



Dipartimento: *Economia e Management*

Cattedra: *Marketing*

*Le Private Label come fattore di cambiamento del rapporto tra
industria produttrice ed impresa distributrice: Wal-Mart,
Mercadona ed Esselunga.*

Relatore:

Prof. Matteo De Angelis

Candidato:

Assunta Lopatriello

Matr. 189041

Anno Accademico 2016/2017

Ringraziamenti

Se qualche anno fa mi avessero chiesto quale sarebbe stato il tema centrale della mia tesi di laurea triennale avrei senza dubbio risposto, seppur inesperta ancora in materia, la distribuzione. Questo mondo, per le esperienze lavorative della mia famiglia, è stato sempre un punto fermo nella mia vita; già da bambina ero affascinata dalle lunghe corsie ordinate piene di prodotti e richiamata da quei fantasiosi slogan pubblicitari aventi simpatiche musicchette in sottofondo. Con il passare del tempo, consapevolezza e curiosità sono cresciute di pari passo alla voglia di approfondire ogni minimo aspetto di questo servizio, che è stato possibile con il corso di marketing prima e con le fonti ricercate e selezionate per questa tesi poi, ma più in generale grazie all'intero percorso universitario che, esame dopo esame, ha arricchito il mio bagaglio di conoscenze in diversi ambiti. Tutto questo ha contribuito a farmi capire quanto sia importante per me il mondo della distribuzione, quanto lo senta un po' mio e quanto io sia proiettata in un contesto lavorativo di questo tipo. Vorrei quindi, attraverso questo elaborato, trasmettere quanto tale argomento abbia avuto, e continua ad avere tutt'ora, un ruolo rilevante nella mia vita e ringraziare tutte le persone che mi sono state accanto in questi anni. Se, infatti, sono giunta fin qui, a questo primo importante traguardo, il merito non è stato solamente il mio.

Dal punto di vista didattico un grazie particolare è rivolto al mio relatore, il professore Matteo De Angelis, e alla professoressa Emanuela Stagno, che hanno permesso, attraverso i loro consigli e la loro esperienza, di rendere concreta la mia idea e di realizzarla nel migliore dei modi attraverso questo elaborato.

Ai miei genitori Rosario e Maria, i miei punti di riferimento, le mie guide, i miei esempi da seguire, che con i loro sacrifici mi hanno permesso di intraprendere e concludere questo primo cammino universitario. Un semplice grazie non basterebbe per avermi sempre appoggiata in qualunque scelta, essermi stati accanto in ogni situazione e per avermi resa, attraverso la loro educazione, la donna che sono.

A mio fratello Rocco e mia sorella Martina, che mi sono sempre vicini nonostante i chilometri che ci separano.

Un ringraziamento dal profondo del mio cuore è per tutti i membri della mia famiglia che, in un modo o nell'altro, credendo in me, mi hanno sempre sostenuta, mai ostacolata e spronata a raggiungere gli obiettivi prestabiliti dando sempre il meglio. Grazie anche a chi non c'è più e mi guida da Lassù giorno per giorno.

Grazie ai compagni di questo viaggio, ai miei "coinquilini" che hanno condiviso con me in questi tre anni l'ansia degli esami, momenti di studio disperato e serate indimenticabili, agli amici di sempre,

vicini e lontani, e ad una persona unica e speciale che, seppur entrata a far parte della mia vita da poco tempo, è sempre lì presente al mio fianco, a consigliarmi, sopportarmi ed incoraggiarmi.

INDICE

Introduzione.....	5
Capitolo 1: Le Private Label	
1.1 Definizione, architettura, caratteristiche ed obiettivi delle Private Label.....	7
1.2 Le Private Label nell'ottica del consumatore.....	15
1.3 Le Private Label come fattore di cambiamento del rapporto Industria-Distribuzione.....	20
Capitolo 2: Il rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice	
2.1 L'evoluzione del rapporto Industria-Distribuzione nel tempo.....	27
2.1.1 La crescente importanza del ruolo ricoperto dal distributore.....	32
2.2 Il rapporto Industria-Distribuzione tra cooperazione e conflitto.....	35
2.2.1 Collaborazioni, forme interorganizzative ed integrazioni.....	44
2.2.2 I conflitti: vantaggi della distribuzione e contromisure dell'industria.....	52
2.3 L'industria di marca come possibile fornitrice di Private Label per la distribuzione.....	55
Capitolo 3: Case Study: Esselunga, Mercadona, Wal-Mart	
Premessa.....	62
3.1 Esselunga.....	63
3.2 Mercadona.....	65
3.3 Wal-Mart.....	72
3.4 Industria di marca, piccolo produttore locale o creazione di un proprio stabilimento produttivo: cosa sceglie oggi il grande distributore per la fornitura delle proprie Private Label?.....	79
Conclusioni.....	88
Bibliografia e Sitografia.....	93

Introduzione

La distribuzione è diventata oggi, più di prima, un servizio di primaria necessità per i consumatori, per tutte le categorie di operatori presenti nel mercato e rappresenta un'importante attività in cui investire per incrementare le potenzialità economiche di un dato Paese. Nella società in cui viviamo, a seguito della globalizzazione e dell'internazionalizzazione, dello sviluppo delle nuove tecnologie e dei cambiamenti apportati dall'utilizzo di Internet e dei social network, inevitabilmente anche la stessa distribuzione ha subito delle profonde trasformazioni. Senza dubbio ha accresciuto il numero di funzioni svolte, con la possibilità di assumere, considerando specifiche caratteristiche, anche il ruolo di produttore. In quest'ottica la distribuzione è direttamente correlata all'industria e diventa perciò un fenomeno ancora più interessante da osservare, capire ed esaminare. È stata questa l'osservazione dalla quale poi sono riuscita a generare l'argomento portante della tesi: la relazione tra le industrie produttrici e le imprese distributrici. Per analizzare, studiare e comprendere al meglio le trasformazioni che tale relazione sta subendo, ho adottato come punto di vista quello delle Private Label, ovvero le marche del distributore. La loro smisurata crescita ha, da un lato aumentato il potere del distributore stesso, dall'altro provocato conseguenze negative nelle industrie produttrici che non sono riuscite a servirsi di contromisure in grado di contrastare l'ascesa di questo fenomeno; più in generale modificandosi sia il ruolo del distributore sia quello dell'industria, indirettamente si è verificato un mutamento anche del rapporto tra i due sopraccennati operatori economici, cui conseguono diverse possibilità per l'istituzione di nuove relazioni.

Fatta questa premessa generale, ho deciso di articolare l'elaborato in tre capitoli seguiti da un paragrafo interamente dedicato alle conclusioni finali in cui proverò a spiegare le motivazioni che stanno alla base dell'adozione di un determinato tipo di rapporto piuttosto che un altro, considerando soprattutto le caratteristiche dell'ambiente in cui le catene distributive oggetto della mia analisi sono localizzate. Una piccola digressione sarà opportuna per il caso italiano, in cui attraverso alcune personali considerazioni cercherò di proporre una *best practice* di cui potrebbero avvalersi tutti i più grandi distributori italiani per contrastare le conseguenze negative provocate dall'instabilità finanziaria ed economica della nazione.

Il primo capitolo, suddiviso in tre paragrafi, verterà principalmente sulla descrizione del fenomeno delle Private Label permettendo al lettore di avere delle idee più chiare e delle conoscenze maggiori circa il contesto di riferimento in cui collocarle. Partendo dalla classica definizione elaborata dalla società Nielsen, la trattazione continuerà con l'approfondimento delle caratteristiche possedute, con la rappresentazione della loro architettura e infine, con l'enumerazione di tutti i possibili obiettivi perseguibili. La spiegazione sull'importanza delle marche del distributore si protrarrà poi nell'ottica del consumatore, in quanto la maggioranza dei suoi comportamenti d'acquisto sono influenzati dalla

presenza sugli scaffali di prodotti aventi suddetta marca. Successivamente, in collegamento al tema da me scelto, ci si concentrerà sull'importanza delle Private Label come fattore di cambiamento del rapporto tra industria e distribuzione.

Nel secondo capitolo, anch'esso diviso in tre paragrafi, verrà approfondito, grazie alla letteratura in materia, il rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice. Per contestualizzare il tutto e dare al lettore un panorama ben definito, inizierò con l'espone, nel primo paragrafo, l'evoluzione nel tempo del rapporto tra industria e distribuzione concentrandomi sui fattori che più di tutti l'hanno permesso. In seguito, partendo dal presupposto che le relazioni che si possono instaurare tra le parti sono di natura sia conflittuale sia collaborativa, considerando queste ultime, mi soffermerò su come le diverse forme interorganizzative possono sfociare, in alcuni casi e nel rispetto di specifiche condizioni, in vere e proprie forme di integrazione. Dal punto di vista opposto, quello conflittuale, mi limiterò ad esporre i vantaggi per il distributore derivanti dalla competizione e, di conseguenza, le contromisure adottate dall'industria per non perdere totalmente il proprio potere di mercato. Infine, concluderò, nell'ultimo paragrafo, con le differenti opzioni cui l'industria di marca si trova a scegliere quando assume il ruolo di fornitore, ovvero co-packer, delle Private Label per l'impresa distributrice. Nel terzo ed ultimo capitolo, quello dedicato al caso di studio, ho deciso di esaminare in maniera dettagliata quelle grandi imprese distributrici che al meglio, a mio parere, possono dimostrare il mutamento del rapporto con le industrie produttrici: Wal-Mart come colosso della distribuzione mondiale e modello da imitare, Mercadona in quanto catena distributiva avente diverse categorie di produttori/fornitori per i propri prodotti con marca commerciale ed Esselunga essendo l'unica impresa distributrice italiana avente dei propri stabilimenti produttivi in cui realizzare prodotti con il proprio marchio. Inoltre, elencandone analogie e differenze tenterò di risalire a quale sia la migliore strategia di fornitura dei prodotti Private Label per le imprese distributrici, approfondendo di più questa tematica nella sezione dedicata alle conclusioni.

CAPITOLO 1: Le Private Label

1.1 Definizione, architettura, caratteristiche ed obiettivi delle Private Label

Le Private Label anche più comunemente note come “marche commerciali” o “marche del distributore” vengono definite dalla società Nielsen¹ “marchi di proprietà di un’azienda commerciale al dettaglio o all’ingrosso per una linea di prodotti a distribuzione esclusiva o sotto il suo controllo.” Sono, quindi, generalmente dei prodotti realizzati o forniti da entità terze e venduti con il marchio dell’impresa che offre tale prodotto ai consumatori. Esse consolidano la *corporate identity* dell’azienda distributrice incrementandone gli elementi di immagine ed individualità difficilmente attaccabili dai concorrenti; ne esprimono, inoltre, la *mission* garantendo a coloro che le acquistano valori come la bontà, la sicurezza, l’eticità, il rispetto dell’ambiente e la convenienza. Più nello specifico la bontà è strettamente connessa alla qualità percepita dal consumatore; la sicurezza, invece, alla qualità intrinseca; l’eticità al codice di comportamento che bisogna osservare; il rispetto dell’ambiente concerne pratiche relative all’utilizzo della plastica riciclata o alla riduzione degli overpacking; infine, la convenienza è basata sul solo prezzo.

È curioso ricordare come in passato queste marche fossero chiamate anche “white label” (Associazione Culturale Tecnico-Professionale E-Sabes), in quanto i prodotti presentavano una confezione con un’etichetta bianca, la quale poteva essere riempita con l’immagine dell’azienda che li distribuiva. Con il tempo queste marche hanno assunto talmente tanta rilevanza che si è avuta l’espansione delle stesse oltre il settore *grocery*², fino ai servizi quali quello finanziario, farmaceutico, turistico, della telefonia mobile e dei carburanti per autotrazione.

Volendo comprendere a pieno le funzioni di differenziazione e di valore offerto al consumatore delle marche commerciali è necessario partire dal principio e conoscere quindi quali sono state le cause che ne hanno garantito la nascita. Esse sono il risultato della fusione tra una scoperta e particolari condizioni di mercato quali l’elevata competizione orizzontale, la saturazione dei consumi e la crescente accentuazione della concorrenza basata sul prezzo dovuta dalla presenza di assortimenti dominati da beni di marca universalmente noti. La scoperta risultata da una maggiore analisi condotta sulla formazione dei prezzi industriali, mostrava come i distributori si erano resi conto che sia le spese di marketing, che includevano quelle promozionali e pubblicitarie, sia quelle di commercializzazione

¹ E’ una società statunitense che si occupa di effettuare in 47 mercati europei ed oltre 100 paesi in tutto il mondo ricerche di mercato in campi che vanno dallo sviluppo ed il lancio dei nuovi prodotti, alle promozioni, alle politiche di prezzo ed alle vendite, con particolare focus sul consumatore.

² I prodotti appartenenti a questo settore sono gli alimenti, le bevande e gli articoli per la pulizia della casa e della persona.

rappresentavano, e continuano tutt'ora a rappresentare, una quota molto alta dei costi che un'industria di marca deve sostenere e che ove eliminati o diminuiti, avrebbero permesso la vendita di alcuni prodotti a prezzi più bassi con margini più elevati. In questo scenario il distributore si rende conto che può utilizzare la sua insegna per trasferire la fedeltà acquisita dai consumatori offrendo specifici beni, prima più semplici e poi via via più complessi, sostenendo degli oneri inferiori a quelli del produttore di marca; è inoltre in grado di diventare interprete dei bisogni dei consumatori e di soddisfarli direttamente grazie alle sue capacità di gestire autonomamente tutti parametri di azione come le politiche di referenziamento, la definizione dell'assortimento, la formazione del prezzo al consumo, la gestione dei servizi e tutte le leve pubblicitarie, promozionali e di merchandising.

Oltre al vantaggio in termini di ricavi, poiché per il distributore i costi da sostenere sono inferiori ed i margini più elevati, le marche commerciali presentano rispetto a quelle industriali un posizionamento più competitivo dovuto a tre fattori principali (Pellegrini, 1990). Innanzitutto, il livello del rapporto qualità/prezzo del prodotto è definito direttamente dal distributore all'interno dell'assortimento in offerta. In secondo luogo, la garanzia che prima era offerta dal distributore all'acquirente con la sola insegna ora si estende anche a tutti i prodotti della gamma. Infine, ma non meno importante, la possibilità del trade di integrare o meno le funzioni di marketing. Infatti, è risaputo che nel caso dei prodotti a marca industriale, le attività di ricerca, di testing, di lancio, di packaging e di promozione sono realizzate dai produttori stessi che riescono a definire in maniera chiara e precisa una strategia di posizionamento. In riferimento alla marca commerciale, invece, l'integrazione può essere più o meno elevata a seconda delle scelte effettuate dal distributore: può optare per un'integrazione elevata se si concentra sull'intero processo che ha inizio con la progettazione del prodotto e termina con il posizionamento sullo scaffale del negozio; oppure può scegliere di perseguire un'integrazione modesta se, al contrario, si sofferma solo su politiche promozionali e di posizionamento *on the shelves*.

Quando un distributore è realmente interessato a produrre ed introdurre nell'assortimento una propria marca deve considerare una serie di valutazioni che fanno riferimento a diversi fattori quali le esigenze, gli atteggiamenti e le motivazioni che spingono un consumatore all'acquisto; gli obiettivi che il distributore può raggiungere con la loro introduzione ed il loro sviluppo; il comportamento dei produttori ed il loro interesse a diventare fornitori della marca del trade; la tipologia della marca commerciale; la dimensione del mercato del prodotto e le caratteristiche delle tecnologie di produzione; il possibile posizionamento attuabile; il tipo di forme distributive di cui ci si può servire affinché il prodotto possa raggiungere il cliente finale e la tipologia di fornitori dei prodotti ed il rapporto contrattuale che si instaura con essi. Oltre questi presupposti è necessario però che si

verifichino specifiche condizioni affinché la marca commerciale possa meglio insediarsi e maggiormente svilupparsi in un dato mercato (Lugli, 1976):

- a. **Grado di concentrazione:** quanto più le imprese commerciali sono concentrate, con elevato potere di mercato, con una forte insegna e capacità concreta di realizzare strategie di marketing e le imprese industriali frammentate e prive di una forte leadership, le marche commerciali trovano una buona base di sviluppo.
- b. **Ampiezza del mercato:** è necessario, per un ottimo sviluppo successivo, l'insediamento della marca commerciale all'interno di un mercato in cui i volumi delle vendite siano elevati, grazie ai quali il singolo distributore può, anche con il possesso di una limitata quota di mercato, conseguire ricavi consistenti. È, al contrario, difficile penetrare in un mercato di nicchia dove i costi richiesti per gli investimenti di marketing sono molto alti³.
- c. **Maturità dei prodotti:** il mercato in cui la marca commerciale intende affermarsi, deve essere costituito principalmente da prodotti industriali maturi, caratterizzati cioè da una domanda primaria consistente in quanto il distributore non è in grado di sopportare gli ingenti costi di promozione e di pubblicità che il lancio di un nuovo prodotto richiederebbero.
- d. **Natura del prodotto e tecnologia di produzione:** per un maggiore successo della marca commerciale nel mercato il prodotto deve essere semplice e la tecnologia non complessa in modo da facilitare in termini economici e pratici le attività del distributore nella fase introduttiva della propria Private Label.
- e. **Sotto utilizzo della capacità produttiva:** tale situazione provoca diseconomie interne che spingono le imprese industriali a trasformarsi in *co-packer* per la distribuzione⁴, risolvendo il problema della capacità non saturata, migliorando l'efficienza interna e modificando il processo produttivo. Questa scelta industriale determina, inoltre, una maggiore opportunità di sviluppo delle marche commerciali per tutti quei distributori che perseguono l'obiettivo di offrire prodotti quanto più simili a quelli della marca leader.
- f. **Difficoltà industriale nel mantenere la differenziazione del prodotto:** nonostante la differenziazione sia la prima strategia perseguita dalle imprese industriali per poter detenere un rapporto privilegiato con la domanda finale, si possono però verificare situazioni in cui il mantenimento di tale politica risulta difficile (soprattutto settori a basso contenuto tecnologico, caratterizzati dalla presenza di prodotti e/o processi maturi, in cui si delinea un'inelasticità della domanda finale alle politiche di promozioni e di pubblicità). In questo scenario, da un lato, l'impresa produttrice può scegliere se diversificare in altri settori o

³ E' possibile trovare una marca privata nei mercati di piccole dimensioni ed innovativi solo quando si tratta di una marca insegna di qualità, ovvero quando il distributore svolge, al posto del produttore, le funzioni di branding.

⁴ Produttore dell'articolo della distribuzione. Spesso sono aziende molto famose.

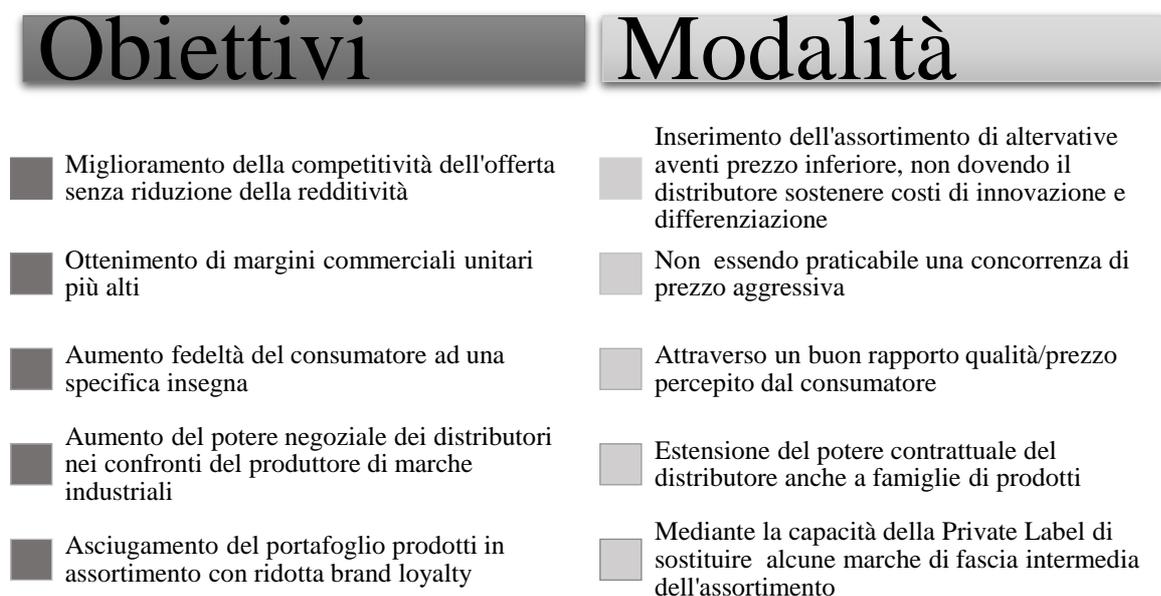
mercati oppure ottimizzare i processi organizzativi per raggiungere un livello di efficienza interna maggiore; dall'altro, l'impresa distributrice con la propria marca riesce a sottrarre quote di mercato ai prodotti poco differenziati caratterizzati da un posizionamento incerto e da un'insufficiente politica di comunicazione.

- g. **Assenza di barriere all'entrata di carattere tecnologico o finanziario:** minore è la consistenza delle barriere tecnologico-finanziarie che condizionano l'entrata dei potenziali concorrenti nel mercato, maggiore risulta essere l'opportunità per i distributori di sviluppare la propria marca.
- h. **Sensibilità alla marca del consumatore:** quanto più bassa è la sensibilità dei consumatori alla marca, maggiore è la possibilità di sviluppare la marca commerciale.

Se tutto ciò è vero, allora le marche commerciali conseguono gli obiettivi strategici in modo efficace.

Tra i principali si annoverano i seguenti:

Figura 1: Obiettivi conseguibili attraverso l'adozione delle Private Label



Fonte: Grafico elaborato dall'autore

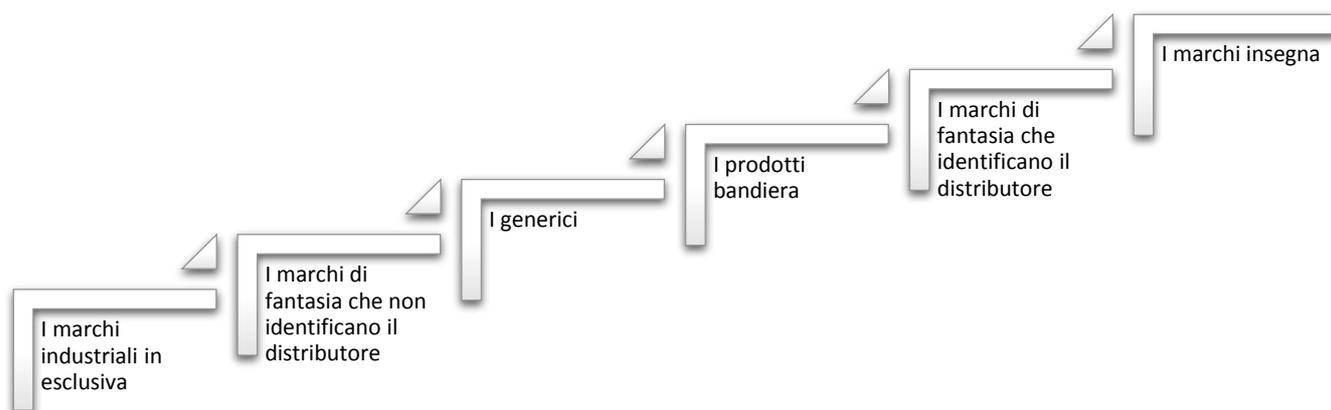
Accanto a questi obiettivi prevalentemente di carattere strategico, si possono delineare anche obiettivi di posizionamento, di garanzie ed opportunità di cui possono usufruire le piccole e medie imprese e di soddisfacimento e rassicurazione delle aspettative del consumatore in materia di salubrità, etica morale e tutela ambientale. Sono considerati esempi di obiettivi di posizionamento il raggiungimento da parte di un'impresa distributiva di una quota di mercato che va dal 10% al 40% e la vendita sul mercato di prodotti che garantiscono una qualità e dei servizi accessori superiori a quelli offerti

dall'impresa leader. I benefici di cui possono godere le piccole e medie imprese attraverso il conseguimento di specifici obiettivi inerenti lo sviluppo della marca commerciale sono la possibilità di sfruttare differenti canali distributivi, l'opportunità di entrare in mercati esteri difficilmente accessibili e la realizzazione di economie di scala.

Anche se nel linguaggio comune un consumatore-tipo tende a pensare alla marca commerciale, e tutti i suoi sinonimi, come il prodotto sul quale legge il nome dell'azienda distributrice, nella realtà bisogna prestare attenzione e tenere presente che nel termine marca commerciale si nascondono politiche di marca molto differenziate tra loro. I fattori che, nel loro ordine crescente, determinano, secondo Pellegrini⁵, la classificazione della marca commerciale nelle sue sei diverse tipologie sono:

- L'estensione ed il grado di identificazione della marca commerciale con la propria insegna nell'offerta al consumatore di una garanzia diretta sul prodotto;
- Tipo di posizionamento dei prodotti a marchio commerciale;
- Grado di integrazione delle funzioni di marketing in precedenza svolte dal produttore.

Figura 2: Le sei tipologie di marca commerciale



Fonte: Grafico elaborato dall'autore

I marchi industriali in esclusiva rappresentano la prima e più semplice alternativa attraverso la quale un distributore può iniziare a condurre una politica relativa ad una propria marca commerciale, nonostante si faccia riferimento a beni aventi la marca del produttore. Sono concepiti per essere disponibili, in una specifica area, presso un solo distributore, il quale ottiene il vantaggio di commercializzare un prodotto "fatto su misura" senza doversi assumere l'onere di garantirne la qualità.

⁵ Luca Pellegrini. "Economia della distribuzione commerciale" (1990). In questo manuale l'autore definisce i tre fattori che determinano la classificazione della marca commerciale nelle sue sei diverse tipologie.

I marchi di fantasia che non identificano il distributore, pur essendo di sua proprietà, si presentano ai consumatori come semplici prodotti industriali grazie all'assenza di un legame palese tra il soggetto e l'oggetto. Tale politica garantisce sostanziali vantaggi da un lato e maggiori responsabilità dall'altro. Se, infatti, questi marchi possono essere applicati su uno o più beni, anche appartenenti a linee diverse e realizzati da diversi produttori, allora è possibile cambiare spontaneamente i fornitori senza l'obbligo di dover mutare anche il marchio in uso. Allo stesso tempo però, è necessario che il distributore cominci sia ad integrare le prime funzioni tipiche della produzione sia ad esercitare un maggiore controllo sulla qualità del prodotto.

I generici sono prodotti basilari, poco differenziati, con ancora forti connotazioni di commodity e con elevati volumi di vendita nei quali il distributore comincia direttamente ad identificarsi e a garantirne la qualità. Il loro primo obiettivo è quello di rafforzare la convenienza di una determinata insegna attraverso delle politiche di prezzo vantaggiose: è quindi necessario attuare iniziative pubblicitarie, realizzare promozioni aggressive nel punto vendita e collocare i prodotti in aree comuni per accrescerne la visibilità.

I prodotti bandiera si fondano su una politica di marca commerciale avente tratti analoghi a quelli dei *generics*, ma con la differenza sostanziale di garantire un livello qualitativo superiore. L'identificazione comune del packaging, l'elevatissimo budget pubblicitario e le aree dedicate nei punti vendita sono solo alcuni degli strumenti con i quali questi prodotti sono ideati per ottenere un forte effetto comunicazionale diretto al consumatore.

I marchi di fantasia che identificano il distributore sono specializzati per tipologia merceologica e sono pensati per un posizionamento intermedio. Essi godono di una maggiore flessibilità in quanto, essendo diversi, consentono al distributore una gestione per segmenti che limita gli effetti di esternalità negativa dovuti all'insuccesso di uno di essi all'interno del portafoglio prodotti.

I marchi-insegna esprimono il punto di arrivo di una politica di marca commerciale, poiché in tale situazione si verifica la completa ed assoluta identificazione dell'insegna del distributore nel prodotto offerto. Il distributore, in questa fase, non è più solo il garante della qualità ma si propone al consumatore anche come innovatore, al pari del produttore della marca industriale. A questo livello il prodotto diviene un importante elemento della strategia attuabile dal distributore e non più una semplice alternativa al prodotto di marca, causando una più diretta concorrenza con le imprese produttrici. Il trade, per questo motivo, si sposta da una concorrenza basata sul prezzo ad una concorrenza basata sulla differenziazione dell'offerta dei beni, grazie all'utilizzo della marca-insegna come marca ombrello⁶.

⁶ Marca ombrello (family brand): è la marca madre di un'azienda che viene utilizzata per tutti i prodotti e servizi che compongono il suo portafoglio.

Le politiche di marca commerciale possono però essere classificate anche mediante il fattore “prezzo”.

Le principali categorie in questo caso sono (Fornari, 2007 e Piana, 2009):

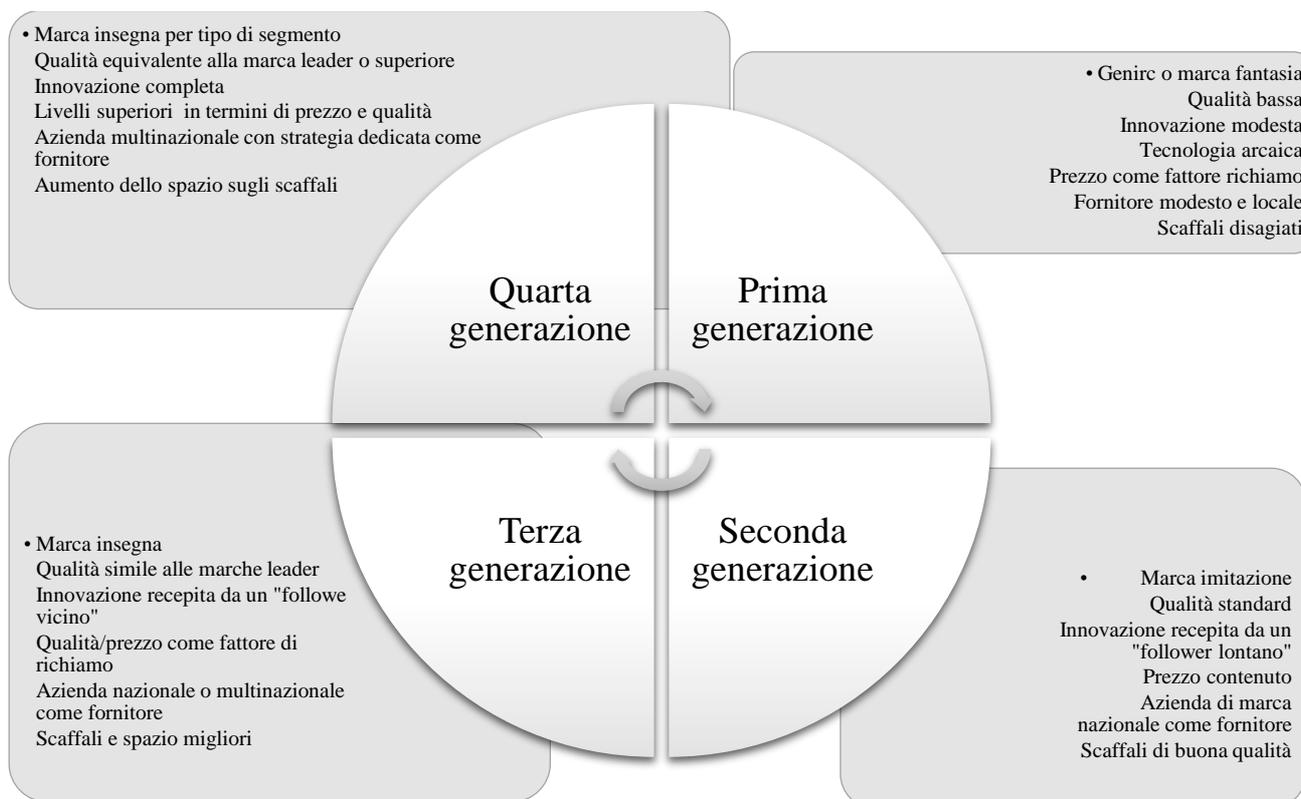
- L’offerta base che consiste nell’offerta di tutti quei prodotti che rispondono alle esigenze di consumo quotidiano con qualità equivalente a quella dei prodotti leader, ma con prezzi inferiori (generalmente si nota un ribasso del 15-20%). Sono esempi “Consilia” per il gruppo Sun, “Selex” per il gruppo Selex e “Primia” per il gruppo Agorà.
- La gamma premium che consiste nell’offerta di prodotti ricercati, tipici e regionali aventi qualità e prezzo superiori a quelli dei prodotti dell’impresa leader. Sono esempi “Sapori e Dintorni” di Conad, “Terre d’Italia” di Carrefour e “Fior Fiore” di Coop.
- Linee biologiche ed ecologiche che nella maggior parte dei casi rientrano nella gamma premium. Sono esempi la linea “Rik Rok” di Auchan, “Naturama” di Esselunga, “Fairglobe” di Lidl e “Viviverde” e “Crescendo” di Coop.
- Primi prezzi che consistono nell’offrire al consumatore prodotti che abbiano qualità inferiore rispetto a quella dei prodotti industriali e con uno sconto sul prezzo di circa il 30-40%. Sono esempi “Fidel” di Esselunga, “1” di Carrefour e “Clever” di Standa.

