad accedere ed ad acquisire risorse di valore che non possiedono, ma anche a proteggere le risorse di valore di loro proprietà durante i processi di formazione di relazioni interaziendali. Le imprese fanno, pertanto, essenzialmente ricorso alle partnership ed ad accordi con altri operatori economici esterni per accedere a risorse non possedute al loro interno. La motivazione della costituzione di tali relazioni risiede pertanto nella potenziale creazione di valore ottenibile dalla combinazione di risorse di differente origine. Queste ultime sono pertanto il vero motore d'avviamento della relazione. Se a questo si aggiunge poi il vantaggio di avere il partner con risorse e competenze simili a pochi metri di distanza (come nel caso dei distretti) allora l'incentivo alla cooperazione è ancor più accentuato.

Rivolgere l'attenzione verso le variabili tipiche della Resource-based View può fornire una maggiore comprensione dei fenomeni di partnership interaziendale e di relazioni tra imprese, i quali, nell'epoca della "network economy", hanno acquisito una importanza strategica fondamentale. Qualunque sia la forma assunta da tali fenomeni, è giusto che siano considerati non come dei semplici scambi transazionali quanto piuttosto degli investimenti immateriali, la cui chiave di successo risiede non tanto nel meccanismo di controllo adottato dagli attori in gioco quanto piuttosto nell'impegno profuso dai partner coinvolti.

II.5 – Le risorse dell'impresa.

Come detto in precedenza, nella concezione della teoria resource based, le risorse rappresentano la fonte primaria del vantaggio competitivo: esse sono il punto centrale della formulazione della strategia. Alcuni autori presentano definizioni di risorse riconducibili tra loro: le risorse sono definite come stock di fattori disponibili che sono posseduti o controllati dall'impresa (Amit e Schoemaker, 1993), come beni propri di ogni azienda che sono difficili, se non impossibili da imitare (Teece et al., 1997), come stock di conoscenze, beni fisici, capitale umano, e altri fattori tangibili e intangibili che l'azienda controlla, che la rendono capace di produrre e offrire beni che abbiano valore per i segmenti di mercato (Capron e Hulland, 1999), infine Barney (1991) definisce risorse i fattori controllati

dall'impresa che le consentono di formulare e implementare una strategia. Molti autori hanno cercato di classificare le risorse: per Barney (1991), le risorse possono essere distinte almeno in tre categorie: capitale fisico, capitale umano e capitale organizzativo; per Grant (1996), invece, le risorse generalmente vengono distinte in tangibili, intangibili e umane.

Le risorse tangibili sono le più facili da identificare e da valutare: sono risorse materiali, come gli immobili, le attrezzature, gli impianti; sebbene risorse di questo tipo possano essere essenziali ai fini della strategia aziendale raramente contribuiscono al vantaggio competitivo in quanto sono solitamente disponibili sul mercato e facili da imitare da parte dei concorrenti; questo genere di risorse possono venire a loro volta suddivise in risorse finanziarie e risorse fisiche.

Le risorse finanziarie comprendono tutte le diverse fonti di finanziamento che le aziende possono utilizzare per formulare e implementare strategie: capitale apportato dagli imprenditori, dagli azionisti, dalle banche. Le risorse fisiche sono gli asset tangibili di proprietà, usati nella produzione e nell'amministrazione delle risorse materiali (es: materie prime, impianti, ecc.). Le risorse intangibili risultano poco visibili dalla lettura dei dati contabili finanziari. Sono risorse immateriali come l'immagine, la fiducia, la coesione, l'organizzazione produttiva, il know-how tecnologico o di marketing, l'affidabilità dei prodotti, il marchio, il software o un brevetto; si tratta di risorse difficilmente acquisibili o riproducibili, spesso

non disponibili sul mercato e, pertanto, poco soggette alle imitazioni da parte dei concorrenti. Possono essere divise in:

- Risorse tecnologiche ovvero knowledge generato dalla R&S e protetto da brevetti, licenze, diritti di autore, i segreti tecnologici ed i processi di proprietà.
- Risorse di reputazione, ovvero le percezioni che l'ambiente esterno matura nei riguardi dell'impresa; questa tipologia di risorse può essere riferita a livello di prodotto (fiducia nel marchio generata da relazioni consolidate, qualità, affidabilità) oppure a livello corporate (immagine globale dell'impresa: qualità del management, dei prodotti e dei servizi; capacità di innovazione, solidità dei risultati).

Le differenze principali tra risorse tangibili e intangibili sono da ricercare nel fatto che le seconde non hanno esistenza fisica e sono determinate dall'accumulo dei risultati dei processi di produzione dell'impresa. Nell'attuale contesto competitivo le risorse immateriali hanno un ruolo determinante ai fini del successo soprattutto in quanto il loro utilizzo non ne diminuisce il livello ma, al contrario, se utilizzate in maniera intelligente possono addirittura acquistare valore nel tempo; per questo è ad esse che le imprese guardano con maggiore interesse.

Le risorse umane comprendono tutti i servizi produttivi che i dipendenti e i dirigenti mettono in atto all'interno dell'impresa sotto forma di competenze, conoscenze, capacità di analisi e di decisione. Sono di tipo durevole e create attraverso investimenti nella formazione e nell'apprendimento e la loro identificazione e valutazione è difficile e complessa.

Seguendo l'approccio della Resource Based View, e soprattutto i suoi sviluppi più recenti, si comprende che le risorse umane sono tra le principali determinanti del vantaggio competitivo di un'impresa; questa idea sembra trovare supporto nelle teorie che vedono il capitale umano come driver per il trasferimento di conoscenza: nella nuova economia, dove il lavoro è dominato non più da funzioni energetiche (che sfruttano la forza muscolare dell'uomo), ma da funzioni cognitive (atte a propagare nuove conoscenze), le risorse umane rivestono un ruolo sempre più importante e centrale (Rullani, 2004). È ampiamente riconosciuto, infatti, che gli individui sono i più importanti "raccoltori" di conoscenza e, soprattutto, di conoscenza tacita (Argote, Ingram, 2000; Nonaka, Takeuchi, 1995).

II.6 – Un approccio “evolutivo” nella RBV: l’economia della conoscenza e il capitalismo delle reti di Rullani

Il capitalismo delle reti fa parte ormai del nostro vissuto quotidiano. Nella società della conoscenza, le reti costituiscono, infatti, il sistema attraverso cui la conoscenza fluisce, si propaga e si rigenera, alimentando i processi produttivi e di consumo in cui siamo immersi. Conoscenza e reti sono dovunque, e forse, proprio per questo, rischiano di essere invisibili ai nostri occhi, un po’ come l’aria, l’acqua e la forza di gravità, la cui esistenza e azione diamo per scontate. Ma basta un attimo di riflessione, guardando le etichette dei prodotti che consumiamo, o osservando gli imponenti flussi di merci, persone e informazioni che attraversano i luoghi, per rendersi conto del fatto che la conoscenza impiegata nella produzione e nel consumo arriva a noi, e da noi riparte, viaggiando su un sistema di reti molto vasto e differenziato. Al contrario dei beni materiali che sono localizzati (nello spazio) e contingenti (nel tempo), la conoscenza moderna è una risorsa fluida che, propagandosi, percorre lo spazio e attraversa il tempo, moltiplicando i suoi usi e il suo valore grazie alle reti. Sono le reti che rendono redditizi gli investimenti in apprendimento, consentendo di spostare in avanti la frontiera del sapere individuale e collettivo. Questo è vero per tutti i prodotti e servizi che fanno parte della realtà contemporanea. Non solo per l’iPad che ci viene fornito da supply chain globali, popolate di specialisti tecnologici, di operai low cost e di venditori

all'avanguardia, ma anche per il vino doc, il mobile vintage, la casa ecologica, la consulenza organizzativa, il giornale quotidiano e il serial televisivo della domenica.

In effetti, dietro quasi tutti i prodotti-servizi acquistati per l'uso industriale o per il consumo personale risulta possibile intravedere l'esistenza di lunghe e articolate catene produttive che mettono insieme centinaia di contributi e di conoscenze specializzate. In Italia, ad esempio, le medie imprese (ossia le imprese leader dei nostri distretti) acquistano da altri produttori, in outsourcing, l'81% di quanto vendono. Anche se si sottrae la quota di questi acquisti dovuta a materie prime ed energia, rimane un flusso molto elevato di acquisti per lavorazioni, semilavorati, componenti, conoscenze, servizi, per i quali l'impresa leader dipende dalle altre. Per ogni posto di lavoro interno dell'azienda ne vengono utilizzati dunque altri quattro in aziende esterne, con cui si hanno collegamenti a rete di diversa intensità e stabilità, in modo da sfruttare le reciproche specializzazioni. Ecco la rete e la sua funzione: l'integrazione delle conoscenze specializzate che fluiscono nel circuito della produzione e del consumo globali. Ogni ora di lavoro prestata nelle fabbriche o negli uffici fa ormai parte di un flusso di operazioni, precedenti e successive, che nel loro insieme danno valore a quello che ciascuno di noi pensa e fa, nel circuito produttivo a cui appartiene. Analogamente, ogni atto di consumo, compiuto nella sfera privata e familiare, presuppone il ruolo attivo, determinante,

di reti di senso e di catene distributive che, confluendo in un certo momento e in un certo luogo, danno forma, significato e valore ad ogni singolo atto di consumo.

Bisogna tuttavia fare una precisazione: la parola rete oggi è usata in modo eclettico, a proposito e a sproposito, finendo per designare tutto e niente. Ai fini di questa indagine, il significato con cui verrà utilizzato questo termine è, invece, più limitato e preciso. La rete consiste dunque nella “trama che nasce dall’auto-organizzazione di soggetti che, insieme o singolarmente, investono per creare, rafforzare, estendere il reciproco legame”²⁷.

La rete ha una sua specificità: essa mette in contatto le diverse intelligenze soggettive usando la “forza dei legami deboli”²⁸, un concetto questo che può risultare in apparenza contraddittorio, ma che rende conto abbastanza bene della natura specifica del rapporto di rete. Il legame “debole” che nasce tra le parti, quando fanno un’esperienza su cui hanno investito tempo, denaro e attenzione e che non vogliono concludere, ma riattivare nel corso del tempo, è il presupposto su cui, sommando legame a legame, si costruisce una rete. Ciò accade, ad esempio, quando le parti organizzano nel modo migliore un rapporto di fornitura che vogliono rendere stabile. O quando realizzano un’alleanza tecnologica destinata a durare. Ma allo stesso esito si arriva quando una pluralità di soggetti

²⁷ Rullani E., “L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, in “L’impresa e la conoscenza”, Sinergie n. 76, Italian Journal of Management, Maggio-Agosto 2008, pp. 67-90

²⁸ Granovetter M., “The strength of weak ties”, American Journal of Sociology, vol. 78, n. 6, 1973, pp. 1360-80

realizza un processo di innovazione condivisa, da consolidare e portare avanti nel tempo. In altri casi la rete nasce da una situazione di contiguità, mettendo in collegamento e in sintonia persone e imprese grazie alla comune appartenenza ad un territorio o ad una comunità virtuale.

La rete è dunque una condizione di interdipendenza che le parti non cercano di sciogliere o di semplificare, ma di governare in modo che possa essere riprodotta nel corso del tempo, rendendola più facile e affidabile, senza che, tuttavia, esista un obbligo o una condizione di irreversibilità talmente rilevante da impedire la libertà di movimento e di scelta dei soggetti coinvolti. Le barriere di entrata e di uscita che identificano l'ambiente di rete devono essere, insomma, né tanto basse da rendere indifferente il confine tra interno ed esterno (in questo caso ci si troverebbe in un rapporto di mercato, non di rete), né tanto elevate da rendere vincolante il rapporto, precludendo l'uscita e la ricerca di relazioni sostitutive con operatori esterni (in questo caso ci si troverebbe in una condizione non di rete, ma di subordinazione ad un comando gerarchico insediato al centro del sistema delle relazioni considerate).

Proprio la persistenza, nel tempo, di questa (condizionata, ma rilevante) libertà di scelta tra interno ed esterno dà forza ai legami deboli interni alla rete: se ciascuno sa che i suoi interlocutori possono uscire dal rapporto, sia pure a prezzo di qualche sacrificio, sarà incentivato a comportarsi in modo da tenere conto anche del punto

di vista e dell'interesse dei partner, così da riprodurre continuamente le ragioni dello stare insieme. È fondamentale per questo che il legame di rete sia ottenuto con impegni e investimenti di qualche rilievo da parte dei partner coinvolti, in modo che abbiano interesse a valorizzarlo e non ad abbandonarlo o sostituirlo alla prima occasione. E l'uso produttivo della conoscenza, per sua natura, richiede appunto impegni e investimenti non effimeri da parte di coloro che intendono lavorare insieme in questo campo. Bisogna infatti fare investimenti comuni o per lo meno convergenti:

- in comunicazione (linguaggi, codici, canali, immagine, reputazione);
- in logistica (sistemi di trasferimento delle persone, delle merci e delle informazioni nello spazio e nel tempo);
- in sistemi di auto-regolazione e di governance del rapporto per creare le premesse di fiducia e di garanzia necessarie all'uso condiviso della conoscenza²⁹.

I soggetti hanno la possibilità di investire nelle proprie idee e di coltivare la propria creatività differenziale se e solo se hanno a disposizione queste risorse connettive, ossia se hanno accesso ad un sistema efficiente di reti che è in grado di fornirle a condizioni convenienti. Sviluppando le reti si sviluppano le capacità

²⁹ Rullani E., "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", cit.

creative dei soggetti, che moltiplicano il loro valore grazie alle reti stesse. Il network è dunque una soluzione vantaggiosa in tutti i casi in cui serve un rapporto personalizzato e affidabile tra produttori e utilizzatori, ottenuto con soluzioni che mobilitano una vasta gamma di intelligenze soggettive, in modo da non immobilizzarsi con troppi “sunk cost” e da avere a disposizione una gamma flessibile e creativa di competenze e di idee, da adattare alle circostanze³⁰. Questa via è sempre più rilevante man mano che l’economia attuale si sposta verso l’uso produttivo della conoscenza. La conoscenza, in effetti, non si produce, non si scambia e non si condivide facilmente attraverso la mediazione impersonale del mercato, che è troppo astratta e occasionale per riuscire a sincronizzare e autoregolare il comportamento di tanti diversi specialisti, ciascuno dei quali deve accettare di dipendere dagli altri, nella produzione di valore per il cliente finale. La rete, superando l’inaffidabilità del mercato e scavalcando i confini proprietari della gerarchia, è un tipo di relazione particolarmente adatto a favorire forme di condivisione e di scambio della conoscenza destinata a usi produttivi. I network aziendali stanno diventando nel tempo la forma “normale” della produzione e del consumo di conoscenza, che ha bisogno di legami ma al tempo stesso richiede flessibilità, creatività, apertura. Ecco perché le reti sono dovunque, anche se possono avere diversi gradi di forza e intensità. In un contesto del genere, sono mercato e gerarchia, nelle loro forme pure, a diventare casi speciali di rete, e in un

³⁰ Rullani E., “L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, cit.

certo senso eccezioni. Il mercato può essere visto come una rete cognitiva che ha ridotti legami al suo interno, e basse barriere di ingresso e di uscita verso l'esterno. La gerarchia, invece, può essere considerata come una rete cognitiva che limita il grado di apertura verso l'esterno, restringendo di conseguenza le possibilità di scelta dei suoi singoli nodi interni. Rete, mercato e gerarchia sono forme competitive ma anche complementari³¹. Una filiera produttiva ha tutto da guadagnare se invece di opporre queste diverse soluzioni e “filosofie” organizzative, prova a utilizzarle insieme, differenziando le soluzioni nelle diverse funzioni, e legando in modo appropriato il tutto.

Come già specificato l'economia italiana è caratterizzata da imprese di piccole-medie dimensioni. Alla luce di quanto detto si può considerare qualsiasi piccola impresa come di per sé una rete informale: essa infatti fa parte di un sistema più grande (distretto, catena di fornitura, sistema territoriale ecc.) da cui riceve una parte fondamentale delle proprie risorse. Una piccola impresa dunque, proprio per le proprie piccole dimensioni, tende naturalmente a specializzarsi nell'esecuzione di una o più fasi produttive, che costituiscono così la propria catena del valore. A sua volta questa catena del valore si inserisce a monte, a valle o internamente rispetto a una sorta di catena del valore più ampia, comprendente tutte le fasi produttive che portano una materia prima a diventare un prodotto finito

³¹ Rullani E., “L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, cit.

disponibile per il cliente finale. E dunque, tutti i soggetti che intervengono a vario titolo nella realizzazione delle fasi produttive a monte e a valle di quelle realizzate dalla singola impresa costituiscono un sistema del valore³², il quale può essere considerato a tutti gli effetti un network di aziende con relazioni tra di loro a intensità variabile. Le imprese di questa rete possono ovviamente essere consapevoli o meno del proprio ruolo all'interno del sistema e possono avere relazioni meramente transazionali rispetto ai propri fornitori e clienti. Quando invece questi legami diventano più forti e si passa a un certo grado di collaborazione tra i vari soggetti della rete, il network acquista forza e riesce a riallocare risorse e conoscenze in maniera efficiente. La piccola impresa, alla luce di quanto detto, dunque:

- lavora in filiera, più o meno consapevolmente, con altri specialisti di grande e piccola dimensione, del manifatturiero e dei servizi;
- prende dal territorio le proprie conoscenze e relazioni (capitale sociale, imitazione, lavoro qualificato, servizi);
- mobilita le persone, mettendo le relazioni familiari e interpersonali al servizio della produzione.

³² Porter M., "Il vantaggio competitivo", Edizioni comunità, 1987, pag. 44

La crisi del modello distrettuale italiano, come accennato, è un chiaro indizio del fatto che nel contesto attuale queste reti non bastino più: esse devono necessariamente estendersi in senso trans-settoriale e trans-territoriale, cercando nuovi interlocutori da inserire nel network³³. È evidente tuttavia che per fare questo sia inevitabile passare attraverso un processo di innovazione e cambiamento organizzativo e culturale che dovrebbe coinvolgere attivamente tutti i membri della rete. E come ogni cambiamento si possono trovare degli ostacoli nel percorso di innovazione. In particolare, il primo nodo da sciogliere riguarda sicuramente la necessità di operare degli investimenti adeguati alle esigenze della transizione. A tale riguardo quelli che sono stati fino ad oggi punti di forza del sistema industriale italiano rischiano di mutarsi in ostacoli al cambiamento, infatti:

- le reti locali non sono più sufficienti per rendere convenienti gli investimenti nel nuovo, in quanto sono di dimensioni ridotte e non sfruttano i fattori più convenienti;
- il territorio resiste per sua natura all'innovazione, e per questo motivo non investe o non lo fa nelle direzioni giuste, diventando un problema piuttosto che una risorsa;

³³ <http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/Giornata%20Economia%202012-Rullani.pdf>

- le persone invecchiano nel tempo e possono inibire la crescita autonoma dell'azienda, che spesso necessariamente richiede un ricambio delle persone e delle competenze, per il quale sarebbe necessario un ulteriore investimento³⁴.

Come si può intuire da quanto detto, il tallone d'Achille dell'attuale capitalismo del territorio è dato dalla debolezza di fondo del modello distrettuale nel favorire la propagazione delle conoscenze con politiche di investimento in capitale sociale (intellettuale e relazionale). D'altro canto, una caratteristica del modello distrettuale è stata proprio il ricorso al sistematico sfruttamento di capitale sociale accessibile a costo zero nei sistemi locali. Investire in capitale sociale però non è di per sé sufficiente: per attuare la transizione occorre sicuramente investire anche in conoscenze originali (innovazioni, marchi, comunicazione, sperimentazione, qualificazione del personale e del management) e propagarne l'utilizzo in reti estese (reti tecnologiche, reti di fornitura e co-produzione, reti commerciali e di servizio), che richiedono ulteriori investimenti.

Le famiglie e le imprese oggi si trovano di fronte un sentiero in salita di investimento nelle proprie capacità, con un fabbisogno che supera i mezzi finanziari a cui hanno normalmente accesso. Il problema di fondo del sistema distrettuale italiano, in definitiva, individuata la problematica e avendo compreso

³⁴ Rullani E., "Giornata dell'economia", cit.

la strada da intraprendere verso il cambiamento, sta nell'individuare dei soggetti in grado di far fronte agli investimenti necessari alla transizione.

II.7 – Introduzione al caso di studio: le domande di ricerca e la metodologia utilizzata

L'esperienza di ricerca durata oltre 3 anni all'interno del Gruppo Fileni (soggetto co-finanziatore con Univpm e Regione Marche del dottorato di ricerca, nell'ambito del progetto Eureka) ha consentito di immergersi a fondo nei processi e nelle scelte strategiche operate da questa importante azienda, di effettuare sperimentazioni sul campo e indagini qualitative che sono alla base del presente lavoro. Fondato da Giovanni Fileni nel 1970, il gruppo Fileni è il primo produttore italiano di carni avicole da allevamento biologico e il terzo player nel settore avicunicolo nazionale. I prodotti Fileni, a marchio Fileni, Fileni BIO, Club dei Galli, Almaverde BIO, Sempre Domenica, Magic e I Maestri delle Carni sono presenti in tutte le insegne della grande distribuzione moderna e nei canali della ristorazione e del normal trade. Fileni fornisce, inoltre, carni bianche a grandi gruppi industriali di trasformazione alimentare. Ad oggi il Gruppo fattura 340 milioni di € (dato 2017), offre lavoro a circa 3.000 persone (circa 1.800 dipendenti diretti, 1.200 facenti parte dell'indotto aziendale) e produce oltre 100.000 tonnellate di carne ogni anno. Alla base del successo, si pone la scelta strategica di

combinare tradizione e innovazione, nel segno della qualità, allineando modelli di business e offerta produttiva ai nuovi trend di consumo. La mission aziendale è diventare la marca delle carni bianche predominante nel segmento del benessere e dell'alta gastronomia. Per raggiungere questo obiettivo, il gruppo Fileni sta mettendo in atto una strategia organizzata per creare valore verso il trade. Questo si è concretizzato nello sviluppo dal 2013 al 2015 della funzione di Trade Marketing, in precedenza assente.

Si tratta tuttavia di un'azienda che ha fondato negli anni passati il proprio successo attingendo alle logiche tipiche distrettuali che si sono descritte nei paragrafi precedenti. Questo risulta particolarmente evidente se si analizza la filiera produttiva che il Gruppo presidia a monte, arrivando fino al controllo delle nascite dei polli che vengono allevati in una rete di allevamenti principalmente in soccida. A valle il Gruppo arriva fino alla commercializzazione con il proprio Brand, come detto riconosciuto a livello nazionale, trovando tuttavia nello sbocco nella Grande Distribuzione Organizzata le problematiche descritte nel primo capitolo. Dopo un primo periodo passato nello studio del contesto aziendale, della rete nella quale il Gruppo opera e delle problematiche che incontra ci si è posti le seguenti domande di ricerca: come superare le barriere allo sbocco costituite dalla distribuzione moderna? È possibile sfuggire alle logiche di prezzo e riportare sul piano di una collaborazione mutualmente conveniente il rapporto tra industria e

distribuzione? Esistono in letteratura modelli teorici innovativi in grado di guidare in tal senso le scelte strategiche del management aziendale? Alla fine del paragrafo precedente è stato illustrato l'approccio del Capitalismo delle Reti di Rullani. Si è visto anche come questo approccio abbia come punti di forza uno studio sistematico del tessuto imprenditoriale italiano fondato sul modello distrettuale. Rullani, come precisato, individua partendo dall'analisi della crisi di questo modello delle direttrici di sviluppo per le aziende che vogliono dare nuova linfa al proprio sviluppo. Dall'analisi della letteratura tuttavia emerge come le soluzioni proposte da questo approccio teorico manchino ancora di un numero consistente di studi sul campo nel quale queste siano state messe in atto. L'obiettivo generale che ci si è posti con questa ricerca risulta dunque verificare tramite l'attuazione delle linee strategiche individuate dalla teoria se l'organizzazione riesce a conseguire un risultato significativo e analizzare le problematiche riscontrate. La metodologia di ricerca utilizzata è stata dunque quella del deep case study, durato 3 anni, utilizzando osservazioni, interviste qualitative all'interno dell'organizzazione e questionari realizzati con varie tecniche (che verranno illustrate successivamente) per verificare gradualmente il raggiungimento degli obiettivi che ci si era prefissati (Tab. II.1).

Seguendo l'approccio teorico e dopo un periodo di discussione e interviste all'interno dell'azienda sono state individuate alcune linee strategiche da mettere

in atto per la crescita del Gruppo, coerentemente con l'analisi precedentemente effettuata:

- Potenziamento della linea BIO, che oggi differenzia fortemente il Fileni dalla concorrenza e rinforzo della Brand Awareness attraverso investimenti in comunicazione
- Individuazione di nicchie merceologiche in grado di aumentare la Brand Awareness e sfuggire alla pressione competitiva sul prezzo
- Individuazione di nicchie distributive da «aggredire» per scavalcare la barriera distributiva: canale ristorazione

Se per la prima linea strategica si è trattato solamente di rinforzare un punto di forza già presente nell'azienda, le altre due seguono coerentemente l'approccio di Rullani, andando nella direzione di un allargamento della rete aziendale in senso trans-territoriale (nel primo caso) e trans-settoriale (nel secondo caso).

Tabella II.1 – Step della ricerca

Fasi della ricerca	Gap Letteratura	Gap Aziendale	Risultati
Studio approfondito del contesto aziendale.		Criticità nello sbocco nella distribuzione.	Individuazione delle prime criticità da approfondire in fase di studio della letteratura.
Individuazione della letteratura da approfondire.			Individuazione del filone delle analisi sui rapporti tra industria e distribuzione come base fondamentale di riferimento.
Analisi della letteratura: i rapporti tra industria e distribuzione.	Insufficienti indicazioni operative per gestire la criticità di sbocco nella GDO.	Crisi del modello distrettuale italiano: necessità di individuare delle linee strategiche evolutive.	Le criticità dell'impresa sono riconducibili alle dinamiche competitive moderne: la letteratura mette in evidenza come i rapporti tra industria e distribuzione si siano evoluti portando al dominio di quest'ultima che rappresenta una barriera all'ingresso. La crisi del modello distrettuale italiano inoltre rappresenta un elemento da approfondire ulteriormente in letteratura. Strategie individuate per la crescita: diversificazione produttiva e specializzazione (Kotler P., 1997, dalla strategia del «follower» alla strategia dello «specialista»).
Analisi della letteratura: le reti di imprese.	Presenza di numerosi approcci spesso in contrasto tra loro. Aperto il dibattito tra Teoria dei Costi di Transazione e Resource Based View.		Individuazione di un modello teorico che fornisce indicazioni operative chiare per far fronte al gap dell'impresa.
Studio delle filiere agroalimentari marchigiane e della filiera Fileni.		Difficoltà nel selezionare partner adeguati in un contesto di "micro-imprese", di PMI e di crisi del modello distrettuale.	Approfondimento del contesto territoriale in cui è inserita l'impresa per individuare le aree su cui intervenire, facendo riferimento alle teorie delle reti industriali.

