



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

---

Scuola di Dottorato di ricerca XXXIV ciclo

Curriculum “Economia Aziendale”

**IL TERRITORIO COME FATTORE STRATEGICO**  
**NEI RAPPORTI INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE:**

**II CASO FILENI**

-----

Relatore: Chiar.mo

Tesi di Laurea di:

Prof. Valerio Temperini

Giulia Borioni

Coordinatore del Dottorato di Ricerca:

Prof.ssa Caterina Lucarelli

## **RINGRAZIAMENTI**

*Un pensiero e un ricordo a coloro che mi hanno supportata nel mio percorso dandomi suggerimenti e osservazioni.*

*A loro sono grata.*

*Ringrazio, anzitutto, l'Università Politecnica delle Marche e il Gruppo Fileni per avermi dato questa grande opportunità ed esperienza di vita;*

*Valerio Temperini che ha saputo ascoltare i miei bisogni aiutandomi a concretizzare la ricerca e a realizzare quanto appreso in questi anni.*

*Inoltre, ringrazio,*

*tutte le persone a me care le quali non hanno mai smesso di credere nella mia capacità.*

*Questo lavoro è dedicato anche,*

*ai miei genitori, il mio supporto,*

*per avermi insegnato a non arrendermi alle sfide della vita,*

*alle mie sorelle, la mia spalla, e*

*a Daniele, la mia forza,*

*per tutto ciò che abbiamo condiviso e che divideremo in futuro.*

## INDICE

INTRODUZIONE.....	1
<b>CAPITOLO I: L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE.....</b>	<b>8</b>
<b>I.1 La teoria del marketing tradizionale .....</b>	<b>16</b>
<b>I.2 I limiti dell'approccio del marketing tradizionale.....</b>	<b>21</b>
<b>I.2.1 Critiche verso il marketing mix.....</b>	<b>25</b>
<b>I.2.2 Nuovi modelli di marketing mix.....</b>	<b>27</b>
<b>I.3 La transizione dal marketing mix al marketing relazionale.....</b>	<b>38</b>
<b>I.3.1 Differenze a confronto tra marketing tradizionale e marketing relazionale.....</b>	<b>55</b>
<b>I.3.2 L'approccio relazionale: il nuovo paradigma di riferimento del marketing? .....</b>	<b>59</b>
<b>I.3.3 Il dibattito sul contesto di applicazione del marketing relazionale.....</b>	<b>65</b>
<b>I.4 Relazioni collaborative nei rapporti industria-distribuzione.....</b>	<b>68</b>
<b>I.5 Aree di innovazione nelle relazioni di canale.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPITOLO II - IL TERRITORIO: FATTORE STRATEGICO NELLA 'SUPPLY CHAIN'.....</b>	<b>77</b>
<b>II.1 Il territorio: evoluzioni e approcci teorici di analisi.....</b>	<b>81</b>
<b>II.2 Il ruolo del territorio negli approcci di sviluppo locale.....</b>	<b>86</b>
<b>II.3 Il fenomeno delle 'relazioni' e le reti.....</b>	<b>94</b>
<b>II.4 La 'supply chain' come sistema di relazioni .....</b>	<b>99</b>
<b>II.4.1 L'analisi delle relazioni 'inter-firm' collaborative.....</b>	<b>111</b>
<b>II.5 Il legame sostenibilità-territorio .....</b>	<b>115</b>
<b>II.6 La sostenibilità nell'analisi di filiera agroalimentare .....</b>	<b>119</b>
<b>II.6.1 La qualità del prodotto di filiera sostenibile.....</b>	<b>125</b>

<b>CAPITOLO III - IL CATEGORY MANAGEMENT: LA NUOVA DIMENSIONE DELLE RELAZIONI DI CANALE.....</b>	<b>130</b>
<b>III.1 La creazione di valore della relazione.....</b>	<b>133</b>
<b>III.2 Forme innovative di partnership: il category management.....</b>	<b>141</b>
<b>III.2.1 Tentativi definitori del category management.....</b>	<b>145</b>
<b>III.2.2 Il modello ‘customer based’ di category management.....</b>	<b>151</b>
<b>III.2.3 La centralità del consumatore nella costruzione della categoria.....</b>	<b>155</b>
<b>III.3 Il progetto di category management in partnership locale: Fileni-Sì con te.....</b>	<b>159</b>
<b>III.3.1 Lo studio di caso e gli obiettivi di indagine.....</b>	<b>163</b>
<b>III.3.2 Metodologia e campione di riferimento.....</b>	<b>166</b>
<b>III.3.3 La definizione della categoria nella prospettiva customer-based.....</b>	<b>169</b>
<b>III.3.4 L’attribuzione del ruolo strategico alle categorie.....</b>	<b>178</b>
<b>III.3.5 Gli obiettivi di marketing alle categorie.....</b>	<b>182</b>
<b>III.3.6 Il piano di marketing delle categorie: il retailing mix.....</b>	<b>183</b>
<b>III.4 I risultati del progetto .....</b>	<b>190</b>
<b>III.5 Prime considerazioni e domande di ricerca.....</b>	<b>195</b>
<b>CAPITOLO IV - SOSTENIBILITA’ E TERRITORIO: TEMI CONDIVISI NELLE RELAZIONI DI CANALE.....</b>	<b>201</b>
<b>IV.1 Dal consumo di massa al consumo responsabile, critico ed etico.....</b>	<b>203</b>
<b>IV.2 Verso il marketing agroalimentare sostenibile.....</b>	<b>209</b>
<b>IV.3 La valorizzazione della qualità del prodotto agroalimentare.....</b>	<b>212</b>
<b>IV.4 L’analisi teorica della qualità.....</b>	<b>217</b>
<b>IV.5 Prodotto biologico, territorio di origine e valori etici.....</b>	<b>224</b>

IV.5.1 L'impatto dell'origine locale nelle preferenze dei consumatori.....	235
IV.5.2 L'origine locale come attributo 'credence' del prodotto biologico: come impatta sulla qualità percepita?.....	238
IV.5.3 I valori della Generazione Z.....	243
IV.5.3.1 L'impatto della sostenibilità sul comportamento di acquisto della Generazione Z.....	247
IV.5.4 Campione e raccolta dati.....	252
IV.5.5 I risultati della ricerca.....	257
IV.6 La sostenibilità nelle relazioni 'impresa-mercato': indagine qualitativa.....	274
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE .....	292
IMPLICAZIONI MANAGERIALI E RICERCHE FUTURE.....	295
Bibliografia.....	298
Sitografia.....	358
Appendice.....	360

## **ABSTRACT**

Già dai primi anni Ottanta, nei mercati dei paesi più industrializzati, è emerso uno scenario caratterizzato da un eccesso di offerta di beni e servizi e da una saturazione quantitativa della domanda, che li ha resi sempre più dinamici e competitivi. La globalizzazione; la modifica dei rapporti spaziali e temporali di concorrenza; la crescita del livello di complessità dei prodotti, dovuto per via della saturazione dei bisogni della domanda; l'iper-competizione globale; il tessuto tecnologico a elevata connettività; sono alcuni dei fattori che inducono le imprese a rivedere le loro politiche e strategie commerciali, in cui la comunicazione dei valori del prodotto/marca diviene strategico nella costruzione di un rapporto duraturo con la domanda finale. In tale scenario, l'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione ha profondamente mutato il contesto competitivo, inducendo le imprese industriali a ripensare alle modalità di gestione della relazione con gli intermediari commerciali mediante la ricerca di collaborazione tramite aree innovative di canale, quali: il 'category management' e il 'trade marketing'.

Inoltre, la maggiore attenzione alla sostenibilità da parte del consumatore post-moderno e la crescita dell'offerta di prodotti alimentari biologici; pongono la necessità per gli attori della filiera, a conformarsi rispetto agli standard etici e di qualità intesa in senso più ampio, con riferimento all'intera catena produttiva, nonché, l'opportunità di ricercare 'nuove' forme di differenziazione del prodotto; in particolare, si evidenzia la maggiore attenzione per gli attributi etici.

A tal merito, la sostenibilità, nella sua accezione più ampia – comprendente aspetti sociali, ambientali ed economici – diviene la priorità nella ‘Food Supply Chain’ al fine di garantire la competitività d’impresa sul fronte della qualità del prodotto alimentare. In particolare, le nuove generazioni emergono come segmenti maggiormente ‘critici’ e sensibili agli aspetti etici del prodotto alimentare biologico, inducendo le imprese oltre alla ‘personalizzazione’ dell’offerta ‘in store’, ad integrare un nuovo linguaggio di comunicazione del contenuto esperienziale del prodotto ai fini della maggiore differenziazione della qualità offerta.

Partendo dall’analisi del comportamento del consumatore nel progetto di Category Management, si evidenzia un modello di consumo del prodotto biologico basato su un approccio di tipo valoriale e il territorio viene considerato quale, indicatore di qualità; pertanto, rappresenta un valore aggiunto sul quale le imprese possono fare leva ai fini di una maggiore differenziazione sul mercato.

L’obiettivo della ricerca è stato quello di comprendere *in che modo la sostenibilità renda effettivamente competitiva l’impresa industriale sul mercato*. Pertanto, il lavoro di ricerca è volto ad indagare l’impatto della sostenibilità del prodotto sia nelle scelte di acquisto dei consumatori, che in ambito dei rapporti ‘impresa-mercato’, cioè, in quelli instaurati con la domanda intermedia e con la domanda finale.

L'analisi della letteratura ha permesso di sviluppare un framework teorico di ricerca che tenesse conto della sostenibilità in ambito di filiera agroalimentare, e di relazioni inter-firm, necessarie al fine di generare valore.

Lo studio di caso ha consentito di indagare in che modo l'outcome di valore impatti nei rapporti verticali e in quelli instaurati con la domanda finale. Il lavoro offre in ambito accademico, spunti di riflessione per future salienti ricerche alla letteratura di 'food marketing' sul tema del prodotto alimentare biologico e del territorio di origine; al management, per lo sviluppo di future strategie di differenziazione del prodotto biologico basate sugli elementi etici connessi al territorio di origine e dell'intero sistema di offerta attraverso un ulteriore progetto di Category Management.

***Keywords:*** rapporti industria-distribuzione; territorio; Category Management; sostenibilità.



## **INTRODUZIONE**

L'ultimo decennio è stato caratterizzato dalla grande e lunga crisi economica e da un profondo cambiamento del contesto di mercato, il quale ha costretto le imprese di produzione a competere con il mercato finale e con il mercato intermedio. Tra le trasformazioni rilevanti di mercato, vi sono quelli riguardanti la forte modernizzazione del settore distributivo, nonché, i nuovi stili di consumo dei beni da funzionali a edonistici. Tali mutamenti hanno profondamente inciso nei rapporti industria-distribuzione, a tal punto da indurre entrambe le realtà, a rivalutare le strategie adottabili nel loro rapporto.

In tale contesto, le imprese industriali cominciano a sviluppare, nuovi paradigmi di analisi con il fine di valutare gli effetti che riguardano i modelli di 'shopping' sui processi di marketing e il proprio posizionamento negli assortimenti commerciali. Alla luce di questo scenario, vengono adottate, soluzioni innovative per fronteggiare il crescente potere della distribuzione commerciale al dettaglio, vista sempre più come un ostacolo nell'acquisizione del consumatore finale, piuttosto che, come partner, con il quale cooperare per migliorare le proprie performance. Tuttavia, la possibilità di rivolgersi al mercato intermedio permette all'impresa industriale - la quale, si trova spesso nella condizione di prendere decisioni di marketing per soddisfare i bisogni del consumatore finale - l'inserimento della propria offerta nell'assortimento prodotti della distribuzione commerciale. Per questo, ad assumere sempre più valenza strategica sono le politiche di 'Trade

Marketing', elemento caratterizzante la politica dell'impresa industriale dei beni di largo consumo; il quale viene visto come necessità per rafforzare le scelte di 'consumer marketing' in una logica alquanto nuova, ovvero, di tipo collaborativa. Nei primi anni '90 del secolo scorso nell'ambito del Trade Marketing viene integrato a pieno titolo una forma di collaborazione innovativa, detta 'Category Management'. Tale nuovo approccio di gestione o filosofia gestionale mira a regolare le relazioni commerciali tra il mondo industriale e quello della Grande Distribuzione Organizzata. I player più grandi ed influenti del settore, consapevoli dei vantaggi derivanti dall'utilizzo appropriato di questo strumento, se ne avvalgono in un'ottica "win-win", secondo la quale, a vincere, non è solo l'azienda che lo promuove ma, anche il distributore che lo implementa.

Il presente progetto di ricerca è stato realizzato nell'ambito di dottorato cofinanziato dal Gruppo Fileni, impresa industriale operante nel settore alimentare che si confronta ormai da diverso tempo con un contesto di mercato 'iper-competitivo'. È proprio su questo scenario, che il Gruppo si evidenzia per la specificità con cui ha fatto del Category Management un efficace strumento sia di commercializzazione delle referenze quanto, in primo luogo, di conoscenza del proprio target per giungere a soddisfare le esigenze di mercato attuali.

Inoltre, tale scenario - in cui appare necessario arginare il fenomeno dell'ipercompetizione di mercato, il quale inevitabilmente, riduce il margine

d'impresa – induce le imprese ad orientarsi sempre più in prodotti di qualità, rivolgendosi ad un target più esigente e compatibilmente con la propria massa critica, ad investire in comunicazione, ricerca e sviluppo e Trade marketing.

In tale contesto, il fenomeno della saturazione dei livelli alimentari caratterizzato da una iper-offerta di prodotti maggiormente salutari, generato dalla crescente sensibilità dei consumatori verso il tema della sostenibilità e da una profonda ricerca degli aspetti etici legati al prodotto agroalimentare, rende necessario il mantenimento della propria competitività portando gli attori di filiera a conformarsi rispetto agli standard etici e di qualità, intesa in senso più ampio con riferimento all'intera catena produttiva, ad investire maggiormente in relazioni più dirette con la distribuzione, nonché, a ricercare forme innovative di differenziazione della 'qualità' del prodotto alimentare attraverso strategie di comunicazione efficaci.

Il lavoro si articola in quattro capitoli, di cui i primi due prettamente teorici, mentre gli ultimi due includono indagini sul campo relative al tema del prodotto biologico e del territorio accompagnati dalla review sistematica della letteratura.

Nel primo capitolo, viene affrontato il tema dell'evoluzione storica del ruolo ricoperto nel tempo dalla realtà industriale e commerciale nei mercati dei beni di consumo, con approfondimento al contesto italiano. In questo capitolo verrà riportato in che modo l'evoluzione dei rapporti, viene stimolata da cambiamenti che interessano il settore distributivo e, quello industriale. Dallo studio dell'evoluzione

dei rapporti non ci si è potuti esimere nel riportare anche il significativo ruolo che svolge la funzione di marketing nella gestione strategica ed operativa della singola relazione e del sistema di relazioni dell'impresa industriale. La ricerca ha portato a sviluppare riflessioni in ambito di marketing relazionale, analizzando il concetto di 'relationship marketing' quale paradigma, attraverso cui, si giunge ad una idea nuova di gestione del rapporto 'impresa-mercato'. Le imprese sono immerse in ambienti socio-economici complessi, con i quali intrattengono scambi pluridimensionali, muovendosi all'interno di 'reti', o meglio di relazioni inter-organizzative. In tali sistemi, rivestono rilevanza particolare le relazioni che le imprese instaurano con i propri clienti e che vengono poste all'interno di attività di marketing.

Nel secondo capitolo, viene calato il fenomeno della 'relazione' tra attori economici all'interno del territorio. Il territorio viene affrontato quale ambiente caratterizzato di risorse tangibili e intangibili, le quali, rappresentano una chiave strategica in ottica di valorizzazione dell'impresa (e viceversa). In tale ambiente, ogni impresa si inserisce in un 'sistema-rete' di relazioni che la legano e la interconnettono con attori di mercato. Inoltre, per via della domanda sempre più esigente sul fronte della 'qualità' del prodotto, in questo capitolo, si analizza anche il tema della sostenibilità come, caratteristica necessaria del sistema di filiera, al fine di migliorare la qualità del sistema di offerta e di rafforzare, a sua volta, la capacità di generare valore verso tutti gli stakeholder di impresa e verso il territorio stesso.

Nel terzo capitolo, viene presentato e discusso il caso studio relativo al progetto di 'Category Management'. Il progetto affronta l'analisi nella pratica di come tale collaborazione strategica impatti nelle relazioni all'interno della supply-chain, ovvero, in quelle che l'impresa attiva con la domanda finale (consumatori) e con quella intermedia (distribuzione), al fine di dimostrare che tali due forme relazionali, siano funzionali alla creazione di valore. Il progetto parte dalla conoscenza approfondita del target di riferimento nel processo di acquisto del prodotto alimentare al fine di ottenere alcuni importanti obiettivi, i quali vengono raggiunti, attraverso la comprensione e l'analisi del comportamento di acquisto verso il prodotto di carne avicola, con dedicata attenzione a quella biologica. Inoltre, il progetto ha avuto tra gli obiettivi, anche quello di esplorare la percezione dei consumatori verso il territorio, in quanto quest'ultimo costituisce per le imprese in partnership un valore identitario del prodotto e del servizio.

I risultati rilevati da tale progetto sul modello di consumo del prodotto biologico; evidenziano, una forte tendenza verso acquisti basati sull'approccio valoriale, nei quali, il territorio sembrerebbe rivestire un ruolo importante. Pertanto, il lavoro è stato esteso ulteriormente su tale tema. Le scelte da parte del consumatore non basandosi più mera leva del prezzo, bensì, anche dalla valutazione della 'sostenibilità' del prodotto, impongono per l'impresa la necessità di formulare strategie nuove di comunicazione del 'plusvalore' del prodotto biologico, e proprio il tema del territorio può costituire un elemento strategico per il rafforzamento della

fiducia del consumatore. Mentre nel secondo capitolo il territorio è stato analizzato come sistema di relazioni e in esso, la sostenibilità come caratteristica necessaria del sistema di filiera per migliorare la qualità del prodotto e generare valore verso tutti gli stakeholder di impresa; nell'ultimo capitolo, esso viene analizzato come oggetto di marketing.

Nell'era della post-modernità, il consumo sviluppa un nuovo linguaggio, ovvero, viene dato, spazio alla capacità del prodotto di comunicare permettendo, a sua volta, alla marca, di acquisire valore simbolico. Le imprese riconoscendo il ruolo dei fattori culturali e sociali del territorio in cui operano, si impegnano moralmente ad investire sulla valorizzazione ambientale, occupazionale e culturale. In questo modo, nasce un rapporto sinergico fra le imprese locali e il sistema-territorio, che viene raccontato attraverso il prodotto o la marca, trovando in ciò una via per la differenziazione dell'offerta sul mercato. Sebbene già il marchio sia uno strumento per il consumatore per attestare le proprietà qualitative del prodotto standardizzate nel tempo e nello spazio, tuttavia, necessita anche di modalità complementari di differenziazione della qualità del prodotto offerto sul mercato. Fra le strategie di differenziazione, pertanto, rientra il territorio di origine reputato essere fonte vitale di valori e simboli dal quale esse attingono al fine di comunicare anche la propria identità. L'obiettivo generale è stato quello di indagare *in che modo* la 'sostenibilità' renda effettivamente competitiva l'impresa sul mercato. A tal fine, si esplora nella prospettiva del consumatore come l' 'outcome di valore' sostenibili impatti

sull'esperienza di acquisto del consumatore post-moderno; nello specifico, su quella della nuova generazione (Generazione Z), portatrice di nuovi valori, che richiede oggi per l'industria di marca lo sviluppo di nuove strategie di comunicazione. Infine, è stata realizzata un'analisi qualitativa nella prospettiva manageriale al fine di comprendere in che modo la 'sostenibilità' del prodotto impatti nei rapporti verticali e nella relazione che l'impresa instaura con la domanda finale.

## **CAPITOLO I: L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI INDUSTRIA- DISTRIBUZIONE**

Nel corso degli anni, si è assistito, ad un profondo cambiamento dei rapporti tra l'industria e la distribuzione, passando ad un'ottica competitiva a quella di tipo collaborativa. Questo cambiamento deriva dal percorso evolutivo che concerne il ruolo dell'intermediario commerciale, il quale da agente passivo diviene attivo e autonomo nel canale, arrivando a possedere una redditività maggiore rispetto al settore industriale. L'intermediario commerciale, infatti, non rappresenta più una cinghia di trasmissione passiva del prodotto, bensì attore attivo in grado di condizionare il mercato finale e di imporsi sulle imprese industriali (Castaldo & Mauri,2008). Da un'ottica di tipo funzionale, per la quale, gli intermediari commerciali vengono appositamente scelti dall'industria di marca in base al loro grado di efficienza operativa, si passa ad una logica di tipo contrattuale, dove il distributore comincia a essere parte operante in piena autonomia nel canale, e da un'ottica di tipo competitiva, ad una di tipo collaborativa, dove entrambe le realtà operano sinergicamente per ottenere una migliore performance di redditività.

Uno degli obiettivi primari per le imprese industriali, è la gestione della relazione con le imprese di distribuzione, al fine di raggiungere buone performance di redditività e maggiori livelli di efficienza nelle attività di supply chain; per quanto,



invece, se si considerano quelle imprese non leader sul mercato, lo scopo diviene la sopravvivenza stessa.

In questo contesto, dunque, le imprese sono volte alla ricerca di soluzioni, per affrontare una distribuzione, che rappresenta sempre più un problema nella conquista del consumatore finale, invece che, come partner con cui realizzare una partnership per ottenere maggiori performance.

Tuttavia, l'impresa industriale oggi non può esimersi dallo sviluppare relazioni con la distribuzione, in quanto la collaborazione permette ad entrambi gli attori di ottenere vantaggi e di vincere le sfide e le trasformazioni in atto sul mercato.

Da diverso tempo, nell'ottica dell'industria di marca, il distributore diviene una fondamentale leva di marketing mix. Inoltre, dal momento che le relazioni con l'intermediario commerciale divengono l'elemento fondante nell'attività di impresa, si assiste ad un cambiamento della dimensione operativa del marketing, la quale diviene strategica. Ad oggi, pertanto, il maggiore potere della distribuzione nei confronti dell'industria di marca, spinge ad attivare processi di crescita strategica in una logica di partnership. In letteratura sono presenti numerosi contributi di studiosi che hanno affrontato il tema del rapporto industria-distribuzione e come esso sia mutato nel tempo. Uno dei primi lavori su questo tema, è quello di S. Vaccà del 1963<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Vaccà S., (1963). I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo. Giuffrè, Milano.

A partire dal volume di Vacca (1963), la letteratura sul tema dei rapporti industria-distribuzione è divenuta sempre più corposa, così come anche quella sul ruolo sempre più affermato dell'intermediario commerciale. Lo studio affrontato da Vaccà (1963), esplora le problematiche dell'azienda industriale, produttrice di beni di consumo a seguito della rivoluzione industriale, in cui si assiste al processo di ammodernamento del sistema distributivo. L'autore esamina l'industria di marca avente una certa dimensione e un certo livello di razionalizzazione della gestione. L'impresa industriale, si trova nella situazione di voler ottenere una maggiore incidenza nelle scelte di una società *evoluta* mediante politiche pubblicitarie, che costituiscono l'elemento determinante delle scelte di acquisto del consumatore e una difesa della propria posizione, a fronte del poter sempre più consolidato della distribuzione.

Secondo l'autore, il rapporto tra i due attori del canale distributivo si sviluppa in tre fasi successive: la prima, è quella costituita dal mercante-imprenditore, in cui il predominio è affidato al momento distributivo; la seconda, invece, è quella dell'arrivo dei prodotti di marca e della pubblicità, in cui lo scettro del potere sul mercato è in mano all'industria. L'ultima fase, invece, è caratterizzata dal potere di mercato, che si sposta ancora una volta nelle mani dell'impresa distributrice.

A questo filone di ricerca, si aggiunge il contributo di Varaldo (1971), il cui dibattito sui rapporti industria-distribuzione riguarda i fattori e le condizioni che influenzano specificatamente il grado di potere dei vari operatori di mercato, da cui insorgono i

conflitti nel canale di distribuzione (*conflitti intracanalale*) e tra sistemi distributivi differenti (*conflitti intercanale*). Secondo l'autore, tra i sistemi distributivi, si vengono a sviluppare sul piano orizzontale, conflitti intercanale tra distributori. Inoltre, maggiori eterogeneità strutturali, vanno a generare il conflitto, sia sul piano delle dimensioni aziendali, che dell'ampiezza dell'assortimento, che del tipo di servizi offerti. Tuttavia, questi conflitti fra i sistemi distributivi, si riflettono anche sulle imprese di produzione, poiché le medesime devono servire contestualmente clienti che appartengono a forme distributive differenti e in conflitto fra loro.

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

Un altro contributo rilevante in materia di rapporti industria-distribuzione è quello di Spranzi (1976). L'autore offre una dimensione dinamica ed evolutiva alle relazioni di tipo competitivo fra imprese industriali e distributive, reputando essenziale l'effetto prodotto dal progressivo processo di ammodernamento della distribuzione sulle politiche di mercato dell'industria. Tale effetto si differenzia a seconda dei diversi scenari di riferimento, ovvero, se si considera l'ambito di un "commercio precapitalistico non competitivo" oppure di un "commercio capitalistico competitivo". Nel primo caso, l'impresa industriale utilizzare a proprio vantaggio la capacità di contrattazione e di imposizione, mentre nel caso del commercio capitalistico competitivo, essa è costretta a dover sviluppare e rafforzare

le politiche di marketing mediante i propri strumenti di azione sostanzialmente differenti. I contributi teorici che susseguono sul tema pongono il focus sui problemi del confronto competitivo fra industria e distribuzione; sull'insorgere dei conflitti e sull'improvviso manifestarsi dei conflitti e della differenziazione dell'offerta commerciale. Mentre nel nostro Paese si aveva la cosiddetta "rivoluzione commerciale", la cui causa era la modernizzazione dell'apparato distributivo e la crescita di peso delle strutture della grande distribuzione, si sviluppava la letteratura sui rapporti industria-distribuzione, seguendo la stessa impostazione economico-strutturale. In Italia, la letteratura in merito ai rapporti industria distribuzione è evoluta in parallelo con il fenomeno della "rivoluzione commerciale" causata da un processo di ammodernamento della distribuzione al dettaglio nella metà degli anni '70, per poi prendere definitivamente avvio nel corso degli anni '80.

Gli studi in materia, infatti, dalla fine degli anni 70, si arricchiscono di ulteriori nuovi contributi (Lugli, 1976; 1978) sviluppandosi in due direzioni. Un primo filone di analisi di carattere empirico, volto a rendere idoneo l'approccio economico-strutturale sull'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. In questi trattati, viene fatto uso di dati sintetici, settoriali e nazionali, che esplicano l'andamento della concentrazione del sistema distributivo, con lo scopo di dimostrare che: al crescere del peso della grande distribuzione, lo scenario competitivo subisce delle modifiche e si sviluppano i rapporti verticali di mercato.

Un secondo filone di studi sulle relazioni tra industria e distribuzione emerge dall'area istituzionale del marketing, ed è delineato dagli studi di trade marketing (Fornari, 1985; 1990)<sup>2</sup>.

In una prima fase, queste analisi pongono il focus sui problemi dell'impresa industriale. Successivamente invece, 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 strategiche che condizionano la formazione e le modifiche delle preferenze del consumatore finale. Al termine di questo paragrafo, è opportuno riflettere in merito al fatto che i rapporti industria e distribuzione hanno vissuto un percorso di sviluppo peculiare; ciò porta a pensare in una ottica di lungo periodo, in cui gli stessi saranno sicuramente oggetto di cambiamento anche in futuro.

Al fine di comprendere ai giorni d'oggi il marketing è opportuno analizzare il suo processo evolutivo nel corso della storia. 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

---

<sup>2</sup> Fornari D. (1985). Lo sviluppo del Trade Marketing in Italia. Commercio, 19.

e le condotte delle imprese abbiano influenzato i cambiamenti di mercato industriali e commerciali.

Le relazioni di potere sviluppatesi tra l'Industria e la Distribuzione sono state da tempo il fenomeno che ha condizionato fortemente la natura dei rapporti verticali.

Il loro potere costituisce l'abilità di un membro del canale di distribuzione, di ordinare di spartire le funzioni di marketing agli altri membri della filiera. Nello specifico, dunque, riflette la forza di uno 'stadio' del canale di coordinare e controllare gli altri stadi sulle loro decisioni (Varaldo, 1971).

Al fine di comprendere ai giorni d'oggi il marketing è opportuno analizzare il suo processo evolutivo nel corso della storia. 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. Le relazioni di potere sviluppatesi tra l'Industria e la Distribuzione sono state da tempo il fenomeno che ha condizionato fortemente la natura dei rapporti verticali. Il loro potere costituisce l'abilità di un membro del canale di distribuzione, di ordinare di spartire le funzioni di marketing agli altri membri della filiera. Nello specifico, dunque, riflette la forza di uno 'stadio' del canale di coordinare e controllare gli altri stadi sulle loro decisioni (Varaldo, 1971).

La configurazione delle relazioni verticali di potere tra Industria e Distribuzione è influenzata dal mutamento delle condizioni economiche e ‘ambientali’<sup>3</sup> nelle quali si sono sviluppate le strategie di marketing. Pertanto, si può teorizzare l’esistenza di un ciclo evolutivo delle relazioni di canale, nel quale, la struttura del potere impatta sulle condotte di marketing dei produttori e dei distributori, dunque, sul livello di cooperazione e conflitto fra gli stadi del canale commerciale. Al fine di comprendere ai giorni d’oggi il marketing, tuttavia, è opportuno analizzare tutto il processo evolutivo nel corso della storia. In questa sezione, tuttavia, non andrò ad analizzare tutte fasi evolutive del marketing nei rapporti verticali, in quanto a ciò, andrebbe dedicato un ulteriore capitolo, essendo ampio l’argomento<sup>4</sup>; quanto invece, il framework teorico riguardante il tema del marketing relazionale, al quale è connesso il progetto di dottorato. L’analisi che segue parte dal concetto di marketing, quale portatore di una nuova idea gestionale del rapporto ‘impresa-mercato’. In tale contesto, la relazione viene affrontata quale “sistema” a più

---

<sup>3</sup> Fornari (2018) definisce nel volume *‘Trade Marketing & Sales Management’* le condizioni industriali e commerciali come: *“quelle riguardanti la forma dei mercati industriali e commerciali, oltre che le condotte delle imprese che operano negli stadi della produzione e della distribuzione. Fra queste condizioni tendono ad avere un peso rilevante i livelli di concentrazione aziendale, il grado di differenziazione dei prodotti, la propensione all’innovazione delle marche industriali e delle insegne commerciali, la configurazione delle “catene del valore” aziendali, i profili organizzativi delle imprese.”*

<sup>4</sup> Si rimanda al contributo di Varaldo e Fornari (1998), *La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione: dalla cooperazione al conflitto*. Sinergie, 16(46), nel quali gli autori offrono un’ampia analisi sui modelli di marketing emersi nei rapporti industria distribuzione.

dimensioni, che è possibile descrivere e interpretare, attraverso non solo variabili di matrice prettamente economica.

## **I.1 La teoria del marketing tradizionale**

La letteratura in merito al paradigma del marketing management, si viene a sviluppare attorno agli anni '50 e adottata durante gli anni '60<sup>5</sup> quando le aziende americane ed europee operavano in mercati di vendita in rapida crescita e l'eccesso di capacità produttiva prevaleva sulla domanda. Il marketing per queste economie di mercato aveva assunto un ruolo fondamentale nel miglioramento de sistema produttivo e distributivo.

In realtà, il marketing nasce negli Stati Uniti già a cavallo fra le due guerre mondiali e ivi, si sviluppa successivamente, con un approccio funzionale negli anni 50-60, come una funzione specifica svolta da specialisti all'interno della grande impresa

---

<sup>5</sup> I primi concetti di marketing furono anticipati già negli anni '50 da Giancarlo Pallavicini, il quale definiva il marketing come *“quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori”* e il marketing management consisteva invece *“nell'analizzare, programmare, realizzare e controllare progetti volti all'attuazione di scambi con mercati-obiettivo per realizzare obiettivi aziendali. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta di prodotti o servizi ai bisogni e alle esigenze dei mercati-obiettivo ed all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato”*. A partire dal 1967, Philip Kotler, diede un notevole contributo alla strutturazione del marketing inteso come disciplina scientifica. A quest'ultimo vengono attribuiti gli indirizzi, dell'attività di impresa, relativi all'attuale marketing management.



manageriale. Quanto invece, all'Italia, il marketing, viene introdotto con forte connotazione sull'analisi settoriale e sulle strategie concorrenziali (Sabbadin).

Inizialmente il marketing collocava al centro del proprio orientamento la soddisfazione dei bisogni e le aspettative del mercato finale, mediante le leve di "marketing mix"<sup>6</sup>. Gli schemi di previsione e di interpretazione della domanda e la ricerca di ottimizzazione del marketing mix sono tra i temi dominanti nella gestione di impresa in questi anni.

Nel corso del tempo, il concetto del marketing è profondamente cambiato ed ha inglobato sempre più varie definizioni, divenendo oggi sinonimo di orientamento al cliente. Ad oggi, le emergenti concezioni del marketing in letteratura ci permettono di identificarne la sua essenza.

Philip Kotler (1967), fu il primo ad incentrare il focus sui bisogni dei consumatori. L'autore distingue, tuttavia, varie definizioni del concetto in base al ruolo e alla funzione svolta da questo ramo dell'economia<sup>7</sup>. Nella prima edizione del volume

---

<sup>6</sup> L'elaborazione di una delle principali teorie di marketing, si registra negli anni '60 ed è quella delle "Quattro P del marketing mix" da parte del professor Jerome McCarthy, che viene tuttora integrata e reinterpreta nella strategia di impresa. Successivamente, il paradigma del marketing mix venne introdotto da Borden nel 1964.

<sup>7</sup> Kotler, nel volume "Marketing management" (2012), distingue la funzione svolta dal marketing all'interno dell'impresa industriale dall'aspetto prettamente manageriale. Pertanto, definisce il marketing come "*Il processo sociale attraverso il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno attraverso la creazione, l'offerta e lo scambio di prodotti e di servizi di valore*". Focalizzandosi sull'aspetto prettamente manageriale, invece, esso diviene l'arte di commercializzare il prodotto: "*La capacità di creare il prodotto giusto sulla base dell'analisi delle ricerche di mercato.*"

“Marketing management”, definisce il marketing come: *“the analyzing, organizing, planning and controlling of the firm’s customer-impinging resources, policies, and activities with a view to satisfying the needs and wants of chosen customer groups at a profit”*. In riferimento al marketing, Kotler (1967) intende un processo direzionale avente come obiettivo la pianificazione e il controllo di scambi e la formazione delle relazioni dell’impresa con il mercato, considerando quest’ultimo come un mercato in forte crescita negli anni ’60, caratterizzato di competitor e di sistemi distributivi con i quali l’impresa si doveva confrontare.

La definizione riportata dall’autore mette in luce il concetto di “marketing tradizionale”, detto anche “approccio transazionale al marketing”, il quale si basava prevalentemente ed esclusivamente sull’attività di vendita (“make and sell”), ponendo l’accento sul realizzo delle singole transazioni con il cliente finale. Il modo d’agire di quest’ultima nello scambio, veniva visto in funzione di determinate variabili che costituivano la ‘transazione’<sup>8</sup> stessa e che decretavano il successo o meno di una impresa sul mercato, tipicamente identificate in termini di prodotto/prestazione e prezzo. Inoltre, la gestione dei parametri appena citati,

---

<sup>8</sup> La transazione rappresenta *‘l’unità di base dello scambio e consiste nel passaggio di valori tra le due parti’* (Sabbadin). In questo senso, la transazione, indica un processo in cui le parti nello scambio negoziano e progrediscono al fine di raggiungere un accordo. Pertanto, va anche intesa come “unità di rapporto sociale”, in quanto, si attivano rapporti di scambio che fanno parte della comunicazione umana e nel quale i messaggi vengono veicolati in una dimensione diadica o plurale. (Musso, 2008, p.44, nel volume “Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management” di Pastore A. e Vernuccio M.).

veniva effettuata unilateralmente dal venditore, che costituisce l'unico attore attivo nello scambio. Il vincolo di marketing che deve affrontare il venditore, si identifica nella ricerca della migliore combinazione dei parametri dell'offerta, con il fine di scaturire una risposta positiva nella controparte per la transazione (Stanton e Varaldo, 1986).

Il tradizionale approccio di marketing, dunque, si basa sul paradigma delle 4 P<sup>9</sup>. Esso tende ad essere orientato al breve termine e più focalizzato sul ruolo da un punto di vista funzionale nel coordinamento e nella gestione delle componenti del marketing mix al fine di promuovere l'offerta (Lambin, 2004). Questo approccio fa comprendere l'importanza di includere strumenti nel paradigma del marketing mix per affrontare una specifica situazione di marketing. Tuttavia, la ricerca accademica e la pratica aziendale vengono pervase dal framework delle leve operative del marketing. La combinazione delle leve di marketing dà luogo a decisioni che vengono prese in coerenza con il posizionamento competitivo prescelto, con riferimento al prodotto di mercato e allo specifico segmento in cui intende competere. Se un'azienda riuscisse a gestire tutti gli elementi in modo integrato, a sua volta, otterrebbe ottime probabilità di riuscire a offrire valore ai propri clienti, dunque, di aumentare il grado di soddisfazione, o per di più,

---

<sup>9</sup> La controparte operativa o supporto del concetto di marketing è comunemente riferita come al marketing mix o al paradigma 4Ps - prodotto, luogo (o distribuzione), prezzo, promozione (o comunicazione) - proposto da McCarthy (1960); ovvero tecniche specifiche con cui l'impresa cerca di soddisfare i bisogni/desideri dei consumatori.

oltrepassarne le richieste più in fretta e meglio di quanto facciano i suoi competitor (Pellicelli, 2012).

Neil H. Borden coniò il concetto di marketing mix nel suo articolo *“the concept of the marketing mix”* scritto nel 1964<sup>10</sup>. In questo contributo, l’autore introduce non solo il concetto di marketing mix, quanto illustra anche degli elementi che racchiudono il paradigma, fondamentali per la commercializzazione dei prodotti/servizi ai propri clienti. I dodici elementi elencati dall’autore sono: *“product planning, pricing, branding, channel of distribution, personal selling, advertising, promotions, packaging, display, servicing, physical handling, fact finding and analysis”*. La logica che sottende questi componenti (“ingredients”) è data dall’attenta considerazione che creerà una offerta equilibrata e attraente per i clienti. Pertanto, tutti gli “ingredienti” saranno un contributo potenziale al successo del prodotto/servizio. Il marketing mix, dunque, non pone il focus solo sulla promozione dei prodotti/servizi dopo la fase di ricerca e sviluppo, quanto dovrebbe essere parte integrante di tutti i processi all’interno di una azienda, dalla fase di realizzo del “concept” fino alla loro distribuzione finale. Dunque, il paradigma di marketing transazionale, individua questo strumento, come utile e immediata linea di azione per la gestione dei parametri dell’offerta, nel quale tutti gli attori d’impresa giocano un ruolo fondamentale per il suo sviluppo. Tuttavia, le

---

<sup>10</sup> In realtà, l’autore introduce il concetto ma lo rielabora dal collega Culliton (1948), “mixer of ingredients”, in uno studio sui costi di marketing.

caratteristiche che hanno indotto all'adozione di questo strumento da parte delle imprese sul mercato, evidenzia al contempo rilevanti limiti e possibilità di ampliamento. Quest'ultimi, sono stati oggetto di modifiche e rielaborazioni in diversi scritti della letteratura, di cui verrà approfondito nei capitoli successivi.

### **1.2 I limiti dell'approccio del marketing tradizionale**

La disciplina del marketing tradizionale, nelle sue principali formulazioni, pone il focus essenzialmente sulle singole transazioni degli operatori con il cliente finale, predisponendo come strumento operativo ed immediato il marketing mix, al fine di gestire i parametri dell'offerta. Chi ha adottato questo strumento, sono state diverse imprese di produzione, che hanno tuttavia evidenziato, alcuni importanti limiti. Un primo limite insito in questo approccio è dato dall'autonomia funzionale; che non permette l'individuazione e lo sviluppo di sinergie derivanti da un orientamento strategico maggiormente integrato. In aggiunta, esso è costituito da una ristretta attenzione al contesto internazionale e per un orientamento fin troppo flessibile nei confronti di un ambiente e dei suoi mutamenti. Già agli inizi degli anni 70, il contesto competitivo si è caratterizzato di cambiamenti strutturali, in cui le imprese erano chiamate ad operarvi. Ciò ha reso ancora più evidenti i limiti dell'approccio di marketing tradizionale. Il focus che veniva posto in modo esclusivo era sulla determinazione dei parametri che componevano il paradigma del marketing mix, la quale, si traduceva in una limitata ricerca di vantaggi competitivi di lungo periodo.

Pertanto, emergeva, un approccio incapace a favorire un orientamento delle imprese verso l'innovazione, quanto piuttosto capace di promuovere la diffusione di prodotti imitativi e il cui successo era determinato in primo luogo da elevati investimenti in differenziazione e comunicazione<sup>11</sup>. Wind Y., e Robertson T.S. (1983) individuano come questo approccio di marketing, enfatizzandone la redditività di breve periodo, abbia potuto favorire da parte delle imprese, l'adozione di un orientamento temporalmente confinato e limitato.

Un ulteriore filone di studi che presenta un approccio critico a questo paradigma, indaga ed esplora la possibile implementazione degli ambiti applicativi del marketing tradizionale (Kotler e Levy,1969). I limiti individuati, soprattutto nell'ambito dei servizi, evidenziano dunque, come l'approccio tradizionale al marketing valutasse accuratamente il comportamento degli attori e della struttura di mercato dei beni di consumo di massa con un modello di scambio caratterizzato per la sua quasi esclusiva unidirezionalità<sup>12</sup>. Pertanto, emerge una struttura di potere asimmetrica data dalle parti che realizzano lo scambio; in cui "l'acquirente, singolarmente considerato e data la limitata rilevanza dei suoi acquisti sul totale del

---

<sup>11</sup> Da un lato, si assisteva ad una produzione organizzata per una domanda in crescita e la ricerca di vantaggi di costo avveniva con le economie di scala; dall'altro, l'approccio di marketing transazionale assumeva a riferimento un modello di scambio che si caratterizzava per l'unidirezionalità; solo il venditore, infatti, era chiamato a svolgere un ruolo attivo nel processo di transazione, mentre l'acquirente era soggetto alle stimolazioni e persuasioni pubblicitarie.

<sup>12</sup> "Gummesson (2006) riporta: *"solamente il venditore, infatti, è chiamato a svolgere un ruolo attivo nel processo di transazione"*.

venditore, non disponeva di una forza tale da negoziare le caratteristiche del prodotto/servizio e le condizioni contrattuali”<sup>13</sup>. Questa condizione, tuttavia, emerge nella tipica struttura atomistica di mercato, costituita da numerosi acquirenti anonimi e sostituibili. Inoltre, l’elevata sostituibilità dei compratori, porta ad una condizione strutturale di mercato caratterizzata dalla presenza di costi minimi di transazione, se non addirittura nulli. In tale contesto di mercato, gli operatori attuano transazioni indipendenti con un elevato numero di controparti, in cui le relazioni collaborative stabili di lungo periodo sono un’eccezione.

Negli studi accademici, si è sviluppato un dibattito sui limiti e sulle possibilità di ampliamento degli ambiti applicativi del paradigma di marketing tradizionale. Il dibattito emergente è avvenuto con diverse teorie al problema. A tal proposito, due diverse approcci emergono con riferimento al problema. Nel primo approccio, si tenta di oltrepassare i limiti individuati attraverso una modifica e una rielaborazione degli approcci già esistenti, ma non vi è un concreto superamento del marketing (Kotler, 1986). Per quanto concerne, invece, il secondo approccio, formula autentiche teorie che risultano alternative e differenti in base ai settori di possibile applicazione, considerando il paradigma tradizionale inconciliabile con i cambiamenti in atto (Arndt, 1983). Dunque, a questi due diversi orientamenti, corrisponde una differente classificazione delle nuove teorie di marketing. Nel

---

<sup>13</sup> Farainet A., Ploncher E., Customer Relationship Management: approcci e metodologie, Etos, Milano,2002.

primo caso, esse sono viste come una evoluzione rispetto al paradigma tradizionale; mentre nel secondo caso, ne viene individuata una piena autonomia. È possibile collocare in modo esplicito la suddetta distinzione nel nuovo approccio del marketing relazionale. Alcuni autori individuano una rilevante conciliabilità ai principi della teoria tradizionale di marketing, ponendo il focus solamente su una parziale revisione (Borg,1991); altre correnti di pensiero, invece, considerano tale concetto come radicato su prospettive opposte ed inconciliabili in contrasto con il marketing management. Il paradigma del 'marketing concept', per quanto fosse stato il modello dominante degli anni '40 per il suo "*seductive sense of simplicity*" (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1991), comincia ad essere sottoposto a forti critiche già alla fine degli anni '70. Le critiche avvengono non solo per il mutamento strutturale che ha interessato il contesto competitivo, ma anche per determinanti esterne, come: lo sviluppo di nuove tecnologie e la sempre maggiore complessità dell'ambiente. Un aspetto rilevante del tema del marketing mix, pertanto, è dato anche dalle critiche formulate contro il paradigma, generate principalmente da due ineludibili fattori tra di loro correlati, che si sono rivelati essere la causa della crisi del modello. Nei seguenti paragrafi si procederà all'analisi approfondita di queste due cause che hanno portato alla crisi del marketing tradizionale:

- **la rigidità del marketing mix;**
- **i limiti degli ambiti applicativi di tale paradigma.**



### **I.2.1 Critiche verso il marketing mix**

Il paradigma del marketing mix management ha dominato nel pensiero, nella ricerca e nella pratica (Grönroos,1994). I quattro pilastri del marketing mix hanno costituito sempre un modello di particolare rilevanza sia in ambito accademico che nella pratica del marketing. Il marketing mix è stato considerato nella letteratura, come un concetto influente, in quanto le componenti insite nel paradigma, hanno permesso anche di cambiare la posizione competitiva di un'azienda (Grönroos,1994). Alcuni autori sostengono che, una corretta disposizione del paradigma da parte dei marketing managers gioca un ruolo fondamentale anche per il successo del marketing di impresa (Mintz, Ofer & Currim, Imran, 2013), in quanto sviluppa punti di forza, consolida la posizione competitiva e l'adattabilità delle imprese. Non per ultimo, permette una maggiore connessione operativa fra i reparti interni dell'impresa.

Tuttavia, il concetto delle 4P è stato sottoposto anche a diverse critiche<sup>14</sup>. Möller (2006) riporta che i pilastri della gestione del marketing tradizionale sono spesso diventati obiettivo di forte critica. Altre critiche invece, giungono per di più a

---

<sup>14</sup> Lambin (2008) sostiene che il paradigma del 'marketing mix' sia stato sottoposto a varie critiche, poiché: *manca di contenuto strategico*, il quale lo rende inadeguato come strumento di pianificazione specialmente in contesti turbolenti; *presenta un approccio "dall'esterno verso l'interno"* che dà priorità ai clienti, mentre una visione di mercato dovrebbe essere "dall'interno verso l'esterno"; *presenta transazioni nel breve termine*, le quali costituiscono il focus del paradigma, invece che, costruzione delle relazioni con i clienti, rappresentando un approccio per i beni di consumo a bassa rotazione, alquanto non rilevante per i servizi e per i mercati B2B.

rigettare le quattro Ps, proponendo altre alternative al modello. Tuttavia, nonostante le carenze individuate nella letteratura, le 4P rimangono l'elemento fondamentale del marketing mix.

La crisi del 'marketing concept' è avvenuta tra la fine degli anni '70 e inizi degli anni '80<sup>15</sup>. In questo periodo gli studiosi di marketing industriale e del marketing dei servizi iniziano a sviluppare il concetto del marketing relazionale, per cui l'attenzione si concentra sullo sviluppo delle relazioni interattive di lungo termine fra i produttori e gli utilizzatori. Le ragioni della crisi sono dovute sia alle dinamiche interne alla disciplina stessa; ad esempio, i progressivi ampliamenti sia dell'oggetto degli studi del marketing e delle relative applicazioni, che per via di fattori esterni, quali, le nuove teorie, la crescente complessità dell'ambiente e lo sviluppo di tecnologie. Alcuni fattori che hanno generato la crisi del marketing tradizionale sono (come già precedentemente accennato): *la rigidità del marketing mix e i limiti degli ambiti applicativi del paradigma di marketing tradizionale*. Per quanto concerne il primo fattore, la sua efficacia, oggi si riduce<sup>16</sup>, nonostante le 4 leve operative del marketing tradizionale siano state da tempo la tecnica operativa

---

<sup>16</sup> Negli anni '90, i cambiamenti nel contesto imprenditoriale si caratterizzavano di una saturazione dei mercati principali, di innovazioni spinte dalla tecnologia e dalla globalizzazione, che contribuirono ad aumentare la complessità del mercato e a sua volta a ridurre l'efficacia di pratiche di marketing tradizionali.

principale che ha permesso di attuare strategie di marketing al fine di soddisfare le esigenze dei consumatori.

Le prime critiche si hanno già a partire dall'affermazione del concetto di marketing mix, quando viene denotata l'assenza di interazioni fra i quattro pilastri. Il modello di McCarthy (1978), infatti, non implica alcun rapporto fra le quattro leve, ma l'autore stesso esplicita che necessitavano fra loro di collegamento. Il secondo fattore, invece, emerge nel tentativo di ampliare gli ambiti di applicazione, in quanto il modello tradizionale di marketing risulta troppo rigido e di carattere quasi "normativo". In merito a quest'ultimo aspetto, diversi autori hanno cercato di ampliarlo, senza però riuscire ad apportare rilevanti cambiamenti<sup>17</sup>. Gli adattamenti del modello emergenti dallo studio della letteratura vengono affrontati nel seguente paragrafo.

### **I.2.2 I nuovi modelli di marketing mix**

Dalla fine degli anni '20 si sono avuti i primi studi del marketing, ma solo dalla seconda metà del secolo scorso, questa disciplina assume una concettualizzazione più organica. La continua espansione di ambiti applicativi sempre nuovi, il mutevole contesto di mercato e l'evoluzione della domanda, hanno portato a evolvere l'oggetto stesso della disciplina. L'American Marketing Association

---

<sup>17</sup> *"holy quadruple...of the marketing faith...written in table of stone"* (Kent, 1986).

(AMA) nel 1985, definisce il marketing basandosi sulla accezione declinata del marketing mix: *“Il marketing è il processo che consiste nel pianificare ed elaborare una concezione, nel fissare il prezzo, nel promuovere e distribuire idee, beni e servizi per creare scambi che soddisfino gli individui e gli obiettivi dell’azienda”*.

Dalla definizione si può evincere che la disciplina del marketing quindi, come elaborata nelle sue prime formulazioni<sup>18</sup>, pone al centro dell’attenzione degli operatori le singole transazioni con il cliente finale. In aggiunta, l’approccio alla gestione del marketing avvenuto in sostituzione al mero concetto di produzione e di posizionamento e il suo successo<sup>19</sup>, dipende dall’identificazione e dalla soddisfazione dei bisogni/desideri dei consumatori. In ogni organizzazione, il marketing, si fonda su strategie aventi un obiettivo specifico, ovvero: quello di promuovere i prodotti/servizi incrementando la soddisfazione del cliente finale. Dunque, esso diviene il principale fattore di successo, fungendo da canale tra la stessa organizzazione e il suo cliente.

---

<sup>18</sup> Successivamente AMA presenta una nuova definizione di marketing nel 2004: *“funzione organizzativa e un insieme di processi volti a creare, comunicare, e fornire valore ai clienti e gestire le relazioni con i clienti in modo da beneficiarne l’organizzazione e le relative parti interessate”* in cui si evince che la responsabilità del marketing è a livello organizzativo e non più che a livello individuale. Esso rappresenta una disciplina nella quale tutti sono coinvolti all’interno di un piano strategico.

<sup>19</sup> A proposito del successo dell’impresa, Kotler scrive: *“To succeed, marketers must pay close attention to the trends and developments in these environments and make timely adjustments to their marketing strategies. Within these environments, marketers apply the marketing mix—the set of marketing tools used to pursue marketing objectives in the target market.”* (Kotler, 2000)

Per far fronte alla trasformazione del mercato, l'approccio tradizionale di marketing è stato esteso da diversi pensieri e pratiche, che si sono evoluti sin dall'inizio per far fronte alle mutevoli esigenze del mercato.

Tuttavia, nonostante l'evoluzione del marketing mix, nessuno elimina i tradizionali 4 pilastri, poiché ad influire vi è il pensiero e la pratica del marketing. A partire dagli anni '80 in poi, diversi studiosi propongono nuove "P" al modello tradizionale di marketing mix. Infatti, dall'analisi della letteratura, emergono alcuni adattamenti a tale modello e i professionisti del marketing, da ciò ottengono alcune funzionalità aggiuntive. Tra i più noti, Judd (1987) propone una quinta "P": *people*. La formula negli anni successivi è stata ridefinita e implementata di ulteriori concetti.

Kotler, ha notato che i fattori ambientali esterni sono elementi cruciali da considerare nei programmi di marketing strategico. Pertanto, il modello dovrebbe includere anche: i clienti, variabili ambientali e competitive. Dunque, Kotler aggiunge due P in più al modello tradizionale: "*political power*" and "*public opinion formation*" (Kotler, 1986), fondamentali per quei business intenzionati a penetrare in mercati protetti con alte barriere all'entrata. MaGrath suggerisce l'aggiunta di tre P, ovvero "*personnel*", "*physical facilities*" and "*process management*" (MaGrath,1986).

Il paradigma si è rivelato utile quando è stato applicato alla produzione e alla commercializzazione dei beni fisici, però, successivamente con crescita dell'offerta di servizi, non dà più un'immagine sufficientemente rappresentativa. Di

conseguenza, Booms e Bitner (1981) aggiungono ulteriori tre P al concetto, proponendo l'idea di un marketing mix esteso ("expanded marketing mix"), che consideri l'importanza dei servizi come prodotti per il loro generale utilizzo da parte delle organizzazioni. Il marketing mix si compone così, di sette Ps, con l'aggiunta di: "*people*": qualsiasi soggetto che entra a rapportarsi con i clienti (il quale costituisce il punto di svolta essenziale tra qualsiasi processo decisionale); "*process*", coinvolto nella fornitura del servizio<sup>20</sup>, e "*physical evidence*", ovvero l'ambiente e lo spazio previsto per sviluppare la vendita e rendere tangibile il servizio per il potenziale cliente.<sup>21</sup>

Baumgartner, invece, propone il concetto di 15 P, ovvero: "*product/service, price, promotion, place, people, politics, public relations, probe, partition, prioritize, position, profit, plan, performance, positive implementations*" (Baumgartner, 1991). Rosenberg e Czepiel hanno riportato che mantenere i clienti esistenti è importante quanto acquisirne di nuovi. L'approccio verso i clienti

---

<sup>20</sup> un'azienda di servizi non ha prodotti, solo processi interattivi (Gronroos, 2001).

<sup>21</sup> A causa della natura intangibile di un servizio, i potenziali clienti non sono in grado di giudicare quel servizio prima che ne venga usufruito. Un elemento importante della pianificazione del marketing è quindi ridurre questo livello di rischio offrendo prove tangibili della natura del servizio. L'economia basata sui servizi, l'interazione e il commercio, è data da consumatori sempre più impegnati in un processo di scambio sociale in base al quale si connettono con il prodotto o il servizio in questione. I servizi divengono sempre più diffusi nell'economia del mercato e nel commercio, ma una delle principali carenze del marketing mix è che generalmente, gli elementi umani delle transazioni non sono presi in considerazione e di conseguenza, non si riesce a fornire una prospettiva completa dell'ambiente di mercato. Dunque, al fine di comprendere gli elementi di servizio nell'orientamento al mercato, occorre implementare una prospettiva più ampia rappresentata dal 'marketing service', il quale attinge all'interazione tra cliente e fornitore per capire come migliorare i servizi e come costruire un rapporto più solido nel tempo.

esistenti deve essere attivo, sulla base di un marketing mix separato per la fidelizzazione dei clienti (Rosenberg & Czepiel, 1992). Addirittura, alcuni, autori nella letteratura, come Vignali e Davis propongono di aggiungere S (servizio) al marketing mix (Vignalli & Davies, 1994).

Dunque, le 4P rappresentano i pilastri dominanti del modello di marketing mix, ma la gran parte dei professionisti del marketing mix aggiungerebbero altri due elementi per posizionare efficientemente i propri prodotti. Questi due fattori al mix delle 4P sono “services” and “staff” (Doyle, 1994). La tendenza verso la personalizzazione del marketing mix dei prodotti è stata data dai servizi, divenendo così, una base per gestire il modello.

Il piano di marketing mix personalizzato include altre 4 P accanto alle P tradizionali, ovvero: “*personalisation, personnel (participants), physical assets and process*” (Goldsmith, 1999), proponendo un modello esteso a quello di Bitner evolvendolo in 8P.

Come si è potuto notare, la letteratura pone il focus su strumenti di marketing dal punto di vista dei decisori, ma altrettanta attenzione viene data a quelli visti dal punto di vista del cliente finale. Gli studi dedicati all'orientamento al mercato con quest'ultima prospettiva si hanno negli anni '60 del XX secolo. A tal proposito Lauterborn propone una classificazione diversa, tipica del marketing esperienziale, evolvendo le 4 P in 4 C, sposta l'attenzione dalla prospettiva dell'impresa a quella del cliente. La struttura si compone di: *Customer, Cost, Convenience,*

*Communication* (Lauterborn,1990). Il prodotto si trasforma in consumatore, l'attenzione viene incentrata sulla soddisfazione del cliente e sul modello stesso di cliente che si deve soddisfare invece che sul prodotto in sé. Dunque, si passa da una *logica product-oriented* a quella *consumer-oriented*, partendo dall'analisi del target per arrivare all'offerta; il prezzo invece si trasforma in costo, ovvero, si stimano i costi che il consumatore deve sostenere per il prodotto, includendo il costo di trasporto, psicologico etc.; il luogo di distribuzione si trasforma in convenienza, dunque, l'attenzione viene posta in particolare sulla definizione delle tecniche distributive, che a loro volta influiscono sulla facilità con la quale il consumatore reperisce il prodotto o sull'ottenimento di informazioni del medesimo, anche a seguito della nascita di Internet e di nuovi modelli ibridi di acquisto; la promozione si evolve in comunicazione che include le pubbliche relazioni, le pubblicità virali e ogni tipo di rapporto fra impresa e consumatore basandosi su una logica comunicativa bidirezionale e interattiva capace di ottenere risposte dal cliente<sup>22</sup>. Negli anni successivi, la presente formula viene ridefinita e rielaborata da altri concetti. Steth propone un modello di marketing mix caratterizzato da 4A, ovvero

---

<sup>22</sup> Lo sviluppo dell'e-commerce e del marketing digitale, fanno sentire oggi il bisogno di evolvere il modello delle 4 C in 6 C, aggiungendo *community*, ovvero la comunità che permette di interagire l'impresa con il proprio cliente finale mediante forum o chat, al fine di raccogliere informazioni sulle abitudini e il comportamento nel processo di acquisto; *content*, la parte digitale del sito data dall'insieme di elementi grafici che utilizzati per comunicare e promuovere il prodotto



composto da elementi che si basano sulla prospettiva del cliente: affordability, accessibility, awareness and acceptability (Sheth, 1996; Sheth & Sisodia, 2012).

Ad oggi, nell'era di internet, si teorizza una nuova dimensione al modello delle 4C, ovvero quello delle 4V: *Validity, Value, Venue and Vogue*. Con l'evolversi delle tecnologie e il progresso dell'industria, il ciclo di vita medio del prodotto è diminuito. Mentre in passato si sviluppava il bene e lo si commercializzava per massimizzare le vendite; ora diviene essenziale garantire anche la validità in termini di prodotto al fine di soddisfare il bisogno/desiderio del consumatore. L'approccio al consumatore, dunque, porta alla ricerca di comprensione delle esigenze e delle aspettative sul prodotto. Con *Value* si intende: il valore a fronte del costo sostenuto per il prezzo del prodotto. A tal proposito, oggi si cerca di dare il giusto valore al cliente, in quanto esso è ciò per cui il cliente paga<sup>23</sup>. Per *Venue*, si intende il luogo di distribuzione, il quale oggi non deve essere solo di acquisto, ma deve anche offrire comodità e il giusto assortimento. Nel corso del tempo, la comodità per i consumatori ha assunto sempre più rilevanza, portando gli operatori di marketing a realizzare più punti di distribuzione per il consumatore. Per *vogue*, invece, si intende "accettazione popolare". Si cerca di realizzare la giusta comunicazione, tale per cui i messaggi vengano ben accettati dalle persone. Per fare in modo che una pubblicità abbia successo, deve essere di moda o di tendenza, solo così si può

---

<sup>23</sup> Secondo Londhe (2014), ogni stakeholder coinvolto nel marketing ricerca un valore per il proprio cliente al fine di migliorare la propria redditività.

ottenere il meglio dalla promozione. Anche il modello delle 4V è stato sottoposto a critiche, in quanto risulta un approccio troppo statico e privo di dinamismo. Secondo, Londhe (2014) questo modello non considera, ad esempio, il valore per il cliente, il valore per il marketer e il valore per la società. Pertanto, egli offre una prospettiva nuova per lo studio dell'attuale processo di marketing, che è l'ottica del valore. Egli teorizza un nuovo modello con 4V: "*valued customers*", fondamentale per conoscere chi è il cliente, "*value to the customers*", il valore offerto ai propri clienti; "*value to society*", ovvero il valore offerto alla società; "*value to the marketer*" cioè il valore generato per il marketing, in quanto colui che commercializza i propri prodotti/servizi crea non solo redditività, ma anche valore del marchio e immagine aziendale.

Nonostante i limiti e le critiche discusse del modello tradizionale di marketing, vi sono autori che pensano che sia ancora valido nella pratica. Grönroos (1996), ad esempio, reputa il tradizionale marketing mix ancora utilizzabile, ma altri elementi, che spesso non vengono presi in considerazione dall'attività caratteristica della funzione marketing, andrebbero riconosciuti, ovvero: la logistica, l'installazione, la sostituzione o riparazione, l'assistenza, i reclami, la formazione rivolta al cliente. Gummesson (1994) pensa che il modello classico di marketing mix sia ancora necessario, ma sta diventando sempre più marginale rispetto alla gestione delle relazioni che l'azienda crea con i suoi stakeholders. In ogni caso, nonostante il tentativo di molti autori di evolvere il modello delle 4P, il marketing management

si è tradotto nella semplice gestione delle quattro variabili principali, senza prendere in considerazione il vero significato e le possibili conseguenze che una vera applicazione del marketing concept può portare (Grönroos, 1994).

Come si può evincere dal modello di marketing tradizionale, manca totalmente l'ottica basata sulla costruzione delle relazioni che spesso guida i rapporti di business, mentre a prevalere sono le transazioni di mercato a breve termine.

Dunque, il modello classico segue un approccio di mercato guidato all'offerta, ma il vero concetto di orientamento al cliente è quello volto a comprendere ciò che può essere fatto per il consumatore adattando la fornitura alle aspettative e ai bisogni/desideri della domanda, in una prospettiva *win to win*.

Ad oggi, si assiste ad un impegno maggiore da parte del marketing verso gli interessi collettivi di tutti gli stakeholders creando un valore reciprocamente vantaggioso invece di guardare solo agli obiettivi individuali. Shams (2012, p.244) afferma: *“marketing activities with a long-term outlook, focusing on the mutually beneficial relationship values and multifarious goals of associated stakeholders, while the stakeholders working interdependently in order to establish, maintain and enhance value for customers by meeting and exceed customers' anticipation in a way that customers expect and accept, and share that value with the involved stakeholders towards a win-win outcome”*.

Secondo Shams (2013), considerata la complessità del processo di acquisto nel *marketing postmoderno*, i consumatori possono beneficiare di aiuti nel loro

processo decisionale solo attraverso la costruzione di relazioni. Dal momento che, il 'Relationship Management' è flessibile in termini di *preferenze* dei clienti e di quelle di tutti gli altri stakeholders coinvolti ("*preferences*"), a sua volta, offre un *supporto e beneficio* nel loro processo d'acquisto ("*proof*").

La relazione con il cliente finale è divenuto oramai un importante campo di sviluppo degli studi del marketing. Anche nella pratica, l'impresa di marca ha così impostato accanto al marketing tradizionale la gestione delle relazioni con i propri clienti. In conclusione, dal punto di vista teorico, il marketing mix è una semplificazione che non tiene in considerazione appieno della complessità dei mercati. Proprio la sua semplicità, a sua volta, lo rende un utile riferimento sul piano concettuale e perciò molto impiegato dalle aziende (Fiocca e Sebastiani, 2010) e ad oggi viene accompagnato dal marketing relazionale. Pertanto, nel presente lavoro, ho voluto dare spazio anche alla letteratura in merito all'approccio di marketing relazionale, che verrà affrontata nei paragrafi successivi.

**Fig. I.2.2-1. Marketing mix e l'estensione delle 4 Ps**

<b>4P</b> <b>McCarthy (1960)</b>	Product, Price, Promotion, Place
<b>5P</b> <b>Judd (1987)</b>	Product, Price, Promotion, Place, <b>People</b>
<b>6P</b> <b>Kotler (1986)</b>	Product, Price, Promotion, Place, <b>Political power, Public opinion-formation</b>
<b>7P</b> <b>Booms and Bitner (1981)</b>	Product, Price, Promotion, Place, <b>Participants, Physical evidence, Process</b>
<b>8P</b> <b>(Goldsmith, 1999)</b>	Product, Price, Promotion, Place, <b>Personnel, Physical assets, Procedures, Personalization</b>
<b>15P</b> <b>Baumgartner (1991)</b>	Product/service, Price, Promotion, Place, People, <b>Politics, Public relations, Probe, Partition, Prioritize, Position, Profit, Plan, Performance, Positive implementations</b>
<b>4Cs</b> <b>Lauterborn (1990)</b>	<b>Customer, Cost, Convenience, Communication</b> *con lo sviluppo dell'e-commerce e del marketing digitale, le 4C evolvono in <b>6C: Community e Content.</b>
<b>4A</b> <b>(Sheth, 1996; Sheth &amp; Sisodia,2012).</b>	<b>Affordability, Accessibility, Awareness and Acceptability</b>
<b>4V</b> <b>Londhe (2014)</b>	<b>Valued customers, Value to the customers, Value to society, Value to the marketer</b>
<b>2 additional Ps</b> <b>Shams (2012)</b>	Product, Price, Promotion, Place, <b>Proof, Preference</b>

*Fonte: elaborazione propria*

### **I.3 La transizione dal marketing mix al marketing relazionale**

Il marketing relazionale origina dalla seconda metà degli anni '70, quando si comincia a dibattere sull'inefficacia dell'applicazione del paradigma tradizionale di marketing. All'inizio degli anni '80, questo nuovo approccio comincia a svilupparsi, quasi contemporaneamente nell'ambito del settore dei servizi e in quello dei beni industriali, che ancora oggi rimangono gli ambiti in cui si sperimentano le più avanzate evoluzioni di tale approccio. Esso si propone come obiettivo quello di *“iniziare a negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con i clienti e fornitori”* (Hakansson & Wottz, 1979). Successivamente, alcuni studiosi del marketing industriale e dei servizi hanno proposto una definizione più ampia di marketing, quale: *“scienza comportamentale che si propone di spiegare le relazioni di scambio”* (Hunt, 1983). Tale impostazione è risultata innovativa, specialmente se paragonata al marketing tradizionale, il quale considerava lo scambio in ottica puramente transazionale (“make and sell”), impersonale e di breve termine, dando rilievo soprattutto al singolo scambio seguendo una logica competitiva. L'elemento distintivo dal modello precedente è dato dall'orizzonte temporale di riferimento, dal momento che esso si caratterizza di relazioni che richiedono tempo per essere analizzate, costruite e mantenute. Altra grande componente innovativa, risiede anche nello sviluppo di relazioni interattive di lungo termine fra le parti interessate, nelle quali,

entrambe possiedono un ruolo attivo nelle transizioni poste in essere. Mentre con il modello tradizionale di marketing il processo di scambio è unidirezionale; in questo nuovo modello di scambio i flussi che lo compongono sono bidirezionali. Pertanto, esso presenta caratteristiche di maggior complessità, dal momento che si caratterizza non solo di beni (materiali e non), ma anche di informazioni e rapporti di natura sociale (Gummesson, 2006). Quindi, l'obiettivo di crescita di impresa e della stessa sopravvivenza viene perseguito seguendo tale approccio innovativo, attingendo al così detto, patrimonio relazionale (Costabile,2001). Una ulteriore componente distintiva risiede nell'evoluzione dell'orizzonte temporale di riferimento nel medio-lungo termine, in quanto, le relazioni richiedono tempo per l'analisi, la costruzione e il mantenimento. Dunque, il marketing avente questa nuova impostazione dovrebbe essere inteso, come 'management delle relazioni', volto a: mantenere, gestire network di rapporti duraturi e personalizzati con la clientela in modo che gli obiettivi di entrambi gli attori coinvolti vengano raggiunti (Grönroos, 1989). Tale nuovo modello di marketing trova la sua prima definizione negli anni '80, nei contributi della Scuola Nordica, scritti da due autori nordamericani nell'ambito del settore dei servizi quali, Berry (1983) e Jackson (1985). Durante gli anni '90, diviene un termine del marketing accompagnato dalla concezione del "Customer Relation Marketing" (CRM). Leonard L. Berry (1983), professore di marketing alla Texas A&M University, introduce il concetto di marketing relazionale, definendolo come un approccio di marketing volto ad

*“iniziare, mantenere e performare le relazioni con i clienti”*<sup>24</sup>. L’autore lo contestualizza, tuttavia, nel mercato dei servizi, estendendo il suo interesse per la ‘customer retention’ e per l’allocazione delle risorse con il fine di mantenere i clienti e rafforzare le relazioni. Dalla prima definizione fornita da Berry, si può evincere il nuovo scopo del marketing, ovvero quello di creare relazioni con i clienti, tenendo in considerazione anche l’aspetto di mantenere la relazione nel medio-lungo termine; mentre il modello di marketing tradizionale si basava sul mero obiettivo di conquistare il nuovo cliente. Questo autore offre un contributo rilevante in quanto costruisce un’autentica teoria di marketing relazionale indipendente da approcci precedentemente formulati. Jackson (1985), invece, due anni dopo offre una definizione in ambito del settore dei beni industriali come: *“marketing orientato a relazioni forti e durature con clienti individuali”*. Questa definizione, sembra riportare che si abbia sia una relazione, sia una situazione di transazione discreta.<sup>25</sup> L’autore, coinvolge i clienti B2B (business to business) e

---

<sup>24</sup> In realtà, l’approccio di marketing relazionale però, non si diffuse ampiamente fino a quando non venne pubblicato il primo libro di marketing di M. Christopher et al. nel 1991. In questo libro, uno dei temi cardine è il *“loyalty ladder”*, per il quale le aziende dovevano focalizzare le proprie strategie di business su come far avanzare di grado i consumatori: da *“suspects”* a prospects, da *“first time consumers”* a consumatori abitudinari, da promotori ad ambasciatori. I primi tre gradini della scala venivano raggiunti quando il Marketing Relazionale cominciò a prevalere sul marketing tradizionale nella strategia aziendale. Negli anni ’90, comincia a svilupparsi la convinzione che la brand equity, l’identità della marca, la sua architettura e promozione, piuttosto che il prodotto in sé, fossero il core business dell’azienda. Verso la fine degli anni ‘90 e l’inizio degli anni duemila, presero il sopravvento le *‘service-based economies’*.

<sup>25</sup> Il problema emergente in questa definizione è dato dalle possibilità di situazioni intermedie che si vengono a creare. Ad esempio, quando un cliente ha bisogno del prodotto una volta all’anno e per via della buona esperienza che ha avuto con un fornitore ritorni anno dopo anno a rapportarsi



gli individui in un paragone fra i mercati ed i segmenti di massa. In questo contesto il fornitore B2B deve scegliere la strategia migliore per ciascun cliente in ogni specifica situazione, sia di marketing relazionale, sia di transazione.