Da queste classificazioni, in particolar modo dalla prima, si evince che le marche commerciali debbano essere interpretate secondo modelli di ordine dinamico piuttosto che di ordine statico. In quest’ottica si possono individuare quattro possibili generazioni di marca commerciale, che differiscono nel ruolo, nel posizionamento, negli obiettivi e nei risultati.

Accettando quindi un approccio prettamente dinamico è anche possibile spiegare la crescita e l’evoluzione che le Private Label stanno avendo, soprattutto negli ultimi anni, nel mercato europeo. In questo ambito esse riflettono due importanti forze del modello di Porter: il rischio legato ai prodotti sostituiti da un lato e il potere contrattuale dei clienti dall’altro. La loro espansione è principalmente dovuta a motivi quali l’aumento dei poteri dei distributori multinazionali, la diffusione degli hard discount e la magistrale capacità che i trade hanno avuto nel traslare le preferenze dei consumatori *from generics to private labels*⁷.

⁷ Karl Halpert, CEO of Private Label Select (The Food Institute, 2009).

Figura 3: Le generazioni della marca commerciale



Fonte: Grafico elaborato dall'autore

Questi prodotti si sono però diffusi diversamente nei diversi paesi europei, nelle diverse forme distributive e nei diversi settori merceologici. Analizzando la diffusione geografica, infatti, si nota come queste marche siano cresciute maggiormente in quegli Stati in cui il sistema distributivo risultava essere meno frammentato e le imprese commerciali presentavano dimensioni più grandi e un'autonomia nei confronti dei più affermati fornitori di prodotti di marca. Secondo un'analisi non troppo recente condotta dalla società Nielsen per l'Annuario Internazionale delle Private Label, le regioni del Centro Europa si sono aggiudicate il primato in termini di quota di mercato dei prodotti a marca commerciale. Il primo posto è inaspettatamente occupato dalla Svizzera con una quota del 53% e seguita immediatamente dalla Spagna (51%). Il Regno Unito al pari del Portogallo presenta una quota del 45%. Seguono poi Belgio (41%), Austria (40%) e Germania (30%). Diminuzioni di quota si sono registrati in paesi come Francia e Paesi Bassi. Al contrario, gli aumenti si sono rilevati in Danimarca, Norvegia, Ungheria, Turchia ed Italia. Proprio per quanto riguarda l'Italia è opportuno considerare che, nonostante i prodotti a marchio stiano occupando sempre più spazio sugli scaffali dei punti vendita e nei carelli dei consumatori raggiungendo un volume totale d'affari di 9,5 miliardi

ed una quota di mercato del 18,3%⁸, resta comunque dietro alla media europea. Le prospettive future sono però positive per il nostro Paese come afferma fiducioso Massimo Viviani, consigliere delegato di Adm (Associazione della distribuzione moderna), durante l'inaugurazione della manifestazione "Marca" presso i padiglioni di BolognaFiere :

"La marca del distributore si sta riposizionando al livello dei grandi brand industriali. Si sta manifestando un disinvestimento sul prodotto di primo prezzo a favore di uno spostamento verso una fascia di mercato più alta. La convenienza resta un elemento fondamentale ma il consumatore ora chiede anche altre cose, a partire dalla trasparenza e tracciabilità."

1.2 Le Private Label nell'ottica del consumatore

Per meglio comprendere l'importanza che le Private Label stanno assumendo nel panorama commerciale-distributivo è necessario considerare il ruolo chiave svolto dal consumatore. Egli è, infatti, il destinatario di tutte le attività e le politiche promozionali messe in atto da produttori e distributori con il fine di conquistare la sua fedeltà. Generalmente, un consumatore-tipo una volta stabiliti gli acquisti decide dove compierli in base al costo soggettivo del tempo impiegato, ai costi di trasporto, all'assortimento disponibile ed altre variabili simili. Ovviamente la scelta finale ricadrà sul punto vendita che renderà minimo il costo totale di approvvigionamento (Cristini, 1992).

In un mercato omogeneo, come quello precedente all'introduzione dei prodotti con marca commerciale, le scelte dei consumatori erano limitate alle sole marche industriali che consentivano agli acquirenti una riduzione dei rischi e dei tempi legati all'acquisto. Queste componenti derivano dalla fiducia e dalla credibilità che tali marche hanno saputo guadagnarsi progressivamente attraverso un'offerta di qualità costante nel tempo, un packaging facilmente riconoscibile e una comunicazione mirata. Alcuni studi hanno dimostrato che anche le marche commerciali, pur essendo di più recente introduzione nel mercato, possono soddisfare, al pari di quelle industriali, le esigenze e le richieste dei consumatori seppure in misura e modalità differenti. Statistiche riportano, infatti, che se da un lato la Germania è considerata lo Stato in cui le marche commerciali sono percepite dai consumatori come le più economiche, le più affidabili e qualitativamente migliori; dall'altro, l'Italia si configura come il Paese nel quale i consumatori considerano le marche commerciali qualitativamente inferiori e con un prezzo superiore a quelle del produttore. Per comprendere appieno i motivi che hanno reso la Private Label un "quasi" perfetto sostituto della marca industriale è necessario focalizzarsi su due aspetti principali: i contributi relativi al profilo del consumatore di marca privata e le determinanti del comportamento d'acquisto di suddetto soggetto. Riguardo al primo aspetto, a seguito di vari studi

⁸ Il Sole 24 Ore. "La crescita delle private label". 13 Gennaio 2016.

e ricerche, Myers nel 1967, ha tentato di rilevare l'esistenza di un possibile legame tra la condizione socio-economica del consumatore e la propensione di quest'ultimo all'acquisto dei prodotti del distributore. I risultati ottenuti non hanno fornito la risposta sperata, soprattutto perché la marca privata essendo ancora in una fase introduttiva non era considerata dall'acquirente come un'alternativa adeguata al prodotto leader. In questo stesso ambito gli studi sono stati proseguiti da altri due autori quali Coe e Murphy che, tra il 1971 e 1978, invece hanno rilevato la presenza di una correlazione inversa tra consumatori a basso reddito e propensione all'acquisto di marche private. Si è infatti riscontrato che sono più propensi a tali acquisti consumatori e/o giovani che dispongono di condizioni socio-economiche alquanto elevate e viceversa. La spiegazione di questa correlazione deve essere ricercata nel fatto che i consumatori appartenenti ad una fascia medio-alta godono del vantaggio di usufruire di una più ampia base informativa: le maggiori conoscenze gli permettono di ridurre gli aspetti rischiosi collegati all'acquisto di marche private, non ancora note come quelle industriali. Le maggiori informazioni che i consumatori hanno reperito dal mercato attraverso gli strumenti pubblicitari hanno accresciuto, in corrispondenza al mutamento del posizionamento della marca privata, la fedeltà degli stessi nei confronti della suddetta tipologia di marca. Si potrebbe quindi affermare che la fedeltà del consumatore alla marca privata è analoga a quella che essi manifestano nei confronti del brand industriale: la maggior parte degli acquirenti ritiene che la qualità del prodotto del distributore sia paragonabile a quella dei prodotti offerti dalle imprese industriali leader. Tale parallelismo quindi pone sullo stesso livello prodotti con marca del distributore e prodotti con marca del produttore, rendendoli alternative di scelta indifferenti ed ugualmente valide agli occhi del consumatore. Oltre alla qualità, alla convenienza e all'immagine che sono considerati i fattori fondamentali che spingono i consumatori a preferire un prodotto anziché un altro, assicurandogli il successo, è importante rilevarne degli altri per delineare in maniera più specifica il profilo comportamentale dell'acquirente. Essi possono essere i seguenti: l'attenzione ai problemi nutrizionali, la mancanza o meno di interesse per lo shopping inteso come momento di svago, l'atteggiamento nei confronti della pubblicità, la tendenza a ricercare informazioni su quanto acquistato, l'area di gradimento del consumatore e l'assortimento di copertura del venditore. Queste ultime due determinanti, introdotte dallo studioso svedese Persson Leif, si focalizzano sul legame esistente tra l'atteggiamento dei consumatori nei confronti dei prodotti acquistabili. L'area di gradimento è data dalla somma delle quote di mercato detenute da tutte le marche che il consumatore apprezza: per esempio, un consumatore che fosse disposto ad acquistare pomodori pelati di qualsiasi marca, avrebbe un'area di gradimento del 100%; uno che, invece, fosse disponibile ad acquistarli solo se dell'una o dell'altra di due marche con una quota di mercato, rispettivamente, del 6% e del 3%,

avrebbe un'area di gradimento del 9%⁹. L'assortimento di copertura corrisponde alla quota di mercato detenuta dalle marche di un dato prodotto che sono presenti nell'assortimento del venditore: per esempio, per avere il 100% di copertura, egli dovrà avere in assortimento la totalità delle marche di quel dato prodotto.

Altri tre studi, anche se non molto recenti, hanno comunque confermato l'ipotesi che il consumatore odierno consideri sempre più la marca commerciale una marca vera e propria, anziché una sottomarca.

Il primo studio è stato condotto da Gallup¹⁰ nel corso del 1988 per conto della Private Label Manufactures Association con lo scopo di evidenziare come la maggioranza dei consumatori ritenga che il gap qualitativo tra marche industriali e marche private sia in progressiva riduzione per due importanti ragioni. Innanzitutto perché quasi tutti i consumatori sono consapevoli del fatto che le Private Label garantite dal trade sono, nella maggior parte dei casi, realizzate dalle imprese produttrici leader che, utilizzando le stesse materie prime, gli stessi impianti e le stesse condizioni di funzionamento, non le differenziano più di tanto. A ciò si può collegare il terzo studio, che ha però assunto principalmente le vesti di un'indagine statistica volta a rilevare la percentuale di consumatori europei ritenenti che le Private Label fossero prodotte dalle imprese industriali leader. I risultati sono stati i seguenti:

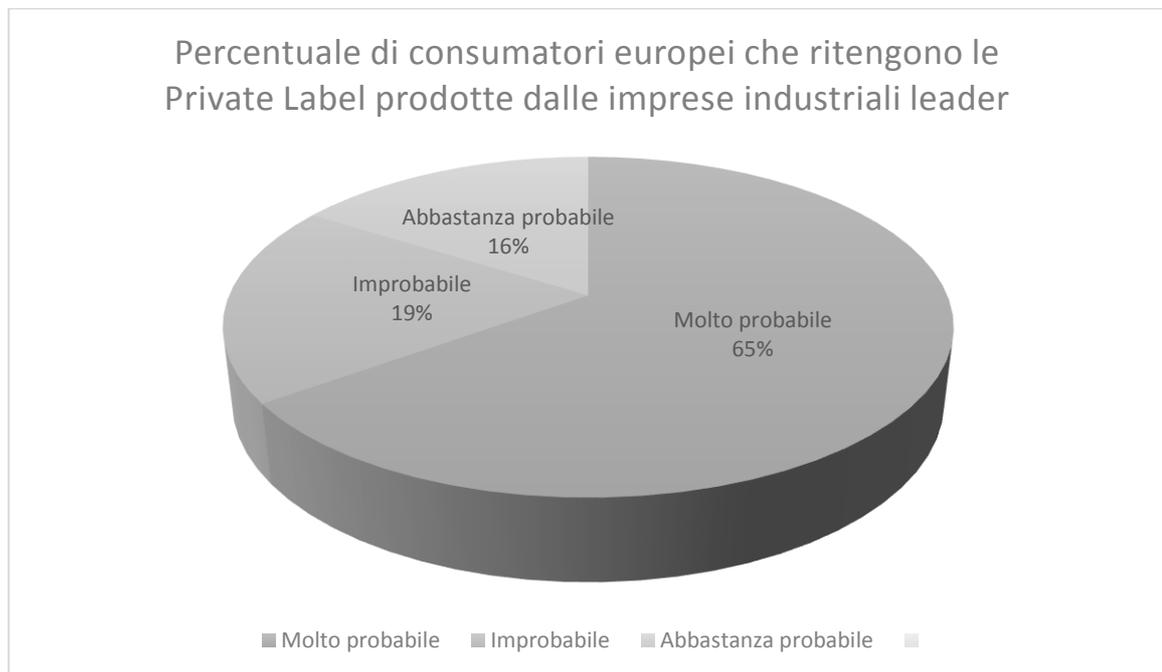
- 65% = consumatori europei che ritengono molto probabile la produzione di Private Label da parte delle imprese industriali leader;
- 16% = consumatori europei che ritengono abbastanza probabile la produzione di Private Label da parte delle imprese industriali leader;
- 19% = consumatori europei che ritengono improbabili la produzione di Private Label da parte delle imprese industriali leader.

Graficamente:

⁹ "Imprese commerciali e sistema distributivo" di Claudio Bacarani ed Italo Trevisan.

¹⁰ E' una società di consulenza americana riguardo le performance manageriali globali delle imprese.

Figura 4: Percentuale di consumatori europei che ritengono le Private Label prodotte dalle imprese industriali leader



Fonte: Gallup Study. Grafico riportato dal manuale di Guido Cristini “Le strategia di marca del distributore”

Sempre con riferimento al primo studio la seconda ragione, che è interessante riportare, è collegata alla consistente attività di comunicazione che i distributori hanno sviluppato sui propri prodotti a marchio, con l’obiettivo di farne conoscere sempre di più la qualità intrinseca.

Il secondo studio, compiuto dalla società americana Gallup specializzata nella ricerca socio-demografica, si è concentrata sul tema della valutazione della Private Label da parte del consumatore, mettendo in luce la crescente consapevolezza di quest’ultimo nei confronti delle svariate alternative di consumo che gli possono essere offerte.

- Come già precedentemente ribadito, la maggioranza dei consumatori ritiene che i prodotti a marchio siano realizzati dagli stessi produttori leader e che, quindi, esista una certa omogeneità tra i due tipi di offerta;
- Il maggior prezzo che denota il prodotto con marca industriale rispetto a quello con marca commerciale è da ritenersi collegato, non tanto agli elementi che definiscono la qualità intrinseca del bene, ma all’investimento pubblicitario e promozionale sostenuto dall’industria per differenziare l’immagine del proprio prodotto e per posizionarsi in maniera solida e duratura nella mente dei consumatori;

- I punti vendita che promuovono le Private Label sono ritenuti più affidabili, perchè offrono una gamma di prodotti più ampia che garantisce un livello di soddisfazione maggiore delle esigenze di una domanda più sensibile ad alternative di acquisto che presentano prezzi più bassi.

Da questa analisi si evince quindi come il consumatore rappresenti un soggetto di primaria importanza per le politiche messe in atto da produttori e da distributori con la finalità, per entrambi, di raggiungere i differenti obiettivi che li caratterizzano. Se i primi, infatti, perseguono la *brand loyalty*, ovvero cercano di conquistare la fiducia del consumatore attraverso la fedeltà al brand; i secondi prediligono la strategia della *store loyalty*, e cioè che la scelta del punto vendita sia prioritaria rispetto alla scelta del prodotto avente marca industriale.

Affinchè tali strategie siano, allo stesso tempo, di successo ai produttori e distributori che le attuano e una forma di guida ed orientamento per gli acquirenti, è necessario descrivere le principali leve di cui producer e trade si servono per “catturare” l’attenzione e la successiva fedeltà del consumatore.

Figura 5: Gli strumenti del produttore

La politica di marca

- E'adottata per identificare il prodotto dal punto di vista logistico e tutelarlo da possibili imitazioni e caratterizzare l'offerta rendendo il bene unico ed il prezzo differenziato. La stessa marca può essere applicata a tutti i prodotti, solo ad alcuni o ad alcune linee; oppure, al contrario, è possibile applicare marche diverse per ogni referenza ed ogni linea.

La confezione e l'etichettatura

- Orientano il potenziale consumatore verso i prodotti dell'impresa. La prima protegge e rende riconoscibile il bene rendendo la sua commercializzazione più efficace; la seconda, invece, assolve funzioni prettamente informative.

Il prezzo e le promozioni

- Guidano gli acquisti del consumatore dal punto di vista della convenienza. Il prezzo, infatti, aiuta l'acquirente a valutare il prodotto in relazione alla qualità: di solito ad un prezzo elevato corrisponde una migliore qualità. Oltre alle promozioni sul prezzo, quali sconti ed abbuoni, assumono rilevanza le promozioni sul punto vendita, principalmente attività di merchandising, che garantiscono eccellenti risultati nel caso in cui le necessità del distributore si fondono con quelle del produttore.

Figura 6: Gli strumenti del distributore aggiuntivi alla marca commerciale

L'allocazione dello spazio ai prodotti

- E' necessario che all'interno di un qualsiasi punto vendita siano presenti sugli scaffali sia prodotti con marca industriale sia prodotti con marca commerciale. Nell'ottica del distributore però i primi avranno uno spazio di esposizione più ridotto e qualitativamente inferiore rispetto ai secondi che, invece, godranno delle migliori posizioni.

La discriminazione del prezzo

- E' messa in pratica dal distributore per modificare le preferenze d'acquisto del consumatore: egli sostituirà il prodotto con marca commerciale con quello industriale se il primo, con un prezzo relativamente più basso, gli garantirà in egual modo la soddisfazione del proprio bisogno.

Il merchandising e le promozioni sul punto vendita

- Prevedono il coordinamento tra le azioni del produttore con quelle del distributore, che decide come e quali prodotti "spingere" verso il consumatore sostenendo minori costi.

La sostituzione forzata

- Consiste nella temporanea indisponibilità del prodotto a marca industriale e la contemporanea forza di spostare la preferenza del consumatore sul prodotto simile a marca commerciale. Il principale svantaggio è che il consumatore insoddisfatto si rechi presso un altro punto vendita.

Fonte: Tabelle elaborate dall'autore

Dalle tabelle sopra riportate si nota come le promozioni siano degli strumenti di cui si avvalgono sia produttori e sia distributori per incrementare le vendite. Tale risultato viene però conseguito attraverso diverse modalità: da un lato la produzione cercherà di aumentare la quota di mercato, fidelizzare la marca ed aumentare il ciclo di vita del prodotto; dall'altro, la distribuzione tenterà di aumentare l'affluenza presso il proprio punto vendita, fidelizzare l'insegna e migliorare la rotazione dello scaffale e l'acquisto dei prodotti complementari.

Inoltre, preme sottolineare come il comportamento non irrazionale dei consumatori influenzi non di poco quello dei distributori.

1.3 Le Private Label come fattore di cambiamento del rapporto Industria-Distribuzione

Avendo analizzato precedentemente come la presenza nel mercato delle Private Label abbia influenzato e continui ad influenzare il comportamento d'acquisto e gli atteggiamenti del consumatore, il prossimo passo sarà quello di cercare di spiegare il rapporto che si instaura tra

industria produttrice, impresa distributrice e potenziale acquirente, con particolare focus a come questo sia mutato nel tempo in concomitanza allo sviluppo delle marche commerciali¹¹.

In questo paragrafo quindi ci si soffermerà principalmente sulle relazioni tra l'industria produttrice vista come un "fornitore", l'impresa distributiva considerata come un "cliente" della prima e il consumatore, lasciando al secondo capitolo una più ampia trattazione delle caratteristiche delle stesse. Inoltre, per avere una maggiore e più specifica conoscenza di tali legami è importante tenere a mente il processo di nascita e sviluppo dell'industria di marca e della marca del distributore e del suo ruolo quale intermediario specializzato nella vendita.

Oggi si sa che i più grandi problemi relativi al rapporto industria-distribuzione sono collegati alle svariate funzioni di marketing che entrambi gli operatori del mercato vogliono avere sotto il proprio dominio (Pellegrini, 1990). Queste rappresentano anche la causa dei continui conflitti e delle ricercate collaborazioni tra i suddetti operatori. Ma, se si vuole avere un quadro generale di questa situazione è necessario considerare il punto da cui tutto ciò ha avuto inizio: la nascita dell'industria di marca. Essa trova un fertile terreno in cui radicarsi nel mondo delle commodity, nel quale il marketing si riferiva al solo trasferimento fisico di un bene verso un mercato in cui venderlo. Non era necessario e rilevante per il produttore conoscere quindi chi si sarebbe occupato di farlo e in quale mercato il prodotto sarebbe finito. Questo contesto è assimilabile a quello della prima rivoluzione industriale in cui l'enfasi non era sul prodotto in sé, ma sui processi e le macchine con le quali venivano realizzati. Nel momento in cui l'innovazione si sposta sui beni, il cambiamento muta notevolmente anche il mercato perché si configura il bisogno di identificare i prodotti con nomi propri. Storicamente si può collocare l'inizio di questa fase nella seconda metà dell'Ottocento ed il finale compimento nel secondo dopoguerra, grazie anche alla disponibilità di mezzi di comunicazione sempre più potenti ed efficaci. Esempi sono Procter&Gamble, Unilever, Nestlè e Kraft. Queste industrie, come tutte quelle di marca, non controllavano solo la produzione, la ricerca e lo sviluppo ed il marketing, ma arrivavano a coprire anche l'area distributiva, diventando in questo modo *il centro dell'intero sistema del valore*¹². Questo nuovo tipo di offerta ha inciso più che marginalmente su due funzioni fondamentali che la distribuzione aveva svolto fino a quel momento: quella informativa e quella di garanzia relativa ai prodotti acquistati (Pellegrini, 1990). La prima era collegata al fatto che il distributore aveva la possibilità di creare un contatto diretto con il consumatore, tenendolo al corrente delle novità esistenti e segnalandogli le varie alternative d'acquisto disponibili. La seconda, invece, si basava sull'indifferenziazione dei prodotti: essendo questi tutti uguali agli occhi del consumatore era il distributore il responsabile della scelta di un bene di qualità corrispondente ad un certo livello di

¹¹ Per approfondimenti al tema "Rapporti tra Industria e Distribuzione" si rimanda al capitolo secondo.

¹² "I rapporti Industria-Distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione" di Luca Pellegrini

prezzo. Perciò per coloro i quali volevano comprare un prodotto di marca risultava essere poco rilevante il punto vendita nel quale effettuare l'acquisto e, allo stesso tempo, il ruolo come garante ed informatore del distributore: la garanzia sulla qualità del prodotto proveniva dalla marca stessa, mentre l'informazione era fornita direttamente attraverso la pubblicità. Il distributore riduceva il suo potere al solo controllo della logistica. Queste sono state le premesse necessarie alla nascita della grande distribuzione. La funzione della logistica gli aveva consentito di ottenere dei margini adeguati nella sola competizione con il dettaglio tradizionale. Quando questa possibilità di guadagno sarebbe venuta meno, e il prezzo sarebbe diventato l'unica leva di differenziazione, il distributore avrebbe dovuto ricercare nuove modalità per conquistare ugualmente un vantaggio competitivo, non più ottenibile con la sola apertura di nuovi punti vendita presso aree che ne fossero prive. In questo scenario, infatti, il distributore si trovava ad operare in aree in cui i punti vendita erano quasi identici e i prodotti offerti gli stessi. I rapporti con l'industria tendevano a cambiare: la grande distribuzione cercava di incrementare le proprie condizioni reddituali facendo valere maggiormente il suo potere contrattuale. Da un lato le industrie produttive più deboli erano costrette a cedere a tale potere rinunciando completamente alle risorse destinate agli investimenti in marketing ed alle successive politiche di marca; dall'altro quelle più affermate nel mercato, pur resistendo alle ingenti richieste della distribuzione, risultavano essere penalizzate nel trattamento dei loro prodotti nei punti vendita¹³. Per accrescere ancora di più questo potere nei confronti delle industrie leader la grande distribuzione, dopo essersi resa conto che attraverso la propria insegna avrebbe potuto trasferire la fedeltà ai consumatori sostenendo costi bassi, decide di introdurre nel mercato una propria marca, prima per beni semplici e poi per beni via via sempre più complessi¹⁴. Questa marca, la marca commerciale, nonostante fosse nata con il solo intento di aumentare la redditività del distributore si è poi successivamente trasformata nella principale variabile su cui impostare un'aggressiva politica di differenziazione in un mercato uniforme. Questo avrebbe comportato però per il distributore nuovi compiti ed oneri e maggiori responsabilità: avrebbe dovuto svolgere controlli diretti sulla qualità dei prodotti offerti al pari delle industrie di marca ed avrebbe dovuto studiare le dinamiche dei mercati per definire le proprie strategie di offerta e di posizionamento. A questo punto si può affermare che la distribuzione è giunta ad integrare parte delle fasi produttive a monte della sua funzione principale riappropriandosi della funzione di marketing precedentemente sottrattavi dall'industria di marca. Inoltre, considerando i propri fornitori di grandi marche come delle presenze spesso scomode, la

¹³ I margini con cui la grande distribuzione vendeva i prodotti industriali non erano affatto remunerativi

¹⁴ I beni più semplici, anche definiti banali, sono costituiti da quei prodotti con basso valore unitario e di acquisto frequente.

I beni più complessi, invece, definiti anche problematici sono costituiti da quei prodotti durevoli o non durevoli con bassa frequenza di acquisto.

distribuzione fa leva sulle informazioni raccolte direttamente sul mercato per modificare a proprio favore le scelte di posizionamento desiderate dalle industrie, danneggiandole soprattutto dal punto di vista delle vendite.

Per comprendere appieno l'importanza del ruolo svolto dalla distribuzione, bisogna pensare al processo economico come costituito da tre principali insiemi di attività: un insieme di cui fanno parte le attività di produzione in senso stretto, in cui si concretizza la disponibilità di beni e servizi; un insieme di attività in cui i beni ed i servizi acquistati sono utilizzati dalle unità di consumo per soddisfare i propri bisogni; un insieme di attività intermedie tra le prime e le seconde, finalizzate al loro collegamento nello spazio, nel tempo e con le modalità desiderate dalla domanda. Nello specifico si può dire che la distribuzione svolge un ruolo di connessione tra la funzione di produzione e quella di consumo le cui caratteristiche e il cui valore economico dipendono dal maggiore o minore grado di integrazione che tali soggetti esercitano sulla distribuzione stessa. Il distributore, quindi, si configura come un intermediario commerciale specializzato che comporta il vantaggio di ridurre il numero di spostamenti necessari che un insieme di consumatori deve compiere per reperire i beni realizzati da un insieme di produttori (Pellegrini, 1990).