Analisi della letteratura: il capitalismo delle reti di Enzo Rullani.	Presenza di numerosi contributi "a posteriori": mancanza di casi di studio dove la teoria individuata (Rullani) venga utilizzata per ridefinire le strategie aziendali e superare la barriera distributiva.		Elaborazione di un piano di azione fondato sugli approcci teorici: per l'espansione della rete in senso trans-territoriale viene avviata la ricerca di nuovi partner da coinvolgere in un progetto di ampio respiro, coerentemente con le strategie di specializzazione e differenziazione. Per l'espansione della rete in senso trans-settoriale vengono analizzate le strategie da adottare per presidiare il mercato: scelta tra distribuzione diretta e indiretta. Necessità di analisi del mercato e di studio letteratura della distribuzione diretta.
Lancio del progetto ARCA.			Avvio dell'espansione dell'impresa in senso trans-territoriale. Misurazione dei primi risultati (focus group).
Analisi della letteratura sulla distribuzione diretta.			Individuazione di una linea strategica per scegliere la tipologia di distribuzione da attuare, anche grazie allo studio di un case study di successo del settore (Caso Cremonini).
Integrazione tra Fileni e Pollo&Friends.			Espansione della rete dell'impresa in senso trans-settoriale: individuazione di un partner per effettuare la distribuzione diretta (Pollo&Friends). Fase di integrazione tra partner e impresa. Attuazione di strategie di co-marketing con il partner individuato. Misurazione dei risultati delle strategie (questionari ai consumatori).

Fonte: nostra elaborazione

Nei prossimi paragrafi si metteranno in evidenza in particolare gli sforzi effettuati nell'individuazione di nuovi partner nel territorio per costruire un network evoluto in grado di permettere all'azienda di aggredire nuove nicchie merceologiche e di differenziarsi ulteriormente nel mercato. Più nel dettaglio, si mostrerà come si è partiti da una ricerca approfondita svolta negli operatori economici del territorio

che si presta come naturale bacino di utenza dell'azienda per arrivare alla definizione di un progetto innovativo. È stata svolta a tale riguardo una approfondita indagine sulle filiere agroalimentari marchigiane, al fine di comprendere il contesto di riferimento e di individuare potenziali filiere produttive di valore alle quali rivolgersi per espandere il network aziendale, grazie allo sviluppo del progetto a cui si è fatto cenno. D'altronde, nella stessa teoria di Rullani si parla dell'importanza della comprensione del complesso degli stakeholder territoriali, alla base dei vecchi modelli distrettuali, come punto di partenza per la costruzione di modelli innovativi di reti aziendali. Nell'ultimo capitolo invece verrà esposto il corpo più consistente della ricerca, consistente nello sviluppo di un canale distributivo diretto, andando nella direzione di quella espansione in senso trans-settoriale teorizzata da Rullani, attraverso il quale superare le barriere della grande distribuzione.

II.8 – I primi risultati della ricerca: il sistema agroalimentare marchigiano

Il primo passo della ricerca è stato studiare in maniera approfondita il tessuto imprenditoriale del settore agroalimentare marchigiano, naturale bacino dal quale attingere nuovi partner e dove cominciare ad allargare la rete aziendale. Dunque, si è proceduto attraverso una desk research per analizzare il settore preso in esame

e individuare soggetti “interessanti” per alcune caratteristiche che si vedranno in seguito da coinvolgere. Al termine di questo percorso che ha portato a definire un progetto strategico si è tornati a valle della filiera effettuando una ricerca nei clienti della distribuzione, utilizzando la tecnica dei Focus Group.

Da un recente studio realizzato dall’Osservatorio Agroalimentare delle Marche è risultato come gli effetti della crisi mondiale del 2008 si siano progressivamente trasmessi prima a livello internazionale e poi nei singoli Paesi, passando dalla finanza all’economia, e dalla produzione manifatturiera agli altri settori economici³⁵. Il comparto agroalimentare, compreso quello regionale, è stato raggiunto dagli effetti della crisi ma in maniera meno evidente, per la sua caratteristica anticiclica, ma soprattutto perché le criticità, specie per l’agricoltura, hanno radici più strutturali che congiunturali. Questo significa che il quadro di deterioramento complessivo dell’economia ha sicuramente aggravato le situazioni più esposte ma non ha avuto effetti dirompenti come è accaduto in alcuni comparti industriali che contribuiscono maggiormente alla formazione della produzione regionale³⁶. Nel settore agroalimentare vengono conteggiate le imprese del settore primario (agricoltura, silvicoltura e pesca) e le imprese del manifatturiero che producono generi alimentari e bevande. Nelle Marche al 2015 le imprese attive dell’agro-alimentare sono risultate 30.149 e rappresentano ben il

³⁵ Osservatorio Agroalimentare Marchigiano, “La crisi e l’agricoltura marchigiana – L’impatto sulle aziende e la percezione degli agricoltori”, 2012

³⁶ Osservatorio Agroalimentare Marchigiano, “La crisi e l’agricoltura marchigiana”, cit.

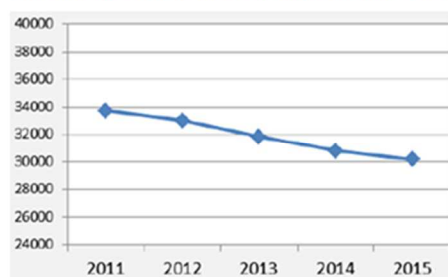
20% delle attività imprenditoriali totali. Rispetto al 2014 sono diminuite del 2% e, come si nota dal grafico di andamento, negli ultimi anni sono risultate in costante calo³⁷.

Fig. II.3 – Alcuni dati sulle imprese del settore agroalimentare marchigiano aggiornati al 2015

Imprese e unità locali attive iscritte ai registri camerali - Marche

	Imprese 2015	Variaz. 2015/14
Agricoltura e zootecnia	27.427	-2,3%
Silvicoltura	265	+2,6%
Pesca	692	+1,0%
Industrie alimentari	1.674	+0,2%
Industrie delle bevande	91	+12,3%
TOT. Agro-alimentare	30.149	-2,0%

Andamento del numero di imprese del settore



Fonte: ricerca di Infocamere, 2015

Le industrie alimentari e delle bevande rappresentano circa il 6% del settore e il 9% dell'industria manifatturiera, rappresentando da sole più della metà dell'agroalimentare in termini di valore aggiunto prodotto. In particolare, sono in aumento le industrie delle bevande tra le quali sono comprese le industrie di produzione di vino. Il settore ha prodotto, nel 2016, 1 miliardo e 167 milioni di

³⁷ Regione Marche, "Agro-alimentare – Sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche", Sistema informativo statistico, Febbraio 2016

euro pari al 2,7% del PIL marchigiano. Nella spesa media mensile di una famiglia marchigiana il settore alimentare risulta occupare una quota del 20% in linea con la media nazionale. In termini di occupati il settore dà lavoro a circa 32.700 persone all'anno, corrispondente quasi al 5% degli occupati dal sistema produttivo marchigiano nel suo complesso.

Fig. II.4 – Dati su produzione, consumi e occupati del settore agroalimentare marchigiano riferiti al 2016

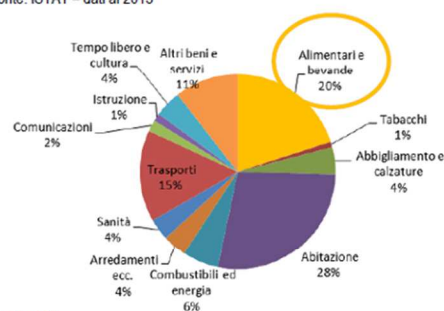
Produzione in termini di valore aggiunto

Fonte: ISTAT – dati al 2013 Db2015

Marche	Valore aggiunto in milioni di €	Incidenza sul totale regionale
Agricoltura, caccia e silvicoltura	641,7	1,2%
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	60,5	0,2%
Industrie alimentari e delle bevande	465,4	1,3%
Totale settore agro-alimentare	1.167,6	2,7%

Consumi - % di spesa media mensile per famiglia

Fonte: ISTAT – dati al 2013



Occupati

Fonte: ISTAT – dati al 2013 Db2015

Marche	Occupati (in migliaia)	Incidenza %
Agricoltura, caccia e silvicoltura	17,7	2,8%
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	2,2	0,3%
Industrie alimentari e delle bevande	12,8	2,0%
Totale settore agro-alimentare	32,7	5,1%

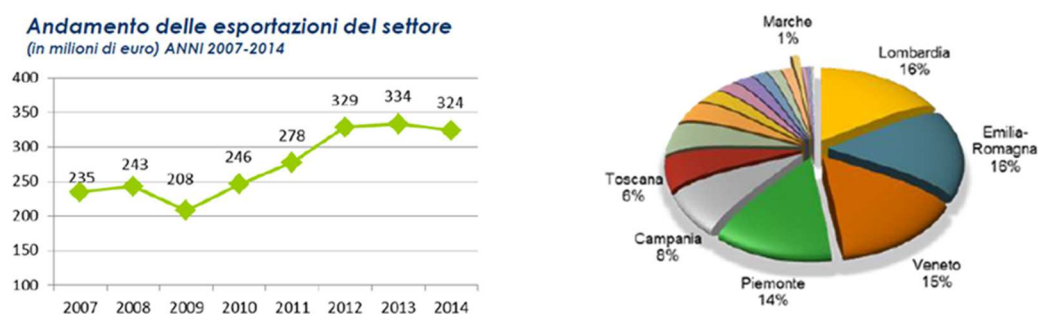
Fonte: dati ISTAT

L'agroalimentare marchigiano viene esportato nel mondo con andamento positivo prendendo in considerazione l'ultimo decennio. Nel 2014 si è verificata una

battuta d'arresto della crescita che tuttavia i primi nove mesi del 2015 sembrano avere già compensato. In questi nove mesi la prima voce di esportazione è risultata essere “Cereali e ortaggi”, ramo che ha registrato un forte incremento. Al secondo posto dei gruppi merceologici si trova una voce, “Altri prodotti alimentari”, che comprende i piatti pronti, tipologia di prodotto che nel contesto marchigiano trova importanti realtà, sia relative al pollame, sia al pesce e all'industria del freddo. Seguono le bevande tra le quali primeggia il vino, uno dei prodotti più rappresentativi della regione, il quale tuttavia nei primi mesi del 2015 ha subito un discreto calo. A livello di esportazioni nazionali le Marche si trovano in una posizione piuttosto marginale, con l'1% dell'export agroalimentare che dall'Italia viaggia verso l'estero, anche a causa della carenza di un “Brand Marche” riconosciuto nel mondo. In questo settore infatti, come è noto, primeggia l'Emilia Romagna, seguita dalla Lombardia e dal Veneto. Osservando le destinazioni dell'export, nel periodo Gennaio – Settembre del 2015, si trovano gli Emirati Arabi al primo posto, con il 25% dell'agroalimentare marchigiano, paese con rapporti in notevole crescita, verso il quale si esportano in primis prodotti per l'alimentazione degli animali. Seguono la Germania, con il 10%, la Spagna, con il 6%, la Francia e gli Stati Uniti con il 5%. È interessante notare l'entrata in graduatoria dell'Oman al decimo posto verso il quale sono stati esportati soprattutto cereali e ortaggi. Gli Stati Uniti primeggiano in particolare come destinazione delle esportazioni di vino, con il 16% del vino marchigiano

esportato. Sono seguiti da Svezia e Germania, ciascuno dei quali riceve il 12% delle esportazioni vitivinicole regionali.

Fig. II.5 – Dati sull’Export agroalimentare marchigiano aggiornati all’ultimo trimestre del 2015



Fonte: dati Regione Marche 2016

La annuale classifica delle principali imprese marchigiane del 2016 stilata dalla Fondazione Aristide Merloni ha messo in luce come nelle prime 200 industrie regionali ve ne siano solo 10 afferenti al settore agroalimentare, un dato in linea con le edizioni degli anni precedenti. Di queste imprese, quella con il fatturato maggiore risulta essere C.A.R.N.J. Società Cooperativa Agricola, facente parte del Gruppo Fileni (oggetto di questa ricerca) con più di 300 milioni di € e l’ultima risulta l’Azienda di distribuzione carni Baldi SRL, con poco meno di 25 milioni di €. Se si tiene presente che, come accennato, le imprese afferenti a questo settore sono più di 30 mila e del fatto che, come visto, solo 10 superano i 20 milioni di € di fatturato si ha un’idea molto chiara di quanto l’agroalimentare nelle Marche sia

un settore estremamente frammentato e caratterizzato da soggetti di medie-piccole dimensioni.

Fig. II.6 – Prime 10 imprese agroalimentari marchigiane per fatturato

RAGIONE SOCIALE	COMUNE	PROV.	SETTORE	VENDITE 2016	VENDITE 2015	VARIAZ. VENDITE 2016/2015 (%)
FILENI SIMAR SRL	JESI	AN	AVICOLO	336.939	327.927	2,7
COOPERLAT SOC. COOP. A RL	JESI	AN	BOVINI (LATTE)	191.756	190.517	0,7
SABELLI SPA	ASCOLI PICENO	AP	CASEARIO	73.261	68.602	6,8
TOGNI SPA	SERRA SAN QUIRICO	AN	VITIVINICOLO	48.611	48.149	1
SKALO SPA	OSIMO	AN	SURGELATO	44.818	34.486	30
ICI INDUSTRIA CONSERVIERA ITTICA SRL	GRADARA	PU	ITTICO	28.705	27.190	5,6
CONSERVIERA ADRIATICA SPA	S. MARIA GORETTI	AP	ITTICO	27.900	27.819	0,3
S.I.A. SOCIETA' ITALIANA ALIMENTI SPA	OFFIDA	AP	SURGELATO	26.040	25.658	1,5
MONTEFELTRO FORAGGI SRL	SASSOCORVARO	PU	FORAGGI	25.581	25.195	1,5
BALDI SRL	JESI	AN	DISTRIBUZIONE CARNI	24.541	23.213	5,7

Fonte: nostra elaborazione su dati della “classifica delle principali imprese marchigiane anno 2016”, Fondazione Aristide Merloni, 13 ottobre 2017

Parlando con i manager delle principali imprese individuate durante la prima fase della ricerca, è emersa chiaramente la carenza di risorse destinate agli investimenti necessari per organizzare e sviluppare le filiere produttive, e per crearne di nuove. Un'altra problematica riscontrata è fortemente collegata con la storia industriale marchigiana e con le caratteristiche intrinseche del territorio: si tratta dell'assenza di un brand Marche che abbia un'identità forte e riconosciuta in Italia e all'estero. Questa carenza, legata ovviamente in maniera stretta con la storia politica e con il turismo, ha spinto le imprese del territorio marchigiano a organizzarsi in distretti e a lavorare principalmente in conto terzi per grandi industrie extraregionali o

straniere. In un contesto del genere risulta determinante il ruolo assunto dall'amministrazione pubblica locale nel formulare una strategia che porti tutto il settore a compiere la transizione verso un modello di filiere organizzate.

La Regione Marche, seguendo le indicazioni della Comunità Europea, ha compiuto negli ultimi anni alcuni tentativi in questa direzione. In particolare, ha lanciato nel 2007 un primo Programma di Sviluppo Rurale (PSR), ossia un insieme articolato di iniziative a sostegno del settore agricolo e alimentare. Questo programma è stato articolato principalmente in un insieme di bandi per concedere finanziamenti a gruppi di imprese del settore, abbracciando l'arco temporale di sette anni (dal 2007 al 2013). La regione Marche ha elaborato il proprio specifico programma di sviluppo rurale in funzione dei bisogni del territorio, tenendo però conto delle seguenti sei priorità comuni dell'Unione Europea:

- Promuovere il trasferimento di conoscenze e l'innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali;
- Potenziare la redditività e la competitività di tutti i tipi di agricoltura e promuovere tecnologie innovative per le aziende agricole e una gestione sostenibile delle foreste;
- Favorire l'organizzazione della filiera alimentare, il benessere degli animali e la gestione dei rischi nel settore agricolo;

- Preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi relativi all'agricoltura e alle foreste;
- Incoraggiare l'uso efficiente delle risorse e il passaggio a un'economia a basse emissioni di CO2 e resiliente al clima nel settore agroalimentare e forestale;
- Promuovere l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali.

Come si può notare, la terza indicazione dell'UE fa riferimento all'azione di organizzazione del sistema agroalimentare in filiere strutturate. Il PSR 2007 – 2013 ha selezionato 8 Progetti Integrati di Filiera (PIF) che hanno ricevuto finanziamenti dalla Regione, per un totale di 1332 soggetti beneficianti su 1849 domande presentate.

Fig. II.7 – I Progetti Integrati di Filiera finanziati dal PSR Marche 2007 – 2013

PROGETTO INTEGRATO DI FILIERA	SETTORE	BENEFICIARI (nr)	DOMANDE (nr)
Le produzioni del Conero	Cereali	62	106
Vinea	Vitivinicolo	106	146
Pesca Val d'Aso	Ortofrutticolo	38	58
Valle del foglia	Ortofrutticolo	63	82
Futuro cereali	Cereali	667	1020
Carne bovina di qualità	Carne bovina	142	171
Con Marche Bio	Prodotti biologici	230	240
Cooperlat	Latte	24	26
Totale	/	1332	1849

Fonte: nostre elaborazioni su dati della Regione Marche

Questo progetto è stato seguito poi da un nuovo Programma di Sviluppo Rurale, con arco temporale 2014 – 2020, ancora in corso, nella formulazione del quale si coglie la necessità di passare da un'ottica settoriale alla creazione di strategie di sviluppo e innovazione a livello delle singole micro-filiere che compongono il settore agroalimentare marchigiano, le quali nel nuovo PSR vengono analizzate attraverso analisi SWOT specifiche. Le micro-filiere individuate dal PSR 2014 – 2020 sono la filiera cerealicola, ortofrutticola, vitivinicola, olivicola, foraggera, bovina, suina, ovicaprina e avicola³⁸. Da un tale differente approccio emerge la volontà, per lo meno teorica, di far fronte a una delle critiche mosse al primo PSR

³⁸ Regione Marche, "Italy - Rural Development Programme (Regional) – Marche", Luglio 2015

e che si è avuto modo di riscontrare parlando con i soggetti che hanno beneficiato dei fondi del PSR 2007 – 2013: il primo Piano di Sviluppo Rurale è consistito infatti in una serie di fondi economici caduti a pioggia, senza essere accompagnati da un progetto serio e articolato di sviluppo delle filiere individuate. Questo ha fatto sì che al termine del piano, i soggetti che erano aggregati in filiera solo sulla carta, abbiano continuato a svolgere la propria attività esattamente come facevano prima dell'entrata in vigore del PSR. Con il nuovo piano invece la Regione, seguendo le linee guida europee, si è posta l'ambizioso tentativo di guidare in prima persona lo sviluppo delle filiere locali. Si è forse compreso che la transizione non possa passare soltanto attraverso un finanziamento sporadico, ma debba essere accompagnata attraverso progetti di comunicazione e formazione continui nel tempo, che siano in grado di individuare e affrontare le difficoltà di ogni filiera. Nei prossimi anni si vedrà se le promesse presenti nel nuovo PSR saranno accompagnate da quelle azioni concrete mancate nel Piano di Sviluppo Rurale precedente. Un altro tentativo fatto da un ente pubblico per lo sviluppo delle Filiere in senso trans-settoriale e trans-territoriale è stato quello dell'Agenzia Servizi Settore Agroalimentare delle Marche (ASSAM), promosso dalla Regione, di creare un Brand Marche all'interno del quale aggregare le produzioni di qualità regionali per proporsi in maniera forte sul mercato nazionale e straniero. È nato così il marchio “QM, Qualità Garantita dalle Marche”, approvato con DGR n. 1594 del 21/12/2004. Il disciplinare approvato per ottenere il marchio QM

prevede le modalità di produzione, distribuzione e commercializzazione dei prodotti trasformati ottenuti da ingredienti provenienti da filiere diverse, per i quali i beneficiari del marchio devono preventivamente presentare schede di produzione oggetto di specifica approvazione. Gli aderenti non hanno l'obbligo di certificare tutta la propria produzione, purché garantiscano la separazione del prodotto a marchio QM in tutte le fasi del processo, in modo che sia possibile l'identificazione e la rintracciabilità del prodotto stesso. I tre principi su cui la Regione ha formalmente basato la creazione del marchio sono la qualità, garantita dal rispetto del disciplinare di produzione e da controlli indipendenti, la tracciabilità, garantita per ciascuna fase e per tutti i soggetti coinvolti nel processo di produzione e l'informazione esauriente, ottenuta combinando le informazioni in etichetta con quelle disponibili su internet. Al disciplinare del marchio QM hanno aderito diverse realtà nella regione, tra le quali la più rilevante risulta essere Cooperlat con il suo marchio Trevalli, che come si è visto, risulta essere dalla Classifica Merloni 2016 la seconda realtà industriale regionale nel settore agroalimentare. Parlando con diversi imprenditori nell'arco della ricerca è emerso tuttavia come diverse aziende che avevano aderito in un primo momento alla certificazione siano poi uscite rapidamente dal programma. Le motivazioni addotte hanno riguardato le eccessive difficoltà incontrate nel rispettare un disciplinare molto rigido ed economicamente svantaggioso, unite all'impossibilità di strappare sul mercato quel "premium price" che ci si attendeva, indispensabile

per coprire i maggiori costi sostenuti. In sostanza è emerso come la creazione di un marchio con un disciplinare non sia di per sé sufficiente per differenziare il prodotto sul mercato, se questa operazione non viene accompagnata da una serie di politiche di investimento di sostegno dei produttori da un lato e di comunicazione verso il consumatore dall'altro, continue nel tempo e che consentirebbero all'interno di una strategia coordinata di creare un brand nel vero senso del termine. È chiaro però che per fare un'operazione del genere sia indispensabile, oltre che un cambiamento organizzativo e culturale, l'impegno attivo delle istituzioni politiche anche in settori differenti da quello agroalimentare: basti pensare a tale riguardo al ruolo svolto dal turismo nella creazione di brand noti e riconosciuti in tutto il mondo come il brand Toscana e alla grande spinta che questo dà a tutto il settore agroalimentare di quella regione. È questo uno degli esempi più evidenti di come sia indispensabile operare quel passaggio a un modello di filiere allargato in senso trans-settoriale.