Simili definizioni sul marketing relazionale emergono nella letteratura e mettono in luce, anche diversi componenti caratterizzanti la relazione. Ad esempio, Doyle e Roth (1992) affermano che *“lo scopo delle relazioni è di vendere per guadagnare la posizione di fornitore preferito sviluppando fiducia nei clienti chiave per un periodo di tempo”*. Anche Steth e Parvatiyar (1995) riportano: *“L’assioma fondamentale del marketing relazionale è e dovrebbe essere, che ai consumatori piace ridurre le scelte impegnandosi in un rapporto di lealtà costante con i professionisti del marketing”*. Come si evince dalla definizione data dagli autori, si evidenzia, il ruolo centrale che svolge la componente fiduciaria<sup>26</sup> nel marketing relazionale. A tal proposito il marketing relazionale fa riferimento ad un impegno continuo al fine di guadagnare la fiducia del cliente. In tutti i principali studi emerge questo ‘assioma’<sup>27</sup>. Dwyer, Shurr e Oh (1987), la definirono, addirittura, come: *“il*

---

nuovamente con il medesimo fornitore. A tal proposito, alcuni autori hanno scoperto che esistono diversi gradi di relazioni nel marketing (Heide & John,1990) ed hanno concluso che il grado di vicinanza nella relazione può essere influenzato dal bisogno di salvaguardare asset specifici delle transazioni e per necessità di adattarsi in situazioni di incertezza.

<sup>26</sup> La fiducia emerge come uno dei concetti più studiati nella letteratura di marketing relazionale, specialmente con riferimento ai mercati industriali ed ai canali distributivi. Secondo, Wilson (1995: 337) il trust rappresenta *“a fundamental relationship model building block and as such included in most relationship model”*.

<sup>27</sup> Sulla base della definizione del marketing relazionale fornita da Steth e Parvatiyar (1995), la fiducia emerge come un ‘assioma fondamentale’. Tuttavia, dalla letteratura emergono definizioni in merito a questo costrutto che mettono in dubbio questa concettualizzazione. Angeles (1992) definisce la fiducia

*fattore cruciale per il passaggio da transazioni di mercato discrete e relazioni di scambio continue*". Da questa definizione, si può comprendere che gli autori differenziano il marketing relazionale da quello classico che si basava sulla transazione discreta<sup>28</sup>. Il motivo per cui emerge la componente fiduciaria, deriva dal fatto che lo scambio non si fonda più su relazioni isolate ed occasionale, ma da relazioni consolidate e continue solo in costanza di un clima di reciproca fiducia. Il clima di reciproca fiducia assume il ruolo, nel garantire il passaggio da transazioni di mercato occasionali e discontinue a relazioni più solide e continue. Ciò viene delineato in numerose definizioni del marketing relazionale, in particolare nei contributi di Eggert e Fassot<sup>29</sup>. In questa prospettiva, la fiducia diventa una delle componenti fondamentali del processo di generazione del valore, mediante il

---

come: *"the most basic and necessary self-evident (or assumed truth upon which a logical or mathematical system is built, and which cannot be denied without destroying the consistency of the system" o "a fundamental statement that cannot be deduced from other statements and is the primitive beginning point from which other statements can be inferred. Axioms are not regarded as provable in the same sense as those statements deduced from them are provable. Their proof is related to the extent to which they can be used to construct a coherent and inclusive system"* (p.27). Secondo questo autore, l'assioma fondamentale è simile a un'ipotesi soggetta a verifica empirica. Pertanto, la fiducia non dovrebbe essere la motivazione che spinge i consumatori a entrare nella relazione con i professionisti del marketing. A ciò Steth e Parvatiyar (1995), rispondono, che è la continuità dell'interazione a indurre i consumatori a entrarvi.

<sup>28</sup> Gli stessi autori descrivono il marketing tradizionale come *"distinct beginning, short duration, and sharp ending by performance"* ovvero: *"inizio distinto, durata breve, e conclusione netta della performance"*; invece descrivono lo scambio relazionale, come: *"traces to previous agreements (...) longer in duration, reflecting an ongoing process"* ovvero; *ciò che "risale ad accordi precedenti (...) ha una durata più lunga, riflette un processo in corso"*.

<sup>29</sup> Eggert e Fassot (2001) afferma: *"Il marketing relazionale comprende la pianificazione e la gestione delle relazioni con i clienti con l'aiuto dei mezzi di comunicazione al fine di metter in primo piano clienti selezionati"*

realizzo di rapporti duraturi e collaborativi. Angeles (1992) afferma: “*consumers enter into a marketing relationship because they expect to receive positive value from their participation*”. In tal senso, rappresenta una variabile di rilevanza nel processo di origine e di sviluppo della relazione, al fine di promuovere e favorire le transazioni, specialmente in condizioni di mercato in cui prevale incompletezza e asimmetria informativa, come quelle che si verificano nei mercati agroalimentari.

In questa ottica, la letteratura esistente ha proposto numerose concettualizzazioni di fiducia che spesso si distinguono per i loro eterogenei contenuti. In tal senso, emergono definizioni di ‘multidimensionalità’ e ‘monodimensionalità’ relativi a tale costrutto. Diversi autori l’hanno considerato come un costrutto multidimensionale; Busacca e Castaldo (1996), ad esempio, hanno intercettato tre tipi di dimensioni: la convinzione di affidabilità e le percezioni in riferimento alle capacità e quelle relative a motivazioni non opportunistiche della controparte.

Inoltre, il costrutto cognitivo della fiducia è antecedente ad un altro, ovvero: la *fedeltà*; la quale possiede la stessa caratteristica multidimensionale ed evolutiva.

Negli studi di marketing relazionale, sono messi in luce anche altri costrutti che si legano alla fedeltà, che *sono il commitment e la cooperazione*, i quali caratterizzano relazioni più stabili e longeve. Morgan e Hunt (1994) affermano: “*relationship marketing refers to all marketing activities directed towards establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges*”. Con questa definizione, Morgan e Hunt (1994) non solo ridefiniscono il marketing ma

mostrano anche il cambiamento del paradigma. Inoltre, essi teorizzano il commitment e la fiducia come variabili chiave che mediano il successo del marketing relazionale. Il commitment viene definito dagli stessi come: “*desiderio di mantenere una relazione importante*”, ovvero come il desiderio duraturo del cliente a mantenere una relazione di lungo termine con il fornitore. Gli autori (1994) pensano che le determinanti del commitment, siano: la fiducia; il grado di condivisione dei valori fra il cliente e il fornitore; il grado di condivisione delle finalità della relazione, definibile come ‘goal congruence’; il valore dei vantaggi (diretti e indiretti) derivanti dalla relazione rispetto ai costi determinati dalla singola transazione. Essi riportano inoltre, il ruolo centrale che assume la cooperazione, influenzata dalla fiducia e dal commitment, nonché dalla percezione di reciprocità relativa a tali elementi e dall’equilibrio di potere e dipendenza. Il concetto della cooperazione è stato studiato soprattutto nelle relazioni BtoB. A tal merito, le analisi evidenziano come gli atteggiamenti cooperativi vengano favoriti dal livello di soddisfazione e di fiducia sentiti durante le transazioni. La cooperazione viene definita come: disponibilità ad operare per raggiungere obiettivi comuni o individuali. La teoria di questi due autori sostiene che quei network caratterizzati da relazioni basate sul ‘commitment’ e sul ‘trust’ promuovono la cooperazione, portano ad una ridotta tendenza a lasciare il network e a ridurne il grado di incertezza. Altri autori, invece, hanno dimostrato che la reciprocità e le forme più evolute di ‘partnership’, dipendano sostanzialmente dalla percezione di non-

opportunismo è dalla più generale condivisione di valori o almeno dalle percezioni di 'goal congruence'. Wilson (1995), ad esempio, mette in rilievo, come le forme congiunte di partnership derivino proprio per la mutualità degli obiettivi e per la convinzione che l'azione congiunta e il mantenimento della relazione possano consentirne il loro raggiungimento. Gruen (1995) collega il costrutto di commitment relazionale e quello relativo alla soddisfazione originata dall'equità percepita nel processo di scambio, assumendo che, l'elevata percezione di equità e un commitment consolidato nella relazione, vada a ridurre il rischio di comportamenti opportunistici.

Già dalla prima definizione fornita da Berry, si può evincere un punto di vista sul marketing relazionale alquanto strategico, in quanto, sottolinea che l'attrazione di nuovi clienti dovrebbe essere considerata come fase intermedia del processo di marketing, ma al contempo, occorre sviluppare un rapporto più stretto con i clienti e trasformarli (clienti) leali. Ciò che si nota, nelle definizioni fornite dagli autori, però, è che nessuno di loro, ha indicato qualcosa che possa determinare il miglior tipo di relazione o una situazione venditore-acquirente per un determinato mercato. Nonostante vi sia, un crescente interesse ad esplorare questo nuovo modello, la maggior parte degli autori che forniscono e propongono le definizioni di marketing relazionale, si limitano ad individuare il fulcro del fenomeno e fornire indicazioni di contestualizzazione del concetto proposto. Nel complesso, le definizioni emergenti appaiono alquanto, generali (Morgan e Hunt), circolari (Berry e

Parasuraman,1993) e descrittive sia per il tipo di relazione in sé, che per il suo particolare scopo (Doyle e Roth,1992). Altri studiosi, come Grönroos (1983), Levitt (1983) e Gummesson (1987), sembrano offrire una definizione molto vicina a quella di Berry sposando il valore dell'*interazione* nel marketing<sup>30</sup>. Questi autori, però, adottano una prospettiva più ampia affermando che le relazioni con i clienti dovrebbero essere il focus e il paradigma dominante del marketing (Grönroos, 1990; Gummesson, 1987). Ad esempio, Grönroos (1990) afferma che: "*Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is*

---

<sup>30</sup> L'importanza dell'interazione tra imprese, in realtà, origina ancora prima della nascita della filosofia del 'relationship marketing', quando nella seconda metà degli anni Ottanta, l'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) costituito nel 1976 da un gruppo di ricercatori europei di varia provenienza (J.P. Valla e M. Perrin, francesi; M. Kitschker, tedesco; I. Snehota, italiano; J. Johanson, svedese; M. Cunningham, P. Turnbull, D. Ford e E. Homse, britannici); in Svezia, avendo come centro di riferimento principalmente l'Università di Uppsala, conducono una ricerca empirica sugli approcci di marketing seguiti da imprese appartenenti al settore dei beni industriali. Essi sviluppano schemi interpretativi adeguati a descrivere la realtà dei mercati industriali, ponendo il focus sull'analisi delle relazioni 'diadiche' che si instaurano fra specifici fornitori e acquirenti di beni industriali. Nello specifico, cercano di verificare se i rapporti commerciali che si attivano in questo particolare settore, abbiano caratteristiche, riconducibili a quelle del settore dei beni di largo consumo, oppure proprie specificità. Tali ricerche, originano il cosiddetto 'Interaction Approach', secondo il quale, il rapporto diadico non si caratterizza per un insieme di azioni e reazioni, bensì per un sistema di interazioni, sia fra le singole organizzazioni, sia fra gli individui appartenenti alle stesse. L'approccio interattivo considera, la diade come interazione socio-economica fra due realtà industriali che non ha solo lo scopo di scambiare beni/servizi e denaro, quanto anche originare relazioni sociali. Tuttavia, successivamente, tale approccio comincia a presentare un limite: ovvero quello di isolare la relazione, trascurando gli effetti dell'ambiente sulla relazione. Emerge consapevolezza, che ogni impresa è inserita in un insieme di relazioni, le quali, non solo si influenzano a vicenda, ma congiuntamente influenzano l'impresa. Si afferma un altro tipo di approccio: il network (Thorelli, 1986). L'approccio network consiste quindi in un ampliamento ed evoluzione dell'approccio interattivo, la cui analisi, in questo caso, pone il focus sulle relazioni multipolari che coinvolgono le imprese.

*achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises*". L'autore sostiene che, al fine di soddisfare le aspettative di entrambi le parti, impresa e consumatore debbono scambiarsi delle promesse che hanno bisogno di essere mantenute durante tutta la durata della relazione. L'implicazione della definizione di Grönroos è che le relazioni con i clienti sono la ragion d'essere dell'azienda e il marketing dovrebbe essere dedicato alla costruzione e al miglioramento di tali relazioni. Altri autori come Porter (1993) e Ballantyne (1994) delincono aspetti come quelli evidenziati da Grönroos, quali: l'adempimento delle promesse, la gratificazione di entrambi le parti e lo scambio di valore. Ballantyne (1994), ad esempio, definisce il marketing relazionale come: *"Il marketing relazionale è un modello emergente per la creazione, lo sviluppo e il supporto di scambi di valore tra le parti coinvolte, grazie al quale le relazioni di scambio si evolvono per fornire legami continuativi e stabili nella supply chain"*, mentre Porter (1993) riporta: *"Il marketing relazionale è il processo per cui entrambe le parti stabiliscono una relazione efficace, efficiente, piacevole, entusiastica ed estetica: una relazione che risulti gratificante sia sotto il profilo personale e professionale, sia sotto quello della redditività"*.

Come si può osservare dalle definizioni proposte da questi due autori, così come in quella teorizzata da Jackson, emerge l'aspetto della relazione di lungo termine. Ballantyne reputa che il marketing relazionale sia un'emergente scuola di pensiero, in relazione al termine e non necessariamente al fenomeno. Solo recentemente, le relazioni in sé vanno a far parte dell'interesse nella pratica commerciale. Ciò

nonostante, esse sono state il focus del marketing dei servizi e dell'approccio dei network, seppure non fosse d'uso il termine marketing relazionale. Porter, invece, nella definizione offre elementi sociali rilevanti. Secondo l'autore, le relazioni dovrebbero essere non solamente efficienti quanto anche piacevoli, entusiasmanti, etiche e personalmente e professionalmente gratificanti. La teoria classica del marketing non dà rilevanza all'interazione sociale e alle dimensioni della personalità in una relazione commerciale. Inoltre, al centro del nuovo modello di marketing, vi sono gli aspetti etici che si riflettono nell'importanza che viene data da molti studiosi al fattore fiduciario di cui prima accennato. Gummesson (1994), invece, basa la sua accezione su tre variabili centrali: *rete, network e interazione*, definendo il paradigma in un'ottica puramente relazionale: "*marketing seen as relationships, networks and interaction*". Nello stesso anno, un altro elemento di novità si riscontra nella definizione di Steth. La novità è data dal riferimento esplicito agli attori della relazione: i fornitori e i clienti, definendo il marketing relazionale come: "*relationship marketing is the understanding, explanation, and management of the ongoing collaborative business relationships between suppliers and customers*". Come si può notare dalle definizioni riportate dagli studi sul marketing relazionale, l'insieme dei costrutti va a costituire il cuore di questa disciplina. Le teorie sviluppate dalla letteratura in merito al marketing relazionale appaiono in realtà così interdipendenti fra loro, da non permettere di stabilire in modo univoco le cause e le loro conseguenze. Mentre risulta senza dubbio che il



livello di soddisfazione del cliente, sia una condizione indispensabile al fine di determinare relazioni che abbiano come elemento fondante la reciproca fiducia delle parti, rimane inequivocabile la spiegazione delle relazioni fra commitment, cooperazione, reciprocità, equità transazionale e condizione di obiettivi e valori.

A tal proposito, appare indiscutibile, invece, che i costrutti relazionali siano fondati sul requisito di reciproca fiducia fra le parti che intervengono nella relazione.

Numerose sono le definizioni di marketing relazionale che hanno, tuttavia, limitato la loro concettualizzazione dell'evoluzione della diade fornitore cliente, mentre altre hanno annoverato quella di numerosi altri attori, mercati e stakeholders.

**Figura I.3-1. Alcune relazioni proposte nell'approccio al marketing**

<b>Autori</b>	<b>Categorie di relazione</b>	<b>Sottocategorie</b>
Christopher, Payne e Ballantyne (1991)	6 mercati	Mercati dei clienti (1) Mercati di supporto (5)
Kotler (1992)	10 attori	Micro-ambiente (4) Macro-ambiente (6)
Morgan e Hunt (1994)	10 partnerships	Acquirenti (2) Fornitori (2) Laterali (3) Interne (3)
Gummesson (1994)	30 relazioni	Relazioni di mercato: -classiche (3) -speciali (14)  Relazioni non di mercato: -mega relazioni (6) -nano relazioni (7)

*Fonte: Gummesson, 2006*

Christopher, Payne e Ballatyne (1991) offrono un modello a “sei mercati” che si caratterizza di mercati dei clienti, esistenti e potenziali, circondati da mercati di supporto. I mercati di supporto vengono concettualizzati in mercati di riferimento, ovvero, clienti soddisfatti che raccomandano il fornitore ad altri; in mercati dei fornitori, invece, come partner piuttosto che come avversari; in mercati dei dipendenti, includono concetti di assunzione e promozione dei meritevoli; in mercati di influenza dati da analisti finanziari, dai giornalisti, da opinion leader e da istituzioni; e in mercati interni, cioè quelli relativi alla gestione delle risorse umane. Nel suo concetto di “total marketing”, Kotler (1992), da una parte si accosta alla prospettiva del network e delle relazioni, d’altra parte invece, rigetta una totale trasformazione del paradigma tradizionale e approva ampiamente il marketing relazionale. Tuttavia, l’autore reputa quest’ultimo una semplice teoria di supporto al marketing management classico, mettendo in luce l’ambiente di un’impresa si caratterizza di numerosi importanti attori (“almeno dieci”), due dei quali sono rappresentati dal cliente diretto e dal cliente finale<sup>31</sup>. In tal senso, l’autore pone il focus sui giocatori presenti nell’ambiente immediatamente circostante, il microambiente, facendo una distinzione da quelli che rappresentano invece il macroambiente attorno all’impresa. Il microambiente è rappresentato da quattro giocatori, ovvero: i fornitori, i distributori, gli utenti e i dipendenti; mentre il

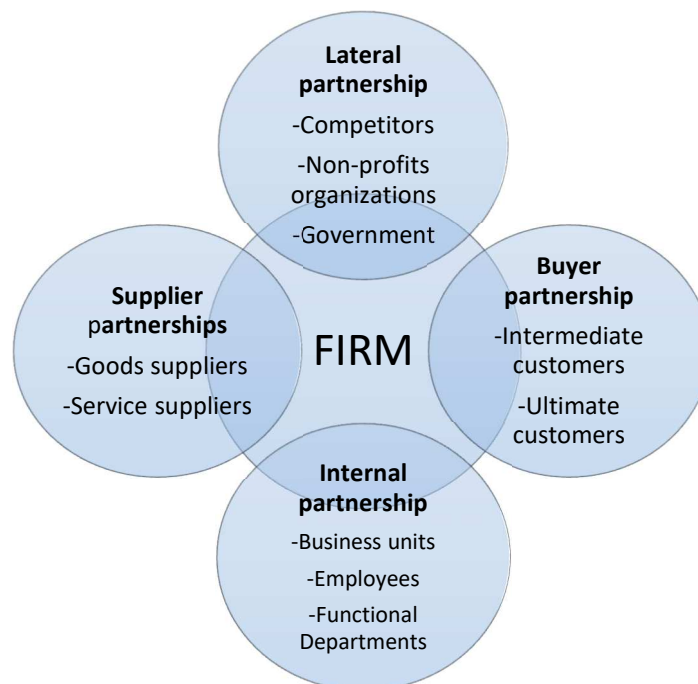
---

<sup>31</sup> Kotler (1992) riporta: “*vi sono almeno dieci giocatori critici nell’ambiente di un’impresa, di cui il cliente immediato e quello finale ne rappresentano solo due*”.

macroambiente, si caratterizza di sei giocatori, tra i quali: le aziende finanziarie, i governi, i media, gli alleati, i concorrenti e il grande pubblico.

Morgan e Hunt (1994) identificano invece una decina di scambi di relazioni con quattro tipologie di partnership: con gli acquirenti, sia ultimi che intermediari; con i fornitori, di beni e di servizi; con i soggetti laterali, ovvero con i concorrenti, le organizzazioni no profit e le amministrazioni governative; con varie figure interne all'azienda, come i dipartimenti funzionali, dipendenti e unità commerciali.

**Figura I.3.-2. Forme di relazioni**



*Fonte: Adattamento da Morgan, R.M. e Hunts, S.D. (1994)  
"The commitment - trust Theory of Relationship Marketing", Journal of  
Marketing, 54, july:21.*

Ciascuna di queste ‘costellazioni’ di partnership impattano sull’efficacia delle strategie di marketing e in linea di principio sulla stessa gestione dell’impresa. Questo modello mette in luce il modo con cui un’impresa nel mercato sviluppa non solo una singola relazione, ma più di una relazione in base ai diversi stakeholders. Dunque, questo sta ad indicare che l’orientamento relazionale al mercato non consiste solo nella creazione e nel mantenimento delle relazioni solo con i clienti, ma con tutti gli altri stakeholders, al fine di personalizzare l’offerta e di coinvolgere tutte le funzioni aziendali nel processo di creazione del valore. Gummesson (1994), invece, sviluppa una teoria di marketing relazionale riportando una ulteriore classificazione. L’autore elenca 30 tipologie di relazioni identificabili nel mercato che l’autore definisce “the 30Rs”.

Queste vengono individuate non solamente nelle loro parti quanto anche per le proprietà che possiedono. Considerando la presente tesi, la classifica appare di diversa natura rispetto ad altre classificazioni, dal momento che nelle relazioni sono insiti alcuni caratteri distintivi. L’autore sviluppa la classificazione con il fine di rendere il nuovo approccio di marketing operativo, utile alla progettazione e all’attuazione delle attività di marketing. Il ruolo della relazione varia a seconda delle imprese e del mercato in cui esse operano. Pertanto, l’autore scompone le relazioni in due categorie: *le relazioni di mercato e le relazioni non di mercato*. Le prime, riguardano i rapporti classici di mercato, come quelli fra fornitore e cliente, che, come definisce l’autore, rappresenta la base del business; oppure quelle che si

instaurano lungo il canale di distribuzione per gestire i beni e i servizi lungo la filiera e del canale stesso. Per quanto concerne le relazioni di non mercato invece si riferisce a quelle che influenzano indirettamente l'efficienza delle relazioni di mercato e che a loro volta si suddividono in *mega-relazioni e nano-relazioni*. Le prime riguardano la società e l'economia in generale, come quelle che all'interno di network personali e sociali determinano i business network; mentre le seconde, sono date dalle interazioni che esistono fra gli individui appartenenti alla stessa impresa, come le relazioni inter-organizzative, o la relazione tra i proprietari e gli stakeholders. Il proprietario e gli altri finanziatori determinano le condizioni sotto le quali una funzione di marketing può operare. La relazione con loro influenza la strategia di marketing.

Secondo l'autore, esistono relazioni, come quelle fondate sulle leggi, in cui il contenuto è di primaria importanza, oppure relazioni che hanno origine dalla forma, come le alleanze o relazioni la cui essenza è data dai mezzi di comunicazione, come le relazioni elettroniche. Da questi quattro approcci, vengono concettualizzate pertanto, le relazioni commerciali o non commerciali e possono autonomamente essere spartite ancora in sottogruppi di mega e nano relazioni.

La presente analisi denota una buona analogia fra le teorie, visto che non risultano palesi contrasti nelle concettualizzazioni sia per quanto riguarda il contenuto che l'enfasi posta in essere.

A seguito delle classificazioni stilate dai diversi autori, ci si chiede, tuttavia, in che modo sia possibile classificare le relazioni e se tutte abbiano il medesimo valore. A tal proposito, alcuni studi hanno provato a dare risposta suddividendo le relazioni in tre gradi (Martin e Clark, 1996). Questi ultimi considerano le relazioni di primo grado, come quelle fra l'azienda e gli altri stakeholder dello stesso mercato di riferimento; le relazioni di secondo grado quelle che intercorrono fra i vari partecipanti nel mercato; mentre quelle di terzo grado, fra i membri di una stessa organizzazione. Ma ancor prima, diviene fondamentale comprendere e analizzare le componenti che rendono efficace la relazione. Gummesson, ad esempio, reputa la collaborazione essere la proprietà più importante, che deve essere posta sempre al centro della relazione. Altri studiosi, invece, reputano che il potere, sia il fattore decisivo e altri pensano che le variabili determinanti siano l'impegno e la fiducia. La maggior parte delle proprietà possiede contorni non ben definiti. Tuttavia, le classificazioni sono fuorvianti, in quanto la rilevanza di ogni specifica situazione è relativa. Le proprietà generali delle relazioni potrebbero portare la relazione a essere più o meno attraente quando si sviluppa e quando viene interrotta. Inoltre, le relazioni necessitano di una strategia di marketing relazionale più strutturata e non possono essere prese singolarmente come una base per pianificare e attuare decisioni di marketing. Peraltro, andrebbe preso in considerazione in ottica aziendale, che il marketing relazionale deve basarsi su due concetti: è più dispendioso acquisire un nuovo cliente che mantenere uno che già esiste; più è

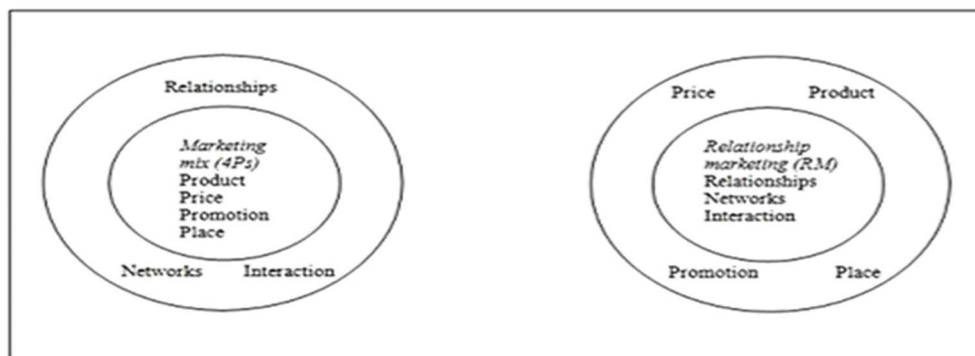
lunga la relazione, più il cliente sarà profittevole. Ciò deriva non solo dai costi diretti, quanto anche da quelli sostenuti per raggiungere individui non di fatto realmente interessati. Per di più, se il livello di soddisfazione del cliente è alto, più egli sarà incline ad acquisire dall'azienda, così che i costi fissi diminuiscono grazie alle economie di scala. I clienti ormai più datati dell'azienda divengono con il passar del tempo i migliori co-produttori, aiutano a performare la qualità e il servizio del prodotto aziendale e sono meno sensibili al prezzo. Ciò, a sua volta, migliorerà anche la certezza e l'abilità di fare previsioni più sicure con le entrate future.

### **I.3.1 Differenze a confronto tra: marketing tradizionale e marketing relazionale**

Si è potuto comprendere nel capitolo antecedente che il marketing relazionale va a sostituire il marketing mix tradizionale, acquisendo un ruolo fondamentale nel pensiero del marketing. Si assiste ad un'evoluzione dell'ottica di marketing, che comporterebbe per giunta l'evoluzione relativa all'operatività del marketing stesso. Le quattro leve classiche del marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione) e le altre P, rappresenteranno in ogni modo una parte essenziale del marketing relazionale, nondimeno assumeranno configurazioni differenti. Nel marketing relazionale, l'acronimo delle 4P viene tralasciato e si parla invece soltanto di P, per indicare le attività che sono sotto il controllo del fornitore con lo

scopo di gestire i clienti e di persuaderli a replicare l'acquisto. È reputato, tuttavia, essenziale un qualche elemento di persuasione e di influenza. Il ruolo delle P viene figurato come supporto, piuttosto che di guida. Quindi, diviene indispensabile cambiare ottica verso questo nuovo approccio di marketing. Le classiche 4 leve del marketing, nel corso del tempo, sono divenute un'accezione troppo manipolativa, tale da danneggiare la credibilità e la funzionalità della disciplina del marketing. Le P sono dirette al marketing di massa che nonostante ha perso il suo ruolo centrale, rimane pur sempre presente (Gummesson, 1994). I beni e i servizi verranno sempre considerati come un modo per creare valore insieme ai clienti individuali, il quale ruolo assumerà rilevanza in tutto il processo (Gummesson, 2006).

**Fig.I.3.1-1. Transizione dal marketing mix al marketing relazionale**



*Fonte: Gummesson (1994)*

A seguito delle riflessioni che hanno interessato il paradigma tradizionale del marketing, si sviluppa questo nuovo approccio, definito 'Relationship Marketing'.



Questo nuovo orientamento differisce in modo significativo dal modello di marketing transazionale, in quanto, l'azienda non si basa più sui prodotti esistenti, ma sui consumatori attuali e potenziali e sui loro bisogni.

Gli elementi innovativi di questa nuova visione, alla quale si giunse al fine di provvedere alle difficoltà che le aziende riscontravano nel processo di creazione di una posizione di vantaggio competitivo, risiedono nella centralità e nell'interattività dei rapporti fra impresa e cliente. Altri elementi distintivi dal classico approccio di marketing, risiedono nel ruolo attivo che ricoprono entrambi gli attori nella transazione posta in essere e nell'evoluzione temporale di riferimento, che in questo ambito, si individua nel medio-lungo termine, poiché le relazioni richiedono tempo per poter essere analizzate, costruite e mantenute.

Questo modello di scambio si caratterizza peraltro di bi-direzionalità, presentando proprietà di maggior complessità, in quanto, non riguarda solamente beni e denaro, quanto anche informazioni e rapporti di natura sociale.

Questo nuovo approccio, non si concentra più esclusivamente sulle singole transazioni commerciali, ma assume una prospettiva sul ciclo di vita del cliente. Mentre una azienda tradizionale si occupava di scambi fra le organizzazioni e i loro clienti in modo autonomo e il cliente rappresentava un semplice segmento di mercato, con il marketing relazionale si guarda al cliente come individuo avente bisogni, aspettative e preferenze, con il quale l'azienda cerca di stabilire una relazione. L'interesse diviene così, il *lifetime value* (LTV) del consumatore, ovvero:

l'approccio di marketing relazionale tende a considerare il cliente in funzione del suo valore complessivo per l'impresa nel lungo periodo. L'obiettivo che si pone pertanto il marketing è quello di definire il profilo del cliente, che sarà (o potrebbe essere) il più fedele nell'arco completo della sua vita: gli addetti al marketing si assumeranno, pertanto, la responsabilità di instaurare e conservare relazioni durature con la propria clientela anche nel lungo periodo. Gli elementi chiave, dunque, nel marketing relazionale che permettono di raggiungere un maggior profitto sono: la fedeltà della clientela (Grönroos, 1996); l'instaurazione di un rapporto reciprocamente vantaggioso e la disponibilità a adattare i comportamenti dell'organizzazione al fine di preservare la continuità della relazione nel tempo (Takala e Ussitalo, 1996). La distinzione dei due modelli di marketing avviene mediante significative e numerose proprietà che li caratterizzano. La loro distinzione viene riassunta nella tabella sottostante.

**Figura I.3.1- 2. Marketing transazionale e relazionale a confronto**

	<b>Transaction Marketing</b>	<b>Relationship Marketing</b>
<b><i>Focus</i></b>	Singola transazione e volume d'affari	Customer retention e customer loyalty
<b><i>Enfasi</i></b>	Caratteristiche del prodotto	Customer value
<b><i>Orizzonte temporale</i></b>	Breve periodo	Lungo periodo
<b><i>Customer service</i></b>	Bassa importanza	Alta importanza
<b><i>Customer contact</i></b>	Basso livello	Alto livello
<b><i>Concetto di qualità</i></b>	Qualità del prodotto	Qualità della relazione

*Fonte: adattamento Christopher, Payne e Ballantyne (1991)*

Riassumendo, gli elementi innovativi di questo nuovo paradigma si concretizzano nella: centralità e interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti, in cui

entrambi gli attori coinvolti ricoprono, un ruolo attivo nelle transazioni realizzate. Il modello di scambio preso a riferimento si caratterizza di bi-direzionalità, ed assume caratteristiche di maggiore complessità, in quanto non riguarda più solamente beni e denaro, ma anche informazioni e rapporti di natura sociale. Ulteriore elemento che lo differenzia da quello precedente è l'evoluzione dell'orizzonte temporale di riferimento che in questo ambito si individua nel medio-lungo periodo, in quanto le relazioni richiedono tempo per essere analizzate, costruite e mantenute.

### **I.3.2 L'approccio relazionale: il nuovo paradigma di riferimento del marketing?**

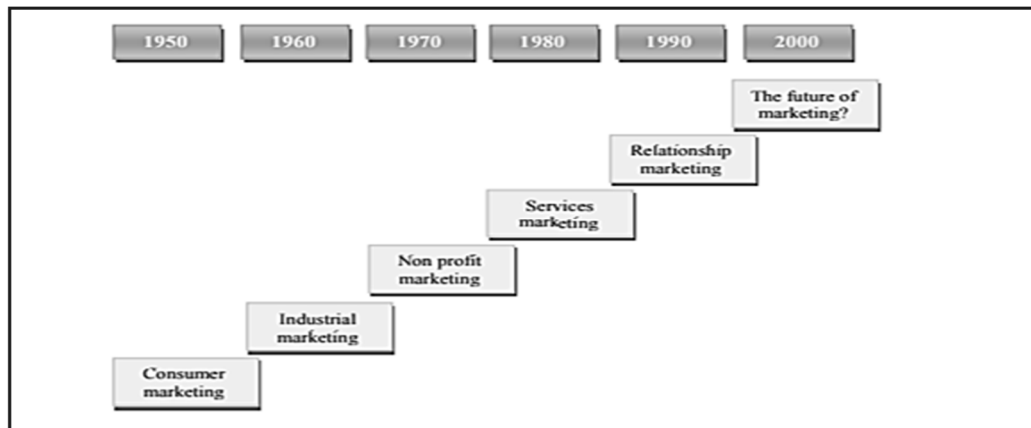
Con il susseguirsi dei numerosi contributi della letteratura sul tema del marketing relazionale, tale approccio è emerso progressivamente come nuovo paradigma di riferimento del marketing. Rispetto all'approccio di marketing tradizionale, la cui prospettiva per descrivere e gestire le situazioni di marketing era più generale, con questo approccio innovativo si assiste ad una più efficace gestione dei processi di scambio, tipici dei mercati industriali e dei servizi, avente come scopo quello di, (in funzione di accordi di lungo termine) creare e mantenere nel tempo le relazioni, al fine di ottenere un vantaggio competitivo. Secondo questa ottica, il marketing viene definito come 'management delle relazioni', il cui fine è quello di originare, far

vivere, evolvere e gestire un network di relazioni aventi una lunga prospettiva di vita. D'altro canto, il marketing relazionale, deve trovare ancora una rigorosa collocazione del paradigma in ambito della teoria di marketing e una definizione di concetto, tale da cogliere i vari fenomeni di cui esso fa riferimento<sup>32</sup>. Iacobucci (1994), ad esempio, concettualizza il marketing relazionale come marketing tradizionale ma con 'nuovi vestiti', un enfatizzare di idee preesistenti nel pensiero e nella pratica di questa disciplina. Effettivamente, i concetti di interscambio, interazione e di doppio legame sono già presenti nella teoria classica di marketing (Bagozzi, 1975). Mattson (1997), diversamente, reputa fondamentale chiarire una teoria che dia il contesto base in cui decodificare le diverse tipologie di transazioni di marketing, come quelle riguardanti i prodotti, i servizi e le persone. La stessa prospettiva è condivisa anche da altri autori, quali Sheth e Parvatiyar (2000), i quali pensano che questo nuovo filone possa racchiudere tutte le sub-discipline del marketing, come ad esempio: il business-to-business marketing, channels marketing, services marketing, marketing research, customer behaviour, marketing communications, marketing strategy e international marketing.

---

<sup>32</sup> Hennig-Thurau e Hansen affermano: “(...) *there is no such thing as a 'general theory' of relationship marketing, and probably never will be*”, cfr. Hennig-Thurau e Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, 2000: p. 4.

**Figura I.3.2-1. L'evoluzione del marketing**



*Fonte: Christopher, Payne e Ballantyne (1991)*

Nel corso degli anni, il marketing relazionale è stato reputato essere il primo grande cambiamento nel marketing. Tuttavia, a partire dall'origine del marketing fino ad oggi, di fatto si sono sviluppate diverse fasi del marketing, ciascuna correlata ad una corrente di pensiero prevalente. Secondo la prospettiva di Christopher et. al., (1991) il susseguirsi progressivo delle fasi di marketing origina negli anni '50 con l'emergere del 'consumer marketing', sino a giungere agli anni '90, con la crescente proliferazione del 'relationship marketing'. Nella figura I.3.2.1 sono rappresentate delle scale, in ciascuna è raffigurata l'evoluzione all'interno della disciplina sia come nascita che come sviluppo di nuovi campi di ricerca, sia di come diffusione del marketing nel mondo manageriale. Si ritiene evidenziare che ciascuno di queste scale non rimane a sé stante, ma raffigura l'evoluzione della teoria precedente e la base per le teorie future. È proprio per tale ragione, che il marketing relazionale cede ai condizionamenti di tutte le concettualizzazioni che l'hanno preceduto,

comprendendo anche i concetti riguardanti le teorie del 'total quality management' e del 'knowledge management' (Gummesson,1999). Questa rappresentazione esplica il carattere multidisciplinare della prospettiva relazionale, ma al contempo presenta anche complicazioni nell'organizzazione sistematica della teoria. Il marketing relazionale viene esaminato secondo tre differenti ottiche, ovvero, come: tattica, strategia e come filosofia (Palmer,1996). Per quanto concerne la prima, la relazione si pone come strumento di promozione (ad esempio, i programmi fedeltà); come strategia, invece, si fa riferimento all'instaurazione di relazioni di lungo periodo con il cliente: "*retention rather than retention*" in cui sono realizzate effettive "*barriers to exit*"; come filosofia, il marketing relazionale viene concepito come cuore pulsante del marketing, il cui focus è posto verso una prospettiva orientata al cliente e al suo ciclo di vita di relazione e non più al prodotto e al suo ciclo di vita. Questa interpretazione fa comprendere come il marketing relazionale spesso sia solo concepito come filosofia, quando ne vengono attribuiti effettivamente soltanto gli aspetti più tattici, riversandosi nuovamente negli schemi tradizionali della logica transazionale. Pels (1999), invece, riassume le posizioni che vengono a stabilirsi nel dibattito epistemologico riguardante questo filone:

1) chi ritiene che l'approccio relazionale debba essere considerato parte integrante del paradigma tradizionale del marketing, in grado di tenere conto e risolvere alcune delle anomalie che negli anni recenti erano state evidenziate dalla letteratura. Tali studiosi si concentrano sulla customer satisfaction e sulla customer retention, ritenuti

i principali obiettivi del marketing (Palmer, 1996; Mattsson, 1997; Aspinall et al., 2001; Chattopadhyay, 2001; Lemon et al., 2001; Costabile, 2000; Ultsch, 2002);

2) chi ritiene che l'approccio relazionale debba essere considerato un paradigma alternativo a quello tradizionale, poiché offre una spiegazione più completa di alcuni fenomeni tipici dei mercati moderni. Secondo questa visione, lo scambio non è altro che un caso particolare di una categoria più ampia e articolata che è la relazione di mercato (Hakansson, 1982; Turnbull and Valla, 1986; Glynn e Lehtinen, 1995; Grönroos, 1991, 1996; Hakansson & Snehota, 1995; Brodie et al., 1997; Coviello & Brodie, 1998);

3) un terzo gruppo, pur riconoscendo la diversità dei due paradigmi, ritiene che essi possano coesistere lungo un continuum che va dal semplice scambio (istantaneo) alla relazione (di lungo periodo), a seconda del tipo di prodotto/servizio o di mercato preso in considerazione (Dwyer, Schurr and Oh 1987; Webster, 1992; Evans and Laskin 1994; Wilson 1995; Pels et al., 1999; Lindgreen e Pels, 2002). In riferimento al continuum relazionale, Grönroos (1994) lo ha esaminato e illustrato dettagliatamente.

**Fig. I.3.2-2. The Marketing Strategy Continuum: Some Implications**

<i>The strategy continuum</i>	Transaction marketing	Relationship marketing
Time perspective	Short-term focus	Long-term focus
Dominating marketing function	Marketing mix	Interactive marketing (supported by marketing mix activities)
Price elasticity	Customers tend to be more sensitive to price	Customers tend to be less sensitive to price
Dominating quality dimension	Quality of output (technical quality dimension) is dominating	Quality of interactions (functional quality dimension) grows in importance and may become dominating
Measurement of customer satisfaction	Monitoring market share (indirect approach)	Managing the customer base (direct approach)
Customer information system	<i>Ad hoc</i> customer satisfaction surveys	Real-time customer feedback system
Interdependency between marketing, operations and personnel	Interface of no or limited strategic importance	Interface of substantial strategic importance
The role of internal marketing	Internal marketing of no or limited importance to success	Internal marketing of substantial strategic importance to success
<i>The product continuum</i>	Consumer packaged goods → ← Consumer durables → ← Industrial goods → ← Services	
Source:[12]		

*Fonte: Grönroos (1994)*

La figura sopra illustrata, ci permette di comprendere l'utilità del marketing relazionale nel pensare a possibili approcci lungo una strategia di marketing continuum in funzione del tipo di prodotto/servizio. Reichheld (1993) osserva: *“building a highly loyal customer base cannot be done as an add-on. It must be integral to a company’s basic business strategy”*.<sup>33</sup> Inoltre, questo approccio fornisce un'accurata visione dell'organizzazione delle imprese e dei mercati nei contesti competitivi attuali, nonostante le imprese devono rapportarsi con una pluralità di relazioni sia per la compresenza degli innumerevoli e diversi soggetti che per il potere e per la stabilità della relazione. Senza alcun dubbio, dunque, tale paradigma si configura come un modello che in maniera più realistica rispecchia le forme e le modalità di interazione che si sviluppano fra le organizzazioni in un

<sup>33</sup>Reichheld, F.E., “Loyalty-based Management”, Harvard Business Review, Vol. 71, March-April 1993, pp. 64-73.



mercato via via sempre più complesso. Emerge in modo evidente che questo paradigma sia ampiamente conosciuto e allo stesso tempo, ritenuto estremamente flessibile sia a livello applicativo che concettuale. Ciò è dimostrato dal fatto che le discipline relative a settori diversi della gestione d'impresa, abbiano accolto la modalità di lettura dei comportamenti d'impresa, adattando la sua applicazione agli specifici contesti organizzativi.

### **I.3.3 Il dibattito sul contesto di applicazione del marketing relazionale**

Sancita la rilevanza dell'approccio relazionale al marketing, passiamo al dibattito che ha interessato i differenti contesti di applicazione del paradigma, ovvero: da un lato è possibile estendere questo approccio anche alla gestione dei rapporti tra l'impresa e i consumatori finali; dall'altro, di considerare la sua rilevanza anche in ottica di marketing, delle relazioni con tutti gli stakeholder. Risulta esplicito nella pratica manageriale, come questo approccio sia cresciuto e sviluppato ad ogni livello della catena del valore. Ciò deriva, soprattutto, dal fatto che vi è un'elevata abilità dei produttori e, in subordine, dei distributori di attivare relazioni direttamente con il consumatore, identificando per prima cosa i bisogni, le aspettative e i desideri e a sua volta e di consegnare prodotti e servizi con un elevato grado di personalizzazione. Entrando in ambito della ricerca scientifica, nonostante

vi siano studi che già si proponevano di analizzare la possibilità di estendere questo approccio a qualunque tipologia di cliente (Sheth, Parvatiyar, 1995; Palmer, 1995, Buttle, 1997; Christy et al. 1996), emergono molteplici contributi sia di carattere empirico che teorico. A tal merito, si individuano due discorde prospettive: alcuni autori reputano che sia inattuabile estendere l'approccio relazionale in ambito B2C (Moller e Halinen, 1998; O'Malley e Tynan, 1998; Hibbard e Iacobucci, 1998); chi, invece, al contrario, conclude che le relazioni di lungo termine tra il cliente e il fornitore nel mercato dei beni di consumo esistono, ma dipenderebbero dalla tipologia di prodotto. In questo ultimo caso, si fa riferimento ai "relationship-friendly products" (Christy et al, 1996), ovvero, di prodotti per i quali è più elevata la propensione ad instaurare un rapporto fiduciario. Quest'ultimo aspetto sembra essere il motivo principali attorno al quale si colloca il limite di applicabilità dell'approccio relazionale al consumatore finale. Nonostante l'attivarsi di una qualunque relazione richieda la volontà di entrambi i partner, nel mercato dei beni di consumo, più di frequente che in quello dei beni industriali o dei servizi, emerge la situazione in cui il cliente non accetta l'idea del fornitore di mantenere la relazione stabile. Esistono casi, ovvero, in cui il cliente ha un orientamento alla singola transazione e cerca in qualsiasi modo di non "legarsi" ad un unico fornitore<sup>34</sup>. Nella letteratura, questa nozione viene teorizzata come "propensione

---

<sup>34</sup> Le motivazioni dell'atteggiamento "di resistenza alla relazione" da parte del cliente possono essere varie (es. voglia di indipendenza e libertà di scelta), ma si ritiene che la più rilevante sia

del cliente alla relazione” (Christy et al. 1996; Gwinner et al.1998, De Wulf et al., 2003). Il successo della relazione, in special modo nei mercati dei beni di consumo, non dipende solamente da strategie e politiche poste in essere dal venditore, o da convenienze di carattere economico, ma anche dalla presenza di un cliente “psicologicamente disponibile” ad instaurare una relazione<sup>35</sup>. Come già precedentemente accennato, emergono contributi nella letteratura del marketing, che si propongono di analizzare la possibilità di estendere questo approccio a qualunque tipologia di cliente. In merito ai rapporti con gli *stakeholder*, alcuni studi non sono concordi nel dire quale sia la tipologia di cliente con i quali attivare relazioni di fedeltà e, soprattutto, quali dei loro interessi debbano essere considerati (Gummesson, 1994). Matura la consapevolezza che debba essere sviluppata una

---

connessa con la mancanza di benefici (ottenibili dalla relazione) da parte del cliente. Una nota classificazione delle motivazioni che spingono ad intrattenere una relazione con il fornitore è quella che distingue tra vantaggi legati alla transazione riferita al singolo prodotto/servizio acquistato (la sua funzione d’uso, il prezzo, il rischio percepito, ecc.) e vantaggi legati alla relazione in sé, a prescindere dunque dalla singola transazione e dal particolare bene scambiato. Due dei più completi studi su tale argomento sono quelli di Gwinner et al. (1998) e di Hennig-Thurau et al. (2002). I primi propongono alcune categorie di benefici ricavabili da una transazione: benefici di tipo sociale, soprattutto tra il cliente ed un impiegato dell’impresa fornitrice; benefici di tipo psicologico, determinati dalla necessità di ridurre l’incertezza; benefici di tipo economico, con riferimento a minori costi in termini di denaro o tempo; benefici legati alla personalizzazione dell’offerta, derivanti dalla predisposizione di prodotti su misura e/o di trattamenti individuali da parte del fornitore; i secondi misurano empiricamente l’effettivo ruolo ricoperto da tali benefici nello sviluppo di una relazione tra cliente e fornitore.

<sup>35</sup> De Wulf et al. (2003), studiano e analizzano in modo empirico questo concetto, concludendo che gli sforzi del fornitore nell’instaurare la relazione, in assenza di una propensione del cliente sarebbero totalmente inutili. Nello specifico, la propensione alla relazione del cliente condizionerebbe la percezione che il medesimo ha delle politiche di fidelizzazione messe in atto dal fornitore.

conoscenza più approfondita di tutti portatori di interessi, e l'applicazione, anche nei loro confronti, di un approccio relazionale potrebbe garantire all'impresa migliori performance (Gummesson,2006).

#### **I.4 Relazioni collaborative nei rapporti industria-distribuzione**

Tra la realtà industriale e quella distributiva, si manifestano effettivamente relazioni di lungo termine fondate sulla stabilità nel tempo e sulla fiducia. Lo sviluppo di relazioni durature basate su rapporti fiduciari e collaborativi è stato unanimemente individuato quale obiettivo fondamentale delle imprese poste a confronto delle sfide dettate dai contesti 'iper competitivi' (D'Aveni, 1994). Alcuni autori, quali Airoidi, Brunetti e Coda (1989), evidenziano come lo scambio sia solo una componente del sistema più articolato di relazioni, che ne determinano l'unitarietà.<sup>36</sup> Principalmente, infatti, la relazione, si configura come individuale, cioè come tra il fornitore e il distributore. Le determinanti di questa tipologia di relazione sono diverse: la dimensione dei clienti, la loro ridotta numerosità (avvenuta a seguito dell'intensificarsi del processo di concentrazione del settore commerciale), il bisogno di fornire supporti di marketing su misura, l'esigenza sempre più frequente

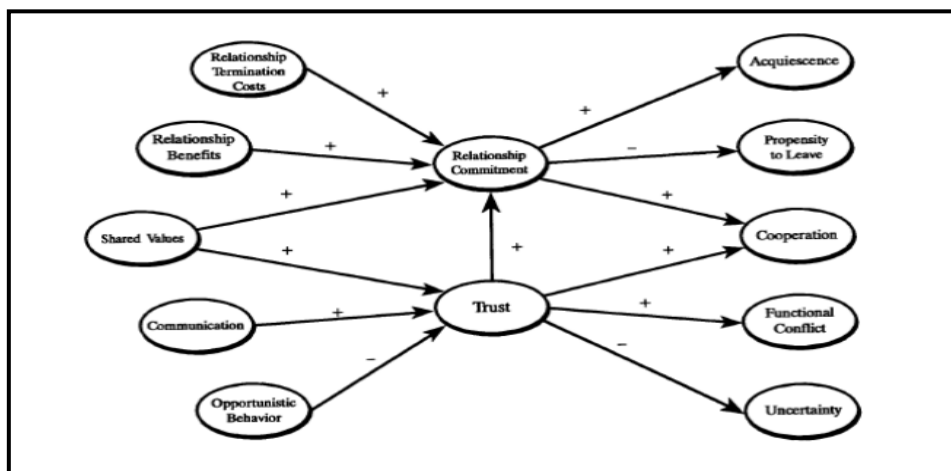
---

<sup>36</sup> Airoidi, Brunetti e Coda (1989) riportano: *“l'assimilazione, più o meno cosciente, di tutte le relazioni economiche interaziendali a forme di scambio e l'assunzione dello scambio come indicatore unico dello svolgimento dell'attività economica portano a nascondere o ad interpretare scorrettamente fenomeni di grandissima rilevanza. [...] Le singole operazioni di scambio sono di regola parte di una relazione aziendale che le condiziona (le suscita, le vincola) e le compone ad unità relativa”*.

di offrire prodotti personalizzati in base alle esigenze del singolo intermediario fino alla creazione della propria marca commerciale. La relazione collaborativa offre notevoli condizioni di crescita nei mercati industriali, nonostante questo implichi sacrifici poiché entrambi le parti sono influenzate da inevitabili interdipendenze originate per effetto del meccanismo di interazione (Hakansson & Snehota, 1995). Proprio per via del meccanismo interattivo della relazione, l'impresa di distribuzione, ottiene non soltanto prodotti/servizi e informazioni dalle imprese a monte, ma, grazie alla prossimità con i mercati finali, essa è in grado di creare una *customer knowledge* propria tale da consentire di migliorare l'offerta ed accrescere il valore per la domanda. (Pilotti, Rosolin, & Rullani, 1986; Pilotti, 1991; Lugli, 1996, 1999; Zaninotto, 1998). Dunque, l'intermediario, si presenta non solamente come canale per diffondere a valle i contenuti innovativi sviluppati a monte, quanto anche come co-ideatore dell'offerta industriale, puntando sulla propria *customer knowledge* (Pellegrini & Zanderighi, 1990). Dunque, l'interattività delle relazioni si ha anche con i mercati finali, in cui l'intermediario ha un elevato potere di decidere e di condizionare il sistema di preferenze manifestato dal proprio cliente. Pertanto, proprio per via di questo cambiamento, l'impresa industriale dipende dalla collaborazione con la realtà commerciale, in quanto quest'ultima ha sviluppato fiducia sui mercati a valle. Esaminare le relazioni fra le parti rimane indubbiamente complesso, poiché di frequente cominciano ad attivarsi interdipendenze nelle quali la dimensione competitiva e cooperativa coesistono. Nei rapporti distributivi,

emergono aspetti sia competitivi che cooperativi, i quali rendono impossibile fare una previsione di quei possibili fenomeni e atteggiamenti insiti del contratto formale. Proprio per questa ragione, che la fiducia è vista come quel meccanismo di integrazione di tipo informale e ‘*self-enforcing*’. Alcuni autori, come Dwyer & Oh (1987) mettono in luce il ruolo svolto dalla fiducia ai fini del coordinamento interpersonale. Gli stessi sostengono che la fiducia si riferisce alle attese che la controparte, cui si vuole conseguire un coordinamento di comportamento, sarà fedele e darà il proprio contributo alla relazione. I primi autori a verificare la centralità del costrutto fiduciario e di quello collaborativo fra le imprese nella supply chain sono stati Morgan e Hunt (1994), nel modello nominato “key mediating variable (KMV) model of relationship marketing” (Fig. I.4.-1) nel quale evidenziano gli scami relazionali e il ruolo dell’impegno e della fiducia.

**Figura I.4.-1. The KMV model of relationship marketing**



*Fonte: Morgan e Hunt (1994)*

Il 'relationship commitment' e il 'trust' sono considerati componenti fondamentali nelle relazioni di marketing e vengono riportati dagli autori come punti focali di mediazione nelle relazioni. Inoltre, questi autori propongono di verificare il ruolo delle due variabili, commitment e trust, in riferimento al modello delle relazioni di mercato. Vengono evidenziate, quindi, le principali determinanti, ovvero: *valori condivisi, comunicazione, assenza di opportunismo*; e conseguenze: *collaborazione, conflitto funzionale, riduzione di incertezza*. Il modello teorizzato mostra l'esistenza della correlazione positiva tra molte delle variabili ipotizzate e riporta alla luce che vi sono due variabili emergenti, le quali inizialmente non erano incluse nel progetto, che sono: la dimensione coercitiva del potere e il conflitto. Inoltre, secondo gli autori, sebbene vi sia una correlazione positiva tra le numerose variabili, questa viene a realizzarsi soltanto mediante gli elementi centrali del modello, ovvero la fiducia e il commitment.

### **I.5 Aree di innovazione nelle relazioni di canale: il Trade Marketing e il Category Management**

A fronte del nuovo scenario caratterizzato da rapporti più complessi e in crescente evoluzione, gli studiosi del canale della distribuzione necessitano di rivisitare i modelli interpretativi tradizionali; allo stesso modo, anche le imprese, cercano di compiere scelte strategiche e organizzative, al fine di rafforzare la capacità competitiva e di promuovere una maggiore collaborazione della relazione verticale.

Mutamenti già evidenti costituiscono materia di riflessione. I repentini cambiamenti della domanda, l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e la crescente necessità di migliorare l'efficienza della distribuzione fisica dei beni, richiedono una gestione di attività di acquisto di natura dinamica, che muta, a sua volta, in oggetto di innovazioni organizzative. Molteplici forme di adattamento organizzativo sono già state realizzate, come: *“l'istituzione di specifiche funzioni presso le imprese produttrici per la gestione del trade marketing e lo sviluppo di particolari tecniche tendenti a favorire l'integrazione fra i partner di canale, come il 'category management'”*<sup>37</sup>. Il primo fronte di innovazione nelle relazioni a valle è riconducibile alla disciplina del “trade marketing” (Fornari,1990; Dupuis, Tissier Desbordes,1996). Il trade marketing tende ad individuare strumenti utili a rendere efficace l'azione di marketing, e ciò avviene nel momento in cui la distribuzione diviene una variabile non più controllabile dall'impresa industriale. È evidente, per questo motivo, che il processo di modernizzazione del commercio, abbia reso l'impresa distributiva: un intermediario, mediante il quale, sorge per l'impresa industriale, la possibilità di gestire la leva distributiva e, al contempo, un'infrastruttura mediante la quale porre in essere leve di marketing. Il trade marketing cerca di rendere più armonico e compatibile il ‘consumer marketing’ del produttore con il ‘retailing marketing’ del distributore, anche quest'ultimo volto al

---

<sup>37</sup> Musso, F. (1999). Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali. Potere e stabilità nella grande distribuzione britannica”, Lint, Trieste, ISBN: 88-8190-071-8.



consumatore finale. A queste due discipline, quindi, corrisponde simmetricamente lo studio del comportamento del consumatore come cliente del distributore, nei punti vendita della rete controllata, e quello del distributore come cliente del produttore. Oggetto primario di attenzione del trade marketing è il *binomio canale-cliente*, nei confronti del quale l'impresa produttrice sviluppa un'attività di comunicazione, di pianificazione e controllo, di trasmissione di informazioni, tendenti a ottimizzare il processo distributivo e a migliorare l'efficacia del rapporto con le imprese commerciali. Il trade marketing viene parzialmente a sovrapporsi e ad integrarsi con attività di marketing e di vendita: si ottiene così la giusta continuità fra le azioni rivolte al mercato e quelle rivolte al canale<sup>38</sup>. Nell'ambito del trade marketing vengono a svilupparsi innovazioni organizzative per l'impresa di produzione, che risiedono nell'utilizzo di strumenti commerciali e di promozione rivolti al distributore, nei processi di business intelligence, nei quali il distributore diviene sia oggetto, che partner di mercato. Mentre il Trade Marketing, in precedenza, manifestava il suo potenziale innovativo soprattutto in strumenti rivolti ai distributori; solo di recente ha sviluppato attività di analisi dei distributori e del relativo processo di acquisto, considerando il fatto che essi possiedono criteri di scelta e strategie nel rapporto con i loro fornitori (orientamenti strategici, processi

---

<sup>38</sup> Per approfondimenti relativi alla definizione e all'articolazione del concetto di trade marketing si vedano: Cuomo (1988), Fornari (1990), Hardy (1986), Lawrence (1990), Lugli (1986), Mauri (1987).

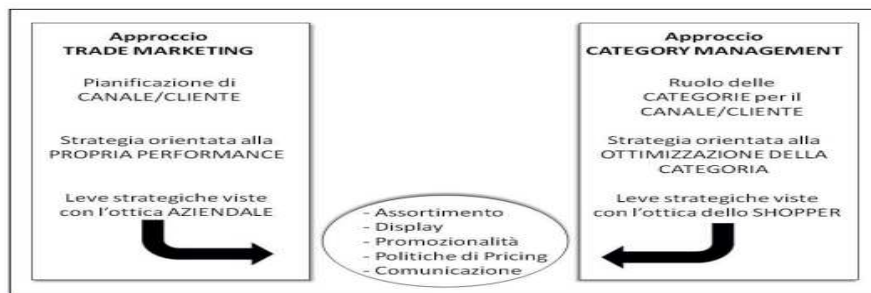
decisionali, struttura organizzativa). Per quanto riguarda, invece, la gestione dell'assortimento, il *category management*, si inserisce come quella soluzione organizzativa e inter-organizzativa volta a migliorare, per i distributori, l'efficacia della gestione delle categorie<sup>39</sup>, mediante un maggiore coordinamento: degli acquisti, della gestione assortimentale, delle politiche di prezzo e dei marchi trattati (Musso,2010). Il coordinamento delle attività svolte nei vari stadi del canale e la reingegnerizzazione delle relazioni distributive garantiscono l'ottimizzazione dei processi di creazione del valore e di conseguire sinergie e un significativo surplus di efficienza (Zaninotto,1990). Secondo l'autore, infatti, sul fronte della differenziazione, il CM costituisce una frontiera innovativa del marketing di canale, in quanto, permette alle imprese volte a realizzare questo nuovo orientamento manageriale, di rinvenire a nuove fonti di generazione di valore per la domanda, le quali consentono, a loro volta, di accrescere il livello di soddisfazione della clientela e il suo livello di fedeltà. Al fine di giungere ad una decisione sui caratteri dell'assortimento, sia qualitativi che quantitativi, e più generalmente, sui criteri di composizione dell'offerta, diviene una priorità, fare riferimento alle caratteristiche della domanda, alle aspettative del consumatore e ai suoi comportamenti nel processo di acquisto. Con tale approccio, che si basa sul coinvolgimento del

---

<sup>39</sup> La categoria viene definita come un distinto insieme di prodotti che il consumatore percepisce quale complementare e/o sostitutivo nel soddisfacimento di determinate funzioni d'uso (ECR Report, FMI, 1995).

fornitore nella gestione delle categorie (considerate come “business unit”), si tende al miglioramento dei risultati di gestione (Dhar, Hoch, & Kumar 2001). Tale filosofia gestionale rende maggiormente compatibili le logiche assortimentali fra produttore e distributore e coinvolge sia attività rivolte al consumatore per incrementare la domanda, sia quelle di carattere tecnico-organizzativo, al fine di migliorare la gestione della supply chain e il coordinamento logistico con i fornitori<sup>40</sup>. La logica che sottende questo nuovo approccio gestionale, non dista, tuttavia, molto da quello del trade marketing: dall’attività di pianificazione alla definizione di strategie e leve da utilizzare, in quanto queste ultime, sono le medesime, sebbene vengano gestite in ottica aziendale nel trade marketing e in ottica shopper nel Category Management (Scattolini D.).

**Figura I.5-1. Dal Trade Marketing al Category Management**



*Fonte: Scattolini D.*

<sup>40</sup> I fronti innovativi di tale filosofia gestionale sono riconducibili ad alcuni aspetti, quali (Musso,2010): criteri di esposizione dei prodotti nei punti vendita (display); organizzazione delle vendite del produttore (ruoli a specializzazioni merceologiche); organizzazione delle responsabilità di acquisto dei distributori (ruoli a specializzazioni merceologiche) ed esigenza di coordinamento fra acquisti e vendite; criteri di analisi del ruolo e della redditività delle categorie; rapporto fra retail marketing e trade marketing.

Il CM consiste in un approccio manageriale o meglio dire, un progetto innovativo in virtù dell'attivazione di 'working partnership' tra industria e distribuzione, il quale consente lo sviluppo di nuove fonti di generazione di valore per il cliente finale, nonché di nuovi elementi di differenziazione rispetto ai concorrenti. La sua adozione prevede, tuttavia, di riprogettare i processi aziendali e organizzativi in ottica *customer-based*, trovando nella categoria un codice di linguaggio comune all'impresa di produzione e di distribuzione. Tale filosofia gestionale tende a superare i confini della singola impresa, per divenire una nuova forma innovativa di intendere la relazione di canale in chiave collaborativa. Affinché, tuttavia, tale nuovo approccio manageriale manifesti le potenzialità di cui è dotato, la riprogettazione deve avvenire in una logica 'customer-based', muovendo verso l'obiettivo di generazione di nuovo valore con (e per) la domanda.

## **CAPITOLO II - IL TERRITORIO: FATTORE STRATEGICO**

### **NELLA 'SUPPLY CHAIN'**

La competizione globale e i notevoli mutamenti istituzionali, tecnologici, economici, ambientali e sociali intensificatesi negli ultimi anni, hanno generato nuovi scenari facendo in modo che la capacità competitiva delle singole imprese non fosse più solo funzione delle risorse interne di cui le medesime dispongono, quanto invece, anche dell'appartenenza ad un *sistema di conoscenze e relazioni* sul territorio. Tali trasformazioni accentuano il passaggio dal modello organizzativo fordista, basato sul concetto di impresa isolata, autosufficiente e indipendente dall'ambiente esterno ad un modello post-fordista, fondato sul concetto di impresa-rete, aperta con l'esterno che interagisce e si integra con il territorio medesimo. Pertanto, l'attenzione si sposta ai '*Sistemi Territoriali*', intesi come un insieme di componenti integrate, che assumono loro centralità ponendosi come elementi propulsivi di sviluppo locale (Cesaretti e Bianco,2006). Conseguentemente, il territorio diviene il cuore delle strategie volte a governare le minacce della globalizzazione, nonché, garanzia di un migliore posizionamento competitivo delle imprese. Nello specifico, il territorio richiama molteplici forme organizzative di natura sistemica e localizzata, le quali posso dare vita ad applicazioni proprie di ciascun contesto economico, storico, sociale e culturale; alcuni esempi sono: *i cluster, i distretti, i milieux innovateurs, e le learning regions* (Misso,2006).

Per il settore agroalimentare, la valenza del territorio quale luogo di attivazione, interazione e integrazione delle molteplici iniziative in esso radicate, costituisce oggi un fondamento logico imprescindibile per qualsiasi strategia che intenda proporre modelli di crescita sostenibili (Cesaretti e Regazzi,2006).

A generare un forte interesse sia da parte degli operatori di filiere agroalimentari che, tra i policy maker, verso strategie di posizionamento è: il *binomio qualità-territorio*. Tali strategie si basano sia sull'intero contesto in cui il prodotto si inserisce, nonché sulle specificità del territorio, nella speranza che quest'ultime diano origine a circoli virtuosi unici dello sviluppo locale, fungendo da traino per altre attività (Polidori e Romano,1997; De Stefano,2002). In tale contesto è fondamentale anche enfatizzare come, la valorizzazione di qualità agroalimentare, possa rivelarsi non solo uno strumento strategico volto ad arricchire e rinvigorire la valenza identitaria della cultura e delle tradizioni locali, quanto anche a sviluppare l'economia del territorio stesso. Tali considerazioni suggeriscono un passaggio fondamentale di strategia, ovvero si passa da quella del marketing tradizionale a quella che pone come punto focale l'attrazione del cliente; nel quale il contesto ambientale diviene un palcoscenico-supporto indispensabile alla produzione locale (Forlani,2005).

Nella letteratura emergono varie nozioni di territorio, le quali spaziano da quelle di matrice economica, che connettono il concetto a implicazioni legate alla distanza e

ai costi; a quelle che lo interpretano invece, come spazio nel quale si sviluppano e si consolidano relazioni sociali, politiche, culturali ed economiche (Pilati,1996). In tale ottica, il territorio diviene da mero contenitore di fenomeni produttivi, un vero e proprio ‘*accumulatore di conoscenze*’ difficilmente riproducibili altrove e delle quali a beneficiarne sono coloro che si localizzano e si integrano al suo interno (Malmberg,1997).

Nella presente sezione, verrà affrontato il tema del territorio come *network di relazioni e di interazioni*<sup>41</sup> fra i vari attori in esso radicate. Nel caso del territorio, la componente relazionale assume rilevanza elevata, e se adeguatamente sviluppata, va a costituire un determinante punto di forza e vantaggio competitivo<sup>42</sup>.

Non è nuovo che la competitività delle imprese dipenda sempre più da quella dei sistemi economici, sociali e territoriali nei quali esse operano. Secondo l’ottica ‘Resource Based’, infatti, in un dato ‘spazio’ le risorse tangibili e intangibili possono costituire importanti fonti di vantaggio competitivo.

---

<sup>41</sup> L’intensificarsi della competizione ha originato l’applicazione di modelli di gestione strategica al territorio, infatti, è possibile far riferimento alla *Resource based view* e alla *stakeholder theory*. Il primo, tende ad approfondire il legame tra risorse, competenze e vantaggio competitivo. Le risorse di un territorio rappresentano fattori di base per la creazione di una strategia competitiva e tutte le risorse di un territorio possono diventare fattori di competitività; la seconda, invece, aiuta ad identificare i principali attori coinvolti nei processi di valorizzazione del territorio. Tale modello, tende ad individuare i soggetti portatori di interesse sul territorio, le relazioni che intercorrono tra loro e il potere che esercitano nei confronti del territorio.

<sup>42</sup> Infatti, se si pensa all’offerta territoriale, anche codesta ha natura sistemica: il valore territoriale, o capitale sociale territoriale risulta dalla sommatoria di asset tangibili e intangibili, di componenti ambientali, infrastrutturali ed antropiche tra di loro interdipendenti e pertinenti a diversi stakeholders ed attori locali (Costabile e Lanza,2000; Vesci 2001).

Riferendoci alle piccole medie imprese, ad esempio, sono fortemente radicate sul territorio in cui operano da diverso tempo, crescendo in simbiosi con esso e fornendo un contributo alla sua capacità attrattiva, mediante la realizzazione di investimenti e sviluppo di rilevanti risorse intangibili, come: i sistemi cognitivi e relazionali, la cultura del lavoro e le vocazioni professionali, la cultura della qualità, la diffusa propensione all'innovazione (Gregori, Temperini & Perna, 2013). In tal senso le *“imprese e i territori co-evolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri”* (Valdani e Ancarani,2000).

È stato quindi opportuno analizzare il tema territorio in chiave strategica nell'ottica di valorizzazione dell'impresa (e viceversa). A tal merito, viene dato spazio, alla componente relazionale, quanto anche, alla sostenibilità, in quanto, rappresentano concetti che si inseriscono a pieno titolo nel filone di studio che riguarda la 'supply chain'. Nel presente capitolo, il tema della sostenibilità viene affrontato nelle sue tre dimensioni, come caratteristica necessaria del sistema di filiera di un dato contesto territoriale, la quale assume valore lungo tutto gli stadi del processo, al fine di migliorare la qualità del sistema di offerta dell'impresa rafforzando, a sua volta, la capacità di generare valore verso tutti gli 'stakeholders' di impresa nel territorio.



## **II.1 Il territorio: evoluzione e approcci teorici di analisi**

Recentemente si è posta attenzione al territorio e ai concetti di territorialità e di sviluppo locale, dando origine a riflessioni sia sul piano teorico, sia su quello operativo, di studiosi e di esperti di varie discipline scientifiche. Nella letteratura sul tema coesistono, pertanto, varie concezioni della nozione di territorio e di sviluppo locale, che mostrano differenze concettuali e metodologiche proprie dei settori cui si riferiscono, così, numerosi sono gli approcci emersi nel corso del tempo. Nelle teorie economiche, classiche e neoclassiche, la nozione di territorio viene spesso utilizzata in termini di spazio relativo e, quindi, collegata alle problematiche della distanza e dei costi; mentre altre correnti di pensiero nel definirlo non si limitano alla sola dimensione spaziale ma riconoscono in esso, l'espressione di un luogo concreto di integrazione delle diverse componenti naturali e umane. Ciò identifica un primo cambiamento del territorio dato da un passaggio fondamentale, ovvero: il *superamento di una concezione dello spazio* come supporto passivo di attività e funzioni o come contenitore di risorse a disposizione dell'economia. All'astrazione dello spazio omogeneo e indifferenziato dell'economia neoclassica, si sostituisce, quindi, il territorio inteso come entità complessa e multidimensionale.

Il territorio interviene, tuttavia, nelle dinamiche economiche secondo modalità del tutto differenti. Le specificità e le caratteristiche locali, che derivano dallo svolgersi, nel periodo storico, di un complesso ordine di relazioni che connettono una

determinata organizzazione sociale ad una determinata area geografica, producono esse stesse sinergie ed esternalità, definendo, così, le basi per l'organizzazione e la messa in opera di dinamiche di sviluppo specifiche e localizzate (Raffestin 1981; Dematteis, 1985)<sup>43</sup>. Secondo Raffestin (1981) il territorio è uno spazio nel quale sono stati proiettati lavoro, energia e informazione; uno spazio quindi che è stato ed è utilizzato, abitato, conosciuto e curato dagli abitanti. Il territorio, quindi, appare anche come operatore attivo delle dinamiche economiche (Ratti, 1997), in quanto non è più solo lo spazio di localizzazione di funzioni e attività, bensì la matrice della loro localizzazione. Le differenze e le specificità locali “entrano” nel gioco economico non più come insieme di risorse passive a disposizione dell'economia, quanto piuttosto “centro” di organizzazione e di interazione sociale (Veltz, 1996). Quindi, il territorio non costituisce solamente la mera piattaforma fisica in cui sono localizzate città, strade, industrie, risorse naturali o istituzioni pubbliche, bensì, il luogo in cui si sviluppano e si consolidano le relazioni sociali, politiche, culturali ed economiche. Dematteis (2004), afferma: “*un territorio non è una semplice area geografica, una pura entità materiale. Non è una cosa, ma un insieme di relazioni*”. Anche Magnaghi (1990), con altre parole, precedentemente

---

<sup>43</sup> Come riferimento di base per cogliere, la complessità del tema, si rimanda a Dematteis, (1985) il quale chiarisce come il territorio sia uno spazio trasformato dall'azione di una determinata società, ma al tempo stesso rappresenti la condizione riproduttiva della società stessa. L'autore (1985,p.74) afferma: “*la terra diventava territorio quando è tramite di comunicazioni, quando è mezzo e oggetto di lavoro, di produzioni, di scambi, di cooperazione*” .

descrisse il territorio come *“esito dinamico e stratificato di successivi cicli di civilizzazione; è un complesso sistema di relazioni fra comunità insediate (e loro culture) e ambiente, di cui il paesaggio antropizzato costituisce l’esito sensibile e l’identità percepibile. In questa accezione il territorio è un organismo vivente ad alta complessità, prodotto dall’incontro fra eventi culturali e natura, composto da luoghi (o regioni) dotati di identità, storia, carattere, struttura di lungo periodo”*. Secondo l’autore, il territorio *“non esiste in natura”*, in quanto è il prodotto storico di atti culturali dell’uomo in relazione dialettica e co-evolutiva con l’ambiente naturale. In questa accezione, il territorio si identifica con l’ambiente dell’uomo (Magnaghi,2000) e, secondo questa prospettiva, deriva da un processo storico in cui si dà un susseguirsi di processi ‘co-evolutivi’ fra società e ambiente. Il concetto di co-evoluzione fra ambiente insediativo e ambiente naturale richiede lo studio dinamico dei processi di trasformazione dell’ambiente naturale come continua formazione nel tempo di neo-ecosistemi conseguenti all’azione antropica; il territorio, in quanto ambiente fisico, è altro dalla natura originaria, ma risponde comunque, anche se a diversi gradi di artificializzazione e di evoluzione verso nuovi climax, alle leggi di riproduzione dei sistemi viventi e degli ecosistemi. Il territorio prodotto di questa co-evoluzione risulta conseguentemente un ‘sistema vivente’ ad alta complessità, la cui crescita si alimenta di relazioni non deterministiche, ma essenziali fra ambiente fisico, ambiente costruito, ambiente antropico. In quanto soggetto vivente esso assume i caratteri di un organismo individuale che cresce, si

sviluppa, si differenzia, ma ha anche dei limiti, una “finitudine” (Bateson, 1984); esso è altro dalla comunità antropica e dall’ambiente su cui questa si insedia: la relazione “genera” un altro soggetto, il territorio appunto, che integra caratteri culturali e naturali in una nuova individualità vivente: in quanto tale, se non continua, in forme continuamente rinnovate, il processo co-evolutivo, il rapporto di cura, di alimentazione, di manutenzione, il territorio può dunque decadere, morire. In questo caso esso ritorna “natura” attraverso nuovi climax che escludono la presenza dell’uomo (Magnaghi, 2001). In questa prospettiva, il territorio diviene da mero contenitore di fenomeni produttivi, un “*accumulatore di conoscenze*” irriproducibili altrove e di cui possono beneficiare solo coloro che si localizzano e si integrano al suo interno (Malmberg, 1997).