Figura 7: Relazioni di scambio tra produttori (P) e consumatori (C) in assenza di intermediari commerciali

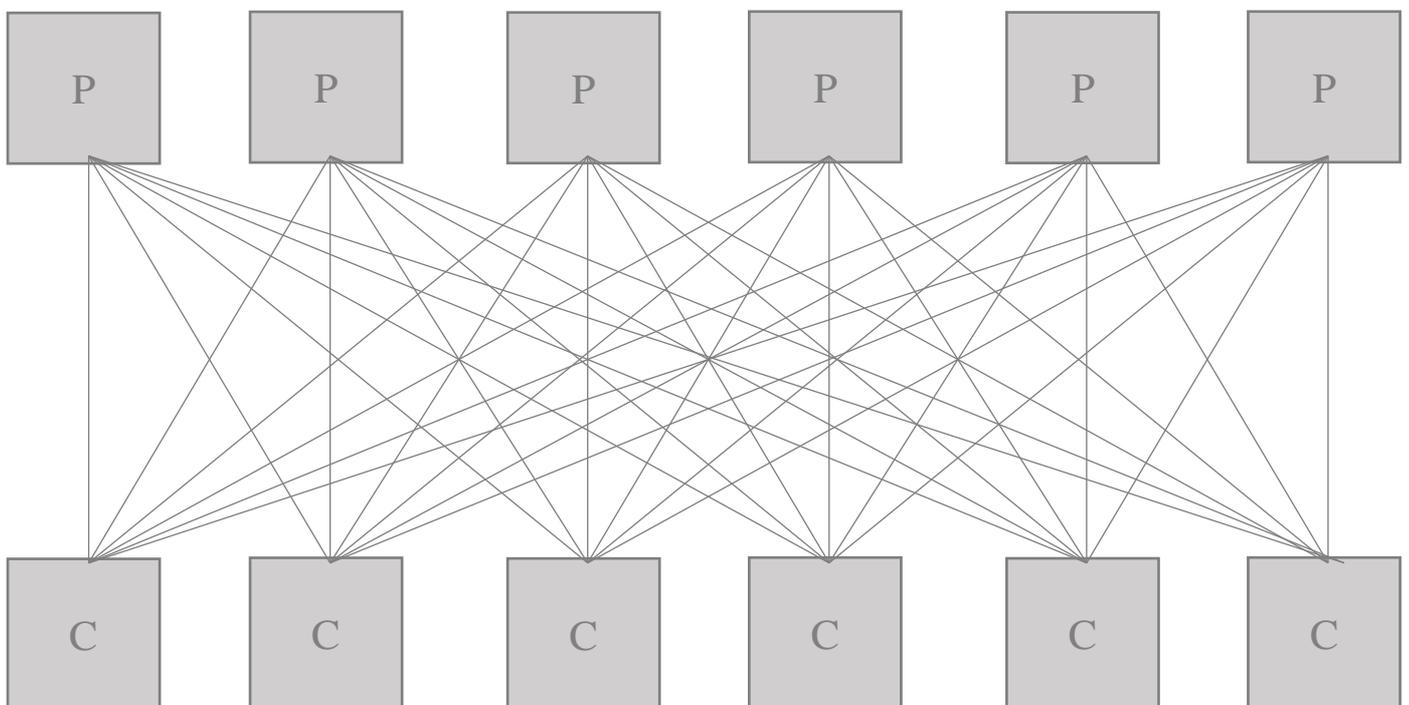
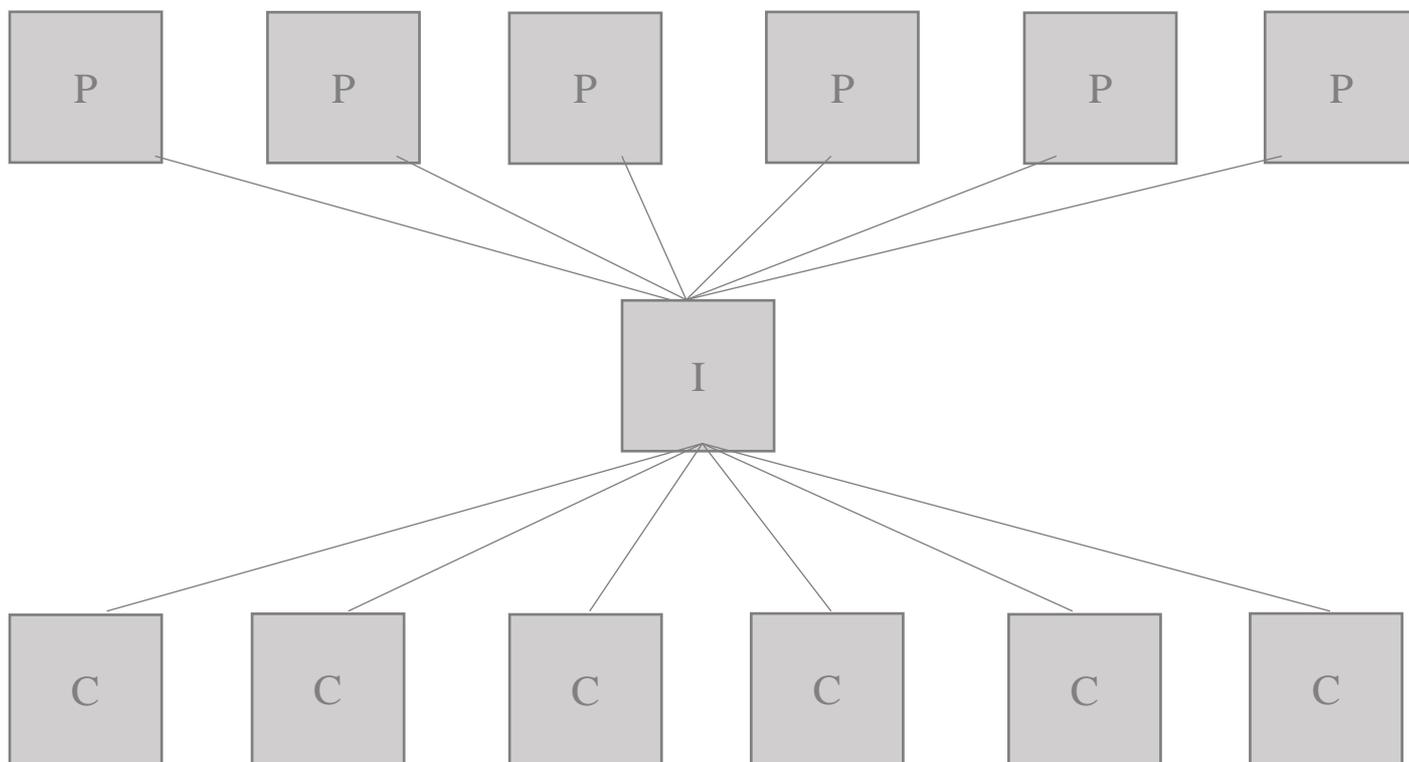


Figura 8: Relazioni di scambio tra produttori (P) e consumatori (C) in presenza di intermediari commerciali (I)



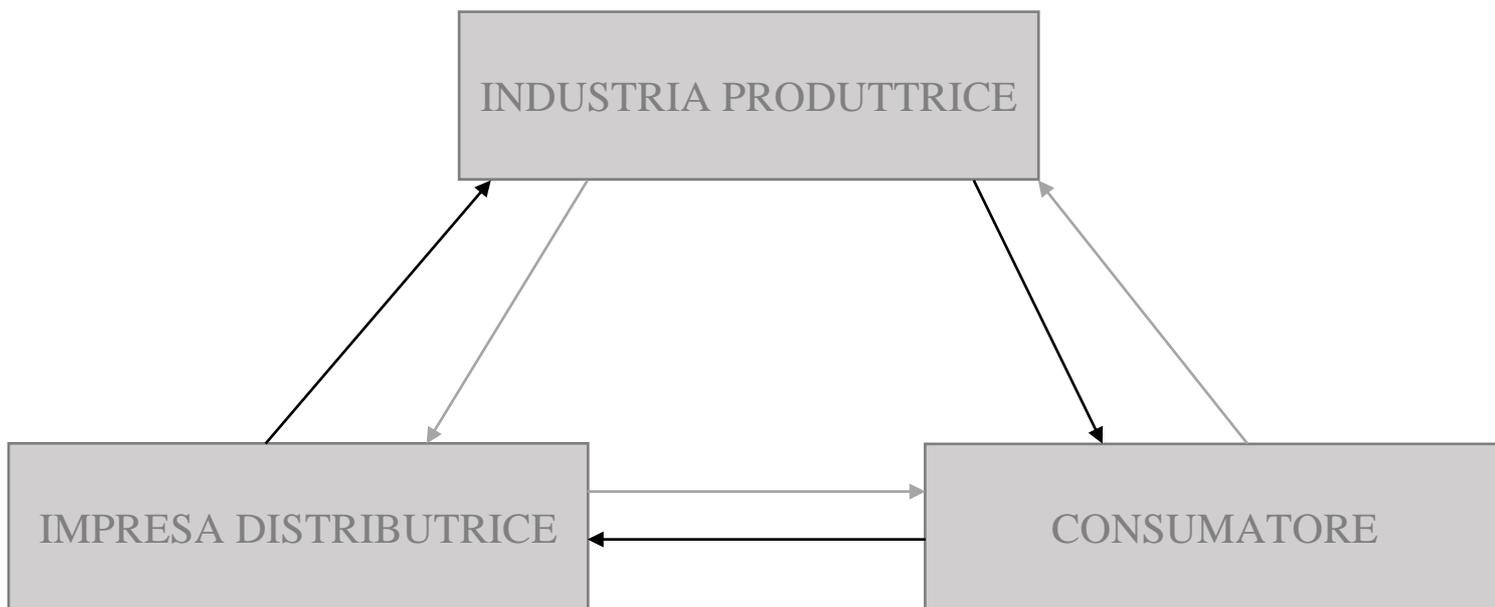
Fonte: “Economia della distribuzione commerciale” di Luca Pellegrini

Come illustrato nelle Figure 7 e 8, l’inserimento di un intermediario commerciale tra l’insieme dei produttori e quello dei consumatori demoltiplica il numero degli spostamenti necessari che rendono possibili gli scambi.

Il suo inserimento, inoltre, garantisce la raccolta di beni provenienti da diversi produttori ed il passaggio di informazioni dai soggetti dell’insieme (P) a quelli dell’insieme (C) e viceversa ad un costo molto ridotto. La sua funzione può essere oggetto di integrazione a valle per i produttori ed integrazione a monte per i consumatori.

È a questo punto impensabile presupporre un rapporto tra industria e distribuzione che escluda il consumatore. Quest’ultimo, come già precedentemente detto, è il soggetto con il quale sia l’industria sia la distribuzione hanno interesse a stabilire delle relazioni stabili e privilegiate. Queste relazioni, che possono essere più e meno forti, dipendono in particolare dal consumatore e dall’elemento in cui questi ricerca la fedeltà: il brand oppure lo store.

Figura 9: Il triangolo delle relazioni industria-distribuzione-consumatore



Fonte: “Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione” di Riccardo Varaldo e Daniele Dalli

A seconda dell'intensità delle relazioni che si instaurano tra i tre operatori si possono verificare cinque possibili conseguenze:

1. Se la relazione industria-distribuzione è relativamente forte, mentre quelle industria-consumatore e consumatore-distribuzione sono relativamente deboli, allora tra l'industria produttrice e l'impresa distributtrice si instaura un rapporto di tipo collaborativo.
2. Se la relazione industria-consumatore è relativamente forte, mentre quelle consumatore-distribuzione e industria-distribuzione sono relativamente deboli, allora a causa della forte “brand loyalty”, l'impresa distributtrice riuscirà ad ottenere la fedeltà del consumatore se e solo se sostituirà l'impresa produttrice/fornitrice.
3. Se la relazione consumatore-distribuzione è relativamente forte, mentre quelle industria-consumatore e industria-distribuzione sono relativamente deboli, allora a causa della forte “store loyalty”, l'impresa distributtrice riuscirà a conservare la fedeltà dei propri consumatori anche se sostituisse l'impresa produttrice/fornitrice.
4. Se la relazione tra industria-distribuzione è relativamente debole, mentre quelle industria-consumatore e consumatore-distribuzione sono relativamente forti, allora tra l'impresa produttrice e quella distributtrice si delineano rapporti competitivi e conflittuali.
5. Se tutte e tre le relazioni sono forti, allora tra l'impresa produttrice e quella distributtrice si instaurano dei rapporti per lo più strategici.

Dal punto di vista collaborativo si può dire che oggi molte sono le aziende, sia grandi sia più piccole, che decidono di diventare *co-packer* delle imprese distributrici, ovvero di diventare fornitori di prodotti a marchio commerciale per quel dato distributore. I fornitori, infatti, accettando questa collaborazione sono consapevoli della perdita dell'identità della propria marca e del successivo abbandono degli investimenti in marketing, assunti da questo punto in poi, dall'impresa distributtrice che diviene il leader del rapporto. Esempi di grandi catene che adottano e cercano di implementare quotidianamente questo tipo di strategia collaborativa, che consente di posizionare sugli scaffali prodotti a marchio con qualità molto simile a quella dei prodotti realizzati dalle industrie di marca ma con prezzi contenuti sono Esselunga in Italia, Mercadona in Spagna e Wal-Mart negli USA. Queste tre grandi imprese distributrici fanno del loro prodotto a marchio l'elemento centrale della loro offerta in quanto consente di ricavare profitti maggiori grazie alla riduzione dei costi ottenibile dalla scelta ottima e mirata dei fornitori.

CAPITOLO 2: Il rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice

2.1 L'evoluzione del rapporto Industria-Distribuzione nel tempo.

L'interesse nell'approfondire le dinamiche riguardanti il rapporto Industria e Distribuzione deriva principalmente dalla non coincidenza degli obiettivi perseguiti dalle stesse. L'industria, infatti, non controllando direttamente la vendita dei prodotti, che invece viene affidata alla distribuzione quale intermediario commerciale specializzato, si preoccupa solamente di posizionarsi in maniera stabile nella mente del consumatore catturandone la fedeltà. Allo stesso tempo anche la distribuzione, affermatasi maggiormente con il passare del tempo, ha lo scopo primo di raggiungere il consumatore adottando strumenti e strategie differenti dall'impresa produttrice, focalizzandosi prima sull'ampiezza e la profondità degli assortimenti nel proprio punto vendita e dopo sul rifiuto del prezzo imposto dai fornitori e l'autonoma definizione dei prezzi dei prodotti industriali. Questo mostra nuovamente come lo studio del rapporto Industria-Distribuzione non prescinda dalla comprensione della natura delle relazioni che i due singoli soggetti economici, ovvero industria e distribuzione, instaurano con il consumatore.

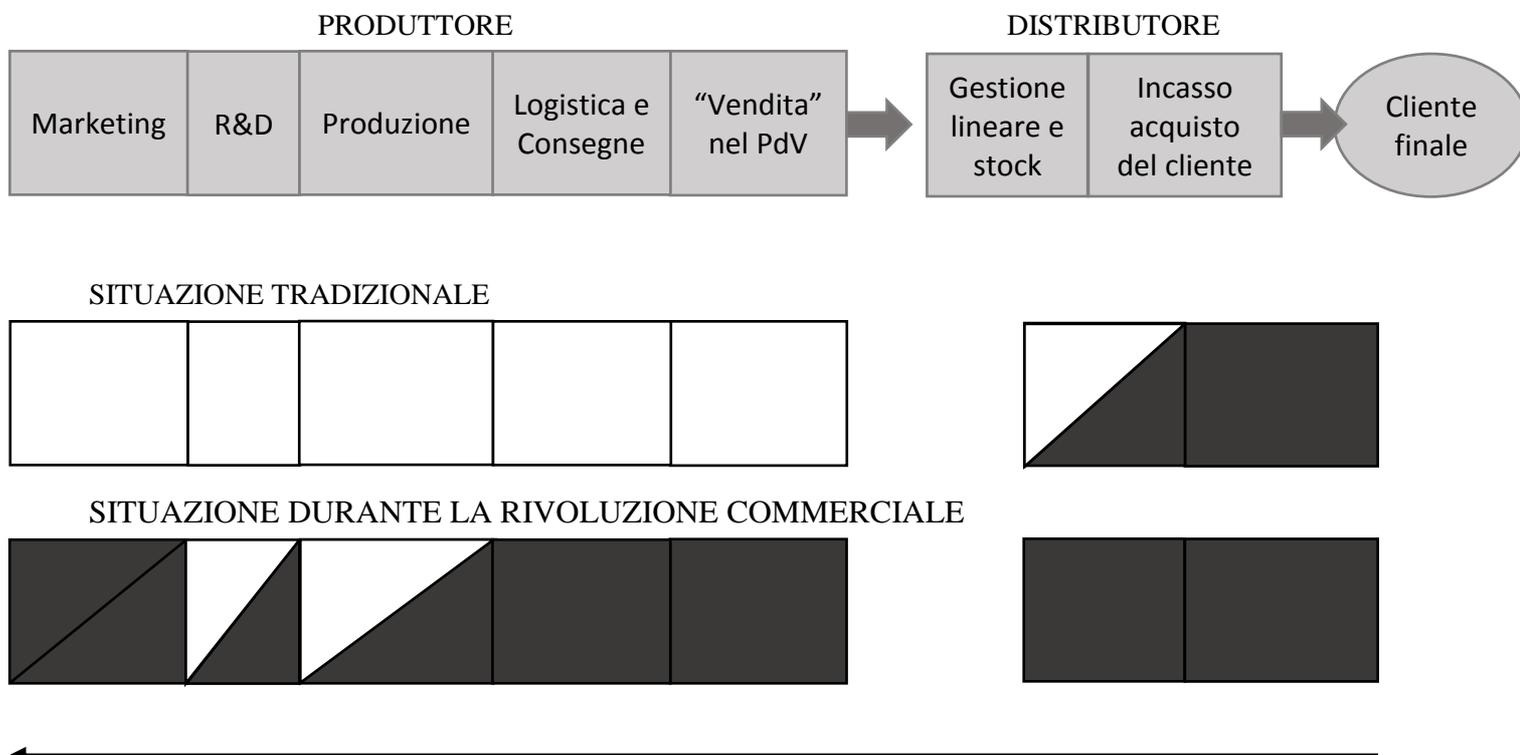
Nell'evoluzione di tale rapporto si possono evidenziare cinque fasi fondamentali (Cristini, 1992).

In una prima fase, sia il settore distributivo che quello produttivo appaiono in grande misura polverizzati e contraddistinti da una rilevante impermeabilità reciproca¹⁵. Storicamente si potrebbe collocarla in un periodo precedente alla Rivoluzione Industriale in cui la produzione presentava dei caratteri prevalentemente artigianali e la distribuzione, invece, era dominata da un numero elevato di piccole imprese a conduzione familiare aventi basso potere contrattuale. In questo scenario, il mercante era il soggetto che si assumeva il rischio imprenditoriale dell'acquisto dei beni prodotti dai diversi artigiani sparsi nelle più vaste e varie aree territoriali per poi poterli rivendere ai potenziali utilizzatori. Nella seconda fase, grazie alla Rivoluzione Industriale e alle numerose innovazioni tecnologiche sia nel campo della conservazione dei prodotti sia in quello dei mezzi di comunicazione, i beni realizzati attraverso la *mass production* diventano differenziati agli occhi del consumatore. Il ruolo principale, in questo caso, si sposta dal mercante all'industria che mira, per raggiungere le economie di scala, ad un continuo aumento delle potenzialità produttive da parte del mercato. La distribuzione assume un ruolo sempre più passivo, perdendo le sue funzioni di informazione e garanzia nei riguardi del consumatore, a fronte del crescente potere dell'industria produttrice che sviluppa il prodotto con marca industriale. La terza fase, invece, si concentra sul peso che la

¹⁵ "Le strategie di marca del distributore. Differenziazione dell'offerta e vantaggio competitivo" di Guido Cristini (1992).

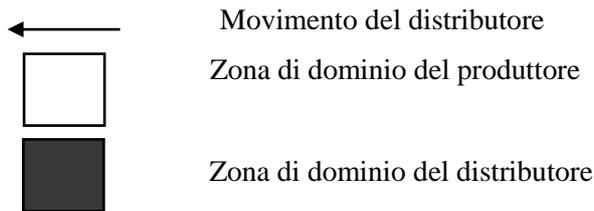
Rivoluzione Commerciale¹⁶ ha avuto soprattutto nei confronti dell'impresa distributrice. Nasce perciò la Grande Distribuzione, che riappropriandosi delle funzioni precedentemente svolte, utilizzando strumenti innovativi ed adottando diverse strategie riesce a dare vita alla propria marca commerciale. Nella quarta fase, essendo sia l'industria sia la distribuzione dotate di un forte potere contrattuale, si assiste ad un'accesa competizione all'interno del sistema economico volta a conquistare la preferenza del consumatore. Il distributore ha, infatti, la necessità di essere sempre più competitivo sui prezzi, determinando in questo modo una richiesta all'industria di condizioni di acquisto più favorevoli rispetto al passato. Ciò, a sua volta, richiede ai distributori il controllo di quote di mercato sempre più ampie. Nella quinta ed ultima fase il potere di mercato è detenuto dal trade, che attraverso la propria marca e l'integrazione delle funzioni di marketing, riduce lo spazio competitivo di quelle industriali. Inoltre, i distributori che sviluppano la marca privata in questa fase sono dei veri e propri produttori, con l'unica differenza che non dispongono di impianti (Thil, Baroux, 1983). Oltre a queste cinque fasi, è importante ricordare il ruolo giocato negli ultimi anni dalla Rivoluzione Digitale, che attraverso l'utilizzo di internet e la nascita dell'e-business, ha provocato e continua ancora a provocare continui cambiamenti nel rapporto Industria-Distribuzione.

Figura 10: Suddivisione dei compiti dei produttori e dei distributori prima e durante la rivoluzione commerciale



¹⁶ Fenomeno che deriva dalla "modernizzazione" del dettaglio tradizionale. Essa è stata caratterizzata da una diffusa imprenditorialità commerciale molto attenta in materie quali la concorrenza e l'economicità gestionale.

Legenda



Fonte: IFOR. Grafico riportato dal manuale di Enrico Crolla "La Grande Distribuzione in Europa"

Dalla Figura 10 si può facilmente intuire come la distribuzione, con l'aumentare della dimensione e delle funzioni svolte, assuma ed esprima una propria soggettività di comportamento che si traduce in specifici obiettivi rivolti al consumatore, nei confronti del quale il trade vanta un contatto diretto. Questo implica due vantaggi rilevanti: il primo è collegato alla capacità del distributore di diventare il centro di raccolta di informazioni sul consumatore; il secondo, alla possibilità da parte del trade di interferire con la comunicazione attuata dal produttore direttamente sul consumatore. Si può quindi dedurre che al legame produttore-consumatore si affianca il legame tra distributore e consumatore. Tra questi due si verifica un'interazione che avviene in tre diversi modi:

- il distributore può intervenire attivamente nella definizione delle quote di mercato dei vari produttori attraverso la composizione del proprio assortimento e la scelta dei prezzi sulle singole referenze;
- il distributore può intervenire anche sul posizionamento del prodotto desiderato dall'impresa industriale facendo leva sulle informazioni che reperisce direttamente dal consumatore e la collocazione del bene nel punto vendita;
- il distributore può ottenere un vantaggio informativo sui comportamenti d'acquisto del consumatore, che espone il produttore ad elevati rischi in rapporto alla possibilità di inserire il proprio prodotto sul mercato.

Il rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice tende ad essere differente, soprattutto a causa del consumatore, a seconda che si parli di mercato dei beni banali e mercato dei beni problematici. I primi sono beni aventi basso valore unitario e ad acquisto frequente; i secondi, invece, sono beni durevoli o semi durevoli con bassa frequenza d'acquisto.

Nel caso dei beni banali, sia il progressivo sviluppo delle grandi imprese commerciali sia la crescente concentrazione della distribuzione al dettaglio hanno reso il rapporto tra l'industria e la distribuzione centrale per la comprensione delle attività di marketing svolte da entrambi i soggetti e della struttura dell'industria che opera in questo mercato. I quattro autori principali che hanno approfondito questo

tema sono stati Robert Steiner, Michael Porter, Giampiero Lugli e Mark Albion¹⁷: i primi due hanno guardato alle problematiche di canale adottando il punto di vista dei produttori, i secondi, invece, assumendo l'ottica dei distributori. Per esaminare, invece, da una prospettiva "neutrale" tale rapporto è necessario partire dal comportamento del consumatore¹⁸. Quest'ultimo utilizza una "strategia" articolata in quattro stadi, che mira a ridurre al minimo le risorse di tempo destinate all'acquisto:

- i. il consumatore definisce un budget di spesa relativo alle grandi macro-categorie di prodotti (banali, problematici) per un periodo predefinito;
- ii. il consumatore sceglie il punto vendita o la combinazione di punti vendita nei quali effettuare gli acquisti;
- iii. il consumatore stila una "lista della spesa" nella quale inserisce le singole categorie di prodotto o, quando esistono preferenze di marca, con riferimento a singole referenze;
- iv. il consumatore si reca nel punto vendita ed effettua gli acquisti sulla base della "lista della spesa" oppure li modifica considerando la convenienza dei prezzi e/o delle caratteristiche dell'assortimento.

Da questa sequenza di scelta derivano alcune importanti implicazioni:

- La scelta del punto vendita precede quella dei beni che verranno effettivamente acquistati sia perché ci si riferisce ad un orizzonte temporale più ampio, sia perché il consumatore è convinto di reperire i beni che desidera in tutte le alternative da lui analizzate.
- Nella scelta del punto vendita il costo dei beni da comprare appare come volume di spesa totale per ciascuna spedizione d'acquisto e non come somma della spesa destinata a ciascun bene; allo stesso modo, il prezzo dei singoli beni è rilevante solo indirettamente, come elemento che influenza la percezione del livello dei prezzi complessivo di ciascuna alternativa di acquisto.
- Non tutti i beni da acquistare sono definiti in modo analitico. I consumatori tendono ad indicare analiticamente solo i beni a forte *brand loyalty*, il resto è lasciato all'acquisto d'impulso.
- I consumatori sono consapevoli delle opportunità offerte dai distributori attraverso le loro politiche di prezzo e di assortimento, che possono modificare la scelta d'acquisto.

Il comportamento del consumatore è in parte vincolante per il distributore che deve detenere nel proprio assortimento i prodotti a forte *brand loyalty*, pena l'esclusione dalle alternative prese in

¹⁷ Tra gli autori che in Italia hanno per primi affrontato il tema dei rapporti industria-distribuzione, vanno ricordati i contributi di Vaccà (1963 e 1968), Varaldo (1971 e 1976) e Spranzi (1972).

¹⁸ Per ottenere una prospettiva "neutrale", data la complessità del rapporto industria-distribuzione-consumatore, è necessario adottare delle semplificazioni quali l'assunzione di una situazione in cui la rivoluzione commerciale è stata completa ed il mercato è quindi dominato da grandi imprese o organizzazioni distributive; il grado di concorrenza deve essere elevato.

considerazione dal cliente e, deve offrire a chi acquista un'immagine generale positiva del punto vendita poiché il consumatore opera le sue scelte senza conoscere l'insieme dei prezzi praticati. Quindi nel mercato dei beni banali, da un lato l'industria produttrice di prodotti a marchio cercherà di conquistare e rafforzare la propria *brand loyalty* attraverso ingenti investimenti pubblicitari con il fine di assicurarsi una vantaggiosa allocazione nel punto vendita a scapito dei concorrenti; dall'altro l'impresa distributrice cercherà sia di differenziare la propria offerta commerciale rispetto alla concorrenza sia di valutare le differenti possibilità di assortimento. Si può quindi dedurre che per le merceologie banali esiste oggi una situazione di netta e strutturale indipendenza tra produzione e distribuzione che non permette l'integrazione della seconda da parte della prima; ne consegue che nei rapporti di canale l'equilibrio tra gli interessi dei due soggetti economici si determina in base alla loro forza contrattuale.

Nel caso dei beni problematici, anche se i rapporti di canale risultano essere più complessi, per comprenderli è sempre necessario partire dal comportamento della domanda. Il consumatore durante il processo d'acquisto è influenzato dalle caratteristiche di complessità e di soggettività del bene: la prima fa riferimento al numero di attributi presenti in ciascun bene; la seconda, invece, è correlata al fatto che gli acquisti non dipendono da un singolo membro di un nucleo familiare, ma dalle preferenze personali di ciascuno dei suoi membri. Il suo processo di ricerca è quindi suddivisibile in due stadi principali:

- i. il consumatore seleziona il tipo di offerta commerciale in base al grado di informazione richiesta;
- ii. il consumatore sceglie i punti vendita da visitare per diminuire la ricerca in funzione della corrispondenza tra preferenze e segmentazione dell'offerta commerciale.

Le imprese produttrici sfruttano i diversi attributi dei beni problematici per esercitare delle forti politiche di differenziazione, che però con il tempo hanno reso sempre più difficile la fornitura di assortimenti despecializzati alla distribuzione. Distribuzione che, con l'aumento dei beni disponibili per ogni famiglia, il continuo ricambio dell'offerta e la crescente segmentazione della domanda, tende a specializzarsi; la differenziazione commerciale del prodotto che ne deriva può interferire con quella industriale, o meglio, può sovrapporsi. Il trade quindi non è solo un mero rivenditore, ma si configura come un produttore di servizi che gioca un ruolo fondamentale nel definire degli attributi aggiuntivi del bene, rispetto a quelli già delineati dal produttore, per il consumatore. Ne consegue che per le merceologie problematiche i rapporti di canale sono caratterizzati spesso da alleanze o accordi che sfociano nell'integrazione verticale, in cui la posizione di leader è occupata dal produttore che non vende i propri prodotti al distributore, come nel caso del *grocery*, ma tramite il distributore. La differenza fondamentale tra la domanda di beni banali e problematici risiede nella diversa

disponibilità di informazione a priori, prima cioè che il consumatore definisca la sua strategia d'acquisto: nel caso dei beni problematici la scelta del punto vendita non può avvenire che insieme alla scelta della variante del bene da acquistare, poiché regolarmente questa seconda si fonda sull'informazione non omogenea acquisita durante la ricerca.

2.1.1 La crescente importanza del ruolo ricoperto dal distributore

La Private Label nonostante possa essere considerata un'invenzione del distributore, può rappresentare per quest'ultimo sia una causa e sia una conseguenza del cambiamento del suo ruolo. In linea generale ne rappresenta una causa perché è l'elemento dal quale è partita la trasformazione della sua funzione, da semplice rivenditore a soggetto economico dotato di un forte potere contrattuale e di mercato; ne rappresenta, invece, una conseguenza perché se queste trasformazioni, in aggiunta a quelle organizzative, economiche e tecnologiche, non ci fossero state allora la marca commerciale non avrebbe mai avuto l'opportunità di svilupparsi e raggiungere quote di mercato elevate, come le detiene oggi.

I principali fattori che dal punto di vista organizzativo hanno caratterizzato il mutamento del ruolo del distributore sono (Cristini, 1992):

- la predisposizione e lo sviluppo di sistemi tecnologici integrati per l'ottenimento di vantaggi competitivi permanenti. Esempi sono l' E.A.N. (European Article Number), U.P.C. (Universal Product Code), E.D.I. (Electronic Data Interchange), A.C.M. (Automatic Check-out Machines), AI/ES (Artificial Intelligence/Export System);
- lo sviluppo di applicazioni in punto vendita, quali i P.O.S. (Point of Sale), gli E.F.T (Electronic Funds Transfer), i sistemi di merchandising, in grado di migliorare l'efficienza a livello front office e di raccogliere informazioni preziose per la gestione aziendale;
- l'ammodernamento del processo logistico, sia con riferimento ai magazzini di area ed ai depositi presso le unità di vendita, sia per quanto riguarda i vettori ed i sistemi di trasporto utilizzati;
- il maggiore controllo della rete periferica da parte degli enti centrali preposti a definire e gestire le politiche di business;
- la costituzione e lo sviluppo di aree marketing in grado di gestire le nuove politiche di consumer marketing, connotate per la prima volta da notevoli investimenti e da diversa articolazione delle leve promopubblicitarie utilizzate;

- l'affermarsi del modello della qualità totale¹⁹.

Cambiando il proprio ruolo ed esercitando più funzioni, il distributore accresce anche il proprio potere, che negli ultimi anni è aumentato di pari passo con la sua crescita dimensionale e con l'incremento delle quote di mercato dei prodotti a marchio commerciale (Dawson, Shaw e Harris 1989; Davies, Gilligan e Sutton 1985).

Fra le ragioni che stanno alla base dell'aumentata influenza del distributore nei rapporti di fornitura possono essere evidenziate le seguenti (Dawson e Shaw 1989):

- l'aumento della sua capacità di acquisto non solo per i beni trattati, ma anche per beni appartenenti al mercato dei capitali, dei servizi di marketing e finanziari;
- la maggiore importanza dell'insieme delle variabili di marketing, rispetto alle sole caratteristiche del prodotto, nel determinare i risultati di mercato, molte delle quali attivabili autonomamente dai distributori;
- il vantaggio di tempo rispetto ai produttori nella conoscenza dei gusti dei consumatori;
- l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, meglio sfruttabile dai distributori attraverso strumenti attivabili sul punto vendita;
- l'aumentato coinvolgimento dei distributori, in seguito allo sviluppo delle marche commerciali, in attività tradizionalmente di competenza dei produttori;
- l'orientamento delle imprese commerciali al coordinamento di tutta la logistica del canale, in passato di esclusiva pertinenza dei produttori;
- la maggiore disponibilità di informazioni relative alle fonti di approvvigionamento, anche a livello internazionale, che permettono ai distributori di trovare più alternative d'acquisto.

In questo modo la distribuzione "invade il campo" dell'industria, cercando di cogliere le opportunità che la conducano alla creazione di un maggior valore. La competizione nel canale diventa inevitabilmente molto accesa e le imprese di distribuzione, per aggiudicarsi il cliente finale, mirano ad accrescere le dimensioni dei singoli punti vendita per ottimizzare le capacità di vendita e contenere i costi gestionali del negozio, aumentando nello stesso tempo il potere di attrazione attraverso un ampio assortimento e una multispecializzazione in funzioni o in reparti; puntano ad accrescere le dimensioni della catena del valore o dell'impresa nel suo complesso per poter adottare a livello centrale soluzioni logistico gestionali più efficienti ed efficaci, per esercitare un forte potere di condizionamento dei fornitori, spuntare quindi prezzi più convenienti ed attrarre più margine commerciale rispetto a quello realizzato dal produttore; auspicano infine a passare da un ruolo passivo

¹⁹ Total Quality Management: è un approccio manageriale centrato sulla Qualità e basato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione allo scopo di ottenere un successo di lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente e benefici che vadano a vantaggio dei lavoratori e della società.

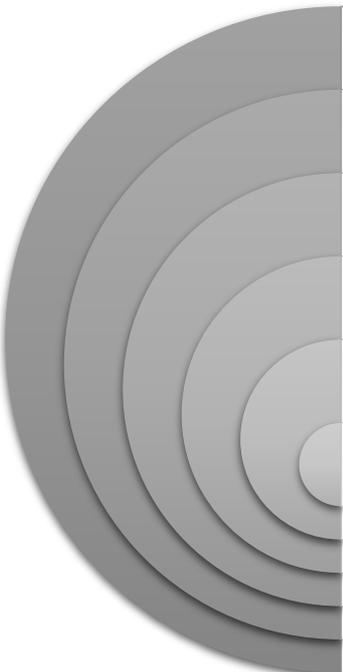
di chi subisce la politica di marca del produttore, prima ad un ruolo contrattuale proprio di chi sfrutta il potere di mercato che si è conquistato, e dopo ad un ruolo attivo di chi si confronta con la produzione attraverso la marca commerciale.