II.9 – Il progetto ARCA come strategia per creare un nuovo network

Come si è visto dalla ricerca effettuata è emersa da un lato la problematica dell'assenza di un brand territoriale in grado di dare e distribuire valore aggiunto su tutti gli operatori del settore agroalimentare marchigiano, dall'altro le

opportunità, grazie alla presenza di numerosi soggetti imprenditoriali di medie dimensioni, e afferenti a comparti simili tra loro, di stringere accordi in senso trans-territoriale (lungo tutta la regione) e trans-settoriale (coinvolgendo settori merceologici differenti, ad esempio: carni avicole, foraggi, caseario, ittico ecc.) per cominciare a costruire quel brand che manca. Un aspetto che ci ha colpito in maniera forte durante l'indagine è stata la constatazione di un livello delle produzioni di qualità estremamente alta, anche superiore in molti casi ai più alti standard delle certificazioni (quando presenti) adottate. Per sfruttare questo aspetto si è scelto di puntare sulla costruzione di un brand che partisse dalle caratteristiche produttive qualitativamente elevate presenti nel territorio per farne un fattore competitivo differenziante. Da questa scelta strategica, guidata come precisato dalle direttive teoriche studiate, è stato sviluppato un progetto di cui il Gruppo Fileni si è fatto capofila e promotore che coinvolgesse altri importanti operatori del settore sotto un unico brand, costruendo quel network evoluto di cui si è discusso nell'analisi della letteratura. Per fare questo è stato recuperato un vecchio progetto ideato dal Gruppo Garbini (prima competitor di Fileni, poi negli anni acquisito e inglobato al suo interno) che si prestava perfettamente per la strategia identificata ma che non era stato portato avanti all'epoca per una carenza di risorse e di soggetti forti che se ne facessero promotori: si tratta del progetto "ARCA". Si tratta di un acronimo che sta per Agricoltura per la Rigenerazione Controllata dell'Ambiente: questo progetto era nato con l'obiettivo di rigenerare il

territorio e il capitale naturale, favorendo il mantenimento e l'aumento delle sostanze organiche nell'ambiente, attraverso buone pratiche di trattamento del suolo e di allevamento di animali. Per raggiungere gli obiettivi di ARCA si era pensato di utilizzare le più recenti tecnologie digitali applicate all'agricoltura come ad esempio il monitoraggio della vigoria tramite satelliti o droni, monitoraggio dello stato dei suoli agricoli, raccolta e georeferenziazione dei dati da tutta la filiera e conseguente analisi per individuare e mettere in pratica azioni migliorative continue lungo tutto il processo. Alla luce delle linee strategiche individuate si è deciso di riformulare il recuperare questo progetto per costruire un nuovo network aziendale formato da agricoltori, agronomi, imprese agricole, fornitori di tecnologie, università, centri di ricerca, con lo scopo di mettere in contatto gli agricoltori (e i suoli che essi coltivano) con il consumatore finale, creando per esso valore aggiunto. Si tratta dunque a tutti gli effetti di un progetto che parte dai presupposti tipici delle logiche distrettuali portandole a una evoluzione che consenta di sopperire alla crisi di questo modello descritta nei paragrafi precedenti. Tuttavia, si tratta evidentemente di un progetto nato all'epoca non da una scrupolosa analisi di mercato per individuare una nicchia scoperta da aggredire, quanto piuttosto di qualcosa nato dalle idee e dai valori in cui credeva l'imprenditore che lo ha ideato. Considerando però i dati in forte crescita del settore biologico, nel quale il progetto ARCA intendeva inserirsi come eccellenza, si è ritenuto che il progetto potesse avere uno sbocco nel mercato. Per

approfondire se i valori identificati dal progetto fossero in linea con i bisogni e le aspettative dei consumatori si è ritenuto indispensabile effettuare un'indagine, utilizzando la tecnica del focus group. La tecnica di rilevazione dell'informazione basata sui focus group rappresenta uno degli strumenti classici di ricerca qualitativa nell'ambito delle scienze sociali. Il focus group è un metodo di intervista di gruppo non strutturato elaborato dal sociologo americano Robert K. Merton³⁹ durante la II guerra mondiale per valutare il morale dei soldati coinvolti nel conflitto bellico. Si tratta di una tecnica di raccolta dei dati per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un gruppo di persone, moderata da un conduttore e focalizzata su un tema che si intende indagare in profondità (S.Corrao, 2002)⁴⁰. Questo metodo ha preso via via piede nei decenni successivi nell'ambito delle ricerche di mercato, ad esempio, per comprendere i gusti dei consumatori prima del lancio di una nuova linea di prodotti⁴¹. Per questa ragione si è ritenuta la tecnica più adatta da utilizzare nel caso del progetto ARCA, dove l'obiettivo era proprio proporre una nuova linea merceologica con un nuovo brand che fosse portatore di nuovi valori. Occorreva dunque verificare se esistesse e quale fosse il target di consumatori più adatto per individuare quella nicchia

³⁹ Merton R. K., Kendall P. L., "The Focused Interview", *American Journal of Sociology* 51, no. 6, pp. 541-557, May, 1946

⁴⁰ Corrao S., "Il focus group", FrancoAngeli, Milano, 2000

⁴¹ Calder, B., "Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, 14(3), 353-364, 1977

merceologica di cui si è detto in precedenza⁴². Dall'analisi della letteratura è possibile ricondurre le azioni necessarie alla corretta esecuzione di un focus group alle seguenti fasi procedurali⁴³:

- Pianificazione
- Reclutamento
- Discussione di gruppo
- Analisi dei dati

La prima scelta da effettuare in fase di pianificazione è risultata la scelta del contesto nel quale svolgere i Focus Group. Vista la natura del progetto e dei soggetti coinvolti si è deciso di verificare l'esistenza di una nicchia appetibile per ARCA nella GDO da un lato e nella distribuzione specializzata, in particolar modo nel settore del BIO dall'altro, considerando le difficoltà di operare nella GDO descritte nei capitoli precedenti. La fase di pianificazione ha coinvolto i vertici aziendali nell'individuazione di un partner nei due ambiti individuati, che sono risultati un operatore della distribuzione locale (il Gruppo Gabrielli, presente con le insegne Oasi e Tigre nella GDO) e di una catena specializzata della quale il Gruppo Fileni è fornitrice di prodotti (Synbio Food, catena di locali "probiotici" che per valori comunicati si sposa alla perfezione con le caratteristiche del

⁴² Cfr. Cox, K., Higginbotham, J., & Burton, J., Applications of Focus Group Interviews in Marketing. *Journal of Marketing*, 40(1), 77-80., 1976

⁴³ Threlfall K. D., "Using focus groups as a consumer research tool", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 5 Issue: 4, pp.102-105, 1999

progetto ARCA: si tratta infatti di un progetto centrato sul valore fondamentale del benessere e sull'equilibrio primario che un'adeguata alimentazione – sana, corretta e studiata nel dettaglio – può apportare al ritmo e alle dinamiche sempre più veloci e impegnative del life style moderno, con l'idea che “se ciò che mangiamo fa bene al corpo e all'organismo ed è buono, allora sarà utile anche alla mente e all'armonia generale dell'individuo”⁴⁴). Partendo dal presupposto che il progetto ARCA dovesse partire prima di tutto dai consumatori del territorio su cui i produttori aderenti al progetto stesso afferiscono, per quanto riguarda il Gruppo Gabrielli sono stati individuati 3 punti vendita di rilevante importanza sparsi sul territorio marchigiano: si tratta dei supermercati appartenenti all'insegna Oasi di Ascoli, Macerata e Jesi, tutti superiori ai 2500mq e quindi di importanza strategica nel territorio. Contestualmente il Gruppo Gabrielli è stato coinvolto nel progetto per portarlo nel tempo a diventare partner, facendolo entrare nel nuovo network creato, per fare l'ultimo passo e riuscire a costruire un rapporto di collaborazione con la distribuzione, superando le barriere all'entrata già descritte. Per quanto riguarda la catena Synbio si è avuta la disponibilità a effettuare un solo focus group nel punto vendita di Ancona, ragione per la quale i risultati dovranno essere analizzati tenendo presente la necessità di compiere ulteriori studi per estendere i risultati a un contesto territoriale più ampio⁴⁵. Nella fase di reclutamento sono

⁴⁴ https://www.mixerplanet.com/arriva-synbiofood-cafe-catena-di-locali-probiotici_14051/

⁴⁵ Threlfall K. D., “Using focus groups as a consumer research tool”, cit.

stati coinvolti direttamente i punti vendita individuati, che hanno operato un campionamento con proporzioni fisse e caratteristiche definite a priori sulla base dei diversi target che si è scelto di studiare: 2 punti vendita con clienti abituali consumatori di biologico, 1 punto vendita con clienti selezionati casualmente con età compresa tra 25 e 55 anni, circa 70% donne, 30% uomini: sono stati intervistati complessivamente 31 individui (circa 10 per punto vendita). Per quanto riguarda Synbio si è scelto di studiare un campione di clienti fidelizzati con età compresa tra 25 e 55 anni, 5 donne e 3 uomini, mantenendo le caratteristiche anagrafiche del campionamento nei punti vendita Oasi. A ogni partecipante è stato dato come incentivo alla fine dell'intervista un premio, consistente in 6 confezioni regalo di petto di pollo Fileni Bio. Il questionario è stato studiato basandosi sulle esperienze di ricerca nel focus group del team di ricerca del Dipartimento di Management dell'Univpm, con la collaborazione della Prof.ssa Maria Carla Alunno esperta in questo tipo di tecnica di ricerca⁴⁶⁻⁴⁷, e in linea con le linee guide metodologiche individuate dalla letteratura sul tema⁴⁸. Gli argomenti del questionario sono stati ripartiti in tre macro-temi: i prodotti di

⁴⁶ Alunno M. C., "Il contributo delle metriche di marketing per un approccio innovativo alla gestione degli eventi di promozione del territorio", (con Costantini D.), in (a cura di) Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R., "Le opportunità oltre la crisi: prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud", Società Editrice Esculapio, Milano, 2012

⁴⁷ Alunno M.C., "Come sfruttare le potenzialità informative del database fidelity: una possibile applicazione per lo studio dei bacini di utenza nei business retail", in (a cura di) Gregori G.L., Pencarelli T., "Economia, management e disciplina del commercio in Italia e nelle Marche", Franco Angeli, Milano, 2012

⁴⁸ Threlfall K. D., "Using focus groups as a consumer research tool", cit.

filiera (per indagare in generale l’attenzione dei consumatori verso i concetti di filiera alla base di ARCA), l’ambiente e il territorio (per indagare la propensione dei consumatori verso i valori ambientali e salutistici alla base del progetto) e i prodotti bio-rigenerativi Arca (per indagare le impressioni dei consumatori verso il progetto stesso). Le interviste sono state realizzate tra Ottobre e Novembre 2017.

II.10 – I risultati del Focus Group e discussione

Per quanto riguarda la prima sezione, riguardante il macro-tema dei prodotti di filiera, si è partiti da tematiche generali come il concetto di “qualità del prodotto”, per indagare in profondità la conoscenza e la valutazione del concetto di “filiera controllata”. Le principali evidenze riscontrate hanno riguardato il fatto che la qualità dei prodotti venga associata principalmente con variabili come aspetto e gusto, che ancora risultano determinanti. Inoltre, si è rilevata una scarsa conoscenza del concetto di filiera controllata, fondamentale nello sviluppo del progetto ARCA.

Tabella II.2 – I prodotti di filiera

TEMA INDAGATO	INTERVISTE NEI PUNTI VENDITA OASI	INTERVISTE NEI PUNTI VENDITA SYNBIO DI ANCONA
Elementi associati con	Il concetto viene associato con: l’alimentazione degli animali, la	Il concetto viene associato con: il sapore, le materie prime

la “qualità del prodotto”	freschezza, il controllo, la provenienza, la sicurezza, il gusto, l’impatto visivo, gli ingredienti, il profumo, il colore, e “tutto ciò che si può vedere con gli occhi”	selezionate “con criteri oggettivi”, il controllo, la provenienza, il “Made in Italy” e il biologico come garanzia di qualità; vengono citate spontaneamente alcune marche di bio: Almaverde Bio, Alce Nero e, sollecitati sulla carne, Fileni.
Conoscenza dei prodotti di Filiera Controllata e elementi ad essa associati	Scarsa conoscenza del concetto di filiera. Il concetto viene associato con: la lavorazione, l’origine, i prodotti che vengono utilizzati a monte per realizzare un prodotto, il controllo dalla produzione fino al consumo. Non sempre a un costo più elevato consegue una qualità più elevata.	Ottima conoscenza del concetto di filiera. Il concetto viene associato con il controllo in tutte le fasi del processo produttivo. Tutti i partecipanti concordano sull’importanza del tema per la qualità dei prodotti, e sono disposti a pagare per questo un prezzo più elevato.

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda la seconda sezione, riguardante il macro-tema dell’ambiente e del territorio, si è partiti da studiare la percezione dei consumatori del problema dell’impoverimento dei terreni per indagare poi la tematica dell’impatto ambientale delle produzioni alimentari. Le risposte hanno evidenziato in particolare come i consumatori non prestano molta attenzione al problema dell’impoverimento dei territori (altro fondamento del progetto ARCA), se non legato strettamente all’inquinamento (piuttosto che a tecniche di coltivazione intensive). Sicuramente dal punto di vista della comunicazione risulterà

fondamentale informare e formare i consumatori su queste problematiche per fargli percepire il valore “etico e ambientale” del progetto.

Tabella II.3 – L’ambiente

TEMA INDAGATO	INTERVISTE NEI PUNTI VENDITA OASI	INTERVISTE NEI PUNTI VENDITA SYNBIO DI ANCONA
Il problema del terreno	Tutti dichiarano di essere più o meno consapevoli dell’impatto delle produzioni alimentari sull’ambiente. Viene citato soprattutto l’impatto del trasporto. Vengono richiamati spontaneamente i prodotti a Km zero, considerati meno impattanti sull’ambiente. In molti non sono consapevoli che i terreni si stanno impoverendo, anzi sono convinti che con le tecniche moderne di controllo e di concimazione scientifica il terreno non dovrebbe impoverirsi.	Tutti dichiarano di essere consapevoli dell’impatto delle produzioni alimentari sull’ambiente. Viene citato soprattutto l’impatto dei processi produttivi per l’inquinamento sull’ambiente, del trasporto e del packaging come fonte di inquinamento. Più di metà del campione si dichiara consapevole che i terreni si stanno impoverendo.
L’impatto ambientale e i prodotti	Tutti affermano di non porsi particolarmente la questione del territorio e dei terreni nel momento dell’acquisto. Molti dichiarano di essere disposti a valutare la scelta di prodotti bio-rigenerativi nel momento e luogo dell’acquisto. Per questi consumatori il biologico rappresenta il riferimento del prodotto rispettoso dell’ambiente. Si chiede in definitiva la possibilità di scegliere, anche se il prezzo	Il biologico rappresenta il riferimento del prodotto rispettoso dell’ambiente. C’è una grande attenzione alla lettura delle etichette per controllare gli ingredienti utilizzati, se sono presenti eventuali agenti chimici e, per il bio, se sono presenti le certificazioni. Molta attenzione sulle modalità di allevamento: quasi tutti affermano che gli animali dovrebbero poter stare all’aperto a pascolare o

	rimane un fattore determinante.	razzolare per buona parte della giornata e affermano di essere preoccupati delle condizioni igieniche dei luoghi dove vengono macellati.
--	---------------------------------	--

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda la terza e ultima sezione, riguardante più nello specifico il progetto in esame, si è partiti dall'analizzare se il termine ARCA viene spontaneamente associato con i valori ad esso associati, passando poi al racconto del progetto per rivolgere domande sulla valutazione di un claim proposto ("Terra buona, cibo sano!"), a valutazioni generali sul posizionamento che dovrebbero avere i prodotti ARCA, alle informazioni che dovrebbero essere date e alla strategia di comunicazione e di prezzo da adottare. Le principali evidenze riscontrate sono risultate l'apparente inadeguatezza del nome ARCA, una buona valutazione del claim proposto ("terra buona, cibo sano") e una divergenza tra i due campioni (supermercati vs specializzato) sui temi del prezzo, del posizionamento e delle informazioni, con i consumatori del punto vendita Synbio Food di Ancona che si mostrano più consapevoli, più esigenti ma più inclini a pagare un prezzo maggiore, che comunque non deve eccedere di molto rispetto al corrispettivo prezzo per un prodotto biologico.

Tabella II.4 – Il progetto ARCA

TEMA INDAGATO	INTERVISTE NEI PUNTI VENDITA OASI	INTERVISTE NEI PUNTI VENDITA SYNBIO DI ANCONA
ARCA: la valutazione del nome	La parola ARCA viene associata principalmente con Noè e l'arca che ha salvato gli animali, quindi come "salvataggio dei prodotti che consumiamo". Alcuni la associano con pesce, acqua e anche carne perché "l'arca trasporta gli animali". Nessun partecipante ai Focus Group cita elementi fondanti del progetto ARCA quali campi o terra, ambiente o natura.	La parola ARCA viene associata da tutti con Noè e con l'arca che ha salvato gli animali. Nessun partecipante ai Focus Group cita elementi fondanti del progetto ARCA quali campi o terra, ambiente o natura.
ARCA: la rigenerazione del territorio	Il concetto di rigenerazione viene associato a valori positivi, tranne in due casi in cui viene visto come negativo	Il concetto di rigenerazione viene associato con valori positivi, citando terra, lombrichi, uno scavo, naturale, vita e verde
ARCA: il claim proposto ("terra buona, cibo sano")	Anche se il claim viene giudicato come un'idea poco originale, secondo i partecipanti è molto fedele al progetto che è stato raccontato. il claim viene considerato come una buona frase, ma "il prodotto deve essere comunque all'altezza".	Il claim proposto trova l'approvazione di tutti i partecipanti che lo valutano come molto fedele al progetto che è stato raccontato e di immediata comprensione.
ARCA: posizionamento	Tutti affermano che i prodotti ARCA dovrebbero trovarsi nei Supermercati. Quasi tutti affermano che i prodotti dovrebbero trovarsi in ogni reparto (un'isola ARCA all'interno di ciascun reparto, ad esempio tutte le carni ARCA	Tutti affermano che i prodotti ARCA dovrebbero trovarsi con una linea base nei Supermercati e con un assortimento maggiore negli specializzati e nelle boutique.

	all'interno del reparto carne).	
ARCA: informazioni	Quasi tutti dichiarano di volere conoscere il tipo di coltivazione, la località nel senso del luogo preciso, i chilometri che ha percorso il prodotto e, nel caso della carne, cosa hanno mangiato gli animali, specialmente per il pollo. La certificazione per molti partecipanti non offre per niente la garanzia di qualità.	Tutti dichiarano di volere conoscere il tipo di coltivazione, se possibile la località precisa, anche se il "Made in Italy" viene già considerata una garanzia. Nel caso degli animali, oltre al mangime vogliono conoscere nel dettaglio le tecniche di allevamento e le modalità di macellazione.
ARCA: comunicazione	Tutti affermano di fidarsi poco della pubblicità anche se la ritengono indispensabile per farsi conoscere. Oltre alla comunicazione si chiede innanzitutto un riscontro sul prodotto, che deve avere una gradazione di colore più naturale, un profumo e un sapore più genuini. La conoscenza delle aziende di produzione e quindi la possibilità di visitare gli stabilimenti è ritenuta una garanzia più efficace.	I partecipanti affermano l'importanza oggi di avere una presenza forte sui social, attraverso video e campagne di informazione che "smentiscano i luoghi comuni e le fake news". Per ovviare alla difficoltà di visitare i luoghi di produzione in molti propongono di girare dei video negli stabilimenti veri e di farli girare nei social network.
ARCA: il prezzo	In relazione al tema del prezzo si rileva una scarsa disponibilità a spendere di più per avere un prodotto salutare. L'alimentazione sana e corretta rischia di diventare un privilegio riservato solo ai consumatori che possono permettersi di pagare un prezzo più alto: ciò è ritenuto ingiusto.	Si rileva una discreta disponibilità a spendere di più per avere un prodotto salutare (massimo un 5-10% in più rispetto a un prodotto biologico". Chiaramente il gusto è importante e deve essere se non superiore, comunque equivalente a quello di un biologico tradizionale.

Fonte: nostra elaborazione

II.11 - Conclusioni

L'analisi tramite la tecnica del focus group delle percezioni dei consumatori riguardo al progetto ARCA ci hanno consentito di ricavare alcuni spunti di riflessione:

- Il tema della rigenerazione del territorio viene percepito dai consumatori intervistati come una problematica in termini principalmente di inquinamento.
- Il nome ARCA non richiama apparentemente il concetto di rigenerazione del territorio.
- Il claim «Terra buona, cibo sano» rappresenta in maniera fedele e soddisfacente il progetto ARCA.
- I prodotti ARCA dovrebbero trovarsi con una linea base nei supermercati e con un assortimento maggiore negli specializzati.
- Il mix tra prezzo e qualità percepita rimane un fattore fondamentale per il successo di un prodotto, anche se c'è una propensione a spendere di più da parte di consumatori biologici o più attenti alla propria salute, specialmente nei punti vendita specializzati.

- Avere una comunicazione efficace assume un ruolo strategico per trasmettere i valori di ARCA a consumatori meno informati e per farsi conoscere e quindi cercare da quelli già sensibili al tema.

Ovviamente i risultati di questa indagine sono stati un primo passo per ridefinire le strategie aziendali verso il lancio definitivo sul mercato del nuovo brand. Infatti, oltre a presentare i limiti connessi alla metodologia utilizzata (ricerca qualitativa), nel caso del settore degli specializzati nel Bio si ritiene di dover compiere ulteriori indagini qualitative per comprendere meglio bisogni ed esigenze di questo target di consumatori che, come si evince dai primi risultati, risulta estremamente appetibile. Inoltre, dovrà essere effettuata una indagine quantitativa per verificare in maniera precisa le evidenze riscontrate dall'analisi qualitativa, seguendo l'approccio del Sequential Exploratory Design model (Creswell, 2009)⁴⁹.

⁴⁹ Creswell J. W., "Research Design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches", Third Edition, SAGE Publications Inc., pp. 209-212, 2009

Fig. II.8 – Lo schema del Sequential Exploratory Design model elaborato da Creswell



Fonte: Nardi L., Scattolini D., “Trade Marketing, ICT and Loyalty: Some Possible Intersecting Points between Food Industries and Retailers”⁵⁰”

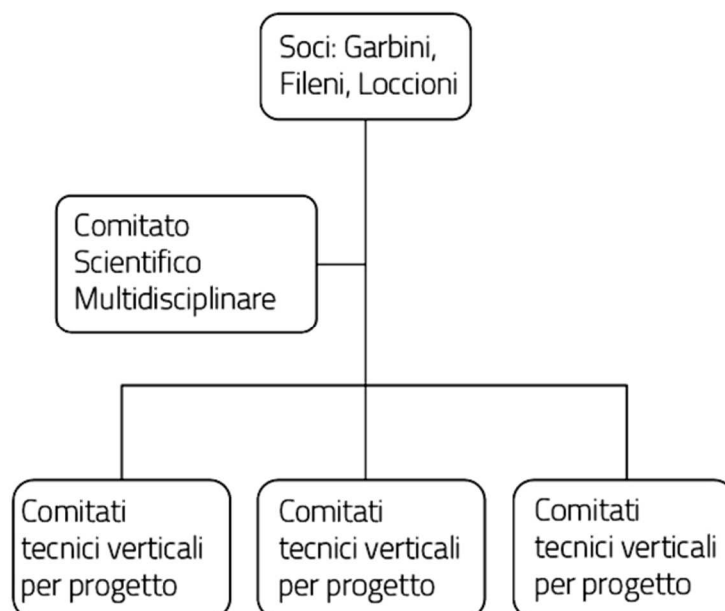
I risultati di questa indagine hanno comunque dato un notevole contributo all’impresa che ha potuto portare delle prime correzioni alle strategie del nuovo network aziendale. I prossimi passi saranno la valutazione del nome da utilizzare per creare il nuovo brand (come se è visto occorre effettuare una riflessione sul nome ARCA) e la scelta del canale distributivo migliore dove veicolarlo, attraverso le nuove indagini che verranno compiute nei prossimi mesi. Se tuttavia il brand non è ancora stato lanciato nel mercato e quindi è impossibile valutare oggi i risultati in termini di successo, occorre precisare che il nuovo network aziendale è ormai una realtà: sono stati infatti coinvolti durante il periodo di ricerca numerosi operatori del territorio che hanno accettato di operare seguendo alcune delle tecniche alla base del progetto, definite come le “buone pratiche per il

⁵⁰ Nardi L., Scattolini D., «Trade Marketing, ICT and Loyalty: Some Possible Intersecting Points between Food Industries and Retailers», Athens: ATINER'S Conference Paper Series, No: MKT2017-2365, pag. 15, 2018

ripristino della fertilità dei suoli” (eliminazione dell’aratura profonda, trattamento dei residui colturali , minima lavorazione o strip tillage, solchi trasversali alla massima pendenza, concimazioni organiche, riduzione delle masse dei macchinari utilizzati o controllare il traffico attraverso la costituzione di corsie di transito, corretti piani rotazionali in base alla vocazione del territorio e alle richieste di mercato con tendenza all’allungamento delle rotazioni, utilizzo delle cover crops, inerbimento controllato e permanente nelle coltivazioni specializzate, reintroduzione di varietà locali e introduzione di specie richieste per l’alimentazione vegetariana, vegana e celiaca), sotto la guida del nuovo network, che si è costituito recentemente come un nuovo soggetto economico denominato ARCA SRL- Società Benefit (Società che, nell’esercizio di un’attività economica, oltre allo scopo di dividere gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente⁵¹). È interessante notare, come si può vedere dalla struttura societaria illustrata dalla Fig. II.9, che uno degli operatori capofila del progetto, assieme al Gruppo Fileni risulta essere Loccioni, una importante azienda del territorio che opera in un settore da un lato completamente differente da quello di Fileni ma che grazie a questo progetto ha potuto integrarsi, dando un contributo fondamentale in termini di valore aggiunto.

⁵¹ Legge 28 dicembre 2015 n. 208, Legge di Stabilità 2016, commi 376 e seguenti, promossa sen. Mauro Del Barba

Fig. II.9 – La struttura del nuovo soggetto economico ARCA



Fonte: nostra elaborazione

Questo soggetto infatti è stato coinvolto in quanto leader dei sistemi di misura e controllo per il miglioramento della qualità e dell'efficienza di prodotti e processi, con l'importante ruolo di garante delle produzioni dei prodotti a marchio ARCA e dei benefici che queste produzioni portano ai territori dove insistono, benefici che Loccioni si occuperà di misurare utilizzando le proprie tecniche, competenze e tecnologie fortemente innovative, apportando un valore aggiunto fondamentale a tutto il progetto. Si è visto quindi come seguendo l'approccio teorico di Rullani si sia costituito un nuovo network aziendale, estremamente più esteso (sia in senso

trans-settoriale che in senso trans-territoriale) rispetto a quello facente capo al Gruppo Fileni prima della ricerca. I risultati di mercato di questo nuovo network nei prossimi anni potrebbero dare ulteriori spunti interessanti ai fini di valutare in un contesto concreto l'approccio proposto da Rullani.

CAPITOLO III

LA DISTRIBUZIONE DIRETTA COME SUPERAMENTO DELLE BARRIERE DISTRIBUTIVE

Nel capitolo precedente si è studiato come nel caso di studio si è applicata la teoria del capitalismo delle reti di Rullani per portare l'azienda a espandere il proprio network a monte della propria filiera sia in senso trans-territoriale che in senso trans-settoriale, coinvolgendo nuovi soggetti per portare sul mercato un nuovo brand. In questo capitolo invece si affronterà l'analisi e la discussione della seconda parte della ricerca effettuata, che, partendo dagli stessi presupposti teorici, ha portato l'azienda a espandere il proprio network a valle della propria filiera produttiva, per andare a presidiare l'unico canale distributivo nel campo alimentare nel quale l'azienda non operava, ossia quello della ristorazione tramite un proprio canale distributivo. Per compiere questo passo si è proceduto prima a uno studio sistematico della letteratura che affronta la scelta delle strategie e delle reti distributive, per passare poi allo studio di un Case Study di successo, ossia il caso Cremonini, un'azienda di un settore analogo (carni rosse) che negli scorsi anni ha attuato con lungimiranza e anticipo gli stessi principi di espansione del network aziendale a monte e a valle, operando con successo. Si è proceduto quindi a una ricerca sul campo degli operatori già presenti, studiando anche un

business plan per un eventuale apertura di una distribuzione diretta. Alla fine di questa fase, incrociando i risultati della ricerca sul campo con quelli ricavati dall'analisi della letteratura e del Case Study, verrà esposto come si sia deciso di integrarsi a valle con un operatore già presente nel mercato con il quale l'azienda aveva già un rapporto di fornitura. Per misurare i risultati portati in termine di vantaggi competitivi da questa integrazione, è stata effettuata una indagine sui consumatori di questo soggetto prima del formarsi della nuova rete. Questo ha consentito poi di mettere in atto delle strategie di co-marketing all'interno della nuova rete coinvolgendo entrambi i soggetti e di misurarne i risultati al termine di una nuova indagine ai consumatori effettuata a distanza di due anni. Nei prossimi paragrafi verranno esposti quindi i principi teorici dei canali distributivi che sono emersi dalla letteratura, per passare poi allo studio del caso Cremonini, all'indagine di mercato fatta per comprendere il settore della ristorazione e le strategie da adottare. Si affronterà infine il caso di studio, analizzando il processo di integrazione tra il Gruppo Fileni e il soggetto della distribuzione individuato, ossia la catena di pollerie Pollo & Friends. Si esporranno e discuteranno quindi i risultati delle due indagini ai consumatori effettuate, che costituiscono l'attuale punto di arrivo della ricerca e che, unitamente ai risultati già esposti nel capitolo precedente, serviranno per verificare i finding di tutto il percorso di studio effettuato.