Secondo Golinelli (2002) il concetto di territorio non è statico, ma dinamico, in continua evoluzione, e può essere considerato come “sistema vitale” e a sua volta, anche ‘aperto’. Vitale, in quanto si configura come entità che muta in base ai soggetti presenti e in base alle relazioni e alle attività che vengono poste in essere all’interno di esso. In tal senso, il sistema vitale teorizzato non può esistere a prescindere dall’intervento dell’azione umana, cioè, anche il ruolo dell’azione politica, può conferire ad un’aggregazione sociale stabile e identificabile in un determinato spazio, un riconoscimento giuridico, elevandola al rango di istituzione e inserendola così in un contesto politico istituzionale. Il territorio, dunque, è anche aggregazione sociale, che si identifica attraverso l’azione esercitata dall’organo di

governo, con una porzione di spazio geofisico e, più in generale, opera per lo sviluppo di questo assetto. Il sistema vitale, in questo senso, può possedere un riconoscimento giuridico e assurgere ad Istituzione, per cui finisce per essere integrato in un sistema politico istituzionale.

Il sistema territoriale è definito ‘aperto’, perché le relazioni e le attività non per forza originano in un dato spazio e, non comportano effetti solamente al suo interno. Questo è specialmente vero, se si considera come un territorio sia sempre parte di un sovra-sistema più ampio e comprenda al suo interno altri sistemi territoriali di dimensioni più piccole (Caroli,2006). In tale ottica, quindi, l’obiettivo diviene necessariamente la creazione, il mantenimento ed il rafforzamento delle condizioni che gli permettono di evolvere in modo naturale. Secondo Caroli (2006), l’evoluzione naturale del territorio deriva da un complesso ampio di fattori che può essere condizionato facilmente e in modo determinante dalle attitudini degli attori che operano al suo interno e dalla stessa evoluzione dei molteplici attori che costituiscono quel sistema.

Al fine di considerare la complessità di un dato territorio e le prospettive di osservazione, è stato reputato rilevante riportare, la definizione di territorio fornita da Caroli (2006) ovvero un: “*sistema costituito dall’insieme di componenti basilari (attori, risorse, attività e relazioni)*”, riportando alla luce la rilevanza del ruolo rivestito dall’azione di ‘governance’. La definizione implica una visione del territorio, caratterizzato da una dimensione spaziale, più o meno chiaramente

identificabile, che ne determina anche alcune caratteristiche. Nonostante, queste siano localizzate in uno spazio alquanto definito, le attività che vengono svolte all'interno di esso e, non per forza, originano in quello spazio o terminano i loro effetti al suo interno. Il territorio, inoltre, si costituisce anche della dimensione temporale, in quanto le sue componenti possono mutare nel tempo e manifestarsi in modo dinamico. In tale visione, esso è la risultante in continua evoluzione della presenza, in uno spazio con certe caratteristiche, di attori e risorse e in cui risiedono attività e relazioni. La rilevanza del territorio come “*sistema*” deriva dalle caratteristiche degli attori, delle risorse, delle attività e delle relazioni. La principale componente del contesto geografico è data dall'insieme degli attori che vivono in un dato territorio, aventi un profondo legame ad esso, e che rappresentano una ‘comunità’<sup>44</sup>.

## **II.2 Il ruolo del territorio negli approcci di sviluppo locale**

Alcune considerazioni importanti sul territorio vanno poste in essere anche sul ruolo che esso assume nei processi di sviluppo locale, a seguito delle trasformazioni: economiche, sociali e politiche avvenute nel corso del tempo. Ai fini della

---

<sup>44</sup> Con il termine “comunità” si indica una struttura sociale organizzativa, con confini geografici, nella quale, coloro che vi abitano, hanno comuni caratteristiche. Nella prospettiva più strettamente sociologica, l'appartenenza è determinata da caratteristiche tali da creare un'identità dei membri che vi appartengono, attraverso una storia comune, la condivisione di ideali, di tradizioni e costumi. In ecologia, tuttavia, il termine comunità designa un insieme di organismi che condividono uno medesimo ecosistema geograficamente limitato e vi interagiscono all'interno di esso.

definizione del ruolo che ricopre il sistema territoriale negli approcci di sviluppo locale, si è reputato indispensabile analizzare, tuttavia, il contesto economico e sociale dal quale esso trae significato. Lo sviluppo locale è stato reputato un tema di profonda analisi non solo per gli economisti, quanto anche in ambito istituzionale e accademico e la complessità degli aspetti lo riguardano richiede il coinvolgimento di varie discipline, sia in ambito economico, che politico, sociale ed ambientale. Ad oggi, ad ampliare gli ambiti cui tenere in considerazione, è anche il tema dello sviluppo sostenibile.

Nel corso del tempo si è assistito ad una fase di profonde trasformazioni economiche, sociali e politiche in tutto il mondo, che hanno riguardato, in particolar modo, il processo di globalizzazione delle imprese, e la conseguente evoluzione del ruolo del territorio nei processi di sviluppo locale. Sebbene, in passato il territorio sia stato considerato una fonte di risorse da sfruttare; negli innovativi approcci allo sviluppo locale sostenibile, esso evolve in un vero e proprio promotore di sviluppo. Oltre al fenomeno della globalizzazione, si è assistito, inoltre, al passaggio dal modello di produzione fordista, in cui a prevalere era il controllo centralizzato e gerarchico, basato sul concetto di impresa autosufficiente e indipendente dall'ambiente esterno e in cui il territorio veniva posizionato nel cuore della visione fordista come base produttiva; al modello di produzione flessibile post-fordista, fondato sul concetto di impresa-rete, che si configura, invece, come un sistema flessibile sia a livello organizzativo, che produttivo; nonché, aperto e interattivo con

il territorio, per il quale, quest'ultimo, diviene una vera e propria risorsa. In questa visione, è evidente che vi sia, una forte interazione tra la dimensione sociale e culturale e quella produttiva, in quanto la cultura e i saperi locali, permeano sulla produzione e possono a loro volta, divenire espressione identitaria del territorio medesimo. Come risorsa intangibile il capitale territoriale, è un 'bene relazionale', per cui il territorio si configura come un sistema organizzativo di attori locali che investono nel patrimonio conoscitivo locale (Vespasiano, 2005). Coleman (1990), scrisse: *“il territorio è il luogo in cui l'impresa trova le ragioni del suo essere e del suo divenire, attingendo al giacimento del 'capitale sociale' disponibile”*.<sup>45</sup> Quando ciò accade, si generano economie locali che possono trovare vantaggio competitivo nell'interdipendenza e complementarità delle loro formule. Tuttavia, tale modalità di sviluppo non sempre nasce spontaneamente e, quindi, in maniera endogena; talvolta necessita di stimoli e di coordinamento che possono provenire dalle Istituzioni locali, che dovrebbero individuare le adeguate traiettorie di crescita dei territori tenendo in considerazione, le loro vocazioni e potenzialità, così che, si possa raggiungere equilibrio, proprietà che caratterizza le entità sistemiche (Maturana e Varela, 1985).

---

<sup>45</sup> La nozione viene riportata da Coleman J. (1990) nel manoscritto riguardante l'educazione e le interazioni sociali, intitolato: “Foundations of social theory”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts e nei lavori di Putnam (1993,2000) sul rendimento delle istituzioni.



Nell'economia contemporanea, il territorio riveste un ruolo chiave nei processi di *creazione di valore* e, ciò, deriva da tre aspetti che sono fra loro differenti ed al contempo complementari:

*-La centralità delle risorse territoriali (materiali e immateriali) del territorio nel processo di sviluppo economico; per le quali anche altri parametri oltre a quelli economici, come quelli culturali e sociali, i quali non possono scindere dalla dimensione territoriale sono oggetto di valutazione ed i fattori relazionali tra l'economia e le istituzioni;*

*-Consapevolezza sempre crescente, che nell'ottenere vantaggio competitivo, non si può trascurare quei fattori intangibili originari dalle reti fra gli agenti economici, la società e le istituzioni, che si compongono di elementi originali dipendenti, da specificità locali che, parallelamente, possono essere utilizzati in base a schemi di modelli di azione collettiva del territorio;*

*-Si osserva che, i confronti competitivi su base economica avvengono non tanto tra le singole imprese, quanto tra gli aggregati territoriali, composti anche dalle imprese locali. Quest'ultimi competono, diversamente dalle nazioni, su base di vantaggio assoluto e, non comparato; perciò, diviene indispensabile l'apporto di politiche territoriali che sostengano l'economia e le società locali.*

La transizione verso il post-fordismo, ha imposto una riorganizzazione produttiva in diverse forme, e con varie implicazioni dal punto di vista spaziale come: la costituzione di grandi 'corporation' industriali, il cui ciclo di produzione è

scomposto a livello internazionale; oppure, alla nascita di sistemi locali (o regionali) produttivi e di imprese incentrate *sull'organizzazione "a rete"*.

A fronte del contesto sempre più globalizzato, nasce l'esigenza del territorio di reimpostarsi come "*sistema*", in quanto diviene necessario fare uso di tutte quelle risorse, opportunità, competenze, utili a districarsi in una compagine economica fortemente competitiva; predisponendo di un'offerta territoriale che sappia soddisfare domande ed esigenze anche a livello globale (Foglio, 2006).

Il concetto di 'sistema territoriale' è stato connotato nella letteratura in modalità differenti da diverse scuole di pensiero nazionali e internazionali. Inoltre, sono stati utilizzati, ai fini della concettualizzazione, costrutti teorici che, nel tempo si sono evoluti, come: "cluster" (Porter, 1998), "milieu innovateur" (Camagni, 1991; Camagni & Capello, 2002), "distretti industriali" (Marshall, 1977; Becattini, 1979;2000; Piore e Sabel, 1984, 1987; Bramanti & Maggioni 1997; Varaldo & Ferrucci, 1997; Bellandi, 2003), "sistemi produttivi locali" (Riguccio e Falanga,2009); "reti" (Rullani,1996; Lorenzoni,1997), etc. Questo fa comprendere, che vi sia la possibilità di leggerlo in diverse chiavi di lettura sulla base di molteplici paradigmi. Tuttavia, evidenzia la complessità di una lettura attenta ed approfondita del territorio; necessaria proprio al fine di riuscire ad afferrare l'effettiva realtà. Sebbene questi paradigmi siano fra loro differenti, derivano da gruppi di ricerca e scuole di pensiero internazionali ed hanno come base di partenza condivisa il territorio ed una visione strategica di esso. Secondo alcune scuole di pensiero

(Belletti, Marescotti, Pacciani, 2003), la territorialità può evolversi in strategia competitiva valorizzando in modo sinergico tutti i suoi elementi endogeni. In questo senso, la strategia competitiva valorizza gli elementi che lo caratterizzano e che lo contraddistinguono, esaltandone la sua *identità*<sup>46</sup>. Lo sviluppo locale (o sviluppo del territorio) indica una visione implicita ed esplicita di visioni di sviluppo di un insieme di attori, che tramite la loro conoscenza del territorio, dei legami (di fiducia, identitari etc.), delle relazioni attivate con altri attori posti a scale differenti, riconoscono e valorizzano le risorse (materiali e non) del territorio. Mediante l'attivazione di dinamiche positive di cambiamento, in modo relativamente autonomo, si dà vita ad un processo di potenziamento e promozione di risorse di ogni genere, presenti in un dato contesto geografico<sup>47</sup>. È possibile, dunque, sintetizzare tali riflessioni nel concetto di sviluppo territoriale nel quale si privilegiano strategie basate sull'attivazione dei cosiddetti fattori di sviluppo

---

<sup>46</sup> Golinelli (2002) definisce "identità", come: "*l'insieme di specificità di un sistema territoriale, ricercate al fine di conseguire competitività nel confronto con gli altri territori e quindi la capacità di generare valore per i sovra sistemi e sottosistemi di riferimento. Si definisce vocazione l'inclinazione naturale sociale, culturale ed economica di un territorio in ragione delle proprie componenti. Riferendosi alla natura del territorio si parla anche di movente, il quale può essere ad esempio di tipo religioso, commerciale, politico, etnico, culturale, ecc.*"

<sup>47</sup> Secondo Morige (2007) l'obiettivo finale risulta, il miglioramento della qualità della vita della popolazione locale, intendendo per qualità della vita, tutti gli aspetti concernenti attività quotidiane del singolo cittadino. Tale miglioramento si realizza con l'arricchimento delle attività economiche, la creazione di nuove possibilità occupazionali, l'efficienza dei servizi rivolti agli utenti; consolidando il senso di appartenenza alla società locale e al suo sistema valoriale; il tutto nell'ottica della sostenibilità sociale e ambientale.

endogeni<sup>48</sup>, al fine di valorizzare il patrimonio ambientale, sociale e culturale come fonte di competitività e quindi di crescita economica. Il concetto di sviluppo territoriale, dunque, diviene espressione di processi di sviluppo “autocentranti” e “dal basso” i quali si fondano sulla valorizzazione di risorse naturali e sociali proprie del territorio. Quindi, il ruolo attribuito al territorio si amplia dal concetto di essere considerato come fonte di strumenti ambientali per lo sviluppo delle imprese; al ruolo che acquisisce nei processi di realizzazione di conoscenze<sup>49</sup>, di modelli cooperativi e di decisione, e in particolare, vengono principalmente collocati i processi di apprendimento collettivo (Camagni,1991; Camagni e Capello,2002), che vengono spiegati con le reti fra imprese, fornitori, centri di ricerca e servizi avanzati e istituzioni intermedie locali (Arrighetti & Seravalli, 1999; Capello, 2002; Calafati,2002). In tal senso, il territorio diviene un complesso formato da relazioni a carattere socio-economico che formano ‘capitale relazionale’ (Camagni,1999) o il ‘capitale sociale’ (Putnam,1993) di un’area delimitata sul piano geografico, e in ultima istanza, “*un sistema di governance locale, che unisce*

---

<sup>48</sup> È definito sviluppo endogeno lo sviluppo in una data area che avviene su base dello sviluppo delle imprese locali, presenti su quel determinato territorio; mentre, lo sviluppo esogeno quando in una regione lo sviluppo avviene mediante investimenti, sia decentrando impianti sia attraverso l’acquisizione di imprese (Cicciotti, 2005).

<sup>49</sup> La teoria delle learning region (Florida 1995, Doloreux 2002) enfatizza il ruolo della dimensione locale nel ciclo di accumulazione della conoscenza e di produzione dell’innovazione e nella capacità di estrarre e codificare i fattori innovativi dal contesto territoriale. A questo filone appartengono gli studi che riconducono i ‘knowledge spillover’ da un lato alla prossimità geografica e quindi alle economie di localizzazione e di urbanizzazione (Cicciotti, 1998) ma anche allo spazio relazionale locale (Camagni, 1991) e quindi all’apprendimento collettivo.

*una collettività, un insieme di attori privati e un sistema di amministrazioni pubbliche locali”*(Camagni e Capello,2002)<sup>50</sup>.

Il capitale sociale, quindi, viene a qualificarsi quale effetto combinato di interazione fra molteplici attori coinvolti nella dinamica di sviluppo del sistema territoriale (Valdani e Ancarani,2000). La capacità di produrre beni collettivi locali dipende dalla qualità delle relazioni sociali personali che intercorrono tra soggetti del territorio (Triglia, 2005): il capitale sociale, infatti, sostiene in modo diretto la competitività delle imprese accrescendone la flessibilità, la capacità di adattamento al mercato, le competenze e le specializzazioni, la qualità delle produzioni e l’innovazione. Il territorio, si configura, quindi, non solo come luogo fisico dal quale far uso delle risorse naturali entro i suoi limiti, bensì, la trama di matrici culturali e istituzionali, che rendono possibile, l’affermazione del modello reticolare d’impresa (Fratesi e Pellegrini,2013).

---

<sup>50</sup> Il territorio, quindi, “non è solo una risorsa di cui tener conto”, bensì : “*un modo diverso di guardare al processo economico. Un modo che considera l’apporto della società locale e delle istituzioni locali alla produzione di valore economico e di vantaggi competitivi*” (Rullani, 2003).

### **II.3 Il fenomeno delle “relazioni” e le reti**

Passando ad osservare il fenomeno delle relazioni tra i soggetti economici, esse sono oggetto di molteplici contributi e di approfondita analisi in tutte le branche degli studi economico-aziendali<sup>51</sup>. Ferrero (1987) interpreta l'azienda come '*un sistema selettivamente aperto*': non può non essere osservata nelle relazioni intraprese con altri sistemi aziendali con i quali attive relazioni importanti, cioè quando tali connessioni non sono casuali ma si configurano come '*partnership*'<sup>52</sup>. Lai (1991) riporta che la volontarietà, la stabilità e la non accidentalità rappresentano i caratteri di legami che hanno varia natura e su base contrattuale determinano le condizioni per svolgere esercizio in comune di combinazioni di processi economici al fine di raggiungere un chiaro obiettivo e quindi, condizionare in modo propulsivo le attività delle singole entità. Ciò avviene tipicamente in tutti gli ambiti in cui le singole imprese, operando in autonomia, incontrano varie difficoltà non facilmente sormontabili nello sviluppo di nuove tecnologie, nell'apertura ai mercati di vendita all'estero, nell'aumento della gamma di prodotti/servizi offerti al cliente ecc.

---

<sup>51</sup> A tal merito si rimanda agli studi delle relazioni tra soggetti aziendali nell'Economia Aziendale di Riparbelli (1962), Onida (1965), Ferrero (1968), Bastia (1969), Passaponti (1986), Lorenzoni (1992), Depperu (1993), Mancini (1999), Broglia Giuggi (2001), D'Alessio (2008), Lai (1991); secondo i quali, le imprese non vivono autonomamente, ma vivono di correlazioni e interdipendenze.

Secondo Riparbelli (1962) le imprese non sopravvivono o prosperano unicamente attraverso i propri sforzi, in quanto le prestazioni delle imprese sul mercato dipendono in modo importante dalle attività e prestazioni di altre, e quindi dalla natura e dalla qualità di relazioni dirette e indirette che l'impresa sviluppa con le controparti<sup>53</sup>.

Emergono nella letteratura, molteplici forme di relazioni collaborative, alcune di natura orizzontale e verticale, come: le forme distrettuali, le filiere, le catene di subfornitura, i rapporti con i clienti e con i consumatori, le alleanze commerciali e tecnologiche, il realizzo di investimenti condivisi nello sviluppo di nuove conoscenze.

In materia aziendalistica la relazione, può assumere tre connotazioni distinte, ovvero come: 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): in questo paragrafo ci si propone di approfondire la rete come insieme di unità esterne, la quale riflette a pieno titolo le relazioni che l'impresa attiva e mantiene con la domanda intermedia e finale.

Nel contesto competitivo attuale, caratterizzato da evoluzioni della domanda, della concorrenza e delle tecnologie, la rete rappresenta una forma di coordinamento tra

---

<sup>53</sup> Riparbelli (1962) asserisce che *“le imprese non hanno vita autonoma ma vivono di correlazioni ed interdipendenze che possono assumere molteplici forme di dipendenza, di concorrenza o di complementarità che si stabiliscono, tanto su un piano verticale, che su un piano orizzontale tra imprese che perseguono l'ottenimento di prodotti complementari nel consumo o che si ottengono con fattori produttivi di origine complementare”*.

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 '70 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 come<sup>54</sup>:

- 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).

---

<sup>54</sup> 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



Le relazioni (graficamente dette anche archi) ed i nodi (gli attori della rete) rappresentano, pertanto, gli elementi costitutivi di una rete (o network)<sup>55</sup>. In chiave aziendale, i network di aziende sono intesi come modalità di organizzazione economica di attività attraverso coordinazioni e cooperazioni inter-aziendali.

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. II.3-1):

- *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.

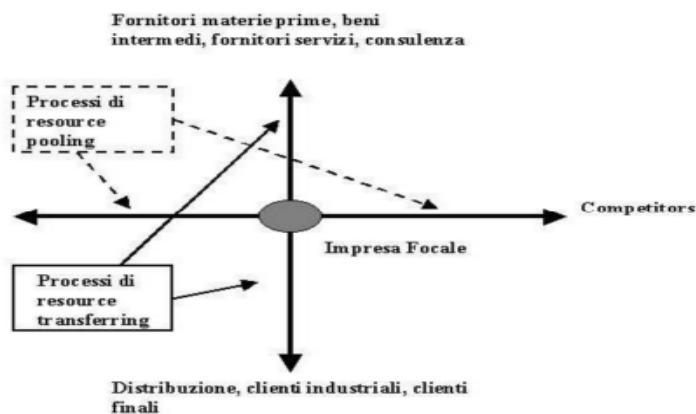
Da ciò emerge come i fattori che muovono un operatore economico ad aprirsi verso l'esterno siano fondamentalmente le risorse, non reperibili internamente ed autonomamente dall'azienda; è la loro ricerca al di fuori dell'ambito aziendale che porta alla creazione di accordi orizzontali e verticali inter-firm. 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 le

---

<sup>55</sup> L'insieme di nodi e relazioni fungono da connettori non solo nella teoria aziendale ed organizzativa, ma in una varietà di scienze della natura più disparata come le neuroscienze o la scienza della comunicazione.

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

**Figura II.3-1. Tipologie di relazioni tra imprese**



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

*Considerazioni Metodologiche*<sup>56</sup>

Si è prima ricordato come la rete esterna d'impresa 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 riscontrare nella pratica organizzativa e gestionale una varietà di soluzioni che richiamano la rete esterna; questa, infatti, si concreta potenzialmente in tre esempi (Golinelli e Dezi, 1997):

---

<sup>56</sup> Schiavone F., "Governance, Reti d'impresa e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche", cit., pag. 4

-*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.

#### **II.4. La 'supply chain' come sistema di relazioni**

Oggetto di ampio dibattito che spazia sia in ambito scientifico che in quello operativo è l'analisi delle filiere agroalimentari e delle loro modalità organizzative. Già a partire dagli anni '90 si è sviluppato un ampio filone di studi su questo tema, e si è presa coscienza, che il buon andamento di un settore produttivo passa anche attraverso la gestione dei rapporti tra i diversi soggetti che in quel settore operano.

Il dibattito ha riguardato principalmente la definizione del concetto di filiera<sup>57</sup>, giungendo a definirla come: “*insieme di imprese, mediante le quali, transitano beni destinati al consumatore finale*” (La Londe & Masters, 1994; Lambert et al., 1998); cioè una catena di imprese che porta i prodotti o i servizi sul mercato. Tuttavia, poiché il concetto di filiera oltrepassa i confini delle organizzazioni, sarebbe più opportuno parlare, nel caso, di una sequenza di processi sia di tipo decisionali che esecutivi e, di flussi di materiali, informazioni e denaro, che avvengono a diversi stadi del percorso dei prodotti, dal punto di produzione a quello del consumo (Van Der Vorst et al., 2007).

Successivamente, la definizione comprensiva di filiera come ‘catena di imprese’ ha necessitato di una *visione sistemica*, nella quale fossero inclusi i processi attuati all’interno delle imprese coinvolte, come: la logistica, le relazioni che intercorrono fra i molteplici attori e, lo scambio di informazioni indispensabile per mantenere il loro coordinamento (Lummus & Vokurka, 1999).

Ad oggi, l’analisi specifica della struttura di una filiera significa anche individuare il ‘*supply network*’, ovvero, la rete nel quale operano le singole imprese, che può comprendere: i clienti, i fornitori, i clienti dei clienti e i fornitori dei fornitori (Romano,2010). È definito ‘network’ una specifica tipologia di relazione che lega

---

<sup>57</sup> L’origine attribuita al termine di filiera risale, in realtà, agli anni ’70 in ambito della letteratura economica francese. Il termine “*filieré*” nasce dal bisogno di individuare un nuovo approccio di analisi che permetta di oltrepassare i limiti di indagine di settore, focalizzando l’attenzione su una unità di indagine intermedia fra il processo produttivo e il sistema economico (Fanfani e Montresor,1994). Da allora, la sua applicazione ha interessato progressivamente un numero ampio di ambiti di studio.

un certo insieme di persone, oggetti o eventi. Le persone, gli oggetti o gli eventi di cui il network si compone sono detti: *attori o nodi* (Harland, 1996; Mitchell, 1969). L'analisi della struttura logistica e relazionale del network della filiera rappresenta, il principale oggetto di studio delle filiere in tutti i settori, compreso quello agroalimentare, sebbene presenti alcune specificità. In particolar modo, nello studio del supply network sta diventando di crescente rilevanza la *struttura relazionale*; quest'ultima fa riferimento all'attivazione di relazioni fra gli attori, i quali necessitano di coinvolgimento e motivazione, al fine di non generare comportamenti opportunistici, ma al contrario, favorire la coerenza delle azioni da parte dei singoli attori (Romano & Danese, 2010). Tale struttura, a sua volta, può essere impostata in diverse modalità con gradi di integrazione differenti fra gli attori. I due casi limite sono, da un lato, la totale integrazione verticale e, dall'altro, la concorrenza perfetta (Williamson, 1985); fra questi due estremi si collocano molteplici e varie strutture con un differente livello di interdipendenza fra gli attori (Chen & Paulraj, 2004).

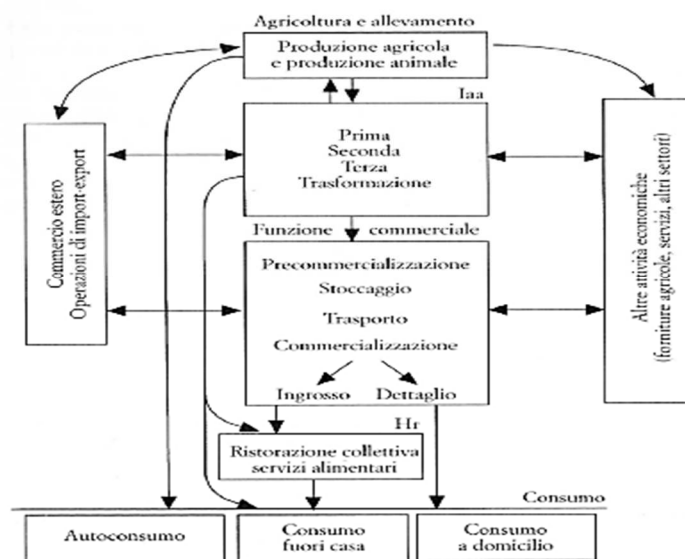
Nel corso del tempo, l'indagine di filiera ha rappresentato un approccio ricorrente ed estremamente utile anche ai fini dell'analisi delle peculiarità dell'agribusiness. A tal proposito, è opportuno riportare la definizione proposta da Malassis (1973) secondo cui la filiera agroalimentare costituisce: *“l'itinerario seguito da un prodotto all'interno di un sistema produttivo”*, inteso come l'insieme degli agenti (imprese e amministrazioni) e delle operazioni (di produzione, di ripartizione, di

finanziamento) che concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto (o di un gruppo di prodotti) allo stadio finale di utilizzazione; nonché di tutti i flussi ad essa collegati (Giarè e Giuca, 2012). L'assunzione di questo approccio porta ad approfondire una pluralità di aspetti connessi con i meccanismi di formazione del valore finale del prodotto alimentare, con il funzionamento dei canali distributivi e con l'entità dei flussi in valore e in quantità che circolano tra i diversi stadi (Zuppiroli, 2007).

Dalla classica rappresentazione di filiera agroalimentare per attività e flussi di beni di Malassis, viene colto un importante passaggio da Morvan (1985), ovvero l'*"insieme di operazioni e agenti"*. La prima componente è quella della successione e concatenazione delle operazioni e trasformazioni dissociabili separabili e legate fra loro, che viene ridefinita come lo *"spazio delle tecniche"*, passibile di continue modifiche, in funzione dello stato dell'arte delle tecnologie e delle forme di organizzazione del lavoro all'interno della filiera. La seconda componente richiamata da Malassis, quella dell'insieme degli agenti che operano lungo la filiera, viene ripensata invece come *"spazio delle relazioni"* e *"spazio delle strategie"*; riferendosi sia agli aspetti che condizionano gli scambi commerciali e le relazioni finanziarie lungo la filiera, sia a possibili interazioni strategiche tra i soggetti della filiera funzionali a *"valorizzare i mezzi di produzione"*. In altri termini, oggi la si potrebbe definire come *"valorizzazione dei fattori di competitività"* presenti all'interno della filiera. Dunque, la successiva interpretazione del sistema agro-

industriale di Malassis fornita da Morvan, fa comprendere che la filiera, non si limita solo a essere una scomposizione verticale del sistema produttivo, cioè la concatenazione a monte o a valle di operazioni di un certo settore, ma diviene, un vero e proprio strumento per comprendere i rapporti interattivi fra i vari operatori lungo la catena che concorrono alla creazione e distribuzione di valore. A tal merito, Malassis e Gherzi (1995) offrono una chiara rappresentazione del funzionamento del sistema di filiera agroalimentare nella figura sottostante.

**Figura II.4-1. Schema della sequenza delle principali operazioni della filiera agroalimentare secondo la definizione di Malassis e Gherzi**

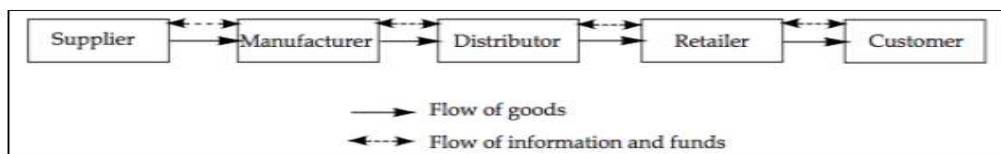


*Fonte: Malassis e Gherzi, 1995*

Tuttavia, la possibilità di applicare questi concetti anche al settore agroalimentare, implica, tuttavia, questioni legate, da un lato, al deperimento cui i prodotti alimentari sono soggetti nel tempo e; dall'altro, al recupero dei beni invenduti,

ovvero, la logistica inversa. Quest'ultimi vanno a incidere sulle modalità attraverso le quali gli attori della filiera devono interfacciarsi tra loro (Van der Vorst et al., 2005). Queste caratteristiche della filiera agroalimentare impongono, rispetto ad altri settori, una maggiore costruzione di un sistema di informazione, che deve essere reattivo ed efficace e, in grado di guidare gli operatori in una congrua gestione dei flussi (delle merci, di acquisizione delle materie prime, dei prodotti in corso di lavorazione, dei prodotti finiti, monetari e di informazioni) al fine di soddisfare le esigenze di tutti gli operatori. A tal proposito, uno schema della gestione dei flussi fra le diverse fasi della supply chain è stato schematizzato nel modo che segue da Chopra e Meindl (2001).

**Fig.II.4-2. La Supply Chain: i soggetti e i principali flussi**



*Fonte: Chopra & Meindl, 2001*

Come si evince dalla figura soprastante, la supply chain è un processo integrato dato dall'insieme di tutte le attività volte al realizzo di un bene, a partire dalle materie prime fino al prodotto finito e, comprende: la fornitura di materiali, la fabbricazione, l'immagazzinamento, le scorte, la gestione degli ordini, la distribuzione e la spedizione del prodotto finito al cliente. In questo processo integrato, un vario numero di 'business entities' opera insieme con l'obiettivo di:



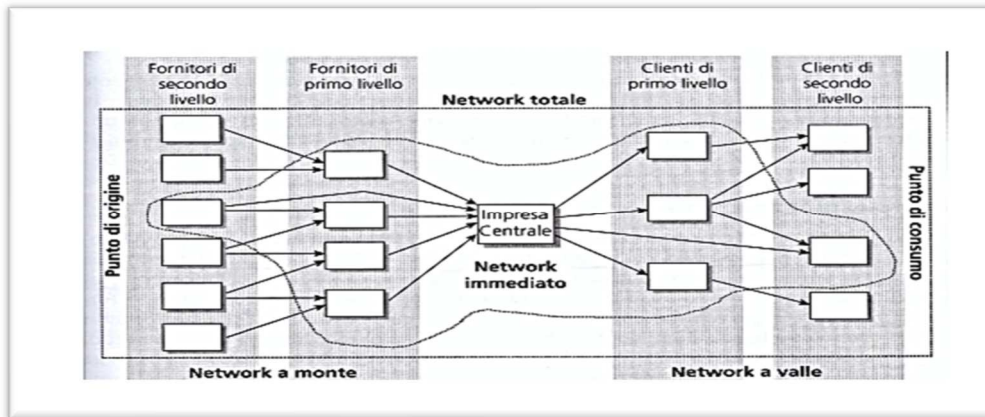
acquisire le materie prime; convertirle in prodotti finali e consegnare questi ultimi al consumatore. Un ruolo cruciale è svolto dai flussi informativi, che rendono possibile misurare i benefici di un dato livello organizzativo e dell'effettiva sostenibilità di talune scelte operative. Tale struttura, si caratterizza tradizionalmente di un flusso di materia in uscita e un flusso di informazioni in ingresso (Sabri & Beamon,1998); il primo è relativo al bene prodotto dai fornitori ai consumatori; il secondo copre l'intero gruppo dei partecipanti alla filiera. Per quanto riguarda invece, il flusso monetario, esso è relativo alla remunerazione del bene acquisito.

Nella visione integrata, la supply chain viene anche comunemente definita, con l'espressione "catena del valore"; in quanto si fa riferimento ad una rete di soggetti collegati ed interdipendenti che contribuiscono a migliorare i flussi materiali ed immateriali dai fornitori ai clienti finali (Christopher,1992; Aitken J. Cranfield, 1998; Harrison,2003). Quindi, la supply chain rappresenta un sistema integrato e complesso, costituito da una rete di entità economiche diverse, autonome (o semiautonome), composta dai vari attori o 'business entities' collegati fra loro da un flusso di materiali e informazioni, che collaborano al fine di concorrere alla realizzazione di prodotti finiti o servizi per soddisfare le richieste del cliente finale. La soddisfazione del cliente finale rappresenta quindi il fine ultimo verso l'insieme degli attori della catena che devono orientare i propri sforzi. Il cliente e la soddisfazione delle sue aspettative rappresentano, quindi: l'innescò di processi di

scambio e di interazione fra gli attori della catena, ma anche il risultato per il quale tali processi si sviluppano e per i quali gli attori agiscono ed interagiscono. Ciò sta a significare che la soddisfazione delle sue esigenze deve rappresentare l'obiettivo di ogni impresa che vuole vincere il confronto competitivo.

La supply chain si configura, quindi, come una catena di aziende con relazioni di business uno ad uno, ma più che altro, in una rete di aziende con multiple relazioni (Lambert e Cooper, 2000); pertanto, alcuni autori fanno riferimento a questo concetto con il termine più appropriato di "supply network" (Nagurney, Dong e Zhang, 2002; Wathne e Heide, 2004). Per analizzare più nello specifico la configurazione di una filiera, viene adottata più comunemente l'ottica di impresa, identificando la rete di soggetti che la costituiscono. Dal punto di vista di una singola impresa, la struttura risulta composta da due reti distinte: una a monte (upstream network), formata dai fornitori dell'impresa e una a valle (downstream network), formata dai clienti dell'impresa, da quelli diretti fino ai consumatori finali (Spina, 2006). La figura sottostante proposta da Romano (2010) mette in luce i concetti precedentemente illustrati, riguardo al fatto che l'impresa, non è una entità isolata, bensì, si trova all'interno di un 'supply network' dove interagisce con altre imprese, alcune delle quali sono fornitori e clienti.

**Figura II.4-3. Struttura del network**



*Fonte: Romano, 2010*

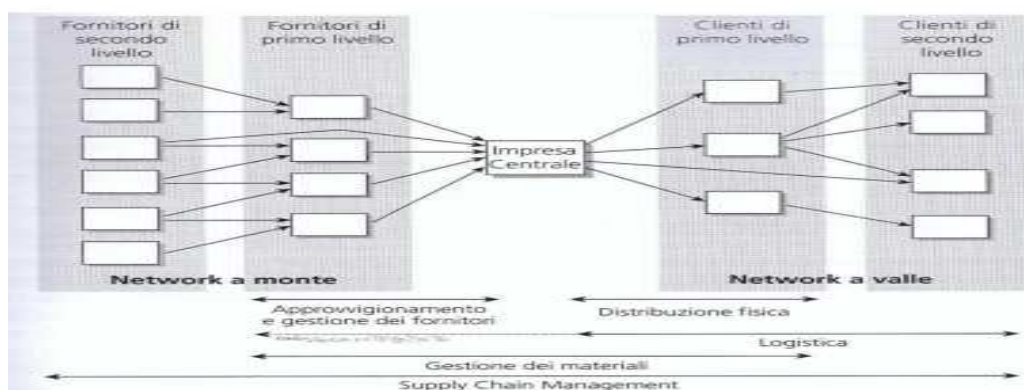
I collegamenti in ambito di una catena del valore si possono identificare anche nei rapporti tra i fornitori e gli acquirenti, specialmente quando la divisione delle attività è ben definita attraverso una concreta integrazione verticale. E' possibile identificare questo processo nel "Supply Chain Management" (SCM), che rappresenta la naturale evoluzione di organizzazioni tradizionali basate sul coordinamento della catena e nel quale l'ottimizzazione avviene per singoli processi della catena<sup>58</sup>. In questa catena, la componente essenziale diviene il rapporto cliente-fornitore, in cui il primo manifesta un fabbisogno e il secondo garantisce il livello di servizio previsto nell'accordo di fornitura. In un ambiente competitivo come quello odierno, il successo del singolo business dipende dalla

---

<sup>58</sup> Christopher M. (2005) la definisce come "gestione delle relazioni a monte e a valle con i fornitori e i clienti per distribuire un valore superiore nel mercato finale rispetto ad un costo inferiore in relazione alla supply chain globale".

capacità del management di integrare la rete di relazioni di business dell'azienda verso un obiettivo comune e, a tale capacità di gestione di multiple relazioni, si attribuisce il termine “Supply Chain Management” (Lambert & Cooper,2000). I rilevanti processi operativi del SCM, quali: l’approvvigionamento e la gestione dei fornitori; la distribuzione fisica; la logistica (e logistica integrata) e la gestione dei materiali (Slack et. al,2004), vengono schematizzati da Romano (2010) per offrire una suddivisione più chiara del ‘supply network’ e al fine di evidenziare le differenze fra i processi elencati.

**Figura II.4-4 La composizione del supply network e i processi operativi della Supply Chain**



*Fonte: Romano (2010)*

Infine, va osservato che le ‘business entities’ e i rapporti, che rappresentano le principali componenti nella definizione di filiera agroalimentare appartengono ad un sistema integrato di relazioni e ricadono all’interno di un vero e proprio circuito, definito “agribusiness”, al quale fanno parte sia attività destinate alla produzione di

alimenti dette “food system”, che quelle che fanno uso di materie prime agricole per produzioni non alimentari “fiber system” (Davis et al., 1957). Quelle produzioni in cui, è il radicamento al territorio a orientare le attività che si esprimono attraverso la valorizzazione di risorse specifiche come quelle: naturali, cognitive, sociali e ambientali e, degli attori locali coinvolti - formano un “sistema” in ambito territoriale – il quale si interfaccia a sua volta con altri sistemi in esso presenti e che rappresenta un patrimonio comune del territorio e della comunità di produttori e altri attori che in esso sono presenti. Quando all’interno di un territorio, si vengono ad affiancare e ad intersecarsi più reti aziendali del valore relative ad una data categoria di prodotti alimentari si ha il distretto agroalimentare. Quindi, un sistema di agribusiness locale può manifestarsi sotto forma di distretto agro-alimentare<sup>59</sup>. Tuttavia, mentre per un distretto industriale in una zona prettamente agricola è difficile individuarne le caratteristiche tipiche; nei distretti agroalimentari non lo è, in quanto si fa riferimento a territori limitati a livello spaziale dove la produzione di un determinato tipo di prodotto finito risulta rilevante nell’ambito dell’economia e della società locale e, viene realizzato da un insieme di imprese posizionate in stadi distinti della filiera (comprese le attività agricole nel caso dei distretti agroalimentari) e quindi interconnesse (De Rosa, 1997; Toccaceli, 2012). Tuttavia, il modo più efficace per riassumere questa definizione è: “*filiera-territorio*” o

---

<sup>59</sup> variante del distretto industriale teorizzato da A.Marshall (1890) in Inghilterra e riscoperto in Italia e in Toscana da Becattini (1989,1979).

*“filiera localizzata”*. Nello specifico, essa fa riferimento alla parte locale del modello di filiera, facente capo ad una determinata impresa, la cui rete del valore è per una parte significativa, incorporata nel contesto locale e, per la restante parte proiettata nei mercati internazionali (Ceravolo & Garavagli, 2013).

L’analisi dei distretti ha portato a riconsiderare la rilevanza del contesto territoriale dove è localizzata la produzione industriale e, ad una vera e propria riscoperta del territorio come fattore strategico di sviluppo e di competitività<sup>60</sup>. Il territorio (o la regione), viene a costituire una vera e propria unità di produzione caratterizzata da specifici punti di forza e da sue specificità, dalle sue vocazioni e dalla sua storia. La competitività e l’efficienza delle imprese non dipende, quindi, solo da caratteristiche interne alle imprese, quanto anche dalle loro relazioni e dalla loro localizzazione<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Infatti, il ‘Distretto Biologico delle Marche’, ad esempio, presenta peculiarità e condizioni territoriali tali da rendere il contesto adatto a realizzare biologico e di conseguenza a contribuire alla sostenibilità territoriale, riducendo l’impatto ambientale e tutelando la biodiversità. Questo nuovo sistema agricolo sostenibile agevola così la transizione verso un processo alimentare più equilibrato e garantisce la biodiversità.

<sup>61</sup> Alcune componenti biofisiche e socio-economiche del capitale territoriale marchigiano determinano un diverso livello di sostenibilità ambientale, sociale ed economica e si rapportano alla diffusione dell’agricoltura biologica, mostrando situazioni di criticità, che le attività biologiche possono contribuire a contrastare. Si rimanda allo studio di Abitabile e Arzeni (2013).

#### **II.4.1 L'analisi delle relazioni 'inter-firm' collaborative**

Ogni impresa si inserisce in un 'sistema-rete' di relazioni che la legano e la interconnettono con attori di mercato. Le imprese sono immerse in ambienti socio-economici complessi, con i quali intrattengono scambi pluridimensionali, muovendosi all'interno di 'reti', o meglio di relazioni inter-organizzative. In tali sistemi, rivestono rilevanza particolare le relazioni che le imprese instaurano con i propri clienti e che vengono poste all'interno di attività di marketing.

Tale fitta rete di relazioni interaziendali, non può essere ricondotta, però, al mero scambio tra flussi di merci e rispettivi mezzi monetari. Diviene, pertanto, indispensabile non limitare il campo di analisi al mero concetto di transazione, seppure riconoscendo la centralità analitica proposta dalla teoria del filone di studi economico-aziendale, ma di ampliare i confini dell'analisi, facendo emergere la centralità delle connessioni che si manifestano tra multipli soggetti economici. Gestire il rapporto con il mercato, implica il superamento 'culturale' della visione dello scambio come somma di transazioni (Marcati, 1992); secondo Webster (1992) significa, guardare la relazione con i clienti e con fornitori in modo ampio, come ad un sistema interattivo 'bipolare'.

In riferimento all'analisi del rapporto 'impresa-mercato', secondo la prospettiva della rete, è possibile definire la relazione 'diadica', che si riferisce alla: interazione socio-economica fra due imprese finalizzata e guidata da obiettivi definiti di scambio di risorse (Stern & Reve, 1980).

Una impresa si trova a dover fronteggiare livelli di: ‘articolazione’, ‘variabilità’ e ‘incertezza nei bisogni del mercato’, pertanto, la stessa deve dotarsi di risorse<sup>62</sup> al fine di soddisfare tali bisogni<sup>63</sup> in condizioni di competitività<sup>64</sup> (Giulivi,2001).

Le relazioni inter-organizzative sono fenomeni complessi influenzati da un elevato numero di fattori suscettibili a cambiamenti nel tempo. Esse costituiscono lo strumento sempre più estensivamente ed intensivamente utilizzato ai fini dell’acquisizione di inputs per ridurre il *gap* di risorse, e pertanto, la ragione per cui le alleanze ed accordi possono costituire un fattore-chiave nella gestione dell’impresa ed occupare una posizione di rilievo all’interno della strategia competitiva (Lorenzoni,1989; Ford,1990; Porter e Montgomery,1993). In tal senso, la creazione e lo sviluppo di relazioni, o del sistema-rete di relazioni, agisce come

---

<sup>62</sup> La risorsa fa riferimento a qualsiasi asset di natura materiale, informativa, tecnologica, organizzativa, umana (Grant,1991).

<sup>63</sup> Il bisogno nel marketing rimanda di solito alla domanda; tuttavia, per bisogno che una impresa deve soddisfare, si può intendere anche quello delle organizzazioni che forniscono apporti materiali, informativi o economici e quelli di sé stessa come insieme di individui.

<sup>64</sup> Anche dalla letteratura economico-aziendale emergono diverse prospettive di studio sul tema della generazione ed acquisizione di risorse-inputs in risposta alla crescita dell’articolazione, variabilità ed incertezza dei bisogni. Thompson (1967) teorizza ad esempio i sistemi aperti in ambito organizzativo, sottolineando la ‘natura permeabilità’ delle organizzazioni allo scambio con l’esterno e le determinanti strutturali e di processo che caratterizzano i rapporti inter-organizzativi; Williamson (1975) la teoria dei costi di transazione evidenziando le variabili in grado di generare scelte di internalizzazione ed esternalizzazione; Pfeffer & Salancik (1978), la dipendenza delle risorse, interpretando le relazioni impresa-mercato come sistema di rapporti di potere-dipendenza finalizzati al trasferimento di risorse; Porter (1984), il vantaggio competitivo, evidenziando l’esistenza della ‘catena del valore’ che lega il complesso di attori di mercato in una determinata arena competitiva.



riduttore dell'incertezza<sup>65</sup> e dell'ambiguità dell'ambiente rilevante (Ford,1982), costituendo, uno dei principali strumenti di interazione e coordinamento dell'impresa con l'esterno.

Nell'ambito delle attività proprie della funzione di marketing, attraverso la condivisione di risorse con la controparte, si rendono fruibili nuove risorse funzionali al supporto del processo competitivo. Tali risorse hanno origine dalla combinazione strutturale, strategica ed organizzativa delle parti coinvolte nel rapporto, cioè anche da 'vantaggi di complementarità'.

Il network di relazioni può generare risultati ('outcomes competitivi'), qualificabili come risorse acquisite attraverso la relazione e possono essere utilizzati al fine di sostenere il processo competitivo, riducendo il gap di risorse almeno in parte o pro-tempore (Giulivi,2001)<sup>66</sup>.

Se si considerano i rapporti di canale in una prospettiva relazionale, viene sollecitata la formazione di meccanismi di coordinamento informali, basati sulla fiducia e sulla cooperazione. Nel passaggio avvenuto dalle tradizionali forme di scambio

---

<sup>65</sup> È possibile ricondurre il grado di incertezza principalmente al livello di eterogeneità e di variabilità dell'ambiente. Tale incertezza è esterna alla relazione e dipende dalla complessità e dalla velocità dei mutamenti dell'ambiente (Dwyer & Welsh, 1985; Achrol & Stern, 1988). La stessa considerazione vale in riferimento alle strategie competitive della concorrenza, la cui prevedibilità è fortemente dipendente dal livello di incertezza sull'evoluzione dei bisogni della domanda (Porter,1984). Quindi la possibilità di fare previsioni sui bisogni, e conseguentemente, sull'offerta dei concorrenti, facilita la stima di risorse necessarie pro-tempore per competere.

<sup>66</sup> Wortzel & Venkatraman (1991) asserisce: "*partnership is the essence of strategic marketing management, which is an integrated organizational emphasis on securing and sustaining competitive advantage*".

conflittuali all'integrazione, si necessita, quindi, dello sviluppo di nuove forme di coordinamento delle attività, che, al contrario, sarebbero difficili da conseguire, attraverso soluzioni gerarchiche o di libero mercato.

Sul network si fondano forme di potere non coercitive, che si basano su autentiche relazioni cooperative: il mercato, il coordinamento dal prezzo e dall'autorità<sup>67</sup>; esso, quindi, non funziona più come forma di governo per transazioni, le quali, sono assistite sempre più dalla fiducia. L'output finale del processo di creazione della rete può essere, quindi, concepito come una sorta di modello nuovo di impresa, una forma organizzativa 'ibrida'<sup>68</sup> nella definizione offerta da Borys e Jemison (1989). A tal proposito, ciò che differisce rispetto al coordinamento ottenuto con una struttura gerarchica, è che nella forma organizzativa ibrida, il coordinamento non viene imposto da una delle due parti e subito passivamente dall'altra, ma è proposto in modo congiunto da entrambe le parti. Quindi, la forma 'ibrida' del network<sup>69</sup>, si

---

<sup>67</sup> Secondo Williamson, la gerarchia consiste in una forma di governo subottimale, descritta come "*the organizational form of the last resort*": questa tipologia di governo, infatti, non permette di sfruttare economie di scala e di specializzazione, richiede rilevanti investimenti in capitale fisso, riduce la flessibilità operativa dell'impresa. Le imprese che vi fanno ricorso sono appesantite da costi che le pongono in situazioni di svantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

<sup>68</sup> Gli autori (1989) definiscono le forme ibride in ambito organizzativo come "*organizational arrangements that use resources and/or governance structures from more than one existing organizations (...) a generic goal of hybrids is to avoid the disadvantages of conventional organizations*".

<sup>69</sup> Jarillo (1988) classifica le forme ibride ("reti di impresa") come una struttura mista tra mercato e gerarchia. Le reti di impresa hanno la maggior parte delle caratteristiche di una relazione gerarchica e tuttavia le parti rimangono organizzazioni indipendenti con pochi o addirittura nessun punto di contatto lungo diverse dimensioni. Le strategie di rete sono invece, più "leggere" e selettive, di specializzazione sul *core business*, che mobilitano le energie di una rete di alleanze con imprese complementari o anche concorrenti, nella ricerca, nell'uso delle conoscenze, nella fornitura dei

riferisce ad una struttura di governo che supporta le relazioni collaborative, consentendo di mantenere le transazioni, affiancandole con relazioni sociali, trascendendo dal mero rapporto di business.

## **II.5 Il legame sostenibilità-territorio**

Il complesso processo di globalizzazione emergente ha esposto i territori a sfide non solo economiche, quanto, anche ambientali e sociali, richiedendo di impostarsi come organizzazione sistemica in ambito locale, invece che, come la somma di forze ed interessi, condividendo obiettivi comuni al fine della generazione di benessere generale. Il tema della sostenibilità ha assunto centralità nel corso degli ultimi anni, mutando lo scenario economico, sociale e ambientale a livello globale. In tale prospettiva, anche le Nazioni Unite hanno voluto impegnarsi a perseguire target di sviluppo sostenibile, in precedenza già assunti mediante gli obiettivi prefissati dall'Agenda 2030<sup>70</sup>, nei quali la sostenibilità viene inquadrata come *'key*

---

componenti e nelle lavorazioni, nella scoperta di nuovi usi e nella penetrazione commerciale sui mercati. Le imprese cercano, attraverso le reti, di economizzare le proprie risorse presidiando solo alcune funzioni specifiche della filiera, in raggiungere livelli di eccellenza a scala mondiale, e ricorrendo a forme di outsourcing organizzato per tutto il resto (Rullani, 2004).

<sup>70</sup> L'Agenda globale per lo Sviluppo sostenibile con gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) è stata approvata a New York il 25 settembre 2015 dai 193 Paesi membri delle Nazioni Unite che hanno adottato all'unanimità la risoluzione 70/1 "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", da raggiungere entro il 2030. Con l'entrata in vigore il 1° gennaio 2016, questa sostituisce i precedenti Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che avevano orientato l'azione internazionale di supporto allo sviluppo nel periodo 2000-2015.

*driver*', nonché si esprime un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, tendendo verso strategie capaci di inglobare i tre pilastri e a tal fine, equilibrare la dimensione della crescita economica, dell'inclusione sociale e della tutela dell'ambiente.

Il sistema territoriale riveste a tal proposito un ruolo rilevante nel sostenere la capacità dei suoi attori di creare valore in modo sostenibile, senza prescindere, tuttavia, dal legame indissolubile che caratterizza i territori, la società ed il suo ambiente (Andreopoulou, Cesaretti e Misso,2012). L'importanza del territorio viene ricordata da Tiezzi (1984) come: *“la qualità della nostra esistenza dipende dalla qualità del territorio in cui viviamo (natura, città, campagna) e dalla qualità delle attività umane che esso ospita”*.

L'insieme delle molteplici risorse materiali e immateriali del territorio costituisce il suo capitale territoriale, che è specifico e distintivo e che reagisce in maniera diversa alle varie tipologie di investimento in relazione alla loro capacità di utilizzare lo stesso *'capitale territoriale'*<sup>71</sup> (Commissione Europea,2005). Pertanto, nel perseguire obiettivi di sviluppo sul territorio lungo le diverse dimensioni della sostenibilità, le proprie strategie vanno adeguate al profilo territoriale, tenendo conto delle sue peculiarità (capitale territoriale) e contribuire allo sviluppo dei relativi fattori tangibili e intangibili i quali saranno utilizzati anche dalle generazioni

---

<sup>71</sup> Concetto utilizzato dall'OECD ai fini delle politiche territoriali (OECD,2001).

future (Misso,2012). I nuovi paradigmi di sviluppo, oltre a richiedere skills manageriali ed elevata capacità di adattamento ai bisogni di mercato, suggeriscono, di rivisitare in sostanza le componenti caratterizzanti il territorio in chiave di sostenibilità. Il territorio, da fattore relegato dalla letteratura economica di osservanza neoclassica, a contenitore astratto entro cui osservare il funzionamento dei meccanismi economici; ha acquisito il ruolo di fondamentale di elemento esplicativo dei processi di creazione del valore all'interno dell'economia contemporanea, di garante del benessere e di sigillo identitario di una società (Cesaretti, 2007). L'idea di una evoluzione 'fisiologica' del territorio è ormai codificata all'interno del concetto di sviluppo sostenibile e prevede che all'interno della massimizzazione della ricchezza economica venga raggiunto e mantenuto un equilibrio idoneo tra produzione e fruizione di tale ricchezza, al fine di limitare il depauperamento del patrimonio di risorse disponibili (materiali e immateriali) e di creare posizioni di elevato svantaggio sociale<sup>72</sup> (Caroli,2006).

---

<sup>72</sup> Secondo l'autore, affinché il sistema territoriale evolva, tuttavia, in maniera fisiologica, devono essere mantenute e rafforzate anche alcune condizioni necessarie. Egli propone la descrizione della competitività di un'area sulla base della qualità delle condizioni che essa offre ai fattori che incidono positivamente sul suo sviluppo fisiologico. Secondo l'autore, la capacità competitiva del sistema territoriale consiste nel:

“-creare e acquisire nel proprio ambito i fattori materiali e immateriali per realizzare nel modo migliore un certo processo di sviluppo sostenibile;  
-garantire a tali fattori le migliori condizioni “ambientali” per il loro sviluppo e l'esplicitazione del loro potenziale positivo sul territorio” (Caroli,2006).

Ai territori viene riconosciuto il fondamentale ruolo di affrontare le sfide per lo sviluppo in ottica sostenibile (Barile et al.,2012; Ugolini,2010), affinché si garantisca una forte resilienza alla comunità che vi risiede (Mazzeo, 2018; De Rosa,2019). In tal senso, i sistemi territoriali devono essere capaci di gestire nei migliori dei modi la complessità e, soprattutto, la rapidità delle trasformazioni socio-economiche, tecnologiche ed ambientali che si stanno susseguendo, al fine di assicurare la propria sopravvivenza (Colella, 2019). Pertanto, considerando gli obiettivi prefissati dall'Agenda ONU 2030, i territori devono prestare la massima attenzione nell'implementare vigorose politiche di sviluppo che vedano integrarsi il concetto di sostenibilità sotto diversi punti di vista, come: la produzione, il consumo, le infrastrutture e l'innovazione, tali da renderli delle vere e proprie comunità sostenibili.

Da queste considerazioni, si possono prendere le mosse per giungere a valutare in che guisa, l'obiettivo finale di sviluppo sostenibile per la crescita e la tutela del territorio, possa essere realizzato attraverso una ricostruzione che, utilizzi diverse prospettive proprie dell'ambito del management. In particolare, si intende affrontare successivamente la questione dello sviluppo sostenibile del territorio, passando per il ruolo che svolge la filiera agroalimentare, intesa come propulsore di sviluppo territoriale resiliente, innovativo e sostenibile (Biolghini, 2019). A tal merito, il dibattito scientifico è ampio e in continua evoluzione e si incentra sulla modalità di creazione di modelli innovativi replicabili, relativamente

all'organizzazione di filiere agroalimentari capaci di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità su diversi livelli (Forte & Siviero, 2010; Cicatiello et al., 2012).

## **II.6 La sostenibilità nell'analisi di filiera agroalimentare**

La filiera come già precedentemente asserito, rappresenta: l'insieme delle modalità con cui i vari attori contribuiscono a realizzare, distribuire e a commercializzare un certo bene, interagendo fra di loro. Tale interazione si manifesta essenzialmente in tre contesti: nel flusso di beni; in quello di capitale e in quello delle informazioni. A tali ambiti, si aggiunge il modo in cui gli attori della filiera si relazionano, la così detta 'forma di coordinamento'. Leggendo la filiera agroalimentare con questo schema, a sua volta, è possibile individuare proprietà distintive, che definiscono la struttura della stessa, ovvero: i *flussi di materie prime*, semilavorati e prodotti finiti di origine agricola, che partono dai produttori per attraversare tutta la filiera e giungere infine ai consumatori; *flussi di denaro* che si muovono in senso opposto, dai consumatori verso le fasi più a monte della filiera, che identificano il valore aggiunto che ciascun passaggio apporta al prodotto iniziale; *flussi di informazione* che ciascuna coppia di operatori si scambia al momento dell'interazione; *le modalità con cui i diversi attori della filiera si organizzano* per agire in modo coordinato per perseguire obiettivi comuni di efficienza, tipicamente attraverso strategie di cooperazione orizzontale o verticale.

Al fine di giungere ad una definizione di filiera agroalimentare sostenibile, a tali caratteristiche va applicato il concetto di sostenibilità. Recentemente, l'analisi di filiera ha integrato tematiche proprie della sostenibilità in relazione alla crescente preoccupazione per l'impatto ambientale legato all'approvvigionamento degli alimenti (ISFORT, 2013). Il concetto di sostenibilità, tuttavia, è molto ampio e il suo inquadramento nel contesto della filiera agroalimentare non è compito facile. Definendo la sostenibilità come proprietà di un sistema, si intende quella capacità organizzativa caratterizzata da processi duraturi, che mantengono la loro struttura e funzioni. Dunque, si può affermare, che il grado di sostenibilità della filiera agroalimentare deriva dalla possibilità che i modi con i quali essa viene organizzata garantiscono l'operatività in futuro, secondo le modalità medesime con cui oggi la filiera opera. Per riportare a livello pratico un concetto così sfumato come quello di sostenibilità, è possibile tenere in considerazione l'approccio per dimensioni al fine di definire i pilastri che costituiscono la proprietà di un sistema.

In accordo con il modello 'Triple Bottom Line', si prendono in riferimento le tre sfere, le quali costituiscono l'essenza del sistema: ambientale, economica, e sociale. Questo modello permette di strutturare, la definizione di sistema sostenibile, chiarendo che per 'condizione di sostenibilità', si fa riferimento alla capacità di raggiungere obiettivi ambientali, sociali ed economici. L'analisi della letteratura scientifica permette di evidenziare, le tre dimensioni essenziali sulle quali si fonda



la definizione del livello di sostenibilità di una filiera, nonché l'individuazione delle criticità persistenti nella definizione di ogni pilastro.

Quando si fa riferimento alla dimensione ambientale, ci si riferisce alla minimizzazione dell'impatto delle attività antropiche sui servizi ambientali, i quali possono essere individuati mediante: la fornitura di risorse, e l'assorbimento dei rifiuti ed emissioni inquinanti. In questo modo, si avrebbe una gestione della filiera che, da un lato, considera la necessità di consumare meno risorse materiali ed energetiche provenienti dall'ambiente; dall'altro, riduce la mole di rifiuti organici e inorganici immessi nell'ambiente stesso, nonché, le emissioni inquinanti conseguenti allo svolgimento dei processi di produzione, trasformazione e distribuzione. Per quanto riguarda la dimensione sociale, il concetto di capitale sociale è fondamentale per definire questa dimensione come, proprietà di un sistema o di un processo di agire sulle relazioni sociali in senso migliorativo rispetto al capitale sociale di una comunità. In questo modo, la sostenibilità della filiera agroalimentare equivale alla misura in cui essa è capace di agire sulle relazioni che si attivano fra i vari soggetti coinvolti, quali: i produttori, i trasformatori, gli intermediari, i venditori e i consumatori. In questo senso, l'impatto sulle relazioni va visto alla luce della suddivisione fra 'capitale bridging' e 'capitale bonding'<sup>73</sup>,

---

<sup>73</sup> Esse fanno riferimento alle due forme attraverso cui si realizzano le interazioni fra i membri della comunità alla base del concetto di capitale sociale (Gittel & Vidal, 1998): la capacità della filiera di favorire la costruzione di nuovi legami fra i membri della comunità (capitale sociale bridging), con un impatto sull'ampliamento della rete di interazioni dell'organizzazione sociale; la capacità

individuando l'impatto che le varie modalità di gestione della filiera possono avere, per il primo aspetto, sull'ampliamento della rete di relazioni sociali e, per il secondo, sulla capacità della comunità di rafforzare i legami già esistenti fra i suoi membri. In riferimento alla dimensione economica della filiera agroalimentare, il concetto di sostenibilità va ricondotto alla capacità propria di un sistema o di un processo, di contribuire alla produzione di benessere, possibilmente nel modo più indipendente dai fattori esterni, e alla sua equa distribuzione fra i membri della comunità. Il grado di sostenibilità economica, quindi, si traduce nell'essere in grado di contribuire alla generazione di benessere, quale output del sistema economico, assicurando in concomitanza: equità distributiva e un certo grado di autonomia dall'esterno in termini di input di materie prime e risorse. Un esempio concreto è quando una filiera capace di generare un certo valore aggiunto, può aumentare la propria sostenibilità migliorando la distribuzione del valore aggiunto, prodotto fra gli attori coinvolti; in egual modo, reperire su scala locale le materie prime e i capitali necessari al funzionamento della filiera, potrebbe generare un impatto economico positivo sul territorio e di conseguenza sulla sostenibilità (Cicatiello). Con tali criteri emerge la possibilità di delineare i tre obiettivi a cui dovrebbe tendere una organizzazione di filiera agroalimentare all'interno di un territorio al fine di raggiungere migliori condizioni di sostenibilità. Basandoci su tale schema

---

della filiera di favorire l'irrobustimento dei legami già esistenti fra i membri (capitale sociale bonding), con una conseguente fortificazione della rete di interazioni all'interno della comunità.

interpretativo, la sostenibilità consente di comprendere, in quale guisa le diverse modalità organizzative sono in grado di intervenire al fine di raggiungere questi obiettivi. Pertanto, può essere definita come caratteristica di un sistema, il quale viene rappresentato dai comportamenti dei soggetti appartenenti ad esso, i quali quest'ultimi necessitano di cambiare al fine di perpetuare la capacità del sistema stesso di mantenersi nel tempo. Inoltre, la filiera agroalimentare possiede delle caratteristiche principali che possono essere ricondotte alla struttura fisica della rete di attori che la compongono, alle relazioni che intercorrono fra di essi e alla gestione dei flussi di informazione. Da ciò, la sostenibilità della filiera si lega alle modalità di gestione delle sue tre dimensioni in modo tale da assicurare il perpetuarsi nel tempo del sistema in cui essa è inserita. Si è rimarcata la vaghezza del concetto di sostenibilità e, a tal proposito, il modo più preciso per specificarla è stato tramite il modello classico TBL ('Triple Bottom Line')<sup>74</sup>, il quale induce a raffigurare un sistema sostenibile, come la combinazione di aspetti fondamentali che si individuano nelle sfere ambientale, sociale ed economica. In merito alla dimensione ambientale della sostenibilità della filiera, Daly (1988), chiama "*servizi ambientali*" le funzioni che esercita un dato ecosistema, che devono essere utilizzate non

---

<sup>74</sup> ideato da John Elkington, esperto di responsabilità sociale d'impresa ha lavorato anche come consulente delle grandi aziende in materia di sostenibilità. Egli cita per la prima volta il TBL nel suo libro del 1998 "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", nel quale propone una valutazione della responsabilità delle aziende basata proprio sulle tre dimensioni dell'ambiente, della società e dell'economia. L'approccio TBL nasce, nel settore della grande imprenditoria privata.

eccedendo la capacità di rigenerazione delle risorse e la capacità di assorbimento dei rifiuti inquinanti<sup>75</sup>. Per quanto riguarda, invece, la dimensione sociale; fra le varie concettualizzazioni esistenti in letteratura, viene riconosciuta con il mantenimento e il miglioramento del capitale sociale, teorizzato da Putnam (1993), inteso come un insieme di caratteristiche delle organizzazioni sociali, che racchiude in sé le reti relazionali, le regole e la fiducia, che qualora adottate congiuntamente possono favorire l'agire degli individui per il benessere comune. In questo senso, alla filiera agroalimentare viene riconosciuta la capacità di contribuire a migliorare e a mantenere vive le relazioni all'interno del sistema. In merito alla dimensione economica, si rileva l'impossibilità di applicare paradigmi economici ortodossi, incompatibili con il concetto stesso di sostenibilità, si decide di adottare l'approccio bioeconomico (Georgescu Roegen, 2003), Secondo la visione bioeconomia, un sistema economico è tanto più sostenibile (o tanto meno sostenibile quanto più è capace di operare in completa autonomia all'interno dei propri limiti fisici, assicurando in concomitanza, produzione di benessere diffuso nella collettività. In questo senso, con il concetto di benessere si fa riferimento, essenzialmente alla

---

<sup>75</sup> Daly (1988) e Goodland (1995), identificano due categorie di servizi ambientali. La prima riguarda la fornitura di materie prime rinnovabili e non ("source function"), mentre la seconda è legata alla capacità di assorbimento dei rifiuti e delle emissioni inquinanti prodotti come conseguenza delle attività umane ("sink function"). A queste due tipologie di servizi corrispondono altrettante variabili che identificano l'impatto che la filiera agroalimentare esercita sulla fornitura di risorse da parte dell'ecosistema e sulla capacità dell'ecosistema stesso di agire da "serbatoio" di assorbimento dei rifiuti prodotti.

componente economica individuata dall'OCSE (Hall et al., 2010), relativa alla produzione di ricchezza e di reddito per i cittadini. Questa terza dimensione della sostenibilità, quindi, esplica la capacità della filiera, di incidere sul funzionamento del sistema economico contribuendo a livello economico, generando al contempo benessere ed equità.

### **II.6.1 La qualità del prodotto di filiera sostenibile**

In ambito del dibattito scientifico internazionale alcuni autori (Golinelli & Volpe, 2012; Pechlaner, Valeri e Gon, 2016) sostengono che lo sviluppo sostenibile costituisce uno dei fattori chiave di successo per conseguire, nel tempo, la competitività delle imprese. La sostenibilità, oggi rappresenta, infatti, il punto cardine dello sviluppo nella sua più larga accezione; la gestione relativa ai flussi di materiali, informazioni e capitali, nonché la cooperazione tra le imprese lungo tutta la catena di approvvigionamento, trasformazione e distribuzione, sono chiamate ad integrare gli obiettivi delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (Seuring & Müller, 2008).

Alla luce del quadro crescente di diversificazione della domanda e dell'offerta, i prodotti realizzati all'interno di supply chain agroalimentari più sostenibili possono vantare una qualità maggiore e, al contempo, una maggiore ricchezza di attributi (Solér, 2012). Come già asserito, la supply chain agroalimentare investe tutte quelle attività lungo la filiera dalla produzione, trasformazione, distribuzione e vendita al

dettaglio al consumatore finale configurandosi come un sistema interconnesso a livello globale caratterizzato da relazioni complesse, e ciò è tale da influenzare il metodo di produzione, trasformazione e consegna del cibo sul mercato (Burch & Lawrence, 2005; Naik & Suresh 2018). Le costanti evoluzioni che hanno interessato la filiera agroalimentare hanno spinto, le imprese del network a ripensare i loro modelli di management adottati in precedenza. La realizzazione di beni dal valore più alto possibile, ottenuti minimizzando i costi, è la finalità tradizionalmente perseguita nella gestione di una supply chain, costituita dall'insieme degli attori coinvolti in tutte le fasi della produzione (dalle materie prime al consumo finale) durante le quali si attivano flussi reali, finanziari e informativi (Handfield & Nichols, 1999; Linton et al., 2007; Seuring & Muller, 2008). Tuttavia, l'obiettivo di ottimo, sebbene raggiunto complessivamente, non implica che ciascun attore sia stato indotto o abbia operato in modo ottimale; al contrario, *“il più alto valore creato lungo la supply chain richiede che alcune categorie di imprese operino scelte sub-ottimali rispetto ai costi”* (Leenders & Blenkhorn, 1988 in Linton et al., 2007, p. 1078). Quindi, il rapporto 'Our Common Future' del WCED pubblicato nel 1987 ha proposto una definizione di sostenibilità che ha mutato rigorosamente il concetto di sviluppo, e per il suo raggiungimento, anche l'orientamento della gestione della catena di produzione. La priorità accordata precedentemente alla crescita fisica ed economica è attribuita oggi al raggiungimento di una condizione umana migliore, e per di più, dell'ambiente (sociale, economico, biologico),

ponendo attenzione alle risorse naturali, in particolare quelle non rinnovabili (Bell e Morse, 2003). Una delle pre-condizioni affinché una supply chain possa divenire più sostenibile è data dalla condivisione di obiettivi, dalla pertinenza di soluzioni operative con gli obiettivi, dalla loro coerenza, e non per ultimo, quando la loro attuazione, sia realizzata in modo perfettamente coordinato lungo tutta la catena produttiva (Seuring et al., 2008). Secondo Antonelli (2010), infatti, l'estensione del concetto di valore ai rapporti con le imprese fornitrici e con i clienti, porta al sistema di valore, cioè, all'analisi strategica di filiera rivolta a tutti gli attori che partecipano alla creazione di valore.