Esistono casi però in cui ciò non è possibile: l'assortimento despecializzato o monomarca rappresenta uno dei limiti invalicabili che impedisce sia l'integrazione verticale, a monte e a valle, sia la più elevata creazione di valore. La forza crescente della distribuzione ha inoltre mutato le condizioni di equilibrio interno nei rapporti di canale, avendo un forte impatto sull'industria e finendo per rafforzare le grandi marche industriali. Ciò è avvenuto direttamente attraverso lo stimolo che la criticità dei rapporti di canale ha dato al rafforzamento della propria posizione contrattuale, perseguita attraverso una rinnovata enfasi sull'innovazione di prodotto e sulla creazione delle loro connotazioni simboliche per mantenere ampio il divario con i beni a marca commerciali; con la riduzione dei portafogli prodotti, abbandonando quelli troppo deboli e uscendo dai mercati che non presentavano più opportunità per creare nuovo valore tramite l'innovazione. Indirettamente, invece, si è arrivati allo stesso risultato uscendo dal mercato dei concorrenti più deboli che hanno subito gli effetti della sovrapposizione di posizionamento tra i loro prodotti e quelli a marca commerciale del distributore. In questo panorama competitivo così esteso si ampliano anche gli obiettivi perseguibili dal distributore, che vanno ben oltre la sola funzione informativa e di garanzia del prodotto acquistabile dal consumatore. Tra questi si ricordano: l'aumento del margine operativo, l'offerta di alternative inferiori di prezzo, la differenziazione dell'offerta e riduzione della trasparenza del mercato, la realizzazione di un vantaggio competitivo non imitabile, l'asciugamento del portafoglio in assortimento con ridotta brand loyalty, e l'aumento del potere contrattuale negli acquisti.

Le strategie da questi adottate, per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti, puntano sia sulla varietà e sui servizi, sia sui prezzi bassi e sull'elevata rotazione. Nello specifico la prima, presentando prezzi più alti, è propria del dettaglio associato²⁰, di qualche indipendente che attua una specializzazione spinta e si colloca in genere in una fascia alta di mercato, e oggi, di specialisti di grandi dimensioni. La seconda, invece, è possibile grazie alla ricerca di fornitori convenienti, all'abbassamento dei margini sui prodotti di marca, all'ampliamento degli assortimenti inserendo linee con più alti margini e attraverso l'inserimento delle marche commerciali. Entrambi gli approcci richiedono competenze, formule distributive, risorse come spazio, capitali e personale ed offrono opportunità di crescita differenti.

²⁰ Sono forme di collaborazione economica tra vari dettaglianti con lo scopo di conseguire dei vantaggi economici in modo da garantire a tutti ed in ugual modo una maggiore redditività ed efficienza, sempre nel rispetto dell'indipendenza di ciascun negozio aderente all'iniziativa.

Figura 11: Gli obiettivi del distributore



Aumento del margine operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Il prezzo fissato dal distributore remunera al meglio i suoi fattori produttivi; questo è possibile grazie al suo maggior poter di mercato.
Offerta di alternative inferiori di prezzo	<ul style="list-style-type: none"> • Una politica aggressiva di prezzo incentrata sui prodotti a marca industriale più conosciuti dai consumatori e l'introduzione in assortimento di prodotti di fascia bassa sono i due modi per offrire alternative inferiori di prezzo.
Differenziazione dell'offerta e riduzione della trasparenza del mercato	<ul style="list-style-type: none"> • La differenziazione basata sulla qualità e la quantità dei servizi offerti, in aggiunta ai prodotti in assortimento garantiscono al distributore l'ottenimento di elementi monopolistici che lo differenziano dai concorrenti.
Realizzazione di un vantaggio competitivo non facilmente imitabile	<ul style="list-style-type: none"> • Il vantaggio competitivo raggiunto da un'impresa attraverso la politica della marca commerciale è altamente inimitabile perché la gestione delle leve di marketing da parte dei potenziali imitatori risulta essere complessa.
Asciugamento del portafoglio prodotti in assortimento con ridotta brand loyalty	<ul style="list-style-type: none"> • Questo obiettivo consente al distributore di accrescere la propria profittabilità dei singoli mercati, attraverso un processo di razionalizzazione dei prodotti in assortimento e una più attenta analisi della redditività.
Aumento del potere contrattuale negli acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Questo obiettivo è raggiungibile grazie alla volontà del distributore di riempire i vuoti d'offerta attraverso l'integrazione delle funzioni svolte in precedenza interamente dall'industria.

Fonte: Grafico elaborato dall'autore

2.2 Il rapporto Industria-Distribuzione tra cooperazione e conflitto

Nello studio delle relazioni tra l'industria e la distribuzione, nell'attuale struttura dei mercati, si deve tener conto della varietà di casi e di situazioni reali che impediscono la generalizzazione di questi rapporti, che si qualificano in modo molto diverso da quanto teorizzato dalla letteratura. La struttura e la dinamica delle relazioni sono infatti influenzate da tre diverse componenti: la componente contrattualistica, la componente competitiva e la componente strategica. A seconda del prevalere dell'importanza di una di queste componenti, rispetto alle altre, le relazioni tendono ad assumere configurazioni e caratteri assai diversi. Nelle relazioni con prevalente contenuto contrattuale-negoziiale l'interesse delle parti è concentrato essenzialmente sul puro e semplice scambio di un prodotto o di un servizio contro la corresponsione di una certa quantità di moneta, rappresentante il prezzo, per cui gli sforzi sono diretti a realizzare il massimo risultato a breve, facendo leva sulle capacità negoziali e sulla forza contrattuale di cui ciascuno dei due contraenti dispone. Le relazioni di natura competitiva si sviluppano in funzione di possibili "invasioni di campo" dell'industria nell'area di attività propria della distribuzione e viceversa, in contrasto con il principio della specializzazione e della reciproca integrazione funzionale. In questo tipo di contesto svanisce l'armonia relazionale tra gli operatori collocati su livelli diversi della catena produzione-distribuzione-consumo e sorgono occasioni di conflitto nella disputa sulle aree e sulle funzioni di

competenza. Le relazioni di natura strategica, invece, emergono tendenzialmente in tutte le situazioni in cui le due parti, l'industria produttrice da un lato e l'impresa distributrice dall'altro, riconoscono l'opportunità e la convenienza di una gestione delle rispettive attività proiettata nel medio-lungo termine ed imperniata sulla considerazione ed il riconoscimento dei vantaggi ottenibili tramite un'interazione tra le specifiche competenze e risorse nell'approcciare il mercato e nell'affrontare la concorrenza. Queste sono più frequenti nei settori in cui la funzione distributiva è molto funzionale al successo del business, ma allo stesso tempo quella industriale implica elevate competenze e risorse specialistiche, non facilmente riproducibili e sostituibili. Un approccio di tipo strategico si configura anche come un possibile sbocco all'elevata conflittualità tra l'industria e la distribuzione, che con il tempo tende sia ad intaccare la redditività dei settori sia a creare condizioni di incertezza.

Attraverso un'analisi più approfondita si riesce a dedurre che il conflitto e la collaborazione rappresentano due risvolti della stessa medaglia in quanto sulla base di particolari condizioni economiche e non, sia l'industria produttrice sia l'impresa distributrice possono, sulla base dei loro obiettivi, decidere di competere oppure di instaurare una cooperazione con la controparte. *Produttori e distributori sono perciò condannati contemporaneamente a collaborare e a competere*²¹. Per esempio, esaminando il caso della marca commerciale si nota come questa per la distribuzione sia un elemento generatore di conflitto con la produzione, ma anche un'opportunità di cooperazione come accade nel *co-packing*; di tutta risposta la produzione favorirà più collaborazione diminuendo i prezzi e/o aumentando i servizi o aumenterà la competizione immettendo sul mercato numerose e consistenti novità attraverso la marca industriale. Anche l'evoluzione del sistema informativo può comportare delle conseguenze notevoli: se questa aumenta la capacità di gestione degli assortimenti allora genera successivamente un conflitto nel canale; se, invece, riduce i costi logistici e delle scorte agevolerà la nascita di un rapporto più che collaborativo. Di contro, l'impresa produttrice asseconderà la collaborazione per l'ottenimento di maggiori informazioni, mentre sosterrà la competizione attraverso lo sviluppo di strategie *pull*²².

Per analizzare e comprendere il legame esistente tra industria e distribuzione che diventa, al crescere del peso della seconda, via via sempre più complesso è necessario scegliere innanzitutto il punto di riferimento dell'analisi: se immedesimarsi nel produttore oppure nel distributore. In secondo luogo devono essere identificati i fattori che incidono sulla situazione, le strategie che possono essere percorse e gli strumenti utilizzabili. Successivamente si dovrà verificare la reazione del partner che

²¹ Pelton, Strutton e Lumpkin 1997.

²² La strategia pull viene adottata dal produttore, attraverso la pubblicità, le promozioni e altre forme di comunicazione per indurre i consumatori a richiedere il prodotto agli intermediari, i quali saranno motivati ad ordinarlo per poter attrarre e far tornare i consumatori nei loro punti vendita. È indicata quando si registrano un'elevata fedeltà alla marca che viene scelta ancor prima di entrare nel punto vendita e un forte coinvolgimento nella categoria di prodotto. L'impresa commerciale svolge solo la funzione distributiva.

mirerà immediatamente ad annullare o almeno a ridurre le conseguenze negative dell'impatto e ad esaltare quelle positive. Il risultato finale sarà una situazione alquanto complessa che potrà essere valutata esclusivamente attraverso la definizione di un rapporto specifico. La complessità deriva dalla presenza dell'uno o dell'altro partner e di aspetti quali gli atteggiamenti, le azioni ed i comportamenti più collaborativi o più conflittuali (Collesei, Casarin, 1999). Generalmente se i soggetti del rapporto sono una grande industria produttrice ed una grande impresa distributrice, e quindi c'è equilibrio di potere tra i due partner, allora è possibile che in presenza di un clima conflittuale la situazione diventi più nociva se le cause di tale conflitto non possono essere rimosse e la relazione non può essere interrotta. Al contrario, se a rapportarsi sono invece una piccola industria produttrice ed una grande impresa distributrice, a causa del forte squilibrio di potere tra le due, il conflitto non si traduce in termini penalizzanti per il fornitore, in quanto è la stessa distribuzione a sentire l'esigenza di intessere una relazione quanto più efficiente e duratura possibile con questi (Musso, 1999).

I mutamenti strutturali del commercio hanno, oltre a conseguenze positive e negative per l'industria e per la distribuzione, la peculiarità di rendere il canale un'entità non immutabile in cui i suoi componenti non sono né vincolati al rapporto se non dal mutuo interesse e né vi è la corrispondenza biunivoca tra un dato produttore ed un dato distributore. Nel canale, prima che la distribuzione vi assumesse un ruolo fondamentale, solo alcune grandi imprese industriali detenevano un forte potere di mercato, che gli consentiva la disponibilità di risorse sufficienti per sostenere la politica di marca. Questa politica a volte oggi, non solo trova difficile attuazione nei segmenti in cui l'impresa è leader, ma per di più diventa uno strumento di conflitto con la distribuzione in quei segmenti in cui l'impresa produttrice è meno conosciuta. Esistono però dei limiti al livello di conflittualità intracanalale (Baccarani, 1993):

- I membri del canale decidono di instaurare un rapporto, diventando interdipendenti tra loro, per trarre un vantaggio e massimizzarlo. Se le condizioni delle transazioni che avvengono all'interno di un canale sono tali che un partner, meno efficiente dei suoi concorrenti, si trova ad operare nel tempo in condizioni insostenibili, la conflittualità che potrebbe derivarne può essere risolta con la cessazione delle relazioni stesse.
- Nessuno può esercitare il proprio potere per porre gli altri in condizioni di eccessivo disagio, altrimenti rischierebbe di rimanere senza alcun interlocutore.
- L'opportunità di cogliere le sinergie e i conseguenti vantaggi potenziali del canale è possibile solo se la conflittualità è mantenuta ad un basso livello ed il contenuto principale delle relazioni diventa di tipo collaborativo.

Attraverso l'inarrestabile intensificazione del potere contrattuale del distributore, si determina la riduzione del numero dei clienti e l'aumento della quantità trattata da ciascuno di essi; questo causa

la diminuzione dei tempi necessari ad un prodotto per raggiungere un'ampia circolazione e la notorietà presso i consumatori. Inoltre, il livello manageriale delle imprese distributrici migliora. Tutto questo trasforma la distribuzione in una controparte temibile ma, allo stesso tempo, la rende un'entità con la quale immaginare un rapporto di carattere strategico e quindi una relazione di tipo cooperativo. Inevitabilmente, all'inizio, essendo sia l'industria sia la distribuzione molto forti sul mercato, nel canale si manifesterà una rivalità talmente elevata da far ritenere che nel lungo periodo l'unico obiettivo dell'impresa distributtrice sia il dominio assoluto dello stesso canale. Questa forte rivalità può essere superata solo se entrambi i soggetti economici si rendono conto che una competizione forzata di questo tipo danneggia gli interessi di tutti. Ma se prima una collaborazione strategica non era auspicabile a causa delle mancate condizioni strutturali e delle capacità gestionali della distribuzione, oggi è proprio quest'ultima che sta diventando la variabile indipendente della relazione vendite-canale²³. E mentre questa si avvia a trasformarsi in leader di canale, l'industria produttrice, che generalmente più ha da perdere in caso di conflitto, si rende conto dell'ottima opportunità di coinvolgere l'impresa distributtrice nella pianificazione e nella attuazione delle strategie. Nonostante tutto, ancora poche sono le imprese distributrici che accettano le logiche collaborative: queste hanno oggettivamente minore evidenza dell'utilità di relazioni di lunga durata con l'industria e solo recentemente hanno, attraverso delle forme di collaborazioni a senso unico che rendono le imprese produttrici delle semplici imprese di sub-fornitura, aumentato il numero delle relazioni cooperative.

Le relazioni tra l'industria e la distribuzione, sia in termini competitivi sia in termini cooperativi, possono essere meglio descritte ed illustrate tramite "la matrice delle relazioni" (Baccarani, 1993).

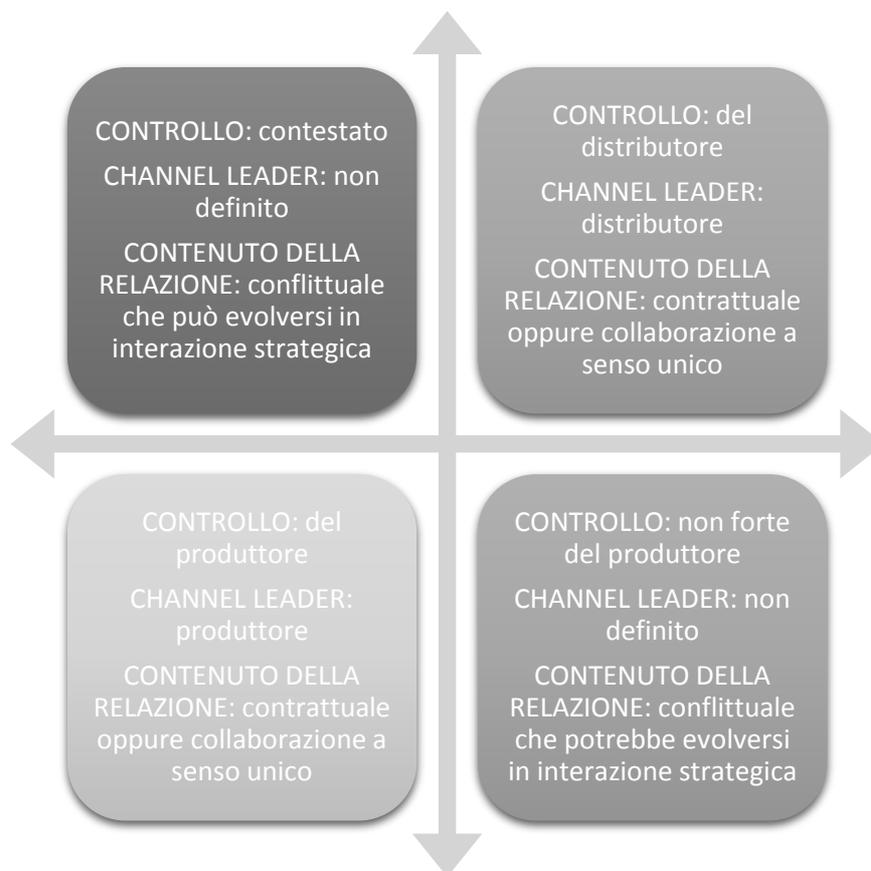
Le due dimensioni su cui questa si può costruire sono:

- i. il settore nel quale il canale opera o, anche, la tipologia del prodotto che deve essere commercializzato;
- ii. i rapporti di forza prevalenti tra le imprese di canale.

Considerata come data la prima dimensione, la seconda, ovvero il tipo di relazione che si può più probabilmente instaurare, dipenderà dal ruolo svolto all'interno del canale dall'industria produttrice e dall'impresa distributtrice ed il potere che queste sono in grado di esercitarvi.

²³ "Riflessioni sul Trade Marketing" di Cuomo G.

Figura 12: La matrice del potere contrattuale e delle relazioni nel canale



Fonte: “La funzione distributiva. Nuovi rapporti tra industria e distribuzione” di Italo Trevisan (1991)

Dalla Figura 12, considerando che la dimensione orizzontale rappresenta il potere contrattuale dei distributori che va dall’elevato allo scarso e la dimensione verticale il potere contrattuale dei produttori che va ugualmente dall’elevato allo scarso, le combinazioni che possono essere originate da queste due variabili sono quattro:

- il produttore ha un elevato potere contrattuale mentre il distributore è debole;
- il produttore e il distributore hanno entrambi un elevato potere contrattuale;
- il produttore ha scarso potere contrattuale mentre il distributore è forte;
- il produttore e il distributore hanno entrambi ridotte dimensioni e non sono in grado di esercitare il potere in modo significativo.

È ovvio che se il potere contrattuale è sbilanciato a favore di una delle due parti, inevitabilmente le relazioni che si instaurano hanno caratteristiche completamente differenti da quelle che possono stabilirsi se la forza del produttore e quella del distributore sono sostanzialmente equilibrate. Nella matrice, inoltre, alla determinante “potere contrattuale” si potrebbe sostituire la determinante “dimensione” in modo tale da arrivare alle medesime conclusioni: se si considera un produttore di grandi dimensioni e un distributore minore, il potere sarà sicuramente sbilanciato a favore del primo;

se, invece, è il produttore ad avere al pari del distributore una piccola dimensione allora entrambi non potranno imporre troppo le proprie condizioni.

La situazione classica²⁴, ovvero quella in cui il produttore ha un elevato potere contrattuale mentre il distributore è debole ed è quindi obbligato a precise scelte, viene riportata come paradigma nei manuali di letteratura sul rapporto tra industria e distribuzione, nonostante sia quella meno diffusa nella realtà; in più i cambiamenti strutturali avvenuti nel settore commerciale, la stanno rendendo più rara e meno rilevante per il produttore stesso. A prescindere da ciò, il produttore è però in grado di contattare prima in modo diretto e di orientare poi il consumatore attraverso le azioni promozionali; ha una visione strategica della propria attività di lungo periodo e le risorse per attuarla, mentre il distributore ha una ridotta, se non nulla, capacità di operare nel lungo termine e la sua visione strategica, invece, si sostanzia nel perseguire delle condizioni che gli garantiscano la sopravvivenza. La posizione di leadership nel canale è quindi assunta dal produttore che ha la possibilità di applicare facilmente una politica di prezzi imposti, cercando di ottenere la massima efficienza dai distributori e, qualora fosse necessario ne stabilirebbe l'espulsione intesa come cessazione del trattamento del prodotto. È logico dedurre che i rapporti conflittuali in questo caso si risolverebbero nella capitolazione della parte più debole, ovvero il distributore.

La situazione opposta alla precedente, cioè quella in cui il produttore ha uno scarso potere contrattuale mentre il distributore è forte, si è diffusa di pari passo con la crescita del grande dettaglio. Il produttore non persegue alcuna politica di marca e tutti i suoi sforzi promozionali sono generalmente rivolti agli intermediari grazie all'adozione di una strategia di tipo *push*²⁵. L'orientamento del consumatore dipende esclusivamente dal distributore, che quanto più è grande, tanto più elevata sarà la sua capacità di determinare il livello di vendite di uno specifico prodotto. Inoltre, questi è in grado di sviluppare una visione strategica elaborata che gli consente il raggiungimento della posizione leader nel canale, che assume la struttura di un sistema di approvvigionamento per il distributore stesso. Il produttore, invece, di fronte alla significativa quota di fatturato detenuta dal suo rivale, ha come unico obiettivo la conclusione delle trattative e l'ottenimento degli ordini; occupa una posizione subordinata per garantire l'equilibrio nel canale, in quanto se solo provasse a far valere le proprie condizioni nei confronti del distributore, che potendo contare su un vasto numero di piccoli fornitori in concorrenza tra loro, potrebbe essere immediatamente escluso.

²⁴ Questa situazione si verifica quando il produttore è leader di mercato o comunque tratta beni di categoria A, ovvero prodotti per i quali il consumatore individua sia la quantità e sia la marca desiderata. I beni di categoria B sono, invece, prodotti per i quali viene individuata la quantità ma non la marca.

²⁵ La strategia *push* ricorre alla forza vendita del produttore, a promozioni commerciali o ad altri mezzi per indurre gli intermediari commerciali a trattare il prodotto, motivandoli a promuoverlo o venderlo agli utilizzatori finali. È indicata quando nel settore vi è scarsa fedeltà alla marca, la sua scelta viene effettuata nel punto vendita, il prodotto viene acquistato d'impulso e i suoi vantaggi sono ben noti. L'impresa commerciale ha quindi una propria autonomia e deve essere considerata come un cliente dall'industria produttrice.

È doveroso evidenziare che, per entrambe le situazioni analizzate, lo sviluppo di rapporti strategici di lungo periodo è possibile solo nella tipologia delle “collaborazioni a senso unico” (Baccarani, 1993). Si tratta, cioè, di collaborazioni quasi “forzate” nelle quali il partner più debole si sforza di mantenere la relazione e quello più forte di imporre le condizioni a proprio favore.

Nel caso in cui nel canale si presenti una situazione di equilibrio si possono esaminare due casi: il primo caratterizzato dalla presenza di un produttore e un distributore con ridotte dimensioni o basso potere contrattuale; il secondo, al contrario, caratterizzato da un produttore e un distributore forti contrattualmente o con grandi dimensioni.

Nella prima situazione il produttore, che spesso opera in mercati ristretti, tratta beni di qualità discreta di cui viene decisa dal consumatore solamente la quantità; non fa ricorso a forme intense di pubblicità, ragione per cui la diffusione della sua immagine di qualità è dovuta soprattutto alla conoscenza diretta del prodotto da parte dell’acquirente finale e all’azione promozionale degli intermediari distributivi. Tuttavia, l’influenza esercitata sull’andamento delle vendite dal distributore è molto limitata a causa dei pochi punti vendita in cui si trova ad operare. In generale, nessuno dei due soggetti ha la capacità di elaborare strategie complesse e né le risorse per attuarle, motivo per cui non si può definire un *channel leader* (Baccarani, 1993). Il canale non è visto come un sistema distributivo, mentre le relazioni sono considerate delle semplici transazioni al suo interno: si delineano perciò dei rapporti di tipo contrattuale e gli sforzi delle parti hanno lo scopo di ottenere la massimizzazione dei risultati nel breve periodo. Difficilmente tali relazioni si evolvono o si modificano: vi può essere solamente all’inizio una fase caratterizzata da un breve conflitto nel quale ciascuna delle due parti cerca di imporre le proprie condizioni all’altra, ma, dato il debole potere contrattuale di entrambe, la fase competitiva difficilmente si estenderà oltre.

Nella seconda situazione di equilibrio, invece, il produttore, che generalmente tratta delle marche leader, opera a livello nazionale ed ha un volume di produzione tale che un singolo distributore, per quanto grande e diffuso sia sul territorio, non possa detenere un controllo sulle vendite; ha in più la capacità di elaborare delle strategie sofisticate e le risorse per poterle attuare. In più adottando una politica di marca ben precisa e trattando dei prodotti noti al pubblico è in grado di comunicare direttamente con il consumatore. Il distributore, invece, attraverso notevoli risorse ed un’ottima organizzazione manageriale riesce a definire una strategia precisa gestendo un volume di prodotti significativamente rilevanti, ragione per cui il produttore ha tutto l’interesse a mantenere dei rapporti pacifici. Inoltre, pur trattando in larga misura i prodotti dell’industria cerca di spostare la fedeltà del consumatore dal brand allo store, dimostrazione del fatto che, al pari del produttore, è in grado attraverso alcune iniziative di modificare lo *status quo* interno al canale causandovi la nascita di conflitti. Le relazioni vengono “difese” solo perché sono significative per entrambe le parti, ma la

lotta per ottenere il predominio è accanita. In tale situazione non può esistere un *channel leader*, ma il controllo si sposta dall'uno all'altro contendente a seconda delle circostanze in cui ci si trova. Come in precedenza, la tensione conflittuale è propria della prima fase relazionale in cui il distributore mira ad allargare i confini della propria area di attività ed a spostare tutti gli oneri transazionali sul produttore. Raggiunto il livello critico di conflittualità il distributore si rende conto che tale competizione deteriora anche i suoi margini di redditività, e quindi rivaluta la possibilità dell'esistenza di diversi modi di impostare le relazioni con il fine di conseguire i reciproci interessi: questa rivalutazione sposta l'asse dall'area della conflittualità a quella della collaborazione.

Dato questo quadro complessivo appare chiaro che *conflitto e collaborazione sono in potenza congeniti in ogni strumento utilizzabile per avviare e alimentare una relazione*²⁶. La relazione si configura, in altri termini, come un processo dialettico che produce, a seconda delle situazioni, degli esiti cooperativi che alternano quelli conflittuali e viceversa. Questo dimostra anche come l'entità di risvolti negativi nelle relazioni può comunque dar luogo a conseguenze positive se questo suggerisce ad entrambe le parti uno sforzo comune per il miglioramento della relazione stessa. Infatti, la collaborazione può essere l'esito di un conflitto costruttivo, non patologico, convogliato verso la ricerca di soluzioni accettabili per le parti; inoltre, essa necessita dell'ottenimento di vantaggi per tutti gli operatori coinvolti nell'accordo. Non di meno è l'importanza che la collaborazione assume come accordo per evitare o per risolvere una competizione. In generale, è noto che la compatibilità degli obiettivi è una condizione per avviare un rapporto di partnership, mentre gli obiettivi economicamente incompatibili tra produttore e distributore creano le condizioni per lo scatenarsi di conflitti. La compatibilità delle risorse, invece, non è sufficiente ad evitare il deterioramento del clima della relazione.

Ulteriore variabile che condiziona il verificarsi di rapporti di tipo positivo o collaborativo e di tipo negativo o conflittuale sono gli strumenti che possono essere utilizzati sia dal produttore e sia dal distributore²⁷.

²⁶ "La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione" di Umberto Collesei e Francesco Casarin

²⁷ In questa analisi vengono considerati solo gli strumenti che influenzano i rapporti verticali tra produttori e distributori e non quelli che sono diretti ai rapporti orizzontali tra i produttori o tra i distributori.

Figura 13: Gli strumenti utilizzati da produttori e distributori per competere e/o per collaborare

Gli obiettivi commerciali

- Vengono perseguiti attraverso l'aumento della copertura numerica di una determinata marca industriale e l'approfondimento dell'assortimento del distributore nella categoria merceologica considerata. Spesso conducono ad accordi di collaborazione.

L'assortimento e la marca commerciale

- Un produttore può intrattenere rapporti di fornitura con un distributore. Il primo può accordarsi con il secondo per la produzione di articoli da vendere con marca commerciale, in cambio dell'inserimento dei nuovi prodotti con marca industriale nell'assortimento del distributore. Entrambi ottengono dei vantaggi in termini di vendite.

I prezzi

- Se si vuole adottare una politica di prezzi costantemente bassi come quella della "every day low price", è necessario lo sforzo congiunto di tutti i soggetti appartenenti al canale, in particolar modo di produttore e di distributore.

La gestione dell'informazione

- Anche definita *information technology*, rappresenta la più importante forma di integrazione tra i diversi livelli di canale. E' pervasiva e può contemporaneamente incrementare la produttività, migliorare il servizio ai clienti e ridurre i costi.

La comunicazione

- Rappresenta uno strumento di collaborazione nel caso in cui il produttore concede uno sconto funzionale ai distributori che accettano di fornirvi un flusso di informazioni sia sui concorrenti sia sui consumatori. Viceversa, si configura come uno strumento di competizione se le informazioni incamerate dai produttori vengono utilizzate per discriminare le condizioni di vendita a danno di chi le fornisce.

Il merchandising e la animazione

- Generano soprattutto situazioni di contrasto perchè le richieste dei produttori possono non essere conformi alle caratteristiche dello spazio espositivo del punto vendita.

La formazione del personale di vendita

- Se analizzata in un contesto di mercato in cui sono presenti molte marche, il distributore tenderà a considerarla come un elemento generatore di conflitto piuttosto che uno strumento collaborativo finanziato dal produttore della marca industriale.

L'assistenza post-vendita

- Permette una cooperazione tra produttore e distributore per quanto riguarda la condivisione dei costi di erogazione del servizio post-vendita; mentre diviene una causa di conflitto se una delle due parti è chiamata a sostenere degli esborsi addizionali.

Le procedure commerciali

- In questo caso la collaborazione si verifica se il produttore di attrezzature per negozi stimola un distributore ad intraprendere un'attività di fidelizzazione dei clienti mediante la concessione di dilazioni di pagamento. Se, invece, si dovesse verificare una crisi del settore il produttore tenderebbe a sopportare un onere maggiore e questo comporterebbe la nascita di un conflitto.

Gli incentivi a favore dei venditori del distributore

- L'accordo tra produttore e distributore prevede che, in cambio dell'inserimento del prodotto in assortimento, i venditori del distributore vengano incentivati con una percentuale sul fatturato. Il conflitto si genererebbe nel caso in cui il prodotto da inserire fosse inadeguato al target o di bassa qualità.

Fonte: Tabella elaborata dall'autore

Questi esempi, come si nota dalla Figura 13, non sono di certo gli unici strumenti di cui produttori e distributori possono usufruire per competere e/o collaborare. Forniscono, tuttavia, due importanti implicazioni:

- a. dal punto di vista strutturale, il singolo strumento può essere interpretato come oggetto sia di conflitto, sia di collaborazione;
- b. in chiave dinamica, l'esercizio del potere da parte degli operatori genera occasioni di collaborazioni e di conflitto nell'ambito della relazione; un accordo sbilanciato può dare

origine a conflitti, ma dal conflitto costruttivo può nascere una nuova soluzione di cooperazione.

Per concludere, si può quindi affermare che la compresenza di un potenziale conflitto ed una potenziale collaborazione all'interno del rapporto tra industria produttrice ed impresa distributrice non è un fatto di per sé negativo.