III.1 – Strategie e reti distributive

L'analisi delle strategie di presidio del mercato si colloca all'interno della più ampia trattazione sui rapporti tra impresa e ambiente, e per questo parte innanzi tutto dalla definizione di impresa come organica combinazione di parti interrelate, che svolgono ciascuna una determinata funzione per il raggiungimento di un risultato comune⁵². Tale definizione rende evidente il carattere “aperto” e comunicativo dell'impresa, che si pone al centro di un sistema-ambiente nel quale attiva scambi e interazioni continue, dando vita a rapporti collaborativi e competitivi. Il contesto economico specifico con il quale l'impresa è in costante rapporto di interscambio, può essere considerato il macroambiente che non sottostà al controllo aziendale ma che influenza e fa da sfondo a tutte le sue attività. Per questo la formulazione della strategia aziendale premette un'analisi a tre step successivi che considera tutti i fattori, controllabili e non controllabili, che interagiscono con le attività dell'impresa: analisi dell'ambiente esterno, analisi aziendale e analisi intersoggettiva. È così dunque che il rapporto impresa-ambiente assume rilevanza strategica, e di conseguenza anche le funzioni e i rapporti che la legano ad esso, elevando la funzione distributiva a leva strategica, e non più solo tattica.

⁵² I. Trevisan, *La funzione distributiva*, Etaslibri, Milano, 1991, p. 10.

Il ruolo della distribuzione diventa quindi fondamentale non solo in chiave di collegamento tra l'impresa e il suo mercato, ma anche in quanto elemento strategico in grado di aumentare il valore aggiunto del prodotto offerto. La percezione da parte del consumatore risulta infatti influenzata non solo dalle caratteristiche fisiche o intrinseche al prodotto, ma anche dai tempi, luoghi e modi in cui questo viene reso disponibile⁵³. Le politiche distributive e le attività degli attori che operano nella rete diventano dunque oggetto di decisioni strategiche, in quanto in grado di aumentare o diminuire il valore dell'offerta, con evidenti conseguenze nella gestione dei rapporti con il consumatore. La funzione distributiva assume perciò un compito che va al di là del puro trasferimento materiale del bene lungo il canale, e si carica di contenuti strategici spesso critici che richiedono una gestione appropriata che a volte necessita di essere affidata a parti di unità esterne specializzate.

L'ottenimento di un vantaggio competitivo grazie alle strutture di rete, che è in definitiva l'obiettivo strategico che nel caso di studio analizzato ci si è preposti, dipende in larga parte dalla scelta del format distributivo, che non può prescindere da una serie di vincoli come la coerenza con le strategie aziendali, le politiche di branding, la natura del prodotto offerto e le caratteristiche del cliente a cui è destinata l'offerta. Essendo quindi la funzione economica distributiva legata e

⁵³ W.J. Stanton, R. Varaldo, Marketing, Il Mulino, Bologna, 1986, p.241.

vincolata alle specifiche di settore, altrettanto varie saranno le modalità con cui questa potrà essere espletata. Appare quindi opportuno pensare all'attività distributiva non tanto come un insieme di attori/impresе che operano lungo un canale, ma piuttosto come insieme di funzioni commerciali in relazione alle quali vengono prese le decisioni di produzione e consumo⁵⁴.

Tali decisioni si sviluppano nell'ambito di definizione delle politiche distributive che comprendono una fase preliminare di analisi, e quattro momenti successivi decisionali. A monte delle scelte distributive si opera infatti l'analisi degli indicatori che influenzano la crescita della domanda, della quota di mercato, della clientela e delle vendite. I momenti decisionali invece riguardano:

- La scelta dei canali distributivi, ossia la struttura della rete attraverso cui svolgere le funzioni commerciali, quindi la lunghezza del canale, il tipo di intermediari e il grado di coinvolgimento degli stessi;
- La scelta del grado di copertura del mercato che si vuole ottenere, quindi il numero di rivenditori, la loro localizzazione e le loro caratteristiche;
- La rete vendita e la sua gestione, per una combinazione ottimale delle strutture e funzioni commerciali;
- La gestione del magazzino, quindi l'organizzazione logistica dei depositi e delle scorte.

⁵⁴ E. Zaninotto, La gestione collaborativa della funzione di distribuzione, Egea, Milano, 1990, p.16.

Nel caso di studio analizzato, come si vedrà più avanti, l'ottimizzazione dell'ultimo punto grazie alla strategia attuata e alla scelta del canale distributivo effettuata ha portato ad ottenere un concreto vantaggio in termini di riduzione di costi e di tempi.

Tali scelte portano alla definizione della politica commerciale e sono orientate da tre obiettivi principali che l'impresa punta a perseguire: contenere i costi complessivi della distribuzione, ottimizzare il servizio in termini di prestazione e immagine, e ottenere un adeguato controllo sulla domanda finale⁵⁵. Tali decisioni si prospettano quindi alla base del trade-off che ogni impresa si trova a dover gestire in ambito distributivo, dovendo bilanciare la convenienza economica e la coerenza strategica. Le strategie distributive quindi, non possono definirsi "giuste" o "sbagliate" in senso assoluto, ma possono essere valutate in base al grado in cui soddisfano i tre obiettivi appena elencati. Questa conclusione appare evidente nella scelta effettuata nel caso di studio, dove si aveva un bivio: scegliere di operare direttamente sul mercato distributivo, aprendo un canale di proprietà oppure scegliere di affidarsi, attraverso un'integrazione parziale discendente, a un operatore già attivo sul mercato. Entrambe le scelte presentavano ovviamente vantaggi e svantaggi, e la scelta effettuata, che richiama d'altro canto le

⁵⁵ S. Sciarelli, Scelte distributive e rapporti di collaborazione tra industria e distribuzione, in "Atti del convegno: Le relazioni tra industria e distribuzione: attualità e prospettive", Verona 29 sett. 1989, "Sinergie", Quaderno n.5.

complessità e le logiche delle scelte di “make or buy⁵⁶” richiamate nel terzo capitolo, non si può dire giusta in assoluto, quanto coerente con gli obiettivi strategici aziendali, studiati durante il periodo di ricerca e con il dato momento e contesto nel quale quella decisione è stata presa.

La scelta del canale, come si può ben immaginare, è la decisione più critica, in quanto andrà a riflettersi su tutte le altre decisioni commerciali in merito al grado di copertura, alla gestione della rete di vendita e così via. La sua criticità è data dai riflessi che questa genera nella strategia aziendale, che ne risulta fortemente influenzata nelle sue componenti più importanti. Dalla gestione dei costi che il canale determina, quindi il riflesso sulla formazione del prezzo al consumo, che a sua volta influenza domanda e volumi di vendita⁵⁷. Inoltre, la scelta del canale può essere una valida leva competitiva per creare barriere all’entrata verso potenziali entranti, sviluppando nuove forme distributive e combinando in modo nuovo quelle già esistenti. La strategia distributiva infatti sempre più raramente coinvolge un solo tipo di canale, specialmente dopo la rivoluzione informatica e digitale grazie alla quale i mezzi con cui raggiungere il consumatore finale sono aumentati esponenzialmente. Le strategie oggi assumono un’ottica multi-channel all’interno della quale l’impresa diversifica i canali, i prodotti, i target e la comunicazione. Più specificatamente, ciò che oggi viene richiesto dal mercato è

⁵⁶ Schiavone F., “Governance, Reti d’imprese e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche”, cit.

⁵⁷ I. Trevisan, La funzione distributiva ..., cit., p.36.

un approccio più globale all'utilizzo dei canali e dei formati in quella che può essere definita "strategia omni-channel"⁵⁸, ossia la capacità di saper intercettare il cliente e soddisfare le sue esigenze a 360°. A tale riguardo il Gruppo Fileni, parallelamente alla creazione del nuovo canale distributivo nella ristorazione, si è attivato per perseguire una strategia che consentisse di ottenere un maggiore presidio anche in canali alternativi, come nel caso del "Normal Trade": in questo settore, infatti, è stato creato un progetto per rendere i protagonisti di questo canale della distribuzione, ossia i macellai, partner dell'azienda, fornendo agli aderenti al progetto (in maniera del tutto gratuita) materiale promozionale, corsi di alta formazione, creando eventi e una rivista ad essi dedicati e mettendo a punto una piattaforma online con una linea di prodotti specifica; tale piattaforma tra l'altro è stata concepita in modo da diventare nel tempo un vero e proprio strumento di social media marketing in ambito B2B⁵⁹. Oltre alle strategie di maggiore presidio di alcuni canali, il Gruppo Fileni ha mantenuto una forte attenzione su tutti gli altri in cui era già presente. Nella pratica, infatti, questo si traduce in un utilizzo diversificato dei canali di vendita che permetta all'impresa di essere presente in tanti contesti diversi, unendo i vantaggi dei canali tradizionali e quelli dell'e-commerce, integrando formule commerciali consolidate e formati più innovativi. Mentre la dicitura "multi-channel" pone l'accento sul fatto che il

⁵⁸ D. Rigby, *The Future of Shopping*, Harvard Business Review, Dec 2011, Vol. 89 Issue 12, pp. 64-75.

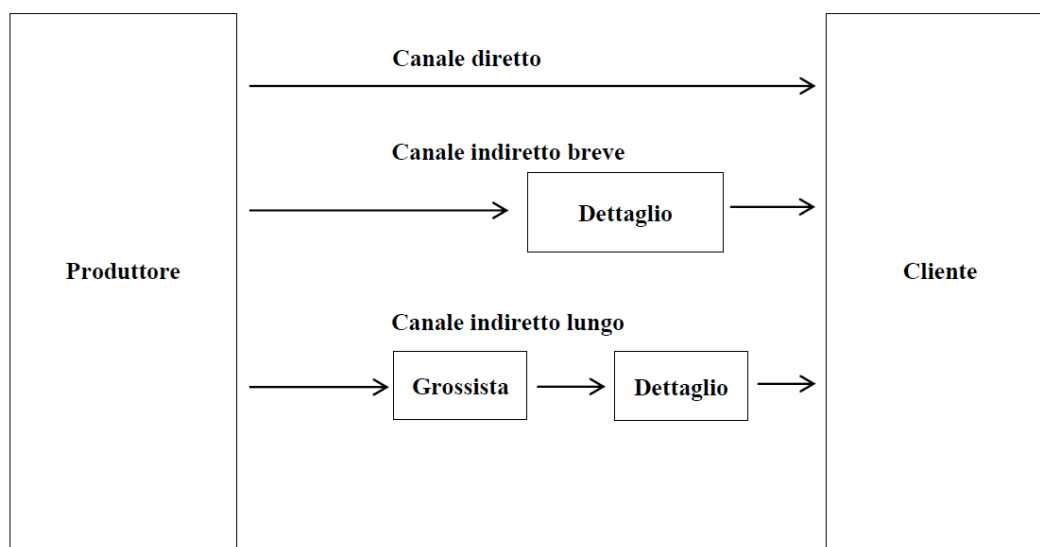
⁵⁹ Nardi L., Scattolini D., «Trade Marketing, ICT and Loyalty: Some Possible Intersecting Points between Food Industries and Retailers», cit.

canale di vendita non sia unico, quella “omni-channel” sottolinea la necessità di essere presente su tutti i canali per poter competere con successo nel mercato attuale.

Alla base però di ogni politica commerciale stanno alcune decisioni basilari che l'impresa deve definire, integrare e focalizzare; queste sono il tipo di intermediazione che desidera interporre tra sé e il cliente finale, la lunghezza di questo canale e l'intensità con cui desidera essere presente nel mercato. Si distinguono innanzitutto due tipi principali di canale: il canale diretto e il canale indiretto, che a sua volta si divide in canale breve e canale lungo. Il canale diretto non prevede forme e figure di intermediazione tra produzione e consumo, in quanto il bene è direttamente distribuito dall'impresa industriale al consumatore finale, anche se questo non esclude necessariamente l'ausilio di intermediari. I format distributivi classici con cui l'impresa può raggiungere direttamente il target sono i negozi di proprietà e la vendita diretta, sia tramite personale dipendente che tramite agenti. La distribuzione diretta è adatta sia al B2B, nel caso di beni strumentali, che al B2C, nel caso di beni ad acquisto non frequente, con domanda di servizi commerciali e processi di acquisto e consumo relativamente lunghi. Nel caso di studio, il Gruppo Fileni era del tutto privo di un canale diretto, a prescindere che in questo potesse emergere o meno il proprio brand, mentre operava in tutte le forme di canali indiretti presenti nel settore agroalimentare.

Il canale indiretto, a differenza del diretto, comprende l'intermediazione da parte di uno o più soggetti specializzati, che rendono il canale più o meno lungo e diversamente controllabile. I vantaggi classici di questo tipo di canale sono la realizzazione di economie di scala, grazie ai grandi volumi derivanti dagli acquisti diversificati da più produttori; la riduzione delle transazioni per l'impresa, con la moltiplicazione dei contatti degli intermediari; le minori disparità di funzionamento del canale commerciale, con l'assortimento e il frazionamento dei prodotti a livelli ottimali per produttori e consumatori; la gestione del servizio delegata ai livelli più vicini al consumatore finale, con cui si instaurano relazioni durature.

Fig. III.1 - I canali di distribuzione



Fonte: A. Ferrandina / PMI - Ipsoa Editore, n. 1/2011.

Nel caso del canale breve l'intermediario è un dettagliante con propri negozi se tratta beni di consumo, mentre è un distributore con una propria rete di vendita se tratta beni strumentali per il B2B. La dimensione ridotta del canale permette di avere un controllo maggiore sul mercato grazie al contatto diretto con i dettaglianti, consente all'impresa di sviluppare una quota di mercato propria e permette di raggiungere un grado di copertura sufficientemente ampio. A fronte di tali vantaggi, il canale breve richiede però dimensioni aziendali piuttosto elevate in grado di sostenere gli investimenti richiesti per la formazione della rete vendita, la gestione di una clientela frammentata e l'organizzazione delle filiali e dei depositi; inoltre richiede di saper gestire le rigidità e i rischi derivanti da tale tipo di organizzazione. Il canale lungo invece è più adatto alle piccole medie imprese che non sono in grado di sostenere una propria rete di vendita e possono beneficiare di un canale meno rigido e più snello, caratterizzato da costi variabili e ridotte immobilizzazioni. In questo caso gli intermediari sono più di uno, con la presenza di uno o più grossisti che utilizzano a loro volta altri operatori per raggiungere il mercato finale. Il vantaggio per l'impresa produttrice consiste nel trasferire al grossista l'onere di rifornire tutti i singoli punti vendita, magari anche isolati o marginali, per i quali la creazione di una rete vendita sarebbe sicuramente sconveniente. Lo svantaggio principale di questo tipo di canale è la minaccia che il grossista assuma la posizione di channel leader, con conseguenti ripercussioni sull'assortimento e sulla quota di mercato. La posizione del grossista limita il

controllo diretto sul mercato finale e le informazioni provenienti dal consumatore, riducendo la stabilità degli sbocchi del proprio prodotto sul mercato finale. Sono queste caratteristiche dei canali indiretti, unite al cambiamento dei rapporti tra industria e distribuzione descritti nei capitoli precedenti che hanno posto l'evidenza della necessità per il Gruppo Fileni di espandere il proprio network per arrivare a coprire un canale nel quale prima non operava. Collaterale al tipo di canale, è la scelta dell'ampiezza che si intende dare alla propria distribuzione, distinguendo tra selettiva, esclusiva o intensiva.

La distribuzione selettiva prevede la selezione di un numero/tipo limitato di intermediari che presentano determinate caratteristiche e sono in grado di raggiungere un particolare target, riservando attenzione alla creazione di un'immagine di marca. Questo limita i costi distributivi e aumenta i margini dei singoli operatori, creando collaborazioni sinergiche che permettano di stabilizzare le vendite nel tempo. Solitamente questo tipo di distribuzione si collega a prodotti con bassa frequenza d'acquisto, elevata domanda di servizi commerciali e processi di acquisto e consumo lunghi. Si ricorre poi alla distribuzione esclusiva quando l'impresa limita l'intermediazione ad un solo distributore, affidando a lui l'onere di attuare le politiche di marketing e distribuire in esclusiva il prodotto, contando sul suo impegno a non trattare prodotti dei concorrenti o promuovere attività in grado di sviare o rallentare le vendite. In questo caso l'obiettivo

principale è quello di comunicare il più direttamente possibile l'identità e l'immagine di marca, con un maggior controllo dei punti vendita e un'azione commerciale più aggressiva, finalizzata a elevare l'immagine e il prestigio della marca (bassa copertura di mercato ma elevata penetrazione)⁶⁰. Spesso ricorrono a questo tipo di distribuzione le aziende con prodotti altamente differenziati e speciality goods, per i quali la scelta e il confronto nell'acquisto sono particolarmente attenti e meditati. In ultima analisi, attraverso un controllo serrato dei punti vendita, si realizza un'azione commerciale più aggressiva, finalizzata a elevare l'immagine e il prestigio della marca. Infine, la distribuzione estensiva viene utilizzata per raggiungere la maggiore copertura territoriale possibile, rinunciando ad un'elevata penetrazione data la ripartizione degli investimenti commerciali su un numero elevato di punti vendita. In questo caso il numero di intermediari è più elevato, e la loro funzione si limita al trasferimento fisico del prodotto in quanto l'impresa si impegna a comunicare direttamente con il consumatore per orientarne il comportamento. Solitamente questo tipo di distribuzione è utilizzato per prodotti ad acquisto frequente, margini contenuti, bassa domanda di servizi e processi di acquisto e consumo veloci. Si tratta proprio del caso del Gruppo Fileni, che, se si esclude il comparto biologico, ottiene la maggior parte del proprio fatturato da un prodotto (il pollo tal quale, lavorato) con

⁶⁰ A. Ferrandina, Business Plan: distribuzione espansiva e lunghezza dei canali, PMI - Ipsos Editore, n. 1/2011.

tasso di rotazione molto elevato e un basso margine. Nel caso di studio si vedrà come nel nuovo canale si sia scelto invece l'approccio inverso, ossia quello della distribuzione esclusiva, arrivando infine ad integrarsi parzialmente col proprio distributore. Infine, un'interessante segmentazione distributiva dei beni è quella proposta da Castaldo, che considera non tanto le caratteristiche oggettive del prodotto, ma le caratteristiche soggettive del comportamento del consumatore, ossia il suo coinvolgimento psicologico⁶¹. Questo dipende dall'importanza dell'acquisto, dal rischio percepito, dalla visibilità sociale e dal contesto di utilizzo⁶².

Fig. III.2 – La segmentazione distributiva dei beni secondo il consumer approach.

	Coinvolgimento psicologico molto elevato	Coinvolgimento psicologico molto ridotto
Estensione della distribuzione	SELETTIVA	ESTENSIVA
Canale prevalente	DIRETTO	INDIRETTO
Numero di canali	UN SOLO CANALE	MOLTI CANALI
Numero di sbocchi	UN SOLO SBOCCO	NUMEROSI SBOCCHI
Numero di intermediari	POCHI INTERMEDIARI	MOLTI INTERMEDIARI PER SINGOLO SBOCCO
Tipo di integrazione	CONTROLLO PROPRIETARIO O IN FRANCHISING	ARM'S LENGHT
Approccio di marketing	PREVALENTEMENTE PULL	TWIN

Fonte: S. Castaldo, Analisi e gestione dei canali distributivi, Il Mulino, Bologna, 2005.

⁶¹ S. Castaldo, *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna, 2005, pp.229-231.

⁶² Lugli, *Marketing Channel*, Utet, Torino, 2007, p. 2.

I prodotti ad alto coinvolgimento portano il consumatore a compiere uno sforzo cognitivo elevato nella fase di acquisto, che viene preceduta da una ricerca approfondita presso più punti vendita per raccogliere quante più informazioni possibili. Al contrario invece, nel caso di prodotti a basso coinvolgimento, il consumatore non necessita di informazioni preliminari e sceglie prima il punto vendita, e poi il prodotto.

Il momento della scelta del canale rientra nelle decisioni strategiche dell'impresa, che alla luce di fattori interni ed esterni delinea i confini della propria rete distributiva. Considerati i clienti, gli intermediari, i concorrenti e le condizioni di mercato, l'impresa si concentra sugli elementi interni in grado di influenzare il format distributivo. Questi partono innanzitutto dal brand e dalla strategia aziendale, per definire in che misura l'impresa è in grado di rinunciare alla convenienza economica a favore della coerenza strategica, e in che modo la distribuzione può aumentare il valore aggiunto. Immediatamente dopo c'è il prodotto, come si è visto pocanzi, che a seconda delle sue caratteristiche intrinseche e del grado di coinvolgimento che suscita nel consumatore, può essere veicolato con canali più o meno specifici. Inoltre, maggiore è l'estensione di gamma di prodotti con caratteristiche distributive simili, più adatto e conveniente risulterà l'utilizzo di un canale diretto. In secondo luogo, va considerata la dimensione aziendale e la sua capacità di gestire efficacemente la funzione

distributiva, determinando un allungamento o accorciamento del canale, fino alla possibilità di assumere in proprio l'intera distribuzione. In terzo luogo, la scelta non può prescindere dalle risorse finanziarie disponibili: maggiore è l'investimento che l'impresa è in grado di sopportare, più breve e diretto è il canale che sarà in grado di gestire; al contrario l'utilizzo di un grossista che si assume il rischio di gestire le scorte, permette di alleggerire i costi e le risorse impiegate. Infine, la struttura del canale dipenderà dal grado di copertura che si vuole raggiungere, quindi con obiettivi di vendita intensiva si raggiungerà un elevato numero di punti vendita indistinti, mentre con obiettivi di vendita selettiva o esclusiva si utilizzeranno pochi intermediari ma altamente qualificati⁶³.

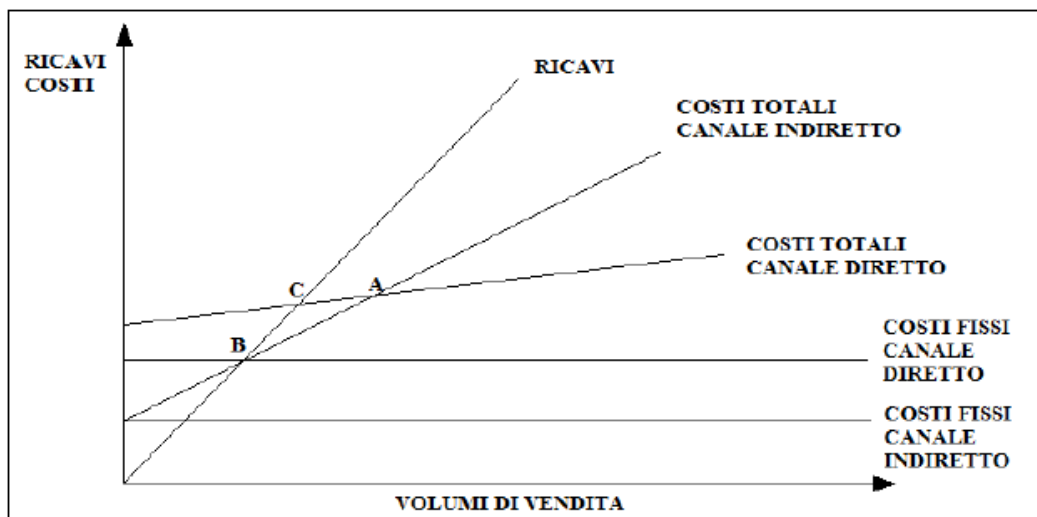
La scelta del canale più idoneo passa poi attraverso le politiche di marketing e si avvale di tre criteri da utilizzare in modo congiunto per giungere ad una progettazione ottimale della rete distributiva. Il primo è il criterio economico, con cui si stimano i ricavi legati ai volumi di vendita realizzabili con ciascun canale, e i costi collegati all'amministrazione di venditori e agenti, margini degli intermediari, depositi e consegne. Il secondo è il criterio del controllo, ossia il potere che l'impresa desidera mantenere sul canale e sulle leve strategiche del prezzo, comunicazione e promozione, avvicinandosi più o meno alla posizione di channel leader. Il terzo è il criterio della flessibilità, cioè la capacità di

⁶³ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., pp. 49-51.

adattamento e di risposta del canale alle variazioni del mercato, e la sua struttura in termini di rapidità e di costi. La struttura di costo del canale infatti, incide a pieno titolo nella formazione della rete e risulta determinata dal tipo di rapporto lavorativo che l'impresa instaura con gli attori del canale e dal sistema retributivo che esso implica, al di là dei costi di gestione delle strutture centrali e periferiche. Nel caso della distribuzione indiretta il costo dell'intermediazione è una quota fissa o scalare del fatturato di vendita, mentre nel canale diretto le voci di costo comprendono stipendi base, oneri previdenziali e assicurativi, incentivi, provvigioni e rimborsi spese. In questo secondo caso inoltre, i costi aumentano per via della gestione diretta di negozi e uffici, che sono di proprietà dell'impresa produttrice. Analizzando i costi variabili e fissi che le due strategie comportano, è possibile utilizzare un'analisi di break even per determinare in modo efficace il tipo di organizzazione più adatta. Come si vede dal diagramma della redditività in figura IV.3, è possibile individuare il punto A in cui le curve dei costi dei due canali si intersecano, rendendo indifferente la scelta dell'uno o dell'altro⁶⁴.

⁶⁴ A. Ferrandina, Come si scrive un Business Plan: scelta fra rete diretta e indiretta di distribuzione, Pmi - Ipsoa Editore, n. 6, giugno 2011.

Fig. III.3 – Analisi di break even point per la scelta del canale distributivo.