La realizzazione di una gestione in un'ottica di minimizzazione dell'impatto ambientale di tutte le fasi della filiera è importante, in quanto, le imprese garantiscono in tal modo, prodotti e servizi sempre più sicuri e certificati capaci di fomentare una domanda finale sempre più attenta ed informata della sostenibilità del prodotto. Tale indirizzamento strategico e operativo della supply chain, genera un cambiamento dei prodotti offerti, ovvero: derivanti da materiale di riciclo, realizzati con materie prime alternative, meno scarse in natura e meno dannose per l'ambiente. In tal caso, 'creare soluzioni' diviene per l'impresa sempre più articolato rispetto a 'creare il singolo prodotto', dal momento che essa deve essere in grado di individuare la giusta combinazione 'prodotto-servizio', che porterà conseguentemente a richiedere un sovrapprezzo ('premium price'), giustificato dal

sostentamento dei maggiori costi derivanti dal realizzo di cicli di vita più lunghi e avere una maggiore conoscenza circa i problemi del consumatore.

In tal modo, le filiere agroalimentari sostenibili svolgono il ruolo strategico di promozione dello sviluppo territoriale; nonché, offrono al consumatore un prodotto maggiormente qualitativo, sicuro per la salute, a prezzo soddisfacente e distribuito in modo efficace e capillare. In ciò, svolge un ruolo cruciale l'innovazione della filiera, che consiste, nel modificare l'intero processo, in base ai bisogni del consumatore; un caso esemplare è quello della produzione di beni alimentari di qualità, come il prodotto biologico (Tramontano A., p.28).

La domanda dei consumatori si concentra oggi sempre più su prodotti di qualità, fenomeno descritto da Goodman (2003) come: “*turn to quality*”<sup>76</sup> e, si caratterizza del crescente interesse ai principi di agricoltura biologica e di ecologia (Ilbery & Maye,2005). Nella prospettiva del consumatore, persiste una forte coscienza nel rispetto del danno provocato al territorio, dello spreco di materie prime, e una forte attenzione verso la qualità e l'eticità dei prodotti agroalimentari. A tal proposito, sul fronte della sicurezza e di garanzia del prodotto agroalimentare, assume grande rilevanza il sistema di tracciabilità del prodotto alimentare, affinché si riduca il fenomeno dell'asimmetria informativa, comunicando ogni singolo processo e

---

<sup>76</sup> L'autore teorizza il 'turn to quality', basandosi sulla recente affermazione di modelli agro-alimentari sempre più "alternativi", basati su sistemi produttivi, distributivi e di consumo idealmente e pragmaticamente contrapposti alle attuali filiere globali tecnologicamente avanzate e altamente efficienti.



risponda al bisogno sempre più evidente da parte del consumatore di acquistare un prodotto sano e sicuro, rispettoso delle norme europee per la qualità, del territorio sul quale esso viene realizzato e distribuito. Secondo Cesaretti & Annunziata, (2011), oggi le imprese devono puntare anche su un'accezione più ampia di qualità dei prodotti agroalimentari, che sia di tipo *'multifunzionale'*, ovvero, che tenga conto non solo degli aspetti organolettici e nutrizionali, bensì, anche di quelli legati all'ambiente, alla società, alla cultura e al territorio stesso, ricorrendo ad un insieme di strategie e strumenti volti alla creazione, alla promozione e alla comunicazione di *'plusvalore'* contenuto dai medesimi. È ormai ampiamente diffusa la consapevolezza fra le imprese dell'agroalimentare che gli attributi di qualità, siano importanti fattori di successo commerciale. Ciò spiega infatti anche l'orientamento del marketing verso politiche di *'branding'* e *'grading'*, volte ad attrarre i molteplici segmenti della domanda (Gorgitano, Lombardi, Verneau & Caracciolo, 2012).

## **CAPITOLO III - IL CATEGORY MANAGEMENT: LA NUOVA DIMENSIONE DELLE RELAZIONI DI CANALE**

Sancita l'importanza nel primo capitolo dell'approccio relazionale al marketing, questa sezione mostra nella pratica manageriale come esso sia destinato a crescere e a svilupparsi come approccio gestionale ad ogni livello della catena del valore, in virtù dell'accresciuta abilità dell'impresa di produzione e di distribuzione di attivare relazioni dirette per e con il consumatore individuando i bisogni nonché, di offrire a sua volta, prodotti e servizi altamente personalizzati.

L'analisi è stata condotta utilizzando l'ottica dell'impresa produttrice e adottando in concomitanza una prospettiva 'market driven'. A tal fine, sono state tenute in considerazione le relazioni che l'impresa attiva con la domanda finale (consumatori), che quella intermedia (distribuzione), al fine di dimostrare che entrambe, sono funzionali allo sviluppo e al consolidamento della domanda finale. In questa sezione, viene analizzato il ruolo svolto dalla funzione marketing nella gestione strategica ed operativa della singola relazione e del 'sistema di relazioni'. In questo contesto di applicazione, il consumatore è considerato come base sul quale costruire relazioni stabili e durature fra due imprese di natura differente all'interno della filiera e, come un'autentica fonte di vantaggio competitivo.

Ad oggi, il consumatore sta mutando le sue aspettative e convinzioni, richiedendo maggiore differenziazione e personalizzazione dell'offerta, diversa e più complessa

rispetto al passato. Il passaggio che sposta l'attenzione dal prodotto materiale e funzionale, alla condivisione di conoscenza, tipica dell'era post-moderna, trasforma il consumo in un processo anch'esso immateriale, dove la trasmissione di significati simbolici esercita un ruolo determinante rispetto al bene o servizio in sé (Holbrook, 1999; Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999): il valore dello scambio all'interno della filiera viene a dipendere dall'esperienza che il processo di acquisto e di consumo aiuta a realizzare (Addis, Holbrook, 2001; Addis, 2005). Quindi, il cambiamento in atto impatta immediatamente sul valore e sulle proposizioni di offerta di una organizzazione; che dalla focalizzazione sull'uso di fattori materiali necessita rapidamente di spostare l'attenzione sulla capacità di creare soluzioni snelle, basate sull'utilizzazione di conoscenza e di creatività, a partire da innovazioni e competenze immateriali.

La riscoperta della centralità della persona, non tanto come individualità, bensì quale soggetto immerso in un contesto di consumo e in luoghi dove si formano comunità e identità collettive, diviene ciò che caratterizza l'esperienza di consumo (Maffesoli, 1993; Cova, 2002, Raimondi, 2005).

Pertanto, a fronte della complessità che ne discende, vengono elaborate nuove proposizioni di valore al fine di valorizzare l'esperienza individuale ed immergere il consumatore in un circuito di nuovi significati, idee, emozioni e valenze immateriali (Barile, Busacca, Costabile, 2001). Dunque, è proprio sul terreno della differenziazione simbolica del sistema di offerta dei prodotti e servizi, che si gioca

oggi, in molti casi, la sostenibilità del vantaggio competitivo d'impresa (Prahalad, Ramaswamy, 2003). La necessità di soddisfazione di grappoli di bisogni complessi (Valdani, Ancarani, Castaldo, 2001) richiede, tuttavia, la necessità costante di conoscenza e capacità di innovare nella gestione dei dettagli dell'offerta al fine di rendere lo scambio ricco ed appagante per il cliente.

Nella presente sezione, emerge il ruolo del punto vendita, che non svolge le mere tradizionali funzioni di luogo di vendita (o di luogo d'acquisto), bensì, si propone quale, fondamentale "piattaforma relazionale" e luogo di creazione di valore sia per l'impresa commerciale (o industriale integrata a valle), sia per il cliente finale. Tale creazione di valore è il risultato di comportamenti innovativi messi in atto a livello di punto vendita ed in grado di conseguire vantaggi competitivi cruciali ai fini della futura sopravvivenza dell'impresa, soprattutto, in mercati 'iper-competitivi' (D'Aveni, 1994; Valdani, 1997), attraverso la capacità di sviluppo del proprio patrimonio di risorse immateriali e, in particolare, delle risorse '*customer-based*' centrate sulla soddisfazione del cliente e sulla fiducia riposta nell'impresa (Valdani & Busacca, 1992; Busacca, 1994; Vicari, 1995; Castaldo, 2001).

In questo capitolo, viene affrontato il progetto principale di dottorato: il Category Management; promosso dal Gruppo Fileni, terza azienda nel mercato italiano delle carni bianche e primo nel comparto delle carni biologiche, in partnership con il gruppo di distribuzione locale CE.DI Marche, volto ad analizzare empiricamente

l'efficacia di tale nuova modalità di gestione innovativa delle categorie. Tale progetto parte dalla profonda comprensione della domanda e dal reale rapporto industria-distribuzione, i quali permettono di creare le basi per un mutuo vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

### **III.1 La creazione di valore della relazione**

Il processo di creazione del valore per il consumatore è diverso nella prospettiva relazionale rispetto alla prospettiva transazionale (Sheth & Parvatiyar, 1995). Nel modello tradizionale del processo di creazione del valore, i consumatori erano "situati al di fuori dell'azienda" e quindi la creazione del valore avveniva all'interno di questa e al di fuori dai mercati. Infatti, il concetto di "catena del valore" incarnava il ruolo unilaterale dell'azienda nella creazione di valore (Porter, 1980). L'impresa e il consumatore risultavano avere ruoli alquanto distinti, rispettivamente di produzione e di consumo. In questa visione, il mercato veniva concepito sia come luogo di scambio, sia come aggregazione di consumatori e quindi, come sostiene Kotler (2002), era diviso dal processo di creazione del valore e il suo ruolo era limitato al semplice scambio ed estrazione di quest'ultimo. Inoltre, il mercato visto come aggregazione di consumatori era un semplice target per le offerte dell'azienda. Ciò significa che l'impresa si impegnava a distribuire valore (*distribution of value*) mentre in tal caso è volto alla gestione dell'outcome del processo di produzione e

*“the exchange of value for money”*, implicando adeguate ricerche di mercato per creare il valore al fine di rispondere alle attese del cliente.

Quindi, se prima le interazioni fra aziende e clienti non erano viste come fonte di creazione di valore (Normann & Ramirez,1994), al contrario, oggi i consumatori, che sono più informati, connessi, attivi e sempre più consapevoli del loro peso negoziale, comprendono che possono anch’essi trarre valore nel tradizionale punto di scambio e cercano, quindi, di esercitare la propria influenza in ogni parte del sistema aziendale. Essendo poco soddisfatti dell’offerta disponibile e della sua qualità, ma predisponendo di strumenti innovativi, i consumatori desiderano interagire con le imprese e “co-creare” valore (Prahalad & Ramaswamy,2004). Nella prospettiva relazionale, il valore non è predeterminato dall’impresa e inglobato al prodotto, ma viene invece creato in modo congiunto sia dall’impresa, che dal consumatore. Tale creazione avviene mediante la relazione attivata con il consumatore e di solito anche mediante interazioni con la distribuzione e altri attori che entrano in gioco nella relazione. Quindi, l’attivazione di interazioni di elevata qualità, costituiscono l’elemento chiave per consentire al singolo cliente di co-creare esperienze uniche con l’azienda sbloccando nuove fonti di vantaggio competitivo. Alcuni autori pensano che il futuro della competizione risieda in una ottica nuova di creazione del valore, ovvero, fondata su un *“individual-centered co-creation of value”* tra l’azienda e il consumatore (Prahalad & Ramaswamy, 2004). In tal senso, il concetto di co-creazione di valore fa capo alla capacità delle imprese

di originare e gestire *“lo spazio competitivo che si forma intorno ad esperienze personalizzate del cliente, attraverso interazioni attive tra il consumatore e l’impresa”*.

L’interazione tra impresa e consumatore diviene, dunque, il luogo della creazione e dell’estrazione di valore e, il mercato rappresenta, a sua volta, un forum di dialogo e interazioni tra consumatori, comunità di consumatori e aziende. I consumatori assumono un atteggiamento, quindi, tale da renderli non più meri destinatari passivi delle informazioni relative al marchio (o al prodotto), bensì, possono aggiungere valore ad essi inglobando le proprie risorse cognitive ed emotive (Higgins & Scholer,2009). Nella letteratura esistono varie prospettive riguardo la creazione di valore. Prahalad & Ramaswamy (2000) hanno introdotto l’idea secondo la quale i clienti assumono ruoli attivi, uscendo dai ruoli tradizionali e i loro rapporti con le aziende mutano, diventando co-creatori e consumatori di valore. A tal proposito si rimanda alla figura seguente, in cui viene esplicitata la loro evoluzione mediante le fasi e lungo le diverse dimensioni chiave.

**Figura III.1-1. L'evoluzione e la trasformazione dei clienti**

	Customers as a Passive Audience			Customers as Active Players
	Persuading predetermined groups of buyers	Transacting with individual buyers	Lifetime bonds with individual customers	Customers as cocreators of value
Time frame	1970s, early 1980s	Late 1980s and early 1990s	1990s	Beyond 2000
Nature of business exchange and role of customer	Customers are seen as passive buyers with a predetermined role of consumption.			Customers are part of the enhanced network; they cocreate and extract business value. They are collaborators, codevelopers, and competitors.
Managerial mind-set	The customer is an average statistic; groups of buyers are predetermined by the company.	The customer is an individual statistic in a transaction.	The customer is a person; cultivate trust and relationships.	The customer is not only an individual but also part of an emergent social and cultural fabric.
Company's interaction with customers, and development of products and services	Traditional market research and inquiries; products and services are created without much feedback.	Shift from selling to helping customers via help desks, call centers, and customer service programs; identify problems from customers, then redesign products and services based on that feedback.	Providing for customers through observation of users; identify solutions from lead users, and reconfigure products and services based on deep understanding of customers.	Customers are codevelopers of personalized experiences. Companies and lead customers have joint roles in education, shaping expectations, and cocreating market acceptance for products and services.
Purpose and flow of communication	Gain access to and target predetermined groups of buyers. One-way communication.	Database marketing; two-way communication.	Relationship marketing; two-way communication and access.	Active dialogue with customers to shape expectations and create buzz. Multilevel access and communication.

*Fonte: Prahalad & Ramaswamy (2000)*

Quindi, il consumatore diviene co-produttore e in concomitanza, co-creatore del sistema d'offerta di cui egli stesso è fruitore (Prahald & Ramanswamy,2000; Vargo & Lush,2004). Infatti, la costante ricerca di benefici di natura emotiva, simbolica ed esperienziale, origina nuove modalità di fruizione dell'offerta che, non riguardano più prodotti e/o servizi, ma la costruzione di esperienze contestuali che delineano il valore creato per il cliente (Pine & Gilmore, 1999).

Dall'introduzione del concetto di 'co-creazione', si è altresì riconosciuto il ruolo mutevole che possiede il mercato: i clienti e fornitori interagiscono e collaborano congiuntamente al di là del sistema dei prezzi che tradizionalmente faceva da mediatore delle relazioni domanda-offerta. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V.



(2000) definiscono co-creazione come una “*strategia aziendale che pone l’accento sulla creazione e sul crescente riconoscimento del valore dell’organizzazione del cliente*”. I mercati sono un luogo per permettere ai consumatori attivi e alle organizzazioni di interagire, “combinare” e “rinnovare” le reciproche risorse e competenze al fine di creare valore su nuove forme di interazione, servizio e meccanismi di apprendimento<sup>77</sup>. La definizione di Prahalad & Ramaswamy mette in discussione di nuovo l’ipotesi secondo la quale la creazione di valore è specifica del prodotto, incentrata sulle competenze chiave e incentrata sull’azienda e quindi, le imprese non sono più autonome nel processo di creazione di valore, ma esso viene creato con il consumatore. Gli autori (2004) inoltre, riportano che sono le “*esperienze personalizzate*” a incorporare il valore e che, per crearne uno unico per il cliente, c’è bisogno di focalizzarsi sull’esperienza vissuta dal cliente, che è contestuale al processo di creazione o utilizzo di un prodotto o servizio. Essi hanno osservato che “*i primi sperimentatori si stanno allontanando dal vecchio modello industriale che vede il valore creato da beni e servizi verso un nuovo modello in cui il valore è creato dalle esperienze*”<sup>78</sup>. Dunque, la creazione di un ambiente, basato sul coinvolgimento dei fornitori di servizi e dei clienti e su un dialogo stimolante e possibile tra le due parti è essenziale per la co-creazione anche di esperienze. In tal

---

<sup>77</sup> Nordio C., *La nuova frontiera della Experience Innovation. Four Marketing*. Available (online): <https://four.marketing/2007/03/the-new-frontier-of-experience-innovation/>

<sup>78</sup> Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. *Journal of Interactive Marketing*, p.172

senso, appare necessario che le aziende facciano proprio il concetto di *“esperienza di co-creazione personalizzata”*, favorendo lo sviluppo di interazioni tra le parti.

Nella visione di Grönroos (2012), invece *“il valore è percepito e determinato dal punto di vista esperienziale e contestuale dal cliente”*. Tuttavia, Gentile et al., (2007) affermano che: *“è necessario fare luce su come creare il giusto ambiente e impostazione per fornire la customer experience desiderata, in modo tale da contribuire alla creazione di valore per i clienti e l’azienda stessa”*.

Inoltre, diviene anche essenziale al fine di generazione di valore esperienziale tenere in considerazione: le percezioni dei clienti verso l’ambiente, il prodotto, il servizio basandosi sulle loro interazioni, sulla fruizione diretta, nonché sulle loro osservazioni indirette (Mathwick, Malhotra, & Rigdon, 2001). In tal modo, le molteplici interazioni incidono sulla creazione delle preferenze dei clienti, le quali si fondano proprio sul coinvolgimento del servizio.

Dalla letteratura emerge che la ragione analitica per offrire valore esperienziale, quale, elemento alla base del comportamento di co-creazione del valore del cliente, deriva dal fatto che, il valore esperienziale costituisca il fattore predittivo significativo delle intenzioni del cliente nell’acquisto dell’offerta di un marchio (Keng et al.,2007). Essendo il comportamento di consumo un fenomeno orientato alla co-creazione di valore, a sua volta, il valore esperienziale può anche essere considerato un significativo predittore del comportamento del cliente nei confronti della co-creazione di valore (Shamim, & Ghazali, 2014).

In riferimento alla definizione di co-creazione, la logica *'service dominant'* è una delle teorie più rilevanti nel fornire una spiegazione della co-creazione di valore fra le imprese e i loro clienti. In sintesi, la logica SD definisce il "servizio" come l'applicazione di competenze specializzate a beneficio proprio o di un altro attore. In tale visione, le imprese si configurano come collaboratori e non solo meri fornitori di beni per aiutare i clienti a raggiungere il loro obiettivo, risolvere un problema o soddisfare un bisogno (Xie et al.,2016). In tal senso, i clienti si configurano, invece, come *"risorse operative"*, cioè sono capaci di integrare abilità e conoscenze nei processi di co-creazione. I contributi di Vargo e Lusch (2004, 2008) enfatizzano la co-creazione di valore nel framework logico *'service dominant'* come: un processo reciproco in cui clienti e aziende sono ugualmente coinvolti nella creazione di valore (Vargo & Lush,2004; 2008). Secondo questi autori il valore viene generato in modo equo e congiunto dai clienti e dall'azienda durante i processi di interazione. A tal merito, una precedente visione è quella di Gummesson (1998) che afferma: *"la creazione di valore è possibile solo quando si consuma un bene o un servizio. Pertanto, il bene invenduto non ha valore ed un fornitore di servizi senza clienti non può produrre valore"*. In egual modo, Vargo e Lusch (2008a, 2008b) affermano: *"Il valore è sempre determinato in modo univoco e fenomenologico dal beneficiario. È sempre immateriale, eterogeneo, co-creato e potenzialmente deperibile"* ed *"il cliente è sempre un co-creatore di valore"*. Secondo la SD logic, inoltre, la coproduzione e la co-creazione sono

interpretate come fenomeni associati alla generazione e alla distribuzione di servizi, in cui le organizzazioni coinvolgono i loro clienti attraverso partnership con gli stessi per creare valore di servizio (Vargo e Lusch, 2008a). Ind & Coates (2013) propongono una ulteriore definizione di co-creazione, ovvero come: *"processo attivo, creativo e sociale basato sulla collaborazione tra organizzazioni e partecipanti che genera vantaggi per tutti e crea valore per gli stakeholders"*.

Va osservato che, mentre tradizionalmente il valore è sempre stato visto come *'value-in-exchange'* cioè il valore veniva considerato come *"embedded"* ("incorporato") nel prodotto e che, a sua volta, diveniva merce di scambio sul mercato; solo di recente, nella letteratura, la generazione di valore avviene quando prodotti e servizi vengono consumati. In tal senso, quindi, esso viene definito come *"value-in-use"* (Woodruff & Gardial, 1996). Con l'espressione *"value-in-use"*<sup>79</sup>, nozione che oggi rappresenta la versione dominante, le imprese produttrici e i *'service providers'* non creano valore nel pianificare i loro processi di produzione, bensì, sono i clienti a proporre il loro *"value-creating process"* e il valore è creato grazie alla relazione con il consumatore.

Il focus non è sul prodotto, ma sul processo di creazione di valore per il consumatore e insieme al consumatore (Grönroos, 2000). A tal proposito, Vargo e Lush (2004), concordano con tale visione, affermando: *"a service-centered dominant logic"*

---

<sup>79</sup> Per ulteriori approfondimenti al concetto si rimanda ai seguenti contributi: Normann & Ramirez,1993; Juttner & Wehrli,1994; Ravald & Groonros,1996; Vandermerwe, 1996; Wikstrom,1996, Groonroos,2000; Normann,2001; Gummesson,2002; Storbacka & Lehtinen,2001.

*implies that value is defined by and cocreated with the consumer rather than embedded in the product*". Tramite il processo di interazione suppliers e customers collaborano attivamente nel processo di co-creazione del valore (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Wikström, 1996). Dunque, dando uno sguardo al futuro, il concetto di servizio deve rappresentare una prospettiva basata sulla creazione del valore e non la mera categoria di offerta del mercato (Edvardsson, Gustafsson, & Roos, 2005). Il servizio deve necessariamente diventare un modo di pensare, una logica. Un altro modo di vedere il servizio è considerare "*what a service should do for the customer*", in altri termini il servizio come una logica di marketing (Grönroos, 2006).

### **III.2 Forme innovative di partnership: il Category Management**

Le imprese industriali e gli intermediari commerciali si trovano attualmente a fronteggiare un livello di articolazione delle interdipendenze competitive che le spinge a ridefinire il loro approccio al mercato. Entrambe le realtà sono spinte sempre più verso la riprogettazione dei processi aziendali e verso la ridefinizione di assetti relazionali con gli altri soggetti del canale, in modo da conseguire una maggiore efficienza nelle attività della supply chain e di reinventare inevitabilmente nuove fonti congiunte di creazioni di valore per la domanda. I motivi a cui è possibile ricondurre tale necessità sono molteplici, ma riconducibili ad un triplice ordine di fattori, ovvero:

- La tendenza generalizzata alla *deregulation dei mercati* e all'eliminazione dei monopoli spaziali (Bertozzi,1996);
- La crescente complessità e l'evoluzione dei processi valutativi che son verificati sul fronte della domanda finale (Fornari,1995), costituita da consumatori sempre più “*value sensitive*” (Fabris,1995);
- L'ampliamento di ambiti competitivi in tutti gli stadi dei canali distributivi e che si manifesta seguendo due traiettorie fondamentali, tra i quali i principali sono: il vettore geografico, il quale da origine ad una concorrenza su scala sempre più a livello globale (Pellegrini, 1991; Dawson,2001) e il vettore intersettoriale, il quale sancisce che il definitivo emergere di concorrenza trasversale (Vicari,1989) che porta le imprese appartenenti a settori un tempo distinti e non interagenti sotto il profilo competitivo a convergere verso la realizzazione dei cosiddetti “metamercati”, ovvero dei tradizionali “confini” dei mercati (Valdani,1997; Valdani, Ancarani e Castaldo,2001). Una dimostrazione di tale tendenza è data ad esempio dalle evidenti interazioni fra imprese della distribuzione commerciale di beni di largo consumo e la ristorazione rapida<sup>80</sup>.

Per quanto riguarda le imprese industriali, la difficoltà di sviluppare continuità *really new product* ha dato origine ad una proliferazione di varianti di prodotti che

---

<sup>80</sup> Si assiste sempre più frequentemente all'estensione di assortimenti commerciali con prodotti di gastronomia pronta “Ready to eat”, con inserimento addirittura, di formule di ristorazione più o meno rapida all'interno dei propri supermercati. A tal proposito si rimanda al caso di Tesco in Inghilterra e Migros in Svizzera.

se da un lato vi è incapacità di conseguire accrescimento della soddisfazione dei consumatori a tal punto da modificarne il sistema di preferenze e quindi, la difficoltà di realizzare prodotti a reale contenuto innovativo qualificandosi solo come innovazioni, migliorative di prodotti già esistenti (*'second but better'*) o prodotti meramente imitativi (*'me too'*) per cui l'unico elemento di novità è la marca (Pellegrini e Bertozzi, 1995); dall'altro si genera un affollamento all'interno dei canali, rendendo necessaria un'azione di preselezione sempre più severa da parte della distribuzione.

Per quanto riguarda le imprese della distribuzione, invece, emerge oramai come il livello di sviluppo delle reti abbia indotto le imprese a fare confronti non solo con altre formule caratterizzate da diversi livelli di servizio, ma soprattutto con concorrenti all'interno della stessa formula (*'inratype competition'*), dando luogo ad una esigenza non più rinviabile di differenziazione sul piano competitivo rispetto alle imprese concorrenti.

In questo quadro, si rende improrogabile per entrambi le realtà l'esigenza di sperimentare nuove soluzioni e strumenti manageriali che consentano alle imprese di differenziare la propria offerta nelle percezioni dei clienti finali, garantendo al contempo la massima efficienza gestionale.

Al fine di governare questi contesti di mercato ipercompetitivi (Valdani,1997; D'Aveni,1994), per entrambe le due realtà diviene imprescindibile lo sviluppo e il consolidamento di reali determinanti del vantaggio competitivo, basate sulla

capacità di dare origine al proprio patrimonio di risorse immateriali (Vicari,1991; Rullani,1992) e in particolare, quelle risorse *customer based* fondate sulla soddisfazione del cliente e sulla fiducia riposta sull'impresa (Valdani & Busacca,1992; Busacca,1994; Vicari,1995). Pertanto, le imprese che si trovano ad operare in contesti ipercompetitivi sono indotte a performare l'efficienza gestionale, ad accrescere l'orientamento al cliente e il potenziale di differenziazione della propria offerta.

Alla luce delle esigenze appena riportate, il *category management* costituisce la risposta che numerose imprese nel mercato dei beni di consumo hanno adottato negli ultimi anni, in quanto permette di rigenerare sia i processi che le attività interne all'azienda, sia quelli rigenerativi delle relazioni con gli altri attori del canale distributivo rinvenendo nuove aree di differenziazione dell'offerta e proponendosi, dunque, come una nuova dimensione del marketing distributivo. Quindi, la fiducia nella capacità innovative dell'impresa fornitrice diviene un criterio fondamentale per la selezione di prodotti con i quali rinnovare l'assortimento commerciale. Dalla capacità innovativa dell'impresa industriale, che viene interiorizzata nel prodotto e nell'immagine di marca, dipende dunque il grado di rinnovamento degli assortimenti commerciali. Questi ultimi possono essere rigenerati non solo mediante l'introduzione di nuovi prodotti quanto anche da una "riorganizzazione" in chiave di *category management*. Questo nuovo approccio manageriale rappresenta una delle più recenti aree di innovazione nelle relazioni di



canale. Con questa nuova “*filosofia di management*”, la congiunta considerazione delle preferenze del consumatore e dell’attrattività della categoria merceologica estende i rapporti industria-distribuzione, sfumando verso livelli superiori di sinergia le preesistenti modalità di partnership di canale. In tal modo, il concetto di *value chain* allargata tende a delinarsi ed è assimilabile ad un complesso sistema-azienda (Brondoni,2004).

### **III.2.1 Tentativi definatori di Category Management**

Il Category Management costituisce certamente una nuova frontiera del marketing di canale (Lugli,1997). Le tradizionali definizioni emergenti dalla letteratura internazionale e italiana sono numerose. Oltre a quelle più note già individuate nella letteratura, emergono anche definizioni più recenti, riportate nella matrice sottostante:

**Figura III.2.1 – 1. Definizioni di Category Mangement**

<b>Fonte</b>	<b>definizione</b>	<b>Dimensione</b>
<b><i>Institute of Grocery Distribution (IGD)</i></b>	<i>“Category Management is the strategic management of various merchandise groups through trade tie ups and partnerships which aims to maximize turnover and profit by satisfying consumer needs and want.”</i>	<b>Gestione strategica</b>
<b><i>Nielsen (1992)</i></b>	<i>“Category management is a process that involves managing product categories as business units and customizing them on a store-by-store basis to satisfy customer needs.”</i>	<b>Processo gestionale</b>
<b><i>IDDA (1993)</i></b>	<i>“A flexible, organizational approach that focuses supplier/distributor and wholesaler/retailer attention on the impact every product has on a category’s overall profit picture. All functions that affect the category’s profit and loss (i.e. space, price, promotion, cost, etc.) are placed under the control of a single manager.”</i>	<b>Approccio organizzativo</b>

<b>FMI (1995)</b>	<i>“More specifically for a retailer, category management means determining pricing, merchandising, promotions and product mix based on category goals, the competitive environment and consumer behavior.”</i>	<b>Modalità</b>
<b>Joint Industry Report on Efficient Consumer Response (1995)</b>	<i>“Category management is a distributor/supplier process of managing categories as strategic business units, producing enhanced business results by focusing on delivering consumer value.”</i>	<b>Processo gestionale</b>
<b>Harris B. &amp; McPartland M. (1993)</b>	<i>“it is a philosophy for strategically managing retailer’s or a supplier’s business that recognizes categories as strategic business units for the purpose of planning and achieving sales and profit goals ...”;</i> <i>“is a retailing and purchasing concept in which the range of products purchased by a business organization or sold by a retailer is broken down into discrete groups of similar or related products; these groups are known as product categories. It is a systematic, disciplined approach to managing a product category as a strategic business unit”</i>	<b>Filosofia gestionale, processo e concetto organizzativo</b>
<b>Joseph (1996)</b>	<i>“Category management is a method whereby vendor and retailer team up to manage their mutual product categories on a store-by-store basis.”</i>	<b>Metodologia di gestione</b>
<b>Cristini (1998)</b>	<i>“Un’innovazione di natura organizzativa che prevede il superamento del modello funzionale, accentrando presso un’unica figura le competenze e le responsabilità relative agli acquisti, al marketing e alle vendite”</i>	<b>Innovazione organizzativa</b>
<b>Bertozzi e Castaldo (2000)</b>	<i>“una modalità di definire i processi e le politiche relative alla gestione delle categorie fondata sulla conoscenza del sistema cognitivo e del comportamento dell’acquirente”;</i> <i>“modalità di reingegnerizzazione del processo di marketing adottabile da imprese di produzione e distribuzione finalizzata a migliorare il livello di soddisfazione del consumatore attraverso la creazione e il trasferimento di maggior valore”</i>	<b>Modalità di reingegnerizzazione</b>
<b>Garrido (2007)</b>	<i>“Category Management is a process of joint management between manufacturers and distributors that promotes a long-term relationship and benefits to the end consumer.”</i>	<b>Processo gestionale</b>
<b>O’Brien (2009)</b>	<i>“Category Management is a strategic approach to maximize value, benefit and profit to the organization, through structured procurement intervention and business-wide involvement and participation”</i>	<b>Approccio strategico</b>

*Fonte: elaborazione personale*

Come si evince dalla matrice, sebbene sia stato considerato da diverse prospettive, i molteplici contributi in merito a questo nuovo orientamento manageriale convergono, nel definire il Category Management sostanzialmente come una *nuova filosofia di management* che individua le categorie di prodotti quali fondamentali

Aree Strategiche d’Affari<sup>81</sup> (Nielsen Marketing Research,1992; Harris,1993) che, mediante la soddisfazione dei bisogni del cliente e la riduzione di costi di interfaccia, hanno come obiettivo quello di conseguire contemporaneamente adeguati obiettivi economici a livello di impresa (Fornari,1999). Considerare la categoria come ASA (Abell & Hammond,1979; Porter,1985) implica la redazione di *piani strategici di categoria* alle decisioni operative relative all’assortimento e ad altre leve del retailing mix (Harris,1993); volti ad accrescere le performance delle categorie di prodotto in ottica di vantaggio comune fra le parti.

Esso è stato interpretato anche come un *linguaggio condiviso* tra gli attori del canale, nella misura in cui rende la categoria un’area di interesse intermedia fra industria e distribuzione (Sabbadin,1993) e si propone di accrescerne le performance in una ottica di beneficio comune fra le parti (Harris,1993).

L’adozione di questo nuovo approccio manageriale richiede, dunque, la riprogettazione dei processi aziendali e di quelli inter-organizzativi in una logica *category based*, configurandosi così come una *innovazione organizzativa* e di *processo* - in quanto l’obiettivo è proprio quello di migliorare il livello di soddisfazione del cliente che, rappresenta a sua volta il presupposto per conseguire migliori performance aziendali.

---

<sup>81</sup> Per Area Strategica di Affari (ASA) si intende un sottoinsieme dell’impresa coincidente con un business specifico, se scorporato dall’azienda, di sopravvivere autonomamente (Grandi,2017).

Infatti, il Category Management è stato definito come una *innovazione di natura organizzativa* che prevede il superamento del modello funzionale, che permette di integrare i processi di produzione di valore delle imprese commerciali, accentrando un'unica figura – il “category manager” - le competenze e le responsabilità relative agli acquisti, al marketing e alle vendite (Cristini,1998).

Il coordinamento delle attività svolte nei diversi stadi del canale e la reingegnerizzazione delle relazioni distributive permettono, dunque, di ottimizzare i processi di creazione del valore e di conseguire così sinergie e un significativo surplus di efficienza (Zaninotto,1990)<sup>82</sup>. Inoltre, la revisione dei processi di gestione determina una naturale evoluzione di attività di interfaccia tra le imprese a monte e a valle del canale e la definizione di un nuovo linguaggio inter-organizzativo, che trova proprio nella categoria un codice comune (Lugli,1997). A tale scopo, dunque, si impone un passaggio da una razionalità basata sulla relazione unilaterale ad una logica fondata sull'interattività e l'interdipendenza dei soggetti in relazione, che dia luogo ad una sorta di co-determinazione dell'offerta (Di Bernardo e Rullani,1990).

---

<sup>82</sup> Secondo l'Autore (1990) sviluppando forme di coordinamento delle attività tra industria e distribuzione si ha la possibilità di generare una serie di vantaggi che contribuiscono alla creazione di valore, definito da egli stesso 'surplus organizzativo' e che può derivare da: a) un surplus di efficienza, ovvero una gestione efficiente e coordinata delle funzioni di commercializzazione (logistiche e informative) svolte all'interno del canale; b) un surplus di monopolio: un coordinamento verticale delle posizioni monopolistiche; c) un surplus progettuale: una costante ricerca di soluzioni innovative svolte a riorganizzare le funzioni commerciali e i processi di scambio all'interno del canale

In questo quadro, vi è l'esigenza di costruire anche dei *network* basati sulla collaborazione reciproca, capace di produrre un potenziale di risorse (di fiducia e di conoscenza)<sup>83</sup> adeguato alla valorizzazione della risorsa cliente; i quali interagendo entrambi, permettono di generare un surplus di valore. Nello specifico, si assume la coscienza del ruolo svolto dal distributore quale attore capace di proporsi come fonte di co-produzione di valore per la domanda (Varaldo e Dalli,1989).

A fronte dell'aumento della complessità ambientale e della pressione competitiva, si è resa necessaria una transizione “paradigmatica” nelle relazioni industria-distribuzione, passando dall'analisi delle singole relazioni diadiche fra queste due realtà intese prevalentemente in prospettiva contrattuale, allo studio delle reti industria-distribuzione-consumatore in prospettiva prevalentemente collaborativa volta alla co-generazione di valore (Castaldo,1994; Valdani,1997). Per via della radicale complessità che caratterizza i contesti economici, data da un lato da un consumo sempre più sofisticato e attento alle differenze simboliche fra prodotti che impone un continuo ampliamento della gamma offerta sul mercato e dall'altro, dalla riduzione dei cicli di vita dei prodotti e delle soluzioni tecnologiche (Rullani,1994); i produttori e i distributori attivano inevitabilmente *partnership* di marketing, nello

---

<sup>83</sup> Le risorse di conoscenza (in riferimento ai comportamenti di acquisto che è possibile rilevare tramite l'introduzione di *fidelity card*) e di fiducia (come, per esempio, lo *store loyalty* e l'immagine d'insegna) (Vicari,1991; Rullani,1992).

sviluppo di progetti comuni di soddisfazione di esigenze dei consumatori e ciò implica un cambiamento nelle attitudini di entrambi<sup>84</sup>.

A fronte di tale contesto, le imprese sono indotte ad avvalorare le componenti immateriali di prodotto e le risorse intangibili di impresa che sulle stesse influiscono, nonché, a proporre nuovi modelli di relazioni lungo la catena distributiva, come il Category Management. Quest'ultimo è visto come un luogo comune su cui confrontarsi, ma soprattutto il linguaggio che permette sia le imprese industriali, quelle distributive, sia il consumatore, di interagire efficacemente ed efficientemente. Come noto, questo linguaggio è tale nel caso in cui viene condiviso – risulta pertanto fondamentale individuare un elemento comune in grado di far convergere il processo di Category Management commerciale con quello delle imprese industriali e tale riferimento, è proprio la categoria, la quale necessita di essere interpretata da entrambe le realtà. La sola ottica con la quale è possibile conciliare le divergenti posizioni industria-distribuzione è senza dubbio quello 'customer based'. La soddisfazione del consumatore costituisce infatti un vero e proprio "fattore comune" per le imprese coinvolte nel canale e pertanto, è opportuna la re-interpretazione del processo di category management nella prospettiva del consumatore.

---

<sup>84</sup> Dussart (1998) asserisce: "*partners before adversaries*" and "*win-win is the highest ideal*".

### **III.2.2 Il modello ‘customer based’ di category management**

Fra i limiti che sino ad oggi si riscontra in ciò che viene prodotto a livello manageriale in tema di gestione delle categorie è riconducibile alla carenza sul piano dell’analisi del consumatore a supporto delle diverse fasi e in particolare, di quelle che contribuiscono alle scelte strategiche industria-distribuzione. Pertanto, si propone il modello “customer based”, che si caratterizza, invece, proprio per la centralità del consumatore, che non viene considerato quale mero destinatario di modelli di offerta precostituiti, bensì come “coautore” dei modelli stessi. Alla base del modello vi è infatti, lo studio della domanda, delle sue preferenze e dei suoi processi decisionali, quali vengono interiorizzati dalle imprese di produzione e di distribuzione nel progetto di offerta che esse intendono realizzare in termini di beni, assortimenti, e formule distributive. Pertanto, questo modello può essere definito nella prospettiva di canale in senso ampio, ovvero un modello che comprende il cliente quale soggetto attivo, insieme alle imprese commerciali e a quelle industriali (Bertozzi e Castaldo,2000). Il passaggio chiave che contraddistingue questo approccio può essere individuato nell’interpretazione del medesimo concetto di category management e nella conseguente definizione concettuale di categoria.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la definizione di category management, non si fa riferimento solamente ad una questione terminologica. Quando si considera il consumatore come un fattore aggregante della partnership

tra industria e distribuzione si determina il grado e l'intensità di ristrutturazione dei processi di business e della revisione delle relazioni inter e intra-organizzative.

Una visione più ristretta di category management, sebbene anche in questa visione si possono ottenere vantaggi non trascurabili sul piano operativo si traduce in interventi limitati alla sola fase operativa dell'intero processo per entrambi le realtà, cioè quella che coincide con la determinazione di politiche commerciali relative a determinate categorie obiettivo.

Il category management comporta un contributo migliorativo rispetto a queste modalità gestionali, in quanto, da un lato, vi è la possibilità di realizzare soluzioni di offerta ad alto livello di categoria e non di singola referenza o marca; dall'altro, l'utilizzo degli strumenti analitici incide sulle performance delle categorie medesime. Quindi, con l'inserimento di un orientamento al consumatore le imprese ampliano la loro visione che di solito è alquanto ristretta al livello operativo, arrivando a mettere in discussione le scelte strategiche e le politiche commerciali in funzione del comportamento dell'acquirente.

Strettamente connessa con la definizione di category management è la modalità di definizione della categoria, che nei tradizionali schemi di gestione del category management veniva generalmente definita in funzione dei criteri di omogeneità (Lugli, 1997). Una definizione delle categorie in modo innovativo basate sull'analisi del consumatore ha rilevanti valenze strategiche sia per l'impresa industriale che per quella commerciale. Rispetto ai criteri puramente merceologici, permette



anzitutto all'impresa commerciale di sviluppare una offerta differenziata e ricca di soluzioni diverse e innovative sul piano commerciale; all'impresa industriale consente di individuare l'ambito competitivo, cioè quei competitor maggiormente vicini che si contendono la domanda di un determinato segmento di mercato.

La tradizionale definizione di categoria segue generalmente una *logica product based*, ovvero legata ai confini della famiglia merceologica. Infatti, Lugli (1997) riporta infatti che, la definizione dei confini delle categorie tende a seguire percorsi differenti con riguardo all'industria e alla distribuzione. Per la produzione, infatti, la definizione della categoria equivale all'individuazione dell'ambito competitivo, vale a dire dei rivali più vicini che si contendono la domanda di uno stesso segmento di consumatori coincidendo con il binomio prodotto mercato. Per la distribuzione, invece i confini della categoria sono molto più ampi in quanto si tiene conto sia della sostituibilità che della complementarità della funzione d'uso dal momento che per l'azienda commerciale la categoria ha sempre una valenza espositiva.

Un'altra definizione delle categorie che si fonda sulle logiche dell'offerta è quella di tipo *supply based*, ovvero, basata sulle uniformità di trattamento logistico delle merci (Harris 1993). In tutti i casi, si tratta di criteri definiti in funzione delle logiche di efficienza dell'offerta industriale e distributiva. Tutto ciò ovviamente non permette di conseguire quei vantaggi competitivi che una revisione delle categorie in chiave *customer based* consente. Secondo il FMI (1995), approfondendo una precedente definizione di Belk (1975), adottando la prospettiva del consumatore

una categoria potrebbe essere definita come “*a distinct, manageable group of products/services that consumers perceive to be interrelated and/or substitutable in meeting a consumer need*”. In realtà, questa definizione da sola non conduce a un vero approccio customer-based in quanto i processi di categorizzazione potrebbero essere indotti dall’offerta perché vengono accumulati all’interno della stessa categoria prodotti che i consumatori sono “abituati” a vedere insieme. Ciò costituisce un limite che può essere oltrepassato mediante la reale comprensione dei bisogni del consumatore a diversi livelli di astrazione e dei suoi processi di acquisto e di consumo.

Dunque, esplorare le conoscenze sulla domanda e sui reali bisogni equivale ad analizzare i comportamenti del consumatore e i processi cognitivi sottostanti. Questa analisi, pertanto, facilita l’individuazione di modalità innovative di aggregazioni dei prodotti, che si basano di una rappresentazione cognitiva dei gruppi di beni e di servizi percepiti in modo omogeneo. In tal modo, è possibile giungere a criteri di definizione delle categorie che si basano realmente sulla domanda e non più su logiche caratterizzanti l’offerta.

### **III.2.3 La centralità del consumatore nella costruzione della categoria**

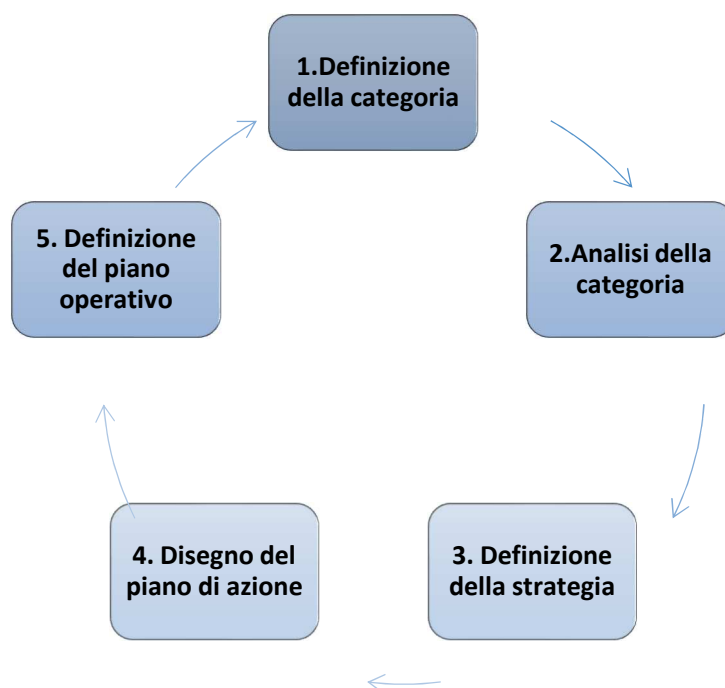
Uno dei principali aspetti che emergono dalle analisi empiriche sul category management nelle imprese industriali e distributive è la figura centrale che assume il consumatore al fine di una corretta adozione di tale approccio innovativo di gestione.

Nel caso studio analizzato, l'obiettivo è stato quello di arrivare ad una lettura dei processi di consumo in grado di guidare la formazione dell'assortimento e quindi, della costruzione dell'albero delle categorie che abbia significato per la gestione e per il controllo della complessiva offerta proposta al cliente.

Un category che si fonda sull'analisi dei processi di consumo può essere la base per costruire un sistema di offerta vicino alla domanda e per evitare che insorgano comportamenti opportunistici da entrambe le realtà. La fonte di vantaggio competitivo va identificata, infatti, nell'attivazione di partnership basata sulla congiunta fiducia e nel rapporto continuativo con la domanda finale. Pertanto, l'analisi del consumatore viene posta come una 'conditio sine qua non' in tutte le fasi del processo di definizione dell'offerta industriale e commerciale, e in particolar modo in quelle fasi che permettono l'individuazione delle strategie di marketing da assegnare alle categorie. In tal modo si va a ridefinire in un certo senso l'impostazione tradizionale dominante ovvero, quella di Brian Harris (1989),

diffusa successivamente dall'ECR (1995). Il processo proposto originariamente dall'autore si articola di cinque step sinteticamente strutturati nella figura sottostante.

**Figura III.2.3-1. Il processo di category management customer-based**



*Fonte: elaborazione propria*

La modalità operativa personalmente scelta per rappresentarli è quella circolare dal momento che è un processo continuo che non termina mai e deve essere valutato e revisionato periodicamente.

Nella letteratura e nelle implementazioni aziendali non vi è un accordo sulla struttura e sulla sequenza delle attività caratterizzanti il processo di category management. Inoltre, la maggior parte dei contributi ricalca tale impostazione,

introducendo operazioni di tipo operativo e consolidando alcune delle attività presenti nel modello<sup>85</sup>.

Ad oggi il modello tradizionale operativo viene rappresentato di otto fasi interagenti fra loro sia sottoforma di “processo” che di “ciclo”, che sono le seguenti:

- 1. Category definition** - definizione della categoria;
- 2. Role assignment** - attribuzione del ruolo a ciascuna categoria;
- 3. Category assessment** - valutazione della categoria;
- 4. Objectives and targets (category scorecard)** - definizione degli obiettivi misurabili per la valutazione e per il miglioramento della performance di ciascuna categoria;
- 5. Category strategies** - determinazione delle strategie di marketing per sottocategoria/segmento;
- 6. Category tactics** - manovra delle leve di marketing (azioni di assortimento, merchandising, prezzo e promozione);

---

<sup>85</sup> Mauri (1995) ad esempio, considera il category management come metodo di razionalizzazione e di gestione della singola gamma di prodotti o di un assortimento nel suo complesso (trade off tra ampiezza, profondità e varietà dell’assortimento) finalizzato a migliorare il servizio al consumatore. L’autrice muove dal presupposto secondo cui l’ampiezza effettiva dell’assortimento non necessariamente coincide con la varietà percepita dal cliente e con l’offerta di una quantità di alternative di scelta giudicata adeguata dalla domanda. A tal merito, viene proposto di far procedere al tradizionale processo di category management una fase preliminare volta a determinare un assortimento base (il cosiddetto assortimento *zero based*), che viene a costituire una piattaforma su cui modellare successivamente l’offerta complessiva dell’impresa.

**7. Plan Implementation** – piano di implementazione delle iniziative in coerenza con le tattiche, strategie ed obiettivi;

**8. Category review** - revisione dello stato di avanzamento del piano e avanzamento del processo, individuando eventuali azioni di revisione.

Nel modello tradizionale, la prima fase è quella relativa alla definizione di categoria e il conseguente posizionamento che si intende conseguire tenendo in considerazione i rivali, i fornitori e i clienti. La categoria, nella prima fase acquisisce una valenza strategica, in quanto, mette in luce i confini competitivi per l'impresa produttrice e le peculiarità dell'assortimento offerto dall'impresa commerciale. Tuttavia, un percorso definitorio corretto non può partire da una posizione unilaterale di una delle due aziende, ma richiede, l'analisi e la segmentazione della domanda, al fine di identificarne gli elementi che consentono di definire la categoria (in cui entrambi le parti si riconoscano) nonché, che raffiguri una forma di linguaggio condiviso.

Dunque, dalla rappresentazione del processo operativo a otto fasi, l'analisi approfondita della domanda e la segmentazione della stessa sono necessarie e andrebbero inserite e poste antecedentemente alla definizione e dell'assegnazione del loro ruolo delle categorie. Con tale raffigurazione del processo, l'ottica comune è proprio quella 'customer based', con la quale il consumatore rappresenta una risorsa fondamentale dal quale entrambe le imprese traggono conoscenza e successivamente, possono definire le reali categorie customer based. Considerando

che ogni categoria possiede un ruolo strategico in relazione al contributo strategico dell'insieme assortimentale al progetto d'offerta dell'insegna e, dunque, al suo posizionamento; in questa prospettiva, essa rappresenta invece il risultato della lettura dei processi di acquisto e di consumo, che governano il comportamento del consumatore. Questa prospettiva permette di vedere la categoria, quindi, come un terreno comune di confronto e intermedio tra assortimento e portafoglio prodotti, in grado di far convergere la logica della distribuzione a quella dell'industria. L'approccio volto a conoscere il processo di consumo può consentire inoltre di raggiungere un risultato di avvicinamento culturale molto meglio di quello tradizionale che si basa invece sulle mere famiglie merceologiche.

### **III.3 Il progetto di Category Management in partnership locale:**

#### **Fileni-Sì con te**

La complessità dell'analisi della domanda e le competenze specifiche necessarie a tale fine, alcune delle quali, detenute in modo complementare dai soggetti a monte/a valle della supply chain; hanno evidenziato l'esigenza nella realizzazione di progetti congiunti fra i vari attori della filiera.

Dalla consapevolezza che il consumatore non è più mero destinatario dei modelli di offerta precostituiti ma "coautore" degli stessi, viene posto in essere un approccio fortemente "customer oriented" da parte del Gruppo, ovvero, centralizzato sul

consumatore. Alla base di questo orientamento vi è l'analisi e la comprensione della domanda, delle preferenze, e dei suoi processi decisionali di acquisto, in quanto la congrua interpretazione dei bisogni e desideri del cliente, permetterebbe di interiorizzare tali necessità nell'intero sistema di offerta dell'azienda e del 'service provider'. Questa nuova sfida rappresenta una evoluzione ulteriore del Gruppo in ottica relazionale e, prende avvio, all'emergere di opportunità latenti di performance rispetto al suo mercato di riferimento. L'obiettivo, perciò, diviene quello di creare azioni di co-marketing come mezzo per la creazione congiunta di valore economico e di conseguenza, delle performance delle imprese coinvolte.

Quello delle bianche è indubbiamente il segmento di carni che oggi giorno presenta il più elevato tasso di innovazione nel panorama del retail nazionale. Negli ultimi anni, si è assistito alla continua introduzione di nuove varianti di prodotto sul mercato – da referenze tradizionali, a elaborati crudi, cotti e piatti pronti, la cui proliferazione ha generato un affollamento all'interno dei canali e una azione di preselezione sempre più severa da parte della distribuzione. Questo quadro, tuttavia, non sempre comporta un accrescimento della soddisfazione del cliente, tale da incidere positivamente sul suo sistema di preferenze. Per contro, la famiglia delle avicole ed affini rappresenta una voce strategica del conto economico del reparto



macelleria in GDA, dal momento che garantisce ai player distributivi la più elevata marginalità su ogni euro di spesa sostenuta dallo shopper<sup>86</sup>.

Tra le diverse risposte attivate dagli operatori della grande distribuzione, di assoluta valenza strategica per approccio metodologico e portata innovativa vi è il progetto di Category Management. Un progetto che nel settore carni bianche assume ancora più rilevanza, dal momento che:

- a) nel caso del supermercato, le categorie dei prodotti “freschi” sono determinanti per l’immagine e la fedeltà al pdv;
- b) per oltre il 50% dei consumatori, la categoria “carni” risulta determinante per la scelta del pdv (Castaldo & Costabile, 1996).

Il presente caso studio viene promosso dal Gruppo Fileni, terzo produttore in Italia nel comparto avicunicolo e primo nel comparto delle carni biologiche, in partnership con il gruppo della distribuzione locale CE.DI.Marche Soc. Cooperativa: solida realtà di ‘modern retailing’ di Camerata Picena (An), associata a Selex Gruppo Commerciale, con presenza consolidata di oltre cento punti vendita a insegna ‘Sì con te’ sul territorio marchigiano e abruzzese<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> “L’avicunicolo sempre più strategico nel conto economico dell’avicunicolo”, Bernardi Raffaello, 9/2011, p.84-85. Disponibile (online): [www.markup.it](http://www.markup.it)

<sup>87</sup> La società avvia l’attività il 29 novembre 1971 sotto varie insegne. Da gennaio 2010 nasce l’insegna “Sì con te” e aderisce al gruppo nazionale “Selex”. L’insegna Sì con te di cui Ce.Di.Marche è titolare, raggiunge “la prima posizione nella classifica della moderna distribuzione nel territorio storicamente presidiato” (Nielsen al 31/12/2015 Canale Supermercati).

La realizzazione del progetto di category management ha inizio già a partire dal 2008, con varie imprese distributive (Gabrielli, Unicom, Unes, NaturaSì, Fini) e si rivela quale, frutto di esperienze passate soddisfacenti. Il progetto prevede la relazione cliente-fornitore caratterizzata da un elevato clima di fiducia, che spinge le parti a porre in essere iniziative fondate su investimenti 'relation specific'.

Al fine di raggiungere i molteplici obiettivi che sottendono il category management<sup>88</sup>, il progetto è partito dalla comprensione ed analisi del comportamento di acquisto; in particolare, sono state analizzate le motivazioni di acquisto del prodotto di carne di pollo, con dedicata attenzione anche a quello biologico. A tal merito, il Gruppo trova tutti i vantaggi a realizzare progetti 'ad alto valore' con CE.DI.Marche, in quanto, quest'ultima riflette il medesimo impegno a valorizzare il territorio attraverso il sistema di offerta, nonché, ad esaltare le eccellenze regionali e la qualità dei prodotti locali.

La scelta di realizzare il progetto di category management in partnership con Sì con te deriva, principalmente, dalla volontà condivisa di esplorare il tema del 'localismo'. Partendo dalla conoscenza approfondita del target di riferimento, tra

---

<sup>88</sup> Le finalità perseguite con il progetto di Category Management sono i seguenti:

- miglioramento delle performance di vendita e redditività delle categorie di prodotti interessate (eliminando quelle a bassa rotazione e riducendo le ridondanze espositive e potenziando le alternative di scelta per il consumatore);
- aumentare il cross-selling affiancando le diverse tipologie di prodotti (anche complementari);
- identificare le SBU (strategic business units: aree strategiche di affari);
- qualificare e posizionare il punto vendita con l'offerta di specifiche categorie;
- migliorare il coordinamento tra attività distributive e produttive.

gli obiettivi di indagine vi è anche quello di esplorare il tema del territorio nel processo di acquisto.

La ricerca di dottorato all'interno del Gruppo Fileni, soggetto co-finanziatore con Univpm e Regione Marche del dottorato di ricerca, nell'ambito del progetto Eureka, ha permesso di giungere ad una conoscenza approfondita delle operazioni e delle scelte strategiche adottate nei canali di vendita, partendo dalla comprensione profonda delle esigenze del consumatore.

### **III.3.1 Lo studio di caso e gli obiettivi di indagine**

L'obiettivo del presente progetto è stato quello di condividere quella base di risorse di fiducia e di conoscenza che, interagendo, permettono di creare un *surplus di valore*, ovvero una proposta di valore unica da far percepire al consumatore finale nel processo di acquisto dei prodotti. Il progetto volto a proporre un '*customer value*' in modo ben costruito, ha necessitato di partire dalla conoscenza dell'analisi della domanda e dei suoi processi cognitivi per capire con quali modalità d'interfaccia l'impresa può trasferire competenze al consumatore e differenziarsi così, a sua volta, sul mercato.

L'analisi ha fatto riferimento allo '*studio di caso*', una ricerca empirica che studia un fenomeno contemporaneo nel suo ambiente di vita reale, dal momento che - "*confini tra fenomeno e il contesto non sono stati chiaramente evidenti*" (Yin,1994). Diversamente da altre tipologie di indagine, lo studio di caso si avvale

di molteplici fonti informative al fine di studiare la complessità del fenomeno: dallo studio della documentazione, alla realizzazione di interviste aperte e semi-strutturate, all'utilizzo di fonti di prova, quali l'osservazione diretta (Yin,2003) o l' 'osservazione partecipante' (Bales, 1950; Corbetta,1999). Pertanto, lo studio del caso si fonda sulla 'triangolazione' di fonti informative multiple (Bonoma,1985) promuovendo lo sviluppo di analisi di tipo descrittivo e induttivo relativo a fenomeni esplicabili mediante il ricorso a molteplici fattori interagenti fra di loro (Yin,1981). Nel presente progetto, infatti, la possibilità di utilizzare più metodi di raccolta dati all'interno della medesima metodologia di ricerca ha permesso di cogliere ausili vari nel medesimo caso studio e di attuare una 'triangolazione' di raccolta dati quali: documentazione ed interviste, dando maggiore forza alla validità dello studio del caso. La metodologia di progettazione/di costruzione del caso studio ha seguito sei fasi procedurali fondamentali (Yin, 2003), ovvero:

- *Determinazione e la definizione di domande di ricerca/oggetto di studio;*
- *Selezione del contesto e del campione, determinando tecniche di raccolta dati e analisi;*
- *Preparazione della raccolta dati;*
- *Raccolta dati;*
- *Valutazione e analisi dei dati*
- *Preparazione report.*

Lo studio di caso è avvenuto mediante un'azione progressiva di indagine, oggetto di comprensione, di applicazione e di analisi.

I dati raccolti sono stati interpretati e ricostruiti incrociando i dati e discutendoli, ponendo attenzione ai soggetti coinvolti nel programma, nonché interessati ai risultati della valutazione, al fine di poter determinare una nuova produzione di conoscenza. Mediante lo studio di caso si è cercato di comprendere in modo compiuto, l'impatto generato da questa filosofia innovativa gestionale nelle relazioni di canale. In particolar modo, si è cercato di capire quali mutamenti sarebbero sorti dall'applicazione di category management sia a livello intra, che inter-organizzativo.

Lo studio di caso ha rappresentato pertanto, uno strumento utile nella descrizione della complessità e delle interrelazioni proprie delle strutture sociali; in tal caso nell'approfondire la conoscenza del contesto nel suo insieme mediante una esaminazione diretta sul campo della prospettiva dei soggetti coinvolti nell'indagine.

Lo studio è stato realizzato integrando l'approccio di tipo deduttivo con i risultati emersi dalla ricerca sul campo. Il caso studio, non implica solo l'utilizzo di un particolare tipo di evidenza, si può, cioè, fare uso sia di quella qualitativa che quantitativa, o entrambe (Eisenhardt,1989). Ciò, ha permesso di conoscere: mediante quali modalità e risultati, le due imprese riescono a realizzare progetti innovativi come quello di category management in un contesto di mercato, in questo

caso locale; nonché, le varie opportunità che dall'applicazione di un progetto category management, fondato sull'analisi delle esigenze dei consumatori, possono sorgere per le imprese intente ad avviare tale processo di implementazione.

La presente ricerca è volta a dimostrare che la massimizzazione del valore creato per il cliente, lo si possiede solamente analizzando e comprendendo in profondità la domanda e i suoi processi cognitivi sul processo valutativo, il quale quest'ultimo risulta cruciale nell'orientare la scelta di acquisto nel punto di vendita. Si cerca, per di più, di analizzare in che modo la collaborazione congiunta fra realtà produttiva e distributiva costituisca la chiave del successo di un qualunque progetto di gestione delle categorie e, non per ultimo, la base per attivare e mantenere relazioni stabili e durature. Infatti, il progetto costituisce uno strumento, mediante il quale, le imprese possono attivare sia nuove relazioni, che rafforzare i legami già istaurati fra loro. A tal proposito, dai risultati dell'indagine, inoltre, è stato possibile cogliere anche alcune pratiche di natura organizzativa sia per l'impresa produttiva, che distributiva.

### **III.3.2 Metodologia e campione di riferimento**

In relazione all'approccio 'customer based' del progetto, si è reputato fondamentale analizzare la domanda sia a livello qualitativo, che quantitativo, in quanto, entrambi questi due metodi, possono arricchire la conoscenza e fornire una più profonda

comprensione del problema della ricerca, sia mediante la combinazione di dati numerici, che di raccolta di informazioni descrittive dettagliate.

In particolare, in merito all'indagine qualitativa, le interviste realizzate hanno riguardato 3 *focus group* volti principalmente a esplorare l'eterogeneo processo decisionale su categorie di prodotti specifici.

L'indagine qualitativa è stata realizzata e condotta mediante il supporto dell'esperienza di ricerca nel focus group del gruppo di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche, con la collaborazione della Prof.ssa Maria Carla Alunno specializzata in questo tipo di metodologia di ricerca.

L'indagine è stata realizzata, tenendo anche in considerazione alcune fasi procedurali di metodologia individuate in letteratura, che sono le seguenti (Threlfall,1999):

*-pianificazione;*

*-reclutamento;*

*-discussione di gruppo;*

*-analisi di dati.*

Al focus group hanno partecipato 35 clienti del Sì con te in tre relativi 'store-test' localizzati nelle seguenti città: Jesi, Osimo e Ancona.

Il questionario qualitativo è stato strutturato con domande aperte di natura esplorativa al fine di pervenire ad una conoscenza profonda e dettagliata sulle questioni, oggetto di indagine, relative: al vissuto del consumatore in riferimento al

prodotto di carne di pollo, con dedicata attenzione anche a quello biologico e al percepito dell'insegna nell'offerta dei prodotti del territorio, e quindi al suo posizionamento. La discussione ha permesso anche di creare quella base di conoscenza sul consumatore al fine della costruzione del successivo strumento di rilevazione per l'indagine di tipo quantitativo: il questionario somministrato ai consumatori con domande prevalentemente a risposta chiusa. Per quest'ultimo si è deciso di utilizzare la metodologia CAPI (Bronner, Kuijlen,2007) nei medesimi punti vendita, che ha permesso, invece, di quantificare le preferenze dei consumatori in merito all'acquisto della tipologia di prodotto in questione.

Il questionario ha tenuto in considerazione vari obiettivi conoscitivi di ricerca, fra i quali: i caratteri socio-demografici; l'intenzione all'acquisto; il modello di acquisto del prodotto di carne di pollo (con dedicata attenzione al biologico); le leve di marketing e merchandising; modalità di esposizione qualitativa e quantitativa; composizione assortimento; servizi di vendita; il posizionamento della marca e dell'insegna sul mercato rispetto ai loro competitors.

Il piano di campionamento ha previsto una metodologia casuale semplice basata sull'analisi di variabili in maniera sistemica, al fine di comprendere le decisioni di acquisto, le percezioni e le motivazioni che hanno indotto il consumatore all'acquisto del prodotto di carne bianca rispetto ad altre alternative di scelta sul mercato; nonché, a comprendere le modalità desiderate del reparto carne all'interno dei punti vendita. Si è proceduto, successivamente alla segmentazione di mercato.



La raccolta dati ha permesso di ipotizzare, in base a diverse variabili, quali: la frequenza di consumo del prodotto di carne bianca, la tipologia di prodotto e il canale di acquisto prediletto dal consumatore; di realizzare una matrice di segmentazione, rilevante per il management aziendale al fine di valutare i vari profili di consumatori, verso i quali indirizzare strategie comuni o possibili future azioni di marketing.

Sono stati individuati cinque segmenti che vengono esposti sinteticamente nel modo che segue:

**-i tradizionalisti/chef a casa (24,7%):** tali consumatori con fascia di età tra i 45-55 e gli over 65, nel processo di acquisto della carne prediligono referenze con tagli ‘tradizionali’/referenze che rispecchiano la tradizione già preparate (cotti e crudi); acquistano la carne bianca con frequenza assidua e utilizzano la macelleria del supermercato come canale di acquisto perché si fidano del macellaio. Analizzando le motivazioni di acquisto, non prediligono il prodotto biologico per mancanza di fiducia, e per abitudini al prodotto convenzionale.

**-la qualità nel DNA (24,3%):** per tale segmento la qualità è il criterio di scelta. È il gruppo che si rivolge più spesso al macellaio di fiducia (non in GDO). Acquista carne bianca più di due volte alle settimane e almeno una volta alla settimana e nelle scelte di acquisto vi è anche il prodotto di carne di pollo biologica.

**-potenziali Bio (da attivare) (22,3%):** è un segmento che presenta delle potenzialità osservando che a fronte del 55% che non compra bio, l’altro 45% lo

acquista, sebbene in modo non sistematico (il 28% del gruppo l'acquista 1 volta ogni 15 giorni). Tale segmento non acquista il prodotto biologico per mancanza di fiducia e per l'abitudine ad acquistare il prodotto convenzionale.

**-Bio da consolidare (15,4%):** fa riferimento a quel segmento che acquista il prodotto biologico ma non frequentemente (1 volta ogni 15 giorni). Tale segmento riconosce al biologico una maggiore sicurezza e lo acquista soprattutto per alternarlo al prodotto convenzionale.

**-Sì con Te Ambassador (13,3%):** sono clienti più fedeli all'insegna in quanto frequentano il negozio quotidianamente servendosi maggiormente del banco macelleria del supermercato, riconoscendo ad esso carne di gusto e aspetto migliori e un personale cortese.

### **III.3.3 La definizione di categoria nella prospettiva customer-based**

La definizione della categoria assume una valenza strategica dal momento che è a partire da questa che vengono a determinarsi i confini competitivi e i modi di intendere il mercato da parte delle imprese, cioè le scelte di fondo relative al posizionamento dell'offerta dei beni e dei servizi.

Il primo passo effettuato seguendo il processo di category management è stato quello di individuare le categorie merceologiche a livello macro ("macro-categorie") intese come mercato obiettivo sulle quali effettuare la successiva clusterizzazione dei consumatori.

A seguito dell'analisi e della definizione delle macro tendenze del mercato, l'attenzione è stata focalizzata a livello micro, ovvero, sul consumatore.

Come già precedentemente accennato nel paragrafo precedente, l'analisi della domanda è avvenuta, sia a livello quantitativo, che qualitativo, al fine di offrire una panoramica saliente e sufficientemente esaustiva del fenomeno.

La fase qualitativa del progetto ha riguardato tre focus group svolti nei punti vendita di Jesi, Osimo, Ancona ai quali hanno partecipato clienti abituali (circa una quindicina di consumatori per punto vendita), di fascia di età compresa fra i 35-80 anni, molto fedeli all'insegna e con elevata conoscenza sia degli attori operanti nell'insegna che della sua disposizione assortimentale. A ciascun partecipante è stato dato come incentivo alla fine delle interviste in omaggio un gadget da parte dell'azienda Fileni e dai punti vendita Sì con te.

In tale fase preliminare sono stati oggetto di analisi, le seguenti aree d'indagine:

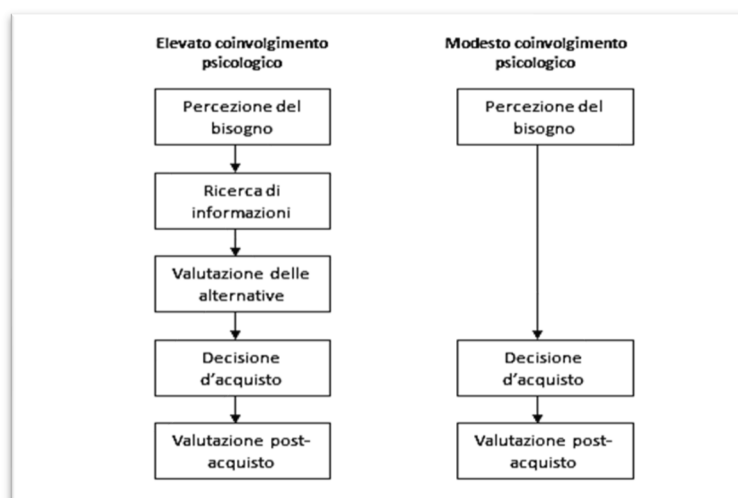
- 1) livello di coinvolgimento psicologico del consumatore nella categoria (e il relativo processo di apprendimento intenzionale o valutativo semplificato);**
- 2) conoscenze e criteri che orientano la decisione di acquisto;**
- 3) criteri di valutazione delle alternative esistenti fra le categorie.**

In tale fase analitica, l'attenzione si è focalizzata sia sulle regole decisionali "analitiche" che hanno guidato il cliente nella comparazione sia tra i vari prodotti, sia sugli attributi reputati rilevanti nel processo decisionale di acquisto, esplorandone caratteristica per caratteristica. Questa procedura ha offerto la

possibilità di comprendere come il consumatore si ponga nei confronti della categoria, determinando la nascita di un approccio alle referenze per categoria e non più per singolo prodotto ed evidenziando le relazioni esistenti fra i prodotti della stessa categoria merceologica. In un secondo momento, essa ha altresì permesso di definire i criteri espositivi al fine di comunicare l'offerta e il display della categoria. Nel *primo ambito di analisi (I)* si è rilevata l'esistenza della correlazione positiva tra il livello di coinvolgimento psicologico e il grado di approfondimento dei processi informativi e valutativi (Bertozzi e Castaldo,2000).

Nella figura sottostante, viene raffigurata l'articolazione degli stadi fondamentali del processo di acquisto del consumatore nelle ipotesi di elevato e modesto coinvolgimento psicologico.

### III.3.3-1 Gli stadi del processo di acquisto nelle ipotesi di elevato e modesto coinvolgimento psicologico



Fonte: Busacca (1990:133)

In questo primo ambito di analisi si è giunti alla conoscenza che: al variare del livello di coinvolgimento nella categoria muta anche l'investimento cognitivo che il consumatore è disposto a supportare nelle fasi del processo di acquisto che precedono la scelta finale del bene.

Nel caso in cui il grado di coinvolgimento sia elevato il consumatore tende a basare le proprie valutazioni su un processo di apprendimento intenzionale, che può fondarsi sul dialogo con il personale del punto di vendita nel caso della vendita assistita o nella lettura dell'etichetta, nel caso della vendita a scaffale. Quando invece, il livello di coinvolgimento è ridotto, i processi cognitivi del cliente si configurano in modo molto semplificato, quasi distratto, in quanto in linea generale, si ricorre alla sperimentazione diretta del bene come principale fonte informativa per la sua valutazione, oppure, l'attività di comunicazione della marca.

Più in dettaglio, si nota una crescente attenzione verso la selezione del prodotto, e in particolare, essa viene posta sugli attributi differenziali delle diverse alternative di offerta. Infatti, il consumatore predilige la forma distributiva specializzata per l'acquisto di pezzi più articolati o reputati qualitativamente migliori, mentre predilige la grande distribuzione per il maggior livello di servizio.

Il livello di coinvolgimento psicologico sperimentato dalla domanda nell'acquisto di un determinato prodotto è un elemento in grado di agevolare le politiche di differenziazione rispetto ai concorrenti e perciò, il contenuto informativo del

display deve essere organizzato in linea coerente con criteri di scelta dei prodotti e deve essere adeguatamente gestito.