2.2.1 Collaborazioni, forme interorganizzative ed integrazioni

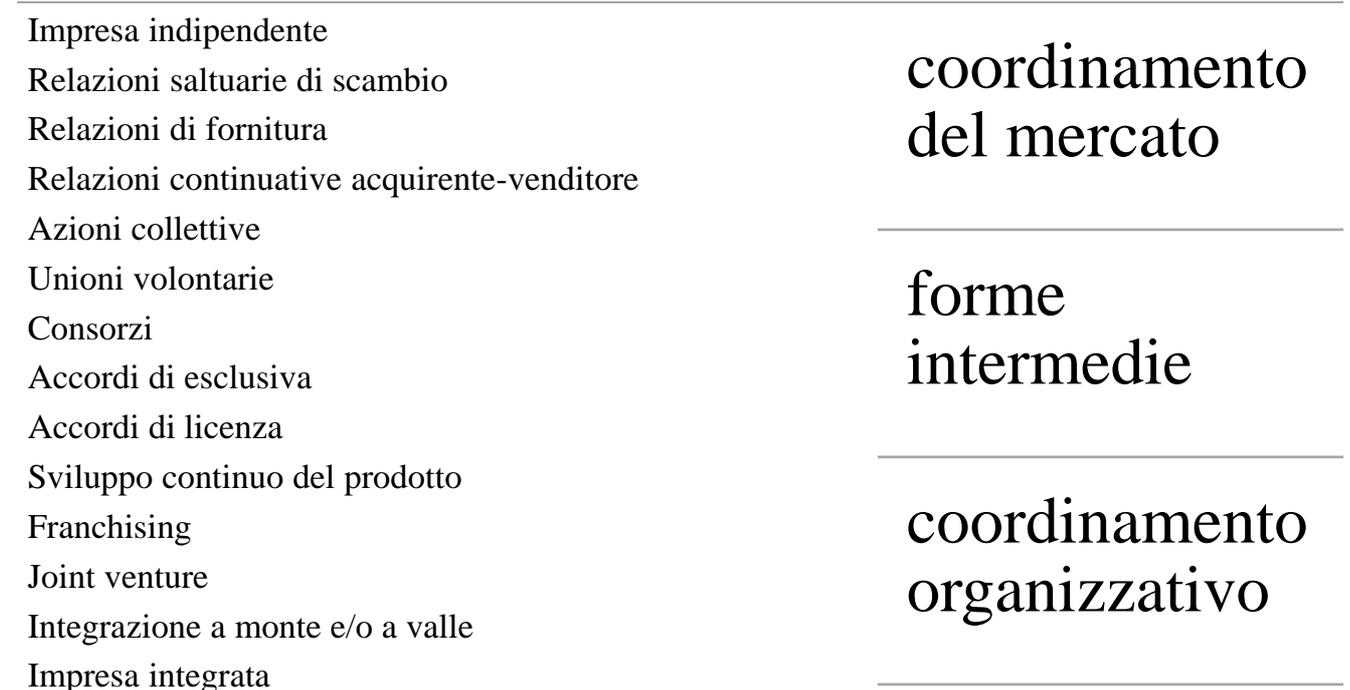
Cosa spinge l'industria produttrice e l'impresa distributrice a collaborare? Quali sono gli obiettivi perseguiti? Le collaborazioni hanno tutte lo stesso grado di intensità? Questo sono solo alcune delle tante domande da cui partire per poter analizzare al meglio il rapporto collaborativo che si può instaurare tra l'industria e la distribuzione. Tutto parte dal presupposto che oggi le imprese, operanti singolarmente, riscontrano rilevanti difficoltà nel raggiungimento di un'efficiente gestione a causa del contesto ambientale in cui sono inserite: l'eccessiva instabilità di mercato, la globalizzazione delle produzioni e la crescente evoluzione dei sistemi distributivi sono alcuni esempi degli ostacoli che le imprese incontrano nel corso dell'andamento del loro ciclo di vita. È inoltre importante ricordare, anche se già precedentemente evidenziato, che l'attuale equilibrio nel rapporto industria-distribuzione ha eliminato qualsiasi tipo di leadership all'interno del canale, favorendo sempre di più la ricerca di sinergie, per il generale miglioramento delle rispettive performance. La ricerca di soluzioni cooperative parte quindi dall'assunzione di base che l'industria produttrice e l'impresa distributrice occupino una posizione simmetrica. Entrambe controllano alcune leve necessarie a qualificare la loro offerta, ma dipendono dal partner di canale per altre. Di solito l'industria controlla le leve di prodotto, la comunicazione veicolata sui media, ma non il posizionamento del prodotto nel punto vendita; la distribuzione gestisce quest'ultimo, la sua comunicazione e solo parzialmente il prodotto poiché una parte rilevante dell'assortimento, da cui dipende in modo significativo il servizio che propone al cliente, è controllato dall'industria. Negli ultimi anni, analizzando il fenomeno da questa prospettiva, si può dire che sia l'industria sia la distribuzione abbiano tentato di appropriarsi della leva mancante. I vantaggi che si prevedono di ottenere da questi possibili accordi di tipo collaborativo sono soprattutto in termini di profitto: si attendono, infatti, degli aumenti di 2-3 punti percentuali. Ma affinché ciò sia possibile è fondamentale un coordinamento tra la gestione aziendale, intesa come attività di connessione tra le differenti aree aziendali (area degli acquisti, area della produzione, area delle vendite, area della logistica, area della pianificazione, ecc) e l'organizzazione in senso stretto, considerata come l'attività di conduzione e di indirizzo del lavoro umano all'interno dell'impresa stessa. Per questo motivo non deve essere tralasciata l'importanza dell'uomo che, con il

suo lavoro, le sue scelte e le sue determinazioni, rimane il fattore fondamentale cui l'impresa non è in grado di rinunciare né di sostituire totalmente con la tecnologia. Anche la cultura aziendale gioca un ruolo centrale nei processi collaborativi: affinché, infatti, un accordo vada a buon fine è necessario che si attui, nell'una, nell'altra o in entrambe le imprese un cambiamento volto a generare un miglioramento complessivo della relazione. Devono poi verificarsi delle condizioni propizie che permettano lo sviluppo di relazioni collaborative:

- la presenza di economie di scopo e/o di aggregazione: queste esistono quando la produzione e/o distribuzione congiunta di più beni diversi è più efficiente della loro produzione e/o distribuzione separata. Si manifestano quando l'impresa ha a disposizione risorse in eccesso indivisibili e/o infungibili (Teece, 1982), le quali non possono essere scambiate sul mercato e che possono essere sfruttate solamente per la produzione e/o distribuzione di altri prodotti della stessa impresa;
- l'esigenza di servizi accessori al bene commercializzato: la presenza di questi elementi aggiuntivi su un determinato prodotto o servizio influenza direttamente le economie di scopo;
- l'adattamento del prodotto o del servizio alle esigenze del cliente: ciò è possibile se si instaura un rapporto diretto con il consumatore finale o se, attraverso delle indagini di mercato, si reperiscono informazioni utili ai fini dello studio delle sue preferenze.

Le forme interorganizzative che permettono la collaborazione tra l'industria e la distribuzione non sono tutte uguali: non presentano le stesse caratteristiche e, in particolare, non hanno lo stesso grado di intensità. Queste possono essere molteplici e possono essere collocate lungo un continuum che va dai rapporti di libero mercato dell'impresa, che presuppongono l'indipendenza della sua attività rispetto a quella delle concorrenti, all'impresa integrata totalmente. In questo continuum è possibile collocare alcune forme definite "integrazioni parziali", ovvero degli accordi esclusivi limitati nel tempo su iniziative specifiche come il lancio di un nuovo prodotto, la riprogettazione di parte dello spazio di vendita e la costruzione di eventi promozionali (Pellegrini, 2004). In alcuni casi il produttore si rende disponibile a fornire beni in esclusiva ad un singolo distributore, che viene selezionato attraverso una verifica sulla compatibilità dei rispettivi posizionamenti. Inoltre, la scelta di un singolo distributore permette all'impresa fornitrice di garantire quantitativi di venduto che rendono economiche le specifiche di un prodotto realizzato su misura.

Figura 14: Il continuum dei rapporti interorganizzativi tra industria e distribuzione



Fonte: “Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione” di Riccardo Varaldo e Daniele Dalli

Le forme elencate nella Figura 14 altro non sono che diversi modi alternativi di amministrare e coordinare le relazioni di scambio interaziendali. Le loro caratteristiche dipendono dai meccanismi con cui ognuna di esse tende a realizzare il coordinamento degli scambi stessi. Per esempio, quelle basate sul mercato fondano la propria efficienza allocativa sui meccanismi di concorrenza, dato che, in presenza di un elevato numero di concorrenti e di un regime di trasparenza informativa, il meccanismo di formazione dei prezzi risulta essere efficiente. Le altre, invece, prevedono il ricorso più o meno rilevante all'organizzazione e la loro diffusione dipende dal venir meno del mercato come strumento di regolazione dei rapporti, provocando così i “fallimenti di mercato”²⁸. Per far fronte a questi “fallimenti di mercato” in cui la presenza di razionalità limitata e di opportunismo influenzano l'incertezza dei rapporti di scambio che conseguentemente provoca un aumento dei costi transazionali, si necessitano delle relazioni di scambio più “strette” e complesse, che possono addirittura arrivare all'integrazione totale dell'impresa.

Da un altro punto di vista è possibile classificare e descrivere le relazioni tra l'industria e la distribuzione sulla base del grado di integrazione²⁹, che dipende da tre parametri fondamentali:

²⁸ Si manifestano nei casi in cui gli operatori dispongono di una limitata capacità di elaborare informazioni e sono inclini ad approfittare con astuzia di situazioni favorevoli, ovvero quando sussistono presupposti behavioristici per l'affermarsi di strutture di governo alternative al mercato (Williamson, 1981).

²⁹ Si parla di integrazione per descrivere la tendenza alla riunificazione sotto una stessa autorità decisionale di più di un'azienda. L'integrazione può assumere gradi diversi, e soprattutto può essere perseguita con strumenti diversi. Le acquisizioni non sono l'unica via per ottenere il controllo su altre unità decisionali.

- **Il grado di centralizzazione del processo decisionale** dà una misura dell'influenza di uno dei due soggetti economici esercitata sull'altro e descrive una situazione di interdipendenza asimmetrica nella relazione. Più questo è elevato, più il coordinamento si basa sul principio della supervisione diretta.
- **Il grado di formalizzazione dei rapporti** indica la presenza di regole, politiche prestabilite e procedure standard che amministrano la relazione industria-distribuzione. Quanto più questo è rilevante, tanto più il coordinamento si fonda sulla pratica della standardizzazione.
- **L'intensità delle relazioni verticali** riguarda i flussi di attività, risorse ed informazioni che intercorrono tra due operatori appartenenti a due stadi successivi di un canale distributivo (Van De Ven e Ferry, 1979). Più sono intense, più il coordinamento tende ad essere il risultato di un reciproco adattamento delle parti.

Un coordinamento rigido, nel quale il processo decisionale è centralizzato come risultato dell'influenza che una delle due parti esercita sull'altra, si presenta spesso quando i rapporti di forza tra le due parti in causa sono sbilanciati. Meno rigido, ma ancora molto formale, è il coordinamento che si fonda sull'elaborazione e sull'adozione concordata di procedure standard, regole di comportamento e/o obiettivi prefissati. Per quanto non si escluda che i rapporti di forza possano essere sbilanciati, non si ha il predominio decisionale di una delle parti, essendo entrambe vincolate al rispetto delle procedure. Infine, l'integrazione verticale porta ad un coordinamento flessibile ma non per questo meno forte, dato che entrambe le parti partecipano, nella stessa misura, allo sviluppo del processo decisionale ottenendo l'efficienza e l'efficacia nel perseguimento dei comuni obiettivi per mezzo di un reciproco adattamento alle esigenze ed alle modalità operative dell'altro.

Figura 15: Il grado di integrazione nel canale distributivo



Fonte: Grafico elaborato dall'autore

Dalla Figura 15 si nota come l'integrazione sia la più alta forma di collaborazione possibile tra l'industria e la distribuzione. Essa deriva dalla convergenza e dalla condivisione di obiettivi, conoscenze ed informazioni con il fine di migliorare le economie di costo e la qualità dei prodotti offerti; può avvenire sia nel modo tradizionale, che vede l'impresa produttrice o distributrice espandersi, per diversificazione interna o per acquisizione, attraverso le proprie attività in settori situati a monte o a valle di quello originario, oppure con un'integrazione delle attività di marketing svolte. Antonio Borghesi, all'interno di una griglia che è in grado di rilevare come l'integrazione delle attività di marketing possa essere operata da diversi soggetti e venire condotta in modi differenti, inserisce le seguenti tipologie di integrazione:

- Integrazione verticale discendente competitiva del produttore;
- Integrazione verticale ascendente competitiva del grossista;
- Integrazione verticale discendente collaborativa del produttore;
- Integrazione verticale discendente competitiva del grossista;
- Integrazione verticale discendente collaborativa del grossista;

A queste tipologie se ne possono aggiungere altre due:

- Integrazione verticale ascendente competitiva del dettagliante;
- Integrazione verticale ascendente collaborativa del dettagliante.

Nel dettaglio si ha un'integrazione verticale discendente (o a valle) quando un'impresa decide di assumere il controllo di una determinata fase di distribuzione con lo scopo di aumentare il margine di contribuzione e posizionarsi in un mercato quanto più vicino a quello finale; viceversa, si ha un'integrazione verticale ascendente (o a monte) quando un'impresa decide di assumere il controllo diretto su una specifica fase di produzione con l'obiettivo di assicurarsi fonti di approvvigionamento riducendo i relativi costi. L'integrazione competitiva, definita attraverso un criterio motivazionale, si verifica quando una funzione viene integrata contro la volontà del soggetto che originariamente la svolgeva. Infine, l'integrazione collaborativa si ha quando il soggetto che originariamente svolgeva la funzione oggetto dell'integrazione accetta o collabora per sua decisione. L'integrazione mostra una certa convergenza dei produttori e dei distributori ad occupare una posizione analoga nei diversi stadi della catena del valore, comportando delle conseguenze considerevoli. In primo luogo, i confini tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice tenderanno ad essere sempre più indistinti: se i produttori integrandosi a valle terziarizzano la produzione e i distributori integrandosi a monte propongono dei prodotti identificati con l'insegna nel medio termine tenderanno ad assumere una configurazione analoga. Questo potrebbe causare la fine del rapporto strategico tra le imprese per la scomparsa di uno dei due contraenti; infatti, se uno integra le funzioni che originariamente erano svolte dall'altro, c'è il rischio che la presenza dell'altro diventi automaticamente superflua. In secondo luogo, tramite l'integrazione è possibile svolgere in comune una serie di funzioni, tra cui quella del marketing che assume rilevanza maggiore. In terzo luogo è possibile che, diventando i contenuti della relazione preminente, si costituisca una struttura a rete che considera il canale distributivo come *“un insieme di due o più attori...ognuno dei quali fornisce/utilizza opportunità di scambio con almeno uno degli altri n-1 attori”* (Cook, 1977).

Un esempio di modello integrato molto comune oggi, che non deve essere confuso né con il discount né con il low price³⁰, è quello del low cost³¹ caratterizzato da produzioni destinate alla maggior parte dei consumatori.

Proseguendo nell'analisi della Figura 14, immediatamente successive all'integrazione, ci sono le relazioni strategiche che possono instaurarsi se emergono fattori che inducono all'interazione; maggiori sono la loro intensità ed unicità, più forti e stabili nel tempo si configurano tali relazioni. Innanzitutto, una relazione è molto stabilizzante quando si connota la presenza di investimenti idiosincratici. Questi sono degli elementi, materiali o immateriali, che assumono un elevato valore in

³⁰ È un modello tradizionale consolidato nell'industria attraverso il quale l'impresa persegue una leadership di costo. Nella distribuzione, dove si è affermato negli anni più recenti, riguarda principalmente quelle imprese che operano su grandi superfici despecializzate (es Wal-Mart). Si basa su economie di scala e innovazioni di processo che consentono la produzione di un bene o di un servizio al costo più basso possibile.

³¹ Questo argomento verrà trattato più dettagliatamente nel capitolo 3.

riferimento alla situazione specifica, ma un valore significativamente più basso se trasferiti ad altre relazioni. Sono il risultato della specificità dell'impiego delle risorse impegnate in investimenti durevoli, effettuati per portare a compimento particolari transazioni; tali investimenti hanno un costo opportunità minore sia di quelli che avrebbero investimenti alternativi, sia di quello che essi stessi avrebbero se solo una delle due parti cambiasse. Ne consegue l'importanza assunta dall'identità delle due controparti e, pertanto, la continuità del rapporto con gli stessi soggetti economici diviene determinante per il successo dell'operazione. Un secondo fattore stabilizzante in una relazione è l'accumulazione nel tempo di un patrimonio comune di esperienze e procedure, che si verifica quando il rapporto tra le parti comincia ad essere duraturo. È fondamentale, in questo scenario, la rilevanza della componente umana, infatti, prolungandosi nel tempo la collaborazione, tra chi è coinvolto nell'operazione si sviluppa una reciproca fiducia dovuta allo stringersi di legami interpersonali che spesso risultano fondamentali per il mantenimento di relazioni cooperative nel lungo periodo. Infine, un ultimo fattore stabilizzante è rappresentato dalle "barriere all'uscita della relazione", che sono, in un certo senso, l'altra faccia dei costi sostenuti per gli investimenti idiosincratici: se i costi per cambiare partner risultano essere elevati, il contraente troverà maggior interesse a mantenere una relazione strategica con il partner attuale.

L'instaurarsi di relazioni con carattere strategico ed il loro consolidamento nel tempo hanno una più alta possibilità di verificarsi quanto maggiore è il beneficio atteso, ovvero l'investimento motivazionale³² sia del produttore e sia del distributore. Infatti se questo tipo di investimento è basso per entrambi, allora si avranno degli scambi isolati fra le parti che renderanno le relazioni a prevalente contenuto contrattuale e le operazioni effettuate caratterizzate da un alto grado di indipendenza. Più, invece, l'investimento motivazionale è sbilanciato fra i due soggetti economici, più la relazione sarà dominata da quella parte che è meno coinvolta nella stessa. La sua durata dipenderà principalmente dalla volontà del soggetto più forte e dal consenso dell'altro. Il potere contrattuale è perciò nelle mani di una delle due parti che è anche in grado di determinare le modalità di agire dell'altra; si creano perciò in questo modo le condizioni per la nascita delle collaborazioni a senso unico. Infine, più le parti sono coinvolte nella relazione attraverso un maggior investimento motivazionale e più queste si delineano come portatrici di vantaggi competitivi, più il rapporto è ad elevato contenuto strategico. Progressivamente nella Figura 15 si nota come gli accordi inter-impresa, o semplicemente le aggregazioni, siano delle strategie adottate dall'industria e dalla distribuzione per poter collaborare. I motivi che spingono l'industria produttrice e l'impresa distributrice all'aggregazione possono essere classificati in due categorie. La prima deriva da cause interne presenti nel sistema aziendale come il

³² Per investimento motivazionale si intende l'ammontare di risorse economiche e psichiche impiegato per mantenere stabile la relazione e l'importanza che viene attribuita al suo mantenimento.

dimensionamento, l'innovazione tecnologica e la ricerca di nuovi mercati. La seconda da cause esterne o da eventi manifestatisi nell'ambiente in cui le imprese operano quali la concorrenza, le congiunture economiche ed i cambiamenti del comportamento d'acquisto. Spesso le aggregazioni sono spinte dalla ricerca dei vantaggi derivanti dalla dimensione ottima aziendale raggiungibile, che coincide con la "grande" dimensione, il cui conseguimento non è però agevole per una singola entità per motivi di ordine finanziario, patrimoniale ed organizzativo. Il suo raggiungimento è inoltre ostacolato dai repentini cambiamenti delle condizioni di mercato. Anche se talvolta non si raggiunge la dimensione ottima, le aggregazioni tra industria e distribuzione comportano una serie di vantaggi in termini di riduzione degli effetti della concorrenza, di efficienza di gestione attraverso le economie di scala e le economie di esperienza, di crescita dimensionale, di coordinamento operativo e di programmazione e controllo attraverso un miglioramento del sistema informativo. Nonostante ciò permangono ancora delle perplessità che impediscono la realizzazione completa delle varie forme di aggregazione (Maizza,1996): in primo luogo, esiste il timore di una "spersonalizzazione" dell'impresa, rischio presente soprattutto quando l'industria produttrice o l'impresa distributrice si trova in condizioni di superiorità rispetto all'altra; in secondo luogo, un pregiudizio alle aggregazioni è costituito dalla preclusione di stabilire rapporti collaborativi con aziende spesso concorrenti, dimenticando come anche nelle alleanze possano permanere, sia pure in forma marginale, motivi di competizione. Instaurare un rapporto collaborativo, infatti, non richiede in alcun modo l'eliminazione degli interessi dei singoli soggetti o dello spirito individualistico; ma mira, invece, a far realizzare in maniera indistinta a tutti i partecipanti dell'aggregazione una maggiore efficienza aziendale rispetto a quella raggiungibile singolarmente. Le aggregazioni sulla base della loro natura e della loro durata si distinguono in: aggregazioni informali, aggregazioni contrattuali ed aggregazioni aventi natura patrimoniale. Nel primo gruppo si inseriscono gli accordi contrattuali tra produttore e distributore aventi una durata temporale limitata e finalità rappresentate dal raggiungimento di precisi scopi di natura produttiva, commerciale e finanziaria. Nel secondo, invece, rientrano quegli accordi aventi clausole ben definite, che, a differenza dei primi, garantiscono un maggior legame sia temporale che strutturale alle imprese appartenenti allo stesso settore commerciale che vi partecipano. Infine, nell'ultimo si collocano gli accordi caratterizzati da una massima coesione, poiché il legame, che unisce le imprese produttrici e distributrici, è rappresentato dal possesso di parte del capitale. In ultimo, la base della piramide rappresentata in Figura 15 delinea la crescente importanza che i contratti di fornitura stanno assumendo nell'ambito del rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice³³.

³³ Si veda paragrafo 2.3 per approfondimenti.

2.2.2 I conflitti: i vantaggi della distribuzione e le contromisure dell'industria

Si è già precedentemente discusso in modo ampio su quelle che sono le possibili cause generatrici di conflitto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice; in particolare si è evidenziato come gli squilibri del potere contrattuale nel canale, i differenti obiettivi perseguiti e le diverse dimensioni di queste ultime possono accentuarne maggiormente la competizione. Se all'inizio la crescita e lo sviluppo della distribuzione non parvero costituire un pericolo per l'industria, anzi, erano addirittura considerati dei fattori fondamentali per la nascita di future relazioni strategiche, ben presto la situazione si ribaltò. Infatti, con l'aumentare nel tempo del potere detenuto dalla distribuzione le relazioni strategiche sarebbero state possibili solo se si fossero verificate due condizioni: in primo luogo, il cambiamento dei rapporti tra industria e distribuzione doveva essere graduale e non troppo ampio e la percezione di questo cambiamento non doveva essere troppo rapida; in secondo luogo, la distribuzione doveva essere capace di adottare fin da subito un'ottica di lungo periodo e di impostare alla collaborazione i rapporti con i produttori. Nella realtà, invece, l'impresa distributrice ha avuto notevoli difficoltà sia nell'elaborare le strategie di lungo periodo e sia, data la natura del suo obiettivo, ovvero il controllo diretto del consumatore, nell'instaurare dei rapporti non competitivi con tutti gli altri componenti del canale. Questo spostamento a valle del potere di mercato non è stato affatto graduale. In tali condizioni l'equilibrio del potere nel canale muta velocemente e nelle relazioni, al suo interno, emerge la componente competitiva, giungendo così alla stagione dei conflitti tra industria e distribuzione (Varaldo R.- Dalli D. 1999).

In questo conflitto il produttore si trova in condizioni decisamente meno favorevoli. Tra gli aspetti più evidenti dello spostamento del potere nei rapporti a favore del distributore si possono annoverare:

- a) il fatto che anche un'impresa di grosse dimensioni non può sottovalutare l'importanza dell'inserimento, del mantenimento a listino e del trattamento più o meno favorevole riservato ad una marca da catene di supermercati o gruppi di acquisto di un certo peso;
- b) che, per orientare a proprio favore il distributore più rilevante, il produttore deve trasferirgli una quantità di denaro, dato dalla differenza tra il prezzo di listino e quanto effettivamente riesce a ricavare una volta detratti tutti gli incentivi concessi;
- c) che il controllo sul prezzo finale al consumatore passa dal produttore al distributore, che lo utilizza per conseguire i propri obiettivi. A tal fine potrebbe adottare due diverse strategie: da un lato, potrebbe fissare un prezzo alto che gli garantisca margini più elevati ma delle vendite limitate; dall'altro, invece, potrebbe fissare un prezzo molto basso che però causerebbe delle competizioni di tipo orizzontale;

- d) che gli acquirenti della distribuzione si sono resi immediatamente conto della situazione di vantaggio in cui si trovavano e hanno usato con determinazione il loro potere contrattuale per togliere all'industria condizioni sempre più vantaggiose.

Di fronte a questa situazione l'industria non è stata di certo immobile e si è subito attivata cercando di adottare delle contromisure che si sono sviluppate su due direttrici: da una parte, con il tentativo di recuperare le posizioni di potere perdute, modificando la struttura della commercializzazione dei propri prodotti; dall'altra, con la riorganizzazione delle proprie strutture di vendita. La prima direttrice ha portato alla sempre più frequente adozione di sistemi di distribuzione multicanale, partendo dall'ipotesi che diversi tipi di intermediari riescano più facilmente a servire varie aree. La seconda, invece, è il risultato della necessità di coordinare l'insieme delle politiche aziendali riguardanti il canale distributivo, orientando ai membri di quest'ultimo le attività di marketing, attraverso una serie di strumenti più sofisticati di analisi e di gestione dei prodotti. L'attenzione dell'industria produttrice si sposta quindi dal consumatore finale all'impresa distributrice dando così origine ad una forma di marketing specializzato: il trade marketing.

Nonostante esistano tipologie complesse ed articolate di conflitto tra l'industria e la distribuzione, è possibile definire cinque problematiche principali dalle quali questi traggono origine (Pellegrini, 1990).

- **Fenomeni di banalizzazione del prodotto per insufficiente disponibilità di servizi da parte dei distributori.** È la situazione maggiormente trattata nella letteratura accademica. La banalizzazione del prodotto deriva da un'insufficiente informazione a livello commerciale, o meglio, dal differenziale di informazione a disposizione di diversi gruppi di consumatori nel momento in cui devono acquistare il bene di cui necessitano. Inoltre, la presenza di gruppi di consumatori con un diverso grado di informazione è la causa principale della nascita di diverse forme distributive che vi offrono, un maggiore livello di servizio a prezzi più alti, o un servizio ridotto a prezzi più bassi. In queste condizioni si può innescare un processo di *free ridership* (Telser, 1960): i consumatori poco informati si rivolgono ai punti vendita con elevato coefficiente di servizio per reperire più informazioni, ma poi effettuano l'acquisto presso i punti vendita che offrono un livello di servizio inferiore ed a costi più contenuti. Questo provoca dal lato della distribuzione una concorrenza di prezzo che genera un abbassamento del livello del servizio offerto; dal lato dell'industria, invece, determina sia un impedimento di quest'ultima di disporre delle informazioni necessarie per consentire al consumatore di valutare la natura della differenziazione del prodotto da essa offerto e sia una pressione per garantire condizioni di vendita più favorevoli alle imprese distributrici.

- **Comportamenti opportunistici da parte del distributore.** Il posizionamento del prodotto è la leva che i distributori usano maggiormente per attuare questi tipi di comportamento. In un primo caso il prodotto viene posizionato in maniera differente da produttore e distributore: quest'ultimo, infatti, lo usa come elemento per connotare il proprio assortimento verso l'alto, associando al prodotto una funzione segnaletica. In un secondo caso, invece, il posizionamento del prodotto viene utilizzato per creare un'immagine di prezzo al distributore, compromettendo però in questo modo l'immagine del prodotto stesso. In queste situazioni, di solito, il conflitto nasce dal fatto che vengono alterate le modalità con cui il produttore aveva ipotizzato di affrontare la concorrenza fra i diversi brand.
- **Asimmetrie di convenienza di fronte a valutazioni soggette a incertezza.** In questo tipo di situazione il produttore costruisce la propria strategia di prodotto in risposta alla sua concorrenza orizzontale, valutando in questa prospettiva il rischio cui va incontro. Per il distributore si pone lo stesso problema, ma al livello della propria concorrenza orizzontale. Le due percezioni del mercato e delle opportunità che esso offre tendono a non coincidere. In particolare, il comportamento del distributore sarà tanto più indipendente da quello del produttore quanto maggiore è la sostituibilità del bene che questi offre con quelli proposti dai concorrenti. È importante notare che, anche nel caso in cui la sostituibilità sia bassa, la percezione del rischio di una possibile mancata vendita è diversa perché se il distributore ha qualche altra alternativa per orientare il consumatore affinché non si registri una perdita; il produttore, invece, registra direttamente una perdita di vendita.
- **Insufficienze nel rapporto informativo produttore-distributore.** In questo caso i problemi non si pongono soltanto nei confronti del consumatore, ma anche in termini di ritorno informativo al produttore sul suo comportamento. Via via che l'organizzazione aziendale e la tecnologia di produzione consentono la riduzione dei tempi di realizzazione dei nuovi prodotti o ampliano le possibilità di differenziazione dell'offerta, diventa sempre più centrale il ruolo svolto dal tempo necessario per reperire le informazioni relative ad un dato prodotto o servizio offerto. Il conflitto si acuisce nel momento in cui il distributore mostra un esplicito interesse ad ostacolare il ritorno informativo verso il produttore. Ciò si verifica quando il distributore sia non fornisce al produttore, oltre ai dati sul consumatore, anche quelli che ne scoprono le politiche di vendita e sia quando comincia a sfruttare la sua vicinanza con il consumatore per sviluppare proprie autonome politiche di offerta.
- **Ripartizione del surplus generabile dal canale.** In questo scenario i conflitti nascono quando sia l'industria produttrice sia l'impresa distributrice godono di un consistente potere di mercato nel canale riducendone l'efficienza, a causa di comportamenti monopolistici che

entrambe le parti possono assumere ai fini di conquistare il maggior volume di surplus generato.

Concludendo si può affermare che il conflitto deve sempre essere collocato nel contesto della relazione tra l'industria e la distribuzione, ovvero alla luce del grado d'interesse al mantenimento del rapporto da parte di entrambi gli operatori. Finché il conflitto viene mantenuto nei confini della "non distruzione", il confronto può produrre delle conseguenze positive perché stimola ed induce le parti a superare le divergenze, e ad ideare una soluzione che assicuri vantaggi per entrambe. La relazione così si evolve e si rafforza, raggiungendo uno stadio successivo ed un livello di maturità maggiore. Si dimostra, infine, che è necessario accettare il binomio del conflitto e della collaborazione per l'aumento della produttività della relazione tra industria e distribuzione.