Fonte – Elaborazione propria tratta da:

www.microsoft.com/business/it/content/pagine/news.aspx?cbcid=308&listid=45c

[70542-eea7-49af-81e3-3940c70fc331](http://www.microsoft.com/business/it/content/pagine/news.aspx?cbcid=308&listid=45c70542-eea7-49af-81e3-3940c70fc331)

L'impresa potrà riferirsi a tale analisi per definire la propria strategia a seconda del giro d'affari che si troverà a gestire lungo il suo percorso di sviluppo. Sarà necessario raggiungere la quantità minima di volumi di vendita e di fatturato al punto B per avere un'economicità nella distribuzione, utilizzando il canale indiretto. Al punto C i ricavi si intersecano con i costi del canale diretto, che restano però superiori a quelli del canale indiretto fino a volumi pari ad A. Da questo punto in poi per tutti i volumi di vendita superiori, i costi di vendita diretta sono minori rispetto a quella indiretta, così che la vendita diretta risulta più

profittevole. La scelta può essere ottimizzata anche in base ai caratteri indicati in figura III.4, dove per ogni fattore relativo al prodotto o ai servizi annessi, è indicato il tipo di canale da preferire.

Fig. III.4 – I criteri per determinare l’impiego di un canale diretto o indiretto

Fattore	Alto	Basso
Concentrazione geografica	Diretto	Indiretto
Numero acquirenti	Indiretto	Diretto
Complessità del bene	Diretto	Indiretto
Prezzo unitario	Diretto	Indiretto
Standardizzazione	Indiretto	Diretto
Servizio richiesto	Diretto	Indiretto
Discrezionalità nel prezzo	Diretto	Indiretto
Informazioni richieste	Diretto	Indiretto
Frequenza d’acquisto	Indiretto	Diretto

Fonte: I. Trevisan, La funzione distributiva, Etaslibri, Milano, 1991.

Possiamo stabilire quindi che il canale indiretto sarà adatto a prodotti standardizzati con alta frequenza d’acquisto, destinati a raggiungere un elevato numero di acquirenti. La vendita diretta invece, porterà ad una concentrazione geografica del mercato e sarà usata con beni complessi dal prezzo unitario elevato e con una bassa frequenza d’acquisto, per cui il cui consumatrice ricerca elevati livelli di servizio e conoscenza. Considerando il ventaglio di opzioni distributive che l’impresa può utilizzare per costruire la sua rete, raramente viene scelto un unico canale per tutti i clienti. Spesso variabili diverse portano all’utilizzo di

canali diversi, a seconda dei consumatori che sono destinati a raggiungere, delle caratteristiche del singolo prodotto o delle specificità geografiche del mercato. Inoltre, secondo la teoria del consumer approach, non necessariamente una determinata categoria merceologica deve seguire le stesse politiche distributive e utilizzare gli stessi canali; la scelta dei format distributivi dipende in realtà dalle preferenze dei singoli segmenti di domanda, e non solo dalle caratteristiche proprie del prodotto commercializzato. Come mostra lo schema di Castaldo, il diverso coinvolgimento psicologico giustifica infatti l'utilizzo di diverse modalità distributive⁶⁵. L'impresa si trova quindi a gestire una vera e propria rete di canali tra loro integrati, secondo un approccio strategico multicanale che richiede non poche risorse per evitare il sorgere di tensioni tra i diversi intermediari. I conflitti più evidenti si generano soprattutto al livello del dettaglio, dove i punti vendita che trattano lo stesso prodotto rischiano di sovrapporsi ed entrare in forte competizione. Bisogna però considerare che il negozio sta diventando sempre più elemento di differenziazione e caratterizzazione del prodotto stesso, per cui lo stesso prodotto in canali diversi assume connotati tipici e distintivi. Questo aspetto risulterà evidente nel caso di studio, nel quale si vedrà come lo stesso prodotto, venduto all'interno dello stesso centro commerciale nella GDO, all'interno di un punto vendita a gestione diretta, con elementi di brand e di comunicazione targhettizzati su una fascia più alta e una tecnica di cottura differente, venga

⁶⁵ S. Castaldo, *Analisi e gestione dei canali distributivi...*, op.cit., pp.230-231.

percepito dai consumatori in maniera completamente differente, consentendo all'impresa di venderlo addirittura al doppio del prezzo. In questo modo è possibile segmentare il mercato in base ai canali di vendita che veicolano il prodotto e che attraggono così clienti diversi; i consumatori non ricercano solo il prodotto, ma anche una serie di servizi annessi, che dipendono dal punto vendita in cui si compie l'acquisto. Le diverse preferenze ed esigenze porteranno quindi, come anticipato prima a proposito del caso di studio, acquirenti diversi in punti vendita diversi per l'acquisto dello stesso prodotto; in questo modo i singoli punti vendita non si troveranno a competere effettivamente per gli stessi consumatori, ma per categorie diverse. I vantaggi di una distribuzione multi-channel si riflettono anche sull'aumento della profittabilità che deriva dalla ripartizione della gamma prodotti su più canali, rendendo disponibili linee diverse su canali diversi e riducendo così la competizione sul prezzo dei diversi sbocchi distributivi⁶⁶. La criticità nella gestione multicanale si verifica però nel trade-off tra numero di canali e capacità di investimento, in quanto ogni canale aggiuntivo richiederà ulteriori risorse per la promozione vendite. In ogni caso la struttura distributiva tenderà comunque a definire un canale dominante, che prevarrà sugli altri per utilizzo e importanza.

⁶⁶ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., p.66.

Le scelte multicanale vanno poi considerate dal punto di vista della brand image percepita dal consumatore, per assicurare che i diversi canali non producano discrepanze nella percezione del brand in seguito a diverse politiche di prezzo, merchandising e offerta. In sostanza quello che l'impresa deve verificare è la costanza della "congruity brand image", ossia della corrispondenza tra brand identity e brand image in tutti i canali distributivi; tale affermazione vale soprattutto per i prodotti di marca per cui il consumatore effettua una ricerca preliminare e si informa sul brand prima di acquistare. Per garantire tale congruenza, i singoli punti vendita diretti e indiretti devono coordinarsi in termini di store image e brand image per comunicare gli stessi significati e ricreare l'immagine di marca in cui il consumatore si riconosce. Più l'impresa avrà una brand identity chiara e definita, minore sarà il rischio di incongruenza tra i canali. Nei casi però in cui si verifichi una discrepanza della brand image tra canali, è possibile porvi rimedio separando i segmenti di mercato per formati distributivi⁶⁷. Questi principi sono stati messi in pratica nel caso di studio dove, proprio per evitare una incongruenza tra brand image percepita nei canali distributivi indiretti e quella percepita nella distribuzione diretta, si è deciso di operare una distinzione netta tra i due brand, pur essendoci alla base dei due canali distributivi lo stesso identico prodotto.

⁶⁷ S. Ranfagni, Congruity brand image e multicanalità distributiva: un confronto tra casi di imprese moda italiane, *Micro & Macro Marketing* - 2/2013, agosto - pp. 299-316.

Le tendenze in atto mostrano quindi un deciso orientamento verso l'omni-channel, ossia l'integrazione di canali più fisici e tradizionali, con nuove formule commerciali in grado di unire nuove tecnologie digitali, intrattenimento e retailing. Al consumatore vengono quindi offerti contemporaneamente vantaggi e possibilità diverse per entrare in contatto con il brand e i suoi prodotti, senza dover rinunciare all'esperienza fisica e sensoriale ma al contrario arricchendola dei vantaggi e delle potenzialità date dal web e dal digitale. L'attenzione è tutta rivolta alla brand experience, intesa come l'insieme di "sensazioni, emozioni, cognizioni e reazioni comportamentali provocate dai stimoli legati al brand che fanno parte del suo design, identità, packaging, comunicazione e ambiente⁶⁸". L'obiettivo si focalizza perciò sulla creazione di una brand experience unica e coinvolgente in grado di intrattenere ed emozionare il consumatore, e di comunicare in modo coerente la brand identity. Si vedrà come proprio una brand experience percepita dai consumatori come estremamente elevata ha permesso all'azienda di operare con successo nel nuovo canale distributivo.

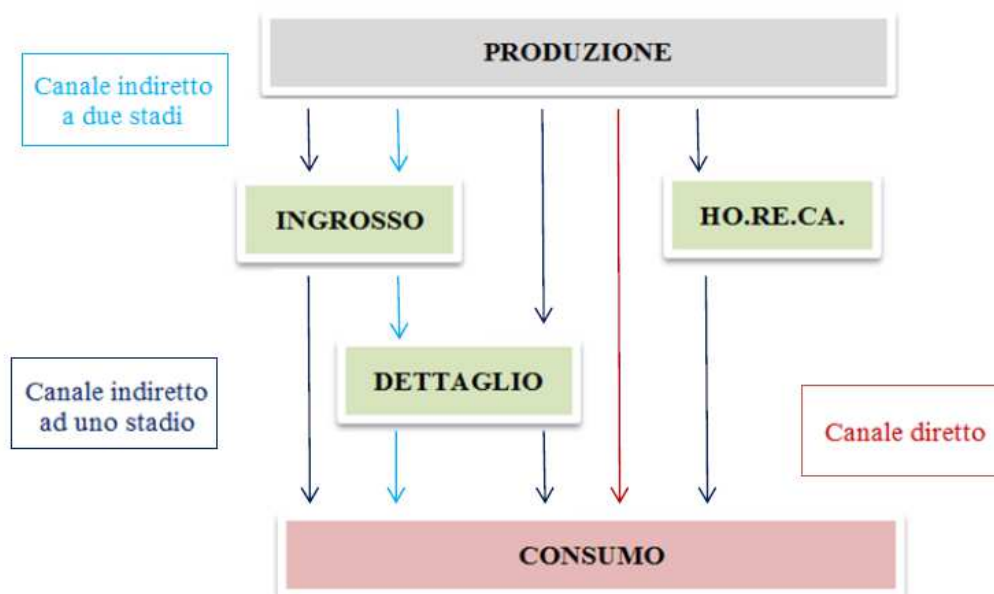
III.2 – La distribuzione diretta nel settore alimentare

Nell'analisi del settore agroalimentare vanno innanzitutto definiti gli attori economici che operano all'interno della filiera e che possono essere suddivisi in

⁶⁸ J. Brakus, B. H. Schmitt, L. Zarantonello, Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 3, 2009, pp. 52-68.

due grandi categorie. Gli attori coinvolti nel settore della produzione agricola e dell'industria alimentare si occupano della produzione di materie prime e prodotti freschi, e della lavorazione degli stessi per il consumo finale. Gli attori che operano nella fase distributiva e commerciale invece si occupano del trasferimento e della conservazione dei prodotti dal produttore al mercato finale. In questa seconda categoria rientrano tipologie diverse di attori che si differenziano in base alle funzioni commerciali e al target a cui si rivolgono come descritto in figura III.5.

Fig. III.5 – I canali della filiera agroalimentare



Fonte: Elaborazione propria

Il commercio all'ingrosso di prodotti agricoli e alimentari può rientrare in un canale indiretto a due stadi come intermediario tra fasi produttive diverse, oppure può far parte di un canale indiretto ad un solo stadio come tramite unico tra produzione e consumo. Il commercio al dettaglio allo stesso modo può rientrare in un canale lungo oppure in uno corto, ma si differenzia dall'ingrosso in quanto è destinato unicamente ai consumi domestici. Esso può assumere forme commerciali diverse, nello specifico può essere un dettaglio tradizionale specializzato (macellerie, fruttivendoli, e così via), oppure una distribuzione a libero servizio non specializzata, dove oggi la GDO rappresenta quasi il 60% dei punti vendita. Infine, il settore della ristorazione Ho. Re. Ca. è destinato a hotel, ristoranti e catering, e si riferisce ai consumi extra-domestici dove il prodotto alimentare richiede un'ulteriore fase di preparazione e servizio aggiuntivo. Come si è precisato in precedenza, all'inizio del periodo di ricerca il Gruppo Fileni era presente su tutti questi canali tranne quello diretto.

Ciò che emerge chiaramente nel settore distributivo è però la continua evoluzione delle formule commerciali che amplia sempre di più l'offerta dei servizi e dei prodotti commerciali stessi, anche al fine di aumentare la differenziazione tra le varie insegne. Le forme distributive principali si differenziano tra loro per la domanda che soddisfano, il grado di autonomia del retail mix, il margine operativo e lo scontrino medio. Combinando in modo diverso servizi commerciali

elementari con gradi diversi di quantità e qualità si ottengono tipologie diverse di punto vendita che sono raggruppabili principalmente in superette/minimarket, supermercati, ipermercati e discount. Format commerciali più recenti invece sono per esempio i cash and carry, i centri commerciali o centri outlet. L'evoluzione continua ha permesso di sperimentare nuove combinazioni in grado di soddisfare le esigenze di segmenti diversi del mercato, variando gli elementi fondamentali su cui si basa la distribuzione commerciale. Questi possono essere fattori più o meno discriminanti come il grado di prossimità, ossia l'accessibilità dei beni rispetto al bacino di utenza; lo stoccaggio dei prodotti quindi la loro disponibilità nel tempo; gli orari di apertura del punto vendita; la profondità e l'estensione dell'assortimento; la velocità e la tipologia di servizio, ossia vendita assistita o self-service; l'atmosfera e il comfort dell'ambiente, inteso come qualità degli allestimenti e delle strutture espositive. L'innovazione in questo contesto passa inoltre attraverso la ricerca di nuovi segmenti di domanda, come per esempio prodotti biologici, per celiaci o vegetariani, oppure l'esplorazione di nuove aree di mercato non food che offrano però buone opportunità di vendita. Proprio questa strategia era già stata messa in atto dal Gruppo Fileni, che risulta tutt'oggi l'unico grande produttore di carne avicola biologica nel mercato nazionale.

La filiera agroalimentare italiana si compone di più di due milioni di aziende, di cui l'80% concentrato nel settore produttivo⁶⁹. Considerando il valore dell'intera filiera, indotto compreso, essa rappresenta un'importante risorsa strategica per l'economia interna, contribuendo per il 14% alla formazione del Pil italiano⁷⁰. Il valore e la rilevanza economica del settore agroalimentare risultano però in parte penalizzati dai ritardi strutturali e dagli elevati costi delle infrastrutture, che spesso rendono le imprese italiane poco competitive nei mercati internazionali. I deficit competitivi che a volte non permettono di valorizzare a pieno il settore agroalimentare, derivano da carenze nelle infrastrutture e da debolezze legate alla polverizzazione del mercato, che risulta svantaggiato anche sul piano fiscale. Come mostrato in figura IV.6 l'agricoltura presenta il mercato più frammentato e polverizzato, con tantissime piccole aziende che lavorano in collaborazione con l'industria alimentare. Questi aspetti che risultano chiaramente dall'analisi del mercato nazionale, come si è visto nei capitoli precedenti risultano particolarmente veri e accentuati per il settore agroalimentare marchigiano. La produzione è destinata principalmente al mercato interno, in quanto la propensione all'export rimane inferiore alle medie europee.

⁶⁹ Nomisma, La Filiera Agroalimentare Italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera, 3 Aprile 2014.

⁷⁰ Nomisma, La Filiera Agroalimentare Italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera, 3 Aprile 2014.

Fig. III.6 – La filiera agroalimentare: le fasi e gli attori.

		Numero imprese
Fase produttiva	Agricoltura Aziende dell'agricoltura	1.620.884
	Industria alimentare di trasformazione Industria alimentare e delle bevande	57.805
Fase distributiva e commerciale	Commercio all'ingrosso Grossisti e intermediari dei prodotti agricoli	86.458
	Dettaglio tradizionale Commercio al dettaglio specializzato	133.567
	Distribuzione a libero servizio Commercio al dettaglio non specializzato	49.432
	Ristorazione Ristoranti, bar, hotel, mense, catering	256.724

Fonte: elaborazione propria da *La filiera agroalimentare italiana*, Nomisma, 2014.

La distribuzione invece mostra ancora una presenza importante del dettaglio tradizionale nel commercio italiano, con esercizi di piccole e medie dimensioni, specializzati in prodotti alimentari e bevande. La GDO con numeri decisamente più ridotti rappresenta però il 90% del fatturato della distribuzione a libero servizio con punti vendita non specializzati, con prevalenza di prodotti alimentari e bevande. Emergono come top player in questo settore Coop, Conad e Selex. Al primo posto resta però il settore Ho. Re. Ca. con più di 250 mila attività nel territorio italiano.

Il settore produttivo agroalimentare risulta fortemente influenzato dalle dinamiche e dalle strategie intraprese più a valle dalla distribuzione, che, come si è già precisato nel primo capitolo, sta acquisendo sempre più il ruolo di baricentro all'interno del canale. La distribuzione al dettaglio, più vicina al consumatore rispetto alla produzione a monte, è divenuta nel tempo portavoce delle tendenze e delle preferenze di consumo del cliente, sviluppando capacità di lettura e interpretazione del mercato finale e guadagnando potere rispetto alle imprese produttrici.

Le dinamiche della distribuzione inoltre, come si è già visto, influenzano i rapporti e le strategie dei produttori a monte non solo per quanto riguarda la competizione di prezzo, ma anche in relazione alle decisioni produttive e di marketing. La letteratura⁷¹ fornisce diversi supporti alla tesi del così detto “effetto di concentrazione”, secondo il quale le imprese a monte sono più incentivate ad investire nella ricerca e sviluppo e nel marketing se il settore distributivo è sufficientemente concentrato. Le imprese commerciali in questo caso hanno un potere contrattuale elevato e sono in grado di contrattare il prezzo a monte, riducendo il margine dei produttori. Al contrario in una situazione di mercato in cui la distribuzione è eccessivamente polverizzata e priva di potere contrattuale, i produttori saranno più restii ad investire risorse.

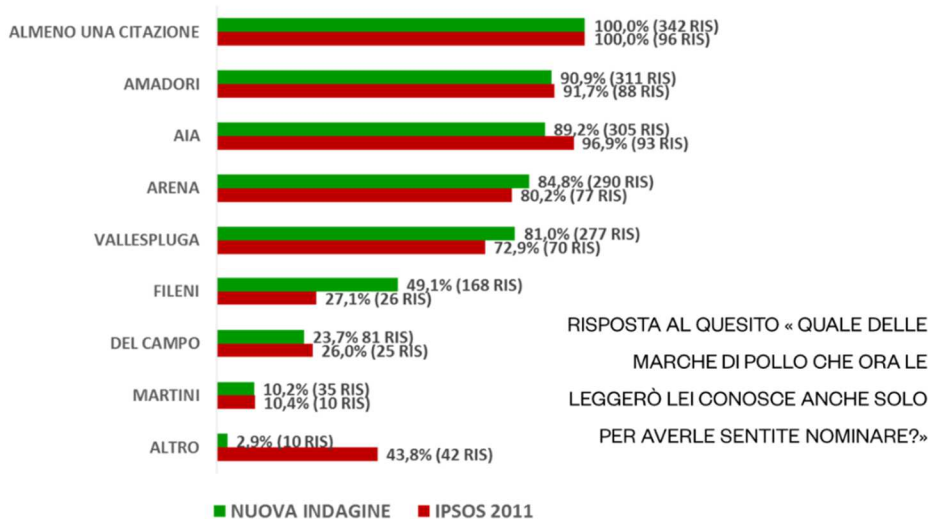
⁷¹ Si vedano Steiner (1984) e Albion (1983) in R. Pieri, L. Venturini, Strategie e competitività del sistema agro-alimentare, Franco Angeli, Milano, 1995.

In ogni caso le dinamiche tra monte e valle della filiera dipendono anche dal potere di mercato della marca industriale, e dal suo ruolo all'interno dell'assortimento. Se la marca industriale è forte, l'insegna la includerà quasi sicuramente nel proprio assortimento nonostante i bassi margini che realizza su questa, con un buon posizionamento a scaffale e un'elevata promozione all'interno del punto vendita. Ad esempio, nel caso di studio, il Gruppo Fileni, pur essendo il terzo operatore nel mercato avicolo italiano, presenta un brand non completamente riconosciuto a livello nazionale. Infatti, da una nostra ricerca effettuata sui consumatori italiani nel 2017, con oggetto proprio la Brand Awareness di Fileni, confrontata con un'analoga indagine effettuata da IPSOS nel 2011, è risultato come Fileni sembra avere aumentato nel tempo notevolmente la propria notorietà nel Top of Mind (da 1,4 a 8,3%) e nel ricordo sollecitato (da 27,1 a 49,1%), ma, come si può vedere dalla Fig. IV.7, un italiano su due afferma di non conoscere il Brand Fileni nemmeno dopo che il ricordo di questo sia stato sollecitato (indagine Ipsos: 10-14/01/2011, 350 interviste; nostra indagine: 27/03 - 17/04 2017, 350 interviste. Entrambe le indagini sono state effettuate utilizzando la tecnica CATI⁷², con un campionamento che mantenesse quote rappresentative della popolazione italiana adulta, su solo donne tra i 18 e i 55 anni. L'indagine

⁷² Cfr. De Leeuw E. D., Hox J. J., Snijders G., "The Effect of Computer-assisted Interviewing on Data Quality. A Review", *International Journal of Market Research*, Vol 37, Issue 4, pp. 1 - 19

effettuata da questo gruppo di ricerca si è avvalsa della collaborazione di GGF Group, azienda specializzata in campo di inbound e outbound marketing).

Fig. III.7 – Ricordo sollecitato della marca di pollo



Fonte: nostra elaborazione sui risultati dell'indagine

Questo comporta per l'azienda la necessità di effettuare ulteriori investimenti in comunicazione per promuovere la propria Brand Awareness, che come si è detto, risulta un fattore competitivo critico per migliorare la propria presenza nella GDO, che come detto tende a massimizzare lo spazio del proprio marchio commerciale a scapito di quelli industriali meno conosciuti, dando le quote rimanenti a brand con un'elevata conoscenza di brand (ad esempio quelli dei due principali competitor: AIA e Amadori). Questo è dovuto al fatto che le marche note non solo sono generatrici di traffico in-store, ma vengono anche utilizzate dai

consumatori per valutare la convenienza globale dell'insegna a confronto con i principali competitors. Le politiche assortimentali dunque sono di importanza centrale sia per i produttori che per le insegne, che devono trovare il giusto equilibrio di marche industriali e commerciali per soddisfare tipologie diverse di clienti, senza trascurare l'obiettivo di massimizzazione dei risultati di vendita in ogni categoria. Va inoltre considerato che il maggiore potere contrattuale della distribuzione moderna genera una significativa pressione sui margini dei produttori, che vedono mutare più velocemente il proprio panorama competitivo. Questo produce in primis una maggiore attenzione da parte dell'industria alimentare per il trade marketing, che spesso diventa prioritario rispetto alla comunicazione indirizzata all'utente finale. E proprio lo sviluppo di una funzione di Trade Marketing moderna ed efficiente è stato uno dei passi strategici intrapresi dal Gruppo Fileni a partire dal 2013.

Il fenomeno descritto comporta in definitiva un aumento della pressione promozionale per i punti vendita a scapito degli investimenti pubblicitari e di ricerca e sviluppo, con una conseguente perdita di potere per la marca industriale nel medio-lungo periodo. Il potere contrattuale della distribuzione influenza quindi la disponibilità di capitali dei produttori, che devono ridimensionare le risorse destinate all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti. Inoltre, le promozioni di pezzo enfatizzano gli sconti e le riduzioni, spostando l'attenzione

del consumatore da altri fattori come la qualità del prodotto o il valore della marca. Se il produttore quindi non ha sufficiente potere di mercato e non è in grado di mantenere costanti gli investimenti in pubblicità, ricerca e sviluppo, il maggiore peso oggi richiesto dal trade marketing rischia a lungo andare di indebolire la brand equity. Al contrario, data la maggiore attenzione sul prezzo, le imprese con risorse adeguate sono sempre più incentivate ad investire per differenziare qualitativamente il proprio marchio sia attraverso l'innovazione di prodotto che con strategie di pubblicità. Questo ostacola in quantità maggiore le piccole imprese della produzione alimentare che a causa delle risorse limitate e delle barriere all'entrata fissate dai competitors più grandi, faticano a stipulare accordi con la GDO. Il minor grado di informazione e la ridotta capacità di sviluppare politiche di trade marketing efficaci, indeboliscono ulteriormente il potere contrattuale di queste imprese che vedono il proprio spazio di mercato ridursi velocemente. Tutto questo ha reso indispensabile per il Gruppo Fileni, protagonista del caso di studio, rafforzare la propria Brand Awareness attraverso nuovi investimenti in comunicazione, investire sempre di più sul canale biologico, vero fattore differenziante per l'azienda rispetto ai competitor e trovare nuovi canali di sbocco, come la distribuzione diretta, che verrà analizzata nei prossimi paragrafi.

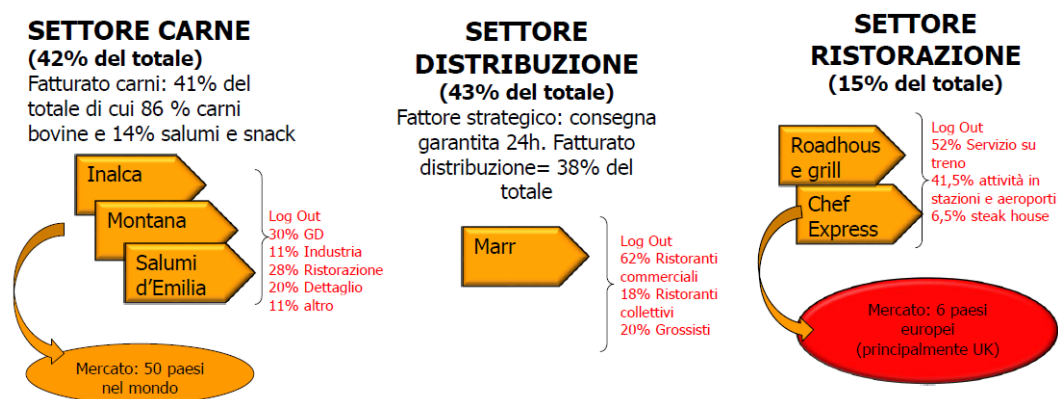
III.3 – Analisi di un caso di successo: il Gruppo Cremonini

Come si è anticipato, una volta studiata la letteratura del fenomeno distributivo, si è passati all'individuazione e allo studio di un caso di successo da tenere come benchmark per le scelte strategiche da effettuare, pur tenendo bene in considerazione le differenze di contesto e di momento in cui quelle scelte sono state prese. Tra i vari casi analizzati si è ritenuto interessante indagare a fondo quello del Gruppo Cremonini, un soggetto che opera in un settore affine a quello di Fileni (carni rosse) e che ha operato da tempo la scelta di espandere il proprio network in senso trans-territoriale e trans-settoriale, ossia la linea strategica oggetto dello studio di questa ricerca.