Le implicazioni manageriali per il category management (Figura III.3.3-2.) derivanti dal livello di coinvolgimento psicologico e dalla tipologia di beneficio ricercato dalla domanda, sono molteplici. Per i prodotti ad elevato coinvolgimento, il cliente è particolarmente attento a servizi di tipo informativo, quali: elevato servizio della preselezione dell'assortimento e quindi qualità; supporto nelle fasi di scelta tramite informazione diretta del personale di vendita<sup>89</sup>; display informativo; e categoria articolata in modo coerente con i criteri valutativi della domanda. Generalmente, tale tipologia di offerta corrisponde al livello di servizio tipicamente utilizzato dalle forme distributive specializzate. I prodotti a basso coinvolgimento psicologico si riferiscono invece a modalità di vendita più tipiche dei punti vendita de-specializzati. In tal caso, il cliente presta più attenzione al contenuto logistico dell'offerta commerciale: la velocità e la comodità nel reperimento del prodotto oppure, la facilità nell'individuazione della categoria all'interno del punto come

---

<sup>89</sup> Il dialogo permette di divenire co-produttori e sviluppatori di valore (Gummensson,2004), nelle relazioni fornitori, clienti e gli altri attori di mercato, ciascun attore apprende i bisogni i desideri e le attese dell'altro. Varey e Ballantyne (2005) descrivono il dialogo come: *“un processo di apprendimento aperto, orientato alla scoperta e creatore di valore”*. Alcuni autori, in merito alle vendite (Weitz e Bradford, 1999), hanno riportato che le vendite possono giocare ruoli diversi nell'attuazione di strategia di marketing aziendale, ovvero: di produzione, di vendita, di marketing e di *partnership*. In riferimento a quest'ultimo, l'autore suggerisce di lavorare con i propri clienti e con le aziende al fine di sviluppare soluzioni che migliorino le performance di redditività di entrambe.

attraverso la leggibilità del display o mediante la gestione ordinata dell'offerta (Busacca e Castaldo,2000).

**Figura III.3.3-2. Principali implicazioni manageriali per il category management derivanti dal livello di coinvolgimento psicologico e dalla tipologia di beneficio ricercato dalla domanda.**

Livello di coinvolgimento psicologico della categoria	Principali implicazioni per il category management
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio di preselezione dell'assortimento;</li> <li>• Informazione diretta da parte del personale di vendita;</li> <li>• Display informativo;</li> <li>• Articolazione di categoria coerente con i criteri valutativi della domanda.</li> </ul>
RIDOTTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilità di reperimento del prodotto;</li> <li>• Display immediatamente leggibile;</li> <li>• Varietà gestita (nei casi a elevata differenziazione dell'offerta);</li> <li>• Prodotti garantiti direttamente dal distributore (in presenza di scarsa differenziazione dell'offerta).</li> </ul>

*Fonte: Bertozzi e Castaldo (2000)*

In tale fase, sono stati inoltre osservati i fattori capaci di impattare sul coinvolgimento con diverse intensità tra i vari clienti. Quelli particolarmente significativi sono stati: a) L'interesse attribuito dall'individuo alla categoria; b) il grado di rischio percepito; c) la visibilità sociale nel processo di acquisto/consumo e, infine, d) il contesto di utilizzo del bene. Il primo fattore (a) dipende da elementi soggettivi difficilmente generalizzabili quali valenze funzionali e socio-psicologiche o il valore emotivo annesso al processo di consumo del prodotto; Il livello di rischio percepito (b) è legato a fattori individuali, quali: l'esperienza già maturata in precedenza con il prodotto, e/o ambientali quali la situazione di utilizzo,

che a loro volta incide direttamente su criteri valutativi adottati per la selezione dell'alternativa di acquisto; (c) la visibilità sociale nel processo di acquisto/consumo, impatta direttamente sul grado di coinvolgimento psicologico, ampliando il rischio psico-sociologico percepito e la rilevanza del prodotto sul piano simbolico. Ciò, può essere facilmente connessa a valenze semantiche dei comportamenti di consumo e alla sensibilità degli shopper alla differenziazione a livello sociale. In tale ottica, il consumo funge da un complesso di sistematico di segni, e quindi come un linguaggio, il cui significato dipende dall'evoluzione dinamica del contesto socio-culturale (Busacca e Castaldo,2000). Il contesto in cui avviene il consumo del prodotto (d) può comportare variazioni sostanziali nei sistemi motivanti, percettivi e valutativi del consumatore (Belk,1974), che inducono il consumatore a sua volta ad una stasi nel rapporto di sostituzione fra le varie alternative di beni.

Al fine di analizzare *la conoscenza e i criteri che orientano le decisioni di acquisto* (2) si è posto in essere, invece, un processo di categorizzazione individuale, traendo i benefici e i valori correlati alle attività di consumo. In virtù della rappresentazione della “catena mezzi-fini” (Gutman,1982)<sup>90</sup>, si è potuto “ricostruire le sequenze

---

<sup>90</sup> La Teoria Mezzi-Fini individua i legami che intercorrono tra comportamenti e valori, e spiega come la scelta di un prodotto (o di un servizio) sia utile a raggiungere una condizione desiderata. Nell'analizzare il legame esistente tra consumatore e prodotto, l'approccio della Teoria mezzi-fini tenta di rivelare le motivazioni, spesso nascoste alla base delle scelte del consumatore. È relativamente recente l'idea che, le scelte del consumatore non siano guidate dai meri aspetti



cognitive con cui gli individui rappresentano i prodotti e le attività di consumo” (Busacca & Castaldo,2000), che equivale sostanzialmente alla scelta dei criteri di costruzione delle categorie e dei livelli nei quali vi è la possibilità di articolare l’assortimento prodotti. A seguito, si è definito l’ “albero delle categorie<sup>91</sup>”, basato sui bisogni del consumatore. La relazione con il consumatore ha permesso di definire tale albero, finalizzato ad agevolare la scelta ‘in store’; ad aumentare la soddisfazione dei consumatori in relazione al processo di acquisto, nonché, la ‘store loyalty’. Infine, per quanto concerne i criteri di valutazione delle alternative esistenti fra le categorie **(3)**, si sono analizzati i nessi di complementarità e di sostituibilità fra le categorie esistenti nell’ambito dei momenti di consumo, giungendo alla conclusione che date categorie prodotti sono relazionate con l’occasione di consumo, e pertanto, con le varie esistenti componenti di contesto. Tale fase risulta fondamentale, al fine di impostare strategicamente le politiche di category management, in quanto, solo mediante la comprensione in primis del livello di coinvolgimento e le fonti capaci di generarlo, risulta possibile per il management giungere ad una loro adeguata gestione, sebbene costituisca solo il

---

funzionali del prodotto, quanto invece, dalla componente psicologica che, tali elementi sono in grado di suscitare.

<sup>91</sup> Busacca e Castaldo (2000) lo definiscono come: *“la chiave di costruzione e di lettura dell’assortimento attraverso le quali l’impresa commerciale intende caratterizzare il proprio ruolo nel mercato e quindi gestire le relazioni con i consumatori, fornitori e concorrenti”*.

primo passo o base di conoscenza qualitativa per la gestione della categoria prima di procedere all'analisi quantitativa e alla successiva segmentazione di mercato.

### **III.3.4 L'attribuzione del ruolo strategico alle categorie**

Il passo successivo è stato quello di definire il ruolo alle categorie, fondamentali in quanto da esse origina il processo di definizione di sistemi di offerta e rappresentano il primo elemento di decisione per allocare risorse alle categorie.

L'assegnazione del ruolo alla categoria avviene in base alla funzione commerciale che essa riveste o deve rivestire all'interno del punto vendita e in relazione al posizionamento dell'insegna.

Secondo la teoria di category management, il consumatore richiede dei servizi commerciali qualitativamente e quantitativamente differenti per ciascuna categoria conferendo ad esse importanza relativa diversa (Lugli,1993).

In questa fase, la figura del consumatore, quindi, diviene nuovamente cruciale nel guidare gli investimenti e l'impiego di risorse alle varie categorie. L'obiettivo di questa fase, dunque, diviene quello di individuare le modalità con le quali i consumatori valutano i punti vendita e a sua volta, di definire quelle più funzionali al raggiungimento di obiettivi di posizionamento.

L'attribuzione dei diversi ruoli alle categorie non deve essere una scelta autonoma da parte dello store manager, ma consistere nel risultato di una attenta analisi della domanda. È il consumatore con il suo sistema di percezioni che deve indirizzare gli

investimenti e gli sforzi dello store manager nelle diverse categorie di offerta. Pertanto, nel caso in cui il punto vendita volesse trasferire al mercato un'immagine di varietà, deve investire nella categoria che, nelle percezioni del cliente, più di altre, è in grado di veicolare questo concetto. In sintesi, dunque, è necessario che si inneschi un 'circolo virtuoso' in cui lo store manager traduce le percezioni del mercato obiettivo in ruoli delle categorie coerenti così da rafforzare l'immagine del punto vendita e in ultima analisi le percezioni stesse dei clienti (Castaldo e Mauri,2008 p.194).

**Fig. III.3.4-1** **Attribuzione dei ruoli strategici alle categorie e sistema percettivo del mercato obiettivo**



*Fonte: adattamento da Castaldo e Mauri (2008, p.194)*

Seguendo tale impostazione, i ruoli strategici che possono essere attribuiti alla categoria sono i seguenti (Bertozzi e Castaldo,2000):

- **destination (destinazione):** sono le categorie secondo le quali è possibile differenziarsi in quanto il distributore vuole essere riconosciuto come il fornitore più qualificato in assoluto a soddisfarne le esigenze; tali categorie

vengono privilegiate nell'allocazione delle risorse consistenti al fine di poter costantemente trasferire al consumatore un valore superiore rispetto alla concorrenza e quindi offrire livelli di eccellenza su tutti i piani dell'offerta (varietà e qualità degli assortimenti; varietà e qualità dei servizi di vendita; comunicazione e promozione).

- ***routine o preferred (rilevante)***: sono le categorie sulle quali si persegue un livello di parità rispetto alla concorrenza. Le categorie di routine sono quelle sulle quali l'impresa intende mantenersi altamente competitiva, ma dove non c'è spazio per significative politiche di differenziazione; sono categorie ad alti volumi, dalla frequenza di acquisto elevata e di una certa visibilità per il consumatore; logiche di approvvigionamento prevalgono su quella di shopping: l'eccellenza viene perseguita sul piano logistico, ovvero riducendo al minimo il rischio di rottura di stock.
- ***seasonal o emotional (stagionale)***: categorie ad elevata stagionalità cioè a cui viene attribuito un'importanza significativa solo in alcuni momenti dell'anno; categorie coerenti con bisogni articolati dei consumatori (ad esempio: pic-nic) e capaci di stimolare acquisti aggiuntivi (ad esempio: estate).
- ***convenience (comodità/servizio)*** categorie di “complemento” (Pastore,1997) necessarie per completare l'offerta del punto vendita; su tali categorie il distributore non ritiene di dover investire un elevato ammontare di risorse,

mirando più semplicemente ad approntare un'accettabile presenza e cercando di ottenere comunque un contributo al miglioramento dei margini.

Tali categorie rispondono a domande relative alle decisioni del consumatore ovvero: "perché, chi, quando, come, dove e cosa acquista?" (Sierra, 2002). Formulare queste domande può aiutare a creare i ruoli delle categorie. Ad esempio, la risposta a quando si acquista riflette a se si tratta di un prodotto stagionale o meno, oppure il come si acquista fornisce informazioni sulla frequenza e la quantità degli acquisti.

A seguito di tali considerazioni, vi è la possibilità di collocare in modo ideale i quattro ruoli strategici all'interno di una matrice, nella quale le variabili principali vengono rappresentate *dal grado di importanza*:

*-per il trade* in relazione all'incidenza sui volumi e sul fatturato, alla composizione del margine, alla crescita nel tempo;

*-per il consumatore* tenendo in considerazione l'analisi del comportamento di acquisto, il livello di programmazione all'acquisto, lo scontrino medio, la frequenza di acquisto etc.)

### III.3.4.-2 Le categorie, i rispettivi ruoli strategici e il grado di importanza



*Fonte: elaborazione personale*

Le due prospettive permettono nella lettura di assegnare ruoli non solo basandosi sulla redditività per l'impresa distributiva quanto anche e soprattutto sul grado di importanza che viene riconosciuta dal cliente finale.

### III.3.5 Gli obiettivi di marketing alle categorie

A fronte del differente ruolo strategico di marketing posseduto dalle categorie, si è avvertito anche il bisogno di individuare indicatori validi in grado di valutare la performance di categoria al fine di ripartire al meglio gli obiettivi aziendali fra categorie nel modo più conforme alla funzione ad esse attribuita. L'attribuzione degli obiettivi di performance di categoria è stata utile essenzialmente al fine di indirizzare la ripartizione delle risorse di marketing tra le varie categorie e le politiche dell'insegna. Tale approntamento di piani di marketing differenziati per

categoria ha permesso una maggiore efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse e nella gestione dei rapporti di fornitura, permettendo inoltre una diffusione dell'imprenditorialità anche a livello di categoria merceologica. Gli obiettivi di marketing individuati nel presente caso studio sono riconducibili a quelli teorizzati da Mauri (1995) riportati nella tabella sottostante.

**Figura III.3.5-1 Obiettivi di marketing delle categorie e le caratteristiche dei prodotti**

Obiettivo di marketing	Descrizione obiettivo	Caratteristica dei prodotti
<b>Traffic building</b>	attirare il maggior numero possibile di consumatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prodotti con forte incidenza sulla spesa delle famiglie;</li> <li>▪ Prodotti ad elevato livello di programmazione e di frequenza di acquisto</li> </ul>
<b>Transaction building</b>	Aumentare il valore della spesa del consumatore (acquisti non programmati e prodotti a maggior valore unitario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti con incidenza significativa sullo scontrino;</li> <li>• Prodotti con prezzo relativamente elevato.</li> </ul>
<b>Margin contributing</b>	Aumentare il margine complessivo del distributore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti e marche con margini più alti e/o con tassi di rotazione più elevati</li> </ul>
<b>Cash generating</b>	Aumentare il fatturato e la liquidità generata dalle vendite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorie e prodotti ad elevata rotazione e ad alta frequenza di acquisto</li> </ul>
<b>Excitement creating</b>	Rendere piacevole e stimolante il processo di acquisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologie di prodotti, caratterizzate da un preciso orientamento e stile di vita</li> </ul>
<b>Price image</b>	Comunicare al consumatore la convenienza di prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Famiglie capaci di sopportare intensa ed efficace attività promozionale</li> </ul>
<b>Variety image</b>	Comunicare al consumatore qualità dell'assortimento in termini di varietà e di specialità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorie nelle quali vi è congiunzione della domanda e offerta di prodotti di nicchia, di prodotti locali, di marche commerciali</li> </ul>
<b>Turf protecting</b>	Difendere la base dei consumatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorie più capaci di garantire posizionamenti aggressivi rispetto alla concorrenza</li> </ul>

*Fonte: elaborazione da ECR (1995)*

### **III.3.6 Il piano di marketing delle categorie: il retailing mix**

Costruire un piano strategico di marketing delle categorie rappresenta proprio il passo successivo alla definizione degli obiettivi. L'identificazione del piano

strategico di categoria consiste nell'individuare il mix di leve di marketing operativo da attivare. Essendo il progetto di category management di natura distributiva, codeste corrispondono in sostanza alle leve di 'retailing mix': l'assortimento, i prezzi, le promozioni e il merchandising nella sua dimensione più operativa (display e space allocation).

Il ruolo centrale del retailing mix lo ha svolto principalmente l'assortimento, che per l'impresa commerciale, costituisce il nucleo dell'offerta distributiva. Nella definizione della macrostruttura dell'offerta per categorie, esso definisce - grazie all'immagine ricostruita del punto vendita ("store image") - anche il posizionamento competitivo dell'insegna rispetto alla concorrenza diretta incontrando i bisogni dei consumatori.

Quando si passa alla fase della definizione di categoria le scelte operative sono relative alle dimensioni che possono determinare il grado di servizio assortimentale offerto al consumatore con riferimento sia alle categorie merceologiche che sotto-categorie. Questo passaggio, oltre a determinare il livello di servizio, tuttavia, produce impatti rilevanti sui costi e sui ricavi della categoria, nonché, sulle relazioni a monte con i fornitori. A tal proposito, è fondamentale che, alla base delle scelte di progettazione di marketing di categoria e le relative leve di marketing mix, per primo, risieda: la conoscenza del consumatore e la comprensione dei suoi bisogni. Infatti, è proprio grazie ai risultati dell'indagine del consumatore che si sono potute



definire le linee guida strategiche relative alla progettazione delle politiche di marketing di categoria e le relative leve di marketing mix.

L'assortimento essendo una componente di natura dinamica, va guidato dalla costante ricerca sul mercato obiettivo. A tal fine, la proposta commerciale ha cercato di riflettere l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze del cliente, sempre riferendosi alle indicazioni emerse dall'analisi.

Nel presente lavoro è emerso che entrambi il produttore e il distributore hanno sviluppato conoscenze e competenze in merito al comportamento di acquisto e al consumo, guardando tale azione come una opportunità e risorsa innovativa: per l'impresa distributiva, ciò ha permesso di ridefinire gli spazi in funzione delle modalità innovative di costruzione delle categorie, nonché, di costruire dell'immagine per differenziarsi dalla concorrenza mediante la creazione di esperienza per l'acquirente più gradevole e soddisfacente; per il produttore, il dialogo con il consumatore ha consentito di allinearsi ai bisogni della domanda e a sua volta, di migliorarsi in termini di innovazioni di prodotto. In tal senso, si è proceduto a sviluppare segmenti più innovativi nel momento di analisi della domanda e delle tendenze individuate di mercato. Il passo successivo, in base a ciò, è stato quello di razionalizzare l'assortimento riducendo le inefficienze, ovvero, quei prodotti a bassa rotazione e sovraesposti, assegnando spazio espositivo alle referenze che precedentemente avevano minore rilievo.

Nella politica assortimentale, le innovazioni si traducono direttamente in soluzioni di ‘merchandising’ e ‘visual merchandising’ che interessano tanto i produttori quanto i distributori.

Il contesto dell’attività di merchandising, definito da Collesei (1989) come: *“l’insieme di tecniche utilizzate, separatamente o congiuntamente dalle imprese commerciali e industriali, con il duplice obiettivo di migliorare la redditività del punto di vendita e di adeguare la presentazione dei prodotti sugli scaffali ai bisogni degli acquirenti”*; consiste, quindi, nella programmazione ed esecuzione di tutte le operazioni volte all’ottimizzazione espositiva e dello stato di mantenimento e di presentazione dell’offerta. Tale definizione è tale da delimitare il campo di azione, in riferimento unicamente all’attività di condizionamento del consumatore all’interno del punto vendita. Tuttavia, tale attività presenta anche limitazioni, tra le quali: l’incapacità di valorizzare appieno le potenzialità insite nella comunicazione visiva (Provenzano,2012). Pertanto, si giunge a definire il visual merchandising. Zaghi (2013) lo definisce come: *“il marketing del punto vendita nel punto vendita: una disciplina multifunzionale che grazie all’interazione sinergica di marketing, semiotica, design e psicologia sociale rappresenta uno strumento attivo di comunicazione dell’immagine del punto vendita e dei prodotti ivi contenuti, ma anche di informazione, suggestione, persuasione e promozione delle vendite”*. Tale attività svolge un ruolo cruciale, sia nel migliorare la produttività occupandosi dell’organizzazione dello spazio, sia nel comunicare la dimensione

emozionale dell'assortimento; evocando nel sistema cognitivo dei consumatori emozioni ed esperienze correlate al consumo del prodotto, valorizzando così il contenuto semantico dell'offerta commerciale (Soscia,2001).

Per l'impresa industriale, disporre di una buona presentazione ed esposizione dei propri prodotti nel punto vendita, offre la possibilità di far percepire l'esistenza dei prodotti esattamente nel momento in cui, il consumatore compie la scelta di acquisto. Ciò significa, non vanificare, a sua volta, i notevoli sforzi di marketing e di comunicazione che sono stati compiuti per creare e mettere sul mercato la propria offerta. La necessità di sviluppare attività di visual merchandising deriva dalla finalità di garantire al proprio marchio e al proprio prodotto un'adeguata quantità e qualità di spazio espositivo in termini di visibilità e accessibilità. A tal merito, il display costituisce un rilevante mezzo di trasmissione del messaggio dell'offerta, capace di sostituire ogni altro tipo di mezzo di comunicazione commerciale (Lawrence,1983). Esso diviene ancora più importante, in quanto, nella maggioranza dei casi, il consumatore nel momento in cui acquista il bene, impiega un tempo nella scelta che risulta estremamente limitato (Dickson & Sawyer,1990).

In virtù della realizzazione di attività di merchandising, l'interesse perseguito dall'impresa industriale, nel garantire che la propria offerta è quello di disporre di una adeguata visibilità quali-quantitativa all'interno del punto vendita; che lo spazio assegnato non è tale da generare rotture di stock; che il portafoglio prodotti venga

adeguatamente rappresentato dall'assortimento del punto vendita; che sia possibile raccogliere informazioni sull'andamento delle vendite (Pellegrini,1993).

Per l'impresa commerciale, invece, un efficace ed efficiente merchandising offre un servizio di maggiore qualità ai consumatori, e ciò, significa quindi, differenziare il proprio sistema di offerta da quello dei concorrenti (Pellegrini,1993; Cristini, 2002; Lugli,2002), ottenendo dall'offerta presente in assortimento e dallo spazio di vendita, un livello remunerativo compatibile con le proprie esigenze di sopravvivenza (Collesei,1989).

Più specificatamente, per il distributore il merchandising ha la finalità di attirare nel punto vendita un numero ottimale di clienti, di “appiattare” le punte della domanda, di prolungare la permanenza media della clientela nel punto vendita, di far visionale alla clientela tutta la superficie espositiva (Collesei,1989; Sabbadin,1991; Lugli, 2002; Bagnobianchi,2004). Al contrario, per l'impresa produttrice, esso consiste in uno strumento che permette di: mantenere coerenza nella qualità della propria offerta, di rinforzare il valore della marca, di ridurre la dissonanza cognitiva, di fornire al distributore un servizio al posto di sconti, di aumentare le aspettative di vendite del distributore, di prolungare la propria attività di comunicazione nel punto vendita, e infine, di raccogliere informazioni sui consumatori (Bagnobianchi, 2004).

Tuttavia, il visual merchandising presenta anche lati positivi e negativi insiti di limiti e potenzialità, alcuni dei quali sono riconducibili ai diversi obiettivi tra

l'industria e la distribuzione: mentre la prima, cioè, è volta a valorizzare il marchio; la seconda, tende a promuovere l'intero assortimento. A tal proposito, in virtù del progetto di category management, un rapporto di collaborazione con l'impresa distributiva, ha dato origine ad un equilibrio fra le due diverse finalità, il quale ha permesso una gestione della categoria e non della mera marca/prodotto offerto.

È stato, inoltre, possibile, grazie proprio alla riorganizzazione della superficie espositiva basata sul processo di consumo, superare la logica omogenea di tipo merceologico, la quale produceva inizialmente disorientamento per il consumatore nel momento della scelta di acquisto. È proprio nel processo di ricerca dei prodotti, che il nuovo layout, infatti, si rivela funzionale in termini di minimizzazione del tempo dedicato allo spostamento nel punto vendita, coinvolgendo maggiormente il consumatore e stimolandolo ad acquisti anche non programmati. La comunicazione visiva dell'assortimento ha incluso comunicazione POP ('point of purchase'), un display personalizzato con cartellonistica caratterizzata da una grafica volta a comunicare le referenze in base alle varie occasioni di consumo facendo vivere una migliore esperienza all'acquirente ancora prima di aver gustato il prodotto. In tal modo, il punto vendita si è trasformato in un efficace 'experience provider' (Castaldo & Mauri,2008), rendendo l'attività di acquisto più piacevole e coinvolgente in virtù della creatività comunicativa dello 'store design'. In tal modo, infatti, il punto vendita, rendendo l'esperienza di shopping più emozionante e

quindi più soddisfacente, rafforza la relazione con il cliente dando luogo a una ulteriore fonte di generazione di valore.

### **III.4 I risultati del progetto**

Tale approccio gestionale ha permesso all'azienda di produzione e di distribuzione in questione di realizzare in collaborazione strategie commerciali, di marketing, di merchandising e di assortimento, al fine di massimizzare il valore delle varie categorie di prodotti che compongono l'assortimento e di migliorare la soddisfazione del cliente all'interno dei punti vendita dell'impresa distributiva.

La costante collaborazione e lo scambio di informazioni fra l'impresa produttrice e di distribuzione hanno consentito a entrambe di essere in linea con le decisioni di acquisto dei consumatori.

Ad oggi, diviene fondamentale per le imprese, nell'attuale mercato competitivo dei beni di consumo, incontrare i bisogni della domanda proponendosi come attori capaci nel fornire una risposta repentina a specifiche esigenze. L'evoluzione del comportamento e delle esigenze dello 'shopper', nonché la ricerca della sua fiducia, inducono sia le imprese di produzione che commerciali ad avviare processi innovativi di marketing operativo, affinché si rafforzi la componente immateriale di creazione di valore. Tale bisogno si manifesta proprio in questa nuova ottica gestionale, cioè il category management.

Dal caso studio, sono emersi sia aspetti di carattere analitico-valutativa, derivanti dal congiunto scambio di informazioni fra le parti, sia quelli riguardanti la sfera gestionale. L'industria ha operato al fine di fornire il *know how* necessario alla costruzione del piano di categoria, la quale ha rappresentato terreno chiave del trade. È stato fondamentale dal principio, ai fini della convergenza fra industria e trade, riconoscere nella categoria l'unità di misurazione delle performance, di differenziazione presso il consumatore, di origine di informazioni sul comportamento d'acquisto della domanda. A tal merito, sono emersi aspetti e profili nuovi di analisi dei rapporti di forza e di aree di partnership fra l'impresa industriale e commerciale, grazie alla focalizzazione dell'indirizzo comune sulla categoria merceologica. L'efficacia di tale innovativa filosofia gestionale trova espressione già nel momento in cui si analizza in profondità il comportamento di acquisto e i processi cognitivi a esso sottostanti, permettendo successivamente una *condivisione delle risorse informative e conoscitive*, utili ai fini della concretizzazione di una vera e propria gestione integrata di risorse di marketing.

Tra gli aspetti del presente caso studio si rileva alquanto innovativo il processo di costruzione dell'assortimento, ispirato all'albero di categorie realizzato in base alle esigenze del consumatore emergenti. I diversi livelli di articolazione dell'offerta sono avvenuti, pertanto, in ottica customer based, segmentando la stessa sulla base di benefici ricercati dal consumatore e di occasioni d'uso. Tale criterio di definizione di categorie si è basato sulla logica di domanda e non più su quella

dell'offerta, superando quindi, l'ottica di suddivisione tradizionale secondo affinità merceologiche dei prodotti. Successivamente, ai fini della gestione del piano strategico di categoria anche la 'profilazione' del campione è stato alquanto rilevante, partendo dall'assegnazione dei ruoli fino alla definizione delle leve di retailing mix. Conseguentemente all'adozione di tale approccio gestionale, i benefici rilevati per gli attori coinvolti nel caso studio sono i seguenti.

Anzitutto, l'impresa di produzione attivando un maggior dialogo con l'impresa commerciale ha ottenuto un maggior controllo dell'andamento delle linee prodotto e ha potuto inoltre, allinearsi alle esigenze attuali dei consumatori; mentre l'azienda distributiva, suddividendo il portafoglio prodotti in categorie è riuscita ad ottenere un miglioramento dell'assortimento prodotti e in tale modo, anche la fidelizzazione della clientela.

Inoltre, si assiste ad un miglioramento della relazione fiduciaria lungo tutta la supply chain, in quanto entrambi le parti hanno collaborato e, interagendo costantemente, hanno attivato un rapporto di cooperazione fondato sulla congiunta fiducia minimizzando l'incertezza della relazione e favorendo la continuità, con l'obiettivo comune di generare valore per (e con) il consumatore.

L'applicazione di tale filosofia gestionale ha comportato inoltre implicazioni rilevanti anche di carattere organizzativo. Anche la gestione dei processi di categoria sembrerebbe avere avuto un miglioramento in termini relazionali: è emersa una forte integrazione e fiducia fra le varie funzioni aziendali interessate



alla gestione delle categorie, in particolar modo, quella del marketing, degli acquisti e delle vendite.

Il progetto ha permesso, inoltre, anche di capire che si può lavorare, non solo sulla leva del prezzo, quanto anche su strade più innovative. Avendo dato una maggiore visibilità delle referenze presenti all'interno dell'assortimento, stabilendo una *razionalizzazione*; durante la gestione si sono generati ulteriori stimoli sul fronte dell'implementazione di materiali comunicativi più completi verso il cliente.

I risultati economici del progetto conseguiti nella fase test sono apparsi molto positivi: nei punti vendita i parametri relativi al fatturato e volumi di vendita sono aumentati e, in particolare, è cambiata la composizione del margine, a favore di prodotti più innovativi e in crescita nel mercato, come i prodotti con alto contenuto di servizio (“pronti da cuocere” o “cotti”) o prodotti più salutari come il prodotto biologico. Quindi dai risultati, il concetto di marginalità è da intendere non solo per valore assoluto o tasso, quanto e, soprattutto, anche in termini di qualità di alimentazione.

Con la nuova comunicazione visiva, la vendita delle carni a libero servizio per volumi nel 2020 rispetto all'anno precedente è aumentata del +7,89%, mentre per valore del +10,03%. Positiva è anche la percentuale riguardante i volumi delle vendite del prodotto biologico, che si attesta al 7,32% rispetto all'anno precedente; mentre per valore al +9,06%. Per quanto concerne il differenziale di incidenza

murale delle carni nell'anno 2020, il punto vendita con la nuova comunicazione rispetto a quella senza, è pari al +7,20%.

In virtù di tale approccio gestionale, il consumatore ha potuto trarre benefici dal miglioramento qualitativo di servizio nel punto vendita sia in termini di disponibilità di prodotti in assortimento, che in termini di cura e di gestione del reparto carni. Sul fronte delle analisi di 'customer satisfaction', quindi, i clienti hanno potuto trarre maggiore soddisfazione dal nuovo assortimento rispondente alle loro esigenze, nonché, vivere una esperienza maggiormente coinvolgente nel processo di acquisto dei prodotti. La vicinanza dell'offerta in relazione ai benefici ricercati dal consumatore evita, in altri termini, la possibilità di disorientamento nel processo di acquisto, quindi in tal senso, il display, assume quasi il ruolo di "consulente" per il consumatore. Considerata la positività dei risultati emersi da questo caso studio, è possibile affermare che l'attivazione di working partnership tra industria e distribuzione in ambito category management agevola la creazione di nuove fonti di valore per il cliente finale e nuovi elementi di differenziazione rispetto ai concorrenti. La figura sottostante mostra la nuova modalità espositiva con l'implementazione del display in un punto vendita 'test (Jesi-Centro commerciale il Torrione). Dal successo di tale progetto, la stessa modalità espositiva dell'assortimento carni è stata ripetuta anche per un nuovo punto vendita Sì con te inaugurato recentemente a Senigallia.

**Figura III.4-1. Nuova modalità di esposizione (Sì con te di Jesi)**

*Prima*



*Dopo*



*Fonte: elaborazione propria*

### **III.5 Prime considerazioni e domande di ricerca**

Dal progetto di category management si è dimostrato che, i rapporti industria-distribuzione permettono di incrementare il valore per (e con) il cliente finale: l'“innovazione di prodotto nel commercio” sviluppata tramite la gestione delle leve di marketing, in virtù della relazione con il consumatore (*‘one to one’ marketing*), ha permesso di verificare l'efficacia delle relazioni inter-impresa. Come si è potuto osservare dal progetto, strategie di tipo relazionale fondate su un approccio di marketing *‘one to one’*, agevolano il processo di creazione di valore partendo dalla comprensione circa la soddisfazione dei clienti di impresa verso l'“outcome di valore”.

Inoltre, dai risultati sono state poste in essere, alcune prime osservazioni in merito alla ‘sostenibilità’ del prodotto e al territorio. Risultando centrali nei modelli di shopping del consumatore, vanno a costituire un tema di discussione condiviso tra le imprese in partnership. Entrambe stanno cercando di implementare un nuovo linguaggio basato su aspetti valoriali, capace di comunicare la distintività del sistema di offerta e del servizio di qualità al fine di rafforzare la fiducia del consumatore.

Da quanto emerge dai risultati del progetto, il territorio costituisce un fattore tenuto in considerazione relativamente alle scelte di acquisto, per la valutazione della qualità del prodotto alimentare biologico e del negozio dove effettuare gli acquisti. Sì con Te è stata reputata dai consumatori migliore rispetto ad altre insegne in quanto offre una maggiore selezione dei prodotti alimentari e di qualità nei vari comparti. Dai risultati emerge una elevata consapevolezza del consumatore circa l’ampia offerta di eccellenze territoriali. Il Sì con te viene reputato, *valorizzare* le referenze con contenuto di specialità/territorialità, portando a riscoprire gusti e sapori unici legati al territorio. Quindi esso, pone il consumatore nella situazione di ricercare prodotti della tradizione enogastronomica italiana. Infatti, rispetto ad altre insegne, viene reputato rispecchiare più l’immagine di negozio tradizionale perché sono presenti maggiori prodotti locali’. Tale posizionamento, riguarda vari comparti assortimentali dell’insegna, tra i quali, anche quello della carne.

Quindi, in virtù dell'ampiezza assortimentale dedicata ai beni alimentari locali, l'insegna è capace di evocare più facilmente il localismo, contribuendo a rafforzare e sviluppare associazioni positive da parte dei consumatori. Proprio per tale suo posizionamento, che Fileni trova il vantaggio a commercializzare il prodotto biologico.

Relativamente ai risultati sul modello di consumo biologico, nella segmentazione di mercato, si è rilevata una percentuale, rappresentata da consumatori ancora non inclini all'acquisto del prodotto biologico; ed un'altra, invece, che sceglie di acquistarla, sebbene in modo non sistematico. Integrando ai dati quantitativi, quelli qualitativi, si è giunti alla conoscenza, che la scelta di acquisto del prodotto biologico, avviene, tuttavia, su base di motivi salutarì ed etici, connessi alla dimensione territoriale. Il tema del territorio sembrerebbe impattare nelle scelte di acquisto di quest'ultimo andando a rappresentare un indicatore di qualità del bene. In particolare, a conferire maggiore fiducia al consumatore sono la sostenibilità di filiera e il territorio dove viene realizzato il bene biologico.

Oltre alla mera funzionalità/convenienza utilitaristica ed economica e delle possibili ripercussioni sull'alimentazione, salute e benessere, sembrerebbe che si stia diffondendo, la tendenza verso acquisti fondati su un approccio di tipo valoriale. Il cliente sembra costruire, un ampio ventaglio di scelte, basate su questioni sociali ed ambientali; nelle quali, il territorio può rappresentare il vettore strategico di comunicazione del prodotto alimentare biologico e dell'intero sistema di offerta.

Le scelte da parte del consumatore non sono più solamente dettate dalla mera leva del prezzo, bensì, anche dalla valutazione della ‘sostenibilità’.

La necessità di rafforzare la fiducia del consumatore impone per l’impresa industriale studiata, di formulare nuove strategie di comunicazione del ‘plusvalore’ del prodotto biologico, facendo leva sul tema del territorio. Quindi, oltre ad ‘esperienzializzare’ il prodotto nell’ ‘ambiente’ in cui viene inserito; l’impresa deve ricercare anche soluzioni nuove, per enfatizzare il contenuto esperienziale, poiché la progettazione dell’esperienza di marca (“brand experience”), contribuisce alla valorizzazione dell’esperienza individuale ‘in store’.

Nell’era della post-modernità, il consumo sviluppa un nuovo linguaggio, ovvero, viene dato, spazio alla capacità del prodotto di comunicare permettendo, a sua volta, alla marca, di acquisire valore simbolico. Le imprese riconoscendo il ruolo dei fattori culturali e sociali del territorio in cui operano, si impegnano moralmente ad investire sulla valorizzazione ambientale, occupazionale e culturale. In questo modo, nasce un rapporto sinergico fra le imprese locali e il sistema-territorio, che viene raccontato attraverso il prodotto o la marca, trovando in ciò una via per la differenziazione dell’offerta sul mercato. Sebbene già il marchio sia uno strumento per il consumatore per attestare le proprietà qualitative del prodotto standardizzate nel tempo e nello spazio, tuttavia, necessità anche di modalità complementari di differenziazione della qualità del prodotto offerto sul mercato. Fra le strategie di differenziazione, pertanto, rientra il territorio di origine reputato essere fonte vitale

di valori e simboli dal quale esse attingono al fine di comunicare anche la propria identità<sup>92</sup>. Nel presente lavoro, si cerca di comprendere *‘in che modo la sostenibilità del prodotto renda effettivamente competitiva l’impresa industriale’*. A tal fine, si è proposto di indagare più in profondità l’impatto della sostenibilità nelle scelte di acquisto del consumatore e nelle relazioni *‘impresa-mercato’*. La tesi è stata guidata dalle seguenti domande di ricerca:

*RQ1- in che modo la sostenibilità del prodotto impatta nei rapporti con la distribuzione?*

*RQ2: Come impatta nelle scelte dei consumatori?*

Al fine di completare l’analisi relativa alla sostenibilità del prodotto, nel seguente capitolo, l’ambito di studio si è focalizzato sul territorio di origine, che come precedentemente accennato, costituisce per le imprese in partnership, una leva strategica di comunicazione dell’outcome di valore al consumatore. Attraverso la conduzione di indagini qualitative si è cercato di esplorare in che modo la sostenibilità impatti nel processo di acquisto del consumatore; nello specifico, in quello della nuova generazione (Gen Z), portatrice di nuovi valori, che richiede oggi per l’industria di marca un cambio di rotta comunicativo e lo sviluppo di nuove

---

<sup>92</sup> Pezzo divulgativo realizzato nell’anno 2021, che è stato inserito nella sezione *‘Business Case’* del Blog Management Notes, estratto dell’articolo presentato al convegno Sinergie Sima 2021 il 10-11 giugno, disponibile (online) al seguente link: <https://www.mark-up.it/il-territorio-di-origine-come-elemento-differenziante-la-qualita-del-prodotto-biologico/>

strategie di marketing. Infine, è stata realizzata un'analisi qualitativa nella prospettiva manageriale al fine di comprendere in che modo la 'sostenibilità' del prodotto impatti nei rapporti verticali e nella relazione che l'impresa instaura con la domanda finale.



## **CAPITOLO IV - SOSTENIBILITA' E TERRITORIO: TEMI CONDIVISI NELLE RELAZIONI DI CANALE**

L'intensificarsi del processo di globalizzazione, la crisi economica, nonché, l'attuale situazione pandemica, hanno colpito recentemente i mercati internazionali, imponendo per le Piccole e Medie Imprese del settore agroalimentare, la ricerca di nuovi approcci strategici per la sopravvivenza sul mercato globale. Contestualmente, le sfide che tale settore deve fronteggiare, tra le quali: il bisogno di garantire sicurezza e salubrità alimentare, la lotta al cambiamento climatico e la preservazione delle risorse naturali; richiedono l'abilità a sviluppare strategie e strumenti innovativi di comunicazione della 'qualità' dell'offerta al fine di trovare un posizionamento strategico sul mercato. Tuttavia, le strategie per poter essere efficaci e per poter garantire un effettivo vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo, si devono, necessariamente ispirare ai principi di sostenibilità dello sviluppo. D'altro canto, l'orientamento alla sostenibilità, si sta riflettendo per di più nelle scelte di consumo post-moderno, dando luogo a dinamiche nuove della domanda. Queste ultime riguardano in particolare, i giovani consumatori, sempre più attenti alla qualità del prodotto alimentare e sensibili agli equilibri socio-economici, ambientali e culturali.

Come già accennato nel capitolo precedente, il passo ultimo della ricerca è stato quello di analizzare in che modo la sostenibilità incida sulla competitività

dell'impresa industriale. I risultati del progetto di Category Management hanno portato a sviluppare e introdurre un nuovo framework teorico, relativo al tema della sostenibilità del prodotto e del territorio e, di esplorare nella pratica il loro impatto nel processo di acquisto del consumatore e nel 'sistema di relazioni' che l'impresa industriale studia attiva nella 'supply chain'. In tale contesto, l'impresa produttrice viene individuata come *focal firm*, e la relazione con la 'domanda' come unità di analisi, riferendoci sia a quella instaurata con quella intermedia (distributore), che con quella finale (consumatore).

Nella presente sezione indagando in profondità il tema del territorio nella prospettiva del consumatore, si giunge alla conoscenza dell'esistenza di valori etici legati al territorio nell'acquisto del prodotto alimentare biologico, i quali confermano essere, indicatori di qualità di tale bene. Lo studio cerca di guidare l'impresa industriale e commerciale, verso un linguaggio nuovo di comunicazione degli aspetti valoriali del brand e del servizio offerto, basato sul tema del territorio, ai fini di una maggiore differenziazione sul mercato.

## **IV.1 Dal consumo di massa al consumo responsabile, critico ed etico**

I nuovi driver della domanda alimentare si introducono in un percorso evolutivo che, di recente, ha visto l'affermarsi di molteplici modelli di consumo. La tendenza del consumo responsabile, critico ed etico ha ormai assunto grande rilevanza attirando l'attenzione delle imprese agro-alimentari, istituzioni politiche e mass-media. La recente letteratura in merito a questo tipo di consumo, lo riporta come maturo, competente, esigente e critico. Mentre, il consumo maturo e competente sembrerebbe correlato al processo di affrancamento del consumatore dalla tradizionale dipendenza dal mondo della produzione; il carattere critico costituisce una vera e propria discontinuità con il passato, in quanto, manifestarsi 'critici' nel consumo, significa porre maggiore attenzione nella scelta del prodotto /marchio, o ad aspetti che oltrepassano la mera fruizione, a dimensioni che vanno al di là delle prestazioni oggettive. Con riferimento alle variabili di natura socio-culturale, negli ultimi anni, i driver principali che hanno influenzato la domanda alimentare sono la maggiore sensibilità da parte dei consumatori circa gli equilibri socio-ambientali e l'orientamento a modelli di consumo sostenibili in termini sociali, ambientali, nonché, culturali e generazionali. A tal merito, le scelte di consumo si connotano via via per il loro carattere 'critico', influenzate da ragioni tanto utilitaristiche quanto etiche, ponendo l'attenzione a fattori quali l'impatto ambientale dei prodotti e dei processi produttivi, condizioni di allevamento di animali, condizioni di lavoro, tutela dei diritti umani, condizioni di vita delle comunità locali (Cesaretti e

Annunziata,2011). Nel consumatore post-moderno, si affermano nuovi valori come: l'etica e l'impegno sociale che comportano il rispetto dell'ambiente e una maggiore consapevolezza circa la scarsità delle risorse, nonché, l'assunzione di responsabilità politica correlata all'atto di acquisto. In particolare, negli stili di consumo alimentare, i segmenti più giovani, sono quelli sempre più preoccupati delle conseguenze provocate dalle modalità operative delle imprese e dall'utilizzo di certi prodotti, poiché visti poter impattare sull'ambiente fisico, sulle forme di manodopera e sulla qualità della vita connessa alla produzione e al consumo del prodotto medesimo (Burrelli, Aiello & Guercini,2006). In altre parole, si sono affermate, scelte di consumo che sempre più vedono rafforzarsi l'enfasi sulla responsabilità individuale (Franchi,2009). Quei marchi che non rispettano l'etica condivisa, come ad esempio, sulla provenienza di certi componenti o sulla destinazione dei dividendi, vengono rigettati; mentre, vengono privilegiati quelli che mostrano un maggior impegno sociale e particolare attenzione alla salvaguardia della società e dell'ambiente<sup>93</sup>. Ciò sta ad identificare un tipo di consumatore anche, maggiormente informato relativamente alle esternalità prodotte dalle proprie scelte di acquisto, siano esse di natura salutistica, ambientale, che solidale al fine di tutelare le risorse materiali e immateriali; maggiormente partecipe di ciò che accade

---

<sup>93</sup> Basti considerare la tendenza di consumo crescente di prodotti a basso impatto ambientale, come quelli biologici e a lotta integrata, i prodotti etici come quelli del Commercio Equo solidale o i prodotti locali.

sul piano ambientale, sociale e culturale, preoccupandosi dei riflessi che il suo comportamento e quello di altri possano avere nel presente e nel futuro e infine, che non si limita solamente al modo con cui l'impresa fa il prodotto o la natura delle materie prime utilizzate per produrlo, quanto anche la filosofia dell'impresa nel rispettare particolari principi morali. Conseguentemente, il concetto di qualità dei beni/servizi si veste di una nuova veste includendo la componente etica del bene e la responsabilità sociale dell'impresa produttrice. In questo scenario, si configura, perciò, il consumo 'sostenibile'<sup>94</sup>, basato su un processo decisionale, che tenga conto delle esigenze dei consumatori, ma anche, delle loro responsabilità sociali (Meulenberg,2003). Le scelte di consumo responsabile possono stimolare, quindi, l'offerta di beni in grado di soddisfare le necessità emergenti, favorendo, a sua volta, un radicale cambiamento nel mercato verso la sostenibilità<sup>95</sup>.

L'accresciuta attenzione da parte dei consumatori verso i comportamenti etici, induce l'impresa, ad avere una maggiore coscienza circa la responsabilità verso l'ambiente, che verso la società in cui è localizzata la produzione con la quale entra

---

<sup>94</sup> L'OECD (2002) definisce *il consumo sostenibile* come l'utilizzo di beni e dei relativi prodotti che favoriscono il miglioramento della qualità della vita, riducendo al minimo l'uso di risorse naturali e di materiali tossici, nonché le emissioni di rifiuti e di sostanze inquinanti durante il ciclo di vita, in modo da non compromettere i bisogni delle generazioni future.

<sup>95</sup> In questo contesto, è possibile individuare la componente "ecologica" che incontra un consumatore particolarmente attento agli effetti che le attività produttive generano e, al consumo in termini di inquinamento delle risorse materiali; ad essa rispondono i prodotti "green" o prodotti realizzati mediante processi produttivi 'più gentili' (prodotti biologici), così come confezioni con minore contenuto di materiali e soprattutto realizzate con materiali ecologici (Belletti & Marescotti,1996).

in rapporto; traducendosi in: sostegno allo sviluppo economico di una determinata regione; creazione e mantenimento di occupazione, sviluppo del tessuto sociale; partecipazione alle politiche di formazione del territorio; tutela dell'ambiente fisico; partecipazione allo sviluppo urbano e del distretto in cui è sedimentata la realtà produttiva. Diviene fondamentale, dunque, che l'impresa possieda nei confronti della società, un comportamento che sia attento ai cambiamenti ambientali, al fine di garantirsi il consenso sociale e la sopravvivenza nel lungo periodo.

Ad emergere nella società attuale è "l'individualismo"; tuttavia, in questo contesto, la socialità e l'eticità dovrebbero collocarsi in uno spazio sempre più residuale, ma, l'individualismo post-moderno è molto diverso, in quanto, si sostanzia in una continua ricerca di forme nuove di socialità e in una crescente sensibilità al mondo dell'etica e del dovere. La responsabilità sociale dei produttori assume notevole rilevanza, in quanto, il consumatore critico richiede che vengano tutelati gli aspetti etici nei metodi produttivi, che si sostanzino in forme di eco-compatibilità, che vengano rispettate le produzioni autoctone, nonché che sia offerta la possibilità di riuso, recupero, riciclo e risparmio energetico. In questo quadro, vi è la consapevolezza che l'acquisto e il consumo non possano terminare il rapporto con il produttore, ma consistano in due momenti di un processo ben più ampio e complesso: un rapporto che ha un impatto sostanziale nel presente sulla qualità della vita e, nel futuro, sull'esistenza di molti soggetti. Il consumatore responsabile e critico possiede un buon pragmatismo. Nelle scelte di consumo, infatti, alla

dimensione di responsabilità si affiancano quelle tradizionali come: la qualità e il prezzo, in quanto il prodotto non può essere solamente etico ma deve conservare un buon livello qualitativo e non può avere un prezzo eccessivamente maggiorato. Infatti, in un tempo di crisi, come quella attuale, in cui da un lato calano in modo drammatico i consumi, va considerata l'accresciuta attenzione del consumatore alla qualità del prodotto, intesa sia sul piano della sostenibilità ambientale, sia su quella socio-economica. Tuttavia, le tendenze di consumo critico derivano non solo da una maggiore consapevolezza di lungo periodo delle scelte di acquisto, quanto anche, da considerazioni, in alcuni casi più immediate, legate al concetto di “value for money” (rapporto qualità-prezzo).

Il consumatore etico nelle proprie scelte di consumo si basa su alcuni principi guida, i quali vengono riportati da Maietta (2004) nel modo che segue:

- ridurre i consumi ad acquistare un prodotto solo se realmente utile;
- preferire prodotti ottenuti con basso impatto ambientale e consumo energetico;
- leggere attentamente in etichetta, preferendo a pari prezzo il prodotto con maggiori informazioni;
- informarsi se il prodotto non sia fabbricato sfruttando i lavoratori;
- prediligere prodotti locali<sup>96</sup> e artigianali;

---

<sup>96</sup> Secondo Bove e Senatore (2001) viene a svilupparsi, contestualmente, anche un tipo di domanda riconducibile ad un consumatore che pone tra i propri bisogni la ricerca e l'identificazione di una radice, di un'origine, di un legame con il passato, riscoprendo culture alimentari locali. In tal senso, l'alimentazione acquisisce per il consumatore il valore di patrimonio di saperi locali.

- informarsi sul comportamento dell'impresa produttrice.

Mentre la tutela dell'ambiente e l'esigenza della riduzione dell'asimmetria informativa caratterizzano il rapporto impresa-consumatore, la riduzione dei consumi e l'acquisto del prodotto realmente utile rappresenta il lato peculiare delle scelte fondate su aspetti etici, in quanto, il consumatore detto 'etico'<sup>97</sup>, è colui che preferisce prodotti i cui contenitori realizzati in materiale riciclabile possono essere riutilizzati, oppure, prodotti offerti dai mercati dell'usato per attivare l'economia locale. Nella letteratura, tuttavia, viene fatta particolare distinzione tra il consumo 'green' e quello etico, in quanto mentre il primo si fonda su motivazioni prettamente ambientalistiche ponendo la coscienza ecologica, quale fattore predominante nel processo di acquisto del bene; quello etico riflette una gamma più ampia di valori, che rendono più complesso lo stesso processo di decisione per il consumatore (Shaw e Shiu,2002; Freestone McGoldrick,2007). La peculiarità nel consumatore etico emerge anche dal bisogno di valorizzare le differenze individuali ed etniche, mediante anche la riscoperta delle tradizioni, che garantiscono la differenziazione e non la chiusura verso i valori di altre comunità. Alla luce di tale nuova sensibilità

---

<sup>97</sup> Si tratta di un tema la cui definizione è molto vasta e i confini non sono ben delineati. Nei paesi anglofoni viene definito "Ethical Consumerism", ma come termine si è affermato solo in un secondo momento, quando si è sentita la necessità di trovarne uno che riuscisse a includere tutte le forme di consumo con interessi etici, rimpiazzando il precedente "Green Consumerism", ora utilizzato esclusivamente per indicare le forme di consumo che pongono molta attenzione all'ambiente.



di consumo, il prodotto biologico rappresenta un caso di particolare interesse, in quanto, incontra i valori della nuova figura di consumatore appena descritta.

## **IV.2 Verso il marketing agroalimentare sostenibile**

L'agroalimentare viene a configurarsi come un sistema di sintesi tra dinamiche a carattere sia universale, connesse alla salute e all'ambiente; sia di ordine locale, legate, invece, allo sviluppo endogeno del territorio. Pertanto, diviene sempre più economicamente interessante generare una visione di impresa che sia connessa in senso stretto all'impegno umanitario, sociale o ambientale. Il riposizionamento dell'agroalimentare tra pressioni globali e locali ha richiesto sempre più una costante capacità di adattamento basata su un sistema di 'qualità integrale'. Quest'ultimo rappresenta un vero e proprio modello di sviluppo competitivo, che si articola in produzione, consumo e promozione di qualità (Annunziata & Misso, 2011). In particolare, la promozione della qualità si identifica con l'insieme di strategie e strumenti che l'impresa adotta al fine di incontrare i bisogni della società, nonché, di costruire e mantenere nel tempo la propria identità (Marion, 1989; Semprini, 1992). Negli ultimi anni, a tal proposito, si è assistito al susseguirsi di molteplici declinazioni di marketing da quello sociale e ambientale, green marketing, all'etico; spingendo le imprese a rivedere il modo di fare business al fine di soddisfare gli interessi generali comuni. Per quanto concerne le applicazioni di

marketing nel settore agroalimentare, queste hanno ricevuto attenzione solo recentemente, assumendo rilevanza strategica in modo sempre più determinante (Saccomandi,1991). Esso viene definito da Antonelli (2004) come quella disciplina finalizzata ad *ideare, creare, gestire ed erogare valore per i consumatori/clienti* nel sistema agroalimentare. Da tale definizione è chiaro che esso pone centrale i processi decisionali del consumatore ma anche i valori appartenenti al singolo individuo e alla collettività.

La crescente sensibilità verso gli aspetti etici, sociali ed ambientali dei processi produttivi, hanno dato vita a orientamenti di marketing ulteriori, volti a valorizzare tali aspetti e ad ampliarne la portata sociale (Sciarelli,2006). Il marketing orientato al consumatore si evolve all'orientamento sociale, quindi la creazione di valore non avviene solo verso i clienti ma anche per la società in generale (AMA). Tale consapevolezza è stata generata verso la fine degli anni '70 all'emergere della coscienza ambientalista e del consumerismo, portando gli studiosi ad esplorare i principi del marketing, oltrepassando l'unità aziendale per coinvolgere la dimensione sociale ed ambientale. Nella seconda metà degli anni '70, viene coniato il termine 'Ecological Marketing', che si evolve successivamente, in Green Marketing, in relazione ad un approccio di marketing orientato a sviluppare e promuovere prodotti e servizi eco-sostenibili in grado di soddisfare i potenziali clienti senza procurare impatti negativi sull'ambiente nella sua applicazione minimale e offrendo benefici anche per l'ambiente nella sua accezione ampliata

(Henion & Kinnear,1976). Con l'intensificarsi dell'abilità critica del consumatore, il marketing assume la visione non solo ambientalista quanto anche etica e sociale. A tal proposito, Kotler (1984) propone l'ottica del social marketing, avente lo scopo in special modo di influenzare i comportamenti degli individui, di gruppi e della società nel suo complesso. Lambin (1996) invece, propone il marketing responsabile, anziché sociale, per il quale è centrale la priorità di bisogni e interessi degli acquirenti, nonché, il benessere di lungo termine del consumatore e della collettività. Recentemente, la crescente attenzione alla tematica della sostenibilità sia nelle agende delle istituzioni internazionali che negli orientamenti strategici delle imprese e la sua interpretazione sempre più estesa alle molteplici dimensioni dello sviluppo, ha originato la dizione di marketing sostenibile (Scott,2006), volto alla riduzione del divario nel livello di soddisfazione tra bisogni privati e collettivi; del divario sociale e di quello ecologico, e quindi anche di conservazione e di salvaguardia dell'ambiente<sup>98</sup>. Quest'ultima visione di marketing rappresenta lo strumento mediante il quale, le potenzialità di un sistema economico trovano la loro espressione nella creazione di valori, la quale mediante lo scambio e l'integrazione

---

<sup>98</sup> L'autore a tal merito, asserisce che nei paesi più avanzati, sta emergendo una forte sensibilità e attenzione crescenti verso tre divari fondamentali del mondo contemporaneo, quali:

-**divario ecologico**: il divario fra il grado di sfruttamento delle risorse fisiche e naturali della terra e la disponibilità delle stesse;

-**divario di qualità della vita**: il divario fra il grado di soddisfacimento dei bisogni individuali e collettivi;

-**divario sociale**: divario fra gli abitanti dei paesi industriali e il resto del mondo.

permettono l'evoluzione del sistema stesso (Scott,2003). Tali cambiamenti si riflettono anche sul marketing agroalimentare, in virtù delle varie responsabilità delle imprese in esso operanti. A tal proposito, Ritson (1997) enfatizza la necessità di inglobare in questa disciplina, le questioni sociali e ambientali. Con ciò, si evidenzia l'esigenza di affiancare ai tradizionali strumenti di marketing agroalimentare le linee portanti del modello di marketing sostenibile, inteso come processo mediante il quale le strategie d'impresa vengono integrate nella società al fine di rispondere ai bisogni della domanda. In tale contesto, assumono rilevanza le strategie di comunicazione e di valorizzazione dei prodotti agroalimentari di qualità, le quali vanno interpretate quali leve strategiche ed operative volte a migliorare il prodotto per una domanda finale. Tali strategie agiscono sia sul fronte dell'attribuzione del valore nella prospettiva del consumatore e della società, promuovendo forme di consumo consapevoli, sia sull'efficacia economica, sociale ed ambientale dei processi produttivi delle imprese.

### **IV.3 La valorizzazione della qualità del prodotto agroalimentare**

La società sta avanzando richieste sempre più pressanti sul fronte della 'qualità', della sicurezza, della salubrità e genuinità dei prodotti alimentari e le implicazioni sociali, etiche e ambientali legate al tema dello sviluppo sostenibile, hanno generato un nesso sempre più stretto tra: competitività dell'impresa e capacità di impegnarsi al fine di assicurare idonei livelli di sostenibilità economica, sociale, e ambientale

nel contesto territoriale nella quale opera (Manelli,2010). Da ciò deriva, pertanto, la necessità di valorizzare una nuova visione di produzione di beni, che generi valore aggiunto per la collettività e di individuare strategie e strumenti capaci di rispondere alle esigenze attuali della società in termini di: miglioramento della qualità della vita e, al contempo, di convergere alla generazione di modelli di consumo alimentari più sostenibili e circolari.

Il concetto di valorizzazione è inteso in senso figurativo come ad un ‘percorso’, il quale conduce un prodotto ad acquisire *plusvalore* rispetto ad altri e che lo differenzia per vari fattori e che portano a identificarlo sul mercato (Casati, 2006; De Rosa & Russo,2009). Il termine ‘valorizzazione’ può assumere vari significati in quanto rappresenta un concetto molto articolato e che può essere analizzato con diverse prospettive. In questa sezione, si attribuisce ad esso una interpretazione più estesa del termine, considerandolo, quale insieme di attività strategiche ed operative, orientate a migliorare la creazione di valore del prodotto, agendo al contempo sul fronte dell’attribuzione di valore da parte del consumatore e, più in generale, della società e sul fronte dell’efficacia dei processi produttivi da parte del sistema delle imprese. Le strategie di valorizzazione possono essere realizzate con modalità e percorsi differenti, ciascuno dei quali sottintende una strategia volta alla creazione valore (De Rosa & Russo,2009). Infatti, essa può essere intesa come un processo finalizzato a:

- *Definire e innalzare la qualità del prodotto*, anche attraverso la modifica dei suoi attributi e il loro controllo nel corso del processo produttivo;
- *Migliorare la percezione complessiva della qualità del prodotto da parte della società e del mondo del consumo*, anche mediante l'impiego di strumenti di garanzia della qualità;
- *Migliorare l'atteggiamento da parte della distribuzione verso il prodotto* e di altri soggetti che si trovano fra il produttore e il consumatore finale (Annunziata & Misso,2011).

Entrando in merito alla dimensione territoriale, dati i molteplici obiettivi e dei destinatari dell'attività di valorizzazione, le iniziative possono essere realizzate sia da agenti economici privati che da amministrazioni pubbliche e associazioni, ma possono essere sia individuali e quindi realizzate dalla singola impresa, che collettive, ovvero, realizzate congiuntamente da una molteplicità di attori che operano all'interno di un dato contesto territoriale. Da parte delle imprese agroalimentari è evidente che vi sia la necessità a ripensare alle attuali strategie competitive riconoscendo nella sostenibilità una condizione imprescindibile per acquisire posizionamento competitivo durevole (Borrelli et al.,2010), il quale induce a ricercare strategie e strumenti di valorizzazione fondati sui principi di sostenibilità. In tal senso, si sostanzia il concetto di valorizzazione 'sostenibile', come quelle: strategie e strumenti idonei a supportare le imprese nell'integrazione dei principi di sostenibilità nei propri processi strategici e operativi e di impattare

sulle scelte di acquisto e di creare stimoli al consumatore a compiere decisioni di consumo più responsabili. Tuttavia, tali strumenti e strategie devono non solo rafforzare la competitività delle imprese quanto anche:

- *garantire la remunerazione e la promozione di tutte le risorse del territorio:* materiali, immateriali, coinvolte direttamente o indirettamente nel processo produttivo, in riferimento ai giacimenti naturali e paesaggistici, alla cultura e alle tradizioni locali e all'identità territoriale;
- *tendere alla promozione di forme di consumo consapevoli* e attente all'impegno sociale, ambientale e territoriale delle imprese, e quindi alla diffusione di una nuova cultura alimentare orientata ai principi sostenibili (Annunziata & Misso, 2011).

Esistono molteplici strumenti e strategie cui dispongono le imprese agroalimentari per la valorizzazione sostenibile dei prodotti e riguardano, sia i prodotti stessi, che anche forme di commercializzazione e di promozione del prodotto. Facendo riferimento alla dimensione ambientale dello sviluppo, ad esempio, vi sono i metodi di produzione biologica e l'agricoltura integrata, i quali sono parti integranti di un sistema di agricoltura sostenibile che agiscono nella produzione e in concomitanza, nel consumo attraverso le certificazioni regolamentate del prodotto e campagne di sensibilizzazione realizzate ai fini della promozione del settore. Tali strategie, tuttavia, concorrono a perseguire obiettivi di natura sociale, a fornire il contributo alla promozione di benessere collettivo, tenendo in considerazione gli attributi

nutrizionali oppure, il benessere degli animali (Mariani e Viganò,2009). La valorizzazione sostenibile porta, quindi, a adottare una visione innovativa dei modi di comunicare delle imprese e si impone come una vera e propria rivoluzione nel cuore delle strategie di posizionamento e di differenziazione del prodotto alimentare. Tuttavia, la valorizzazione della qualità del prodotto deve essere accompagnata anche da strumenti di marketing, che permettano all'impresa di differenziare/comunicare ulteriormente la propria offerta da suoi simili o sostituti. A tal proposito, il territorio di origine diviene oggi un elemento chiave sempre più importante nelle strategie di branding e, in particolare, di differenziazione della qualità percepita del prodotto alimentare biologico. Alla luce della maggiore esigenza di differenziazione dell'offerta di prodotti alimentari biologici e della crescente sensibilità dei consumatori per gli aspetti etici, appare utile indagare come *il sistema di valori etici* che caratterizzano il territorio di produzione possono impattare sulle percezioni dei consumatori. Prima di passare all'indagine relativa a tale tema, si è reputato indispensabile, riportare anche il framework teorico sviluppato riguardante il tema della qualità percepita del prodotto alimentare su cui si basa l'indagine.



#### **IV.4 L'analisi teorica della qualità**

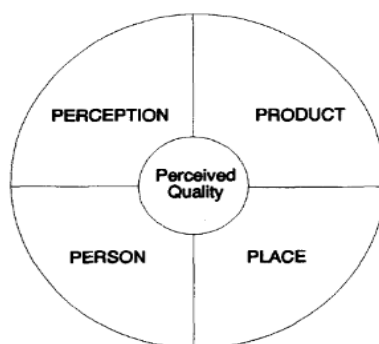
I consumatori mostrano ad oggi un crescente interesse verso aspetti che si legano alla sostenibilità, alla qualità, alla sicurezza e alla salubrità dei prodotti alimentari, determinando un incremento di eterogeneità e dinamicità della domanda. Tali tendenze, rendono necessario, l'adozione da parte delle imprese, di strategie di differenziazione del prodotto attraverso componenti che indicano la qualità del prodotto alimentare e che rispondono alle esigenze e alle attese materiali e immateriali.

Il processo di qualificazione dei prodotti scambiati assume ancora più rilevanza, in quanto, sul mercato agroalimentare, emergono criticità relative alla definizione della qualità e a problemi di tipo informativo circa la sua valutazione. Sylvander (1995) lo definisce come l'insieme di operazioni e di strumenti istituzionali e transazionali necessari affinché un prodotto sia definito in modo preciso ad un livello generale e identificato in modo corretto dai protagonisti della transazione rispetto ad altri suoi beni simili o sostitutivi.

Nella letteratura il concetto di qualità percepita è stato analizzato da vari autori con l'intento di colmare il divario fra la qualità definita dal produttore e quella percepita dal consumatore sulla base di differenti approcci teorici (Jacoby, Olson & Haddock, 1971; Olson & Jacoby, 1972; Zeithaml, 1988; Steenkamp & Trijp, 1989; Steenkamp, 1990; Ophuis & Trijp, 1995; Kyriakopoulos & Ophuis 1997). La qualità percepita non ha un significato univoco, nella letteratura infatti, sono state proposte

varie chiavi di lettura. Alcuni autori teorizzano questo concetto come “multidimensionale” (Ophuis & Trijp,1995; Koster,2009), in quanto, entrano in gioco vari fattori che impattano sul giudizio di qualità verso il prodotto; che, rientrano nei quadranti analizzati da Ophuis & Trijip (1995) (Figura IV.4.1.1)

**Figura IV.4.-1 I quadranti della qualità**



*Fonte: Ophuis & Trijip (1995)*

La qualità percepita è stata universalmente riconosciuta tramite l’esperienza personale verso il prodotto prima del suo consumo (Ophuis & Trijp,1995; Nelson, 1970), mediante proprietà sensoriali del prodotto come: la tenerezza, il gusto o la magrezza (Steenkamp & Trijp, 1996). Tuttavia, il giudizio sulla qualità può essere anche generato da fattori situazionali e dai valori della persona (Ophuis & Trijp,1995). I primi si riferiscono a situazioni di contesto come la modalità di preparazione (Ophuis & Trijp,1995) o a situazioni di consumo (Grunert,2005); i secondi invece fanno riferimento alle credenze e alle attitudini dell’individuo (Steenkamp,1990). Alcuni modelli economici hanno posto particolare attenzione al

processo di ricerca e di selezione dei prodotti da parte dei consumatori, ponendo l'accento sul *processo informativo*: il problema della conoscenza imperfetta porta il consumatore ad una attività di ricerca di notizie sulla qualità di un dato prodotto al quale è associato un dato costo e beneficio. In tal senso, la qualità si *differenzia verticalmente* e appare come monodimensionale, in quanto, tutti i consumatori possiedono lo stesso ordine di preferenze verso prodotti con differenti livelli qualitativi offerti allo stesso prezzo (Cesaretti & Annunziata, 2011). Pertanto, alcuni autori (Nelson 1970; Darby e Karni 1973), in base alla rilevanza dei costi di informazione prima e dopo l'acquisto distinguono gli attributi dei beni. Essa viene distinta in: "*search*", quando i consumatori riescono ad accertarla prima del consumo e in "*experience*", invece, solamente a seguito dell'atto di consumo (Nelson, 1970). Esistono inoltre, proprietà qualitative, che risultano impossibili valutare durante il loro utilizzo, ovvero gli attributi di "*credence*"<sup>99</sup> (Darby & Karni, 1973). Secondo alcuni autori, il motivo per cui, l'attributo di qualità "*credence*" non può essere determinato né prima; né dopo l'acquisto e il consumo del prodotto, è per via della mancanza di competenze tecniche e possibilità pratiche sul prodotto (Ford, Smith & Swasy, 1988).


---

<sup>99</sup> Nel tempo il termine ha subito alcune modifiche. Anderson & Philipsen distinguono tale categoria in "*stochastic credence*" i quali sopraggiungono da attributi *experience*, in "*standardised credence*", che si legano a standard minimi che il prodotto può superare ma che il consumatore non è in grado di controllare e infine, in "*hidden credence*", ovvero attributi nascosti la cui presenza non si riflette solo nel prodotto finito ma è connessa al processo produttivo.

Secondo il concetto più ampio di qualità alimentare, gli attributi 'credence' fanno riferimento a dimensioni diverse, dal benessere e dai metodi produttivi all'orientamento ambientale e sociale. L'attributo di 'credence' in merito al prodotto alimentare si riferisce ad una serie di categorie connesse alla salute, ai metodi produttivi, all'orientamento sociale, alla produzione locale e all'origine, alle certificazioni e alle etichette (Moser, Raffaelli & Thilmany-Mcfadden, 2011). L'autore ha classificato cinque categorie di attributi credence associate al prodotto alimentare, evidenziando la loro influenza nel processo di acquisto alimentari: 1) health related components; production method-related attributes (including organic production); 3) environmental and socially oriented attributes; 4) local and origin related attributes; 5) certification and other labels. In riferimento alle preferenze alimentari tale attributo è stato successivamente esteso con l'inserimento di ulteriori categorie da Fernqvist & Ekelund (2014), che sono le seguenti: componenti relative alla salute; produzione biologica; origine; marchio; metodo produttivo; etica; ingredienti ed elementi descrittivi degli alimenti. Tra gli attributi del prodotto viene aggiunto anche *l'attributo Potemkin* (Jahn et al., 2005) dato da attributi, che, né i consumatori, né organismi esterni, riescono a valutare mediante l'analisi del prodotto finito, come: benessere animale, impatto sul territorio ecc.

#### IV.4.-2 Tipologie di attributi del prodotto e asimmetria informativa

Search attributes	Experience attributes	Credence attributes	Potemkin attributes
Qualities, which are known before purchase	Qualities, which are known only after consumption	Qualities, which can be observed by a single customer only to prohibitive costs, but buyer can rely on third-party judgements	Process-oriented qualities, which are hidden for third parties as well as for customers at the end product level
Freshness, appearance	Taste, shelf life	Nutrition, contamination	Animal welfare, fair trade


  
**Increasing information asymmetry**

Fonte: Jahn et al. (2005)

Altre definizioni di qualità derivano dalla letteratura economico-aziendale e dal marketing, che insieme ad altre discipline hanno permesso di analizzare il concetto secondo un approccio multidisciplinare. Tali approcci si caratterizzano di modelli attitudinali multi-attributo, in cui la valutazione complessiva del prodotto è riportata in termini di caratteristiche percepite e valutazioni soggettive per ognuna (Cavicchi,2008). Le caratteristiche qualitativamente più importanti non possono essere conosciute prima del consumo, quindi, il consumatore è costretto ad operare sulla base della “perceived (o expected) quality” che Von Alvsleben (1989) definisce come processo informativo di natura soggettiva e selettiva. L’attitudine del consumatore verso il prodotto dipende dalla sua percezione, che rappresenta il risultato della informazione totale proveniente dall’informazione diretta del prodotto e dell’ambiente. Steenkamp (1990) la definisce come “*la capacità percepita di un prodotto nel fornire soddisfazione rispetto alle alternative disponibili*” evidenziando gli attributi ritenuti rilevanti dal consumatore nel giudicare la qualità del prodotto e nel pianificare le sue decisioni di acquisto. I

consumatori, infatti, ricevono una serie di informazioni durante la fase di acquisto e di consumo del prodotto andando a formare le proprie aspettative verso il medesimo. Tali informazioni vengono acquisite dai consumatori attraverso un processo inferenziale basato sui segnali di qualità ('quality cues'), ovvero: caratteristiche individuabili prima del consumo e percepite come possedenti valore predittivo nei confronti degli attributi experience e credence (Verlegh & Van Ittersum, 2001). Nella pratica i 'cues' sono considerati come un mezzo per scambiare informazioni circa le caratteristiche del prodotto tra la domanda e l'offerta e possono essere: intrinseci ed estrinseci; andando a formare le aspettative verso il prodotto (Stefani et. al, 2006). Mentre i primi fanno riferimento a proprietà fisiche del prodotto (Olshavsky, 1985) e, che possono essere testati prima del consumo (colore, apparenza, forma, taglia ecc.); gli attributi estrinseci, invece, rappresentano elementi che hanno una forte connessione al prodotto (Erickson, Johansson & Chao, 1984) e che permettono, quindi, di risalire alla qualità intrinseca dello stesso. Tra gli indicatori estrinseci di qualità, è stato rilevato che oltre al prezzo, al nome del marchio e a ciò che riguarda la promozione relativa al prodotto, ve ne sono anche altri che sono di vitale importanza per il consumatore nel giudicare la qualità del prodotto alimentare (Zeithaml, 1988). Oggetto di riflessioni nella letteratura, sono stati i brand, i marchi di qualità e i segnali riferiti all'origine del prodotto (Grunert, 2005; Baker & Ballington 2002; Luceri, Latusi, Zerbini, 2016; Temperini et. al, 2017). Ophuis & Trijip (1995) offrono una sintesi di tali attributi.