2.3 L'industria di marca come possibile fornitore delle Private Label per la distribuzione

Sempre osservando la Figura 15 si nota che la base della piramide è costituita dai contratti di fornitura, i quali possono essere considerati le prime forme di collaborazione tra l'industria e la distribuzione. Questo tema però trova ampia trattazione nel caso specifico in cui l'impresa distributrice, sostenitrice di una propria politica di marca commerciale, si affida all'industria per l'approvvigionamento dei propri prodotti a marchio. La scelta dei fornitori viene quindi attuata dai distributori sulla base di criteri coerenti sia all'approccio attivo del mercato di approvvigionamento e sia ad una scelta dei prodotti che precede quella dei fornitori stessi. L'attività di rifornimento non si limita al semplice esame delle diverse alternative offerte dal mercato e le successive formulazioni delle scelte più convenienti, ma viene collocata in un ambito decisionale più ampio, in linea con la strategia e gli obiettivi di lungo periodo dell'impresa. Specificamente, la ricerca, la valutazione e la selezione dei fornitori si compie sulla base di svariati fattori:

- la qualità dei prodotti e dei servizi acquistati viene infatti stabilita ancor prima di cercare le fonti di approvvigionamento e costituiscono il punto di riferimento sia per la selezione iniziale del fornitore sia per il costante e continuo monitoraggio dei prodotti;
- il rapporto valore-prezzo indica la competitività di un dato prodotto rispetto a quello dei concorrenti sulla base del prezzo, tenuto conto del valore intrinseco del bene e dell'annesso servizio offerto;
- la gamma offerta intesa come ampiezza e attrattività. Generalmente vengono privilegiati i produttori capaci di fornire linee complete, indipendentemente dal fatto che la produzione venga realizzata tutta internamente o che in parte sia procurata all'esterno;
- il grado di flessibilità a fronte di richieste dell'impresa distributrice non programmate;

- il portafoglio clienti che verifica se questi rifornisce distributori concorrenti e se l'assortimento è standardizzato o soggetto a personalizzazioni;
- il grado di esclusività che indica quanto i prodotti di un determinato fornitore siano diversi rispetto a quelli dei concorrenti;
- la reputazione al fine di valutare la capacità di assicurare gli approvvigionamenti nel rispetto di accordi prestabiliti;
- le potenzialità tecniche, ovvero la presenza all'interno dell'impresa produttrice di impianti e di un'organizzazione tali da garantire elevati volumi di prodotti, capacità innovativa, capacità di controllare la produzione e i livelli qualitativi;
- le risorse umane, i sistemi di comunicazione telematica, l'organizzazione logistica e commerciale e la situazione finanziaria, il livello dei profitti realizzati, la capacità di investimento ed i rischi di insolvenza sono ulteriori elementi da non trascurare nelle scelte del fornitore;
- i termini contrattuali proposti, il supporto pubblicitario e promozionale, il potere d'acquisto nel reperimento delle materie prime e le economie di scale che il fornitore è in grado di realizzare nel processo produttivo.

Tutti questi elementi devono essere però considerati tenendo conto del fatto che le diverse priorità variano in base alla dimensione del distributore, al settore di appartenenza ed alle strategie adottate. Il caso più diffuso di partnership nel mercato odierno è quello tra grande impresa distributrice, vista come un cliente, e piccola impresa fornitrice. Nonostante sia un rapporto abbastanza problematico, spesso si risolve in un'occasione di crescita qualitativa e dimensionale per le piccole imprese. Dalle ricerche, svolte da Cosetta Pepe e Fabio Musso (2009), risulta che i grandi distributori tendono ad avere due orientamenti prevalenti nel rapportarsi con i fornitori più piccoli: in alcuni casi vengono visti come degli elementi complementari volti ad ampliare la varietà dell'assortimento; in altri casi vengono scelti come partner da sostenere nella loro crescita quantitativa e qualitativa. In ogni caso il comportamento prevalente nei rapporti di fornitura sembra essere comunque più orientato al superamento delle logiche conflittuali, con politiche relazionali che cercano di incrementare i livelli di efficienza ed efficacia complessivi attraverso delle azioni rivolte direttamente a favore dei fornitori, conservando però il distributore uno stretto controllo delle condizioni contrattuali. Nel rapporto con la grande distribuzione i vantaggi per i piccoli fornitori possono essere vari e innanzitutto collegati alla possibilità di superare la debolezza sul primo mercato. È infatti il grande distributore a creare il contatto tramite i suoi buyer, organizzando eventualmente anche la logistica, provvedendo alle pratiche amministrative, ed a volte anche un prefinanziamento della commessa; può cioè assumersi, almeno nella fase iniziale, tutte le funzioni che nei canali tradizionali vengono svolte da distributori

di livello intermedio come esportatori, importatori e grossisti. Inoltre, il piccolo fornitore ha l'ulteriore possibilità di superare la sua debolezza anche sul mercato finale. Il grande distributore assicura, infatti, il potenziamento di un determinato prodotto correlandolo all'adeguata visibilità nel punto vendita attraverso un'organizzazione delle procedure di verifica della qualità ed una comunicazione intensa diretta al consumatore finale. Infine, la piccola impresa fornitrice può ottenere il vantaggio di potenziare ed accelerare il proprio processo di internazionalizzazione, nel momento in cui i prodotti vengono immessi nelle reti internazionali dei grandi distributori ed a volte anche da questi promossi al di fuori di tali circuiti (Pepe, 1989). Quindi, si può concludere dicendo che nel rapporto tra la grande distribuzione ed il piccolo fornitore è insito un processo di emancipazione per quest'ultimo e che può costituire una prima fase di crescita quantitativa e qualitativa. Non va però trascurato il caso in cui la presenza di una congiuntura negativa del mercato rende il distributore più esigente rispetto alle condizioni di prezzo e di servizio e meno disponibile ad assistere il fornitore.

Tra i diversi rapporti che si possono instaurare quello che sicuramente è più incline a questa trattazione riguarda la fornitura di una Private Label da parte di una piccola impresa produttrice nei confronti di un'impresa distributrice di più grandi dimensioni. Questo fenomeno, che si sta diffondendo soprattutto negli ultimi anni ed in stretto collegamento allo sviluppo delle stesse marche commerciali, determina un ribaltamento dei tradizionali rapporti industria-distribuzione nel canale, nel quale la leadership può essere assunta, nella maggior parte dei casi, dall'impresa commerciale. L'impresa distributrice, infatti, sceglie la piccola industria produttrice che dovrà fornirgli il prodotto sulla base del tipo di marca commerciale, del suo livello di diffusione nell'impresa e della strategia aziendale. Per esempio, nelle imprese che perseguono una strategia di leadership di costo con assortimenti ampi e profondi di prodotti di largo e generale consumo, l'impresa distributrice ha di fronte numerosi piccoli fornitori in concorrenza tra loro da cui scegliere quelli con i quali instaurare un rapporto facile e di breve periodo. Al contrario, nel settore dell'hard discount il rapporto tra i soggetti è più vincolante con un maggiore controllo esercitato dal distributore sulle caratteristiche produttive del fornitore. Oltre ad un più ampio scambio di informazioni, il distributore detiene il massimo potere nel canale gestendo elevati volumi di acquisto da ciascun fornitore. Infine, nel caso in cui i prodotti ad insegna siano più innovativi e sviluppati nell'ambito di una strategia di differenziazione, i produttori detengono un maggiore potere contrattuale in quanto sono in grado di soddisfare delle richieste specifiche da parte della distribuzione. La scelta dei fornitori di Private Label si configura quindi come una decisione molto importante e delicata per l'impresa distributrice che ha però di fronte un insieme eterogeneo dal quale effettuare la migliore scelta: è necessario, infatti, individuare le imprese in grado di produrre grandi volumi con una qualità buona e costante, oppure piccoli volumi, ma di elevata qualità.

Un'industria produttrice che intenda fornire prodotti con marca commerciali a delle imprese distributrici di medie e/o grandi dimensioni deve avere specifici requisiti³⁴:

- disporre di una profonda conoscenza del mercato in termini di evoluzione, di caratteristiche dei competitors, di aspettative della domanda finale e dei fornitori di materie prime;
- adattare le strutture produttive all'evoluzione tecnologica del mercato, in modo tale che il rinnovamento non riguardi solo gli impianti, ma anche la ricerca, il controllo, i supporti informativi e i sistemi di gestione;
- costituire un ente specialistico, composto da risorse umane competenti, in grado di fornire supporti al distributore in termini di packaging, posizionamento in shop e promozioni;
- individuare le diverse esigenze del distributore ponendo a sua disposizione il centro di ricerca e sviluppo; le linee di produzione; l'area marketing per le ricerche di mercato e l'analisi della domanda per lo studio delle etichette e del packaging;
- rispettare le leggi vigenti in termini di ambiente, sanità e sicurezza;
- garantire la consegna dei prodotti secondo le modalità e i tempi richiesti dal distributore.

Completata la descrizione generale del fenomeno in questione, è importante approfondirlo e, soprattutto, capire i motivi che da un lato spingono le industrie a diventare fornitrici ed a realizzare prodotti a marchio per le imprese distributrici dando vita in questo modo ad una strategia combinata e, viceversa, i motivi per i quali respingono la richiesta di co-packing da parte delle medesime imprese. Esistono però delle alternative a queste due opzioni che le industrie produttrici possono perseguire ugualmente. La prima riguarda la possibilità di produrre solamente per il mercato dei prodotti anonimi o dei generics; la seconda, invece, quella di promuovere una partnership con l'impresa distributtrice ai soli fini di produrre esclusivamente le marche insegna. La scelta tra le diverse alternative dipende prevalentemente dal posizionamento dell'industria produttrice, ovvero se è un'impresa leader, follower oppure locale.

³⁴ Questi requisiti che le industrie produttrici devono rispettare vengono delineati dall'associazione "Private Label Manufacturers Association" (PLMA).

Figura 16: Posizionamento dei produttori ed opzioni perseguibili nei confronti delle Private Label

Profilo del produttore	Opzioni	Obiettivo
PRODUTTORI DI MARCA LEADER	<ul style="list-style-type: none"> a) Non produrre PL b) Produrre solo marchio in esclusiva c) Differenziare il prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> a) Mantenere la leadership b) Evitare l'entrata di altri produttori c) Ampliare il mercato
PRODUTTORI DI MARCA FOLLOWER	<ul style="list-style-type: none"> a) Produrre marchio in esclusiva b) Produrre generic 	<ul style="list-style-type: none"> a) Sottrarre quote di mercato alla marca leader b) Ottenere nuove preferenze a) Economie di scala
PRODUTTORI LOCALI	<ul style="list-style-type: none"> a) Produrre generic b) Produrre per marca insegna 	<ul style="list-style-type: none"> b) Fidelizzare trade c) Acquisire informazioni d) Leadership di nicchia

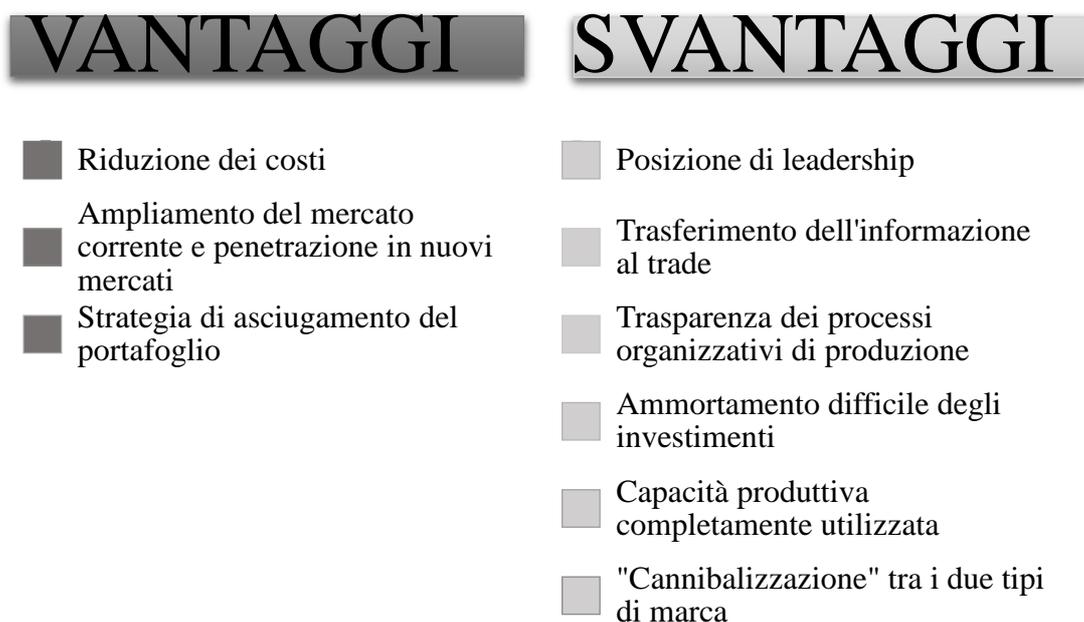
Fonte: "Le strategie di marca del distributore" di Guido Cristini

Generalmente la motivazione principale che spinge l'industria di marca a produrre Private Label per un'impresa distributrice è la convinzione della prima che esse garantiscano una sicurezza nei ricavi maggiori di quella delle marche industriali. Questo comporta una serie di conseguenze quali la programmazione degli investimenti e del ciclo produttivo in modo da contenere i costi e migliorare la qualità totale. Un altro movente può essere la semplificazione della gestione dei prodotti che comporta una serie di risparmi poiché il fornitore non deve sostenere né spese di comunicazione né di vendita in quanto opera come *co-packer* o subfornitore. Seguono poi la possibilità di sviluppare l'intera gamma di prodotti, di coprire i costi fissi e di dare vita ad una cooperazione più stretta. Non meno importante è la capacità di questo tipo di strategia di garantire la realizzazione di un rapido sviluppo all'estero limitando gli investimenti ed i rischi. La fornitura di prodotti a marchio può essere anche effettuata per motivazioni di tipo competitivo: un'impresa infatti potrebbe ritenere che, nel caso in cui non accetti una richiesta da parte del distributore, questo si rivolga proprio ad un suo concorrente. Produrre la marca commerciale costituisce, in questo caso, un modo per creare una barriera all'ingresso sul mercato da parte di un concorrente (Porter, 1980) e mantenere un maggior controllo sulle tecnologie, le specifiche sui prodotti, la loro immagine ed il prezzo. Infine, la decisione di produrre una Private Label può essere espressione di una strategia più aggressiva in quanto potrebbe comportare la riduzione della quota di mercato di quelle imprese produttrici di prodotti secondari concorrenti all'industria di marca. Le imprese più prestigiose che hanno intrapreso la strada

della fornitura di Private Label sono: Nestlè Spagna, Gervais Danone Spagna, Nutrexa Francia, Jacob Suchard Francia, MC Vities Gran Bretagna, Ross Youngs Gran Bretagna e BSN Francia.

Tutte le industrie produttrici che hanno perseguito l'obiettivo di fornire le Private Label alle imprese distributrici si sono imbattute in una serie di vantaggi e di svantaggi di ordine economico (Lugli, 1976).

Figura 17: I vantaggi e gli svantaggi delle imprese fornitrici di Private Label



Fonte: Grafico elaborato dall'autore

Considerando la Figura 17 come un punto di partenza, è possibile analizzare in maniera più dettagliata i singoli benefici e le condizioni sfavorevoli cui vanno incontro le imprese fornitrici di marche commerciali. Iniziando dai vantaggi si dimostra come la riduzione dei costi medi di produzione si verifichi attraverso un aumento dei volumi realizzati; l'ampliamento del mercato grazie alla duplice posizione dell'industria nei confronti sia delle marche industriali leader sia delle Private Label ed infine, l'asciugamento del portafoglio reso possibile dal disinvestimento in segmenti maturi e poco redditizi ed al successivo reinvestimento in mercati più innovativi ed in crescita. Sul fronte opposto, tra gli svantaggi, si elencano: la posizione di leadership dell'industria produttrice messa in discussione dal suo interesse verso nuovi e differenti mercati; la trasparenza dei processi organizzativi garantita dalla difficoltà del produttore ad occultare il valore del margine industriale al trade; l'ammortamento difficile degli investimenti dovuto alla presenza di settori fortemente tecnologici in cui i prodotti sono soggetti ad un processo di obsolescenza rapido; la capacità produttiva completamente utilizzata che

provoca una modifica del sistema organizzativo interno dell'impresa stessa ed infine, l'effetto di "cannibalizzazione" che la Private Label ha sulla marca industriale. Al contrario, esistono numerose considerazioni che inducono le industrie produttrici a non diventare fornitori delle Private Label. Innanzitutto, l'impresa di produzione detentrica di un marchio leader e con assente capacità produttiva inutilizzata avrà una scarsa motivazione a diversificare nel mercato della marca commerciale. In secondo luogo, pur avendo le necessarie disponibilità produttive, l'impresa fornitrice può temere l'ingresso in un'area di mercato in cui la concorrenza è prevalentemente *price-based* a causa della diminuzione dei profitti che si può verificare. In terzo luogo, l'industria produttrice avente prodotti e tecnologie avanzate può essere spaventata dal fatto che una possibile collaborazione comporti delle conseguenze negative: per esempio alcune informazioni preziose per la difesa del suo marchio dalle imitazioni potrebbero diventare di pubblico dominio. Successivamente c'è la difficile gestione di due linee di prodotti analoghi ma con caratteristiche qualitative diverse e sufficienti a differenziare nettamente la marca industriale da quella commerciale; se poi, la qualità delle due linee è simile e si verifica una sovrapposizione geografica dei mercati, l'impresa che produce entrambi può aspettarsi uno spostamento della domanda dai secondi ai primi. Infine, non sono da escludere i probabili conflitti di interesse che si riscontrano quando un'industria di marca decide di produrre anche marche commerciali. Per tutte queste ragioni è più frequente che i principali fornitori di Private Label siano produttori di marchi secondari ed imitatori piuttosto che imprese leader. Queste ultime, infatti, hanno prevalentemente manifestato la tendenza a considerare la produzione di Private Label come una scelta da evitare finché possibile o comunque come un'opportunità di breve periodo da sfruttare nei momenti di necessità per migliorare l'utilizzo dei propri impianti; anche se recentemente molti studi stanno affermando che nell'ottica di lungo periodo le industrie non potranno rifiutare di produrre le marche commerciali per la distribuzione o, comunque, evitare un forte condizionamento. Esistono poi alcune situazioni particolari in cui le industrie produttrici sono costrette a fornire le Private Label alle imprese distributrici: è il caso in cui la struttura distributiva di un Paese è concentrata, vale a dire quando si riduce il numero dei punti decisionali, e di conseguenza, aumenta il potere contrattuale dei singoli distributori.

CAPITOLO 3: Case study: Esselunga, Mercadona e Wal-Mart

Premessa

In questo capitolo finale dell'elaborato, in collegamento al tema esaminato ed aiutandomi con le considerazioni tratte dallo studio delle fonti scelte, cercherò di analizzare in maniera approfondita come il rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice sia cambiato nel corso del tempo a causa del crescente sviluppo nel mercato delle Private Label. L'obiettivo postomi quindi, non è solo quello di spiegare le modalità e le cause di questo cambiamento, ma più nello specifico di esporre quali siano i diversi ed i possibili scenari in cui può terminare tale trasformazione. Produzione presso propri stabilimenti dei prodotti a marchio? Accordi di fornitura con grandi e note imprese industriali? Rapporti di fornitura con piccole e medie imprese locali? Queste sono solo alcune possibili ipotesi che meglio possono rappresentare le odierne e più moderne relazioni tra le industrie ed i distributori. Per riuscire nell'intento prefissatomi, dopo svariate ricerche ho capito che, la strada che avrebbe prodotto migliori risultati in questo campo sarebbe stata quella di un *case study*: Esselunga, Mercadona e Wal-Mart sono stati i tre grandi distributori da me selezionati. A questo punto sorge spontanea la domanda sul perché la scelta sia ricaduta su queste tre catene distributive anziché altre. Innanzitutto, dopo attente letture della storia, dei report, della *mission*, dei valori e delle relazioni con i vari *stakeholders* delle tre aziende sono riuscita a dedurre, considerando anche analogie e differenze tra le stesse, che queste avrebbero meglio fatto comprendere ai lettori le peculiarità del sopra citato cambiamento. In aggiunta ho voluto, per i Paesi nei quali la distribuzione gioca un ruolo essenziale, scegliere la catena che in termini di fatturato fosse superiore rispetto a quelle concorrenti. Immediatamente la mia mente ha pensato a Wal-Mart che, essendo il gigante della distribuzione mondiale, sarebbe potuto essere un punto fermo di riferimento per tutte le altre catene distributive e, allo stesso tempo, di comparazione. Lasciando il continente americano con l'intento di soffermarmi su una realtà a me più vicina, quella europea, ho deciso di esaminare prima Mercadona, come leader distributivo spagnolo e più grande imitatore di Wal-Mart e poi, restringendo ancora di più il campo, Esselunga in Italia. Tra tutti i famosi distributori italiani la mia scelta è ricaduta su quest'ultimo non solo perché al momento della fondazione della società partecipò al capitale con una quota di maggioranza anche l'americano Nelson Rockefeller, potendo questo rappresentare un collegamento tra la realtà italiana e quella americana; ma pure perché, secondo me, sotto la guida della famiglia Caprotti, Esselunga è diventata nel tempo la catena distributiva più forte sul mercato italiano e capace di competere, grazie a strumenti innovativi e politiche di prezzo, a livello internazionale con le maggiori insegne, pur operando in un contesto economicamente instabile come l'Italia.

3.1 Esselunga

Esselunga S.p.A, occupando il quarto posto nella classifica dei maggiori retailer alimentari italiani, è una delle principali catene del settore della grande distribuzione organizzata; opera sul territorio nazionale attraverso una rete costituita da 152 tra supermarkets e superstores collocati tra la Lombardia, la Toscana, l'Emilia Romagna, la Liguria, il Piemonte ed il Veneto. Oggi il gruppo conta circa 22.000 dipendenti, un fatturato di 6,8 miliardi di euro e una quota di mercato pari al 10,5% (Il Sole 24 Ore, 2016). Tra le varie società che compongono il Gruppo vi sono:

- Atlantic S.r.l., società interamente posseduta da Esselunga S.p.A., che gestisce ben oltre 70 bar presenti nei punti vendita Esselunga;
- EsserBella S.p.A., società interamente posseduta da Esselunga S.p.A., che gestisce ben oltre 30 profumerie presenti nei punti vendita Esselunga;
- Fidaty S.p.A., società interamente posseduta da Esselunga S.p.A., che emette e gestisce la carta di pagamento “Fidaty Oro” che consente ai titolari di effettuare i propri acquisti esclusivamente presso i negozi Esselunga, i bar Atlantic e le profumerie EsserBella;
- Orofin S.p.A., società interamente posseduta da Esselunga S.p.A., cui fa capo una parte di rilievo delle iniziative immobiliari;
- una serie di altre società costituite con lo scopo di promuovere le iniziative di sviluppo immobiliare strumentali allo sviluppo delle reti vendita di Esselunga.

Tutto ha inizio il 13 aprile del 1957 quando la società Supermarkets italiani S.p.A viene costituita con un capitale sociale di 1 milione di lire sottoscritto da Nelson Rockefeller per il 51%, dai fratelli Bernardo e Guido Caprotti per il 18%, da Mario e Vittorio Crespi del Corriere della Sera per il 16,5%, da Marco Brunelli per il 10,3%, dalla principessa Laetitia Boncompagni per il 3% ed infine da Franco Bertolini, consigliere di Crespi, per l'1,2%.

Il primo supermercato inaugurato in Via Regina Giovanna a Milano nel 1957 presentava l'insegna con la grande “esse”, che ha successivamente ispirato il nome Esselunga, ideata dal grafico di fama mondiale Max Huber.

Figura 18: Prima insegna dei supermercati della società Supermarkets italiani S.p.A



Fonte: www.Esselunga.it

Nel 1959 i Supermarket erano diventati già quattro e ne sarebbero diventati ancora di più nel giro di pochi anni.

Figura 19: Esselunga

Si inaugura il primo di 12 supermarkets



ROCKEFELLER OFFRE PINNE DI PESCECANE

IL PRIMO di dodici supermarkets all'americana si apre questa mattina in viale Regina Giovanna dove fino a pochi mesi fa nereggiavano le rovine di una vecchia autorimessa. Il secondo si aprirà il mese prossimo in viale Monterosa, il terzo in gennaio in via Bergamo, altri due, infine, entro l'estate in piazza Napoli e in viale Zara. Altri sette sono ancora in costruzione e non saranno in grado di funzionare prima della fine del prossimo anno. L'interessante iniziativa, che risale allo scorso mese di maggio (come a quell'epoca ebbe a riferire «Il Giorno»), è stata presa da R.W. Boogaart, consulente tecnico di una compagnia di supermarkets U.S.A. il cui maggiore azionista è John Davidson Rockefeller jr.

In Italia esistono iniziative analoghe solo a Roma. Questi grandi magazzini di generi alimentari e vari somigliano un poco a grandi scintillanti drogherie. E' come avere a Milano un po' di Nuova York o Pittsburg o Chicago. Il cliente può scegliere fra 1600 articoli inscatolati o avvolti nel cellophane, dalle mozzarelle napoletane alle pinne di pescecane, ai nidi di rondine, alla zuppa di canguro: il ben di Dio di ogni paese. Nel supermarket non ci sono commesse, c'è solo il cassiere e qualche altra persona per le mansioni indispensabili, con un'economia di circa il 60 per cento rispetto al personale di un magazzino tipico delle stesse dimensioni. Tutto è segnato sugli scaffali. Molti nomi sono esotici. I risparmi per la massaia sono relativi, in generale, e limitati a prodotti comuni, tipici: la carne e i salumi, per esempio, già confezionati, pesati, puliti e conservati. La direzione ha già previsto le inevitabili perdite per la furberia dei ladruncoli: lo 0,40 per cento della merce venduta in una giornata.

© GIUSEPPE CAPROTTI

Fonte: www.giuseppicaprotti.it

Nel 1961 aprì il primo dei cinque stabilimenti toscani attirando la curiosità e l'attenzione di moltissimi clienti. Gli affari per la società continuarono a migliorare ed i profitti ad aumentare; si giunse così al 1980 con la trasformazione in Esselunga S.p.A della suddetta società. Al progressivo sviluppo della rete vendita interna ai supermercati si affiancò quello della logistica: nel 1987, presso la sede di Limito di Pioltello, venne aperto il primo magazzino merci automatico, che ancora oggi produce, con un'accurata lavorazione e sotto un attento controllo di persone specializzate, diversi prodotti quali pasta fresca, pasticceria secca, torte, sughi, pane morbido e piatti freschi di gastronomia.

La tendenza all'innovazione sempre ricercata da Esselunga è mostrata anche dal lato dell'offerta commerciale: l'azienda, infatti, è tra le prime ad essere dotata di un vasto assortimento di prodotti a marchio privato, lavorati e controllati presso stabilimenti produttivi interni in modo da garantire al consumatore qualità, convenienza, benessere e rispetto per l'ambiente. Questo è in linea con la

mission aziendale, la quale è mirata alla soddisfazione del cliente ed alla sua successiva fidelizzazione. Il modello di business, a differenza di quello dei concorrenti, si contraddistingue per i grandissimi stabilimenti localizzati solamente nei grandi centri cittadini o nelle zone immediatamente limitrofe, che facilitano in questo modo la possibilità di ottenere un rifornimento omogeneo destinato ai vari reparti nel minor tempo possibile.

Figura 20: I principali prodotti a marchio Esselunga

	<p>ESSELUNGA TOP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sono circa 60 prodotti presenti nell'assortimento caratterizzati da un' alta qualità, accuratamente selezionati che rispettano la tipicità della convenienza ed i metodi di lavorazione tradizionali.
	<p>MADE IN PARMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sulla base dell'eccellenza e della qualità questi prodotti a marchio vengono realizzati nella "Food Valley italiana" attraverso sia un'accurata selezione delle materie prime sia applicando severi controlli.
	<p>ESSELUNGA EQUILIBRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questi prodotti a marchio essendo degli alleati preziosi e salutari garantiscono ai consumatori di soddisfare le proprie esigenze alimentari senza rinunciare al gusto.
	<p>ESSELUNGA BIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questa linea è stata creata nel 1999, arrivando oggi a raggiungere più di 250 prodotti che soddisfano le esigenze di tutte le famiglie dei consumatori in termini di genuinità e freschezza tutelando l'ambiente.
	<p>ESSELUNGA NATURAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende tutti i prodotti freschi come frutta, verdura, carne, polleria e pesce che si distinguono perchè controllati in ogni momento della preparazione, secondo severi disciplinari Esselunga.
	<p>ESSELUNGA</p> <ul style="list-style-type: none"> • E' l'insieme dei prodotti a marchio nato alla fine degli anni'70 per garantire qualità e convenienza. Oggi la linea comprende oltre 1600 articoli ed è in continua espansione.
	<p>PRONTI DA CUOCERE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodotti preparati giornalmente dal personale Esselunga sono il risultato dei migliori tagli di carne e dei pesci più adatti, con l'aggiunta di ingredienti che ne esaltano il sapore.
	<p>PRONTI IN TAVOLA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insieme di piatti in cui si legano sapori e tradizioni preparati dal personale Esselunga per offrire al cliente un pasto gustoso e veloce.

Fonte: Tabella elaborata dall'autore

3.2 Mercadona

Mercadona è una catena di supermercati spagnola a conduzione familiare la cui missione, dalla sua fondazione, è stata quella di soddisfare i bisogni dei suoi clienti circa il cibo, le bevande, la pulizia e l'igiene personale, ma anche tutto ciò che riguardasse la cura degli animali domestici. L'azienda oggi

conta più di 79.000 dipendenti, i quali attraverso il loro eccellente lavoro giornaliero hanno conquistato nel tempo la fiducia di oltre 5,1 milioni di consumatori; mentre il fatturato ha raggiunto quasi la soglia di 21 milioni di euro. A partire dal 2016, Mercadona è costituita da una rete di 1.614 supermercati, avendone aperti 50 e chiusi 10, che non presentavano gli standard richiesti; inoltre, nello stesso anno l'azienda ha annunciato il proprio piano di internazionalizzazione, il quale prevede, grazie ad un investimento di quasi 25 milioni, l'inaugurazione di 4 stores in Portogallo nel 2019. Il tema dell'internazionalizzazione è abbastanza complesso poiché tante sono le variabili da considerare: in primo luogo, è necessario conoscere il mercato in cui si ci si vorrebbe inserire ed i maggiori concorrenti presenti al suo interno; in secondo luogo, il tipo di strategia di penetrazione possibile; in terzo luogo, gli sforzi, economici e non, da sopportare per il trasferimento del modello di business da un paese ad un altro; in quarto luogo le diverse preferenze tra i consumatori appartenenti a paesi differenti ed infine la regolamentazione dei vari Governi.

Il modello adottato da Mercadona consente una crescita costante, uno sviluppo sostenibile ed un'elevata soddisfazione per tutti i cinque componenti della catena del valore dell'azienda: "los jefes", ovvero il nome con cui i clienti sono riconosciuti, gli impiegati, i fornitori, la società ed il capitale. Tutto ciò è possibile attraverso l'applicazione di specifiche strategie ed obiettivi in un'ottica collaborativa basata su una forte partecipazione di tutti gli attori appartenenti all'azienda.

Più dettagliatamente, la sua fondazione risale al gennaio del 1977 ed è collegata al gruppo Càrnicas Roig di proprietà di Francisco Roig Ballester e di sua moglie Trinidad Alfonso Mocholi, con l'obiettivo non solo di ampliare il commercio della carne, ma anche di espandere i confini del proprio negozio fino a quelli dei generi alimentari. Nel 1981 Juan Roig acquista l'impresa di suo padre aspirando ad una massima espansione futura, poi realmente ottenuta attraverso una serie di acquisizioni strategiche: nel 1988 si incorporano 22 supermercati "Superette" localizzati a Valencia; nel 1989, per detenere una forte presenza anche nel territorio di Madrid, si acquisiscono le imprese "Cesta Distribucion" e "Desarollo de Centros Comerciales"; nel 1991 "Supermercados Dinos" e "Super Aguilar", infine, nel 1989 le catene distributive catalane "Almacens Paquer", "Superama" e "Supermercats Vilarò". Questa forte concentrazione comporta per Mercadona una situazione alquanto difficile, quasi vicina alla vendita della stessa da parte del proprietario, che però decide di mantenerla cercando il miglior modello di gestione che potesse garantirne la crescita. Inizia subito con una politica di riduzione dei prezzi nei confronti dei fornitori e l'ingente investimento in pubblicità che hanno rappresentato solamente le basi del successivo modello di "Gestion de la Calidad Total" e della strategia "Siempre Precios Bajos" ideati nel 1993. La nascita dei prodotti a marchio deriva dall'intuizione di evitare lunghe negoziazioni sul prezzo con i fornitori e di intessere più strette

relazioni con gli “interproveedores”, ovvero delle piccole imprese locali che avrebbero realizzato i prodotti con marca commerciale.