Il gruppo Cremonini nasce dall'iniziativa dell'attuale presidente Luigi Cremonini ed in quasi 50 anni si è affermato a livello nazionale e internazionale come azienda di riferimento per il settore alimentare. Il settore storico dell'azienda è quello delle carni bovine, ma il gruppo ha sviluppato altri business paralleli importantissimi nella distribuzione e nella ristorazione, con una forte strategia improntata alla diversificazione. Nel 1963 Cremonini inizia la sua attività fondando Inalca, prima vera industria moderna della carne. A fine anni '70 la diversificazione aziendale ha portato ad espandersi nel settore dei salumi (Salumi d'Emilia e Montana) e successivamente nella distribuzione alimentare (1979) e nella ristorazione (1980). L'ingresso nel settore distributivo è avvenuto con

l'acquisizione del Gruppo MARR. Oggi il gruppo ha sede a Castelvetro (Modena), impiega oltre 12.500 dipendenti nel mondo con un fatturato in crescita negli ultimi anni di circa l'8% annuo. Cremonini è diventato negli ultimi anni leader in Europa nella gestione delle attività di ristorazione a bordo treno e detiene la leadership in Italia nei buffet delle stazioni ferroviarie; inoltre vanta una presenza rilevante nei principali scali aeroportuali italiani e nella ristorazione autostradale (Chef Express). Da poco è attivo anche nella distribuzione di Snack grazie alla partecipazione con la società Time Vending. È infine presente nella ristorazione commerciale con la catena di steakhouse a marchio "Roadhouse Grill". La struttura societaria prevede il completo controllo del Gruppo attraverso una holding denominata Cremonini S.p.A. che controlla a sua volta tre subholding operative: Inalca S.p.A. al 100%, MARR S.p.A. al 58,8% (Azienda quotata al segmento STAR di Borsa Italiana) e Chef Express S.p.A al 100%, che gestiscono in maniera autonoma il proprio business. Cremonini, è presente stabilmente con piattaforme logistiche e stabilimenti di produzione in Russia e in vari stati africani, oltre a sviluppare attività commerciali di import/export con 50 paesi nel mondo.

Fig. III.8 – La struttura del Gruppo Cremonini



Fonte: nostre elaborazioni su ricerche effettuate

Come si può osservare dalla Fig. IV.8, il fatturato del gruppo deriva per solo il 42% dalle attività di produzione (carni bovine e salumi & snack). Ben il 43% del fatturato deriva infatti dal settore della distribuzione e il rimanente 15% dalle attività di ristorazione. Inoltre, come accennato precedentemente, il Gruppo realizza il 35% del proprio fatturato fuori dal territorio nazionale.

Da una attenta analisi della strategia adottata negli anni dal Gruppo appena esposta non si può non notare come Cremonini abbia fatto della diversificazione produttiva e soprattutto dell'espansione della propria rete a monte e a valle sia in senso trans-settoriale che in senso trans-territoriale, di cui si è detto, la principale direttiva per il proprio sviluppo industriale. Il fattore critico di successo per Cremonini è stato rappresentato dalla lungimiranza nell'aggradire la distribuzione

in un periodo nel quale ancora non aveva la forza e il potere contrattuale che essa detiene in questo momento. Questo consente oggi al Gruppo di superare agevolmente le barriere di cui si è parlato coprendo l'intera filiera dalla produzione alla distribuzione. Allo stesso tempo però il Gruppo non ha attuato una semplice strategia di integrazione verticale ascendente a monte e a valle, che lo avrebbe reso, viste le dimensioni della filiera, del Gruppo stesso e le complessità dei diversi contesti su cui esso opera, un'organizzazione lenta e inefficiente. Piuttosto esso ha attuato una strategia di espansione del proprio network evoluta, come quella descritta nel capitolo precedente, mantenendo il controllo della rete tramite la propria holding ma lasciando un'ampia autonomia organizzativa e gestionale ai vari nodi del network aziendale. Questi principi, che sono perfettamente in linea con l'analisi della letteratura studiata, sono stati utilizzati per guidare le linee strategiche nel caso di studio di questa tesi, pur tenendo presenti le necessarie differenze: se infatti, a causa dell'inversione dei rapporti di potere tra industria e retailer sarebbe stato impossibile per il Gruppo Fileni integrarsi con la GDO (anche per la mancanza delle risorse economico-finanziarie necessarie) risulta possibile – e si è andati in quella direzione – aggredire nicchie distributive ancora disponibili, come effettuato recentemente nell'ambito della ristorazione dal Gruppo Cremonini con l'acquisizione della catena "Roadhouse Grill". Nel prossimo capitolo vedremo come si è portata

avanti questa linea strategica nel caso di studio e come è stato possibile analizzare e misurare i risultati della scelta effettuata.

CAPITOLO IV

UN APPROCCIO ALLA DISTRIBUZIONE INNOVATIVO:

IL CASO FILENI/POLLO&FRIENDS

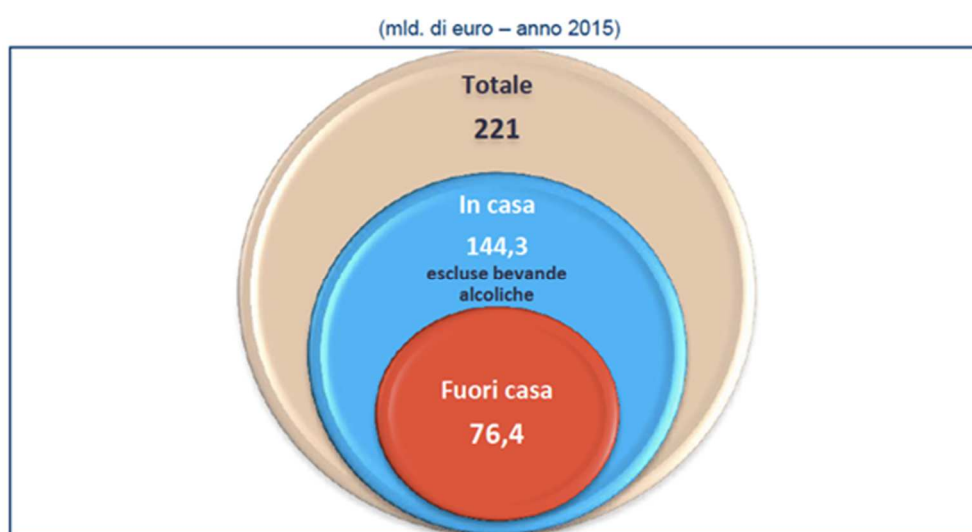
IV.1 – Tentativi di espansione in senso trans-territoriale e trans-settoriale: l'apertura di una distribuzione diretta

Come si è visto nel capitolo precedente, l'ultimo passo di questa ricerca è stato quello di guidare l'organizzazione studiata verso l'apertura di un nuovo canale distributivo, afferente al settore della ristorazione. Come si è accennato in precedenza, oltre allo studio della letteratura e all'analisi di un caso di studio, si è proceduto innanzi tutto a una duplice analisi: da un lato occorreva effettuare un'analisi del mercato della ristorazione per identificarne le potenzialità e le criticità, per individuare il target di cliente e la nicchia merceologica più appetibile per l'impresa. Dall'altro occorreva effettuare una attenta analisi delle ricadute che l'aprire un nuovo canale in un settore del tutto nuovo per l'impresa avrebbe inevitabilmente portato all'interno dei processi dell'organizzazione stessa in ogni suo livello.

Partendo dall'analisi del mercato della ristorazione è fondamentale rilevare come negli ultimi anni, soprattutto in conseguenza della crisi economica, i consumi

degli italiani si siano contratti notevolmente. Se si guarda più specificamente ai consumi alimentari però si rileva qualcosa di molto interessante.

Fig. IV.1 – I consumi alimentari delle famiglie italiane



Fonte: elaborazione C. S. Fipe su dati Istat

Come si evince dalla Fig. IV.1 infatti, la spesa delle famiglie in servizi di ristorazione è stata nel 2015 di 76.401 milioni di euro in valore, con un incremento reale sull'anno precedente pari allo 0,9%, un dato questo in controtendenza con i dati dei consumi generali. Se si guarda in generale ai consumi fuori e dentro casa si rileva che:

- Rispetto al 2011 si rileva una considerevole riduzione dei consumi in casa, pari a -12%

- Nello stesso periodo i consumi fuori casa si sono ridotti solamente dello - 0,5% (Fonte: Fipe su dati Istat)

Scendendo ancora più in profondità, alla fine del 2015, in Italia, si contavano circa 197 mila attività di ristorazione, con un incremento dell'11% rispetto allo stesso dato del 2011. Guardando al dato regionale delle Marche la dinamica viene confermata, pur con un piccolo ridimensionamento dell'andamento positivo (da 8.980 a 9.721 attività, + 8,3% su 2011, fonte: Unioncamere, 2016). Se si guarda più attentamente il dato degli operatori a livello nazionale si scopre però come circa il 45% delle nuove attività non sia andato oltre il terzo anno di vita; allargando il periodo temporale si rileva che, nella media nazionale, tre nuove attività su quattro, nel settore della ristorazione, chiudono entro 5 anni (fonte: Unioncamere, 2016). Questo pone chiaramente in evidenza come, in un comparto nazionale che tutto sommato risulta tenere botta nonostante la congiunzione economica negativa, chi vuole entrare nel settore debba porre un'attenzione molto più forte rispetto al passato alle politiche di marketing strategico e alle variabili di marketing mix adottate: un errore di valutazione in questo contesto porta con un'altissima probabilità al fallimento della nuova attività entro i primi 5 anni, un orizzonte nel quale difficilmente si riesce comunque, anche operando in condizioni favorevoli, a recuperare l'investimento necessario per aprire un nuovo canale distributivo.

Guardando più nello specifico la demografia degli attori del settore della ristorazione si scopre come ci siano stati dei grossi cambiamenti negli ultimi anni.

Fig. IV.2 – Macro-trend sulla demografia delle imprese del comparto ristorazione

	n. imprese		2016/2008	
	2008	2016	var. ass.	var. %
ristorazione con servizio	88.260	103.804	15.544	17,6
ristorazione take away	23.894	32.261	8.367	35,0
gelaterie e pasticcerie	11.927	13.134	1.207	10,1
bar	126.378	121.444	- 4.934	-3,9
Italia	250.459	270.643	20.184	8,1

Fonte: indagine Fipe, Unioncamere-SiCamera, 2017

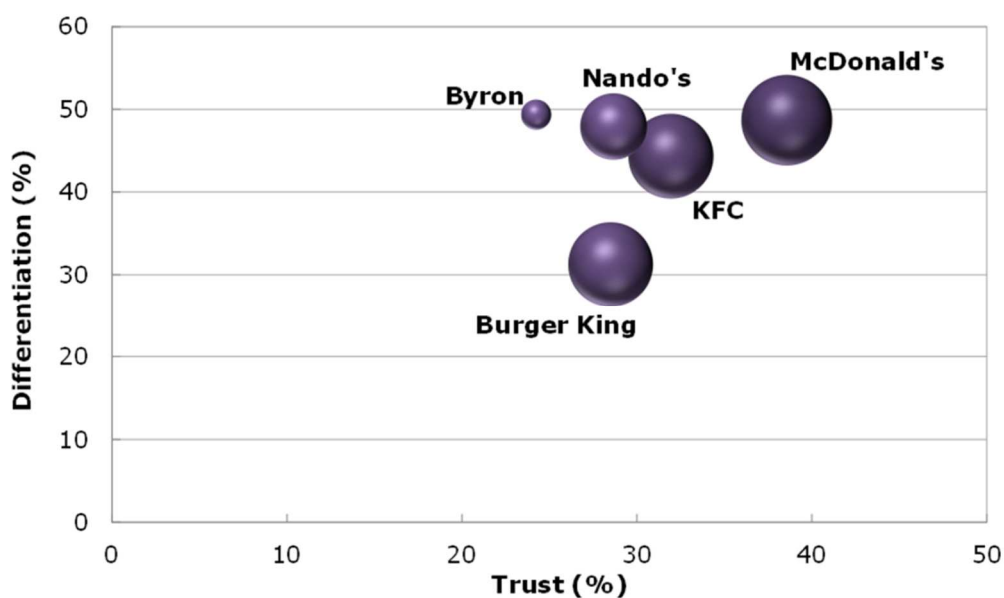
Come si può osservare nella Fig. IV.2 infatti, gli esercenti appartenenti alla categoria dei bar hanno subito una contrazione del 3,9% rispetto al 2008. Gli operatori che hanno conseguito la performance migliore sono risultati quelli appartenenti alla ristorazione “take away”, comparto che ha segnato un incremento addirittura del 35%, seguiti dalla ristorazione con servizio che ha segnato anch’essa una variazione positiva considerevole, pari al 17,6%.

Dai dati di mercato si è deciso dunque di portare particolare attenzione ai questi ultimi due settori, cercando individuale la giusta nicchia da aggredire. A rinforzare questa scelta strategica occorre segnalare l’esplosione negli ultimi anni di nuovi format di ristorazione che si pongono a cavallo tra il take away e la ristorazione con servizio, un fenomeno questo particolarmente evidente all’estero:

si tratta di formati di servizio caratterizzati dalla presenza di un bancone con prodotti appena cotti, che possono essere consumati sia al tavolo che portati a casa. Questo format risponde perfettamente al crescente bisogno di rapidità nel servizio connesso alla necessità di consumare il pasto ad esempio durante la pausa lavoro. Per approfondire questa tematica è stato compiuto un periodo di ricerche e studi nel mercato Uk, caratterizzato da un altissimo tasso di sviluppo di questi formati distributivi, presso la University of Manchester, sotto la supervisione del Prof. Gianpaolo Vignali (School of Materials). Da questo studio si è rilevato come il mondo anglosassone abbia ormai perso nel tempo un aspetto culturale in Italia ancora, per certi versi, dominante, ossia l'importanza del pranzo come pasto centrale della giornata. La crescente velocità del mondo lavorativo connessa con una maggiore efficienza nei trasporti, che contribuiscono a abbreviare le distanze, ha portato infatti una quota crescente di popolazione a lavorare a distanze maggiori dalla propria abitazione. La contrazione dei consumi a casa ha fatto da contraltare alla crescita di quelli fuori casa, portando all'esplosione dei format ristorativi sopra descritti. Ne costituisce un esempio lampante la catena Pret a Manger, una catena di fast food britannica con ormai più di 530 ristoranti nel mondo e, avvicinandosi al settore del Gruppo Fileni, la catena Nando's, presente ormai su scala vastissima in Uk, principalmente nei centri commerciali ma anche con chioschi esterni ai supermercati. In particolare, quest'ultimo è stato ritenuto valido come un benchmark interessante per il caso di studio, in quanto si tratta di

un format specializzato in tutti i piatti a base di pollo, con una cottura particolare tramite flame grill, prodotti che possono essere portati e consumati a casa o con possibilità di servizio, trattandosi in alcuni casi di un vero e proprio ristorante. Ha un sito ben strutturato con possibilità di e-commerce. Il successo di questi format distributivi non deve confondersi con il fenomeno fast food, nella sua accezione classica di “junk food”. Si nota infatti come questi si differenzino nettamente da catene come Mcdonald, Burger King, KFC ecc., e che subiscono ormai da diverso tempo una contrazione dei consumi, puntando su prodotti salutistici (Pret a Manger) e di alta qualità e gusto (Nando’s). L’esplosione del fenomeno salutistico in tutto il mondo infatti ha creato nuove nicchie di consumatori consapevoli, con poco tempo per cucinare o per mangiare, ma con un forte bisogno di trovare prodotti sani, naturali e al tempo stesso buoni. D’altro canto, Mcdonald stesso negli ultimissimi anni sta cercando, attraverso un cambiamento profondo nel mondo di comunicare, passando da una revisione dei fornitori (sempre più locali) per arrivare fino alla ristrutturazione dell’aspetto stesso dei propri locali, di riposizionarsi su un target qualitativo più elevato, conseguendo recentemente un discreto successo in termini di performance e crescita.

Fig IV.3 – Evoluzione dei modelli ristorativi inglesi e percezione dei consumatori



Fonte: IPSOS, 1,440 internet users 16+ che hanno mangiato/ordinato un takeaway da un fast food o un ristorante, valutazione delle variabili “fiducia” e “differenziazione”, 2017

Se in Italia questo fenomeno non è esploso ancora nelle stesse proporzioni di quanto successo in altri paesi europei, probabilmente per resistenze culturali legate alla nostra tradizione culinaria, si è già esposto come i primi sintomi siano già presenti nel nostro territorio, con la contrazione notevole dei consumi a casa e la crescita fortissima negli ultimi anni della ristorazione take away.

Una volta individuato il settore e la nicchia merceologica più appetibile per operare il passo verso la ristorazione diretta occorre verificare e analizzare con

attenzione l'impatto che questo cambiamento avrebbe portato all'interno dei processi gestionali e organizzativi del Gruppo Fileni.

Infatti, si è già evidenziato come un errore di valutazione nella scelta del modello di business da adottare in fase di definizione delle strategie costituisca di per sé un elemento che porta senza margini di correzione inevitabilmente e rapidamente al fallimento della nuova attività. Parlando con i manager del Gruppo Fileni a tutti i livelli è emersa da subito una forte preoccupazione nell'aggradire un canale mai approcciato nella storia dell'azienda ma soprattutto con caratteristiche profondamente differenti da quelle dei settori nei quali l'impresa è abituata a operare. Infatti, se nei canali tradizionali, pur con tutte le differenze tra un canale e l'altro, la funzione distributiva rimaneva all'esterno dell'impresa e tutto sommato si rimaneva in un contesto B2B, nel caso della ristorazione diretta si tratta di operare a diretto contatto con il cliente finale, in un contesto B2C e affrontando le problematiche tipiche della distribuzione quali ad esempio i problemi della logistica e del magazzino e le numerose complessità legate alla gestione del punto vendita. Dall'analisi di tutti i fattori esposti dunque (analisi della letteratura, analisi del caso di successo, studio del mercato della ristorazione, con focus su format innovativi), è stata presa insieme al management aziendale la decisione di individuare nel mercato un soggetto appetibile e già operante con successo con il quale intraprendere un percorso comune. Questa scelta è stata presa anche

coerentemente con le logiche di espansione del network aziendale illustrate nei capitoli precedenti, un approccio che, come si è visto con il Gruppo Cremonini, consente a ogni nodo del network di specializzarsi nel proprio ambito di riferimento perseguendo tuttavia una linea strategica comune a livello di rete.

A questo punto bisognava però individuare un partner con cui intraprendere un percorso strategico di integrazione per costruire il nuovo network. Da questo punto di vista occorre precisare che quando si effettua un percorso di ricerca che coinvolge il management aziendale nel prendere decisioni strategiche che determinano il successo o l'insuccesso di investimenti rilevanti, non si può prescindere dal venire "a patti" con il particolarissimo mix costituito da contesto e periodo di riferimento, situazione aziendale, risorse e soprattutto persone coinvolte. Questa evidenza è colta in maniera molto lucida dall'approccio della Resource Based View che tra le varie risorse punta sul capitale umano come una delle fonti determinanti del vantaggio competitivo di un'impresa, aspetto su cui si sofferma anche Rullani, parlando dell'importanza della conoscenza condivisa tra le risorse umane che fanno parte della rete aziendale⁷³. Questi aspetti non possono essere trascurati quando si cerca di analizzare la realtà ex-post alla luce dei modelli teorici, per cui si può ben comprendere come questa esigenza diventi chiaramente ancora più rilevante quando in un percorso di ricerca si vogliono

⁷³ Rullani E., "La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza", Carocci, Roma, 2004.

sperimentare i modelli teorici ex-ante, assumendo un ruolo attivo nelle decisioni strategiche aziendali. Non deve sorprendere dunque se, pur seguendo un percorso di ricerca scrupoloso da un punto di vista metodologico, spesso le scelte aziendali vanno in una direzione sulla base di opportunità e soprattutto di un mix di impressioni, sentimenti e conoscenze contestuali dei soggetti che sono chiamati a prendere quelle decisioni. Ne costituisce un esempio il caso di studio analizzato: se infatti attraverso un rigoroso procedimento di ricerca si è condiviso un percorso strategico con il management nella necessità di trovare un partner da coinvolgere per aprire il nuovo canale, sulla scelta del partner non è stato possibile utilizzare una metodologia altrettanto “ortodossa”. La scelta è ricaduta su un soggetto che era già in relazioni forti con l’impresa a cui è stato proposto di condividere un percorso di integrazione⁷⁴.

Con questo, non si vuole affermare che la scelta non sia stata corretta, anzi, i risultati dell’indagine, come si vedrà suggeriscono proprio l’opposto. Si vuole però precisare, visto che l’intento di questa ricerca risulta verificare la possibilità di applicare modelli teorici per guidare le scelte aziendali, dove si sia fermato il nostro intervento in termini di applicazione di quei modelli e dove sia invece intervenuta la libera e insindacabile scelta del management aziendale.

⁷⁴ Castaldo S., «Analisi e gestione dei canali distributivi», cit., 2005

Il soggetto individuato al termine di questo percorso è risultato essere Pollo & Friends: si tratta di una catena di pollerie con un format innovativo da un lato ma che guarda alla tradizione culinaria italiana e in particolare romagnola dall'altro. Questa catena, fondata da tre soci nel 2013, nasce dall'idea di sviluppare una polleria fondata su un concetto di cibo sano, rispettoso della tradizione ed economico, abbinata a un format semplice, rapido e veloce, in linea con le attuali tendenze internazionali, che sono state analizzate in precedenza. Il format è costituito da punti vendita all'interno o nella prossimità di centri commerciali principalmente con flussi di consumatori "di quartiere". Nella maggior parte dei casi c'è un bancone riscaldato, con tutti i prodotti pronti per essere consumati o per essere portati a casa e scaldati magari in un altro momento. Il protagonista del format è il forno a legna, grande e a vista, che viene utilizzato per la maggior parte delle pietanze preparate, tra le quali il protagonista è ovviamente il pollo arrosto in tutte le sue varianti (semplice, alla diavola, alle erbe ecc.) e affini (arrosti, arrosticini, spiedini ecc.). Il menù viene poi completato da contorni vari (patate arrosto, patate fritte, verdure panate al forno ecc.), insalate miste di pollo e una piccola selezione di primi piatti anche vegani, per un totale di una trentina di referenze. Quasi sempre, come anticipato, sono presenti tavolini dove consumare, o di fronte al punto vendita o nei luoghi comuni all'interno dei centri commerciali più grandi. L'ambiente risulta molto rustico e al tempo stesso curato e ricercato. Il target a cui intendeva rivolgersi la proprietà può essere descritto come una donna

lavoratrice con figli che vuole portare a tavola un pollo arrosto di qualità, con “il sapore di una volta” ma non ha tempo per prepararlo. Il prodotto infatti risulta essere posizionato, anche in termini di prezzo, su una fascia medio-alta. L’aspetto interessante risulta essere proprio il fatto che il valore aggiunto non è dato, come anticipato, dal prodotto in sé, inteso come “materia prima”, ma dalla consumer experience (legata al punto vendita, come detto molto caratteristico grazie anche al forno a legna a vista) e dalla cottura, che conferisce un profumo, sapore e consistenza differenzianti rispetto allo stesso pollo che può essere trovato all’interno dello stesso centro commerciale, ad esempio nella rosticceria del supermercato (stessa materia prima, cotta nei fornelli elettrici e venduto alla metà del prezzo).

Quando è stato individuato Pollo & Friends come potenziale partner, questi aveva all’interno della sua catena attivi 4 punti vendita (Rimini, Riccione, Pesaro e Modena). Fileni risultava essere il fornitore in esclusiva per gran parte delle materie prime, e grazie alla sua forza economica rispetto alla catena e alla possibilità di ottimizzare grazie all’integrazione i costi di acquisto delle materie prime, in aggiunta a un piano di investimento sul medio-lungo termine per l’apertura di nuovi punti vendita, è riuscito a convincere la proprietà di Pollo & Friends a operare l’integrazione, fondando una nuova società partecipata a metà dal Gruppo Fileni e a metà dai vecchi soci. Per verificare le possibilità e le

prospettive di sviluppo di una tale operazione di espansione del network in senso trans-territoriale (Pollo & Friends afferiva a un bacino di utenza rivolto verso il centro-nord, parzialmente fuori dal cuore del bacino di utenza principale del Gruppo Fileni) e trans-settoriale (come detto, il Gruppo Fileni non aveva mai avuto la ristorazione tra le proprie unità di business) si è deciso di utilizzare la tecnica dell'indagine attraverso metodologia CAPI⁷⁵ per misurare la percezione dei consumatori di Pollo & Friends prima dell'integrazione. Questo per effettuare una fotografia di bisogni, gusti e percezioni, che non erano state mai indagate dalla precedente proprietà, che hanno fornito la base per lo sviluppo di nuove strategie di co-marketing tra i due partner. Infine, è stato possibile realizzare dopo due anni una nuova indagine per verificare i risultati portati dalle strategie definite e dalle conseguenze dell'avvenuta integrazione tra il Gruppo Fileni e Pollo & Friends. Nel prossimo paragrafo si discuterà l'analisi dei risultati dei due questionari effettuati e si trarranno le conclusioni relativamente al caso di studio.

IV.2 – I risultati dell'indagine empirica: questionari ai consumatori di Pollo&Friends

Quando si realizza un questionario ai consumatori, non si può prescindere dalla scelta di un metodo e di un modello scientificamente rigoroso a cui fare

⁷⁵ Bronner F., Kuijlen T., "The Live or Digital Interviewer - a Comparison between CASI, CAPI and CATI with Respect to Differences in Response Behaviour", International Journal of Market Research, Vol 49, Issue 2, pp. 167 – 190, 2007

riferimento. A tale riguardo, questa indagine si inserisce, da un punto di vista metodologico, nell'insieme di ricerche effettuate per analizzare qualitativamente il caso di studio e che hanno compreso, come si è visto osservazioni all'interno dell'organizzazione, partecipazione attiva a livello di scelte strategiche e questionari utilizzando varie tecniche: CATI per indagare la Brand Awareness, Focus Group per sondare la percezione e le impressioni dei consumatori verso il lancio di un nuovo brand, l'intervista personale a numerosi imprenditori per individuare i partner da inserire nel nuovo network aziendale e per raccogliere consigli e, infine, la tecnica CAPI per analizzare la qualità percepita del servizio dai consumatori di Pollo & Friends prima e dopo la creazione del nuovo network aziendale. In un'ottica B2B infatti, tale analisi assumeva un'importanza se possibile maggiore, in quanto, la qualità del servizio erogato dall'attore che si trova alla fine della catena del valore (ossia chi eroga il servizio al consumatore finale) impatta a salire sulle performance di tutti gli attori che operano in quella particolare catena del valore. È evidente che ove esistano relazioni di cooperazione tra i vari attori della catena, e in particolar modo dove esista un certo grado di integrazione tra produttore e distributore (come nel caso oggetto di studio), progettare delle indagini per analizzare la qualità del servizio erogato al consumatore consente di operare delle scelte strategiche comuni. Queste saranno poi in grado di impattare in maniera circolare sulla qualità stessa del servizio,

rispetto alla situazione in cui sia il singolo attore, a monte o a valle, a svolgere quella stessa indagine.