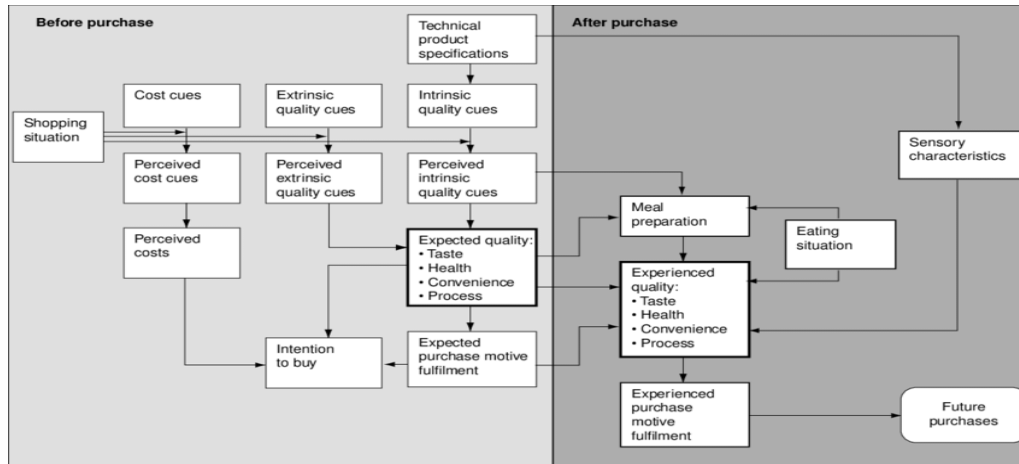
**Figura IV.4-3 ‘Quality Cues’ and ‘Quality Attributes’ dei prodotti alimentari**



*Fonte: Ophuis & Trijip (1995)*

Grunert et al. (1995) hanno sviluppato il *Total Food Quality Model*, un modello che si propone di integrare i principali approcci di analisi della qualità soggettiva per i prodotti alimentari. In sintesi, esso si distingue in due momenti di valutazione della qualità ossia prima e dopo l’acquisto. Per molti prodotti alimentari solo una parte di caratteristiche può essere giudicata prima dell’acquisto, ovvero quelle di tipo ‘search’, ragione per cui per scegliere il prodotto da acquistare il consumatore è chiamato a costruirsi una aspettativa di qualità (‘expected quality’). Dopo l’acquisto e il consumo del bene il consumatore è in grado di determinare la qualità percepita (experience quality), su base di caratteristiche di tipo experience e a credenze relative agli attributi credence.

**Figura IV.4-4 The Total Food Quality Model**



*Fonte: Grunert et al. (1995)*

## **IV.5 Prodotto biologico, territorio di origine e valori etici**

La filiera del prodotto alimentare biologico sta attraversando sempre più importanti cambiamenti riguardanti sia l'offerta sul mercato, che la sfera comportamentale del consumatore. Quest'ultimo, in particolare modo, è sempre più 'critico' e sensibile agli aspetti etici. Il consumo 'critico' è il fenomeno e driver principale di vari comportamenti etici attuati all'interno del mercato. A comporre questa particolare forma di consumo sono l'acquisto di prodotti non solo 'fair trade' ma anche quelli biologici, i quali da nicchie di mercato, si sono diffusi progressivamente nel mercato di largo consumo. Nel comparto alimentare, emerge uno scenario in cui i consumi complessivamente subiscono una contrazione che presenta connotazioni strutturali; i prodotti cosiddetti "biologici" fanno registrare andamenti contro-



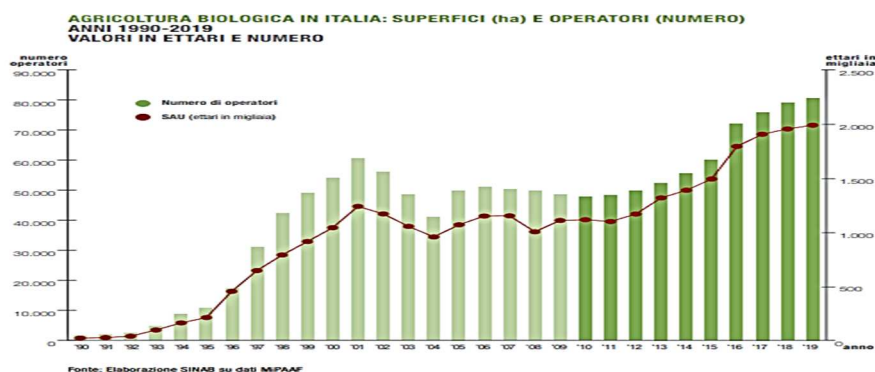
tendenziali, con ritmi di crescita molto importanti<sup>100</sup>. In particolare, nel nostro Paese, è aumentato il numero degli operatori e della domanda sia nazionale che estera dei prodotti alimentari biologici e, il consumo negli ultimi dieci anni è in rapida crescita per via della ricerca di salute e benessere imposta dall'emergenza sanitaria e a causa dell'attuale situazione pandemica (ISMEA-SINAB,2019). A confermare il fenomeno dell'iper-offerta di prodotti biologici sono i dati dell'ultimo rapporto ISMEA-SINAB relativi al 2019, in cui si evince un progressivo aumento delle superfici investite a coltivazioni biologiche (+15,8% del totale della superficie agricola nazionale) che posizionano il nostro paese di gran lunga al di sopra la media della media EU, la quale nel 2018 si attestava al 8,0%<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> I dati diffusi da Ismea riportano che nel 2020, la spesa di prodotti alimentari biologici nella GDO in Italia è cresciuta del +4% rispetto all'anno precedente. La concentrazione dei consumi alimentari in ambito domestico, legata alle restrizioni da Covid-19, ha favorito le vendite della GDO. E in questo ambito il biologico ha consolidato una quota di mercato del 3% sul totale. A tal proposito si rimanda al link seguente:  
<http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11361>

<sup>101</sup> Si rimanda al link:  
<http://www.sinab.it/sites/default/files/share/BIO%20IN%20CIFRE%202020.pdf>

**Fig.IV.5-1 Aumento delle superfici investite a coltivazione biologica in Italia**



*Fonte: dati relativi all'ultimo rapporto ISMEA-SINAB 2019.*

La saturazione dell'offerta di mercato è un fenomeno che spinge le imprese del settore agroalimentare a ricercare nuove forme di differenziazione di natura soggettiva e oggettiva della qualità del prodotto. In particolare, nei moderni sistemi alimentari si assiste ad una elevata differenziazione dell'offerta che si lega ai processi, ai prodotti, nonché agli aspetti etici (Grunert, 2002). Questo avviene perché vi è il crescente fenomeno del consumo etico, che consiste, come già precedentemente riportato, nel compiere scelte di acquisto tendendo in considerazione particolari questioni etiche legate ai diritti umani, all'ambiente e al benessere dagli animali; ciò implica un orientamento degli obiettivi da parte dei consumatori non solo alla propria individualità, quanto anche alla sfera sociale includendo ideali e ideologie (Ussitalo & Oksanen, 2004). Nel sistema alimentare, tuttavia, il consumo non solo tiene conto dei classici aspetti di 'fair trade' e di produzione biologica, quanto anche a questioni legate alla riduzione dell'emissioni

di gas serra, alla protezione di foreste tropicali pluviali, alla prevenzione del lavoro minorile e all'impiego di persone con disabilità (Zander & Hamm,2011). Dunque, si afferma un consumatore post-moderno sempre più esigente e 'critico' verso la qualità del prodotto alimentare (Webster, 1975; Fabris,2003; De Luca,2006); egli predilige non solo prodotti che possiedano requisiti di salubrità, di naturalità e di sicurezza, ma come Fabris (2003) afferma prende atto anche, che: *“le sue scelte possano influire sulla qualità della vita, sovente sull'esistenza stessa di molti altri soggetti e, attrarre le dovute conseguenze”*. In questo senso, il consumatore critico è un *“individuo che tiene conto delle conseguenze pubbliche del suo consumo privato o che tenta di utilizzare il proprio potere di acquisto per causare un cambiamento sociale”* (Webster, 1975). Il consumatore è sempre più attento alle caratteristiche di qualità, di sicurezza e di produzione dei prodotti alimentari dando maggiore importanza agli attributi 'credence' sulle etichette, quali: il paese di origine, il biologico e al “locally grown” (Dentoni et al. 2009; Fernqvist & Ekelund,2014; Aboah & Lees,2020). Emerge, quindi, una domanda per alimenti garanti del rispetto di valori etici e, in modo considerevole essa si intensifica con la disponibilità ad acquistarli (Aertsens et al.2009; Zander & Hamm,2010). Il motivo che spinge i consumatori a compiere scelte di acquisto di prodotto in funzione degli attributi etici è la globalizzazione del sistema alimentare attuale, la quale svanisce la fiducia e la relazione diretta con il produttore (Fernqvist & Ekelund,2014). La crescente consapevolezza dei consumatori e la ricerca di informazioni sugli aspetti

etici del prodotto alimentare inducono gli attori di filiera a conformarsi rispetto agli standard etici e ad ampliare il concetto di qualità alimentare intesa con riferimento all'intera catena produttiva. Le ricerche mostrano, infatti, come i consumatori siano diventati sempre più accorti e meno fiduciosi verso il sistema di cibo tradizionale e sempre più abituati a porsi domande sulle fonti dei prodotti alimentari che acquistano (Tallontire et al., 2001). Tuttavia, uno degli ostacoli più ricorrenti nella pratica di consumo etico è l'assenza delle informazioni, le quali il consumatore necessita per poter compiere scelte etiche (Uusitalo & Oksanen, 2004). Alla luce di tale evidenza, è necessario lo sviluppo di una efficace comunicazione della qualità del prodotto attraverso gli attributi 'search' quali: etichette e fonti di informazione, al fine di generare una maggiore fiducia da parte del consumatore. Il consumatore nelle decisioni di acquisto utilizza segnali di qualità del prodotto alimentare, quali: il paese di origine, certificazioni di sicurezza alimentare, il prezzo, il sistema di produzione e le etichette di certificazione di qualità; i quali poi rimandano agli attributi 'credence' (Aboah e Lees, 2020).

In questo quadro, pertanto, l'aspetto della fiducia è da considerare anche una chiave per quelle strategie di differenziazione della qualità dell'agroalimentare che si fondano sugli attributi 'credence' (Janssen & Hamm, 2012; Nuttavuthisit e Thøgersen, 2017). Il territorio di origine, a tal proposito, incorporato nelle certificazioni può impattare sulle preferenze dei prodotti maggiormente eco-friendly (Nuttavuthisit e Thøgersen, 2017).

Il settore agroalimentare da origine ad un nuovo costrutto di qualità fondato sugli attributi “search”, “experience” e di “credence” (Oliver,1980). L’attributo ‘credence’, in particolare, sta divenendo sempre più rilevante ai fini della differenziazione del prodotto alimentare (Fernqvist & Ekelund,2014). Esso, ricopre un ruolo importante nell’esperienza della qualità da parte del consumatore (Fernqvist, 2018), riferendosi, seguendo il concetto più ampio di qualità del cibo, a molteplici dimensioni legate agli aspetti di benessere della salute, relativi alla produzione e all’orientamento sociale e ambientale (Moser et al. 2011). Tuttavia, queste proprietà difficilmente si possono determinare e pertanto, richiedono standard e certificazioni che comunichino e rassicurino il consumatore (Scarpa & Del Giudice,2004; Sheldon, 2017). I consumatori sono spesso incerti e critici verso le garanzie sull’etica dei prodotti, pertanto, ciò ha indotto a formulare standard alimentari, a partire dall’origine ad altri aspetti ‘credence’ correlati agli attributi di qualità intrinseca del prodotto (Giampietri et al.,2016). Sebbene il prodotto biologico possieda caratteristiche ‘credence’ che lo differenziano in modo sostanziale dai prodotti convenzionali (Fernqvist & Ekelund, 2014; Moser et al., 2011) per via: dei metodi produttivi, della tutela dell’ambiente, del rispetto per l’animale e l’origine e, sebbene già il prodotto biologico venga considerato un bene ‘credence’ (Janssen & Hamm, 2012); il consumatore, necessita di verificare la veridicità delle proprietà etiche incorporate e comunicate. Secondo Padel, Zander & Gössinger (2010) comunicare la ‘qualità etica’ di alimenti biologici può

rappresentare un'opportunità di differenziazione in un mercato sempre più competitivo e aumentare la trasparenza in particolare, dell'“equità” e della “produzione locale/regionale”, potrebbe essere il primo passo, per far fronte alle difficoltà nella definizione di standard obbligatori.

### **I valori etici del prodotto alimentare biologico**

Lusk & Briggeman (2009) dopo una attenta ricerca hanno individuato una serie di valori alimentari che sono: la sicurezza, la nutrizione, il gusto, il prezzo ed altri, sebbene di minore rilevanza, come: l'equità, la tradizione e l'origine. Gli stessi ricercatori hanno osservato, non solo il carattere eterogeneo dei valori alimentari, quanto anche, il loro significativo impatto sulle preferenze alimentari. Nel consumo emergono preoccupazioni circa le proprietà fisiche dell'alimento che viene consumato, nonché, questioni di carattere sociale ed etico (Unnevehr et al.,2010). In riferimento a questi ultime, viene posta attenzione alle modalità di produzione del prodotto, ai soggetti che traggono vantaggio dall'acquisto e alla provenienza del prodotto (Briggeman e Lusk,2011). I valori etici dei prodotti alimentari stanno divenendo rilevanti criteri di acquisto da parte dei consumatori (Zander e Hamm,2010) e rientrano fra le variabili principali che predicono l'intenzione all'acquisto dei 'sustainable source food'<sup>102</sup> (Dowd & Burke,2013). Secondo

---

<sup>102</sup> Questi si riferiscono a quei prodotti che riflettono elementi di sostenibilità sociale ed ambientale, come quelli biologici e locali, i quali integrano; entrambi il supporto del settore agroalimentare, i bisogni della comunità e l'utilizzo e la gestione sostenibile di risorse (Vermeir e Verbeke,2006)

Fernqvist & Ekelund (2014), la produzione biologica viene connessa ai metodi produttivi, dati da un gruppo di attributi che vanno dalla salute alimentare, da aspetti nutrizionali, da valori etici, da preoccupazioni ambientali e salutari, a questioni più specifiche legate alla produzione, come la gestione di infestazioni, utilizzo di fertilizzanti, e trattamento del suolo.

Il mercato degli alimenti biologici è in costante crescita e la crescente domanda di questi prodotti in tutto il mondo ha incoraggiato un gran numero di produttori a passare dai metodi di agricoltura convenzionali a quelli biologici (Kushwah et al. 2019). Nel 2005 la Federazione Internazionale dei Movimenti per l'Agricoltura Biologica (IFOAM, 2005) ha introdotto i principali valori etici che l'agricoltura biologica dovrebbe seguire, quali: *salute* (del suolo, piante, animali, integrità del sistema, resilienza, qualità del cibo, non inquinate); *ecologia* (sistemi ecologici, cicli di chiusura, sito specifico, ingressi ridotti, autoregolamentazione, biodiversità, protezione ambientale), *equità* (rispetto, giustizia, benessere degli animali, trasparenza, amministrazione) e *cura* (precauzione/prevenzione; OGM free, responsabilità, generazioni future, conoscenza tacita) e valori, quali: la sostenibilità, la naturalezza e il pensiero di sistema<sup>103</sup>.

Nella letteratura di food marketing emerge un ampio filone di studi che pone attenzione ai valori, e in particolare vengono individuati alcuni di carattere etico,

---

<sup>103</sup> <https://www.ifoam.bio/why-organic/shaping-agriculture/four-principles-organic>

che guidano le scelte di acquisto del prodotto biologico (Baker et al., 2004; Lea & Worsley, 2005; Honkanen et al., 2006; Michaelidou & Hassan, 2007; Padel et al., 2007; Hughner et al., 2007; Aertsens et al., 2009; Padel & Röcklinsberg, Schmid 2009; Zander & Hamm, 2010; Padel, Zander & Gossinger, 2010; Zander, Stolz & Hamm, 2013; Vieira et al., 2013, Dowd & Burke, 2013; Saraiva, Von Schwedler, Fernandes, 2018; Kushwah, Dhir & Sagar, & Gupta, 2019 a; Kushwah, Dhir & Sagar, 2019b; 2019c; Ditlevsen et al., 2020).

Tra i valori etici legati al prodotto biologico alcuni autori rilevano: *la cura della fertilità del terreno, della salute umana, dell'ambiente e del benessere animale*, e ad aspetti sociali come *la relazione più stretta fra consumatori e produttori*, e valori come *la produzione regionale e l'equità'* (Padel, Zander & Gossinger, 2010). Secondo Aertsens et al. (2009); Zander & Hamm (2010), vi sono alcuni valori etici che generano maggiore disponibilità ad acquistare al prezzo premium il prodotto da agricoltura biologica; tra i quali: *'animal welfare', 'regional production' and 'fair prices to farmers'* (Zander & Hamm, 2010; Padel, Zander & Gossinger, 2010; Stampa, Schipmann-Schwarze, Hamm, 2020).

In uno studio (Zander, Stolz & Hamm, 2013) svolto in cinque paesi europei, i consumatori mostrano di preferire prodotti biologici aventi attributi etici aggiuntivi rispetto a quelli standard, come: *"from local production"*, *"highest animal welfare standards"* e *"fair prices for farmers: 20pence/20cents/50centimes extra"*. In questo studio, *la regione/zona specifica di produzione* vicino al luogo di acquisto,



è un elemento che incoraggia la scelta del prodotto biologico e viene preferito rispetto a quello di provenienza regionale e, quello regionale rispetto a quello nazionale. Secondo Padel (2005), la preferenza dei consumatori verso i sistemi biologici locali e regionali deriva dall'ottenimento di una migliore tracciabilità dei prodotti, da comunicazioni dirette e dalla creazione fiducia fra produttore e consumatore, nonché, da performance migliori del prodotto in termini di freschezza e ambientali derivanti dalla percorrenza più breve di km di trasporto.

Il valore etico '*benessere animale*' rientra nel rispetto della natura, definito come approccio naturale della vita dell'animale, dignità ed integrità (Lund & Röcklinsberg, 2001). Tale valore etico impatta fortemente sulle percezioni della sicurezza del prodotto alimentare e fa riferimento alla cura dell'ambiente di vita dell'animale e alla cura della salute dell'animale (Verbeke & Viaene,2000; Harper e Gemma,2002; Frewer et al.,2005; Zander & Hamm,2010; Dowd & Burke, 2013; Stampa, Schipmann-Schwarze, Hamm, 2020; Blanc et al., 2020), motivandoli a scegliere prodotti alimentari 'free-range' (ruspanti) (Harper e Gemma,2002). Nello studio di Blanc et al. (2020), i consumatori sono consapevoli dell'identità di specifici organismi indipendenti, responsabili degli standard di benessere animale garantiti da disciplinari certificati, e rappresentano, fattori rilevanti nell'acquisto del prodotto alimentare, in quanto il consumatore può valutare le implicazioni etiche, sociologiche, ed economiche.

Tra i criteri di acquisto del prodotto biologico vi sono anche *questioni di carattere sociale* (Zander & Hamm,2010, Ainscough, DeCarlo e Trocchia, 2012) come *le buone condizioni dei lavoratori/agricoltori; il supporto delle famiglie che partecipano al processo produttivo e il prezzo equo per gli agricoltori*. I consumatori preferiscono i prodotti fatti da imprese, che si esprimono socialmente responsabili, che supportano cioè la comunità locale, pagando equamente il lavoratore locale che partecipa alla produzione (Ainscough, DeCarlo e Trocchia, 2012).

Nel processo di acquisto, il consumatore cerca di offrire il proprio supporto locale, acquistando prodotti fatti da aziende agricole che possiedono dimensioni più piccole o/e a conduzione familiare (Meas et.al, 2015), oppure di quelle aziende che dal punto di vista economico risultano poco efficienti, ma che sono in grado, tuttavia, di apportare notevoli benefici all'ambiente, alla salute umana e al patrimonio, preservando il paesaggio naturale, adottando pratiche agricole tradizionali, coltivando varietà vegetali specifiche di quel contesto geografico e promuovendo la cultura culinaria locale (Bojnec,2019). Anche nello studio di Zander & Hamm (2010), tra i criteri emergenti di preferenza del prodotto alimentare biologico emerge la *preservazione del paesaggio culturale*<sup>104</sup>, ed insieme

---

<sup>104</sup> Magnaghi (2010 ) riconosce che il paesaggio può connettere diversi aspetti: cultura, agricoltura, produzione alimentare, ambiente e turismo, che sono caratteristici del territorio. In questi termini, assume particolare significato il legame tra paesaggio, cibo e storia del territorio in caso di produzioni alimentari di qualità (Roe, 2016).

all'attributo '*benessere animale*' e '*prodotto in fattorie sociali*' ('produced in care farms') in Italia esso viene valutato molto rilevante nell'acquisto. In un altro studio (Paffarini et al.,2021), emerge che un territorio marginale avente pregio paesaggistico rurale, nel quale viene prodotto il bene biologico viene riconosciuto dai consumatori come un valore e indicatore di qualità del bene prodotto.

#### **IV.5.1 L'impatto dell'origine locale nelle preferenze dei consumatori**

Nella letteratura emergono diversi studi che già hanno esplorato il paese di origine (COO) come indicatore di qualità (Steenkamp, 1990; Steenkamp & Van Trijp,1996; Verlegh & Steenkamp,1999; Hoffmann 2000; Becker,2000) e l'impatto della regione di origine (ROO) sulla qualità prodotti alimentari (Kuznesof, Tregear & Moxey,1997; Van der Lans et al.,2001; Van Ittersum et al.,2003; Aurier, Fort & Sirieix,2005; Aurier & Fort, 2005; Dekhili, S., D'Hauteville, F., 2009; Dekhili,2010).

Vari studi riportano l'origine locale come un attributo 'credence' e codesti rilevano un impatto significativo sulle preferenze alimentari (Dransfield et al,2005; Resano Sanjuan & Albisu,2007; Dekhili e d'Hauteville,2009, Moser, Raffaelli & Thilmany-Mcfadden, 2011; Fernqvist & Ekelund, 2014; Ekelund et al.,2017; Fernqvist, 2018; Aboah & Lees,2020).

Alcuni risultati nella letteratura evidenziano la preferenza da parte dei consumatori verso l'alimento locale/regionale rispetto a quello importato e ciò, viene individuato anche nella scelta del prodotto biologico ((Dransfield et al,2005; Ekelund, Fernqvist & Tjarnemo,2007; Xie et al., 2015; Schjøll, 2016; Pedersen, Ashermann-Witzel, Thøgersen,2018).

Alcuni autori (Xie et al., 2015, Sholl, 2016), confermano la preferenza dei consumatori per l'origine domestica nell'acquisto del prodotto biologico, sebbene, il prodotto posseda informazioni relative a standard di certificazione per i prodotti bio importati (Xie et al. ,2015) o etichettature relative al tipo di processo (Sholl, 2016). Altri autori (Nuttavuthisit and Thøgersen, 2017), invece, rilevano addirittura, che i consumatori nella valutazione del prodotto eco-certificato, considerino l'origine quale fattore rilevante.

Inoltre, alcuni autori individuano anche le motivazioni del preferire il prodotto biologico locale, rispetto a quello importato.

Nello studio di Ekelund, Fernqvist & Tjarnemo (2007) svolto in Svezia, il prodotto di pomodori biologici per via dell'origine locale, viene gradito maggiormente nel sapore, rispetto a quelli importati. Nello studio di Dransfield et al (2005), in cui vengono testate le reazioni dei consumatori circa l'aspetto e il gusto della carne suina in quattro paesi, emerge che, la maggioranza di essi preferiscono carne suina etichettata come originaria del proprio paese rispetto a quello importato. Nello studio di Resano et al. (2007) il prosciutto locale ha ricevuto una positiva

valutazione edonica dai consumatori spagnoli residenti nella zona di origine del prodotto rispetto a quello importato e ciò, trova altresì conferma dai rispondenti che hanno consumato tale prodotto in precedenza. In questo studio la razza iberica e l'origine locale sono gli attributi più influenti nella valutazione informata del prodotto, penalizzando la provenienza estera. Esperimenti sono stati condotti anche relativamente all'immagine della regione di origine sulla qualità percepita. Dallo studio di Dekhili & d'Hauteville (2009) attraverso un esperimento sul prodotto di olio di oliva emerge che la qualità complessiva del prodotto può essere influenzata dall'immagine della regione di origine, indipendentemente dalla nazionalità degli intervistati. Riguardo all'immagine della regione di origine del prodotto alimentare, essa viene teorizzata come costruito multidimensionale (Van Ittersum et al. 2003; Dekhili, 2010, Charton-Vachet & Lombart, 2014), e la sua comprensione si rivela "una dinamica di concetti correlati" (Kuznesof, Tregear, & Moxey, 1997). Secondo Kuznesof, Tregear and Moxey (1997), la 'regionalità' di un alimento conferisce qualità e autenticità verso l'alimento. Dekhili (2010) rileva, infatti, che gli attributi correlati alle dimensioni dell'immagine della regione di origine, specifiche del prodotto (fattore umano, varietà, condizioni naturali), influenzano la qualità percepita. Van Ittersum et al., (2003) riportano che i fattori caratterizzanti la 'regione di origine' come: il fattore umano e le condizioni ambientali (clima e natura), abbiano un forte impatto sulla preferenza del prodotto passando attraverso la dimensione della qualità. Van Der Lans et al. (2001) rilevano anche che, la

regione di origine, non solo impatta indirettamente tramite la qualità percepita, bensì, influenza direttamente le preferenze dei consumatori verso il prodotto alimentare regionale, e in particolare, da quei segmenti che appartengono ad un dato contesto territoriale.

#### **IV.5.2 L'origine locale come attributo 'credence' del prodotto biologico: come impatta sulla qualità percepita dal consumatore?**

In riferimento al prodotto biologico, alcuni studi hanno indagato sull'impatto degli attributi di 'credence' sulle preferenze e sull'esperienza della qualità (Ekelund, Fernqvist & Tjarnemo, 2007; Zender & Hamm,2010; Wirth, Stanton & Wiley,2011; Janssen & Hamm,2012; Zander, Stolz & Hamm,2013; Fernqvist and Ekelund 2013,2014; Lee & Hwang,2016), fra i quali vi è anche la provenienza locale. Tuttavia, ancora nessuno studio ha indagato in profondità quali valori etici correlati al territorio di origine impattino sulla qualità percepita del prodotto biologico e sulle intenzioni di acquisto.

L'origine genera una influenza significativa sull'intenzione di acquisto del prodotto alimentare biologico. In diversi studi, la zona di produzione locale dell'alimento viene considerata un attributo significativo e correlato positivamente all'acquisto del prodotto alimentare biologico (Onyango, Hallman & Bellows,2007; Pittawat & Salinee, 2016; Denver et al.,2019). Nello studio di Denver et al., (2019) emerge, ad

esempio, una forte considerazione dei consumatori nell'acquisto del prodotto di salame biologico, verso la vicinanza geografica dell'allevamento del bestiame e, un terzo di loro, inoltre, afferma, per tale motivo, di essere disposto a pagarci un prezzo più elevato.

Lo studio di Ekelund et. al (2007) rivela che il prodotto di pomodori biologici per via dell'origine locale, è gradito maggiormente nel sapore rispetto a quelli importati. Anche in altri studi, i consumatori reputano l'origine un fattore fondamentale nella scelta del prodotto biologico in quanto rispecchia la qualità del prodotto evocando migliori attributi sensoriali (Hjelmar, 2011; Cicia, Del Giudice e Scarpa, 2002). Nello studio di Bryla (2015), infatti, emerge che l'origine conferisce attributi sensoriali del prodotto e che, tra le determinanti più importanti nella selezione del cibo in base all'origine vi sia il senso di naturalezza del sapore conferito dal prodotto. A confermare ciò è lo studio di Stolz (2011) nel quale i consumatori affermano di percepire, mediante il sapore, una qualità diversa del pomodoro proveniente da territori differenti.

Inoltre, al prodotto locale viene associata una diversa qualità sensoriale in base anche ad altri aspetti, quali, i minori chilometri di percorrenza del prodotto alimentare (Stolz, 2011; Hjelmar, 2011; Denver et al., 2019).

Nella letteratura, emerge, che la vicinanza all'area di origine del prodotto alimentare è preferita per vari motivi. Gli intervistati danesi nello studio di Hjelmar (2011), ad esempio, hanno rivelato di preferire il prodotto biologico 'locale', perché

percepito possedere maggiore freschezza, in quanto, non impiega lunghi km di trasporto. Questo studio combacia con i risultati di altri studi, nei quali, la distanza minore del percorso dell'alimento è sinonimo di maggiore freschezza e qualità (Zepeda & Li,2006; Naspetti e Bodini,2009; Sholl,2016; Hempel & Hamm, 2016; Denver et al.,2019).

Infatti, nelle preferenze dei consumatori verso il prodotto locale, assume rilevanza la 'relazione di prossimità': la produzione su piccola scala e il contatto diretto con i produttori rispetto alla lunga distanza di produzioni su larga scala (Naspetti & Bodini,2009). Per tale motivo, in base al tipo di prodotto considerato, il consumatore sarebbe disposto a sostituire il prodotto biologico con quello locale. Nel caso delle uova, ad esempio, i consumatori mostrano una maggiore confidenza verso il prodotto alimentare regionale (locale) o fatto da conoscenze della zona o da vicini di casa, rispetto a quello sebbene sia biologico dei supermercati in quanto possiedono maggiore conoscenza di come vengono allevati gli animali (Stolz,2011). Tuttavia, sempre in questo studio, la vicinanza geografica può non assumere alcuna rilevanza per il prodotto biologico. Dal focus group relativo al pomodoro, emerge che i consumatori affermano di avere dubbi sulla genuinità di tale prodotto, sebbene sia realizzato con metodi biologici e provenga da una nazione limitrofa. Ciò deriva dal fatto che non vi è modo di controllare se sono stati davvero coltivati secondo gli standard biologici e, pertanto, questo riduce la fiducia. In questo studio, è chiaro che i consumatori vorrebbero avere una migliore tracciabilità



di provenienza del prodotto e dei suoi metodi produttivi. In questo quadro, l'origine locale è anche sinonimo di migliore tracciabilità del prodotto.

Dalla letteratura, emerge che il prodotto alimentare locale venga preferito in quanto impiega minori chilometri conferendo migliori attributi sensoriali. Tuttavia, esso viene scelto anche in base alla considerazione del minore trasporto (Zepeda & Li,2006; Hempel & Hamm, 2016) e per lo stesso motivo anche il prodotto biologico (Pedersen, Ashermann-Witzel, Thogersen,2018; Siegrist, Hartmann, 2019); ciò, significa che le preferenze di tale prodotto avvengano per questioni legate, non solo alla salute umana, quanto anche, legata anche alla preoccupazione per l'ambiente.

È ormai noto che il prodotto biologico venga scelto per preoccupazioni verso l'ambiente e venga preferito rispetto al convenzionale, il quale invece genera inquinamento e distruzione dell'eco-sistema naturale. In alcuni studi, le ragioni di preferenza verso il prodotto biologico di origine locale si basano anche su ragioni etiche correlate agli aspetti sociali del territorio (Meas et. al. 2015; Saraiva, Von Schwedler & Fernandes,2018; Bojnec et al., 2019). Zander & Hamm (2010), riportano che le preferenze dei consumatori verso il prodotto biologico derivano da ragioni etiche orientate al sociale, come: le *“buone condizioni lavorative”*, *“supporto offerto alle famiglie che lavorano”*, la *“conservazione del patrimonio locale”*, *“la produzione regionale”* e *“i prezzi equi per gli agricoltori”*.

Nello studio di Meas et.al (2015) il biologico fatto localmente viene preferito, per sostenere le aziende agricole di piccole dimensioni o a conduzione familiare,

oppure; quelle aziende che dal punto di vista economico risultano poco efficienti, ma che sono in grado, tuttavia, di apportare notevoli benefici all'ambiente, alla salute umana e al patrimonio, preservando il paesaggio naturale, adottando pratiche agricole tradizionali, coltivando varietà vegetali specifiche di quel contesto geografico e promuovendo la cultura culinaria locale (Bojnec,2019).

La preferenza dei consumatori al prodotto biologico di origine locale, quindi, si lega anche ad aspetti come *“l'agricoltura tradizionale”*; *l'“agricoltura biodinamica”* e *l'“agro-ecologia”* (Saraiva, von Schwedler, Fernandes, 2018). Nello studio di Paffarini et al (2021), al prodotto di lenticchie biologiche, tipiche di una data area rurale marginale, viene riconosciuto da parte dei consumatori il valore della sostenibilità rurale e quindi, della qualità di un ambiente rurale tradizionale, in cui esse vengono prodotte, affermando di essere disposti a pagarci un prezzo maggiore. Secondo l'autore, la domanda dei consumatori, verso prodotti alimentari (come quello delle lenticchie) fatti in aree rurali marginali con particolare pregio paesaggistico rurale, può avere un ruolo importante nel rafforzamento indiretto dello sviluppo economico del territorio rurale.

### **IV.5.3 I valori della Generazione Z**

Nell'evoluzione delle tendenze di consumo, si assiste ad una maggiore attenzione al tema della qualità della vita, della salute e del benessere, nonché di salvaguardia ambientale (Fabris,2010). Le diverse questioni relative all'ambiente hanno generato preoccupazione verso il futuro, in particolare, nelle generazioni più giovani, incidendo fortemente negli stili di vita, nei comportamenti e nelle scelte di consumo. La nuova generazione è quella maggiormente consapevole e meno egocentrica, disposta a pagare di più per prodotti che riflettono i loro principi<sup>105</sup>.

Alcuni studi indicano, infatti, che tali generazioni siano quelle più inclini nell'adozione di stili di vita basati sui principi di sostenibilità (Eastman & Liu, 2012; Valentine & Powers 2013; Dabija et al. 2019; Kamenidou et al.,2019): ricercano prodotti sostenibili e compiono acquisti ponendo attenzione al fornitore del bene/servizio, nello specifico, se vengano applicate strategie di preservazione dell'ambiente, se promuova un consumo socialmente responsabile o se, adotti misure finalizzate a supportare/tutelare la comunità locale.

La generazione nata tra 1995 e 2010, nominata “Generazione Z” o “Post-Millennials”, si sta affermando come: nuova generazione disposta a spendere di più per i prodotti/marchi sostenibili ed è quella, insieme alla Generazione Y

---

<sup>105</sup> Merriman, M. *‘What if the Next Big Disruptor isn’t a What but a Who? Gen Z is Connected, Informed and Ready for Business’*. Disponibile online: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-bigdisruptor-isnt-a-what-but-a-who/\\$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-bigdisruptor-isnt-a-what-but-a-who/$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf) (accessed on 8 June 2020)

(“Millennials”)<sup>106</sup>, più propensa a prendere decisioni di acquisto basate sui valori e su principi personali, sociali ed ambientali<sup>107</sup>. Tuttavia, la Gen Z rispetto alla Gen Y, si rivela maggiormente “preoccupata per le questioni ambientali, molto consapevole delle incombenti carenze energetiche e idriche”<sup>108</sup>; il quale sta ad indicare a sua volta anche un emergente senso di responsabilità verso le risorse condivise (Mihelich,2013). Alcuni autori, rilevano che la Generazione Z recupera valori tradizionali quali: il rispetto verso il prossimo, la sincerità, l’onestà e la responsabilità (Williams & Page,2011) e sembrerebbero maggiormente propensi a compiere sforzi al fine di cambiare ciò di cui non sono soddisfatti (Dabija et al. 2019). I loro valori tradizionali, quindi, li hanno spinti a adottare comportamenti sostenibili e ad una maggiore ricerca di salute, attenendosi principalmente ai principi di sostenibilità.

Tale generazione essendo maggiormente consapevole che, le proprie azioni possono impattare sul prossimo e sull’ambiente, compromettendo l’accesso alle risorse per le future generazioni; ritiene che i business debbano essere socialmente

---

<sup>106</sup> ‘Millennials’ sono la generazione nata tra il 1980 e il 2000. Essa dichiara di aver trasformato le proprie abitudini di acquisto, prediligendo marchi con packaging ridotto e costituito da materiali a basso impatto ambientale e il materiale in carta rispetto alla plastica (European Consumer Packaging Perceptions study,2018)

<sup>107</sup> <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2021/04/30/gen-z-is-emerging-as-the-sustainability-generation/?sh=45429d278699>

<sup>108</sup> Mihelich, M. (2013). ‘Another generation rises’. Workforce Management, 92(5), 34– 38. Retrieved from <https://workforce.com/uk/news/another-generation-rises-looking-beyond-the-millennials>

responsabili e generare un impatto positivo e benefici sull'ambiente (Bumbac et al.,2020). Tale generazione sembrerebbe già consapevole circa gli sforzi che debbano essere fatti per un miglioramento delle condizioni di vita future, non solo per sé stessi, quanto anche, verso la comunità (Dabija, Brandusa e Puşcaş, 2020). I valori etici ed ecologici che caratterizzano tale generazione influenzano le proprie scelte alimentari, prediligendo brand socialmente responsabili (Kaur, Duggal & Suri, 2018; Dabija et al., 2019; Brill, 2019; Topic & Mitchell,2019; Dabija, Brandusa e Puşcaş, 2020; Bumbac et al., 2020), in particolare: le imprese devono dimostrare una maggiore cura verso l'ambiente, agendo 'qui ed ora' (Van den Bergh e Pallini, 2018) e maggiore trasparenza circa le azioni di tutela dell'ambiente (Kaur, Duggal & Suri, 2018). Anche Francis e Hoefel (2018) riportano, che il consumo della Generazione Z, sia ancorato all'etica del business<sup>109</sup>. La sfida del cambiamento climatico associata allo spreco alimentare e alle diete distorte, ad esempio, rappresenta una questione molto importante per questa generazione (Lemy et al., 2020; Kymäläinen, Seisto, & Malila, 2021). Infatti, essa si mostra addirittura meno sensibile verso il prezzo dei prodotti più ecologici e acquistandoli, maggiormente disposta a cambiare il proprio stile di vita ( Kaur, Duggal & Suri, 2018)<sup>110</sup>. Sebbene tale generazione sia molto giovane, nel loro consumo sostenibile

---

<sup>109</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>

<sup>110</sup> Kamenidou et al. (2019) e Dabija, Brandusa e Puşcaş (2020) rilevano, infatti, che la nuova generazione acquista prodotti biodegradabili ed ecologici, con imballaggi in carta o plastica

emerge forte intenzione all'acquisto di prodotti ecologici, avendo una elevata consapevolezza di dover seguire uno stile di vita 'green' ed un elevato senso di obbligo nei confronti dell'ambiente (Noor et al., 2017). I consumatori di questa generazione sono fortemente consapevoli di non poter godere di una vita appagante in un ambiente inquinato, che poi inficerebbe sulla qualità della vita quotidiana (Dabija, Brandusa e Pușcaș, 2020). Quindi, le loro scelte di acquisto 'green' sono fortemente altruiste. Infatti, uno studio in particolare lo conferma: Kaur, Duggal & Suri, (2018) riportano che, essa vuole anticipare i bisogni del prossimo; ama aiutare il prossimo e mostra preoccupazione verso il benessere della società; sebbene emerga anche un forte volersi sentire meglio acquistando brand maggiormente attenti verso l'ambiente. In alcuni studi emergono attitudini positive nell' acquisto dei prodotti sostenibili, e ciò, deriva dalla loro consapevolezza verso stili di vita ecologici e dal loro senso di obbligo verso l'ambiente (Mohd Nazri Mohd Noor et al., 2017), le quali vengono influenzate, inoltre, da altri fattori come le norme soggettive (Mohd Nazri Mohd Noor et al., 2017; Robichaud & Yu,2021). Tuttavia, le abitudini alimentari di questa generazione si basano anche sulla ricerca dello 'stato di salute' e di benessere generale (Bumbac et al.,2020; Pocol et al.,2021); che

---

biodegradabile, o prodotti che possono divenire rifiuti stoccati in appositi siti di riciclaggio ('raccolta differenziata' di carta o plastica per il riciclo) e in funzione di ciò, tendono addirittura a scegliere retailer che abbiano disponibili in assortimento prodotti 'green' e di qualità.

induce a porre maggiore enfasi sulla qualità degli alimenti e su diete più sane, includendo nel consumo, prodotti con vitamine e minerali (Bumbac et al.,2020).

### **IV.5.3.1 L'impatto della sostenibilità sul comportamento della Generazione Z**

Vari studi hanno indagato sulle attitudini di acquisto della Generazione Z verso i prodotti alimentari (prodotti freschi e stagionali, regionali) (Kamenidou et al., 2018; Kamenidou et al.,2019; Torres, 2020; Mitic et al.,2020; Pocol et al.,2021), e alcuni anche, verso quelli 'sostenibili' (Su et al., 2019; Kamenidou et al.,2019; Torres et al., 2020; Kamenidou, Stavrianea & Bara, 2020; Coderoni, Perito e Russo,2020; Bumbac et al., 2020; Berggren and Pöder,2021). I prodotti alimentari sostenibili vengono definiti come “food that is healthy for consumers and produced in a humane, ecologically benign, socially responsible, and economically fair way” (WorldHealthOrganization,2004) e tra questi ci sono: il cibo biologico, locale, stagionale, equosolidale, non allevato in gabbie, 'hormone free', certificato da terze parti, pulito e 'food-miles traveled' (Su et al.,2019).

Recentemente, nella letteratura, diversi autori si sono focalizzati sullo studio del comportamento di consumo alimentare sostenibile delle varie generazioni. Il comportamento di consumo sostenibile viene definito da Trudel (2019) come “a

*behavior that attempts to satisfy present needs while simultaneously benefiting or limiting environmental impact”<sup>111</sup>.*

In alcuni studi, il comportamento di acquisto sostenibile della Generazione Z viene identificato in particolare verso i prodotti alimentari freschi stagionali e regionali, piuttosto che, verso i prodotti alimentari biologici (Kamenidou et al.,2019, Torres,2020). Nello studio di Bumbac et al., 2020 e di Torres (2020), emerge che i consumatori vogliono valorizzare i prodotti locali con i loro acquisti al fine di supportare le piccole realtà locali e impattare a loro volta sul sistema alimentare locale. La Generazione Z reputa non solo il prodotto locale possedere il vantaggio di sostenere l’economia locale, ma gli attribuisce anche una maggiore qualità del cibo e una maggiore tutela dell’ambiente (Bumbac et al., 2020).

Tuttavia, in alcuni studi, emerge che la Generazione Z presenti un comportamento di consumo alimentare sostenibile anche verso il prodotto alimentare biologico (Kamenidou et al., 2020). In alcune ricerche, emerge che il 73% dei consumatori Zoomers sarebbe disposta addirittura a pagare di più rispetto ad altre generazioni e la maggior parte di questi un price premium del 10% (FirstInsight,2020)<sup>112</sup>. Su et al. (2019) rilevano che nell’acquisto del prodotto alimentare sostenibile il

---

<sup>111</sup> Trudel Remi (2019). Sustainable consumer behavior. *Consumer Psychology Review*.Volume 2, Issue 1 p. 85-96.

<sup>112</sup> Disponibile (online): <https://www.cnn.com/2021/08/10/the-environment-is-gen-zs-no-1-concern-but-beware-of-greenwashing.html>



consumatore con moderata consapevolezza ecologica ed elevata coscienza ambientale tenga in considerazione non solo l'ecologia, quanto anche la salute (fattori intrinseci del prodotto); mentre i consumatori con bassa coscienza ambientale il prezzo e la convenienza del prodotto (fattori estrinseci). Il comportamento di acquisto della Generazione Zoomers è sostenibile e viene influenzato dalla convenienza del prodotto (Su et al.,2019; Robichaud & Yu,2021); tuttavia, pone altresì enfasi, alla qualità dell'alimento e alla dieta salutare (Bumbac et al., 2020).

In riferimento alla Generazione Z, la letteratura si è focalizzata sullo studio del comportamento di acquisto sostenibile e rileva attitudini significative di acquisto per entrambi i prodotti mosse da motivi legati all'impatto ambientale e socio-economico o alla ricerca di salute e benessere generale. Tuttavia, non sono stati ancora esplorati nello specifico se le attitudini di acquisto del prodotto sostenibile possano essere influenzate da valori etici legati al territorio di origine e che possono impattare, a loro volta, sulla percezione della qualità del prodotto e sulla conseguente intenzione all'acquisto. Negli ultimi anni è stato analizzato nella letteratura sul food marketing il comportamento di acquisto sostenibile fra le varie generazioni. Tuttavia, ancora pochi sono gli studi che hanno indagato il comportamento di acquisto della Generazione Z verso i prodotti alimentari 'sostenibili' e in particolare, non sono stati esplorati ancora i motivi di acquisto

legati ai valori etici della Generazione Z in relazione ai prodotti biologici (si veda tabella sottostante).

**Tabella IV.5.3.1-1 Sintesi degli studi sulla generazione Z e il consumo dei prodotti sostenibili**

Authors	Generation	Issue/Variables	Method	Country/data	Findings
<b>Kamenidou et al., 2019</b>	Z	Sustainable food consumption behaviour of the Generation Z cohort;	Quantitative research	segmentation of cohort Z Greece, N = 252 university students	Sustainable behaviour focuses on eating seasonal fruits and vegetables and purchasing regional products. Two consumer segments were found.
<b>Su et al., 2019</b>	Z	Segmentation based on environmental consciousness and sustainable food attributes	Quantitative research	USA, N = 812	-High, moderate, and low environmentally conscious groups were found. The first two groups considered health and environmental elements when purchasing sustainable food, and the third group considered elements such as price and convenience.  -GenZ consumers with high environmental consciousness (sustainable activists) and moderate ecological awareness (sustainable believers) considered more eco-friendly and healthy product attributes when purchasing sustainable food, whereas Gen Z consumers with low environmental consciousness (sustainable moderates) considered more extrinsic product attributes (e.g., price and convenience).
<b>Kamenidou, Stavrianea &amp; Bara 2020</b>	generational cohorts	organic food behaviour among multiple generational cohorts, looking for generational differences in behaviour.	quantitative and qualitative research	International Hellenic University, sample of 1562	Results unveil that all generational cohorts demonstrate a favourable attitude toward organic food.  1. organic food products is not systematic and is realized on occasional basis.  2. Gen Z cohort presents the lowest purchasing behaviour and the Silent Gen cohort the highest one.

					<p>3. cohorts have or tend to have positive attitudes toward organic food.</p> <p>4. The third objective dealt with the effect of the economic crisis on OFB and uncovered that it has a direct impact on attitude and purchase behaviour due to distrust of quality</p>
<b>Mohd Nazri Mohd Noor et al., 2017</b>	<b>z</b>	<p>Generation Z decision to purchase green products in Malaysia.</p> <p>key factors that stimulate consumers' purchase behaviour</p>		<p>Malaysia, Self-administered questionnaires, meaningful data from 150 undergraduate students of Multimedia University that fit into the category of Generation Z, quantitative</p>	<p>The results have shown positive significant effects between Generation Z attitude towards green activities, subjective norms, perceived green knowledge, and social visibility towards green purchase decision. Generally, the results from this study confirmed that the proposed model concisely explained the Generation Z behavioural action within the context of Malaysia.</p> <p><b>- Generation Z is aware of the green lifestyles and know their obligation towards environment.</b> They have an intention to purchase and consume environmentally friendly products despite of their young age. They have portrayed their commitment through positive attitude towards green activities and knowledge about green which obtained from both formal and informal education. It can be obviously seen that the influence of family and friends are very important to stimulate Generation Z purchase decision.</p>

*Fonte: elaborazione personale*

Non vi sono dati sugli acquisti specifici dei prodotti alimentari biologico. Secondo Torres et al. (2020), i valori personali possono influenzare le percezioni e il comportamento di acquisto; nella letteratura emerge che la Generazione Z manifesta valori legati al consumo del prodotto biologico e locale, che tuttavia, non vengono esplorati in profondità. Pertanto, si è ritenuto necessario indagare il tema

del territorio di origine nell'acquisto del prodotto biologico al fine di comprendere quali valori emergano nelle scelte di acquisto. Al territorio potrebbero essere associati dei valori, che indicano la qualità del bene, e che potrebbero generare il conseguente acquisto del prodotto biologico.

#### **IV.5.4 Campione e raccolta dati**

Negli studi di food marketing, il ruolo che svolgono gli aspetti etici legati al territorio di origine del prodotto biologico nello sviluppo di strategie di comunicazione rimane ancora inesplorato.

Lo studio è volto a indagare quali valori etici legati al territorio di origine impattano sulla qualità percepita dalla nuova generazione nell'acquisto del prodotto di carne di pollo biologica. Si indaga nello specifico i valori etici connessi alla regione di origine dove il prodotto in questione viene realizzato: nel nostro caso, il prodotto di carne di pollo di filiera biologica Fileni, la cui produzione è in gran parte localizzata nelle Marche.

Solitamente le ricerche di natura esplorativa implicano un approccio di tipo qualitativo (Stebbins, 2001; Creswell and Creswell, 2017). L'indagine è avvenuta realizzando interviste 'in depth' ad un campione di convenienza. Le interviste 'in-depth' sono un tipo di metodo di raccolta dati utilizzato appositamente per ricerche di tipo qualitativo e descritte come una forma di 'conversazione' (Burgess, 1982; 1984; Lofland & Lofland, 1995).

La raccolta dati è stata condotta ‘face to face’, coinvolgendo 50 studenti universitari presso il Dipartimento di Economia della Facoltà G.Fuà di Ancona nel mese di Giugno 2021. Il questionario è stato strutturato con domande aperte di natura esplorativa al fine di pervenire ad una conoscenza profonda e dettagliata sulle questioni, oggetto di indagine, utili anche per successive ricerche quantitative. Prima di cominciare la discussione, è stata chiesta disponibilità di partecipazione e di registrare l’intervista ai fini della ricerca, specificando che i risultati sarebbero stati gestiti dai ricercatori universitari ed è stato comunicato in anticipo il tema della discussione.

Vari studi nella letteratura suddividono le generazioni per fascia di età. Lo studio ha tenuto in considerazione la fascia di età 1994-2010, ovvero quella della Generazione Z (Francis & Hoefel,2018). Gli intervistati (nel 2021, anno della ricerca) hanno tra i 19 e i 26 anni. Questa è la più giovane generazione di consumatori, dalla quale si è cercato di comprendere i nuovi stili di vita e i nuovi valori, che equivalgono a nuove scelte e modalità di acquisto dei prodotti alimentari, rilevanti per i business al fine di ‘riformulare’ il loro approccio al mercato. La decisione di indagare tale fascia di età di consumatori è avvenuta in quanto, alcuni studi (Eastman & Liu, 2012; Valentine & Powers 2013; Dabija et al. 2018) indicano che sia quella più incline ad adottare stili di vita basati su principi di sostenibilità: ricercano prodotti sostenibili e acquistano ponendo attenzione a chi offre il bene/servizio e se quest’ultimo adotti strategie di preservazione ambientale

e misure finalizzate a supportare la comunità locale e promuova un consumo socialmente responsabile. Tra tutte le generazioni, la Gen Z ricercano prodotti biologici (Mohd Nazri Mohd Noor et al., 2017; Kamenidou et al., 2019; Kamenidou et al., 2020) e locali (Bumbac et al., 2020; Torres 2020) ed è quella maggiormente attenta a integrare nelle proprie abitudini di vita la sostenibilità (Dabija et al., 2019). Alcuni autori hanno dimostrato, inoltre, che l'effetto del paese di origine può influenzare significativamente le preferenze di consumo anche delle generazioni più giovani (Foroudi et al., 2019).

Ancora in nessuno studio emerge nello specifico quali siano i motivi di acquisto del prodotto alimentare biologico da parte di questa nuova generazione. Alla luce dei nuovi valori emergenti, dell'elevata consapevolezza verso l'attuale scenario da parte di questa generazione e del gap individuato nella letteratura, si è reputato pertanto interessante esplorare più in profondità le motivazioni di questo segmento. Le interviste individuali sono state registrate manualmente su audio. Successivamente, i dati raccolti dalle interviste individuali sono stati trascritti, analizzati induttivamente evidenziando le parole chiave e poi, interpretati mediante content analysis di tipo qualitativa. Per Shapiro & Markoff (1997) quest'ultima consiste in *“any systematic reduction of a flow of text (or other symbols representing the presence, the intensity, or the frequency of some characteristics relevant to social science”*. Nella letteratura, tale tecnica analitica si è dimostrata essere molto utile in ricerche sui consumatori (Kassarjian, 1977; Helgeson et al.,

1984; Kolbe & Burnett, 1991; Sayre,1992) e trova applicazione anche in studi più recenti riguardanti le percezioni dei consumatori verso il territorio di origine del prodotto alimentare (Aurier, Fort e Sirieix, 2005; Naspetti & Bodini, 2008, Pizzichini, Temperini e Gregori, 2020).

La content analysis nel processo di elaborazione dei dati qualitativi, oltre all'analisi, ha previsto anche l'interpretazione dei dati (Spiggle, 1994): l'insieme è stato diviso in elementi base (categorie) e successivamente, si è passati a scomporre i data set in unità interpretative.

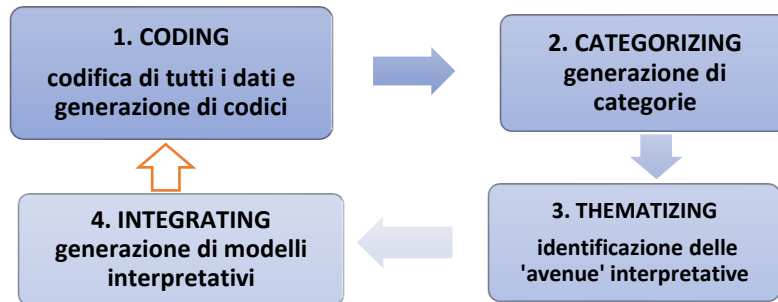
*Le fasi del processo di analisi sono state le seguenti (IV.5.4-1):*

Durante l'analisi dei dati è stata sviluppata una matrice di codifica, nella quale sono stati definiti i codici e le relative categorie e successivamente si è passati alla tematizzazione sulla base di tali categorie e codici creati. Si è osservato, che il processo di analisi content è risultato piuttosto iterativo e circolare, invece che sequenziale; ciò si riscontra anche in altri studi che hanno adottato tale tecnica di analisi<sup>113</sup>.

---

<sup>113</sup> Si rimanda agli studi di Spiggle (1994); Thompson (1997), Mayan et al. (2009).

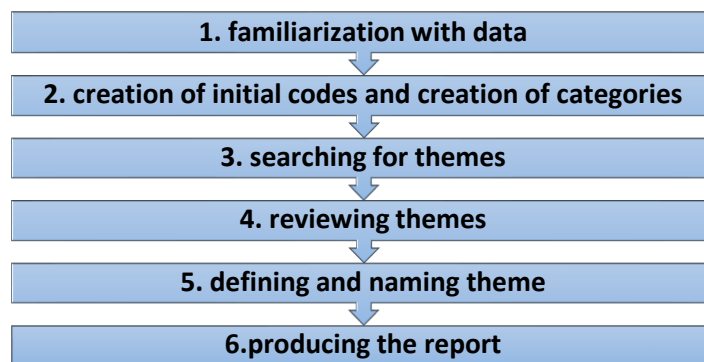
**Figura IV.5.4-1 Fasi del processo di analisi**



*Fonte: elaborazione personale*

L'analisi content ha riguardato, quindi, anche l'analisi tematica del testo. Il processo tematizzazione ha seguito sei fasi teorizzate da Braun & Clarke (2006)<sup>114</sup> (Fig.IV.5.4.2).

**Figura IV.5.4.2- Le sei fasi di analisi tematica**



*Fonte: Adattamento da Braun & Clarke (2006)*

<sup>114</sup> L'autore (2006), definisce il processo di tematizzazione come: "a method for identifying, analyzing and reporting patterns (themes) within data".



Recenti studi hanno utilizzato l'analisi tematica sulle percezioni dei consumatori verso il prodotto biologico (Sandhya, Mahapatra, Kumar, 2018; Sandran et al., 2020; Mkhise & Ellis, 2020; Truong, Lang, Conroy, 2021). Tale tecnica di analisi risulta molto utile nell'acquisire significati latenti dell'esperienza vissuta dai consumatori intervistati attraverso la raccolta delle descrizioni verbali che essi forniscono (Sandran et al., 2020). Il questionario è stato sviluppato sulla base di vari temi, quali: i motivi e le barriere dell'acquisto del prodotto di carne biologica; la rilevanza attribuita alla provenienza nel loro processo di acquisto; le informazioni che necessita il consumatore sulla provenienza; gli aspetti del territorio di origine che impattano sulla percezione della qualità del prodotto alimentare biologico. Quest'ultima area di indagine ha permesso di esplorare i valori etici legati al territorio e il loro impatto sulla percezione della qualità del prodotto biologico.

#### **IV.5.5 I risultati della ricerca**

La percezione della qualità del bene biologico prodotto nella Regione Marche è molto positiva; essa viene associata ai seguenti fattori caratterizzanti il territorio:

- *Geomorfologia e clima;*
- *Qualità ambientale/assenza di inquinamento;*
- *Ruralità;*
- *Il rispetto dagli attori locali verso il territorio;*

- *Autenticità;*
- *Sostenibilità rurale;*
- *Salvaguardia dell'ambiente e dell'animale.*

Tra le associazioni emergenti, **la geomorfologia e il clima** del territorio in cui il prodotto viene realizzato, costituisce per gli intervistati, il principale elemento differenziante la qualità del prodotto agroalimentare biologico. Il prodotto di qualità viene, infatti, riconosciuto in base alle caratteristiche fisiche del territorio (o regione) o al clima, reputati differenziare la varietà e la qualità delle materie prime di cui si compone il prodotto (Kuznesof, Tregear, Moxey,1997; Van Ittersum et al.,2003). La regione Marche è stata associata ad un contesto territoriale con caratteristiche peculiari rispetto ad altre regioni. Tra queste, vi è il clima 'mitigato' e non prevalentemente arido, oppure, il mare, i quali, secondo gli intervistati, hanno un forte impatto sulla qualità del bene finale.

*-“la qualità la fanno le materie prime impiegate nel produrlo, nel caso delle Marche, ad esempio, direi che il territorio differenzia la qualità in questo”;*

*-“il territorio ha un impatto sulla qualità. In Italia, da regione a regione a livello di clima e di terreno cambia sicuramente tantissimo. Ad esempio, la Puglia è arida, rispetto a, per esempio, una zona come la nostra che è più mitigata...le marche è un territorio molto ricco a livello di clima.”*

*-“per me incide, la geomorfologia del territorio marche, è "verde", passami il termine, le condizioni climatiche e la vicinanza con il mare.”*

*-“Sicuramente il pollo sta meglio nelle Marche piuttosto che nel sud che è troppo caldo e al nord invece c'è sempre la nebbia quindi la condizione climatica”.*

*-“le caratteristiche climatiche, perchè ogni territorio a sé ha un clima specifico che influenza la produzione della carne.”*

La materia prima locale impiegata nella produzione del prodotto di carne biologica emerge quale fattore rassicurante le scelte alimentari. L'approvvigionamento della materia prima autoctona per il prodotto locale viene considerato un fattore cruciale in quanto conferisce attributi di unicità al prodotto alimentare (Kuznesof, Tregear, Moxey, 1997). Secondo gli intervistati, il territorio Marche ha il vantaggio di essere un territorio che proprio per il suo clima, può trasferire qualità alla materia prima utilizzata per l'alimentazione animale. Riguardo la qualità della materia prima, tuttavia, è fondamentale anche la successiva lavorazione 'sostenibile' affinché il prodotto possa essere definito 'di qualità'.

*-“la qualità la fanno le materie prime impiegate nel produrre il bene. Nel caso delle Marche, ad esempio, direi che il territorio differenzia la qualità in questo. Poi, devono essere effettivamente impiegati metodi di produzione sostenibili anche della semplice materia prima”;*

*-“se prima ad. es. la Barilla, usava la farina del Canada o USA io non la compravo ma prendevo Dececco io cercavo di prendere altro. Ora mi scrive 100% grano italiano e la compro”.*

Ad influire sulla percezione della qualità del prodotto biologico è anche **la qualità dell'ambiente e l'assenza di inquinamento**. Il territorio marchigiano è stato percepito maggiormente salubre e non inquinato, specialmente per il paesaggio prevalentemente “verde”, per la presenza meno densa di realtà industriali, assente di agenti inquinanti come le discariche di rifiuti tossici (ad esempio, terra dei fuochi). Gli intervistati riportano, a tal merito, la bellezza paesaggistica della regione ed in particolare, il fascino delle colline, la predominanza dei borghi, della vegetazione e di terre coltivate.

*-“le industrie sono un po’ sparse nel territorio. Sarebbe davvero biologico se fosse prodotto lontano dalle fabbriche circostanti. Ovviamente però non potrei paragonare questo territorio ad altri. Perché mi sembra meno industrializzato ma più “verde”. Quindi, dipende anche da quanto e in che modo è industrializzata una regione perché se ho più industrie vicino ad allevamenti o zone agricole che fanno la materia prima, la qualità non è più la stessa.”;*

*-“il posto in cui viviamo, essere circondati da un posto come la Marche, ha superfici biologiche ampie è indicatore anche della qualità di vita anche del luogo”*

*-“secondo me le Marche sono meno inquinate, rispetto ad un altro territorio o regione. Ad esempio, anche le bandiere blu testimoniano che le acque non sono inquinate. Quindi non c'è inquinamento eccessivo come invece, c'è in Lombardia o nord Italia. Per questo lo preferisco”;*

*-“Se allevato in campagna è diverso da allevato in un posto urbanizzato/industrializzato. Le Marche sono un territorio più verde, Il discorso di allevare il pollo in campagna è diverso a sé allevato vicino ad una grande città. Il territorio marchigiano lo vedo più verde, non dico solo marchigiano però questa ha molto verde. Tra uno delle marche e uno dell’Emilia, sceglierei quello delle marche, perché lo vedo più naturale più verde”*

*-“penso che possa incidere sulla qualità, dove vengono allevati gli animali, o coltivati vari prodotti incide molto sulla qualità, sul sapore...magari un pollo allevato in trentino non è lo stesso pollo allevato nei campi qui nelle Marche, ha sapore diverso. Se è una zona, ad esempio come falconara, magari la qualità potrebbe essere minore, non sono un esperto, però immagino che possano incidere fattori chimici esterni, oppure allevamenti non completamente isolati dalle industrie dai vari gas produttivi”.*

Secondo gli intervistati, ciò che conserva lo stato di salubrità dell’ambiente è dato dalla **ruralità** in antitesi all’urbanizzazione. Le Marche vengono considerate un territorio caratterizzato prettamente da economie agricole dedite a coltivazioni e allevamento tramandati nel tempo. Nell’immagine che caratterizza il paesaggio marchigiano, vi è anche il legame del contadino alla propria terra, il quale attraverso l’attività agricola contribuisce alla sostenibilità del territorio, attraverso tecniche tradizionali di coltivazione e allevamento.

*“se dovessi pensare alle Marche, siamo un territorio caratterizzato da fino a 70anni fa dal latifondo contadino e mezzadria, che gestiva l'allevamento, la terra.”*

I paesaggi rurali tradizionali rivestono un particolare interesse per il loro valore storico-culturale e per la loro bellezza che conferisce all'area caratteristiche e identità uniche (Agnoletti, 2013; Torquati et al., 2015; Torquati et al., 2017). Alcuni studi realizzati in Italia, infatti, evidenziano che la qualità del paesaggio può influenzare le preferenze dei consumatori, nonché, la loro disponibilità a pagare un prezzo maggiorato per i prodotti ottenuti preservando il paesaggio tradizionale (Torquati et al., 2018; Tempesta e Vecchiato, 2019).

Il ***rispetto da parte degli attori locali*** viene considerato un valore importante nella conservazione della biodiversità, nella salvaguardia e valorizzazione dei sistemi naturali e del paesaggio rurale e culturale. A tal proposito, rivestono un grande ruolo i gestori dei vari comuni; le piccole medie imprese e le piccole realtà contadine locali. Come nello studio di Macnaghten et al. (1995), emerge la consapevolezza dei consumatori circa il rispetto dell'ambiente, al fine di garantire il sostentamento delle generazioni presenti e future. Secondo Tinacci Mossello (2002), i modelli di produzione e consumo legati al territorio e rispettosi dell'ambiente permette di riaffermare un modello di sviluppo sostenibile, rappresentando una soluzione per lo sviluppo territoriale.

*-“Se il territorio non ha quel livello di tutela dagli attori che lo rappresentano, non può rispecchiare la qualità a cui dopo il bene prende parte”*

-*“La qualità del terreno fa la differenza. Nelle Marche, si vede che c'è una cura al terreno da parte degli agricoltori o dai gestori dei vari comuni”*

-*“La presenza di aziende come la Fileni, che svolgono attività notevoli sul territorio, rispettandolo”*

-*“So che Loccioni ha una azienda agricola, assume e lavora molto per il territorio. Sono molto focalizzati sulla Vallesina, dando un supporto alla zona in cui opera”.*

**L’*autenticità*** è un altro valore emerso associato al territorio dagli intervistati. I consumatori reputano il territorio essere unico rispetto ad altre regioni, principalmente per la preservazione dell’ambiente naturale, ma anche per la sua storia, per la sua cultura e per le tradizioni tramandate nel tempo. Il territorio si configura come un’interazione di elementi, quali: il terreno, il clima, le tradizioni etc., ovvero, la compresenza di identità correlate all’ambiente naturale e alla cultura, le quali contraddistinguono, a loro volta, la qualità del prodotto; come definito da Iversen & Hem (2008) *“the holistic combination in an environment of soil, climate, topography, and the ‘soul’ of the producer”*. I prodotti tipici, in particolare, vengono riportati quali beni autentici e genuini, in quanto seguono la ricetta tradizionale che prevede l’utilizzo di ingredienti naturali del luogo, conferendo a loro volta, una maggiore fiducia al consumatore.

*“l’amaro sibilla mi dà fiducia per come lo produce, ci sono le erbe. Anche se è più tipico è comunque una industria, fa liquori secondo la ricetta. Quindi, so che cosa*

*ci mette dentro, la pianta officinale che sta sui monti sibillini e quindi, so come è fatto in questo caso”.*

Come si evince dai risultati, gli intervistati sembrano mostrare preferenza verso il prodotto biologico fatto localmente, per via di specifiche caratteristiche legate all'immagine alla regione. Secondo Ittersum et al. (2003), aspetti legati al fattore umano (alcuni dei quali: qualità sufficiente; conoscenza, equità, competenze, tradizioni) e all'ambiente naturali (salubrità; naturalità; specifico terreno; quantità di sole e piogge) influenzano la percezione del prodotto e le preferenze alimentari. Nella valutazione dei prodotti sostenibili, tuttavia, acquisisce rilevanza anche l'immagine 'ecologica' dell'origine geografica (Dekhili et al.,2021); di essa in particolare impattano: le norme, la tecnologia; l'economia, le caratteristiche delle persone; natura; clima; storia e caratteristiche relative alla eco-sostenibilità del prodotto.

***La sostenibilità rurale e la salvaguardia dell'ambiente e dell'animale*** sono valori che impattano sulla qualità percepita del prodotto di carne di pollo biologica e sulla conseguente intenzione all'acquisto. Essi vengono espressamente indicati dalla maggioranza delle risposte riferendosi alla filosofia ecologista adottata dall'impresa produttiva sul territorio. A tal merito, gli intervistati hanno reputato rilevante, che le imprese creino valore al consumatore e alla comunità del territorio.

Agli intervistati è stato chiesto di indicare, inoltre, specificatamente quali fossero secondo loro, i valori etici legati al territorio nell'acquisto del prodotto biologico.



Essi hanno espressamente dichiarato che ci sono dei valori etici che li spingono all'acquisto del prodotto di carne di pollo biologica legati al territorio e che riflettono, tuttavia, anche l'operare della filiera produttiva.

**Valori etici legati al territorio nell'acquisto del prodotto biologico:**

- *Salvaguardia e il rispetto dell'ambiente;*
- *Rispetto dell'animale;*
- *'Qualità' nella lavorazione del prodotto;*
- *Supporto all'economia locale e rispetto della comunità;*
- *Valorizzazione del patrimonio culturale.*

*La salvaguardia e il rispetto dell'ambiente e il rispetto dell'animale*, sono emersi nuovamente quali valori etici che inducono a preferire il prodotto alimentare biologico. In riferimento al primo, la preferenza del prodotto biologico avviene per via della maggiore tutela del suolo con l'impiego di modelli bio-conservativi. L'applicazione dell'agricoltura tradizionale, della biodinamica e dell'agroecologia, emergono quali motivi che spingono a scegliere il prodotto biologico locale (Saraiva et al., 2018; Bojnec, 2019). La preservazione dell'ambiente rurale tradizionale è considerato infatti, un importante valore tenuto in considerazione nella valutazione della qualità del prodotto biologico (Paffarini, 2021).

*-“penso che il territorio possa contribuire a rendere il prodotto più salubre se il territorio viene curato con attenzione senza uso di pesticidi e secondo le tecniche tradizionali e quelle attuali bio conservative.”*

*-“è importante saper sfruttare il suolo senza andare a sovra sfruttarlo, sapere che le mucche possono andare a mangiare perchè quel terreno è stato a riposo per tempo; quindi, quel terreno non è sfruttato”;*

*-“Utilizzare le risorse rinnovabili, l’attenzione al consumo di acqua per allevare gli animali è la sfida del futuro...l’acqua purtroppo è un bene che non è facile averlo, noi siamo fortunati. Abbiamo le alpi e gli appennini che ce la forniscono con le parti montuose... ma in Inghilterra soffrono di acque anche se piove molto lì non avendo montagne. Con l’acqua ci si salva la vita. Se si cominciasse a fare isole/oasi nel deserto... Il verde contribuisce a trattenere l’acqua si tiene il bioclima e si disperderebbe nel terreno. Se la popolazione cresce in continuazione mancherà l’acqua e il cibo. La mucca che pascola di fuori crea bioclima, mangiando l’erba circola. Una a batteria non ha nessuna funzione devi tagliare il fieno, prendere l’acqua etc. le mucche dell’agriturismo, ad esempio, quelle creano bioclima”*

***Il rispetto animale***, in diversi studi, emerge quale fattore rilevante di preferenza del prodotto biologico. Per i consumatori il rispetto della salute dell’animale e del suo habitat riveste un ruolo altruistico nella percezione della qualità e nell’acquisto del prodotto alimentare (Verbeke & Viaene,2000; Frewer et al.,2005; Zander & Hamm,2010; Hjelmar, 2011; Dowd & Burke, 2013; Stampa, Schipmann-Schwarze, Hamm, 2020; Blanc et al., 2020).

*“se un pollo cresce allevato come una volta dal piccolo contadino, in campo aperto con la cura dell’ambiente, in una natura incontaminata, mangia quello che vuole del terreno, ovviamente l’ambiente stesso ne risente positivamente, rispetto a quello industriale. L’impatto è più naturale.”*

Un altro valore etico emergente è la **‘qualità’ nella lavorazione del prodotto**, che va oltre la mera specializzazione; riguarda cioè, tutti quei principi con cui viene svolto il lavoro, quali: il rispetto tra i lavoratori, il supporto reciproco, la collaborazione, la condivisione delle tecniche artigianali e la passione nello svolgere il lavoro; i quali vengono reputati essenziali per la qualità del prodotto finale. Alcuni studi, a tal merito hanno rilevato che l’autenticità di un prodotto/brand può essere conferita proprio da alcune variabili, tra queste la passione dei lavoratori (Fritz, Schoenmueller, Bruhn,2017).

*-“poi il rispetto fra gli attori che operano nella filiera e la collaborazione condivisa per produrre un bene di qualità, quindi anche il loro impegno e passione condivisa, l’operare dell’azienda sostenibile”;*

*-“la passione nel fare proprio il prodotto oltre all’applicazione di competenze nel lavorare in un certo modo.”*

*-“l’aspetto dei metodi di chi la produce e alleva il bestiame, il lavoro svolto eticamente dall’uomo”*

-“la qualità dei lavoratori che lavorano in quel territorio un conto è il prodotto fatto bene un conto è se i lavoratori che si occupano di ciò non viene rispecchiato con cura”.

- “i valori risiedono nel modo di produrre, ma più che legati al territorio, lo sono alla cultura della popolazione. ad esempio, gli americani spendono spreconi, comunque il mito americano di quella persona che dice 'io sono io' tutti che vogliono fare chi è il più grande, non guardano poi molto alla qualità, ma alla quantità della produzione. Invece, ad es. un contadino che ci impiega passione, sai che lo mangia lui per primo, ti fidi di più. è una cosa etica 'io rispetto l'animale e devo mangiare in qualche modo' sai che non lo tratta male, non lo sfrutta pensando alla qualità del prodotto e non alla quantità.”

Nelle scelte alimentari oltre alle questioni ambientali, acquisiscono rilevanza anche le ripercussioni sociali della produzione alimentare sulle condizioni di lavoro, sullo sviluppo rurale, sull'impronta culturale del processo produttivo (Hjelmar, 2011; Zander & Hamm, 2013; Ditlevsen et al., 2020). Il prodotto locale viene determinato anche da altri fattori che si legano ai costumi e alle condizioni socio-economiche del luogo (Kuznesof, Tregear, Moxey, 1997).