Figura 21: Insegna di Mercadona e principali marche commerciali



Fonte: www.Mercadona.es

Hacendado è la marca di tutti i prodotti alimentari presenti all'interno dell'assortimento dei supermercati Mercadona; Deliplus è utilizzata per i prodotti riguardanti l'igiene personale ed i cosmetici; Bosque Verde per la pulizia della casa ed infine, Compy è la linea di prodotti a marca interamente dedicata agli animali domestici.

Se volessimo immaginare Mercadona come un grande puzzle, un tassello fondamentale sarebbe sicuramente quello relativo ai fornitori; il rapporto cooperativo e di reciproca fiducia che l'azienda intesse con questi ultimi garantisce un miglioramento in termini di adattamento dei gusti locali e delle scelte giuste. I “proveedores” di Mercadona detengono la caratteristica di un “socio capitalista” e di essere focalizzati al raggiungimento di un maggior valore per il cliente (Miguel Blanco e Santiago Gutierrez, 2007). Si parla di “socio” perché l'obiettivo relativo alla soddisfazione del cliente è condiviso fra i fornitori e l'azienda; “capitalista” perché lo stesso proveedor investe del capitale con lo scopo di ottenere un rendimento in futuro. Più importante è la seconda qualità attraverso la quale il fornitore, infatti, agisce in funzione dei bisogni degli “jefes”, apportandogli un maggior valore grazie alla specializzazione del proprio ambito di lavoro: egli realizza delle ricerche, sviluppa nuove innovazioni tecnologiche e conosce più di chiunque altro le materie prime, i processi produttivi ed i propri eventuali punti vendita. Partendo da queste caratteristiche si possono classificare i fornitori dell'azienda spagnola in quattro categorie (Miguel Blanco e Santiago Gutierrez, 2007):

- *Clàsicos*: sono fornitori con cui Mercadona stabilisce una relazione contrattuale convenzionale al fine di ottenere quei prodotti e quei servizi che la clientela domanda sulla base delle proprie esigenze.
- *“Al coll”*: sono delle imprese produttrici aventi difficoltà nella vendita dei propri prodotti a cui Mercadona affida la maggior parte del suo volume di produzione, diventando in questo modo la loro ancora di sopravvivenza.
- *Intermediarios*: sono agenti che si collocano nel rapporto tra i provedores veri e propri e Mercadona, la quale però sostiene l’inutilità di tali soggetti poiché non hanno un valore aggiunto ed aumentano il costo del prodotto per il cliente.
- *Interproveedores*: fornitori “integrati” che adottano e condividono con la visione dell’azienda il modello della gestione della qualità totale, fornendo prodotti in esclusiva ai supermercati Mercadona, i quali hanno tutto l’interesse di instaurare delle relazioni continue e durature basate sulla reciproca fiducia, che conduce a rilevanti benefici per entrambe le parti.

Tra tutte le categorie sopra elencate, quella degli interproveedores è sicuramente la più rilevante nell’ottica di questa trattazione. Questi fornitori sono anche i produttori delle Private Label di Mercadona e devono, per questa ragione, offrire la massima qualità al più basso prezzo possibile adeguandosi ad una serie di vari ed esigenti requisiti. Innanzitutto, questi devono essere appassionati al lavoro che svolgono, essere dei veri e propri imprenditori, proattivi ed innovatori. Le loro imprese devono avere una stabilità economica e finanziaria in modo da garantire sicurezza alla relazione con Mercadona; inoltre, devono avere l’attitudine a recepire in maniera rapida le informazioni dal mercato ed i cambiamenti. Infine, la stessa Mercadona esige, proprio sulla base del rapporto di collaborazione e di fiducia con i propri fornitori, la produzione in esclusiva di specifici prodotti. Il processo attraverso il quale una semplice impresa produttrice si trasforma in un interproveedores per Mercadona è lungo e complesso e consta di tre fasi fondamentali. Nella fase iniziale le imprese produttrici devono detenere una posizione di leadership e disporre di un sistema produttivo consolidato ed affidabile. Durante la seconda fase, invece, si stabilisce una prima relazione tra l’impresa fornitrice e Mercadona destinata a diventare una più stretta collaborazione fondata sulla condivisione delle informazioni. Infine, nell’ultima fase i fornitori sono tenuti a produrre sulla base delle richieste, le esigenze e le aspettative dei clienti le cui informazioni sono reperite mediante le attività di comunicazione poste in essere dall’impresa distributrice.

Dal report annuale pubblicato dall’azienda si nota come al termine del 2016 vi sia stato un ulteriore incremento generale dei provedores: 2.500 fornitori di beni e servizi e 20.000 tra piccole e medie imprese locali e produttori di materie prime. In questo insieme 126 sono definiti fornitori

“integrati”³⁵, ovvero hanno con Mercadona un rapporto di “chiusa” collaborazione mirata alla piena soddisfazione del cliente finale, più semplicemente, si potrebbe dire in maniera un po’ azzardata, che sono quelle imprese legate alla realizzazione di prodotti destinati direttamente ed esclusivamente all’azienda. Sono esempi di recente integrazione aziende quali “Aguamur” per la produzione di bottiglie d’acqua; “Valle de San Juan” per la produzione di formaggio di pecora; “Liasa” per tutti i prodotti derivanti dal latte; “Pastisfred” per i dolci e “Làctia Agroalimentaria” per il latte. Per la loro importanza questi fornitori/producenti hanno l’obbligo di rispettare dei principi affinché si possano attuare delle buone pratiche commerciali con Mercadona:

1. **Condivisione degli obiettivi** tra impresa fornitrice e impresa distributrice attraverso l’applicazione per entrambe degli elementi cardine del modello di gestione della qualità totale;
2. **Cooperazione reciproca** volta ad incrementare le sinergie all’interno del processo produttivo con la conseguente massimizzazione dell’efficienza;
3. **La regola del “win-win”** che garantisce ad entrambe le parti maggiori benefici;
4. **Rispetto** reciproco sulla base dei limiti stabiliti negli accordi;
5. **Trasparenza** nello svolgimento del lavoro tale da aumentare sia la produttività sia la competitività in maniera leale;
6. **Relazione stabile** per un periodo indeterminato caratterizzata dalla presenza di notizie periodiche con l’obiettivo di informare ed aggiornare entrambe le parti.

³⁵ “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona”, di Miguel Blanco e Santiago Gutierrez, in *Universia Business Review*.

Un fornitore si definisce integrato quando ha con un’impresa un rapporto a lungo termine periodicamente soggetto a rivisitazione; i prezzi delle forniture oscillano sulla base di criteri concordati; la qualità viene garantita e certificata sulla base di criteri concordati; la responsabilità dei prodotti forniti viene condivisa; i controlli sono “free pass” nel senso che rappresentano un onere per il fornitore; la logica applicata volta a ridurre le scorte è quella del “just in time”; le forniture sono frequenti e su piccoli lotti; l’impresa svolge nei confronti del fornitore un’attività di consulenza e training.

Figura 22: I fornitori integrati di Mercadona

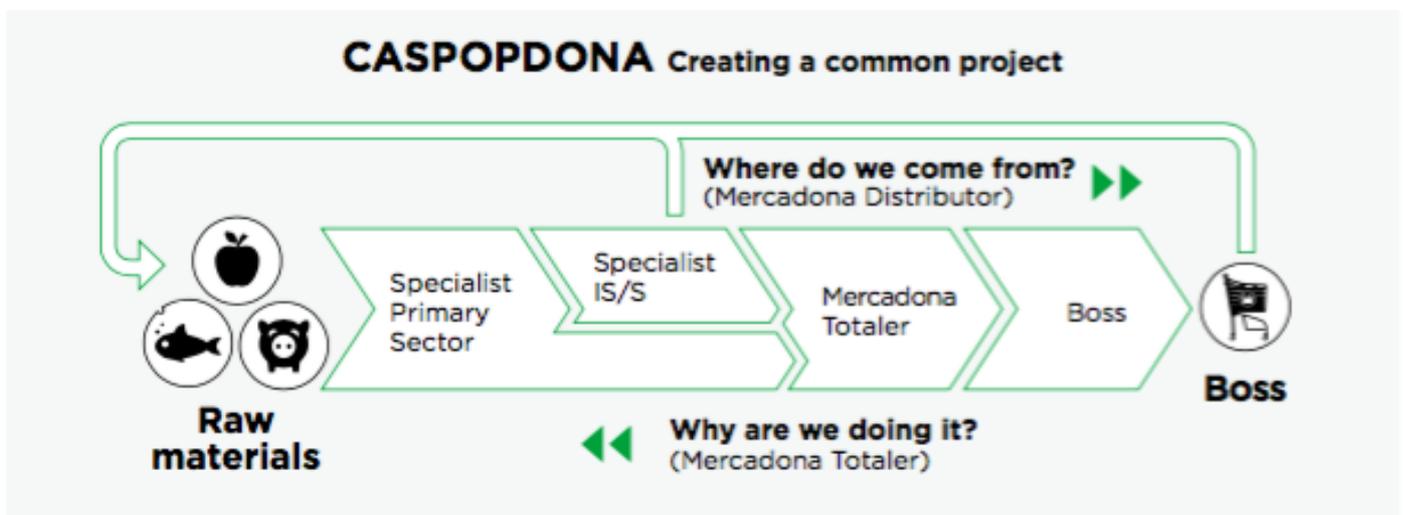


Fonte: www.Mercadona.es

Oltre a questo tipo di fornitori, Mercadona si sta espandendo sempre più anche nella ricerca di quelli specializzati in determinati settori con il fine principale di decentralizzare la gestione dei prodotti

freschi appartenenti all'economia primaria, per poterla affidare a produttori locali in modo da poter cooperare con una catena di fornitura più corta. Inoltre, adottando questa strategia l'azienda spagnola non solo tende a migliorare la qualità e la freschezza dei propri prodotti, ma soprattutto cerca di sostenere l'economia locale. Tutto ciò si è concretizzato nel 2010 con la nascita della CASPOPDONA, ovvero la catena dell'agricoltura e del cibo sostenibile di Mercadona, nella quale la stessa azienda, i fornitori integrati e quelli specializzati condividono le proprie conoscenze ed il proprio lavoro. Oggi questo progetto comune, fondato su una forte stabilità e proiettato al futuro, continua ad investire in produttività, in lavoro creativo, in efficienza ed in ottimale impiego delle risorse naturali. Mercadona è in grado, grazie a ricerche ed informazioni, di selezionare i fornitori migliori, generalmente locali e di modeste dimensioni, che assicurino freschezza e qualità nel prodotto e rafforzino l'impegno nell'utilizzare, lì dove è possibile, nei processi produttivi le materie prime provenienti da paesi spagnoli.

Figura 23: Il meccanismo della CASPOPDONA



Fonte: www.Mercadona.es

Figura 24: Numero dei principali fornitori specializzati locali di Mercadona



Fonte: www.Mercadona.es

Una simile strategia, che quindi mira a rafforzare le piccole e medie imprese locali, sta cercando di realizzarla in Italia, imitando i suoi concorrenti Conad e Carrefour, la catena distributiva Esselunga per la produzione dei propri prodotti a marchio, incontrando non poche difficoltà dovute al rapporto instauratosi nel tempo con le industrie di marca. L'unico esempio riportabile è perciò quello riguardante la Rolli Alimentari S.p.A., un'impresa di Parma tra i pionieri dell'industria delle Private Label nazionali, che oggi è arrivata a contare oltre 1.000 dipendenti ed un fatturato di 180 milioni di euro. Come spiega il responsabile di detta società Guido Bragadini *“è necessario che l'impresa risulti efficiente. Siamo nati nel 1958 ed eravamo specializzati nella trasformazione del pomodoro. Negli anni Settanta poi siamo entrati nelle Private Label e abbiamo trasformato la nostra produzione, ci siamo specializzati nella trasformazione dei vegetali in surgelati, che oggi finiscono con i marchi commerciali nei freezer dei supermercati Esselunga”*.

3.3 Wal-Mart

La Wal-Mart Stores Inc è una multinazionale statunitense, proprietaria dell'omonima catena di negozi al dettaglio Wal-Mart che vede la nascita del suo primo punto vendita nel 1962 a Rogers, cittadina dell'Arkansas, grazie Sam Walton. Nato come un unico e piccolo discount basato sull'idea di vendere *more for less*, oggi è diventato la più grande catena distributiva al mondo con un fatturato, nel 2017, di 485,9 miliardi e oltre 2 milioni di dipendenti tra l'America ed il resto del mondo. Alcune ricerche hanno confermato che ogni settimana più di 260 milioni di consumatori visitano uno dei 11.695 punti vendita³⁶ presenti in 28 differenti nazioni ed uno degli 11 online store. La sua mission può essere ben riassunta nelle parole del suo fondatore *“The secret of successful retailing is to give your customers what they want. And really, if you think about it from your point of view as a customer, you want everything: a wide assortment of good-quality merchandise; the lowest possible prices; guaranteed satisfaction with what you buy; friendly, knowledgeable service; convenient hours; free parking; a pleasant shopping experience”*. Egli inoltre sulla base di 10 regole fondamentali che ogni leader dovrebbe osservare, tutt'ora applicate, ha fatto sì che Wal-Mart diventasse il leader nella grande distribuzione organizzata:

1. **Impegnati nel tuo lavoro** credendoci più di chiunque altro dando sempre il meglio.
2. **Condividi i profitti** con i tuoi soci trattandoli come dei colleghi in modo da superare le aspettative.
3. **Motiva** i tuoi colleghi incoraggiandoli alla competizione.
4. **Comunica** qualsiasi cosa ai tuoi colleghi per informarli e farli lavorare nel migliore dei modi.

³⁶ I punti vendita Wal-Mart si distinguono in Supercenter, Discount Store e Neighborhood Market.

5. **Apprezza** qualsiasi cosa i tuoi colleghi facciano per l'azienda in maniera libera e disinteressata.
6. **Festeggia** il tuo successo mostrando entusiasmo.
7. **Ascolta** tutti nell'azienda per poter prendere decisioni sulla base di molte informazioni.
8. **Vai oltre le aspettative del cliente** fornendogli esattamente ciò che vuole.
9. **Controlla i tuoi costi** meglio dei concorrenti per ottenere un vantaggio competitivo.
10. **Vai controcorrente** ignorando la strada tradizionale.

Tra le tappe fondamentali del percorso storico del colosso americano sono senza dubbio da ricordare il 1960 in cui lo stesso Walton ebbe l'idea geniale di poter vendere a basso prezzo sempre e dovunque; il 1967 quando i punti vendita, sotto la proprietà della famiglia Walton, erano già diventati 24 e realizzavano un fatturato di 12,7 milioni di dollari; il 1971 con l'inaugurazione con il primo grande centro di distribuzione a Bentonville. A dimostrazione della rapida crescita a seguito delle aperture dei primi Sam's Club e Supercenter, l'azienda registrava già nel 1980 un fatturato annuale di 1 miliardo di dollari, un numero di store pari a 276 e poteva contare sulla presenza di circa 21.000 associati. Negli anni Novanta Wal-Mart oltre a detenere il primato di leader della grande distribuzione americana, vedeva la propria strategia *dell'Every Day Low Price* internazionalizzarsi. Di pari passo crescevano fatturato, punti vendita ed impiegati: 1 miliardo di dollari settimanali, 1.928 store e 371.000 impiegati erano i numeri tra il 1992 e il 1993. La strategia di internazionalizzazione, seppur con le sue difficoltà, veniva fortemente supportata da Wal-Mart che riuscì ad aprire il primo store in Cina nel 1996. Una costante del suo sviluppo fu l'incremento del fatturato che aveva raggiunto i 100 miliardi l'anno nel 1997; l'anno seguente, invece, venivano introdotti per la prima volta i Neighborhood Market. Negli anni 2000, per adeguarsi alle novità introdotte dalla rivoluzione tecnologica, venne creato il sito di shopping online Wal-Mart.com che contribuì all'ulteriore crescita dei ricavi. La sua evoluzione, in termini di espansione e modernizzazione, è dimostrabile anche attraverso i cambiamenti che, dal 1962 fino ad oggi, si sono avuti sull'insegna dell'azienda.

Figura 25: Cambiamento dell'insegna Wal-Mart dal 1962 fino ad oggi



1962-1964

Nei primi anni l'azienda non aveva un'insegna vera e propria; i caratteri ed i colori del logo erano scelti volta per volta.

1964-1981

Nel 1964 l'azienda scelse per la prima volta un font specifico per il proprio logo: il "Frontier Front Logo".



1968-1981

Accanto al primo ed ufficiale logo l'azienda decise di svilupparne un secondo che comparisse sui volantini pubblicitari, su alcuni oggetti all'interno dei punti vendita e sulle divise dei dipendenti. Al contrario non compariva nelle insegne esterne dei negozi e sui report annuali.

1981-1992

Dopo quasi vent'anni l'azienda decise di rinnovare il logo cambiandone forma, stile e colore.



1992-2008

Nel 1992 il trattino venne sostituito da una stella ed il colore cambiò in blu. Questo logo è ancora visibile in molti punti vendita del Nord America, dove è ancora in atto il processo di trasformazione dell'insegna stessa.

2008-oggi

Nel 2008 l'azienda effettua il cambiamento più significativo nel logo, rompendo con il passato, utilizzando un nuovo carattere ed una scintilla come sostituto della iconica stella.



Fonte: www.Wal-Mart.com

Premesso tutto ciò si può decisamente affermare che Wal-Mart, oltre ad essere il maggiore datore di lavoro al mondo, rappresenta l'impresa più influente al mondo, in grado di esercitare sia un enorme potere su chi non è un suo cliente sia un notevole cambiamento sull'economia reale mondiale. Si parla di un vero e proprio "Effetto Wal-Mart"³⁷ derivante dall'obiettivo del fondatore Walton di rendere felici, allo stesso modo, i propri dipendenti ed i propri clienti, offrendo costantemente prodotti di qualità al prezzo più basso presente sull'intero mercato³⁸ ed assicurandosi sempre di averne una scorta sufficiente in magazzino. Questo aggiunto a valori americani tipici come il duro lavoro, la frugalità, la disciplina ed il costante miglioramento e fattori di successo quali la competenza manageriale, l'efficienza, la perfetta organizzazione logistica, l'eccellente sistema informativo e la cultura d'impresa condivisa aumentano sempre di più il prestigio del gigante americano. Ma come per il principio dell'utilità marginale decrescente che raggiunto un determinato livello la soddisfazione per un bene X comincia a diminuire, così l'insieme di tutti questi elementi positivi, una volta raggiunto un certo livello di eccellenza, iniziano a generare delle conseguenze negative: prezzi tanto più bassi dei concorrenti provocano, infatti, la chiusura nel breve termine di tutti gli esercizi commerciali già esistenti nell'area di servizio limitrofa al punto vendita Wal-Mart³⁹.

Anche sul fronte delle Private Label la catena distributrice americana non perde la propria posizione di leader, offrendo ai clienti un vasto assortimento di prodotti appartenenti a svariate linee aventi ognuna di esse una propria marca commerciale:

1. **Sam's Choice** che non deve essere confuso con la tipologia di punto vendita Sam's Club appartenente alla catena distributiva. Questa marca commerciale fu introdotta nel 1991 come Sam's American Choice in onore del fondatore Sam Walton. Costituisce la prima delle due

³⁷ Espressione che descrive il fenomeno trattato nell'omonimo libro dell'americano laureato ad Harvard Charles Fishman.

³⁸ Generalmente i consumatori trovano nei punti vendita Wal-Mart prodotti con un prezzo inferiore almeno del 15% rispetto a quelli medi dei concorrenti.

³⁹ Dalla rivista americana "Music Trade" del luglio 2004 si scopre che nel decennio tra il 1990 e il 2000, ben 27 catene di supermercati sulle 31 che hanno chiesto il ricorso della protezione prevista dalle leggi sulla bancarotta, hanno attribuito alla concorrenza di Wal-Mart la principale causa del proprio declino.

- linee di prodotti grocery con marca commerciale; si posiziona come linea premium offrendo beni come snack e biscotti ad un prezzo competitivo rispetto alle marche industriali.
2. **Great Value** fu lanciata nel 1993 e rappresenta la seconda linea di prodotti grocery presenti sugli scaffali Wal-Mart. Surgelati, torte e cibo in scatola sono posizionati allo stesso livello di quelli con marca industriale presentando però prezzi minori, poiché gli investimenti in marketing ed in pubblicità sono quasi inesistenti.
 3. **Equate** è la linea di prodotti con marca commerciale interamente dedicata alla cura ed alla salute della persona; si aggiungono protezioni per la pelle, test di gravidanza e prodotti per fare le medicazioni.
 4. **Mainstays** comprende beni durevoli destinati all'arredamento ed alla decorazione della casa.
 5. **Ol'Roy** istituita nel 1983 prendendo ispirazione dal nome del cane di Sam Walton, oggi è la linea dei prodotti destinati all'alimentazione, la salute e la cura dei cani.
 6. **Dr. Thunder** originariamente conosciuta con il nome Southern Thunder, è la marca commerciale presente su tutte le bottiglie di soft drink dei supermercati Wal-Mart.
 7. **Special Kitty** è la marca commerciale dei prodotti per l'alimentazione, la salute e la cura dei gatti.
 8. **Parent's Choice** è la linea di prodotti dedicata ai bambini: pannolini e latte in polvere sono i più venduti.
 9. **Price First** introdotta alla fine del 2013 comprende prodotti come sacchetti per i rifiuti e bicchieri e piatti in plastica venduti al più basso prezzo possibile.
 10. **Play Day** lanciata fra la metà del 2014 e l'inizio del 2015 offre solamente giocattoli per bambini.

Accanto a queste marche commerciali relative a prodotti classici Wal-Mart, grazie alla sua stabilità finanziaria, è riuscito con il tempo ad introdurre, per la prima volta, delle marche commerciali anche nel settore dell'abbigliamento:

1. **Athletic Works** è la marca commerciale presente sui vestiti sportivi come tute e scarpe da corsa.
2. **Baby George** è la linea con marca commerciale destinata all'abbigliamento infantile.
3. **Child of Mine** è un'ulteriore linea di abbigliamento infantile con marca commerciale prodotta per Wal-Mart da Carter's.
4. **Faded Glory** è la prima linea di abbigliamento con marca commerciale per uomini, donne e bambini; per meno della metà di questi prodotti l'azienda si avvale di produttori locali spendendo circa 100 miliardi annui⁴⁰.

⁴⁰ I dati sono ricavati da un articolo del Financial Times del 4 gennaio 2010.

5. **George** è la linea di abbigliamento femminile e maschile più formale; sono compresi anche accessori come portafogli, cinture e cravatte.
6. **No Boundaries (NOBO)** comprende tutti quei capi alla moda destinati prevalentemente agli adolescenti ed ai giovani.
7. **Simply Basic** nata come linea destinata ai prodotti per la bellezza e la salute, oggi nel suo assortimento sono principalmente presenti pigiama da donna.
8. **Starter Clothing (SC)** linea specializzata nell'abbigliamento intimo maschile.
9. **White Stag** è una marca acquistata da Wal-Mart nel 2003 che comprende vestiti e scarpe da donna e alcuni gioielli.

Figura 26: Principali prodotti con marca commerciale di Wal-Mart



Fonte: www.Wal-Mart.com

Dopo una breve descrizione dei vari prodotti a marchio offerti da Wal-Mart, risulta quasi ovvio comprendere il rapporto esistente tra la grande catena distributrice americana ed i suoi circa 60.000 fornitori “partners”, in particolare quelli delle Private Label. Prima di tutto è doveroso specificare che la maggior parte di essi ha sede nei Paesi in cui il costo del lavoro è molto basso, infatti, viene costantemente esercitata una forte pressione per ridurre al minimo i costi di produzione ed accollarsi spese che dovrebbero essere invece sostenute dall’azienda, quali la distribuzione capillare ai singoli punti vendita e la realizzazione di periodiche ricerche di mercato. Nonostante questi evidenti svantaggi Wal-Mart rimane sempre, per le imprese fornitrici, la più grande occasione di business garantendone, più delle volte, anche la sopravvivenza grazie agli ingenti ordini di merci e la rigorosa puntualità nei pagamenti; rappresentando perciò il cliente più importante, i fornitori di maggiori dimensioni creano appositi team con lo scopo di poter gestire al meglio il rapporto con il famoso retailer condividendone le più importanti informazioni. Per le due linee principali di prodotti a marchio commerciale Wal-Mart si è prevalentemente affidato sia ad agricoltori, produttori alimentari locali e corporazioni sia, seppur in maniera molto ridotta, ad industrie produttrici più famose. Per esempio le bevande appartenenti alla linea Sam’s Choice, eccetto “Grapette” ed “Orangette”, sono prodotte per il grande distributore americano dalla Cott Beverage Corporation⁴¹. Invece, la maggioranza dei prodotti Great Value sono riconducibili, sia per produzione sia per confezionamento, a delle società agricole ed alimentari quali Conagra e Sara Lee⁴² che li realizzano in esclusiva per Wal-Mart. Come riporta però un articolo del Financial Times, la missione principale del retailer americano è quella di riuscire nel tempo ad aumentare la proporzione di beni acquistabili direttamente da un produttore locale, piuttosto che attraverso specifiche società d’acquisto e classici fornitori. Dice, infatti, Eduardo Castro-Wright, direttore degli punti vendita americani Wal-Mart, “*the retailer sees the opportunity to consolidate global sourcing as a major source of leverage for the company in years to come*”.

Sempre ai fornitori sono collegate due piccole innovazioni rivoluzionarie che consentono al grande distributore americano di mantenere costantemente, nei confronti dei propri clienti, la promessa dell’*Every Day Low Price* (EDLP): la prima è stata quella di aver inculcato, all’inizio degli anni

⁴¹ E’ una corporazione fondata nel 1952 che fornisce prodotti Private Label, prevalentemente bevande gassate, ai più grandi distributori statunitensi, canadesi, messicani, britannici ed europei. Oggi stima un reddito di 2,25 miliardi di dollari.

⁴² Conagra è un’impresa nordamericana con sede a Chicago specializzata nel confezionamento dei prodotti alimentari; realizza e vende prodotti con marche diverse, a seconda quindi del distributore che effettua le richieste, disponibili in diverse catene distributive. Sara Lee, invece, è un’impresa americana produttrice di beni di consumo qualificata nel confezionamento di prodotti surgelati che trovano posto sugli scaffali dei grandi retailer americani come Wal-Mart.

Novanta, alle imprese produttrici di deodoranti l'idea di vendere questi prodotti senza la confezione di cartone in cui ognuno di essi era contenuto; nell'ottica di un soggetto tendente al risparmio, infatti, la confezione rappresentava non solo uno spreco di materiale e denaro per progettare, realizzare e spedire il prodotto nel punto vendita, ma anche un elemento troppo ingombrante sugli scaffali che non forniva alcun valore aggiunto al consumatore. Con l'adozione di tale strategia, eliminando quindi la confezione, i produttori hanno risparmiato 2 centesimi per ogni prodotto realizzato e decurtandoli dal prezzo di vendita, sono diventati per metà un guadagno dei produttori stessi e per metà un ricavo aggiuntivo per il distributore. La seconda novità, mirata al risparmio del tempo ed al guadagno di ulteriore spazio nei punti vendita per l'esposizione di altra merce, è stata quella di esporre i prodotti lasciandoli sugli stessi piani di consegna evitando in questo modo il disfaccimento dell'imballaggio ed inserendo solamente il cartellino indicativo del prezzo.

3.4 Industria di marca, piccolo produttore locale o creazione di un proprio stabilimento produttivo: cosa sceglie oggi il grande distributore per la fornitura delle proprie Private Label?

Avendo approfondito prima la letteratura sul tema riguardante l'evoluzione nel tempo del rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice, e analizzato poi i casi specifici di Esselunga, Mercadona e Wal-Mart è ora possibile elencare delle analogie e delle differenze tra le tre grandi catene distributive.

Innanzitutto occorre notare che le suddette aziende adottano un modello Low Cost⁴³, che le identifica in uno specifico posizionamento e le rende caratteristiche di alcuni elementi (Pellegrini, 2008):

- **Unbundling:** attraverso questa strategia si offre al cliente il bene e/o il servizio base, eliminando per questa ragione tutti gli elementi accessori che ne aumentano i costi.
- **Semplificazione dei processi:** la specializzazione permette di ridurre la complessità organizzativa ed i costi che questa comporta.
- **Velocità di risposta e di esecuzione:** grazie ai due fattori precedenti aumenta la velocità sia dal lato dell'impresa che riesce a modificare continuamente il prodotto ed a ruotare gli asset, sia dal lato del consumatore che incrementa la rapidità della sua risposta.
- **Integrazione verticale:** tale strategia, fondata sul controllo di tutti gli stadi della filiera, consente sia di ridurre in ognuno di essi i costi in funzione del progetto di offerta pianificato, sia di conseguire la velocità di risposta precedentemente descritta.

⁴³ È un modello che non deve essere confuso con quello del Low Price, che si fonda sullo sfruttamento delle economie di scala e delle innovazioni di processo che consentono la produzione di un bene e/o di un servizio al costo più basso possibile, rimanendo ancorati a una specializzazione o produttiva o distributiva.

- **Identità dell'offerta:** l'offerta dei beni o dei servizi interamente progettati all'interno dell'impresa permette una forte connotazione di marca sulla base di valori espressi con altrettanta forza.

Ulteriori strategie di similarità tra le tre aziende sono l'*Every Day Low Price* (EDLP) e la *Total Quality Management* (TQM). La prima mira al raggiungimento del binomio valore-convenienza attraverso la riduzione continua dei prezzi, il lancio di promozioni giornaliere ed offerte speciali, che garantiscono al distributore la possibilità di praticare dei prezzi più bassi rispetto a quelli dei concorrenti. I prezzi sono costantemente mantenuti al di sotto di una determinata soglia, in modo da eliminare le incertezze relative al meccanismo “prezzo alto e prezzo basso” derivante dalle politiche promozionali. Con il passare del tempo, a causa delle trasformazioni del mercato e delle esigenze sempre più particolari dei consumatori, questa strategia è diventata il *modus operandi* delle più importanti imprese distributrici nel mondo, sostituendo progressivamente quella dell'*High Low-Pricing* fondata, al contrario, sulla presenza di prodotti aventi prezzi regolari più elevati, ma con frequenti promozioni temporanee che portano i prezzi al di sotto dell'EDLP. La seconda, sviluppatasi non troppo tempo fa, rende la gestione un fattore multidimensionale, ricerca l'eccellenza in tutta la catena del valore dell'impresa mantenendo sia un focus costante sul mercato ed il cliente, sia enfatizzando la qualità totale del servizio. Per queste ragioni, gli elementi essenziali di questo modello sono: l'orientamento al cliente, la collaborazione interna nell'ottica del personale, dei produttori e dei fornitori, il lavoro di squadra, una buona leadership ed il serio impegno assunto dalla direzione, l'efficiente gestione dei processi e dei sistemi, il miglioramento continuo ottenibile anche attraverso lo sviluppo di alleanze e relazioni esterne, l'attenzione al tema dell'etica e l'innovazione (Evans, 1992). L'innovazione, per esempio, è gestita in maniera differente da Wal-Mart e Mercadona. Nel caso americano questa comporta, oltre ad una generale riduzione dei costi che provoca delle conseguenze sul rapporto con i fornitori e l'intero personale, lo sviluppo di un sistema logistico centralizzato, ovvero di un insieme di stabilimenti avente l'obiettivo di incrementare la velocità di trasporto dei prodotti negli store. Con il tempo, al crescere del fatturato, a questi si sono affiancati anche dei moderni stabilimenti produttivi volti a diminuire il costo dei fornitori sostenuto dalle imprese distributrici che si stanno trasformando in delle vere e proprie imprese produttrici. Nel caso spagnolo, invece, le innovazioni vengono utilizzate per ottenere il massimo rendimento dalle vendite di prodotti a basso prezzo, per incrementare la qualità del servizio offerto, per ampliare l'assortimento dei prodotti a marchio e per rendere più efficienti le relazioni con i clienti ed i fornitori. Anche Mercadona, seppur in maniera notevolmente inferiore a Wal-Mart, usufruisce di parte delle innovazioni per poter aprire delle strutture destinate all'attività di logistica: 12 per il distributore spagnolo, contro le 40 del colosso americano.