In letteratura, ma anche nella realtà operativa, risulta ormai assodato che la qualità dei servizi dipenda strettamente da una comparazione da parte del consumatore finale tra aspettative e prestazioni. In questi termini, allora, la qualità di un servizio è la misura di quanto il servizio reso corrisponda alle aspettative del cliente. A riguardo dei questionari per analizzare la qualità del servizio, occorre precisare infine che esiste un filone in letteratura florido di approcci differenti. Se si effettua una review di questi interventi, si scopre che sono numerosi, in questo contesto, i ricercatori che hanno dato il proprio contributo nello studio dell'analisi della qualità del servizio all'interno del settore ristorativo⁷⁶. Lo scopo di questa indagine tuttavia non era quello di dimostrare la possibilità di applicare una metodologia quantitativa di ricerca in un dato contesto o dimostrare la coerenza di un modello di ricerca in un nuovo ambito, quanto piuttosto verificare in linea generale se adottando un approccio interpretativo studiato in letteratura fosse possibile guidare il management aziendale nell'evoluzione del proprio sistema di network. Per questa ragione in fase di redazione del questionario sono stati utilizzati come riferimento dei modelli teorici studiati in letteratura

⁷⁶ Cfr. Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V.A., "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions". *Journal of Marketing Research* 30 (1), 7, 1993; Chang, T.Z., Chen, S.J., "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence". *Journal of Service Marketing* 12 (4), 246-264, 1998;

(principalmente in particolare il modello SERVPERF⁷⁷, che sta riscontrando un notevole successo in ambititi ricerca assimilabili a quello di questo caso di studio⁷⁸), ma all'atto pratico non si è scelto di applicarli in maniera rigida, tenendo in considerazione anche specifici argomenti che era necessario indagare su indicazione e richiesta del management aziendale.

Passando ai risultati del primo questionario, occorre precisare che l'indagine è stata effettuata tra Giugno e Luglio del 2016 nei 4 punti vendita allora aperti (Rimini, Riccione, Pesaro e Modena), raggiungendo un totale di 270 interviste, corrispondente al 12,7 % della clientela passata nei giorni dell'indagine (dato tarato sugli scontrini medi giornalieri), durata tre giorni per ogni punto vendita, per una media di 68 interviste circa per location. I questionari sono stati somministrati da un intervistatore tramite l'ausilio di tablet, connesso a Internet via wi-fi, per l'elaborazione automatica di domande e risposte, che venivano inviate in tempo reale al database, grazie all'utilizzo dello strumento Google Forms durante l'intero orario di apertura delle location.

⁷⁷ Cfr. Cronin, J., Taylor, S., "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131, 1994.

⁷⁸ Cfr. Namin. A., "Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants", *Journal of Retailing and Consumer Services* 34, 70-81, 2017.

Fig. IV.4 – Questionari effettuati nelle varie location nel 2016

Riccione	20.06 – 24.06
Clienti intervistati	84
Rimini	30.06 – 01.07
Clienti intervistati	44
Pesaro	12.07 – 13.07
Clienti intervistati	52
Modena	18.07 – 20.07
Clienti intervistati	90

Fonte: nostre elaborazioni sull'indagine sui consumatori P&F 2016

Ai consumatori partecipanti a entrambe le indagini (2016 e 2018) è stato distribuito come premio un omaggio, consistente in un campione di un prodotto inserito da poco in assortimento. La prima indagine ha posto in evidenza come la base di partenza, in quanto a qualità percepita dai consumatori, fosse di per sé eccellente, ma ha permesso anche di evidenziare alcune aree di miglioramento. Si esporrà ora una sintesi dei risultati per quanto concerne le principali variabili analizzate per misurare la qualità del servizio.

- Il gusto dei prodotti, la cottura al forno a legna, l'assortimento, il packaging, il bancone e l'aspetto dei prodotti sono variabili a cui i clienti hanno assegnato un punteggio di eccellenza. È emersa invece una carenza significativa sulle informazioni presenti sui prodotti, con il 19,3% degli

intervistati che assegnano a questo aspetto una valutazione bassa (1 o 2 su una scala da 1 a 7).

- La posizione del pdv, i colori e l'arredo, la velocità del servizio e la comodità del centro commerciale vengono valutati col punteggio massimo di 7 da più dell'80 % degli intervistati.
- Non sono state rilevate particolari critiche verso il prezzo, che anzi è stato ritenuto dalla maggior parte dei clienti corretto; se si considera che, come si è visto, esso risulta nettamente più elevato rispetto a prodotti analoghi reperibili nello stesso centro commerciale, se ne deduce che l'elevata qualità percepita sostiene la propensione alla maggior spesa dei consumatori
- La cortesia del personale viene valutata con il punteggio massimo di 7 dal 91,8 % degli intervistati: si tratta della percentuale più alta di gradimento registrata
- Dall'analisi emerge chiaramente come una buona fetta dei clienti sia «fidelizzata» e come in generale chi prova i prodotti di P&F è soddisfatto e ritorna
- Le problematiche più rilevanti invece sono state riscontrate sul parcheggio e sullo spazio del punto vendita, caratteristiche strutturali e intrinseche delle location scelte. Inoltre, a proposito dell'assortimento del punto

vendita è stata rilevata una carenza, secondo quasi un consumatore su tre (31,5%) di un'adeguata offerta di primi piatti

I risultati ottenuti da questa prima indagine sono stati successivamente sottoposti al management aziendale di entrambi i soggetti partner (Fileni e Pollo & Friends), unitamente a dei suggerimenti strategici guidati dalle carenze rilevate, pur come si è visto in un contesto già estremamente positivo. Si è suggerito, in particolare modo di inserire più informazioni su origine e provenienza delle materie prime e dando un maggiore risalto al luogo di provenienza dei prodotti (“made in Marche/Emilia-Romagna”). Si è suggerita inoltre una riflessione sulla necessità o meno di ampliare l'assortimento di primi piatti, cercando comunque tuttavia di non snaturare l'immagine percepita del brand P&F, con il conseguente rischio di porlo in concorrenza con le rosticcerie (percepite all'epoca come concorrenti solo dal 3% dei consumatori). In aggiunta, nell'ipotesi dell'apertura di nuovi punti vendita, si è suggerito di scegliere spazi più ampi con la possibilità di una zona ristorazione (il 12,1% dei consumatori che ha espresso un parere alla domanda finale «ha consigli da dare?» ha infatti dato indicazioni in questo senso). Infine, vista la scarsa presenza sui social di Pollo & Friends, e considerando che più di un intervistato su 2 ha affermato di utilizzare assiduamente Facebook si è consigliato di effettuare investimenti in comunicazione in questa direzione.

Le risposte raccolte hanno inoltre permesso di ipotizzare, sulla base principalmente della frequenza di acquisto dei prodotti, una matrice di segmentazione, strumento utile per il management aziendale per valutare i differenti target di consumatori presenti e per attuare strategie specifiche a seconda del target. Per fare questo si è proposta l'introduzione di una fidelity card, proposta tuttavia che in un primo momento è stata accantonata.

Nei due anni intercorsi tra la prima osservazione e la seconda, la nuova società ha messo a punto delle strategie, seguendo in buona parte i suggerimenti strategici emersi con la prima indagine: sono stati aperti nuovi punti vendita in location con spazi più ampi e maggiore semplicità di parcheggio; l'assortimento è stato rivisto, introducendo una piccola selezione di primi piatti. A tale riguardo è opportuno rilevare, come l'integrazione tra cliente e fornitore e la condivisione delle informazioni e della conoscenza, teorizzata dalla RBV e da Rullani in particolare, ha permesso di ottimizzare notevolmente i processi di gestione degli ordini e delle scorte, portando a una riduzione del costo della voce "acquisto materie prime" di quasi il 10% e di una maggiore facilità di pianificazione della produzione da parte del Gruppo Fileni che, sicuramente si è tradotta anche in una riduzione di sprechi, tempo e costi, anche se la difficoltà di isolare tale fenomeno nel tempo non ci ha consentito ancora di darne una valutazione e valorizzazione precisa. È stata poi

affidata la gestione dei canali social a una social media manager di fiducia dei soci fondatori di Pollo & Friends.

A distanza di due anni, come si è anticipato, è stato possibile verificare attraverso una nuova indagine le strategie attuate all'interno del nuovo network aziendale, mantenendo come punto vendita di riferimento Rimini e indagando due nuove location, una a Modena e l'altra a Ravenna. A tale riguardo occorre notare, ancora una volta, la difficoltà nel mantenere un rigore metodologico assoluto (che avrebbe suggerito di ripetere in toto l'indagine nelle stesse location) quando si effettua un'attività di ricerca in un contesto reale: le esigenze del ricercatore si scontrano inesorabilmente con le esigenze contestuali del management aziendale, portando a dei risultati che nascono sempre da una mediazione tra le parti, con conseguenze sull'approccio metodologico inevitabili.

L'aver mantenuto almeno un punto vendita come benchmark ci ha comunque consentito di dare una valutazione dei dati dell'indagine e di utilizzarli per un confronto abbastanza attendibile con i dati precedenti.

Nella nuova indagine, effettuata tra Marzo e Aprile 2018, sono state nel dettaglio effettuate 343 interviste, corrispondenti al 21,3 % della clientela (dato tarato sugli scontrini medi giornalieri), durata anche in questo caso tre giorni per ogni punto vendita, per una media di 114 interviste circa per location.

Fig. IV.5 – Questionari effettuati nelle varie location nel 2018

Rimini	21.03 – 23.03
Clienti intervistati	115
Ravenna	26.03 – 28.03
Clienti intervistati	126
Modena	04.04 – 06.04
Clienti intervistati	102

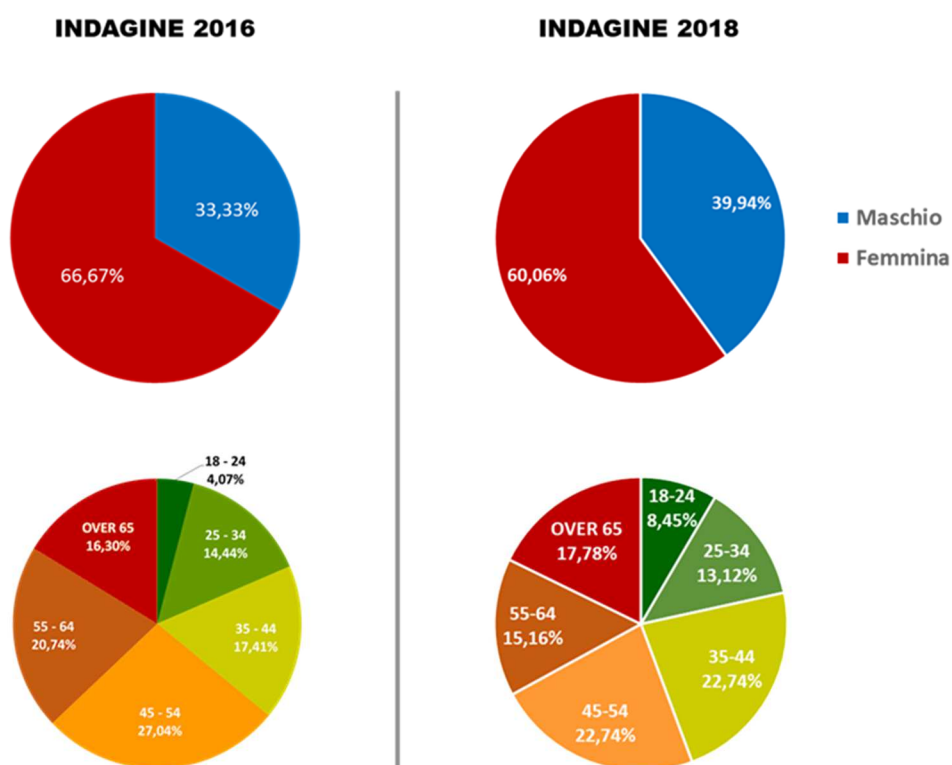
Fonte: nostre elaborazioni sull'indagine sui consumatori P&F 2018

Questo dato, di molto superiore al precedente (circa 66 interviste a punto vendita), è stato determinato da due fattori fondamentali, ossia la presenza di un'altra persona nel fare le rilevazioni, che ha permesso di fermare un numero maggiore di persone (nel caso precedente c'era solo un rilevatore), sempre tramite l'ausilio di tablet. Ma il fattore che più ha inciso rispetto ai dati precedenti è stato un flusso notevolmente superiore conseguente a performance migliori dei punti vendita. Questo dato può essere toccato con mano se si osserva che a fronte di un raddoppio delle interviste per ogni punto vendita, si è registrato un incremento dell'indice di conversione rispetto ai consumatori transitati dal 12,7% al 21,3%.

Confrontando i risultati dell'indagine del 2016 con quelli di quest'ultima indagine sono emersi aspetti molto incoraggianti:

- La profilazione della clientela fatta con l'indagine 2016 è risultata con buona approssimazione in linea con quella risultante dalla nuova indagine (Fig. IV.13)

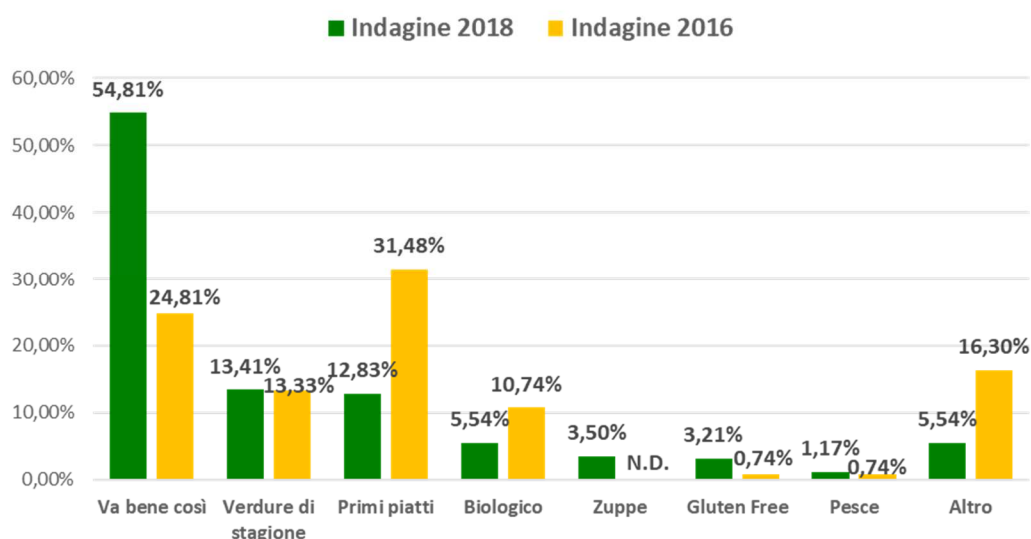
Fig. IV.6 – Confronto della profilazione dei campioni delle due indagini per sesso e età



Fonte: nostre elaborazioni dai risultati delle indagini sui consumatori P&F 2016 e 2018

- Le caratteristiche di eccellenza rilevate nel 2016 riguardo al binomio gusto/qualità del prodotto sono state confermate, mantenendo la valutazione positiva del prezzo, segno di un punto di forza che è rimasto costante nel tempo;
- L'attuale assortimento è stato ritenuto ottimale da più di un intervistato su 2, passando dal 24,81% del 2016 al 54,81% del 2018 (Fig. IV.14). Anche confrontando i risultati delle due indagini relativamente al solo punto vendita di Rimini, che come si è visto è risultato l'unico in cui il questionario è stato ripetuto, non si notano particolari differenze rispetto a questo fenomeno. È importante rilevare come nel dettaglio la richiesta di un maggiore assortimento di primi piatti sia scesa sensibilmente, passando dal 31,48% al 12,83%. Questi due dati, messi in relazione danno un'indicazione inequivocabile sui risultati apportati dalla nuova strategia assortimentale, frutto della sinergia e dell'integrazione tra i due partner, che ha portato a una leggera revisione del menù aggiungendo solo una portata di primi piatti che varia a seconda delle stagioni, riducendo leggermente il numero delle referenze meno gradite (rilevate dall'indagine 2016), mantenendo intatto lo spirito e la natura dell'offerta di Pollo & Friends.

Fig. IV.7 – Prodotti da inserire in assortimento secondo gli intervistati: confronto tra il campione 2016 e quello del 2018



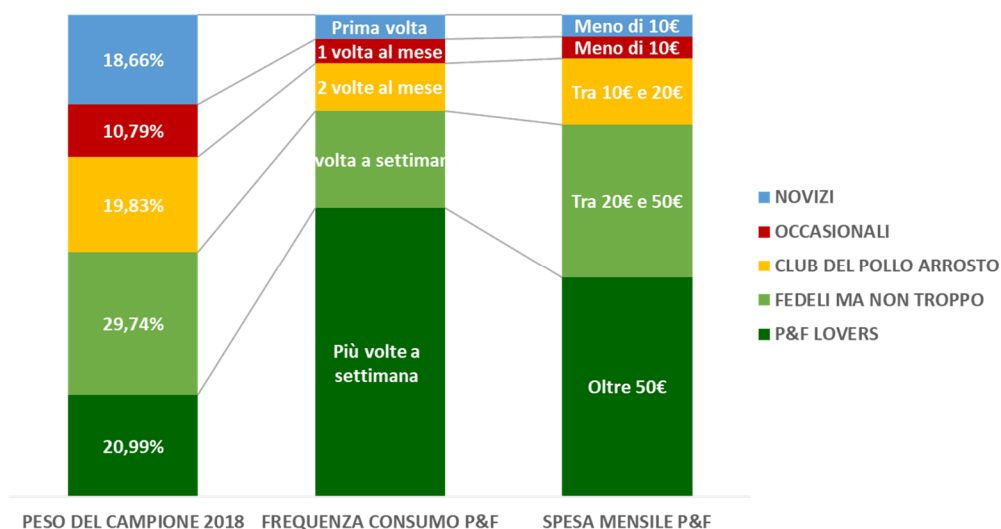
Fonte: nostre elaborazioni dai risultati delle indagini sui consumatori P&F 2016 e 2018

Per quanto riguarda le aree di miglioramento, è stata rilevata una considerevole percentuale di consumatori che hanno richiesto l'introduzione di una fidelity card (55% dei consumatori nel 2018 rispetto al 32% del 2016), segno di un buon grado di "fedeltà" della clientela, che come si può vedere dalla Fig. IV.7 è stato rilevato anche in termini di segmentazione. Gli investimenti in comunicazione riguardo la provenienza non sono stati inoltre ritenuti sufficienti, in quanto ancora più della metà del campione (57%) afferma di non conoscere dove vengano allevati i polli

utilizzati. Infine, per quanto riguarda la strategia social, si è rilevato che circa il 77% degli intervistati nell'indagine 2018 afferma di non conoscere la pagina Facebook, e solo l'11% è risultato iscritto, nonostante nei due anni intercorsi sia intervenuta la Social Media Manager, come si è detto. Questo dato può essere spiegato dal fatto che, a fronte di alcuni investimenti effettuati in inserzioni e a numeri crescenti di iscritti sulle pagine di P&F, è mancata una altrettanto robusta strategia di comunicazione sui punti vendita fisici, dove non viene comunicata in alcuna maniera la possibilità (e eventuali vantaggi) di iscriversi ai canali social.

Una menzione bisogna farla infine per quanto riguarda la segmentazione, che come precisato è stata proposta già nel 2016, dopo un'attenta analisi dei dati sulla base di una variabile di segmentazione (la frequenza di acquisto di prodotti P&F). Nel 2016 erano già state suggerite delle strategie differenziate per segmento, che erano state tuttavia sospese a causa della difficoltà nell'attuare le strategie stesse in mancanza di una fidelity card, che consentisse di costruire un sistema di CRM in grado di supportare le differenti strategie. L'indagine del 2018 ha consentito di verificare l'attendibilità della segmentazione, con le varie classi individuate che sono risultate in media per lo più stabili nei due anni intercorsi tra le due osservazioni. Si è rinnovato dunque il suggerimento strategico di cominciare a impostare, attraverso l'introduzione della fidelity card e della costruzione di un sistema di CRM, una linea strategica differenziata per segmento.

Fig. IV.8 – I cluster di consumatori individuati dall'indagine



Fonte: nostre elaborazioni sulla base dei risultati dell'indagine sui consumatori
P&F 2018

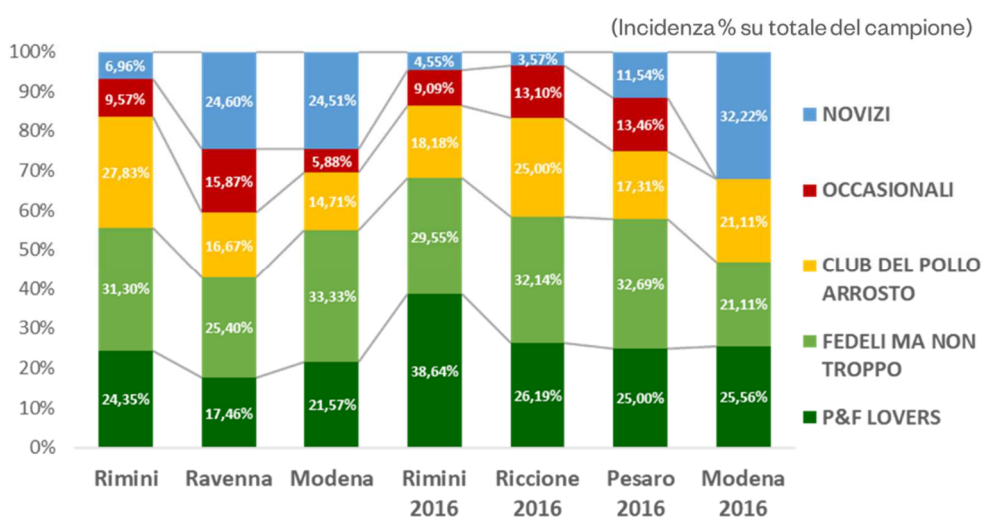
Per quanto concerne la segmentazione proposta (che ovviamente dovrebbe essere verificata sulla base di numeri più ampi provenienti dal sistema di CRM) si esporranno ora sinteticamente i diversi segmenti individuati:

- I “Pollo & Friends lovers” – “A casa mangiamo i prodotti P&F quasi ogni giorno”. Il gruppo include impiegati e pensionati che si recano presso P&F più volte a settimana. Consumano carne avicola quasi quotidianamente, acquistando principalmente prodotti di P&F. Hanno una spesa mensile superiore ai 50 €.

- I “Fedeli ma non troppo” – “In casa mangiamo spesso carne di pollo e in alcuni casi scegliamo P&F”. Il gruppo include impiegati e liberi professionisti che si recano da P&F almeno 1 volta a settimana. Consumano carne avicola più volte a settimana e si recano da P&F per acquistare prodotti difficili da trovare nelle tradizionali rosticcerie. Hanno una spesa mensile compresa tra i 20€ e i 50€.
- Il “Club del pollo arrosto” – “Quando vogliamo mangiare un pollo arrosto di qualità scegliamo P&F”. Il gruppo include impiegati e casalinghe che si recano da P&F almeno 2 volte al mese. Consumano carne avicola almeno 1 volta a settimana, acquistando presso P&F principalmente il pollo medio, di cui apprezzano la qualità superiore, e le crocchette. Hanno una spesa mensile compresa tra i 10€ e i 20€.
- Gli “Occasionali”: “Quando capito da P&F acquisto qualcosa”. Il gruppo include impiegati e pensionati che acquistano da P&F almeno 1 volta al mese. Consumano carne avicola più volte al mese, ma la acquistano da P&F solo se sono di passaggio o non hanno tempo per cucinare i prodotti tradizionali (principalmente il pollo arrosto). Hanno una spesa mensile solitamente inferiore ai 10€.
- I “Novizi”: “Mi piace il pollo, ho sentito parlare di Pollo & Friends e voglio provarlo”. Il gruppo include impiegati e pensionati che si recano per la prima volta da P&F. Consumano carne avicola almeno 1 volta a

settimana, sono interessati principalmente al pollo medio, e sono stati attirati dall'aspetto invitante e dal forno a legna. Hanno una spesa media per il loro primo acquisto solitamente inferiore ai 10 €

Fig. IV.9 – Incidenza dei differenti segmenti individuati nelle varie location



Fonte: nostre elaborazioni sulla base dei risultati dell'indagine sui consumatori

P&F 2018

Dando uno sguardo alla differenza dei vari cluster all'interno delle varie location, occorre effettuare alcune osservazioni:

- Risulta difficile dare una valutazione riguardo ai due punti vendita di Modena (analizzata uno nel 2016 e l'altro nel 2018) e a quello di Ravenna; queste tre location infatti, al momento dell'indagine, avevano aperto

solamente da un paio di mesi; questo fatto si riscontra in una presenza enormemente superiore rispetto alle altre location del segmento “novizi”. Per verificare l’effettiva composizione dei vari segmenti sarebbe necessario ripetere l’indagine a distanza di qualche mese, aspettando cioè il naturale assestamento che avviene sempre una volta passato “l’effetto novità”

- Risulta invece interessante il confronto per il punto vendita di Rimini, per il quale come detto è stata effettuata l’osservazione in entrambe le indagini; in questo caso, come si può osservare dalla Fig. V.6, si è sembrerebbe esserci stata una migrazione dal segmento “P&F lovers” al segmento “Club del pollo arrosto” di circa un 10% dei consumatori: per dare un senso a questo fenomeno sarebbe utile in futuro effettuare un’indagine più approfondita sulle variazioni delle motivazioni di acquisto. Ovviamente la presenza di un sistema di CRM sarebbe estremamente utile per comprendere effettivamente se è avvenuta una effettiva migrazione da un segmento all’altro, se sono altresì intervenute migrazioni parziali tra i vari segmenti, se sono usciti completamente dalla clientela media una quota di consumatori abituali in luogo di un ingresso di una nuova quota in un differente segmento, ecc.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'obiettivo che ci si era posti con questa ricerca consisteva nel verificare se fosse possibile utilizzare in un contesto reale un approccio teorico che consentisse di guidare l'impresa oggetto dell'analisi a evolvere la propria organizzazione, coerentemente con quanto studiato in letteratura, e, ove possibile, misurare i risultati e le problematiche riscontrate.