Gli intervistati riportano fra i valori etici connessi alla sfera sociale: **il supporto all'economia locale e la valorizzazione del patrimonio culturale**, i quali possono determinare le scelte di acquisto del prodotto alimentare biologico. **Il supporto alla economia locale**, fa riferimento al supporto offerto dall'impresa nel fissare prezzi

equi e dare incentivi vari agli agricoltori (Zander & Hamm,2010; Ainscough, DeCarlo e Trocchia, 2012; Ditlevsen et al., 2020). D'altra parte, secondo gli intervistati l'agricoltore, svolgendo un ruolo fondamentale nella produzione, deve essere lasciato libero di gestire il lavoro nella sua piena individualità.

*“Il rispetto per i piccoli agricoltori soprattutto nelle dinamiche del mercato, quindi non ci dovrebbe essere una concorrenza sbilanciata a favore della grandi imprese altrimenti non si tutelerebbe la qualità del processo perchè per determinati processi ci vuole una determinata cura che grandi imprese non riuscirebbe a dare” ;*

*“ridare all'agricoltore il ruolo di gestore del territorio, e poi anche il prezzo equo”;*

*“I prezzi equi degli agricoltori è fondamentale perchè sono quelli che sono stati più svantaggiati in tutto il processo. L'aiuto della comunità anche perchè se non ci fosse non lo farebbe più nessuno, giustamente il lavoro è tanto e c'è bisogno della giusta remunerazione.”*

*“Non si può lasciare un allevatore solo contro le avversità atmosferiche e contro chi fa i prezzi dell'agricoltura. Conad ha il proprio buyer ma non ci sono molti prodotti, perché loro fanno una politica molto particolare. Loro hanno un potere di fissare i prezzi molto forti. Questo ricade anche su tutto il processo...bisogna curare molto l'aspetto dell'acquisto della materia prima per garantire un equo compenso a chi prima le produce poi le trasforma. Ci deve essere un equo compenso per tutti. Il prezzo dell'agricoltore non è solo un margine semplice ma anche un rischio meteorologico, gli arriva la grandine e gli rovina il grano. Ha un*

*rischio che deve essere inglobato nel prezzo del grano. Per tutelarlo l'azienda lo fa quando paga il grano.”*

Nel supporto offerto alla comunità, gli intervistati dichiarano esplicitamente di apprezzare le imprese che pongono attenzione alla rigenerazione territoriale, ovvero che pongono in essere, ad esempio azioni di recupero di zone svantaggiate dal sisma supportando le comunità che vi abitano o di borghi a rischio spopolamento e abbandono.

*“ci sono territori un po' più svantaggiati economicamente, mi riferisco anche ai borghi montani o affini che potrebbero essere per le imprese dei bei viatici lavorativi con una valenza sociale”;*

*“So che Loccioni anche se non c'entra niente con questa realtà qua, ha una azienda agricola, assumono e lavorano molto per il territorio. Sono molto focalizzati sulla Valleesina, quindi anche prendere un prodotto da una azienda agricola come Fileni, sicuramente so che dà un contributo alla zona in cui opera.”*

Un altro importante valore è il rispetto della comunità che vi risiede nel territorio, il quale, si esplicita attraverso il “modus operandi” del business eco-sostenibile.

*“Andando sul discorso del surriscaldamento globale, facendo prodotti che non inquinano, con gli allevamenti, gestendo la corrente con gli impianti fotovoltaici...questo aiuta. Più impiego di energie rinnovabili che non rinnovabili possono impattare sul territorio e sui residenti limitrofi. Magari, l'azienda che sta in un territorio che alleva quel prodotto magari, se riesce, chi vive anche nel*

*territorio, ad avere meno inquinamento è più felice se magari l'azienda non inquina.”*

**La valorizzazione culturale** è un altro valore etico particolarmente importante tale da incidere sulla preferenza del prodotto biologico locale (Zander & Hamm,2010; Bojnec,2019). Gli intervistati reputano fondamentale il recupero del patrimonio gastronomico, dei metodi di lavorazione tradizionali e dell'artigianalità da integrare nelle scelte di produzione, al fine di garantire una maggiore genuinità e al contempo, preservare le tradizioni passate. Si evidenzia, nelle risposte un forte legame identitario e la necessità di recuperare le tradizioni appartenenti alla quotidianità del passato riportarle nel presente.

*-“Assolutamente importante il recupero delle eccellenze locali, la gastronomia locale. La tradizione, la vita salutare... il recupero della semplicità passata che si è andata perdendo. Recuperare i valori di una volta passati e riportarli al presente”*

*-“ci sono valori qui nelle Marche, come i saperi del contadino/allevatore, che sono stati persi molto nel passare degli anni quindi, se fossero recuperati e riportati nel processo produttivo, a me renderebbe più sicuro.”*

Gli intervistati, infatti, sembrerebbero preferire quelle realtà che mantengono un maggiore equilibrio 'tradizione-genuinità' nella produzione. Il consumatore vorrebbe che vengano riportate alcune fasi di lavorazione/tecniche tradizionali del passato nei processi di produzione delle medio-grandi imprese. Un processo di

lavorazione che evita l'utilizzo dei macchinari della produzione industriale da maggiore attenzione al prodotto, reputandolo maggiormente qualitativo.

*-“recupero della tradizione è importante, perchè così sappiamo di mangiare sano. Ora che è tutto controllato riuscire a rispettare la tradizione come si faceva una volta. Bisogna trovare un certo equilibrio tradizione mangiare bene, quindi, con i controlli recuperando i valori passati. Relativamente al processo so che è più difficile il recupero, magari il recupero relativo alla ricetta è più fattibile è una cosa che si può recuperare facilmente perchè magari il processo una volta è proprio processo base; quindi, ora essendo più controllato con macchinari diversi etc. quindi più che altro è un fatto di ricetta”;*

*-“Una cosa fatta a mano, che fatta con le macchine, sicuro è più curata, esempio, come per il formaggio. Vanno recuperate le tecniche tradizionali nella produzione che stanno scomparendo, e non utilizzare o almeno, minimizzare l'utilizzo, quello indispensabile, del macchinario. Quindi, ritornare alla produzione del prodotto con meno processo dietro”.*

*-- “dare più attenzione agli agricoltori essendo fonte di saperi tradizionali e in questo si potrebbe recuperare tecniche tradizionali produttive che riguardano la conservazione, la lavorazione proprio del prodotto... che dietro hanno una conoscenza e storia tramandata. Per il mangime la coltivazione è particolare ha delle tecniche antiche...”. Nella tabella che segue si offre una sintesi dei vari codici e categorie emerse durante l'analisi (IV.5.5-1):*



**IV.5.5-1 CONTENT ANALYSIS- sintesi dei codici/categorie/temi**

<b>TOTALE N° CODICI/ SOTTOCODICI</b>	<b>CATEGORIE</b>	<b>TEMI</b>
<p><b>Caratteristiche territorio (23)</b>                      -clima                      -geomorfologia                      -customs (tecniche antiche di coltivazione, produzione, lavorazione del prodotto)                      -salubrità ambiente/assenza di inquinamento                      -rispetto degli attori locali vs. il territorio                      -ruralità (legame uomo-terra)</p>	<b>Territorio</b>	<p><i>Importanza della qualità della materia prima autoctona</i></p> <p><i>Valenza della bellezza paesaggistica</i></p> <p><i>Immagine ecologica dell'origine geografica</i></p> <p><i>Legame identitario</i></p>
<p><b>rispetto ambiente (14)</b>                      -modelli bio conservativi                      -riduzione inquinamento                      -no sovrasfruttamento suolo                      -creazione di bioclima                      -“pesticidi free” nella coltivazione                      -rispetto degli eco-sistemi                      -attenzione al clima                      -economia circolare</p> <p><b>rispetto dell'animale (28)</b>                      -sistemi “free-range”                      -alimentazione con materia prima locale e trasformazione sostenibile                      -monitoraggio (es.vaccini)                      -“antibiotic free”</p>	<b>Eco-sostenibilità</b>	<p><i>Preservazione della bellezza del paesaggio</i></p> <p><i>Preservazione ambiente rurale</i></p> <p><i>Modo di operare sul territorio influisce sulla qualità del prodotto</i></p>
<p><b>Supporto dell'economia locale(13)</b>                      -Equo compenso/incentivi all'agricoltore                      -recupero zone svantaggiate/spopolate (es. borghi, zone colpite dal sisma)                      -Supporto dell'impresa alle piccole realtà produttive</p> <p><b>Preservazione/recupero culturale (10)</b>                      -Tradizione culinaria                      -gastronomia/eccellenze locali                      -tecniche tradizionali di allevamento/coltivazione del luogo                      -artigianalità</p>	<b>Sviluppo locale</b>	<p><i>Affermazione di un modello di sviluppo territoriale sostenibile</i></p> <p><i>Integrare tecniche antiche nella produzione e preservare l'artigianalità (equilibrio tradizione-genuinità del bene)</i></p>
<p><b>principi e valori nella produzione (13)</b>                      -solidarietà                      -cooperazione/condivisione                      -rispetto vs. residenti/ambiente                      -rispetto fra i lavoratori nella filiera                      -cura nella lavorazione del prodotto                      -artigianalità condivisa                      -volontà                      -passione                      - Rispetto dell'individualità dell'agricoltore dalle grandi imprese</p>	<b>“Modus operandi”</b>	<p><i>Eticità nella produzione del bene</i></p>

Fonte: elaborazione propria

## **IV.6 La sostenibilità nelle relazioni ‘impresa-mercato’: indagine qualitativa**

Nella letteratura relativa alla ‘supply chain’ del settore agroalimentare, emerge una crescente attenzione al bisogno della collaborazione fra gli attori (Matopoulos et al.,2007) e in particolare, la cooperazione volta al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, viene vista come la chiave per sviluppare risorse e competenze con il fine ultimo di ottenere vantaggio competitivo (Vachon e Klassen,2008; Gold, Seuring e Beske,2010; Cao e Zang, 2011; Chkanikova, 2016; Chen et al., 2017). Secondo alcuni autori, entrambe le relazioni a monte e valle nella supply chain permettono di implementare nella pratica la sostenibilità (Klassen et al.,2003; Vachon e Klassen, 2006; 2008) e emerge la necessità della cooperazione ai fini del miglioramento delle prestazioni sostenibili<sup>115</sup>. Wu (2013) evidenzia l’importanza dell’‘integrazione dei clienti’, reputandola fondamentale al fine gestire l’impatto ambientale in quanto, permette di pianificare e trovare soluzioni al fine di mitigare i problemi ambientali<sup>116</sup>. Secondo Andic et al. (2012), invece, essa può generare effetti positivi anche in termini di performance economiche; nonché, un vantaggio competitivo per l’impresa nel lungo periodo. Dalla letteratura esistente, emergono

---

<sup>115</sup> A tal proposito si rimanda a Green et al.,1998; Simpson & Power,2005; Vachon & Klassen,2006; Fortes,2009;Seuring & Muller,2008; Bommel,2010.

<sup>116</sup> L’integrazione dei clienti nell’adozione di pratiche ‘green’ è stata definita da Vachon & Klassen (2008) come: ‘*environmental collaboration between a focal firm and its customers that aims to fulfil customer environmental requirements*’.

diversi contributi riguardanti l'impatto delle relazioni sulle performance di sostenibilità dell'impresa, tuttavia, rimane ancora poco esplorato come l'orientamento alla sostenibilità impatti nelle relazioni inter-impresa. Alcuni autori (Burki e Dahlstrom, 2017) di recente hanno rilevato, ad esempio, che l'innovazione 'green' migliora la cooperazione con i clienti e, al contempo, mitighi l'impatto negativo esterno sull'ambiente. Wang, Zhao e Hou (2020) riportano che le innovazioni 'green' possono impattare positivamente sulle performance relazionali con gli 'acquirenti organizzativi' (clienti), portando l'innovazione stessa ad avere successo. Secondo questi studiosi, l'innovazione 'green' avvantaggia maggiormente una relazione, solo nel momento in cui, si presenta l'ipotesi che la partecipazione del cliente e l'integrazione relazionale siano elevate e che l'avversione al rischio del cliente e la criticità del prodotto percepita dal cliente siano basse<sup>117</sup>. Al fine di colmare il *gap individuato*, il lavoro è volto ad esplorare l'impatto della sostenibilità nei rapporti con la distribuzione, attraverso un'indagine qualitativa di natura esplorativa, volta al management aziendale del Gruppo Fileni. Nello specifico, analizzando la prospettiva manageriale del Gruppo Fileni l'indagine è stata volta a verificare *in che modo* l'outcome di valore sostenibile impatti sui rapporti dell'impresa industriale con i partner commerciali e con la

---

<sup>117</sup> Lambert, Emmelhainz & Gardner (1996), sostengono che la collaborazione, sia data proprio, da un rapporto basato sulla fiducia reciproca, sull'apertura, sul rischio condiviso, e su premi condivisi il quale genera vantaggio competitivo, in quanto si raggiungono performance aziendali superiori a quelle che l'azienda, al contrario, otterrebbe operando individualmente.

domanda finale. In questa indagine, si cerca di giungere alla conoscenza dell'impatto della sostenibilità nei rapporti con le imprese della distribuzione e quello della stessa relazione al fine di convergere verso obiettivi di sostenibilità.

Nello specifico l'indagine ha ricoperto le seguenti aree:

- 1) *I cambiamenti evidenti nei rapporti con le imprese distributive per concorrere ad obiettivi di sostenibilità; dal momento che quest'ultima sta divenendo interesse anche della GDO.*
- 2) *Le modalità con le quali l'impresa industriale affronta la propria filosofia di business orientata alla sostenibilità;*
- 3) *L'impatto dell'outcome di valore sostenibile nei rapporti 'impresa-mercato'.*

L'indagine è stata realizzata all'interno dell'azienda con una traccia di intervista qualitativa semi-strutturata a chi gestisce il canale della Grande Distribuzione Organizzata. L'intervista è stata ripartita in due macro-temi: l'impatto della sostenibilità del prodotto e del territorio nei rapporti con la distribuzione e con la domanda finale.

### **L'impatto della sostenibilità nei rapporti verticali**

Ad oggi, anche le imprese commerciali mutano il paradigma del valore in termini di: packaging, qualità, sicurezza e territorialità, tanto nei partner per i prodotti a Marca Del Distributore, come in tutto il sistema di produzione. Le imprese distributive stanno contribuendo a preservare la natura attraverso il riutilizzo di

imballaggi e il riciclaggio del materiale riducendo il consumo delle risorse (Grove et al.,1996), oppure, attraverso la differenziazione e la garanzia circa la visibilità di prodotti biologici e maggiormente ecologici (Pop & Dabija, 2013), o ancora, attraverso la promozione di pratiche commerciali sostenibili all'interno della filiera (Kumar,2014). Alcune imprese della distribuzione già hanno sviluppato progetti per la sostenibilità ambientale e sociale, riconoscendo come strategiche, in particolare iniziative, quali: la riduzione della plastica, la diminuzione delle emissioni, la tutela del benessere animale e la tracciabilità di filiera nei prodotti a Marca del Distributore (MDD)<sup>118</sup>. Pertanto, nel percorso intrapreso dalla Distribuzione per lo sviluppo sostenibile, diviene strategico l'obiettivo di sviluppare e mantenere attiva la relazione con fornitori maggiormente responsabili su questo fronte, in quanto anche le distribuzione, fonda le proprie pratiche su un approccio gestionale 'consumer oriented' maggiormente etico, come: nel lancio di prodotti biologici o nello sviluppo di packaging eco-sostenibili, percorsi che vengono spesso supportati anche da partnership virtuose.

Dall'intervista emerge un cambiamento tipo *culturale* nei rapporti con il Trade. Anche le imprese distributive stanno dando priorità alla sostenibilità e, in particolare, alcune di queste, più 'strutturate' a livello nazionale e leader di mercato, mostrano un elevato riconoscimento circa la responsabilità sociale del Gruppo.

---

<sup>118</sup> Disponibile (online): <https://youmark.it/ym-youmark/limpegno-della-distribuzione-moderna-per-la-sostenibilita/>

*“i rapporti sono cambiati, perchè l'evoluzione che noi abbiamo preso e l'attenzione verso la sostenibilità che abbiamo posto, è riconosciuta anche dalle grandi aziende della distribuzione, da quelle più grandi che da quelle più piccole. Le aziende distributive 'strutturate', le aziende a livello nazionale, fanno della sostenibilità anche loro un cavallo di battaglia. I cambiamenti che ci sono stati, anzitutto, sono stati culturali. Un approccio diverso da parte della distribuzione nei confronti di quelle aziende che fanno sostenibilità. Nei nostri confronti, pertanto, è giunto soprattutto pensando a sviluppi futuri o progetti futuri, perché un'azienda che fa come valore di battaglia la sostenibilità, come noi, una industria che fa questo è sicuramente vista in maniera diversa dalla distribuzione, che anche essa, sta cercando di percorrere questa strada”*

Le imprese della distribuzione sono portate a instaurare rapporti solidi con le imprese fornitrici maggiormente sostenibili e, in questo caso, il Gruppo Fileni attraverso una filiera responsabile, garantisce la sostenibilità del prodotto offerto al cliente, dalla quale si attiva un circolo virtuoso da cui ne trae benefici tutto il sociale. Il Gruppo possedendo una rigorosa mission rafforza la fiducia dei partner commerciali facendo da guida per il cambiamento di paradigma: mentre la distribuzione, relativamente alle decisioni prese sul fronte della sostenibilità, si mostra, ancora passiva rispetto alla prima, che invece, essendo pioniera sul fronte della sostenibilità, fa da driver nelle pratiche sostenibili. Quindi, in virtù della propria cultura organizzativa, il Gruppo Fileni conduce il processo evolutivo delle imprese distributive sul fronte della sostenibilità, e in particolare, anche di quelle leader di mercato in termini di immagine che, ancora sono indecise sul cambiamento. Sebbene nel tempo, da parte della distribuzione, sia accresciuta autonomia in termini di marketing, basata sul potenziamento di politiche per la riprogettazione e valorizzazione della propria offerta e sullo sviluppo di linee di

prodotti proprie (marche commerciali), necessita oggi, di operare in modo sistemico al fine di creare surplus di valore. Le iniziative attivate dal Gruppo Fileni con la Distributore avvengono per mezzo del marketing cooperativo (co-marketing)<sup>119</sup> a carattere ‘operativo’<sup>120</sup>. Tale accordo consente alle imprese coinvolte una serie di benefici ampi e differenziati, economici e immateriali (Cherubini e Iasevoli, 2000).

L’attività di co-marketing sviluppata dal Gruppo, in riferimento, ad esempio, al prodotto biologico, prevede di avvalorare la vendita/promozione del branding distributivo e rafforzare ed estendere la notorietà del proprio marchio attraverso ‘co-branding’. In questo percorso, l’impresa sta cercando anche di indirizzare i propri partner commerciali verso un confezionamento più eco-sostenibile. Dall’intervista emerge che la relazione attivata nel tempo con la distribuzione evolve in forme di partnership per effetto della maturazione nel tempo di *variabili trasversali relazionali*, portando le parti allo sviluppo di progetti volti al raggiungimento di mutui benefici.

---

<sup>119</sup> Tale relazione collaborativa viene descritta nella letteratura facendo utilizzo di molteplici espressioni. Oltre a “co-marketing” in Philips Europe, vi sono: “reverse marketing” (Usa); “vendorship marketing” (in AT&T).

<sup>120</sup> Il co-marketing operativo si riferisce a quelle “attività che realizzano nel breve termine le strategie di marketing formulate e che riguardano in particolare aggiustamenti tattici del prodotto, del prezzo, nonché le iniziative comunicative e distributive (marketing mix)” (Cherubini S., Eminente G., 1997).

*“sul bio ormai da febbraio siamo andati incontro alla questione della sostenibilità con il packaging. La confezione è tutto in carta riciclabile, perciò abbiamo preso questa strada. Siamo stati dei pionieri, perchè siamo stati noi, in qualche modo abbiamo proposto e, per quel che ci riguarda, anche imposto questa cosa, ma già avevamo aziende della distribuzione che erano preparate e avevano già fatto studi, tanto che parlando di bio, facciamo qualche marca del distributore e ci stiamo avvicinando per modificare la vaschetta di plastica che ci sta attualmente, in cartoncino. Quando parliamo di azienda a livello nazionale, parliamo di Coop, Conad, Carrefour che ricoprono il territorio nazionale e sono dei leader di mercato molto attenti alla tematica (...) “i progetti immediati con la distribuzione che riguardano il discorso della sostenibilità, sono quello della vaschetta. Noi con altre aziende abbiamo fatto il progetto insieme e abbiamo proposto il nostro, l'hanno sposato e lo stiamo portando avanti, molti prodotti a marchio del distributore, in particolare nel bio, andranno in quella direzione, nella direzione della sostenibilità a livello di vaschetta, perchè è la cosa più immediata e più facile da raccontare. (...) il discorso della sostenibilità più immediato è quello della vaschetta, noi con altre aziende abbiamo fatto il progetto insieme e abbiamo proposto il nostro, l'hanno sposato e lo stiamo portando avanti, molti prodotti a marchio del distributore, in particolare nel bio, andranno in quella direzione, nella direzione della sostenibilità a livello di vaschetta, perchè è la cosa più immediata e più facile da raccontare. Pensare alla sostenibilità che noi abbiamo siamo autonomi a livello di energia non inquiniamo etc è una cosa molto più ampia e molto più culturale che al consumatore finale gli arriva fino ad un certo punto perchè ancora non hanno ancora questa cultura così green.”*

A tal proposito, l'orientamento alla sostenibilità assume rilevanza come *ratio* del potenziamento del rapporto, spinge cioè, le parti a mantenere e rafforzare la relazione già attivata. La visione passata di due antagonisti che operano in modo opportunistico per ottenere il proprio esclusivo vantaggio, ha lasciato ormai campo ad un approccio maggiormente collaborativo. Tuttavia, l'adozione di tale logica collaborativa, che abbandona la tipica prospettiva antagonistica caratterizzante i rapporti di fornitura, presuppone anche della presenza di un clima di fiducia, il quale si fonda su una serie di precondizioni, fra le quali, la forte condivisione dei valori. Infatti, la variabile che si trova solitamente alla base del processo di sviluppo di



relazioni è il livello di compatibilità<sup>121</sup>. Più il processo di negoziazione con la controparte è buono, maggiore è la probabilità di formare un livello di compatibilità negli obiettivi. Oltre alla compatibilità però negli obiettivi con le imprese distributive, emerge principalmente una forte '*compatibilità culturale*', ovvero, la consonanza in termini di modalità di 'conduzione' della relazione, che si esplicita, in particolare, nella condivisione di determinati valori (Ford,1984; Dweyer, Shurr e Oh,1987).

Lo scenario attuale caratterizzato da un mercato iper-competitivo e dalla nuova etica alla base delle scelte di consumo; impone per l'impresa di produzione e di distribuzione, la necessità di porre in essere strategie commerciali basate sulla collaborazione reciproca, orientate a sostenere percorsi innovativi che tengono conto delle 'green issues'. In merito all'impatto del prodotto biologico, emerge una nuova area di ricerca di sinergie relative ai rapporti tra industria di marca e partner commerciali (locali e nazionali), che è la comunicazione del packaging eco-sostenibile. Emerge un forte condizionamento dalla distribuzione sul fronte della comunicazione della confezione, in particolare, sul messaggio da comunicare; piuttosto che, sulla dimensione o sulla forma della confezione. La comunicazione

---

<sup>121</sup> Essa può individuarsi in compatibilità: nelle risorse possedute dalle parti coinvolte nella relazione (Wilson,1990); negli obiettivi che le parti intendono perseguire attraverso il rapporto (Borys e Jamison,1989) e quella culturale (Ford,1984; Dweyer, Shurr e Oh,1987). La compatibilità è l'elemento che permette di regolare i processi di ricerca e selezione della controparte (Ford,1984; Borys & Jamison,1989).

del prodotto avviene, quindi, tenendo in considerazione anche l'ottica del distributore. A tal merito, l'impresa è portata ad operare nella progettazione del packaging in modo flessibile adottando un approccio costruttivo e bidirezionale: cerca cioè, di rispondere sia alle esigenze della domanda finale (consumatore), che alle peculiarità della domanda intermedia (distributore).

---

*“la forma e le dimensioni, a volte diventano standard perchè logicamente quello che ci metti dentro è uguale per tutti. Ci sono state richieste sul messaggio da mandare all'esterno della confezione, ad es. il grado di riciclabilità, come viene utilizzato, gettato, quindi più sul percorso del vassoio, e non tanto sulla dimensione, ma proprio : “perchè non ci scrivi questo?” “perchè non ci scrivi quest'altro?” Perciò quando hai un tuo marchio dove scrivi quello che vuoi poi devi fare una cosa simile che vada bene per tutti devi trovare dei compromessi per tutti. Sulla dimensione e sul resto no...più sulla comunicazione, anche perchè in linea di massima quello che noi abbiamo fatto abbiamo studiato anche rispetto al vassoio precedente anche gli spazi di ingombro nei banchi.” “Quando siamo partiti a febbraio con il vassoio di carta o a novembre dello scorso anno con il vassoio in mater b, tutti lo hanno sposato. Inoltre, ci è servito anche per farsi conoscere.”*

---

Quindi, tra le variabili trasversali della relazione emerge una certa volontà di adattamento dall'impresa industriale che può essere interpretato quale forma prioritaria di investimento tangibile nel rapporto con la controparte, esplicitandosi nell'offerta, ma anche in altre variabili intangibili, quali: comportamenti, modalità di interazione e di comunicazione al fine di venire incontro ad esigenze specifiche della controparte. Nel caso di una relazione già attivata, esso acquisisce altresì rilevanza, ai fini di processi di creazione e sviluppo di partnership future, rappresentando una dimostrazione tangibile dell'impegno e dell'investimento nella relazione. Come si evince dall'intervista, dal punto di vista del distributore la

comunicazione 'green' del prodotto con le sue componenti grafico-informative emerge quale nuova caratteristica qualificante del packaging<sup>122</sup>.

Sebbene la confezione e l'etichettatura siano elementi caratterizzanti la politica di prodotto e non strumenti della politica distributiva, tuttavia, divengono strategici nell'orientare il potenziale consumatore verso i prodotti, impattando di conseguenza, sul modo in cui il produttore può rapportarsi con le imprese distributive. Secondo Trevisan (1991), la confezione può migliorare l'efficacia dell'azione di commercializzazione dell'impresa. Diffondendosi sempre più il libero servizio, la confezione finisce, infatti, con l'agire come '*venditore silenzioso*': ovvero, l'impatto visivo che esercita nei confronti del potenziale acquirente, fa in modo che assuma il ruolo come fattore di vendita del prodotto. Pertanto, diviene strategico per entrambe le realtà, porre enfasi su una comunicazione di marketing in ottica condivisa, volta a differenziare e personalizzare il sistema di offerta<sup>123</sup>. Nella prospettiva dell'impresa industriale, tale attività diviene cruciale per la sopravvivenza e per la crescita dell'impresa, in

---

<sup>122</sup> Le caratteristiche qualificanti il packaging nella prospettiva del distributore, sono molteplici e state classificate, come segue: 1. la facilitazione dello stoccaggio dei magazzini e la movimentazione all'interno del punto vendita; 2. agevolazione del riassortimento dello scaffale; 3. la minimizzazione dello spazio occupato dal prodotto sullo scaffale; 4. Consentire l'impilabilità dei prodotti; 5. Aumentare la battuta di cassa; 6. Ridurre la possibilità di taccheggio. (Bonati M., p.104).

<sup>123</sup> Secondo Cozzi e Ferrero (2000), la comunicazione di marketing è volta anche ad attuare obiettivi di differenziazione psicologica del sistema di offerta facendo leva su politiche di marca (Cozzi Ferrero, 2000, pag. 409) al fine di influenzare l'atteggiamento ed il comportamento di acquisto della clientela attuale e potenziale.

quanto contribuisce ad enfatizzare gli elementi distintivi dell'offerta e creare condizioni tali da avviare, sviluppare e consolidare relazioni durature e stabili con i clienti attuali e potenziali, generando un impatto positivo sulla reputazione dell'impresa e dei suoi prodotti e sul *brand*<sup>124</sup> *equity*. Il comportamento di acquisto, esso non è che; un processo condizionato da impulsi fisici del prodotto, dalla sua localizzazione, e dal prezzo; elementi che interagiscono risolvendosi nella scelta finale all'interno del punto vendita (Castaldo e Mauri,2008). La comunicazione di marketing, acquisisce rilevanza anche per la distribuzione, in quanto, per mezzo del packaging contribuisce alla 'green store atmospheric', generando il vantaggio di far emergere i benefici esperienziali dell'offerta, rilevanti per il supporto del processo decisionale e quello, di influire sulla percezione di sostenibilità dell'offerta e del retailer in generale, accrescendo la volontà del consumatore a visitare il punto vendita ed acquistare il bene<sup>125</sup>. In ciò, l'etichetta della confezione svolge un ruolo

---

<sup>124</sup> La struttura del brand prevede tre componenti che la qualificano (Golinelli,2004,p.224):

1. *Identificativa*: cioè l'insieme di segni necessari a svolgere un ruolo di identificazione e distinzione della specifica offerta rispetto ai concorrenti definiti anche brand identity. Questa deve essere chiara, credibile e sostenibile nel tempo ed integrata nello sviluppo della strategia di comunicazione. 2. *Valutativa*: fa riferimento ai significati, alle associazioni mentali ed alle utilità che il consumatore attribuisce stabilmente al marchio cioè la brand image. Questa è il frutto dell'interpretazione e dell'elaborazione soggettiva dei clienti e sfugge al pieno governo dell'impresa al contrario della brand equity. 3. *Fiduciaria*: cioè a fiducia che nel corso del tempo la marca è riuscita a conquistarsi dal consumatore ovvero la brand trust. La marca quindi non solo costituisce un mezzo di distinzione, ma costituisce anche un'importante risorsa relazionale per lo sviluppo del patrimonio fiduciario. Sul tema del brand cfr. anche Keller, Busacca, Ostilio (2005).

<sup>125</sup> Tale impostazione riflette la logica del 'Marketing Esperienziale' (Schmitt B. 1999, Pine II J., Gilmore J., 1999), la quale amplia il concetto di prodotti sino a giungere a considerare l'offerta al cliente come una vera e propria esperienza dalle molteplici componenti.

cruciale, assolvendo funzioni informative attraverso elementi visuali e verbali della comunicazione di marketing del produttore. In questo contesto, il punto vendita assume il ruolo di ‘nodo centrale’ tra rivenditori e consumatori, rappresentando un canale chiave per trasmettere valori e comportamenti che rispettino l’ambiente. Vanno considerate anche le varie funzioni che la distribuzione può svolgere oltre alla commercializzazione, come ad esempio quella ‘culturale’, di mettere in collegamento conoscenze, valori, e stili di vita propri del produttore e del consumatore (Baccarani,2001), oppure di educazione (Grant,2009; Lai et al.,2010) al fine indurre il consumatore a compiere un atto di acquisto nel modo più consapevole e responsabile (Goleman,2009). Un’impresa distributiva che, con approccio ‘service dominant logic’ (Vargo e Lush,2004) valorizza il servizio, ‘educando’ e ‘acculturando’ il cliente nel processo di acquisto mediante l’esposizione di prodotti di qualità e sostenibili, facendo in modo che il cliente riconosca la qualità e le caratteristiche dei beni, induce il consumatore, a sua volta, all’adozione di stili di vita più sostenibili. In tal senso, la distribuzione stessa ponendosi fra l’impresa produttiva e il consumatore, diviene ‘sustainability trigger’, producendo ricadute positive su tutta la catena del valore.

### **La sostenibilità nella relazione con la domanda finale**

La relazione con la domanda finale si è rafforzata in particolare, per i prodotti ad alto contenuto innovativo, in questo caso il prodotto biologico, per mezzo dell’

innovazione della confezione. Quest'ultima, ha innalzato il livello di posizionamento nella distribuzione, generando una maggiore propensione al consumo del bene. L'innovazione porta il consumatore a riconoscere la qualità del prodotto nella distribuzione ed a propendere all'acquisto. Alcuni consumatori attribuiscono al prodotto 'green' un valore<sup>126</sup> riducendo o incrementando in modo significativo la sensibilità al prezzo premium. Il prezzo di acquisto del bene biologico riveste, tuttavia, un peso importante nelle scelte di acquisto. L'impresa evidenzia, a tal merito, che fattori di matrice economica e culturale incidono nelle attitudini di acquisto e sul relativo comportamento. Il prezzo è sempre stata una variabile critica nel determinare le scelte di acquisto dei consumatori, e lo è, soprattutto, in riferimento ai prodotti sostenibili, in quanto, emerge una bassa disponibilità a legittimare il sovrapprezzo rispetto all'onere economico che già il consumatore sopporta nel processo di acquisto. Tuttavia, vi sono anche alcuni consumatori poco sensibili alla leva del prezzo, in quanto il premium price viene reputato equiparabile ai benefici aggiunti che egli otterrebbe (Setyawan et al.,2018).

---

<sup>126</sup> Secondo Foglio A. (2008) il prezzo di un prodotto 'green' corrisponde ad un indicatore di valore attribuito dal consumatore. La scelta del consumatore deriva dall'attribuzione di determinati valori al bene, e quindi essa avviene sulla base di molteplici fattori quali: *la valenza sociale ed ecologica del bene*, la quale considera le responsabilità ambientali e sociali assunte dall'impresa; *il valore del prodotto offerto*, ricavato dalla somma di tutti gli attributi tangibili e intangibili attribuibili al prodotto green; *accettabilità del consumatore*, ovvero egli accetta il prezzo proposto nel momento in cui nel confronto di tale prezzo ai benefici ambientali conseguiti risulta soddisfatto; *benefici economici per l'impresa*; *costing*, il sostenimento dei costi di tipo fissi e variabili; offerte della concorrenza; *missione aziendale dell'impresa responsabile*, che il prezzo deve incoraggiare e rendere attuabile.

*“oggi come sempre ci sono diversi tipi di consumatori, ci sta chi è più attento tanto che noi siamo partiti con il vassoio di carta nel bio dove ci sta un consumatore meno attento al prezzo, rispetto ad altre tipologie di prodotto dove il prezzo diviene invece importante. Perciò, è una questione di cultura... Il fatto che dalla sera alla mattina noi ci siamo presentati con una linea confezionata completamente in carta, le reazioni dai consumatori sono state evidenti, di sorpresa, di attenzione e visto come stanno andando poi i numeri nonostante abbiamo commentato il listino è stato molto apprezzato ed è stato apprezzato in quella fascia (...) quello che è importante è sicuramente la vaschetta di carta, che ad oggi, guardando i numeri delle vendite, sicuro c'è stato un riscontro da parte del consumatore finale, per noi è difficile perchè non possiamo intervistare tutti, i numeri comunque ci dicono che nonostante l'aumento del listino il cambio che c'è stato più persone acquistano Fileni BIO. Con il Bio siamo soli sul mercato, ci siamo migliorati quindi non c'è stata differenziazione rispetto agli altri sul Bio, poi se il bio si è allontanato in termini Bio, del messaggio che dà rispetto agli altri prodotti che ci sono sui banchi questo sì. Se prima il bio è stato un premium per eccellenza che valeva 10, adesso si è spostato a 12-14, perchè c'è una percezione più importante. (...) mentre prima si usava la vaschetta di polistirolo che buttavo nell'indifferenziata; oggi la relazione cambia perchè l'astuccio di carta lo butto via, ma lo riciclo. C'è sempre però uno scontro a livello di costi perchè la distribuzione che è ben consapevole. Al loro interno stanno passando da un confezionamento in polistirolo a confezionare qualcosa anche in carta, sa benissimo che ci sono dei costi in più. A volte questi costi è difficile darli in vendita ai consumatori. Nel momento in cui si arriverà ad una riduzione di costi perchè magari si fa tanta di quelle confezioni di carta o materiale riciclabile molto probabilmente ci sarà un appeal diverso anche dai consumatori.”*

### **Il territorio nelle relazioni ‘impresa-mercato’**

La sostenibilità dell’offerta e del territorio sono temi centrali nella comunicazione anche da parte della distribuzione. La realtà distributiva maggiormente attenta a questi temi è CE.DI.Marche che, come Fileni, partecipa allo sviluppo locale migliorando la situazione economica, sociale, culturale ed ambientale valorizzando le risorse endogene, attraverso il proprio operare sul territorio. La vicinanza con una impresa distributiva locale che fa del territorio, anche essa, una leva strategica di comunicazione, spinge le imprese ad avviare progetti ‘ad alto valore’; progetti per soluzioni ad elevato contenuto innovativo, come il biologico, ad esempio, rappresentano un investimento fondamentale, in quanto, permettono di allinearsi

con l'evoluzione socio-culturale e di garantire soddisfazione delle esigenze di determinate fasce di consumatori.

---

*“le imprese di distribuzione locale sono certamente più attente perchè hanno una realtà produttiva vicina che fa tante cose su questo fronte. Dovrebbero avere una attenzione, dico dovrebbero, perchè il prezzo ha una valenza importante, non su progetti ad alto valore. Questi hanno un certo posizionamento, hanno un certo pubblico; quindi, in qualche modo i progetti ad alto valore vengono riconosciuti. Sì con te ha una certa attenzione alla tematica del territorio per quei progetti “ad alto valore”. La forza di Sì con te è la capillarità dei punti vendita all'interno delle cittadine, come paesini, la dimensione dei punti vendita, non troppo grande né troppo piccoli; perciò, vengono chiamati punti vendita di prossimità che vanno da 500 a 1200 mq di dimensione e il servizio che riescono a dare. Parlando di Lidl invece, è completamente rivolto a un pubblico diverso anche se sta cercando di cambiare identità in maniera molto spinta.”*

---

Il territorio di origine (o regione) viene utilizzato dal Gruppo come elemento chiave sempre più importante nelle strategie di branding, andando a costituire il valore identitario del marchio. La comunicazione del ‘territorio’ avviene con richiami grafici e verbali (“il sapore delle Marche”) sulle confezioni di tutti i prodotti che accompagnano la linea Fileni BIO, al fine di aumentare la conoscenza del marchio a livello nazionale; e a livello locale, al fine di creare o/e rafforzare nella mente dei consumatori l’immagine di autenticità del prodotto biologico realizzato sul territorio marchigiano. Il brand territoriale, presenta implicazioni rilevanti sul fronte della comunicazione quando commercializzato in un'altra regione, essendo percepiti meno i valori, l’identità, l’immagine, la cultura, i sapori del territorio<sup>127</sup>. Infatti, quando il prodotto biologico viene comunicato attraverso l’immagine

---

<sup>127</sup> Vescovi e Gazzola (2007) riportano che il luogo collegato alla marca non viene più vissuto come mero spazio geografico ma come assemblato di valori che ne denotano la personalità agli occhi dei consumatori.



territoriale riceve maggiore appeal quando commercializzato a livello locale, rispetto a livello nazionale, in quanto, oltrepassando la zona di origine, acquisisce una considerazione differente nella valutazione della qualità. A proposito della percezione del marchio a livello locale, ad esso, come precedentemente visto, nella prospettiva del consumatore, esso viene riconosciuto un maggior valore offerto, in quanto la filiera è corta, non delocalizzata, e sposa una certa filosofia ecologista.

---

*“il localismo è importante, essere nelle marche è un vantaggio, in particolare in questo ultimo periodo, con la pubblicità che è stata fatta la conosce qualche persona in più. Però può essere uno svantaggio nel momento in cui ti chiedono la territorialità in Lombardia. Dire il prodotto viene dalle marche è sicuramente qualcosa che rafforza il prodotto, perchè è una regione, dove si vive bene, le colline etc. È un plus positivo e diviene molto più positivo per le aziende che operano nella regione, ma meno positivo per chi sta in altre regioni. Il **pollo non ha una connotazione geografica ben precisa**, a meno che non ci inventiamo una genetica che è solo marchigiana e riusciamo a portarla fuori, il pollo è il pollo. **Se è biologico, è un'altra cosa, non si parla più di territorialità**, ma un discorso di tutte le caratteristiche del pollo: l'allevamento biologico è diverso dal convenzionale, i polli vivono in un certo modo, mangiano in un certo modo, poi che mangino alimenti che si producono nelle marche è un plus che riesci ad offrire al consumatore finale. Quando racconti del tuo biologico, racconti che vive 81 giorni, in spazi all'aperto, che mangia e quello che mangia lo facciamo noi, perciò è un passo in più. **La regione Marche permette di coltivare tutto quello che ci serve; perciò: 'le Marche' è un rafforzativo...** Anche con il vino, il verdicchio si identifica nella regione Marche perchè si fa solo qui e questa è una cosa che porta le marche fuori. Invece, **il pollo ha date caratteristiche e, oltretutto, è fatto anche qui**. Quindi, l'identificazione locale non è poi così spinta come per il verdicchio o altri prodotti tipici.”*

---

La sostenibilità rappresenta per l'impresa Fileni non una tendenza passeggera quanto una direttrice di sviluppo necessaria al fine di rispondere ad una domanda sempre più articolata e complessa. Il Gruppo si propone attraverso il biologico con una mission ben precisa, facendo da leader alle imprese della distribuzione che si stanno muovendo, seppure lentamente, sul fronte della sostenibilità. A tal proposito, da parte della distribuzione emerge un atteggiamento di selezione verso i fornitori

che investono in qualità. La distribuzione riconoscendo il modello di ‘sustainable corporation’, rafforza il legame fiduciario e condivide nuovi obiettivi e valori con essa. Come si è potuto evincere dall’intervista, il Gruppo, fa del biologico un vettore strategico e investendo sulla qualità del prodotto e consolidando il suo posizionamento con strumenti di comunicazione del valore, instaura e rafforza, in misura sempre maggiore, i meccanismi di fiducia e fedeltà nella relazione, minimizzando l’incertezza del rapporto fra le parti coinvolte.

---

*“Ci siamo presentati dicendo noi facciamo questo e non noi abbiamo intenzione di fare. Siamo un'azienda che dall'inizio si è orientata alla sostenibilità. Noi facciamo così abbiamo preso questo cammino e abbiamo intenzione di portarlo avanti ad un anno di distanza quando lo rivediamo, diciamo noi abbiamo fatto questo. (...) i rapporti sono migliorati, in quanto se ti proponi e se la sostenibilità è un punto cardine della tua mission i rapporti cambiano, in misura che ti guardano con occhio diverso. Quello che è stato detto un anno fa noi lo abbiamo poi realizzato, ancora di più, e così, ti guardano sotto un certo aspetto. (...) “i rapporti anche intra-organizzativi si sono rafforzati, non direi cambiati. Se nell'arco degli anni, ci succedono altre priorità, oggi la sostenibilità fa parte di tutti i nostri discorsi e di tutto quello che noi oggi portiamo verso l'esterno”*

---

L’analisi ha messo in evidenza che i rapporti industria-distribuzione, oggi sono evoluti e il perseguimento di obiettivi di sostenibilità sta influenzando positivamente sull’evoluzione dei rapporti ‘impresa-mercato’. Produttore e distributore pongono in essere una interazione continua nella relazione, mantenendo un rapporto di cooperazione e fiducia reciproca, riducendo l’incertezza della relazione e favorendone la continuità. Su questo fronte, la sostenibilità migliora le relazioni fiduciarie lungo la ‘supply chain’. Il caso studio ha altresì messo in evidenza che, nel percorso evolutivo e di consolidamento delle relazioni verticali, tuttavia, diviene

cruciale il livello di compatibilità, nello specifico quello culturale, in quanto in assenza di una convergenza di determinati valori tra le parti coinvolte, si assisterebbe alla conseguente riduzione delle componenti trasversali su cui si fondano i rapporti diadici. In questo contesto, la sostenibilità, essendo outcome di competitività diviene il motivo che spinge a potenziare il rapporto 'cliente-fornitore', rafforzando le componenti su cui si fonda la relazione (fiducia, processo di adattamento, commitment, livello di investimento). Il perseguimento di obiettivi compatibili induce verso un percorso di sviluppo e di miglioramento dell'offerta in ottica condivisa e all'evoluzione della relazione diadica da transazione discreta ad autentica partnership. Nel miglioramento delle performance del prodotto, l'impresa adotta una visione di business basata sul network, in cui la volontà di adattamento diviene necessaria per rafforzare la relazione con le controparti (distributore e consumatore) al fine di co-creare valore<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> Come riporta Ford (1980), nel processo evolutivo della relazione diadica: l'esperienza relazionale, l'incertezza sulla relazione potenziale, e la distanza (operativa, culturale e manageriale) percepita, possono subire 'cambiamenti' tali da generare un meccanismo di crescita del livello di investimento, del commitment, e della volontà di adattamento.

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Lo scenario emergente appare sempre più complesso e articolato e riguarda sia le dinamiche competitive, che l'evoluzione della domanda e delle esigenze di consumo da essa espresse.

L'aumentato potere contrattuale della distribuzione moderna oggi genera pressione sui margini dei produttori, portando ad un repentino mutamento della propria competitività sul mercato. In questo scenario, le imprese necessitano di dare valore a progetti di Category Management, nonché, compatibilmente con la propria massa critica, ad investire in comunicazione, ricerca e sviluppo e trade marketing.

Alla luce della complessità, i nuovi modelli di business "ibridi" consentono di mettere a frutto gli elementi vincenti derivanti sia dall'industria, che dai servizi. In virtù di questi modelli, il contesto competitivo ed il mercato possono essere ricostruiti intorno a nuove soluzioni e alla 'value proposition', i quali producono convergenza ed 'ibridizzazione' tra materiale e immateriale, tra le logiche tipiche industriali e terziarie. In tal modo, le imprese commerciali e industriali pongono in essere in una logica di mutuo beneficio politiche assortimentali, le quali svolgono un ruolo cruciale nella soddisfazione dei bisogni dei consumatori e a sua volta, nella massimizzazione del risultato di vendita di ogni categoria.

Inoltre, l'elevata competizione sui prezzi nella GDO impone per l'impresa industriale di orientarsi verso prodotti di qualità con maggiori margini, rivolgendosi a consumatori più esigenti; nel caso Fileni, il biologico costituisce un vettore

strategico, per il quale il territorio marchigiano gioca a favore, prestandosi all'allevamento e alla coltivazione, offrendo a sua volta, un prodotto altamente qualitativo al consumatore finale.

In tale contesto, vanno considerate anche le varie questioni ambientali, le quali stanno incidendo sempre più dal punto socio-demografico, portando ad una maggiore attenzione all'eticità del prodotto; ciò in particolare, dalle generazioni più giovani. È molto probabile che, la tendenza ad acquistare prodotti 'etici', si consoliderà sempre più negli anni a venire. A tal merito, il prodotto biologico locale viene percepito dal consumatore come opportunità per soddisfare la necessità di sicurezza, non solamente legata alla salubrità, quanto, anche ad una connotazione psicologica in un contesto odierno di grande incertezza.

Infatti, anche il mutamento delle aspettative, dei bisogni, e delle convinzioni della domanda, oltre ad indurre le imprese ad una maggiore 'personalizzazione' dell'offerta, le sta spingendo, ad una maggiore differenziazione del contenuto esperienziale del prodotto nell'ambiente in cui esso viene offerto rispetto alle alternative presenti sul mercato.

Come si è potuto osservare, i nuovi modelli di 'shopping' sono volti a considerare il sistema di offerta seguendo un approccio valoriale. La crescente sensibilità dei consumatori verso il tema della sostenibilità e la profonda ricerca di aspetti 'etici' legati al prodotto agroalimentare di qualità, derivanti dalla crescente consapevolezza circa i rischi di un consumo 'acritico'; è un segnale evidente che

induce ancora di più, le imprese, ad investire sulle componenti qualitative intrinseche ed estrinseche del prodotto.

Pertanto, la sostenibilità diviene una caratteristica necessaria del sistema di filiera, assumendo valore lungo tutti gli stadi del processo, garantendo qualità del sistema di offerta dell'impresa rafforzando, a sua volta, la capacità di generare valore. Nella gestione strategica della filiera, diviene cruciale puntare su un'accezione ampia di qualità dei prodotti agroalimentari, che sia di tipo 'multifunzionale', che tenga conto di aspetti organolettici e nutrizionali, quanto anche di quelli relativi all'ambiente, alla società, alla cultura e al territorio stesso, facendo ricorso tuttavia, anche ad un insieme di strategie e strumenti volti alla creazione, alla promozione e alla comunicazione del 'plusvalore' contenuto dai medesimi.

In questo contesto, al fine di generare un posizionamento competitivo sostenibile e duraturo, le imprese sono portate ad operare nel mercato con un approccio 'network' orientato alla sostenibilità. I percorsi sostenibili richiedono alle imprese di orientarsi, verso l'attuazione di strategie finalizzate alla creazione di valore ambientale e sociale, e di riconoscere che la gestione di tali variabili permette di ripensare l'impresa e i mercati in un nuovo sistema di valore. A tal fine, il perseguimento di una strategia di questo tipo è spesso attuabile in modo più conveniente attraverso la costituzione di un sistema di relazioni con tutti i soggetti, che svolgono un ruolo critico nel far emergere e ricercare soluzioni alle problematiche di sostenibilità (Bertolini e Troilo,1996).

Quindi, a fronte dello scenario attuale, diviene indispensabile che le imprese, amplino il concetto di valore ai rapporti a monte e a valle, portando ad un “sistema di valore”, cioè, all’analisi strategica di filiera rivolta a tutti gli attori che partecipano alla co-creazione di valore. Seguendo l’ottica ‘*network*’ le imprese possono porre in essere soluzioni innovative alle questioni sociali, economiche ed ambientali, potendo sfruttare competenze differenti e complementari nel loro rapporto. A tal merito, è proprio il territorio a costituire un vettore strategico per l’impresa, in quanto offre la possibilità di inter scambiare ‘risorse-inputs’ tra gli attori contribuendo alla generazione di valore potenziale, e quindi, a sostenere il processo competitivo sostenibile d’impresa.

### **Implicazioni manageriali e ricerche future**

Nel progetto di Category Management, il rapporto ‘one to one’ nella strategia di impresa ha permesso di sviluppare soluzioni ‘prodotto-servizio’ compatibili con le esigenze di mercato e, il territorio è emerso quale indicatore di ‘qualità’ del prodotto biologico, e quindi un vettore strategico di differenziazione del sistema di offerta. Come visto dai risultati dell’elaborato, la sostenibilità rappresenta il cardine della competitività sia per le imprese produttive, che distributive. Sarebbe interessante, a tal proposito, sviluppare in futuro un Category Management ‘sostenibile’ partendo dalla conoscenza del consumatore circa l’eticità delle referenze nel servizio offerto

al cliente finale e del servizio stesso. La ricerca sul tema del territorio, potrebbe essere estesa, quindi, su questo tema in ambito di ‘innovazioni di commercio’ con indagini di tipo quantitative. L’implicazione riscontrata nel lavoro è connessa alla metodologia utilizzata, principalmente derivante dal contesto in cui il lavoro è stato realizzato: sarebbe interessante, affiancare alla ricerca sviluppata in ambito di strategia di differenziazione della qualità del prodotto biologico, anche una metodologia quantitativa, al fine di ampliare il contesto di applicazione. Quindi, il lavoro potrebbe essere esteso con indagini quantitative nei punti vendita al fine di razionalizzare l’assortimento basandolo sulla selezione di categorie maggiormente etiche.

Oggi giorno, le imprese distributive e produttive, devono essere capaci di fornire adeguate risposte al consumatore. L’impresa commerciale, attraverso una effettiva ‘retail experience’ può fare leva sulla comunicazione dei valori nel servizio che viene offerto, contribuendo a educare e a responsabilizzare il cliente finale a compiere scelte di acquisto e di consumo più consapevoli; le quali, oggi costituiscono per le imprese sul mercato, una sfida molto importante al fine di raggiungere un vero e proprio cambiamento.

Il lavoro offre, inoltre, spunti interessanti anche all’impresa industriale per future nuove strategie di posizionamento del prodotto biologico sul mercato. Come si evince dall’analisi dell’impatto della sostenibilità sulle scelte di acquisto dei consumatori, la regione di origine mostra aspetti unici che hanno reso l’indagine



utile per future strategie di marketing. Un aspetto fondamentale è proprio l'immagine positiva con cui la regione si posiziona nella mente del consumatore. Quando il prodotto corrisponde a una regione, se in ciò, l'immagine regionale influenza positivamente la valutazione del prodotto da parte dei consumatori può essere determinante per il successo del prodotto (Van Ittersum et al., 2003); in questo caso per il posizionamento del prodotto biologico sul mercato. Quindi, utilizzare l'immagine del luogo di origine al fine di differenziare un prodotto locale, e quindi, l'applicazione di una strategia di branding (Samiee,1994; Baker,1997), che evochi i valori percepiti attraverso una comunicazione grafico-verbale, può essere una opportunità per differenziare il prodotto di qualità, rispetto alla mera applicazione dell'etichetta del paese/regione di origine.

## BIBLIOGRAFIA

- Abell, D. F., & Hammond, J. S. (1979). *Strategic market planning*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Abitabile C., Arzeni A. (2013). L'approccio territoriale alla valutazione della sostenibilità dell'agricoltura biologica: il caso Marche. *Agriregionieuropa*, anno 9 n.32, p. 79.
- Aboah, J., Lees N. (2020). Consumer's use of quality cues for meat purchase: Research trends and future pathways. *Meat Science* 166(2):108142
- Achrol, R.S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 25, 56 (1997).
- Addis, M. (2005). *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*. Milano: Pearson.
- Addis, M., & Hoolbrook, B. (2001). On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour* , 1 (1), 50-61.
- Agnoletti M (2013). *Italian historical rural landscapes. Cultural values for the environment and rural development*. Springer, Dordrecht.
- Ainscough, T., DeCarlo T., Trocchia P. (2012). Environmental and societal positioning as sources of competitive advantage in an agricultural firm. *J. Food Prod. Mark.*, vol. 18, no. April, pp. 417–425.

- Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (1989). *Lezioni di economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Andreopoulou, Z., Cesaretti G., Misso R. (2012). *Sostenibilità dello sviluppo e dimensione territoriale. Il ruolo dei sistemi regionali a vocazione rurale*. Agricoltura e Benessere, FrancoAngeli.
- Annunziata A., Misso R., (2011). *La valorizzazione sostenibile delle produzioni agroalimentari di qualità*, in Cesaretti, G., Annunziata A. (2011). *Strategie e strumenti di valorizzazione sostenibile delle produzioni agroalimentari di qualità*. FrancoAngeli, Milano.
- Arndt, J., (1983). The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 47, n. 4, pp. 44-54.
- Arrighetti, A., Seravalli G., (1999). *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*. Donzelli, Roma.
- Aurier P., Fort F. (2005). Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 29-52.
- Aurier, P., Fort, F. & Sirieix, L. (2005). Exploring terroir product meanings for the consumer. *Anthropology of Food*, 4(4).
- Baccarani, C. (2001). *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*. Giappichelli, Torino.

- Bagnobianchi, I. M. (2004). *Merchandising strategico. Pianificare il merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia*. FrancoAngeli.
- Bagozzi, R. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39 (4), 32-39.
- Baker, M.J. and Ballington, L. (2002) Country of Origin as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 157-168.
- Baker, M.J. and Balmer, J.M.T. (1997). Visual identity: trappings or substance. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 366-382.
- Baker, S., Thompson, K.E, Engelken J., Huntley, K. (2004). Mapping the values driving organic food choice: Germany vs the UK. *European Journal of Marketing*. Vol. 38 No. 8, pp. 995-1012.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction Process Analysis, a method for the study of small groups*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Barile, S., Busacca, M., & Costabile, M. (2001). *L'innovazione negli studi sui processi di consumo: vettori evolutivi e percorsi di ricerca*. *Sinergie* , 55, 123-168.
- Barile, S., Saviano, M, Polese, F., Di Nauta, P. (2012). Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale, in Referred Electronic Conference Proceeding Convegno Sinergie. "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa", pp. 387-402, IS.
- Bateson, G., (1984). *Mente e natura: un'unità necessaria*, Adelphi, Milano (ed. or. 1979).

- Baumgartner, J. (1991). Nonmarketing professional need more than 4Ps. *Marketing news*, 22 (July), 28.
- Becattini, G. (1979). Dal “settore” industriale al “distretto” industriale. Alcune considerazioni sull’unità d’indagine dell’economia industriale. *Rivista di economia e politica industriale*, a. V, n. 1, pp. 7-21.
- Becattini, G. 2000, Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea, Torino, Bollati-Boringhieri.
- Becker, T. (2000). Consumer perception of fresh meat quality: a framework for analysis. *British Food Journal*, Vol. 102 No. 3, pp. 158-176.
- Belk, R. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 2, 157–164.
- Belk, R. W. (1974). An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 156–163.
- Bell, S., Morse S. (2003). *Measuring Sustainability*, Earthscan Publication, London.
- Bellandi, M. (2003). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, in M. Bellandi, *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Bologna, il Mulino, pp. 207-242.
- Belletti, G., Marescotti, A. (1996). *Le nuove tendenze dei consumi alimentari*, in: Berni P., Begalli D. (a cura di), *I prodotti agroalimentari di qualità: organizzazione del sistema delle imprese*, SIDEA-Il Mulino, Bologna, 133-152.

- Berggren, N., Pöder S. (2021). *Follow generational footsteps, or minimize future footprint? Exploring the motives behind Gen Z's meat consumption and the implications on the marketing of meat substitutes*. Bachelor's degree Project.
- Berry, L. (1983). *Relationship marketing*. In L. Berry, G. Shostack, & G. Upsay, *Emerging perspectives on service marketing* (p. 25-8). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field – The case of Services Marketing. in *Journal of Retailing*, 60.
- Bertolini, F., Troilo G. (1996). *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo*. Milano, Egea.
- Bertozi, P. (1996). *Il quadro normativo*. In L. Pellegrini, *La distribuzione commerciale in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Bertozi, P., & Castaldo, S. (2000). *Category Management. Creare valore per il consumatore*. Milano: McGraw-Hill.
- Bertozi, P., Pellegrini, L., Sabbadin E., (1993). *Il Merchandising: interazione tra marketing del distributore e del prodotto nel punto vendita*. Milano, Egea.
- Biolghini, D. (2019). Terra e Cibo, per costruire una comunità resiliente. *Scienze del Territorio*, 7, 168-177.
- Blanc, S., Massaglia, S., Borra, D., Mosso A., Merlino, V.M. (2020). Animal welfare and gender: a nexus in awareness and preference when choosing fresh beef meat? *Italian Journal of Animal Science*. Vol. 19, Issue 1.

- Bojnec S., Petrescu D.C., Petrescu-Mag R. M. & Rădulescu C. V., (2019). Locally produced organic food: consumer preferences. *Economic Interferences*, Vol. 21, No. 50
- Bommel, W.V (2010). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19 (8) (2010), pp. 895-904.
- Bonoma, T. (1985). *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process*. *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47 - 51.
- Borden, N. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4, 2-7.
- Borys, B, Jemison D.B (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14 (2).
- Bramanti, A., Maggioni M. (1997). *Le dinamiche dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche e politiche*. FrancoAngeli, Milano.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Briggeman, B.C., Lusk L.J. (2011). Preferences for fairness and equity in the food system. *European Review of Agricultural Economics*, Volume 38, Issue 1, March 2011, 1–29.

Brill, P. (2019). *A closer look at Generation Z', Gifts & Decorative Accessories*, pp. 48-62. Ref. to study by National Retail Federation.

Brodie, R., Coviello, N., Brookes, R., & Little, V. (1997). Towards paradigm shift in marketing: an examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 383-406.

Bronner, F., Kuijlen, T. (2007). 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.

Bryla P. (2015). The role of appeals to tradition in origin food marketing. A survey among Polish consumers. *Appetite*, Vol. 91, 302-310.

Bumbac, R., Bobe, M. et al. (2020). How Zoomers' Eating Habits Should be Considered in Shaping the Food System for 2030—A Case Study on the Young Generation from Romania. *Sustainability*, 12(18), 7390.

Burch, D. and Lawrence, G. A. (2005). Supermarket Own Brands, Supply Chains and the Transformation of the Agri-food System. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 13 (1) 1-18.



- Burgess, Robert G. (Ed.) (1982). *Field Research: a Sourcebook and Field Manual*. London: Unwin Hyman.
- Burki, U., Dahlstrom, R. (2017). Mediating effects of green innovations on interfirm cooperation. *Australasian Marketing Journal*. 25, 149–156.
- Burrelli A., Aiello G., Guercini S. (2006). *Marketing per il governo d'impresa*. Giappichelli Editore.
- Busacca, B. (1990). *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*. Egea, Milano.
- Busacca, B. (1994). *Le risorse di fiducia dell'impresa*. Torino: Utet.
- Busacca, B., & Castaldo, S. (1996). *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta*. Milano: Egea.
- Busacca, B., & Castaldo, S. (2000). *L'analisi del consumatore per il Category Management*. In Castaldo S., & Bertozzi P. (A cura di), *Category Management. Creare valore per il consumatore*. Milano: McGraw-Hill.
- Buttle, F. (1997). *Exploring relationship quality. Paper presented at the Academy of Marketing Conference*. Manchester, UK.
- Calafati, A., (2002). *Apprendimento collettivo e sviluppo locale*, in Camagni R., Capello R.,(a cura di), (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Franco Angeli, Milano.

Camagni, R. (1991). *Local 'Milieu', Uncertainty and Innovation Networks Towards a New Dynamic Theory of Economic Space*, in Camagni, R., Ed., *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Belhaven, London, 121-144.

Camagni, R., (1991). *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Belhaven, London.

Camagni, R., Capello R. (2002). *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Collana Problemi dello sviluppo locale, Franco Angeli, Milano.

Camagni, R., Capello R. (2002). *Milieux innovateur and collective learning: from concept to measurement. The emergence of the knowledge economy*. Springer.

Cao, M., Zhang, Q. (2011). Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(3):163-180.

Capello R., (2002). *Apprendimento collettivo e teorie della crescita endogena*, in Camagni R., Capello R., (a cura di), (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Franco Angeli, Milano.

Caroli M.G., (2006). *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. FrancoAngeli, Milano, Pp. 19-20.

Casati, D. (2006). Il ruolo della specificità per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari. *Economia agro-alimentare*, n-1-2006.

Castaldo, S. & Bertozzi P. (2000). *Category Management. Creare valore per il consumatore*. Milano: McGraw-Hill.

- Castaldo, S. (A cura di). (2001). *Retailing & innovazione: l'evoluzione del marketing nella distribuzione*. Milano: Egea.
- Castaldo, S., (1994). *Le relazioni distributive: la dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*. Milano: Egea.
- Ceravolo, F.A. e Garavaglia L. (2013). Attori pubblici e imprese nella governance delle filiere trans-territoriali: il caso dell'agroalimentare cuneese. *Stato e Mercato*, 33 (2), 301-330.
- Cesaretti, G., Annunziata A. (2011). *Strategie e strumenti di valorizzazione sostenibile delle produzioni agroalimentari di qualità*. FrancoAngeli, Milano.
- Cesaretti, G.P., Bianco, M. (2006). *Produzioni agroalimentari e territorio: la ricerca dei caratteri distintivi per l'impostazione dei piani di comunicazione*. FrancoAngeli, Milano.
- Cesaretti, G.P., Regazzi, D. (2006). *Leve strategiche per lo sviluppo dei sistemi territoriali a vocazioni agroalimentare*. FrancoAngeli, Milano.
- Charton-Vachet, F., & Lombart, C. (2015). New conceptual and operational approach to the link between individual and region: Regional belonging. *Recherche et Applications En Marketing* (English Edition), 30(1), 50–75
- Chen, I.J., Paulraj A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, Vol.22, pp. 119-150.

- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economic*.
- Cherubini, S., Iasevoli, G. (2000). *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*. Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre 2000, Convegno: Le tendenze del Marketing in Europa.
- Chkanikova, O. (2016). Sustainable Purchasing in Food Retailing: Interorganizational Relationship Management to Green Product Supply. *Business Strategy and the Environ*, 25, (7), 478–494.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Christopher M.L. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman Publishing, London, UK.
- Christopher, M. (2005). *Supply chain management. Creare valore con la logistica*. Pearson nella collana FT.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing*. London: Butterworth Heinemann.
- Christy, R., Olivera, G., & Penna, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3), 175-187.
- Cicatiello, C., Pancino, B. & Franco, S. (2012). *Un modello per la valutazione della sostenibilità territoriale delle filiere agroalimentari: struttura e applicazione alla*

*sfera ambientale, 1st AIEAA Conference – Towards a Sustainable Bioeconomy: Economic Issues and Policy Challenges* (No. 1051-2016-85881).

Cicia G., Scarpa R., Del Giudice, T. (2002). Consumers perception of quality in organic food. *British Food Journal* 104(3):200-213.

Coderoni, S., Perito, M. A., & Russo, C. (2020). Consumer Attitudes towards Local and Organic Food with Upcycled Ingredients: An Italian Case Study for Olive Leaves. *Foods*, 9, 1-17.

Colella, G. (2019). *Competitività e sviluppo dei territori nel mediterraneo. Un approccio integrato alla funzione di marketing*, Contributo in: *Annali del Dipartimento Jonico in sistemi giuridici ed economici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture*. VII Ed. (in press).

Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Collesei U., (1989). *Marketing*. CEDAM, Padova

Castaldo, S., & Mauri, C. (2008). *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*. Milano: Franco Angeli.

Comacchio, A., (2002) *La progettazione della rete esterna*, in Isotta F. (a cura di), *L'Organizzazione Aziendale. Teorie, tecniche e modelli di progettazione*, Volume 2, Venezia, CLUEC.

Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Collana Strumenti, Il Mulino.

- Corsaro, D. (2016). *Il valore delle relazioni di mercato*. FrancoAngeli.
- Costabile, M. (1996). *Misurare il valore per il cliente*. Torino: Utet.
- Costabile, M. (2000). Un modello dinamico di Customer Loyalty. *Finanza, Marketing e Produzione*, 94.
- Costabile, M. (2001). *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Milano: McGraw-Hill.
- Costabile, M., e Lanza, A. (2000). *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in Valdani E., Ancarani, F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Egea, Milano.
- Cova, B. (2002). *Marketing Tribale*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Coviello N. & Brodie J. R. (2008). From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.6, Issue,3.
- Cozzi, G., Ferrero G. (1996). *Le frontiere del Marketing*. Giappichelli Editore,
- Cozzi, G., Ferrero. G. (2000). *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*. Giappichelli, Torino.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage publications.
- Cristini, G. (1998). *Il category management*. Egea, Milano.

- Cristini, G., (2002). *La qualità del servizio commerciale*, in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Cuomo, G., (1988). *Riflessioni sul trade marketing*. in AAVV, *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano
- Dabija, Dan-Cristian, Brândus, M. Bejan, Vasile Dinu. (2019). How Sustainability Oriented is Generation Z in Retail? *A Literature Review. Transformations in Business & Economics*, 18: 140–55.
- Dabija, Dan-Cristian, Brandusa B., Pușcaș Claudiu (2020). A Qualitative Approach to the Sustainable Orientation of Generation Z in Retail: The Case of Romania. *Journal of Risk and Financial Management* 13(7):152
- Dabija, D-C. & Pop, A.N. (2013). *Development of an Organic Food Mentality in Romania*, in book: *The Changing Business Landscape of Romania: Lessons for and from Transition Economies* (pp.45-60). Project: Ethics and Neuromarketing, SPRINGER, 2017.
- Daly, H.E. (1988). *On Sustainable Development and National Accounts*. In: Collard, D., Pearce, D. Ulph, D., *Economics, Growth and Sustainable Environments*. St. Martin's Press, New York.
- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law & Economics*, 16(1), 67–88.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the dynamic of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.

- Dawson, J. (2001). Is there a new commerce in Europe? *The international review of retail, distribution and consumer research*, 11 (3), 287-299.
- De Luca, P. (2006). *Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore*. Congresso Internazionale “Le tendenze del Marketing”. Università Ca’ Foscari, Venezia.
- De Rosa M. (1997). *Modelli locali di sviluppo e sistema agroalimentare*. Napoli, Liguori.
- De Rosa, M. (2019). La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile nell’economia agroalimentare e nello sviluppo rurale. *Connessioni per lo sviluppo sostenibile*, 32.
- De Rosa, M., Russo C. (2009). Strategie di qualificazione dei prodotti e governance nell’agroalimentare: il caso delle produzioni biologiche. *Agriregioneeuropa*, n.17, anno 5.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., De Cannière, M., & Van Oppen, C. (2003). What drives consumer participation to loyalty programs? Conjoint analytical approach. *Journal of Relationship Marketing*, 2 (1/2), 69-83.
- Dekhili, S. (2010). Comment l’image de la région d’origine influence-t-elle la qualité perçue de l’huile d’olive ?. *Économie rurale*, 4 n° 318-319.
- Dekhili, S., Crouch, R. and El Moussawel, O. (2021). The relevance of geographic origin in sustainability challenge: the facets of country ecological image. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 38 No. 6, pp. 664-678.



- Dekhili, S., D’Hauteville, F. (2009). Effect of the region of origin on the perceived quality of olive oil: An experimental approach using a control group. *Food Quality and Preference*, 20: 525–532.
- Dematteis G. (1985). *Le metafore della terra. La geografia umana tra mito e scienza*. Feltrinelli, Milano.
- Dentoni, D., Tonsor, G., Calantone, R. (2009). The direct and indirect effects of “locally grown” on consumers' attitudes towards agri-food products. *Agricultural and Resource Economics Review*, 38(3): 384–396.
- Denver S., Jensen J. D., Olsen S. B. & Christensen T., (2019). Consumer Preferences for ‘Localness’ and Organic Food Production. *Journal of Food Products Marketing*, 25:6, 668–689.
- Dhar, Sanjay K., Hoch S.J., Kumar N., (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing* 77 (2001) 165–184.
- Di Bernardo, B., & Rullani, E. (1990). *Il management e le macchine*. Bologna: Il Mulino.
- Dickson, P.R. and Sawyer, A.G. (1990). *The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers*. *Journal of Marketing*, 54, 42-53.
- Ditlevsen, K., Denver, S., Christensen T., Lassen, J. (2020). A taste for locally produced food - Values, opinions, and sociodemographic differences among ‘organic’ and ‘conventional’ consumers. *Appetite*, Vol. 147, 104544.

- Doloreux, D., (2002), What we should know about regional systems of innovation, *Technology in Society*, 24.
- Dowd, K. & Burke, K.J. (2013). The influence of ethical values and food choice motivations on intentions to purchase sustainably sourced foods. *Appetite*, Volume 69, 1 October 2013, Pages 137-144.
- Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance. *European Management Journal*, vol.12, issue 2, 123-132.
- Dransfield, E., Ngapo, T.M, Nielsen, N.A, Bredhal, L et al. (2005). Consumer choice and suggested price for pork as influenced by its appearance, taste and information concerning country of origin and organic pig production. *Meat Science*
- Dupuis, M., Tissier-Desbordes E., (1996). *Case Study. Trade marketing and retailing: a European approach*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 3, n. 1, pp. 43-51.
- Dussart, C. (1998). Category management: strengths, limits, and developments. *European Journal of Marketing*, 16 (1), 50-62.
- Dwyer R.F, Shurr P.H. & Sejo Oh (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dwyer, R., & Oh, S. (1987). Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347-358.

- Eastman, J.K. and Liu, J. (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 No. 2, pp. 93-102.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). *Service portraits in service research a critical review*. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1), 107-21.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekelund, L., Fernqvist, F., Tjarnemo, H. (2007). Consumer preference for domestic and organically labelled vegetables in Sweden. *Acta Agriculturae Scandinavica Section C - Economy* 4(4):229-236.
- Evans, J., & Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23 (5), 439-452.
- Fabris, G. (1965). *Le ricerche motivazionali*. Milano, Etas-Kompass.
- Fabris, G. (1995). *Consumatore e mercato. Le nuove regole*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Fabris, G. (2003). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli.

- Fernqvist, F. (2018). *Credence*, chapter 20, in *Methods in Consumer Research*, Vol. 1, New Approaches to Classic Methods Woodhead Publishing Series in Food Science, Technology and Nutrition, Pages 531-555.
- Fernqvist, F., & Ekelund, L. (2013). Consumer attitudes toward origin and organic – The role of credence labels on consumers' liking of tomatoes. *European Journal of Horticultural Science*, 78(4), 184–190.
- Fernqvist, F., & Ekelund, L. (2014). Credence and the effect on consumer liking of food – A review. *Food Quality and Preference*, 32, 340–353.
- Ferrero, G., (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- 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.
- Florida, R., (1995), Toward the learning region. *Futures*, Vol.27, N.5.
- Foglio A. , *Il marketing urbano – territoriale: il marketing per città, aree urbane e metropolitane, organismi territoriali*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Foglio, A. (2008). *Il marketing ecologico. Crescere nel mercato tutelando l'ambiente*. Milano: Franco Angeli.
- Ford, D. (1984). Buyer-seller relationship in international industrial markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, Issue 2, 101-112.
- Ford, D. (1984). Buyer-seller relationship in international industrial markets. *Industrial Marketing Management*, (13).

Ford, Darlene B. Smith, and John L. Swasy (1988), "An Empirical Test of the Search, Experience and Credence Attributes Framework" n NA - Advances in Consumer Research Volume 15, eds. Micheal J. Houston, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 239-244.

Ford, G. T., Smith, D. B., & Swasy, J. L. (1988). An empirical test of the search, experience, and credence attributes framework. NA – *Advances in Consumer Research*, 15, 239–244.

Forlani, F. (2005). *Esperienze, Marketing e Territorio. Uno schema logico per l'analisi e la gestione dei sistemi d'offerta turistica territoriali*. Dottorato di ricerca Impresa e Mercato- XCII Ciclo.

Fornari, D. (1985). Lo sviluppo del Trade Marketing in Italia. *Commercio*, 19.

Fornari, D. (1990). *Le strategie di trade marketing*. Milano, Egea.

Fornari, D. (1995). *Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia*. Trade Marketing (23), 5-26.

Fornari, D. (1999). *Rivoluzione commerciale e trade marketing. Le nuove sfide commerciali*. Milano, Egea.

Fornari, D. (2018). *Trade marketing & sales management. Le nuove sfide commerciali*. EGEA- Business & Economics.

Foroudi, P., Cuomo, M.T., Rossi, M., and Festa, G. (2019) Country-of-origin effect and millennials' wine preferences—A comparative experiment between France and Italy, *British Food Journal*, 122 (8), 2425-2441.

- Forte, E. & Siviero, L. (2010). Modelli di trasformazione del territorio in metropoli e filiere territoriali logistiche, *Sistemi di Logistica*, n.1/2010, pp. 7-15.
- Fortes, J (2009). Green Supply Chain Management: A Literature Review. *Otago Management Graduate Review*, 7 , pp. 51-62
- Fratesi, U., Pellegrini (2013). Territorio, istituzioni, crescita. Scienze regionali e sviluppo del paese. FrancoAngeli.
- Freestone, O.M., McGoldrick, P.J. (2007). Motivations of the ethical consumer. *Journal of Business Ethics*, 79(4):445-467.
- Frewer, L.J., Kole, A., Van de Kroon, S.M.A, de Lauwere C., (2005). Consumer attitudes towards the development of animal-friendly husbandry systems. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol. 18, pages345–367.
- Fritz, Kristine; Schoenmueller, Verena; Bruhn, Manfred (2017). Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal of Marketing*, 51(2), 324–348.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25, 395-410.
- Georgescu Roegen, N. (2003). Bioeconomia. Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile. Bonaiuti M. (Ed.). Bollati Boringhieri, Torino.

- Giulivi, A. (2001). *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*. Business and Economics.
- Gold, S., Seuring S. & Beske P., (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, Issue 4 p. 230-245.
- Goleman, D. (2009). *Intelligenza ecologica*, Rizzoli, Milano.
- Golinelli, G. M., Volpe L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- Golinelli, G.M (2002), *Il territorio come sistema vitale, verso un modello di analisi*. Giappichelli, Torino.
- Goodman, D. (2003). The quality 'turn' and alternative food practices: reflections and agenda. *Journal of rural studies*, Vol.19(1): 1-7.
- Gorgitano, M.T, Lombardi P., Verneau F., Caracciolo F. (2012). *Supply chain e sostenibilità: il caso del pomodoro San Marzano DOP*. *Economia agro-alimentare*, n. 3.
- Grant, J. (2009). *Green Marketing*. Il Manifesto, Brioschi Editore, Milano.
- Grant, R.M (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (3).
- Green, K.,Morton, B., New, S. (1998). Green purchasing and supply policies: do they improve companies' environmental performance? *Supply Chain Management*, 3 (2) (1998), pp. 89-95.

Gregori, Gian Luca, Temperini, Valerio e Perna, Andrea (2013). Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso “Land of Value (LOV). *Rivista Piccola Impresa/Small Business* - n. 1.

Grönroos, C. (1987). *Developing the service offering – A source of competitive advantage*. Sept., Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.

Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.

Grönroos, C. (1990a). Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organization behavior interface. *Journal of Business Research*, 20, 3-13.

Grönroos, C. (1990b). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Free Press/Lexington Books.

Grönroos, C. (1991). The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*, Vol. 29 No.1.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Managements Decisions*, 32 (2), 4-20.

Grönroos, C. (1996). *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. *Management Decisions*, 34 (3), 5-14.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. Wiley: Chichester.



- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317-333.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualizing value co-creation. A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*. Vol. 28, Issue 13-14.
- Grove, J.S., Fisk R.P, Pickett G.M, Kangun, N.K. (1996). Going green in the service sector social responsibility issues, implications, and implementation. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 5, 1996, pp. 56-66.
- Gruen, T. W. (1995). The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets. *International Business Review*, 4, 447-469.
- Grunert, K. G., Larsen, H. H., Madsen, T. K., & Baadsgaard, A. (1995). *Market orientation in food and agriculture*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic.
- Grunert, K.G (2002). Current issues in the understanding of consumer food choice. *Trends in Food Science & Technology*. Volume 13, Issue 8, August 2002, Pages 275-285.
- Grunert, K.G. (2005) Food quality and safety Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32, 369-391.
- Gummesson, E. (1987). *The new marketing. Developing long term interactive relationships*. Long Range Planning, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 5-20.

- Gummesson, E. (1998). *Productivity, quality and relationship marketing in service operations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 No. 1, pp. 4-15
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Gummesson, E. (2006). *Marketing Relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*. Hoepli.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 13.
- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101-114.
- Hakansson, H. & Snehota I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley Publishing, New York, NY.
- Hall J., Giovannini E., Morrone A., Ranuzzi G. (2010). *A Framework to Measure the Progress of Societies*. OECD Statistics Working Papers No. 5, OECD Publishing.
- Handfield, R. B., & Nichols Jr., E. L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.

- Harper, G.C. and Makatouni, A. (2002). Consumer perception of organic food production and farm animal welfare. *British Food Journal*, Vol. 104 No. 3/4/5, pp. 287-299.
- Harris, B. & McPartland, M. 1993. *Category Management Defined: What it is and Why it Works*. *Progressive Grocer* 72(9):5-8.
- Harrison, A. (2003). *Competing Through Supply Chains*. Department of Management Science and Technology, Lecture Notes of Supply Chain Management Course, Athens University of Economics and Business, Athens, Greece.
- Heide, J.B & John G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*. Vol,27.
- Helgeson, James G, et al. (1984). Trends in Consumer Behavior Literature: A Content Analysis. *Journal of Consumer Research*, 1984, vol. 10, issue 4, 449-54.
- Hempel, C. and Hamm, U. (2016), How important is local food to organic-minded consumers?, *Appetite*, Vol. 96 No. 1, pp. 309-318.
- Henion, K.E., Kinnear, T.C (1976). *Ecological Marketing*. American Marketing Association, Ohio.
- Higgins, E. Tory & Scholer, Abigail A. (2009). Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 19, No. 2, 2009; Columbia Business School Research Paper

- Hjelmar, U. (2011). Consumers' purchase of organic food products. A matter of convenience and reflexive practices. *Appetite*, Vol 56, Issue 2, April 2011, Pages 336-344.
- Hoffmann, R. (2000). Country of origin – a consumer perception perspective of fresh meat. *British Food Journal*, Vol. 102 No. 3, pp. 211-229.
- Holbrook, M. (1999). Consumer value: a framework for analysis and research.
- Honkanen P., Verplanken. B., Ottar O.S. (2006). Ethical values and motives driving organic food choice. *Journal of Consumer Behaviour* 5: 420–430.
- Hughner, R.S., McDonagh, Pierre, Prothero, A. (2007) Who Are Organic Food Consumers? A Compilation and Review of Why People Purchase Organic Food. *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 94-110.
- Hunt S. (1983). General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. *Journal of Marketing*. Vol.47, Issue 4 : 9-17.
- Ind, N. & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, Vol. 25 No. 1, p.9.
- Jackson, B. B., (1985). Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, vol. 63, n. 6, pp. 120-128.
- Jackson, B. B., (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington Books, Lexington.

- Jacoby, J., Olson, J. C., & Haddock, R. A. (1971). Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, 55(6), 570–579.
- Jahn, G, Schramm M, Spiller A. (2005). The reliability of certification: Quality labels as a consumer policy tool. *Journal of Consumer Policy – Springer*, vol. 28, pp. 53-73.
- Janssen, M. and Hamm, U. (2012) Product Labelling in the Market for Organic Food: Consumer Preferences and Willingness-to-Pay for Different Organic Certification Logos. *Food Quality and Preference*, 25, 9-22.
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1., 31-41.
- Kamenidou et al., (2018). Generation Z Perceptions of Quality Certification: A Cross-National Study. *International Journal of Food and Beverage Manufacturing and Business Models*, 3(1): 19.
- Kamenidou, I.; Stavrianea, A.; Bara, E.-Z. (2020). Generational Differences toward Organic Food Behavior: Insights from Five Generational Cohorts. *Sustainability*, 12 (6), 2299.
- Kamenidou, I.C., Mamalis, S.A., Pavlidis, S., Bara, E.-Z.G. (2019). Segmenting the generation Z cohort university students based on sustainable food consumption behavior: A preliminary study'. *Sustainability*, 11 (3), art. no. 837.

- Kassarjian, H. H. (1977). *Content analysis in consumer research*. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8–18.
- Kaur, J., Duggal, V., Suri, S. (2018). To study the factors effecting purchase of green products and their relation to the purchase decision of green products for Generation Z in India. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol XIV, Iss 2, pp.21. Rossi Smith Academic Publications, Oxford/London UK.
- Keller, K.L, Busacca, B., Ostilio M.C., (2005). *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*. Milano, Egea.
- Keng, Ching-Jui & Huang, Tseng-Lung & Zheng, Li-Jie & Hsu, Maxwell. (2007). Modeling service encounters and customer experiential value in retailing: An empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan. *International Journal of Service Industry Management*. 18: 349-367.
- Kent, R. (1986). *Faith in Four Ps: an Alternative*. *Journal of Marketing Management*, 2 (2), 145-154.
- Klassen, R., Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: the impact on plant level environmental investment. *Production and Operations Management*, Volume 12, Issue 3 p. 336-352.
- Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243–250.

- Köster, E.P. (2009). Diversity in the determinants of food choice: A psychological perspective. *Food Quality and Preference*, 20 (2), 70-82.
- Kotler, P. & Levy S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*. 33(1),10-5.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: analysis, planning and control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1986). *Megamarketing*. Harvard Business Review, Vol. 64, March-April, 117-24.
- Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigms: What's really happening out there. *Planning Review*, Vol. 20 No. 5, pp. 50-52.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Person Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14th Edition, Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wing, V. (1999). *Principles of marketing*. London: International Thomson Business Press.
- Kumar, P. (2014). Greening retail: an Indian experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42 No. 7, pp. 613-625.

- Kushwah, S., Dhir, A., Sagar, M. (2019b). Ethical consumption intentions and choice behavior towards organic food. Moderation role of buying and environmental concerns. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 236, 117519.
- Kushwah, S., Dhir, A., Sagar, M. (2019c) Understanding consumer resistance to the consumption of organic food. A study of ethical consumption, purchasing, and choice behaviour. *Food Quality and Preference*, Vol. 77, 1-14.
- Kushwah, S., Dhir, A., Sagar, M., & Gupta, B. (2019a). Determinants of organic food consumption. A sistematic literature review on motives and barriers. *Appetite*, 143, 104402.
- Kuznesof, S., Tregear, A. and Moxey, A. (1997). Regional foods: a consumer perspective. *British Food Journal*, Vol. 99 No. 6, 199-206.
- Kymäläinen Tiina & Seisto, A. & Malila, R. (2021). Generation Z Food Waste, Diet and Consumption Habits: A Finnish Social Design Study with Future Consumers. *Sustainability*, MDPI, vol. 13(4), pages 1-14, February.
- Kyriakopoulos, K., Ophuis, P. O. (1997). Pre-purchase model of consumer choice for biological foodstuff. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*.
- La Condition postmoderne: rapport sur le savoir*”, 1979; trad. di Carlo Formenti, La condizione postmoderna: rapporto sul sapere, Milano: Feltrinelli, 1981.
- La Londe B.J., Masters J.M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century”. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47.



- Lai, K.-H, Cheng T.C.E., Tang, A.K.Y (2010). Green Retailing: factors for success. *California Management Review*, vol., 52, n.2, 6-31.
- Lambert D.M., Cooper M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp.65-83.
- Lambert, D., Emmelhainz, M., Gardner, J. (1996). Developing and implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, N.2.
- Lambert, D.M., Stock J.R., Ellram L.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- Lambin, J.J. (1996). *Marketing strategico, una prospettiva europea*. 2°edizione, McGraw Hill, Milano.
- Lambin, J.-J. (2004). *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*. (4 ed.). Milano: Mc-Graw Hill.
- Lambin, J.J. (2008). *Changing Market Relationships in the Internet Age*. P U DE LOUVAIN edition.
- Lambin, J-J. (1996). *Marketing strategico. Una prospettiva europea*. 2°ed., McGraw Hill, Milano.
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four P passe: C-words take over. *Advertising age*, 61 (41), 26.
- Lawrence A., (1983). *The Management of Trade Marketing*. Grower, Aldershot.

- Lawrence, A., (1990). *Trade marketing. Gestione strategica e operativa della clientela commerciale*. Franco Angeli, Milano.
- Lea, E. and Worsley, T. (2005). Australians' organic food beliefs, demographics and values. *British Food Journal*, Vol. 107 No. 11, pp. 855-869.
- Lee H-J., Hwang, J. (2016). The driving role of consumers' perceived credence attributes in organic food purchase decisions: A comparison of two groups of consumers. *Food Quality and Preference*, Volume 54, Pages 141-151.
- Lemy, M.D, Rahardja, A., and Cynthia Swastika Kilya. (2020). Generation Z awareness on food waste issues (a study in tangerang, Indonesia). *Journal of Business on Hospitality and Tourism* ISSN 2527-9092, Vol 06 No 02, 2020: 329-337.
- Levitt, T (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 61, pp. 92-102.
- Lindgreen, A., & Pels, J. (2002). Buyer-seller exchange situations: four empirical. *Journal of Relationship Marketing*, 1 (3/4), 60-93.
- Linton, D.J, Klassen R., Jayaraman, V., (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, Volume 25, Issue 6, November 2007, Pages 1075-1082.
- Lofland, J, Lofland LH. (1995). Chapter 9: Developing analysis. *Analyzing Social Settings: a Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Wadsworth Publishing, 182-203.

- Londhe, B. (2014). *Marketing Mix for Next Generation Marketing*. *Procedia Economics and Finance*. Vol,11: 335–340.
- Lorenzoni, G (1997). *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*. In Lomi, A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*. Il Mulino, Bologna.
- Luceri, B., Latusi, S. and Zerbini, C. (2016). Product versus region of origin: which wins in consumer persuasion?. *British Food Journal*, Vol. 118, No. 9, pp. 2157-2170.
- Lugli G. & Pellegrini L., (2002). *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*. Utet, Torino.
- Lugli G. (1976). *Economia della distribuzione commerciale*. Giuffr  Editore.
- Lugli G. (1978). *Il commercio nell'economia italiana*. Bologna, Il Mulino.
- Lugli G., (1986). *La gestione dei rapporti industria-distribuzione in un commercio che cambia (grocery)*. *Commercio*, n. 22, pp. 3-31
- Lugli, G. (1999). *Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti*. *Industria & Distribuzione*, 7-21.
- Lugli G., (1993). *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*. Utet, Torino.
- Lugli G., (2002). *La manovra delle leve di merchandising*, in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.

- Lugli, G. (1996). *L'impatto delle nuove tecnologie sull'innovazione del prodotto e del marketing distributivo*. Trade marketing, 17, 5-32.
- Lugli, G. (1997). *Introduzione al Category Management*. Trade marketing, 20, 5-28.
- Lummus, R.R., Vokurka R.J. (1999). *Defining Supply Chain Management: a Historical Perspective and Practical Guidelines*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 99, No. 1, pp. 11-17.
- Lund, V., Röcklinsberg, H. (2001). Outlining a Conception of Animal Welfare for Organic Farming Systems. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, Vol. 14, 391–424.
- Lusk, L.J., Briggeman B.C (2009). Food Values. *American Journal of Agricultural Economics*. Volume 91, Issue 1 p. 184-196.
- Macnaghten, P.; Grove-White, R.; Jacobs, M.; Wynne, B. (1995). *Public Perceptions and Sustainability in Lancashire*; Lancashire County Council: Preston, UK.
- Maffesoli, M. (1993). *La contemplation du monde*. Paris: Grasset et Fasquelle.
- Magnaghi A (2010) *Il progetto degli spazi aperti per la costruzione della bioregione urbana. Patto città campagna. Un progetto di bioregione urbana per la Toscana centrale*, 35-64.
- Magnaghi, A. (1990). *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*. FrancoAngeli, Milano.
- Magnaghi, A. (2001). *Rappresentare i luoghi. Metodi e tecniche*. Alinea.

- MaGrath, A. J. (1986). *When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough*. Business Horizons, 29(3), 45-50.
- Maietta, O.W. (2004). *Il consumatore etico e il marketing agroalimentare*, in Antonelli G. (a cura di), *Marketing agroalimentare: specificità e temi di analisi*, Milano, FrancoAngeli.
- Malassis, L. (1973). *Économie agro-alimentaire*. Paris, Cujas.
- Malassis, L., Ghersi G. (1995). *Introduzione al sistema agroalimentare*. Bologna, Il
- Mariani, A., Viganò, E. (2009). *Valorizzare nella supply chain le dimensioni della sostenibilità delle produzioni biologiche: spunti di riflessione dall'esperienza del Commercio Equo Solidale*, in Crescimanno Schifani G. (a cura di), *Agricoltura biologica: sistemi produttivi e modelli di commercializzazione e di consumo*, Palermo. 165-171.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, Volume 77, Issue 1, Spring 2001, Pages 39-56.
- Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V. and Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 177-186.

Mattsson, L. (1997). Relationship marketing and the markets as networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 447-61.

Maturana, H., Varela F. (1985), *Autopoiesi e cognizione*. Marsilio, Padova.

Mauri, C., (1987). *Il trade marketing*. Giuffrè, Milano.

Mauri, C., (1995). *Category Management dal concetto alla realizzazione*. *Economia e Management*, 3:29-52.

Mayan, M. (2009). *Essentials of qualitative inquiry*. Walnut Creek, CA:left Coast Press.

Mazzeo, G. (2018). *Resilienza, circolarità, sostenibilità*. *Urbanistica Informazioni*. Special Issue X Giornata di Studio INU “Crisi e rinascita delle città”, a cura di Franco Domenico Moccia, Marichela Sepe, 272, 218-219.

McCarthy, E. (1978). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Meas, T., Hu, W., Batte, M., Woods, T., & Ernst, S. (2015). Substitutes or Complements? Consumer Preference for Local and Organic Food Attributes. *American Journal of Agricultural Economics*, 97(4), 1044–1071.

Meulenbergh, M. (2003). *Consumer and citizen, meaning for the market of agricultural products and food products*. *Tijdschrift voor Sociaal Wetenschappelijk onderzoek van de Landbouw* 18(1), pp. 43–56.

- Michaelidou, N., Hassan M.L. (2007). The role of health consciousness, food safety concern and ethical identity on attitudes and intentions towards organic food. *International Journal of Consumer Studies*, Volume 32, Issue 2 p. 163-170.
- Mintz, Ofer & Currim, Imran, (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix Activities? *Journal of Marketing*, Volume 77, 17 –40.
- Misso, R. (2012). I sentieri della sostenibilità territoriale. in: Andreopoulou Z., Cesaretti G.P., Misso R., *Sostenibilità dello sviluppo e dimensione territoriale*, F. Angeli ed., 2012.
- Misso, R., (2006). *Innovazione, informazione ed esclusione: dinamiche di sviluppo e strategie competitive dei sistemi territoriali a vocazione agroalimentare*. Paper. 2, Università degli studi di Napoli “Parthenope”.
- Mitić, S., & Vehapi, S. (2021). Food choice motives of Generation Z in Serbia. *Economics of Agriculture*, 68(1), 127–140.
- Mohd, Nazri Mohd Noor, Rudaini Sham Abdullah Jumain, Afandi Yusof, Mohd Amirul Hafidz Ahmat, Izzat Fakhruddin Kamaruzaman (2017). Determinants of generation Z green purchase decision: A SEM-PLS approach. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(11) 2017, Pages: 143-147.
- Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22:3-4, 439-450.

- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Morige F. (2007). *Impresa e territorio: programmazione negoziata e sviluppi locale in provincia di Torino*. FrancoAngeli, Milano.
- Moser, R., Raffaelli, R., & Thilmany-Mcfadden, D. (2011). Consumer preferences for fruit and vegetables with credence-based attributes: A review. *International Food and Agribusiness. Management Review*, 14(2), 121–141.
- Musso, F. (1999). *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali. Potere e stabilità nella grande distribuzione britannica*. Lint.
- Musso, F., (2010). Innovation in Marketing Channels. *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, pp. 23-42.
- Naik, G., Suresh D.N. (2018). Challenges of creating sustainable agri-retail supply chains. *IIMB Management Review*. Vol. 30, Issue 3, Sept 2018, Pages 270-282.
- Naspetti S. & Zanolli R. (2009). Organic food quality and safety perception throughout Europe. *Journal of Food Product Marketing*, 15, 249–266.
- Naspetti S., Bodini A. (2008). Consumer Perception of Local and Organic Products: Substitution or Complementary Goods?. *The International Journal of Interdisciplinary*, vol.3.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behaviour. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329.



Nielsen (1992). *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. NTC Business Books: American Marketing Association.

Normann, R. and Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester

Nuttavuthisit, K., Thøgersen J. (2017). The Importance of Consumer Trust for the Emergence of a Market for Green Products: The Case of Organic Food. *Journal of Business Ethics*, vol. 140, issue 2, No 8, 323-337.

Olson, J. C. & Jacoby J. (1972). Cue Utilization in the Quality Perception Process. *Journal of Applied Psychology*, 55(6), pp. 570–579.

Onyango, B., Hallman, W., Bellows, A. (2006). Purchasing organic food in U.S. food systems: A study of attitudes and practice. Selected Paper American *Agricultural Economics Association*, Annual Meeting, July 23-26, 2006 Long Beach, California.

Ophuis Peter Oude., van Trijp, C.M. Hans (1995). Perceived quality: A market driven and consumer-oriented approach. *Food Quality and Preference*, Vol 6, Issue 3, 1995, Pages 177-183.

organic food choice. *Journal of Consumer Behaviour* 5: 420–430.

Padel, S. (2005). D21: *Focus groups of value concepts of organic producers and other stakeholders*. University of Wales, Aberystwyth.

Padel, S., Röcklinsberg H., Henk Verhoog, Alrøe H.F, Jan de Wit, Chris Kjeldsen and Schmid O. (2007). (D2.3) *Balancing and integrating basic values in the*

*development of organic regulations and standards: proposal for a procedure using case studies of conflicting areas.* Project co-funded by the European Commission within the Sixth Framework Programme.

Padel, S., Röcklinsberg, H., and Schmid O. (2009). The implementation of organic principles and values in the European Regulation for organic food. *Food Policy*, 34, pp. 245-251.

Padel, S., Zanderb K. & Gössingerc K. (2010). *Regional production' and 'Fairness' in organic farming: Evidence from a CORE Organic project.* 9th European IFSA Symposium, 4-7 July 2010, Vienna (Austria).

Paffarini, C., Torquati, B., Tempesta, T., Venanzi S., Vecchiato, D. (2021). Rural sustainability and food choice: the effect of territorial characteristics on the consumers' preferences for organic lentils. *Agricultural and Food Economics*, 9, 29.

Palmer, A. (1995). Relationship marketing: local implementation of a universal concept. *International Business Review*, 4 (4), 471-481.

Palmer, A. (1996). Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? *The Learning Organisation* , 34 (7), 797-815.

Pastore, A., Vernuccio M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management.* Apogeo Education.

Pechlaner H., Valeri M., Gon M. (2016). *Innovazione, sostenibilità e competi-tività. Teoria ed evidenze empiriche.* Giappichelli, Torino.

Pedersen, S., Schemann-Witzel, J., Thøgersen, J. (2018). Consumers' evaluation of imported organic food products: The role of geographical distance. *Appetite*, volume 130, 1, 134-145.

Pellegrini L., (1993). *Merchandising e rapporti di canale*, in L. Pellegrini (a cura di), *Il Merchandising: interazione tra marketing del distributore e del prodotto nel punto vendita*. Egea, Milano.

Pellegrini, L. (1991). L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992. *Commercio* , 43, 24-49.

Pellegrini, L., & Zanderighi, L. (1990). Nuovi prodotti e logiche di assortimento della distribuzione. *Commercio*, 38, 3-31.

Pellicelli, A.C (2012). *Marketing strategico e branding*. Case Studies. Hoepli.

Pels, J. (1999). Exchange relationships in consumer markets. *European Journal of Marketing*, 33 (1/2), 19-37.

Pilotti, L. (1991). *La distribuzione commerciale. Innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*. Torino: UTET.

Pilotti, L., Rosolin, M., & Rullani, E. (1986). *La rivoluzione tecnologica nel commercio*. Padova: CEDAM.

Pine, J. & Gilzmore J.H. (1999). The experience economy. Work is Theatre and Every Business a Stage. *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts (USA).

- Piore, M. and Sabel, C. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York.
- Piore, M.J., Sabel C.F., (1987), *Le due vie nello sviluppo industriale* , Isedi, Torino.
- Pittawat, U., Salinee S. (2016). A study of consumers' attitudes and intention to buy organic foods for sustainability. *Procedia Environmental Sciences*, 34, pp.423 – 430.
- Pizzichini, L., Temperini, V. and Gregori, G.L. (2020). Place branding and local food souvenirs: the ethical attributes of national parks' brands. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 13 No. 2, pp. 163-175.
- Pocol, C.B., Marinescu, V., Dabija, D.-C. and Amuza, A. (2021). Clustering Generation Z university students based on daily fruit and vegetable consumption: empirical research in an emerging market. *British Food Journal*, Vol. 123 No. 8, pp. 2705-2727.
- Polidori, R., e Romano, D., (1997). Dinamica economica strutturale e sviluppo rurale endogeno: il caso del Chianti Classico. *Rivista di Economia Agraria*. LII(4).
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985). *Il vantaggio competitivo*. Pubblicato da Free Press. A division of Macmillan, Inc., New York. Edizione, gennaio 1987. Traduzione da Michele Pacifico. Edizioni Comunità.

- Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. November-December.
- Porter, ME, Kramer, MR (2011). Creazione di valore condiviso. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1).
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, p.172
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 12-18.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: co-creating unique value with customers. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 3, pp. 4-9.
- Provenzano, A., (2012). *Visual merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visive*. FrancoAngeli/POPAL.
- Putnam R.D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, Vol. 4, No. 13, pp. 35-42.
- Raffestin C. (1981). *Per una geografia del potere*. Unicopli, Milano (Parigi,1981).
- Raimondi, M. (2005). *Marketing del prodotto-servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*. Milano: Ulrico Hoepli.

Ratti, R., (1997). L'espace régional actif: une réponse paradigmatique des régionalistes au débat local - global", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 4, pp. 525-544.

Resano, H., Sanjuan A.I, Albisu, L.M. (2007). Consumers' acceptability of cured ham in Spain and the influence of information. *Food Quality and Preference*, 18(8):1064-1076

Response, J. I. (1995). *Category Management Report: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group Inc.: Category Management Subcommittee and the Partnering Group Inc.: Category Management Subcommittee.

Riguccio, L., Falanga C. (2009). Promozione del territorio rurale mediterraneo: i 'Distretti Agricoli Tipici. *Agribusiness Paesaggio e Ambiente*, vol. XII, n. 3, pp. 25-44.

Ritson, C. (1997). Marketing, agriculture, and economics: presidential address. *Journal of Agricultural Economics*, Wiley Blackwell, vol. 48(1-3), pages 279-299, January.

Robichaud, Zachary Yu & Hong (2021). Do young consumers care about ethical consumption? Modelling Gen Z's purchase intention towards fair trade coffee. *British Food Journal*.

Roe, M (2016). Editoriale: cibo e paesaggio, *Landscape Research*, 41:7, 709-713.

- Romano P., Danese P. (2010). *Supply Chain Management. La gestione dei processi di fornitura e distribuzione*. McGraw-Hill, Milano.
- Rosenberg, L. and Czepiel, J. (1992). A Marketing Approach to Consumer Retention. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 59 pp. 58-70.
- Rullani, E. (1989). *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*. In M. Rispoli, *L'impresa industriale*. Economia tecnologia management. Bologna: Il Mulino.
- Rullani, E. (1994). *Il valore della conoscenza*. *Economia e Politica Industrial*, 82, 47-74.
- Rullani, E. (2003). *Complessità sociale e intelligenza localizzata*, 85-130 in Gioacchino Garofoli (a cura di). *Impresa e territorio*. il Mulino, Bologna.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza*. Roma: Carocci Editore.
- Rullani, E., & Romano, L. (1998). *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*. Milano: Etas.
- Rullani, E., & Vicari, S. (1999). *Sistemi ed evoluzione del management*. Milano: Etas.
- Sabri, E.H. and Beamon, B.M. (1998). A multi-objective approach to simultaneous strategic and operational planning in supply chain design. *Omega*, 28, 581-598.
- Saccomandi, V. (1991). *Istituzioni di economia del mercato dei prodotti agricoli*. Reda, Roma.

- Samiee, S. (1994). Customer evaluation of product in a global market. *Journal of International Business Studies*, 25, pp. 579-604.
- Sandhya, G., & Mahapatra, S. K. (2018). Thematic analysis to assess Indian consumers purchase intention for organic apparel. *The Qualitative Report*, 23(8), 1962-1982.
- Sandran, K., Ibrahim, N., Fadzil, S.Z., Wern, O.K., Hudin, N.S., Hudin, N.S., & Ismail, R.M. (2020). Consumers' Perception of the Benefits and Challenges of Organic Food Consumption and Supply. *International Journal of Supply Chain Management*, 9, 273-277.
- Saraiva, A., Von Schwedler, M., Fernandes, E. (2018). Choosing local organic food: consumer motivations and ethical spaces. World Academy of Science, Engineering and Technology. *International Journal of Nutrition and Food Engineering*, Vol.12, No.3.
- Sayre, S. (1992). Content Analysis as a Tool for Consumer Research. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9 No. 1, pp. 15-25
- 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. (2004). Governance, Reti d'impres e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche. *Economia Aziendale 2000 Web*, No. 4, 2003.



- Schjøll, A. (2017). Country-of-origin preferences for organic food. *Organic Agriculture*, 7, 315–327.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.
- Scott, W. (2003). Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile. *Micro e Macro Marketing*, n.3.
- Semprini, A. (1992). *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Franco Angeli, Milano.
- Setyawan, A., Noermijati N., Aisjah, A.S (2018). Green product buying intentions among young consumers: Extending the application of theory of planned behavior. *Problems and Perspectives in Management* 16(2):145-154.
- Seuring, S. and Müller, M. (2008) From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710.
- Shamim, Amjad & Ghazali, Zulkipli. (2014). A Conceptual Model for Developing Customer Value Co-Creation Behavior in Retailing. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6, 185-196.
- Shams, S. M. R. (2012). *Implications of relationship marketing indicators to enable organizational growth: A stakeholder causal scope analysis*. In H. Kaufmann, & M. Panni (Eds.), *Customer-centric marketing strategies: Tools for building organizational performance* (pp. 214-244). Hershey, PA: *Business Science Reference*.

- Shams, S.M.R. (2013). Modernism to Postmodernism: The Transdisciplinary Mode-2 Knowledge Production of Relationship Marketing. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 4(3).
- Shapiro, G., & Markoff, J. (1997). A Matter of Definition'in CW Roberts (Ed.). *Text Analysis for the Social Sciences: Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts*.
- Shaw, D., & Shiu, E. (2002). An assessment of ethical obligation and self-identity in ethical consumer decision-making: a structural equation modelling approach. *International Journal of Consumer Studies*, 26(4), 286-293.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1993). *Relationship marketing: theory, method, and application*. Atlanta, GE: Atlanta centre for relationship marketing.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). The evolution of relationship marketing. *International Business review*. Vol.4, Issue 4, 397-418.
- Sheth, J.N., & Sisodia, R.S. (2012). *The 4A's of marketing: creating value for customer, company and society*, NY, USA: Rutledge
- Siegrist, M., Hartmann C. (2019). Impact of sustainability perception on consumption of organic meat and meat substitutes. *Appetite*, Volume 132, 1, 196-202.

- Simpson, D.F., Power D.J. (2005). Use the supply relationship to develop lean and green suppliers. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1) pp. 60-68.
- Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. (2004). *Operations Management*. 4th Edition, Pearson Education, Harlow.
- Solér, C. (2012). Conceptualizing sustainably produced food for promotional purposes: A sustainable marketing approach. *Sustainability*, n. 3, pp. 294-340.
- Soscia, I. (2001). *Semiotica e comunicazione in store*. In S. Castaldo (A cura di), *Retailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione* (p. 137-157). Milano: Egea.
- Spiggle S. (1994). Analysis and interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Volume 21, Issue 3, Pages 491–503.
- Spranzi, A. (1972). *I rapporti industria-distribuzione*, L. Guatri (a cura di), *Manuale di Marketing*, Milano, Isedi.
- Stampa, K., Schipmann-Schwarze, C., Hamm U. (2020). Consumer perceptions, preferences, and behavior regarding pasture-raised livestock products: A review. *Food Quality and Preference*. Vol.82, 103872.
- Stanton, J. W., Varaldo R. (1986). *Marketing*. Il Mulino, Bologna.
- Steenkamp, J.-B. E. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*, 21(4), 309–333.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M, van Trijp Hans C.M. (1989). *Quality guidance: a consumer-based approach for product quality improvement*. Published in G.J Avlonitis (ed.), *Marketing Thought and Practice in the 1990's. Proceedings of the 18<sup>th</sup> Annual Meeting of the European Marketing Academy*. Vol,II. Athens:EMAC 1191-1217.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M, van Trijp Hans C.M. (1996). Quality guidance: A consumer-based approach to food quality improvement using partial least squares. *European Review of Agricultural Economics*, Volume 23, Issue 2, 1996, 195–215.

Stern, L.W, Reve T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*. Volume: 44 issue: 3, page(s): 52-64.

Stolz (2011). *Attitudes and behaviour towards food attributes and organic food – a triangular methodological investigation of occasional organic consumers*. Dissertation an der Universität Kassel Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften.

Su, C-H., Tsai, C-H U.S., Chen, M-H. (2019). Sustainable Food Market Generation Z Consumer Segments. *Sustainability*,11(13), 3607.

Sylvander, B. (1995). *Conventions de qualité, marchés et institutions: le cas de produits des qualités spécifiques*, in Nicolas F., Valceschini E., (édité par), *Agroalimentaire: une économie de la qualité*, Economica-INRA-Paris.

- Tallontire, A., Rentsendorj, E., Erdenechimeg & Blowfield M. (2001). *Ethical consumers and ethical trade A review of current literature*. (NRI Policy Series 12).
- Temperini, V., Limbu, Y.B (2017). Consumers' trust in food quality and willingness to pay more for National Parks' brands: Preliminary evidence from Italy. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 29(2):120-138.
- Tempesta, T, Vecchiato D (2019) Analysis of the factors that influence olive oil demand in the Veneto region (Italy). *Agriculture* (Switzerland) 9(7).
- Thompson, Craig J. (1997). Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4), 438–455.
- Threlfall K. D. (1999). Using focus groups as a consumer research tool. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 5 Issue: 4, pp.102-105.
- Tiezzi E. (1984). *Tempi storici, tempi biologici*. Garzanti, Milano.
- Toccaceli D. (2012). *Dai distretti alle reti? I distretti in agricoltura nell'interpretazione delle Regioni e le prospettive verso il 2020*. Roma, Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali.
- Topic, M. & Mitchell, B. (2019). *Generazione Z and consumer trends in environmental packaging. Project Report*. The Retail Institute, Leeds Beckett University.
- Torquati B, Giacchè G, Venanzi S (2015) Economic analysis of the traditional cultural vineyard landscapes in Italy. *Journal of rural studies* 39:122–132.

Torquati B, Tempesta T, Vecchiato D, Venanzi S (2018) Tasty or sustainable? The effect of product sensory experience on a sustainable new food product: an application of discrete choice experiments on Chianina Tinned Beef. *Sustainability* 10(8).

Torquati, B, Tempesta, T, Vecchiato, D, Venanzi, S & Paffarini, C (2017). *The value of traditional rural landscape and nature protected areas in tourism demand: a study on agritourists' preferences*. *Landscape Online*, 53.

Tramontano A., Valorizzazione sostenibile della filiera avicola agroindustriale: il caso Fileni. Scuola di Dottorato di ricerca – Ciclo:XXVI, Economia ed Estimo Rurale, Università Politecnica delle Marche.

Trevisan, I. (1991). *La funzione distributiva. I nuovi rapporti industria-distribuzione*. Etaslibri.

Trigilia, C. (2005). *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*. GLF editori Laterza, 2005 - *Business & Economics* - 207 pp.

Troilo, G. (2000). *Marketing Knowledge Management. La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato*. Milano: Etas.

Truong, V.T., Lang, B., & Conroy, D.M. (2022). When food governance matters to consumer food choice: Consumer perception of and preference for food quality certifications. *Appetite*, 168.

Turnbull, P.W. and Valla, J. (1986). Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 20 No. 7, pp. 5-20.

- Ugolini, P. (2010). *Approccio alla sostenibilità nella governance del territorio*. F. Angeli.
- Ülgen, Veronica S., Maria Björklund, Niklas Simm, & Helena Forslund. 2019. Inter-Organizational Supply Chain Interaction for Sustainability: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 11, no. 19: 5488.
- Unnevehr, L., Eales J., Jensen, H., Lusk, J., McCluskey J. & Jean Kinsey (2010). Food and Consumer Economics. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 92, No. 2, Commemorating the Centennial of the AAEA, pp. 506-521.
- Uusitalo, O., Oksanen, R. (2004). Ethical consumerism: a view from Finland. *International Journal of Consumer Studies*. Volume 28, Issue 3 p. 214-221.
- Vaccà S., (1963). *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*. Giuffrè, Milano.
- Vachon, S. and Klassen, R.D. (2006). Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 795-821
- Vachon, S. and Klassen, R.D. (2008). Environmental Management and Manufacturing Performance: The Role of Collaboration in the Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 111, 299-315
- Valdani E., Ancarani, F., (2001). *Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience*. WP SDA Bocconi, n. 55.

- Valdani, E. (1997). *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*. *Economia & Management*, 3, 81-93.
- Valdani, E. (2000). *L'impresa proattiva*. Milano: McGraw-Hill.
- Valdani, E., Ancarani F., Castaldo S. (2001). *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*. Egea, Milano.
- Valdani, E., Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Egea, Milano.
- Valdani, E., Busacca, B. (1992). *Customer satisfaction: una nuova sfida*. *Economia & Management*, 8-27.
- Valentine, B. D. & Powers, L., T. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 7, pp. 597-606.
- Van den Bergh, J. & Pallini K. (2018). Marketing to Generation Z. *Research World*. Volume 2018, Issue 70: 18-23.
- Van der Lans, I., Loseby, M. (2001). The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products. *European Review of Agricultural Economics*, 28(4).
- Van der Vorst, J.G.A.J., Beulens A.J.M., van Beek P. (2005). *Innovations in Logistics and ICT in Food Supply Chain Networks*. In: Jongen W.F.M.,
- Van der Vorst, J.G.A.J., da Silva C.A., Trienekens J.H. (2007). *Agro-industrial supply chain management: concepts and applications*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Roma.



- Van Ittersum, K., Candel, M.J.J.M., Meulenberg M.T.G. (2003). The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation. *Marketing and Consumer Behaviour* 56(3), 215–226.
- Varaldo R., Dalli D. (2003). Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione. *Sinergie*, n. 61-62, pp. 255-297.
- Varaldo R., Fornari D. (1998). La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione: dalla cooperazione al conflitto. *Sinergie*, 16(46). 21:49.
- Varaldo, R. (1971). *Potere e conflitti nei canali di distribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*. Pisa: Editrice tecnico-scientifica.
- Varaldo, R., & Dalli, D. (1989). Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione. *Sinergie*, 7 (19), 13-48.
- Varaldo, R., Ferrucci L., (1997). *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*. FrancoAngeli, Milano.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), Spring.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1–17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008b). From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37. No. 3.

Verbeke, W.A.J., Viaene, J., (2000). Ethical challenges for livestock production: meeting consumer concerns about meat safety and animal welfare. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 12: 141–151.

Verlegh Peeter W. J., van Ittersum, K. (2001). The origin of the spices: the impact of geographic product origin on consumer decision making. *Food, People and Society*, 267-279.

Verlegh, P.W.J, Steenkamp Jan-Benedict E.M (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20, 521-546.

Vermeir, I. and Verbeke, W. (2006) Sustainable Food Consumption: Exploring the Consumer “Attitude-Behavioral Intention” Gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 19(2):169-194

Vesci, M. (2001). *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam.

Vespasiano, F. (2005). *La Società Della Conoscenza Come Metafora Dello Sviluppo*. FrancoAngeli, Milano.

Vicari S. (1991). *L'impresa vivente*. Etas Libri, Milano.

Vicari, S. (1989). *Nuove dimensioni della concorrenza*. Milano: Egea.

Vicari, S. (1995). *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*. Milano, Egea.

- Vieira, L. Marques, Dutra De Barcellos, M., Hoppe, A. and Bitencourt da Silva, S. (2013). An analysis of value in an organic food supply chain. *British Food Journal*, Vol. 115 No. 10, 1454-1472.
- Vignalli, C., Davies, B.J. (1994). The Marketing Mix Redefined and Mapped, Introducing the MIXMAP model. *Management Decision*, Vol. 32, nr 8, pp 11-16.
- Wang, X., Zhao, Y., Hou, L. (2020). How does green innovation affect supplier-customer relationships? A study on customer and relationship contingencies. *Industrial Marketing Management*. Volume 90, Pages 170-180.
- Wathne, K. & Heide, J.B (2004). *Relationship Governance in a Supply Chain Network*. Journal of Marketing. Vol.,68 (1), 73-89.
- Webster, F. E. (1992). *The changing role of marketing in the corporation*. Journal of marketing, 56, 1-17.
- Webster, JR. F. E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*. Vol.2, No. 3, pp. 188-196.
- Wikström, S. (1996). Value Creation by Company-Consumer Interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 359-74.
- Williams C., K, Page, R. (2011). Marketing to the generation. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3 (1) , 36–53.
- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.

- Wilson, D.T (1990). *Creating and managing buyer-seller relationships*. Isbm-report 5-1990, Pennsylvania State University.
- Wilson, D.T (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-45.
- Wind, Y., Robertson T.S., (1983). *Marketing strategy: new direction for theory and research*. *Journal of Marketing*. Vol.47. 12-25.
- Wirth, F.F., Stanton, J.L., Wiley, J.B., 2011. The relative importance of search versus credence product attributes: organic and locally grown. *Agricultural and Resource Economics Review*, 40(1).
- Woodruff, R., & Gardial, S. (1996). *Know your customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell.
- Wortzel, Lawrence H., Venkatraman Meera Pandit (1991). *Manufacturer and Retailer Relationships: Replacing Power with Strategic Marketing Partnerships*. Msi working paper 91-129 (November). Marketing Science Institute Cambridge.
- Wu, G. (2013). The influence of green supply chain integration and environmental uncertainty on green innovation in Taiwan's IT industry. *Supply Chain Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 539-552.
- Xie, J., Gao, Z., Swisher, M. and Zhao, X. (2015). Consumers' preferences for fresh broccolis: interactive effects between country of origin and organic labels. *Agricultural Economics*, Vol. 47 No. 2, pp. 181-191.

- Xie, Kang & Wu, Yao & Xiao, Jinghua & Hu, Qing. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*. 53.
- Yin, R. (1981). *The Case Study crisis: Some Answers*. *Administrative Science Quarterly*, 26 (March), 58-65.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed., 1st ed., 1984; rev. ed., 1989). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, London.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. (3rd Edition), Sage, Thousand Oak.
- Zaghi K., (2013). *Visual Merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*. Franco Angeli, Milano.
- Zander, K. and U. Hamm (2010) Consumer preferences for additional ethical attributes of organic food. *Food Quality and Preference*. 21(5): 495-503.
- Zander, K., Stolz, H., Hamm, U. (2013). Promising ethical arguments for product differentiation in the organic food sector. A mixed methods research approach. *Appetite*, Volume 62, 1 March 2013, Pages 133-142.
- Zaninotto, E. (1990). *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione*. Milano: Egea.
- Zaninotto, E. (1998). *Innovazione tecnologica e innovazione nel mercato al dettaglio*. *Sinergie* , 79-94.

Zeithaml Valerie A. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3. pp. 2-22, Sage Publications, Inc.

Zepeda, L. & Li, J. (2006). Who Buys Local Food? *Journal of Food Distribution Research*, vol. 37, issue 3, 11.

## Sitografia

- [www.mark-up.it/il-territorio-di-origine-come-elemento-differenziante-la-qualita-del-prodotto-biologico/](http://www.mark-up.it/il-territorio-di-origine-come-elemento-differenziante-la-qualita-del-prodotto-biologico/)
- <https://workforce.com/uk/news/another-generation-rises-looking-beyond-the-millennials>
- <https://www.cnbc.com/2021/08/10/the-environment-is-gen-zs-no-1-concern-but-beware-of-greenwashing.html>
- <https://youmark.it/ym-youmark/limpegno-della-distribuzione-moderna-per-la-sostenibilita/>
- <http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11361>
- <http://www.sinab.it/sites/default/files/share/BIO%20IN%20CIFRE%202020.pdf>
- <https://www.ifoam.bio/why-organic/shaping-agriculture/four-principles-organic>
- [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-bigdisruptor-isnt-a-what-but-a-who/\\$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-bigdisruptor-isnt-a-what-but-a-who/$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf)
- <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2021/04/30/gen-z-is-emerging-as-the-sustainability-generation/?sh=45429d278699>

- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey&Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/ourinsights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.
- Ipsos thinks. Beyond Binary – The lives and choices of generation Z. <https://www.ipsos.com/it-it/beyond-binary-lives-and-choices-generation-z>

## APPENDICE

---

### PROGETTO DI CATEGORY MANAGEMENT



#### TRACCIA FOCUS GROUP "Sì con Te"

Versione 29.03.2019

#### INTRODUZIONE

- **Presentazione del moderatore** dell'incontro e degli altri soggetti presenti.
- **Esplicitazione dell'obiettivo dell'incontro:** analizzare il vissuto del consumatore in riferimento al prodotto *carni bianche*. Obiettivo è arricchire e migliorare l'offerta di carne proposta da Sì con Te.
- **Esplicitazione della durata e della modalità di svolgimento dell'incontro:** colloquio informale e destrutturato volto ad acquisire le libere opinioni dei partecipanti sui temi proposti dal moderatore. Durata: 1,5 ore. Come piccolo riconoscimento per la disponibilità, al termine dell'incontro sarà regalato un buono acquisto da spendere nel negozio Sì con Te.



## TRACCIA DI DISCUSSIONE

### 1) PROFILO DEI PARTECIPANTI

- Età
- Professione
- Nucleo familiare

### 2) PROFILO DEL CLIENTE SÌ CON TE e CONSUMO DI CARNE

- **Livello di fidelizzazione a Sì con Te** (frequento solo Sì con Te / anche altre insegne)
- **Che tipo di consumatore di carne sei?**
  - Frequenza di consumo (assiduo / regolare / occasionale)
  - Che tipo di carne consumi (tipo di animale - tradizionale / preparato - biologico)
- **Dove acquisti la carne?** (macellaio, banco frigo del supermercato, banco macelleria del supermercato, direttamente dal produttore)
- **Per chi acquista nel BANCO MACELLERIA del supermercato, ma non nel BANCO FRIGO: perché?**

### 3) MODELLO DI ACQUISTO CARNI BIANCHE

Acquisti carne bianca?

*Per chi non acquista: perché?*

#### SI, ACQUISTO CARNE BIANCA

**Quali motivazioni ti spingono a comprare una carne bianca?**

*(più sana, costa meno, facilità di preparazione, versatile nelle preparazioni, leggera, meno proteine, ricca in nutrienti, genuina, più gustosa, più controllata...)*

**Per chi l'acquisti?** *(bambini, partner, familiari, per te ...)*

**Con quale frequenza acquisti carne bianca?** *(sempre o solo in occasioni particolari)*

**Da cosa riconosci una carne bianca di qualità?**

*(origine italiana, biologica, certificazione, aspetto e/o colore...)*

**Che tipo di carne bianca compri di solito?**

*(biologica, non biologica, tacchino/pollo/coniglio, taglio, tradizionale / elaborato / pronto da scaldare / pronto da cuocere)*

**Escludi determinate tipologie di carne bianca a priori dalla tua spesa? Perché?**

**Preferisci comprare la carne bianca in confezione (banco frigo) o al banco macelleria?**

**PER CHI ACQUISTA AL BANCO FRIGO:**

**Che formato preferisci?** (*monoporzione, formato famiglia*)

**Quale marca acquisti di solito con questo formato?**

**A quali fattori dai più importanza quando acquisti una carne bianca in confezione?**  
*(marca, prezzo, informazioni in etichetta, aspetto della carne, colore, ingredienti, origine italiana, certificazione, taglio, spessore, formato della confezione, materiale del packaging)*

**Acquisti anche i prodotti preparati dal macellaio del supermercato? Perché?** (*posso decidere il taglio, il macellaio mi dà informazioni, senso di freschezza, la visibilità della carne nel banco mi permette un miglior confronto*)

**Acquisti carni bianche in Sì con Te?**

SI, ACQUISTO CARNE BIANCA IN SI CON TE	NON ACQUISTO CARNE BIANCA IN SI CON TE
<p><b>Che tipo di carne bianca acquisti in SI CON TE?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pollo / Tacchino / Coniglio</li> <li>- Taglio Anatomico / Tradizionale</li> <li>- Preparato</li> <li>- Biologico</li> </ul>	<p><b>Perché non acquisti carne bianca in SI CON TE?</b></p> <p>Quali ostacoli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiducia?</li> <li>- Prezzo?</li> <li>- Assortimento? In quali categorie?</li> </ul>
<p><b>Come giudichi la carne bianca che trovi in SI CON TE?</b></p> <p>Distinguere per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pollo / Tacchino / Coniglio</li> <li>- Taglio Anatomico / Tradizionale</li> <li>- Preparato</li> <li>- Biologico</li> </ul>	<p><b>Acquisti carne bianca in altri canali?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quali?</li> <li>- Perché preferisci acquistare in altri canali?</li> </ul>
<p><b>Se acquisti carne bianca anche altrove, che differenza trovi tra l'assortimento di SI CON TE e quella degli altri canali di acquisto?</b></p> <p><i>Valuta: caratteristiche della carne, assortimento, prezzo, informazioni, garanzie, etc.</i></p>	
<p><b>Complessivamente SI CON TE ti trasmette fiducia sulla qualità delle carni bianche?</b></p>	

#### 4) MODELLO DI ACQUISTO DI CARNE BIOLOGICA

Acquisti carne biologica?

Per chi non acquista: perché?

<b>SI, ACQUISTO CARNE BIO</b>
<p><b>Perché acquisti carne biologica? Quali benefici ti aspetti?</b></p> <p><i>Carne sana, sicura, certificata, naturale, sostenibile, attenta al benessere animale ...</i></p>
<p><b>Da cosa riconosci che una carne biologica è di buona qualità?</b></p>
<p><b>Con quale frequenza acquisti carne biologica? (tutte le volte che acquisti carne o solo in occasioni particolari?)</b></p>
<p><b>Che tipo di carne biologica acquisti?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pollo / Tacchino / Coniglio / Bovino / Maiale</li> <li>- Taglio Anatomico/Tradizionale</li> <li>- Preparato</li> </ul> <p><b>Escludi determinate tipologie di carne a priori?</b></p>
<p><b>Per chi acquisti carne biologica?</b></p> <p>(per te, per tutta la famiglia, per i bambini, etc.)</p>
<p><b>In genere acquisti per un consumo immediato o fai scorta per un consumo successivo?</b></p>
<p><b>Dove acquisti preferibilmente la carne biologica?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttamente dal produttore</li> <li>- Macellaio</li> <li>- Supermercato</li> <li>- Negozi specializzati Bio</li> </ul> <p><b>Quali differenze trovi tra l'offerta dei diversi canali di acquisto? (plus /minus)</b></p> <p><i>In termini di: caratteristiche della carne, assortimento, prezzo, informazioni, garanzie, etc.</i></p>

Acquisti carne biologica in SI CON TE?

<b>SI, ACQUISTO CARNE BIO IN SI CON TE</b>	<b>NON ACQUISTO CARNE BIO IN SI CON TE</b>
<p><b>Che tipo di carne biologica acquisti in SI CON TE?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bianca / Rossa</li> <li>- Animale</li> <li>- Taglio Anatomico, Tradizionale</li> <li>- Preparato</li> </ul>	<p><b>Perché non acquisti carne bio in SI CON TE?</b></p> <p><i>Quali ostacoli:</i></p> <p><i>Fiducia?</i></p>

SI, ACQUISTO CARNE BIO IN SI CON TE	NON ACQUISTO CARNE BIO IN SI CON TE
	Prezzo? Assortimento? In quali categorie?
<b>Come giudichi la carne che trovi in SI CON TE?</b>  <i>Distinguere per:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bianca / Rossa</li> <li>- Animale</li> <li>- Taglio Anatomico, Tradizionale</li> <li>- Preparato</li> </ul>	
<b>Se acquisti carne bio anche altrove, che differenza trovi tra l'offerta di SI CON TE e quella degli altri canali di acquisto?</b>  <i>Valuta: caratteristiche della carne, assortimento, prezzo, informazioni, garanzie, etc.</i>	
<b>Complessivamente SI CON TE ti trasmette fiducia sulla qualità della <u>carne biologica</u>?</b>	

## 5) IL REPARTO CARNE “DESIDERATO”

Ora immaginiamo di costruire insieme il tuo reparto di carne “ideale” all’interno di Sì con Te. Riflettiamo insieme su alcuni aspetti del reparto ...

**Quali sono gli aspetti PIÙ IMPORTANTI nel tuo reparto carni “ideale”?**

- Tipologia di prodotti presenti
- Biologico
- Ampiezza dell’assortimento
- Chiarezza dei cartellini e delle etichette sulla carne
- Facilità di individuare i prodotti all’interno del reparto e modalità di esposizione
- Disponibilità di informazioni aggiuntive sul prodotto
- Prezzo
- Convenienza delle promozioni sulla carne

**Caratteristiche del prodotto**

- **Che tipo di carne TI ASPETTI di trovare in un negozio Sì con Te?**
  - Bianca (tacchino/pollo/coniglio)
  - Biologica?
  - Quali tagli?
  - Che tipo di prodotto? Tradizionale / elaborato (di che tipo? Più o meno innovativo?)
- **Quanto SEI INTERESSATO a trovare le seguenti tipologie di prodotto nel reparto carni di Sì con Te?**
  - Tagli “classici”
  - Prodotti di razze locali
  - Prodotti di origine italiana (capire se l’italianità è condizione indispensabile, o se il cliente è disposto ad accettare altre origini in presenza di determinate condizioni / garanzie)
  - Prodotti pronti da cuocere
  - Prodotti pronti da riscaldare / mangiare

- **La marca è un elemento che ti ispira fiducia quando acquisti carne?**
- **In genere quale marca cerchi? Quale ti ispira più fiducia?**
- **Ci sono differenze negli attributi che ricerchi in una carne rossa e bianca?**
- **Che importanza attribuisce al gusto** (*approfondire: ci sono differenze tra carne bianca e rossa biologica e non?*)
- **Che importanza attribuisce alla facilità di preparazione del prodotto?**
- **Che tipo di confezione preferisci? Quali esigenze hai in relazione alla confezione del prodotto?** (*materiale, colore, caratteristiche del packaging, deve permettere di vedere bene il prodotto, di separare facilmente le porzioni, deve essere eco-sostenibile, riportare il tempo di preparazione o altre informazioni, etc.*)
- **Che tipo di formato preferisci?** (*monoporzione, confezione famiglia, etc.*)

### **Esposizione del prodotto**

- **Come vorresti che fosse esposta la carne all'interno del negozio Sì con Te?** (*approfondire su: vasca frigo vs scaffale frigo verticale*)
- **Che tipo di esposizione POTREBBE AIUTARTI A SCEGLIERE MEGLIO quando acquisti?** (*ad es. per tipo di animale/ per taglio/ per tempo di cottura/ per modalità di cottura/ per marca/ per regione (Abruzzo/Marche) /biologico suddiviso per tipo di carne (bianca/rossa) / modalità d'uso / per dimensione delle confezioni / bio e non bio (esposti insieme o separatamente?)*)
- **Quali altri tipi di prodotto vorresti trovare vicino alla carne?**

### **Comunicazione e informazioni sul prodotto**

- **Quali informazioni non devono mancare nell'ETICHETTA della carne?** (*razza dell'animale, nome dell'azienda di allevamento, specifiche relative all'area di origine, tipo di alimentazione dell'animale, età dell'animale, metodo di allevamento, valori nutrizionali, benefici per la salute legati al consumo del prodotto, numero di porzioni ricavabili, tempo di cottura, modalità di cottura, abbinamenti consigliati, ente certificatore, etc.*)
- **Quali altre informazioni vorresti trovare NEL REPARTO?** (*es. ricette, modalità di preparazione, etc....*)
- **Oltre che in etichetta, DOVE VORRESTI TROVARE LE INFORMAZIONI sul prodotto?** (*ad es. consigli del personale, cartelli informativi nel reparto in base alle occasioni di consumo, schermi video che raccontino le fasi di allevamento e produzione del prodotto, degustazioni / presentazioni di prodotto in negozio/ chioschi interattivi con codici a barre e con apposito lettore ottico che forniscano informazioni su caratteristiche organolettiche, prodotti o piatti con cui è preferibile accompagnarlo, zona di produzione*)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trovi i prodotti della regione marche in Sì con Te? Sei soddisfatto dei prodotti di Sì con Te?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideri Sì con Te più vicina al territorio?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credi che il Sì con Te rispecchi l'identità territoriale?</li> </ul>

## Questionario

### Progetto Category Management

**Tecnica raccolta dati: CAPI**

**Location**

**punti vendita Sì con te : Jesi, Osimo, Ancona.**

**1. Acquisti carne bianca?**

- Sì     No

*Modello di acquisto – carne bianca*

**2. Acquisti carne bianca. Perché:**

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> più salutare | <input type="checkbox"/> più digeribile         | <input type="checkbox"/> per alternare          |
| <input type="checkbox"/> versatile    | <input type="checkbox"/> per questione di gusto | <input type="checkbox"/> più veloce da cucinare |

Altro.....

**3. Dove acquisti preferibilmente la carne bianca?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Direttamente dal produttore         | <input type="checkbox"/> Macelleria del supermercato  |
| <input type="checkbox"/> Macelleria specializzata di fiducia | <input type="checkbox"/> Banco frigo del supermercato |

Altro .....

**4. Per chi acquisti la carne bianca?**

- Per te
- Per il partner
- Per tutta la famiglia
- Altro .....

**5. Con quale frequenza acquisti carne bianca?**

- |   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tutti i giorni             | <input type="checkbox"/> 1 volta alla settimana   | <input type="checkbox"/> mai |
| <input type="checkbox"/> 2 - 3 volte alla settimana | <input type="checkbox"/> Una volta ogni 15 giorni |                              |

**6. In genere acquisti:**

- per consumo immediato
- per consumo anche successivo
- perché in parte la surgeli

**7. Che tipologia di carne bianca solitamente compri?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Taglio tradizionale           | <input type="checkbox"/> elaborato confezionato           |
| <input type="checkbox"/> Biologica taglio tradizionale | <input type="checkbox"/> elaborato confezionato biologico |
| <input type="checkbox"/> Preparato banco servito       | <input type="checkbox"/> pollo rosticceria                |

Altro.....

**8. Che tipologia di preparato consumi:**

- fresco del banco servito
  - confezionato al banco frigo
- perché?** .....

**9. Che formato prediligi tra i seguenti e quale marca preferisci con questo formato?**

<b>formato</b>	<input type="checkbox"/> monoporzione			<input type="checkbox"/> formato famiglia	
<b>marca</b>	<input type="checkbox"/> Fileni	<input type="checkbox"/> Aia	<input type="checkbox"/> Amadori	<input type="checkbox"/> Martini	<input type="checkbox"/> Pollo da campo

**10. Che tipologia di taglio acquisti maggiormente?**

- petto intero
  - petto a fette
  - fusi
  - pollo in parti
  - fesa di tacchino
  - Altro.....
- cosce
  - sopra cosce
  - ali

**11. Quali tra le seguenti tipologie tra elaborati e panati acquisti solitamente:**

<b>Elaborati crudi:</b>	<b>panati:</b>
<input type="checkbox"/> Hamburger <input type="checkbox"/> Rollé/ arrosti <input type="checkbox"/> salsiccie <input type="checkbox"/> spiedini <input type="checkbox"/> polpette	<input type="checkbox"/> cotoletta di petto di pollo <input type="checkbox"/> cotoletta di pollo con spinaci <input type="checkbox"/> cordonbleu <input type="checkbox"/> chicken salad <input type="checkbox"/> snack (crocchette di pollo)

**12. Consumi carne bianca in sì con te, perché:**

- Fiducia/cordialità del macellaio del sì con te
  - Nel banco frigo trovo sempre il brand che cerco (brand: ..... )
  - Buon rapporto qualità/ prezzo della carne
  - Altro.....
- facilità di confronto dell'offerta
  - ci sono più promozioni convenienza
  - reparto pulito/ordinato
  - l'esposizione prodotti evoca il "negozio tradizionale"
  - assortimento prodotti a me consono

**13. Nell'acquisto di carne bianca in confezione, a quali fattori dai più importanza?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Marca                                    | <input type="checkbox"/> Origine italiana                           |
| <input type="checkbox"/> Prezzo                                   | <input type="checkbox"/> Certificazione                             |
| <input type="checkbox"/> offerta promozionale                     | <input type="checkbox"/> Formato della confezione                   |
| <input type="checkbox"/> Informazioni in etichetta                | <input type="checkbox"/> Materiale eco-sostenibile della confezione |
| <input type="checkbox"/> Freschezza, taglio, spessore della carne | <input type="checkbox"/> assenza conservanti                        |
| <input type="checkbox"/> Data di scadenza/confezionamento         | <input type="checkbox"/> se è biologica                             |
| <input type="checkbox"/> Ingredienti                              |   |
| Altro.....  |   |

**14. acquisti anche carne biologica?**

- sì                       no

**Modello di acquisto - carne biologica**

---

**15. perché consumi carne biologica?**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sana/genuina              | <input type="checkbox"/> sicura           | <input type="checkbox"/> naturale        |
| <input type="checkbox"/> rispetto animale/ambiente | <input type="checkbox"/> qualità migliore | <input type="checkbox"/> più controllata |
|  | <input type="checkbox"/> certificata      | <input type="checkbox"/> gusto migliore  |
|  | <input type="checkbox"/> no OGM           |  |

Altro.....

**16. Con quale frequenza acquisti carne biologica?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> tutti i giorni           | <input type="checkbox"/> 1 volta ogni 15 giorni |
| <input type="checkbox"/> 2-3 volte alla settimana | <input type="checkbox"/> mai                    |
| <input type="checkbox"/> 1 volta alla settimana   |   |

**17. Dove acquisti preferibilmente la carne biologica?**

- Direttamente dal piccolo produttore  
 Banco frigo del supermercato  
 Negozio specializzato biologico  
Altro .....

**18. Perché non acquisti carne biologica:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> non mi fido                          | <input type="checkbox"/> perché è industriale e penso sia solo una moda |
| <input type="checkbox"/> prezzo troppo alto                   | <input type="checkbox"/> ho poche informazioni                          |
| <input type="checkbox"/> gusto e consistenza non mi piacciono |   |
| Altro.....  |   |

**19. Acquisti carne biologica in sì con te perché:**

- Trovo sempre il brand che cerco (brand: ....)  
 Buon rapporto qualità/prezzo  
 ampio assortimento prodotti  
 fiducia  
Altro.....

**20. NON acquisto biologico in Sì con te, perché:**

- non c'è chiarezza espositiva  
 preferisco il biologico del piccolo produttore



- Trovo più informazioni e più garanzie nel negozio specializzato biologico
- offerta maggiore nei canali specializzati biologici
- non c'è il brand che cerco (brand: .....)

Altro.....

### **Reparto carni desiderato**

---

#### **21. Quali aspetti ritiene essere i più rilevanti nel reparto carni "ideale":**

- ampiezza assortimento prodotti
- chiarezza e visibilità dei cartellini
- etichette sulla carne più chiare e visibili
- facilità di individuare prodotti (modalità espositiva)
- prezzo e promozioni in evidenza

Altro.....

#### **22. che differenze trovi tra il reparto carne del Sì con te e quella di altri supermercati?**

- assortimento prodotti più ampio
- buon rapporto qualità/prezzo
- la carne ha gusto e aspetto migliore
- maggior cortesia del personale
- ha più prodotti dalla Regione Marche
- maggior promozioni convenienza

Altro.....

### **Esposizione prodotto**

---

#### **23. Che tipo di vasca frigo l'aiuterebbe a scegliere meglio quando acquista:**

	Aperto	chiuso
<input type="checkbox"/> vasca frigo orizzontale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Scaffale frigo verticale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Scaffale basso con 2/3 ripiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **24. Come vorresti esposta la carne:**

- per occasioni (eventi)
- per menù settimanale
- per tempo di cottura
- per tipologia animale
- per taglio
- per marca
- biologico diviso dal non biologico
- per dimensione delle confezioni

Altro.....

### **Comunicazione/info prodotto**

---

#### **25. Quali informazioni sono le più importanti, che vorresti trovare nel reparto:**

- ricette
- modalità di preparazione
- la storia del prodotto
- zona di produzione
- allevamento/modalità di produzione carne

Altro.....

#### **26. Dove vorresti trovare queste informazioni nel reparto carni:**

- in cartelli informativi vicino al banco frigo
- in schermi video che raccontano proiettando fasi di allevamento/produzione
- sulla confezione

*Altro*.....

***Posizionamento sì con te***

---

**27. Con quale frequenza acquisti in sì con te?**

- tutti i giorni
- 2-3 volte alla settimana
- 1 volta alla settimana
- 1 volta ogni 15 giorni
- mai

**28. Secondo te l'assortimento prodotti Sì con te rispetta identità territoriale?**

- Sì
- No, non trovo differenze con altre insegne

**Se sì, indicare il reparto:**

- reparto carne
- frutta/verdura
- formaggi
- salumi
- vini
- Altro.....**

**29. In quali altre insegne in particolare acquisti i prodotti del territorio?**

- Coop
- Conad
- Oasi
- Carrefour
- Auchan
- Simply
- Altro.....

***Dati dell'intervistato***

---

**Sesso:**       maschio     femmina

**Età:**       18-24 anni    25-34 anni    35-44 anni    45-55 anni    55-65    oltre 65

**Lei è**       single    coppia    genitore con figli (n.....)

**Stato attuale condizione lavorativa:**

- |  |  |   |                                     |
|--|--|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Agente di commercio     | <input type="checkbox"/> Disoccupato           | / | <input type="checkbox"/> Operaio    |
| <input type="checkbox"/> Artigiano               | <input type="checkbox"/> Cassaintegrato        | / | <input type="checkbox"/> Pensionato |
| <input type="checkbox"/> Commerciante            | <input type="checkbox"/> mobilità              |   | <input type="checkbox"/> Studente   |
| <input type="checkbox"/> Casalinga               | <input type="checkbox"/> Impiegato             |   | <input type="checkbox"/> Altro_____ |
| <input type="checkbox"/> Dirigente / Funzionario | <input type="checkbox"/> Insegnante            |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> / Quadro                | <input type="checkbox"/> Imprenditore          |   |                                     |
|  | <input type="checkbox"/> Libero professionista |   |                                     |

Altro.....

## **TRACCIA INTERVISTA QUALITATIVA**

### **TERRITORIO DI ORIGINE**

**Generazione Z**

**I nati tra il 1995 e il 2010**

**Target da coinvolgere: studenti universitari fascia 19-26 anni**

**Interviste individuali con domande a risposta aperta.**

**Fare riferimento ai prodotti di carne di pollo**

**Età:**                      **Sesso:** F M

**1-Con che frequenza acquisti prodotti di carne di pollo BIO?**

Mai      Una volta a settimana      2-3 volte a settimana      1 volta al mese      Altro:

**2-Se Sì, presso quale tipologia di punto vendita in genere acquisti prodotti di carne di pollo BIO?**

Supermercato/Ipermercato      Piccola macelleria      Direttamente produttore      Altro:

**3-Verifichi nell'etichetta il territorio di origine dei prodotti di carne di pollo BIO? SI NO (motivare la risposta)**

**4-Il territorio di origine differenzia la qualità del prodotto di carne di pollo BIO? SI NO (motivare la risposta)**

**5-Quanto per te è importante la relazione biologico e territorio di origine? da 1 (per niente) a 5 (molto)**

**6-Sempre con riferimento al prodotto di carne di pollo BIO, sei in genere soddisfatto/a delle informazioni sul territorio di origine che trovi sull'etichetta? SI NO (che cosa manca?)**

**7-Quali aspetti del territorio di origine del prodotto di carne di pollo BIO sono per te importanti?**

(motivare le risposte)

- Metodi e saperi di produzione locali
- Caratteristiche climatiche
- Nel territorio di origine del prodotto si rispettano i principi della sostenibilità ambientale
- Nel territorio di origine del prodotto le persone si aiutano nei momenti di difficoltà

- Nel territorio di origine del prodotto non ci sono industrie inquinanti
- Nel territorio di origine del prodotto la Natura ha importanti spazi ed è rispettata
- **I valori etici** condivisi da coloro che vivono in quel territorio

### **7.1 QUALI VALORI ETICI?**

- Nel territorio di origine del prodotto si rispetta il lavoro svolto dall'uomo
- Tradizioni enogastronomiche locali / ricette locali
- L'autenticità e genuinità delle persone che ci vincono (sincerità percepita)
- L'attenzione per la rigenerazione del suolo
- Il rispetto dei diritti degli animali / tipologie di allevamenti
- Sistemi di recupero e reimpiego di scarti nel territorio
- Sistemi energie rinnovabili nel territorio
- Miglioramento della qualità della vita dei residenti grazie all'operare dell'azienda più sostenibile/circolare sul territorio
- supporto offerto alle famiglie che lavorano nel territorio
- conservazione del patrimonio locale (ambientale e culturale)
- recupero valoriale e culturale del territorio (es. eccellenza della tradizione gastronomica locale)
- tutela del suolo alla prevenzione contro gli Ogm
- salvaguardare il paesaggio rurale come bene ambientale e occasione di educazione e di apprendimento

## **TRACCIA INTERVISTA**

### **QUALITATIVA AL MANAGEMENT AZIENDALE**

Quando l'impresa ha cominciato a orientarsi verso obiettivi di sostenibilità:

#### **1- sono cambiati i rapporti con i canali della distribuzione?**

##### **1.1 Se sì, quali cambiamenti ci sono stati nei rapporti con la distribuzione per concorrere entrambi a obiettivi in comune di sostenibilità?**

Anche la GDO sta ponendo attenzione al tema della sostenibilità

#### **2- in che modo l'azienda affronta questo scenario con la distribuzione? I rapporti collaborativi per questa ragione si sono rafforzati?**

In tema di sostenibilità del prodotto

**3- ci sono state richieste/esigenze particolari da parte della distribuzione?**

**4-La realizzazione del prodotto 'green' ha migliorato i rapporti con la distribuzione? Sono emersi cambiamenti significativi dai canali della distribuzione rispetto al passato (esempio. maggiore fiducia nella relazione/ maggiore reputazione da parte della distribuzione)?**

Il tema del territorio

**5-Che rilevanza ha nei rapporti con la distribuzione? con il consumatore?**

**6- l'impatto che produce la filiera 'localizzata' avente minori passaggi di intermediazione come: maggiore qualità prodotto (freschezza, stagionalità...) / impatto ambientale; sono motivi tenuti in considerazione nella partnership con l'impresa di distribuzione (e viceversa) che spingono a rafforzare la relazione?**