Lo studio della letteratura dei rapporti tra industria e distribuzione ha permesso di meglio comprendere il contesto aziendale oggetto dello studio: le criticità dell'impresa sono state infatti ricondotte alle dinamiche competitive moderne studiate. L'analisi ha messo in evidenza come i rapporti tra industria e distribuzione si siano evoluti portando al dominio di quest'ultima, che rappresenta di fatto una barriera all'ingresso al mercato.

Un primo risultato è stato quello di individuare, in senso generale, come strategia per la crescita per l'impresa quella della diversificazione produttiva e della specializzazione. Tuttavia, si è individuato un gap in letteratura nella mancanza di sufficienti indicazioni operative per le imprese che si trovano a gestire la criticità di sbocco nella GDO, come nel caso analizzato. Inoltre, l'impresa industriale studiata si trovava inserita in una dinamica particolare tipicamente italiana, ossia quella del modello distrettuale. La crisi che ha coinvolto in maniera generale questo modello ha rappresentato per questa ricerca, dunque, un elemento

necessariamente da approfondire in letteratura, anche per cercare approcci evolutivi che consentissero di dare risposte concrete alle difficoltà dell'impresa emerse.

Per studiare le criticità del modello distrettuale e trovare delle risposte operative per far fronte a queste criticità è stata studiata la letteratura delle reti industriali, all'interno della quale è possibile ricondurre le dinamiche di qualsiasi distretto.

L'analisi della letteratura in ambito di network aziendali ha permesso di evidenziare un modello teorico a cui fare riferimento. Questo è servito da un lato, a livello di ricerca, a colmare il secondo gap individuato, consistente nella mancanza di casi di studio che lo mettessero in pratica, dall'altro, a livello operativo, a supportare il management aziendale nel prendere le opportune decisioni e nell'indagarne a posteriori le conseguenze. L'applicazione dei modelli teorici nella definizione delle scelte strategiche ha portato in effetti l'impresa a rivedere considerevolmente la propria struttura, basata sul vecchio modello distrettuale, in senso trans-territoriale e trans-settoriale, come teorizzato da Rullani e portando a risultati misurabili. In particolar modo, grazie alle due indagini effettuate, unitamente al periodo di osservazione in azienda, durato tre anni e che ha consentito anche un coinvolgimento attivo nelle decisioni strategiche, è stato possibile giungere ad alcune deduzioni:

- La ricerca effettuata nell'ambito delle filiere agro-alimentari e specificatamente sul progetto ARCA ha consentito di osservare il processo di ideazione di un nuovo network, della ricerca dei partner da aggregare a monte della filiera e di verificare a valle la coerenza della strategia perseguita.
- Tramite lo studio approfondito del caso Fileni - Pollo & Friends, è stato possibile indagare a fondo il processo di integrazione verso valle per mettere a punto strategie distributive evolute, in grado di fare fronte ai profondi cambiamenti intervenuti nei rapporti tra industria e distribuzione che si erano studiati in fase di analisi della letteratura: in particolare, si è osservato come le strategie di co-marketing attuate abbiano generato un effetto positivo. Inoltre, la parziale integrazione tra i due partner e la conseguente creazione di un nuovo network aziendale ha permesso di ottimizzare i processi e abbattere i costi per entrambi i soggetti coinvolti.

È stato dunque possibile nel caso studiato utilizzare il modello teorico per guidare l'impresa nel processo di evoluzione dal classico modello distrettuale verso la costruzione di nuove forme di network più efficienti e rispondenti alle mutate condizioni di mercato.

In sintesi, sono stati in parte colmati vari gap emersi in fase di analisi del contesto aziendale e della letteratura e in particolare:

- Insufficienti indicazioni operative per gestire la criticità di sbocco nella GDO (gap nella letteratura dei rapporti tra industria e distribuzione): la letteratura dei network aziendali si è posta come un filone di ricerche complementari che fornisce spunti proprio dove la letteratura sui rapporti tra industria e distribuzione è carente.
- Presenza di numerosi contributi "a posteriori" e mancanza di casi di studio dove la teoria individuata (Rullani) venga utilizzata per ridefinire le strategie aziendali e superare la barriera distributiva: questo gap della letteratura è stato parzialmente colmato con il deep case study al cuore di questa ricerca. Infatti, il caso di studio esaminato ha permesso di porsi come un primo esempio di applicazione "a priori" nel contesto aziendale della teoria di Rullani.
- Difficoltà nel selezionare partner adeguati in un contesto di "micro-imprese", di PMI e di crisi del modello distrettuale (gap aziendale): l'elaborazione di un piano di azione fondato sugli approcci teorici di Rullani ha permesso di avviare l'espansione della rete in senso trans-territoriale e di trovare nuovi partner da coinvolgere in un progetto di ampio respiro (Progetto Arca), coerentemente con le strategie di specializzazione e differenziazione. L'indagine attraverso la metodologia del Focus Group ha permesso di fornire indicazioni chiare per la linea strategica di sviluppo del progetto.

- Criticità nello sbocco nella distribuzione (gap aziendale): l'espansione in senso trans-settoriale effettuata attraverso l'apertura di un canale di distribuzione diretta ha permesso di aprire per l'impresa un orizzonte del tutto inesplorato, dove non si trova a affrontare quelle difficoltà che incontra nel suo tradizionale campo di azione (GDO). Chiaramente si tratta solamente di un primo passo in un processo di medio-lungo periodo, del quale però sono state poste le fondamenta teoriche e operative.

Limiti e ricerche future

Durante la ricerca sono emersi alcuni limiti, in parte connessi alla metodologia utilizzata, in parte dovuti al particolare contesto in cui la ricerca stessa è stata effettuata. La prima considerazione da fare riguarda sicuramente l'approccio metodologico utilizzato, consistente nel deep case study. Questa tecnica, per le sue stesse caratteristiche, presenta alcune limitazioni, soprattutto nella necessità di essere affiancata da una metodologia di ricerca quantitativa per estendere i risultati a contesti differenti⁷⁹. È corretto tuttavia evidenziare come il lungo periodo di ricerca, grazie anche a quel coinvolgimento attivo di cui si è detto, abbia reso possibile indagare a fondo processi aziendali che, per la loro stessa natura, spesso sfuggono ad analisi quantitative.

⁷⁹ Cfr. Sequential Exploratory Design model, Creswell J. W., "Research Design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches", cit.

La necessità di circoscrivere il campo di azione all'applicazione di un modello teorico nel caso concreto non ha permesso invece di colmare uno dei gap individuati in letteratura, ossia la presenza di differenti approcci, spesso in contrasto tra loro, negli studi sui network aziendali. Rimane infatti aperto il dibattito tra la Teoria dei Costi di Transazione e la Resource Based View, alla quale afferisce l'approccio teorico utilizzato in questo studio.

Una problematica rilevante riscontrata è stata invece la difficoltà nel coinvolgere il management aziendale verso approcci ritenuti spesso esclusivamente "teorici": se infatti nella fase iniziale della ricerca si è registrata un'apertura verso lo studio e la sperimentazione degli approcci selezionati nell'analisi della letteratura, in una fase avanzata è stato necessario adattare l'approccio metodologico alle richieste e necessità del management, con risvolti che spesso contrastavano con quanto sarebbe stato corretto, da un punto di vista "teorico"; ne costituisce un esempio il processo di selezione dell'azienda con la quale effettuare l'integrazione per accedere al nuovo canale distributivo (quello diretto), per il quale la letteratura suggerisce una prima fase di ricerca e selezione di potenziali partner, di verifica di vantaggi, svantaggi, analisi di breakeven e scenari futuri, e che nel caso di studio si è risolto nel coinvolgimento di un soggetto già parzialmente compreso tra gli stakeholder del Gruppo. Questa problematica va sicuramente tenuta in grande considerazione nella progettazione e nello sviluppo di progetti di ricerca in

contesti reali. Infine, un'ultima complessità è stata riscontrata nella difficoltà nel misurare le performance delle strategie attuate nel breve periodo e di isolare tutte le variabili ad esse connesse. Se infatti è stato relativamente semplice misurare aspetti di breve termine come il risultato di alcune strategie di co-marketing attuate all'interno della rete nel caso di studio, andrebbero studiati su un periodo di tempo più lungo tutti i cambiamenti e le conseguenze che la strutturazione del nuovo network aziendale (a monte e a valle della filiera) ha portato su un piano puramente organizzativo, oltre che sulle performance economiche del Gruppo. Da questo punto di vista, sarebbe molto interessante avere la possibilità in futuro di confrontare la ricerca effettuata con altri casi di studio, in un'ottica di multiple case studies.

BIBLIOGRAFIA

- ALUNNO M.C., “Come sfruttare le potenzialità informative del database fidelity: una possibile applicazione per lo studio dei bacini di utenza nei business retail”, in (a cura di) Gregori G.L., Pencarelli T., “Economia, management e disciplina del commercio in Italia e nelle Marche”, Franco Angeli, Milano, 2012.
- ALUNNO M. C., “Il contributo delle metriche di marketing per un approccio innovativo alla gestione degli eventi di promozione del territorio”, (con Costantini D.), in (a cura di) Franco M., Gregori G.L., Marcone M.R., “Le opportunità oltre la crisi: prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell’Europa del Sud”, Società Editrice Esculapio, Milano, 2012.
- ANDERSON E., COUGHLAN A. T., “International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution”, *Journal of Marketing*, 51 (January), 1987.
- BERGER S. AND THE MIT INDUSTRIAL PERFORMANCE CENTER, “How we compete. What Companies around the World are doing to make it in today’s global economy”, Doubleday, New York, 2006.

- BERGER S., LOCKE R., “Il caso italiano and globalization”, *Dædalus*, vol. II, 130 (3), 2001.
- BERRY L. L., PARASURAMAN A., “Marketing Services: Competing Through Quality”, Maxwell Macmillan International, 1991.
- BONACCORSI A., GRANELLI A., “L’intelligenza s’industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo”, Il Mulino, Bologna, 2005.
- BOO H. V., “Role of Service Environment for Restaurants: The Youth Customers’ Perspective”, Asia Pacific International Conference on Environment-Behaviour Studies, Grand Margherita Hotel, Kuching, Sarawak, Malaysia, 7-9 December 2010.
- BOULDING, W., KALRA, A., STAELIN, R., ZEITHAML, V.A., “A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions”, *Journal of Marketing Research* 30 (1), 7, 1993.
- BRAKUS J., SCHMITT B. H., ZARANTONELLO L., “Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 3, 2009.
- BRONNER F., KUIJLEN T., “The Live or Digital Interviewer - a Comparison between CASI, CAPI and CATI with Respect to Differences

in Response Behaviour”, International Journal of Market Research, Vol 49, Issue 2, 2007.

- BUCKLIN, L. P., “A theory of distribution channel structure,” Institute of Business Economics Research, University of California, 1966.
- BURRESI A., AIELLO G., GUERCINI S., “Marketing per il governo d'impresa”, Giappichelli Editore, 2006.
- BUSACCA B., PADULA G., “Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction”, Marketing Intelligent & Planning, 2005.
- CALDER, B., “Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research”, Journal of Marketing Research, 14(3), 1977.
- CASTALDO S., “Analisi e gestione dei canali distributivi”, Il Mulino, Bologna, 2005.
- CASTALDO S., GROSSO M., “Il punto di vendita: una piattaforma relazionale da reinventare”, Economia & Management, No. 4, Luglio 2011.
- CASTALDO S., “Le relazioni distributive: la dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione”, Milano: Egea, 1994.

- CASTALDO S., “Retailing & innovazione: l'evoluzione del marketing nella distribuzione”, Milano: Egea, 2001.
- CECCHETTO P., “Le indagini di customer satisfaction nei servizi: il caso ESU di Padova”, Università degli Studi di Padova, Facoltà di Scienze Statistiche, Anno Accademico 2010/2011.
- CERSOSIMO D., “I consumi alimentari. Evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi”, Quaderni del Gruppo 2013, Roma: Edizioni Tellus, Dicembre 2011.
- CHANG, T.Z., CHEN, S.J., “Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence”. *Journal of Service Marketing* 12 (4), 1998.
- CHEBAT J. C., DOLBEC P. Y., “The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity”, *Journal of Retailing*, 89/4, 2013.
- CHURCHILL G. A., SURPRENANT C., “An investigation into the determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of marketing research*, 1982.
- COLLESI U., CASARIN F., “La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione”, CEDAM, Padova, 1999

- COMACCHIO A., “La progettazione della rete esterna”, in Isotta F. (a cura di), “L’Organizzazione Aziendale – Teorie, tecniche e modelli di progettazione”, Volume 2, Venezia, CLUEC, 2002.
- CORRAO S., “Il focus group”, FrancoAngeli, Milano, 2000.
- CORÒ G., MICELLI S., “I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori”, Marsilio, Venezia, 2006.
- COWLEY P.R., “Business margins and buyer/seller power”, Review of Economics and Statistics, No. 69, 1986.
- COX, K., HIGGINBOTHAM, J., & BURTON, J., “Applications of Focus Group Interviews in Marketing”. Journal of Marketing, 40(1), 1976
- COZZI G., FERRERO G., “Le frontiere del Marketing”, Giappichelli Editore, 1996.
- CRESWELL J. W., “Research Design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches”, Third Edition, SAGE Publications Inc., 2009.
- CRONIN J. J., TAYLOR S. A., “Measuring service quality: a reexamination and extension”, in Journal of Marketing, 1992.

- CRONIN J. J., TAYLOR S. A., “SERVPERF vs SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, *Journal of Marketing*, 1994.
- DE LEEUW E. D., HOX J. J., SNIJKERS G., “The Effect of Computer-assisted Interviewing on Data Quality. A Review”, *International Journal of Market Research*, Vol 37, Issue 4, 1995.
- DE LUCA A., “Le ricerche di mercato: guida pratica a teorica”, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- DWYER F.R., SCHURR P.H., OH S., “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 51 (April), 1987.
- FATTORE G., “Metodi di ricerca in economia aziendale”, EGEA, Milano, 2005.
- FERRANDINA A., “Business Plan: distribuzione espansiva e lunghezza dei canali”, PMI - Ipsoa Editore, No. 1, 2011.
- FERRANDINA A., “Come si scrive un Business Plan: scelta fra rete diretta e indiretta di distribuzione”, Pmi - Ipsoa Editore, No. 6, giugno 2011.
- FERRERO, G; TUNISINI, A., “Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità”, *Mercati e competitività*, 2004.

- FILSER M., “I canali della distribuzione: organizzazione, analisi delle formule di vendita, metodi di gestione”, Etaslibri, Milano, 1992.
- FIOCCA R., VICARI S. (1987), “Le alleanze interaziendali per l’attuazione di strategie commerciali”, in Fiocca R. (a cura di), “Impresa senza confini. Sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende”, Etas Libri, Milano, 1987.
- FIORI E., “Category management: il valore della relazione nella supply chain”, Scuola di Dottorato di ricerca – X Ciclo, Curriculum “Economia Aziendale”, Università Politecnica delle Marche, Ancona.
- FORD D., “The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets”, European Journal of Marketing, Vol. 14 Issue: 5/6, pp.339-353, 1990.
- FORNARI D., “Lo sviluppo del Trade Marketing in Italia”, Commercio, 19, 1985.
- FORNARI D., VARALDO R., "La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione: dalla cooperazione al conflitto", Sinergie, 16(46), 1998.
- FREDERICK E. WEBSTER, J., “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 4, 1992.

- GRAMMA, “Customer Satisfaction: misurare e gestire la soddisfazione del cliente”, Isedi, Torino, 1993.
- GRANOVETTER M., “The strength of weak ties”, American Journal of Sociology, vol. 78, No. 6, 1973.
- GREGORI G. L., “Le strategie di sviluppo delle imprese produttrici di surgelati nell'ambito del sistema agro-alimentare: il caso del distretto agro-ittico-industriale di San Benedetto del Tronto”, in “Agrimarcheuropa. Una riflessione collettiva sulle prospettive a medio e lungo termine del sistema agricolo e alimentare delle Marche”, Associazione Alessandro Bartola, 2004.
- GREGORI G. L., “Il ruolo dei sistemi-rete nello sviluppo del Marketing territoriale”, in Economia Marche, Vol. 2, 2000.
- GREGORI G. L., PALANGA P., TEMPERINI V., “The Brand Made in Italy: A Critical Analysis”, Management Studies, 2016.
- HA J., JANG S. S., “Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment”, International Journal of Hospitality Management, No. 29, 520-529, 2010.

- HÅKANSSON H., SNEHOTA I., “No business is an island: The network concept of business strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 5, Issue 3, 1989.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May–June ISSUE, 1990.
- HANKSA L., LINEA N., KIMB W. G., “The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality”, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 2017.
- IVENS B., HERMANN D., “Process Oriented Marketing”, *Journal of Research and Management*, 2. 47. 10.15358/0344-1369-2006-JRM-1-14., 2006.
- JOHNSA N., PINE R., “Consumer behaviour in the food service industry: a review”, *Hospitality Management*, No. 21, 2002.
- KOTLER P., “A generic concept of marketing”, *Journal of Marketing*, No. 36, 1972.
- LIU Y., JANG S. S., “Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intentions?”, *International Journal of Hospitality Management*, No. 28, 2009.

- LORENZONI G., “Costellazioni di imprese e processi di sviluppo”, in “Sviluppo ed Organizzazione”, No. 102, 1987.
- LUGLI G., “Economia della distribuzione commerciale”, Milano, Giuffrè, 1976.
- LUGLI G., “Marketing Channel”, Utet, Torino, 2007.
- MATHE-SOULEKA K., SLEVITCHB S., DALLINGERC I., “Applying mixed methods to identify what drives quick service restaurant’s customer satisfaction at the unit-level”, International Journal of Hospitality Management, No. 50, 2015.
- MINTZBERG H., “La progettazione dell’organizzazione aziendale”, Bologna, Il Mulino, 1985.
- MERTON R. K., KENDALL P. L., “The Focused Interview”, American Journal of Sociology 51, No. 6, 1946.
- NAMIN A., “Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants”, Journal of Retailing and Consumer Services, No. 34, 2017.
- NARDI L., SCATTOLINI D., “Trade Marketing, ICT and Loyalty: Some possible intersecting points between Food Industries and Retailers”, Athens: ATINER'S Conference Paper Series, No: MKT2017-2365, 2018.

- NOMISMA, “La Filiera Agroalimentare Italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera”, 3 Aprile 2014.
- OSSERVATORIO AGROALIMENTARE MARCHIGIANO, “La crisi e l'agricoltura marchigiana – L'impatto sulle aziende e la percezione degli agricoltori”, 2012.
- PANZAR J.C., WILLIG RD., “Economies of scope”, American Economic Review, Papers and Proceedings, No. 71, 1981.
- PASTORE A., “I nuovi rapporti tra industria e distribuzione: le aree e gli strumenti per la partnership”, Padova: Cedam, 1996.
- PELLICELLI G., “Strategie di impresa”, EGEA, 3 edizione, 29 giugno 2010.
- PIERI R., VENTURINI L., “Strategie e competitività del sistema agro-alimentare”, Franco Angeli, Milano, 1995.
- PORTER M., “Il vantaggio competitivo”, a cura di Macchi V., Edizioni di Comunità, Milano, 1987.
- PORTER M., “La strategia competitiva”, Bologna, Tipografia Compositori, 1980.
- PORTER M., “Il vantaggio competitivo”, Edizioni comunità, 1987.

- RANFAGNI S., “Congruity brand image e multicanalità distributiva: un confronto tra casi di imprese moda italiane”, *Micro & Macro Marketing*, No. 2, 2013.
- REGIONE MARCHE, “Agro-alimentare – Sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche”, *Sistema informativo statistico*, Febbraio 2016.
- REGIONE MARCHE, “Italy - Rural Development Programme (Regional) – Marche”, Luglio 2015.
- RIGBY D., “The Future of Shopping, *Harvard Business Review*”, Vol. 89 Issue 12, Dec 2011.
- RULLANI E., “Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti”, Carocci, Roma, 2004.
- RULLANI E., “La fabbrica dell’immateriale. Produrre valore con la conoscenza”, Carocci, Roma, 2004.
- RULLANI E., “L’economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, in “L’impresa e la conoscenza”, *Sinergie* No. 76, *Italian Journal of Management*, 2008.
- RULLANI E., “Media impresa, ovvero economia della filiera: una linea di analisi post- strutturalistica per il sistema produttivo italiano”, in

Mediobanca e Unioncamere, Indagine sulle medie imprese industriali italiane (Commenti e testimonianze 2003), Roma e Milano, 2004.

- SAHAGUN M. A., VASQUEZ-PARRAGA A., “Can fast-food consumers be loyal customers, if so how? Theory, method and findings”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 21, 2014.
- SCATTOLINI D., “La Gestione della Relazione nella Supply Chain: dal Trade Marketing Al Brm”, Scuola di Dottorato di ricerca – XIV Ciclo, Curriculum “Economia Aziendale”, Università Politecnica delle Marche, Ancona.
- SCHIAVONE F., “Governance, Reti d’imprese e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche”, *Economia Aziendale 2000Web*, No. 4, 2003.
- SCIARELLI S., “Scelte distributive e rapporti di collaborazione tra industria e distribuzione”, in “Atti del convegno: Le relazioni tra industria e distribuzione: attualità e prospettive”, “Sinergie”, Quaderno No.5., Verona, 29 Settembre 1989.
- SIGUAW J. JUDY A., SIMPSON P., BAKER T., “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel

Relationship: The Distributor Perspective”, Journal of Marketing, No. 62, pp. 99-111, 1998.

- SPRANZI A., “I rapporti industria-distribuzione”, L. Guatri (a cura di), Manuale di Marketing, Milano, Isedi, 1972.
- STANTON W. J., VARALDO R., “Marketing”, Il Mulino, Bologna, 1986.
- SUMAEDI A. S., YARMEN M., “Measuring Perceived Service Quality of Fast Food Restaurant in Islamic Country: a Conceptual Framework”, The First International Symposium on Food and Agro-biodiversity (ISFA2014).
- THORELL H. B., “Networks: between markets and hierarchies”, Strategic Management Journal, 37-51, 1986.
- THRELFALL K. D., “Using focus groups as a consumer research tool”, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 5 Issue: 4, pp.102-105, 1999.
- TREVISAN I., “La funzione distributiva”, Etaslibri, Milano, 1991.
- TURATO S., “Strategie di presidio del mercato: le tendenze dei company store”, Università Ca’ Foscari Venezia, Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione, Anno Accademico 2013/2014.

- VACCÀ S., “I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo”, Milano, Giuffrè, 1963.
- VALDANI E., “Marketing strategico”, Milano, Etas Libri, 1986.
- VARALDO R., “Potere e conflitti nei canali di distribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali”, Pisa, Editrice Tecnico Scientifica, 1971.
- VARALDO R., DALLI D., "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", Sinergie, No. 21 (61/62), 2003.
- VERCELLONI L., “Evoluzione dei modelli di acquisto e crisi culturale del sistema marca”, in Micro & macro Marketing, Vol. 4, Pag. 27, 1995.
- VICARI S., “La prospettiva della complessità”, in Colombo G. et al., “Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d’impresa”, Egea, Milano, 1991.
- VOLPATO G., “Dinamica di settore e analisi della concorrenza”, in Rispoli M. (a cura di), “L’impresa industriale”, Bologna, Il Mulino, 1984.
- ZANINOTTO E.,” La gestione collaborativa della funzione di distribuzione”, Egea, Milano, 1990.

- ZEITHAML. V. A., PARASURAMAN A., BERRY L. L., *Servire qualità*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

SITOGRAFIA

- https://www.mixerplanet.com/arriva-synbiofood-cafe-catena-di-locali-probiotici_14051/
- <http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/Giornata%20Economia%202012-Rullani.pdf>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431915001073?via%3Dihub>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698913001306?via%3Dihub>
- <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/2584.pdf>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431913000145?via%3Dihub>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950329316301793>
- <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2010.514547>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916302430?via%3Dihub>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916301529?via%3Dihub>

- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441358213000074>
- https://www.pdfcor.com/userfiles/files/CLAMM_EGI16_Lez08_Le%20strategie%20per%20la%20crescita.pdf
- https://www.instoremag.it/RIVISTE/inStore/20/files/assets/common/downloads/inStore_20.pdf
- <https://dokodoc.com/verso-la-costituzione-del-cae-nel-gruppo-cremonini-la-strutt.html>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950329312002054>
- <http://media.profdavidhughes.com/UK%20Grocery%20%20-%20Nov%202015.pdf>
- https://www.researchgate.net/publication/254414609_I_rapporti_industria-distribuzione_modelli_integrati_e_ricerca_di_cooperazione?enrichId=rgreq-aaa02d462218fa8c383f281c38cabf46-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI1NDQxNDYwOTtBUzozMzc2ODEzNDgzNDk5NTNAMTQ1NzUyMDkxNTM4Ng%3D%3D&el=1_x2
- <https://www.slideshare.net/ilpiccolo/gregori-cardinali-temperiniperna>
- <https://docplayer.it/4282072-Capitolo-11-g-pellicelli-integrazione-verticale-e-integrazione-orizzontale.html>

- https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/18656/22832/Phd_unimib_049_431.pdf
- https://www.researchgate.net/profile/Daniele_Dalli/publication/277821685_Le_relazioni_strategiche_tra_industria_e_distribuzione/links/5665c92808ae192bbf9269eb/Le-relazioni-strategiche-tra-industria-e-distribuzione.pdf
- <https://www.diritto.it/la-riforma-del-commercio/>