Un'altra analogia, non di carattere strategico, è data dalla proprietà diretta sotto i cui ordini e direttive le imprese distributrici hanno potuto operare efficacemente; in altri termini non c'è la presenza di soci o di cooperative o di società terze che possano, con la loro influenza, modificare la *mission* aziendale e gli obiettivi da perseguire. Infatti a Wal-Mart è collegato, come abbiamo già detto in precedenza, il nome di Sam Walton; a Mercadona è connessa la famiglia Roig e, infine, per la catena distributiva italiana Esselunga è fondamentale ricordare le personalità dei fratelli Caprotti.

L'analisi delle differenze rappresenta una fase ancora più importante perché permette di capire i motivi per i quali queste imprese distributrici, pur essendo accomunate da vari fattori, in alcuni casi mirano a raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso diverse strategie e modalità di operazione, attuano delle politiche di prezzo anziché delle altre e stabiliscono, in base alla situazione, di accordarsi o meno con le industrie produttrici per la fornitura dei prodotti Private Label. È bene però esaminare i casi di Wal-Mart e di Mercadona separatamente da quello italiano di Esselunga, essendo quest'ultima collocata in un contesto particolare non solo dal punto di vista economico.

Se da un lato si può quasi certamente affermare che Mercadona si è consolidata nel mercato spagnolo seguendo l'esempio di Wal-Mart, essendo simile a quest'ultimo sia per lo sviluppo avuto in aree metropolitane lontane dall'affollato centro sia per la rapida crescita; dall'altro alcune notevoli differenze, considerate in un primo momento irrilevanti, non hanno fatto immediatamente raggiungere all'impresa spagnola livelli di redditività pari a quelli dell'impresa americana. Il primo punto da esaminare è dato dal contesto in cui le due catene distributive operano: mentre in America qualsiasi azione intrapresa che possa compromettere l'equilibrio del mercato dei beni e dei servizi e dell'intero settore economico viene attutita dall'intervento della regolamentazione e di specifiche norme di vigilanza; in Spagna, sulla base delle prospettive guida dell'Unione Europea, la regolamentazione assume un ruolo più limitato e le forze pubbliche detentrici di potere, come governi e amministrazioni pubbliche, possono assumere il ruolo di intermediari nel mercato. Il secondo punto di divergenza fa leva sul tipo di format scelto: se da un lato il retailer spagnolo concentra la propria strategia in un solo tipo di punto vendita che si concretizza in un supermercato in cui il consumatore, caratterizzato da un basso reddito ed un'alta propensione alla spesa, può soddisfare un proprio bisogno attraverso la scelta di uno o più prodotti presenti in un ampio assortimento; dall'altro, invece, il grande distributore americano applica uniformemente la propria filosofia commerciale a diversi format quali i Wal-Mart Discount Stores, i Wal-Mart Supercenters, i SAM's Club e i Neighbourhood Markets. Un'altra differenza rilevante è connessa alla sfera del personale, ovvero come i dipendenti vengono trattati dal punto di vista lavorativo, per esempio qual è l'ammontare medio del loro stipendio, e, dal punto di vista psicologico e relazionale, il clima lavorativo in cui questi esercitano la propria professione ed il tipo di rapporto che si instaura con i dirigenti. In questo ambito, nell'ottica

di Wal-Mart, le interpretazioni fornite sono alquanto contraddittorie: se da un lato gli studi condotti da Basker (2005) dimostrano che la gestione delle risorse umane, essendo di elevata qualità, genera nel tempo *new employment*; dall'altro, Neumark (2008), distruggendo le ipotesi precedenti, nei suoi studi rileva, dopo aver osservato che le ore lavorative sostenute dai dipendenti eccedono la media, le condizioni in cui operano non sono per nulla agevoli e le retribuzioni nette percepite sono alquanto basse, una completa distruzione dell'*employment*. Inoltre, bisogna considerare che le politiche adottate da Wal-Mart non hanno risolto il problema della povertà nelle aree rurali, bensì lo hanno accresciuto provocando la chiusura dei piccoli negozi e la stagnazione dell'economia locale. Nel caso opposto, invece, Mercadona può realmente vantare una gestione impeccabile delle risorse umane che mira a garantire quanti più benefici possibili ai dipendenti: la promozione ad una posizione lavorativa stabile, l'aumento del potere d'acquisto anche in casi di alti tassi di inflazione, la partecipazione a programmi di formazione ed il sostenimento di una serie di attività mirate a conciliare la vita lavorativa con quella familiare.

Figura 27: Principali format in cui Wal-Mart applica la propria strategia



Con una superficie minore rispetto a quella dei Supercenters, offrono la possibilità al consumatore di poter acquistare in ampi spazi illuminati prodotti di elettronica, giocattoli, abbigliamento, elementi di arredo per la casa e prodotti per la bellezza e la salute.

Con una superficie di 182000 metri quadri offrono al consumatore un'esperienza di one stop shopping grazie alla presenza di prodotti grocery, prodotti freschi, angolo pasticceria e gastronomia, giocattoli, elettrodomestici e arredo per la casa.

Con una superficie di 38000 metri quadri, questi punti vendita sono stati pensati per garantire un miglior servizio a comunità abitative limitrofe. Essi offrono prodotti freschi, latticini, angoli gastronomici e di pasticceria, carne, prodotti per la casa, per l'igiene e la salute. Hanno una farmacia interna.

Questi punti vendita si caratterizzano per essere dei veri e propri magazzini in cui i prodotti venduti vanno dagli occhiali da sole, i gioielli, i cristalli e i collezionabili, fiori e abbigliamento al cibo e alla carne.

Fonte: Grafico elaborato dall'autore

Sulla base di queste considerazioni, delle caratteristiche proprie dell'impresa e delle strategie da quest'ultima adottate, del rapporto "speciale" che ognuna di esse decide di intessere con i produttori/fornitori è possibile dedurre quale sia il modello preferito per la realizzazione delle proprie Private Label.

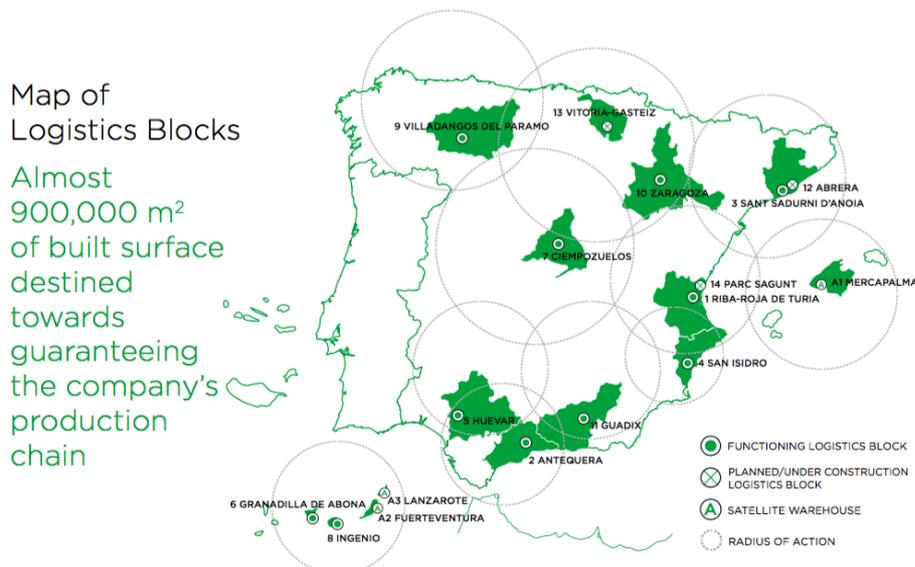
Riguardo Wal-Mart, seppur in alcuni casi l'impresa distributrice fa leva sull'abilità dei produttori locali e si affida per alcune referenze specifiche a rinomate industrie americane, per un efficiente sostenimento delle sue strategie, basate sul basso prezzo dei prodotti offerti, il colosso americano tende sempre a costruire e collocare dei propri stabilimenti produttivi in paesi in cui sia il costo del

lavoro e sia quello delle materie prima risulta inferiore. Caso più emblematico e più recente riguarda l'edificazione di uno stabilimento produttivo di latte di circa 24.000 metri quadri nell'Indiana, che consentirà al gigante americano, attraverso il lavoro di oltre 200 dipendenti e la realizzazione di 380 milioni di latte, di diventare fornitore diretto di questo prodotto per i suoi stores e per oltre 600 punti vendita americani. Questa scelta preferita dall'impresa comporta però dal punto di vista macroeconomico conseguenze negative nel Paese in cui la stessa opera in quanto si verifica la contrazione dell'economia locale dovuta alla preferenza dei consumatori di acquistare i beni importati piuttosto che quelli disponibili nel mercato nazionale; inoltre, la delocalizzazione, figlia diretta della globalizzazione, provoca lo sfruttamento dei paesi meno sviluppati in cui i lavoratori vengono sottopagati. Quindi l'unico aspetto positivo è colto dalle imprese distributrici, nel nostro caso Wal-Mart, che aumentano i propri profitti: questi hanno un forte incremento perché il retailer sfrutta il vantaggio dei bassi costi di produzione ed il fatto che opera in un mercato in cui la concorrenza tende a svanire. Nonostante ciò, negli ultimi anni Wal-Mart sta adottando un'ulteriore strategia, da affiancare a quella precedentemente descritta, che consiste nell'edificare ulteriori fabbriche il più vicino possibile ai punti vendita, in modo da ridurre le spese di trasporto e rendere le attività di logistica più efficienti.

Le politiche strategiche adottate da Mercadona, invece, pur prediligendo l'offerta di prodotti a basso prezzo, non ne trascurano la qualità tanto che, anziché ricercare paesi dai quali ottenere dei vantaggi di costo relativi ai processi produttivi, i dirigenti dell'impresa distributrice, coerentemente alla *mission* aziendale, fanno leva sugli agricoltori e sulle industrie produttrici spagnoli in modo da favorire lo sviluppo dell'intero settore economico locale e nazionale. Come già specificato in precedenza, Mercadona stabilisce con i propri fornitori una relazione di fiducia talmente forte in cui entrambe le parti ne conseguono degli importanti vantaggi: da un lato il retailer potendo contare su uno svariato numero di interproveedores e fornitori specializzati in specifici settori limita la propria capacità produttiva, dall'altro i produttori che si configurano anche come fornitori di prodotti avente marca commerciale si impegnano costantemente nell'offrire, soprattutto in termini di qualità, quello che l'impresa distributrice richiede essendo quest'ultima una controparte sicura e solvibile nel rapporto. La qualità è quindi un attributo a cui l'impresa spagnola non intende rinunciare: la strategia di risparmio sui costi recentemente adottata e definita "dei girasoli" mira, sulla base della vision aziendale, a stimolare i fornitori intermedi a concludere dei contratti con agricoltori ed allevatori spagnoli con il fine di ottenere volumi di materie prime a prezzi stabili e quanto più vicini ai centri di trasformazione dell'impresa, così da ridurre anche i costi di spostamento. Parte dei maggiori guadagni, derivanti direttamente dalla buona gestione delle relazioni con le industrie produttrici ed i fornitori, sono stati investiti da Mercadona nella costruzione, in diverse aree della regione iberica, di

14 blocchi logistici che permettono la conservazione dei prodotti congelati e il mantenimento di quelli freschi nelle celle frigorifere, il packaging di alcuni prodotti tra cui il pane e lo svolgimento di attività proprie di quella di magazzino.

Figura 28: Distribuzione dei blocchi logistici di Mercadona ed esempio di uno di essi



Fonte: www.Mercadona.com

Un caso un po' più particolare è quello italiano perché nel nostro Paese la collaborazione tra l'industria di marca e l'impresa produttrice nel contesto delle marche commerciali rappresenta un fenomeno abbastanza recente, pur avendo subito negli anni Ottanta una forte crescita. Inoltre, è importante sottolineare che le condizioni economiche, geografiche, politiche e regolamentari presenti in Italia sono alquanto diverse da quelle sopra citate relative agli Stati Uniti e alla Spagna. più specificamente, i fattori che contraddistinguono questo scenario dagli altri sono: 1) la presenza della marca del distributore in quei segmenti di mercato caratterizzati da bassa tecnologia, elevata maturità, e che si configurano sempre di più come commodities; 2) gli ottimi risultati conseguiti, in termini di

profitto, da queste marche ampiamente presenti sul mercato; 3) il successo di tale marca all'interno di tutti quei mercati aventi un modesto tasso di concentrazione.

Quando le Private Label vennero lanciate per la prima volta sul mercato, i loro produttori, e al contempo fornitori, erano per lo più delle imprese non di marca non interessate, quindi, ad affermare sul mercato del consumo la propria offerta. Si trattava prevalentemente di imprese operanti a livello locale, spesso integrate a monte nei confronti di aziende agricole o di prima trasformazione. Insomma, produttori cui, sotto il profilo strategico, interessava poco perseguire una strategia volta all'affermazione del proprio brand, perché, a fronte di un mercato non eccessivamente dinamico, questa opzione avrebbe richiesto l'investimento di risorse economiche non indifferenti. Negli ultimi anni, invece, a seguito di processi di concentrazione in ambito sia distributivo che produttivo, ecco che anche i produttori di marca si sono posti nell'ottica di collaborare con il distributore sul fronte delle Private Label. Considerando Esselunga, le maggiori aziende produttrici dei suoi prodotti a marchio, come rileva Cristini nel suo manuale, sono: BP Italia (detersivi), Confruit (succhi di frutta), Ferrari Giovanni (formaggi), Pastificio Delverde (pasta), Peroni (birra), Simmenthal (carne in scatola) e Yomo (yogurt). Con il passare degli anni il numero dei prodotti Private Label detenuti dalla catena distributiva italiana, essendo gli unici in grado di sottrarre quote di mercato e di configurarsi come valide alternative d'acquisto agli occhi del consumatore, sono aumentati e quindi è stato necessario stringere degli accordi con ulteriori *co-packer* in modo da avere degli scaffali sempre più attraenti per i consumatori. Leggendo attentamente le etichette dei prodotti a marchio Esselunga, così come quelle di tutte le altre catene distributive italiane, si può risalire direttamente al nome dell'industria *co-packer*, oppure indirettamente tramite l'indirizzo che identifica la sede produttiva. Per esempio, il gelato ed il sorbetto ai limoni di Sicilia Bio sono prodotti da Sammontana; le patatine da Amica Chips; la marmellata da Rigoni di Asiago; i wafer e i biscotti da Galbusera; i grissini da GrissinBon; i succhi di frutta da Zuegg; il prosciutto cotto, la mortadella, gli wurstel e la pancetta a cubetti affumicata da Citterio; il latte intero e scremato UHT a lunga conservazione da Latteria Soresina; le vaschette in alluminio da Cuki Cofresco; il sale iodato da Sale di Sicilia ed il caffè biologico da Pellini. Tante ancora sono le referenze che, pur mostrando ai consumatori la label Esselunga, nascondono nomi di industrie produttrici italiane di marca.

Accanto a questa strategia di produzione e fornitura di prodotti a marchio, il distributore italiano ne sta sperimentando altre che consistono sia nel reperire i prodotti direttamente da piccole e medie imprese italiane, in modo da incrementarne la redditività e svilupparne maggiormente il settore in cui operano; sia nella propria trasformazione, seppur lenta e difficoltosa, in un vero e proprio produttore. Riguardo alla prima strategia, oltre al già citato esempio della società Rolli Alimentari di Parma, ancora più simbolico è quello dell'azienda "Altamarea" di Calogero Sardo, che, grazie all'aiuto di

soli otto dipendenti, è riuscita a portare il suo tonno ed il suo pesce spada affumicato dalle spiagge di Sciacca ed Agrigento agli scaffali dei più grandi supermercati, prima di Coop ed ora anche di Esselunga. Affinché una piccola e media impresa italiana possa diventare fornitrice di prodotti a marchio per una grande catena distributiva, deve innanzitutto avere un incontro con il personale addetto che assaggia il prodotto e ne rileva la qualità; devono essere poi inviati dei campioni del prodotto successivamente sottoposti ad un'analisi; infine, qualora fosse necessario devono essere attuate delle modifiche strutturali agli stabilimenti nel rispetto degli standard di sicurezza e salubrità richiesti. Nonostante la ridotta dimensione, l'impresa "Altamarea" riesce a stare al passo ed a reggere i ritmi della grande distribuzione perché, come spiega il proprietario Sardo, *"il nostro non è un prodotto che si mangia tutti i giorni; rispetto al salmone, che raccoglie l'80% del mercato del pesce affumicato, pesce spada e tonno rappresentano rispettivamente circa il 12% e l'8%"*.

Invece, l'idea che Esselunga possa configurarsi anche come probabile produttore, si inizia a concretizzare attraverso i presenti stabilimenti di Limito di Pioltello, di Biandrate ed il più recente costruito a Parma. Nel primo, oltre ad esserci la sede centrale, è prevista la produzione e la successiva lavorazione di gnocchi, piatti pronti di gastronomia, tartine, patè, pesto e sughi. Inoltre, nel 2009 vi è stato realizzato all'interno il Centro di Lavorazione Carne ad elevato contenuto tecnologico specializzato nel sezionamento e nella sfesatura di carni bovine, suine ed ovine mantenendo una lavorazione tradizionale. In più è dotato di apposite celle a temperatura ed umidità controllate per la frollatura di carni bovine. Il secondo stabilimento, invece, si concentra sulla lavorazione specializzata di prodotti ittici freschi; presenta all'interno anche un'area interamente dedicata alla preparazione del sushi secondo la migliore tradizione giapponese. Infine, la più recente fabbrica, nata nel 2013 a Parma e quindi situata nella "Food Valley Italiana", si concentra sulla produzione di linee di pasta fresca e ripiena, la pasta di semola, le lavorazioni di pasticceria e di tutti i prodotti da forno con il marchio "MADE IN PARMA – Food Valley". Tutti gli impianti e le attrezzature presenti negli stabilimenti sono modernissimi e dotati delle più nuove tecnologie, che consentono, insieme all'accurata selezione delle materie prime e l'applicazione di stringenti protocolli, la realizzazione e l'offerta di prodotti di altissima qualità nel rispetto delle ricette tradizionali e delle richieste dei consumatori.

Conclusioni

Dopo l'ampia e dettagliata descrizione nel primo capitolo delle Private Label e della loro crescente importanza, in collegamento al tema principale dell'elaborato, ho deciso di studiarle ed approfondirle dal punto di vista del rapporto tra l'industria produttrice e l'impresa distributrice; più nello specifico, attraverso anche la ricerca della letteratura in materia riportata nel secondo capitolo, ho cercato di capire in che modo queste marche avessero influenzato direttamente la produzione da un lato e la distribuzione dall'altro. Non poche sono state le notizie, i paper, i manuali e le fonti in generale che mi hanno supportato nell'analisi di questo tema consentendomi di accrescere le mie conoscenze in materia, che ho potuto direttamente applicare ai casi di studio volontariamente scelti: Wal-Mart, Mercadona ed Esselunga. Questi sono tre grandi catene distributive rappresentanti tre paesi e tre realtà completamente differenti, in cui meglio ho potuto riscontrare il cambiamento del rapporto tra l'industria e la grande distribuzione. In collegamento ad un discorso già fatto in precedenza, il rapporto tra questi due operatori di mercato si è evoluto nel tempo, assumendo connotazioni diverse da quelle possedute in passato non solo perché entrambi perseguono l'obiettivo di soddisfare, seppur diversamente, le esigenze e le richieste dei consumatori; ma soprattutto perché con lo sviluppo consistente delle Private Label il distributore ha sia rafforzato la sua posizione nel mercato, sia incrementato il proprio potere contrattuale negli accordi e nelle transazioni. Tutto ciò ha provocato delle conseguenze, non proprio irrilevanti, sul lato dell'impresa produttrice, che con astuzia ed ingegno ha dovuto ricercare delle soluzioni che gli permettessero di non perdere parte della propria quota di mercato, di mantenere una propria stabilità reddituale e di continuare ad essere un punto di riferimento, circa la qualità e la garanzia dei servizi offerti, agli occhi dei consumatori. Esempi delle soluzioni scelte in questi casi dalle imprese produttrici sono innanzitutto la possibilità di trasformarsi in *co-packer* per la realizzazione di prodotti aventi la marca del distributore, instaurando con quest'ultimo una relazione di tipo collaborativo avente diversi gradi di integrazione; lo sviluppo di rapporti con diversi tipi di intermediari commerciali in modo da ampliare le aree di vendita e di riacquistare le posizioni di potere perdute; infine, l'adozione ed il coordinamento di politiche aziendali rivolte direttamente al distributore in modo da influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore. In altri termini, queste strategie hanno, tramite il distributore, l'obiettivo di spingere il cliente finale ad acquistare i prodotti realizzati dall'industria. Il produttore però non è l'unico soggetto, attraverso le politiche prima descritte, a variare il proprio ruolo. Infatti, in virtù della trasformazione subita nel tempo, anche il distributore tende a ricercare strategie innovative che gli permettano di ottenere, in primo luogo, vantaggi in termini di costi. Le maggiori novità si possono riscontrare soprattutto nell'ambito delle Private Label, o meglio, in tutto ciò che riguarda la produzione, la gestione e la vendita dei prodotti avente il marchio privato. Tra tutte le pratiche e le

politiche che le riguardano, quella che maggiormente ha suscitato in me curiosità è stata quella della produzione; il mio obiettivo è stato quello di capire perché alcune catene distributive si appoggiassero alle più importanti industrie di marca o si rifornissero direttamente attraverso piccole e medie imprese locali o, infine, sulla base degli incrementi sul fatturato, decidessero di diventare, attraverso l'investimento in sedi specializzate, anche dei produttori volti a realizzare sia referenze con marca commerciale per i propri punti vendita sia per altri retailer.

Ritornando ai casi esposti nel capitolo precedente è bene, sulla base delle informazioni assimilate dalla lettura degli vari documenti, dedurre delle conclusioni partendo dall'americano Wal-Mart, passando per la realtà europea spagnola di Mercadona e chiudendo con quella italiana di Esselunga, arricchendo quest'ultima con una serie di best practice che la catena distributiva dovrebbe adottare per migliorare sempre di più la qualità dei propri risultati ed avvicinarsi completamente, con il tempo, ai modelli distributivi leader mondiali.

Wal-Mart, come presentato prima, grazie all'operato del suo fondatore Sam Walton ed al lavoro successivo dei suoi eredi è riuscito a diventare leader mondiale, in termini di fatturato e non, della grande distribuzione organizzata. Attraverso la repentina internazionalizzazione è riuscito ad esportare negli altri continenti le proprie strategie e politiche di vendita, diventando ben presto un modello da imitare. Imitazione che è però limitata, in alcuni casi, dalle condizioni economiche del paese di riferimento per quanto riguarda il solo rapporto con le industrie produttrici e la fornitura dei prodotti aventi il proprio marchio. Infatti, potendo la catena americana lavorare in un contesto economicamente stabile e contare su una percentuale dei ricavi di vendita molto alta, per la produzione dei prodotti mostranti al pubblico il nome della propria insegna, decide di affidarsi ad imprese locali in alcuni casi e di realizzarli autonomamente nei propri stabilimenti in altri. È in questa seconda situazione in cui si denota il cambiamento del classico rapporto industria-distribuzione e la capacità di Wal-Mart di essere quindi distributore e produttore allo stesso tempo, ottenendo senza dubbio dei vantaggi in termini di costi, di profitti e di efficienza, ma allo stesso tempo, svantaggi che possono consistere nella semplice perdita del focus dell'attività principalmente svolta. In altre parole il distributore tenderà a concentrarsi di più sulla nuova funzione intrapresa, piuttosto che su quella per la quale si è consolidato nel tempo garantendogli il successo. Le condizioni sfavorevoli possono però anche estendersi ai concorrenti, produttori o distributori, che si ritrovano privati di parte dei propri compiti e, di conseguenza, delle quote di mercato possedibili e dei profitti conseguibili, a causa quindi della forte influenza esercitata dal retailer americano.

Mercadona, invece, pur considerando il grande distributore americano come “uno specchio in cui guardare” (López-González A. e Fernández-Casal R. 2013), non riesce immediatamente a raggiungere i medesimi risultati a causa delle diversità del contesto economico e politico in cui si

trova ad operare. Un elemento di riduzione della quota di fatturato è dato sicuramente dalla mancata internazionalizzazione del retailer spagnolo nel breve periodo; Mercadona, infatti, pur disponendo delle risorse necessarie non è mai riuscita ad attuare un piano per poter esportare sia le proprie strategie sia il proprio modello di vendita al di fuori della penisola iberica. Oggi si sa che, dopo molti anni di ricerca, innovazione, continuo miglioramento e sperimentazione, la catena distributiva spagnola sarà in grado di investire circa 25 milioni di euro per l'apertura di 4 stores in Portogallo nel 2019, e di inserirsi per la prima volta in un contesto, pur sempre europeo, ma completamente diverso da quello fino ad ora conosciuto. Essendoci già soffermati sull'importanza ed il ruolo chiave svolto dalle diverse categorie di "proveedores" di Mercadona, è ora opportuno cercare di dedurre quale sia stato in questa realtà il cambiamento del rapporto tra l'industria produttrice e la suddetta catena distributrice. Innanzitutto occorre sottolineare che Mercadona non essendosi ancora lanciata totalmente nell'attività produttiva delle proprie Private Label, con il denaro risparmiato mira a rafforzare le alleanze consolidate già in passato con piccole e medie imprese locali ed a ricercarne delle nuove, sempre in territorio spagnolo, per ampliare la base dei fornitori ed accrescere la stabilità economica dell'intera regione. Questo è senza dubbio il punto di più marcata divergenza con Walmart che, come già ripetuto più volte, pratica delle strategie che provocano degli effetti negativi sulle imprese produttrici, su quelle distributrici concorrenti e nell'intera economia locale. Tornando però al tema centrale, e cioè quello della relazione che lega l'industria produttrice alla catena distributiva, nel caso spagnolo il cambiamento che si può ipotizzare tra i due operatori è strettamente connesso al concetto di fiducia. Infatti, oltre alla limitata e sempre minore fornitura ottenuta direttamente da alcune note industrie di marca, il retailer si sta concentrando, negli ultimi anni, principalmente nella ricerca di produttori locali e agricoltori che possano procurargli delle materie prime di elevata qualità, che costituiscano il punto di partenza nella realizzazione dei prodotti a marchio. La fiducia che il distributore ripone nei suoi fornitori locali, ma che allo stesso tempo riceve, è quindi il mezzo che gli permette di abbandonare il classico modello di fornitura basato sul semplice reperimento di risorse provenienti da una vasta platea di produttori non specificamente selezionati e non aventi particolari requisiti, e contemporaneamente di intraprendere un tipo di rapporto più innovativo e conforme agli obiettivi privilegiati dall'azienda. Questo però spiega in parte anche l'incapacità del retailer spagnolo di spingersi oltre i propri confini ed il successivo fallimento degli svariati tentativi di internazionalizzazione: infatti, il distributore ricerca le materie necessarie solo nel proprio territorio e sigla degli accordi unicamente con soggetti economici spagnoli, non considerando le moltitudini di offerte provenienti dall'intero ambiente esterno alla propria realtà.

Diversamente Esselunga, pur appartenendo al panorama europeo come Mercadona, presenta rispetto a quest'ultima delle differenze sostanziali che consentono alla catena italiana di sopravvivere in una

realtà economicamente instabile e molto frammentata dal punto di vista distributivo. Per queste due importanti ragioni anche il rapporto che si configura con i fornitori è piuttosto variabile e diversificato. L'impresa distributrice italiana, la sola insieme alla catena di discount Eurospin ad avere la proprietà diretta dei punti vendita, ha negli anni provato diverse modalità di mantenimento di un rapporto con i propri fornitori. Dall'elenco stilato nel capitolo precedente, si deduce chiaramente che la maggioranza delle oltre 1.600 referenze di marca privata di proprietà dell'impresa italiana vengono prodotte direttamente da famose industrie di marca quali Colussi, Galbusera, Zuegg, Cuki Cofresco, Sammontana e molte altre. Ciò però non deve trarre in inganno perché accanto a questa tipologia di strategia adottata, il retailer italiano ne affianca altre due: una finalizzata al sostegno delle piccole e medie imprese italiane che offrono prodotti di alta qualità, come nei casi prima esaminati della "Rolli Alimentari" e della siciliana "Altamarea", ed un'altra volta a rendere la stessa Esselunga parzialmente indipendente dai fornitori, attraverso l'incremento dell'attività produttiva di Private Label negli stabilimenti di proprietà della catena distributiva. È quest'ultima la politica su cui, negli ultimi anni, più si sta concentrando ed investendo l'impresa distributrice italiana per potersi adattare ai cambiamenti che sta subendo la grande distribuzione organizzata e conformarsi agli standard richiesti in specifici rapporti di fornitura. Pur producendo i prodotti con marca commerciale nelle proprie fabbriche di Limito di Pioltello, Biandrate e Parma come Wal-Mart, contrariamente a quest'ultimo non prevede la produzione e la successiva fornitura di altri punti vendita diversi dai propri.

A questo punto sarebbe spontaneo chiedersi, in riferimento al solo contesto italiano, perché Esselunga sia l'unica catena distributiva ad approcciarsi a questo tipo di strategia. Infatti, come ben sappiamo grandi retailer quali Conad, Carrefour, Crai, Despar, Simply e altri hanno l'opportunità di veder prodotte tutte le loro Private Label da rinomate industrie di marca italiane, e in pochi casi da piccole e medie imprese locali, in assenza di sedi di produzione proprie. La ragione principale per la quale ciò accade è perché nelle suddette imprese distributive la proprietà dei punti vendita non è diretta, ma suddivisa tra tante piccole cooperative cui appartengono una moltitudine di soci, molto spesso anche in contrasto fra loro. In uno scenario del genere la costruzione di proprie fabbriche produttive non garantirebbe risultati efficienti poiché il primo grande ostacolo da superare sarebbe quello relativo alla scelta del paese o della regione in cui localizzare lo stabilimento.

In conclusione, grazie alle fonti lette ed analizzate, allo studio dei casi pratici e ad alcune informazioni ottenute direttamente da conoscitori della materia sono riuscita a formarmi un'idea personale sulla best practice che in Italia dovrebbe essere adottata riguardo il tema del rapporto tra industria produttrice ed impresa distributrice. Considerando quindi l'instabilità politica della nazione, ma prima di tutto le mutevoli condizioni in cui versano tutti i settori dell'economia italiana, la migliore

scelta che un distributore di successo come Esselunga possa fare è quello di far produrre le proprie Private Label, e successivamente farsi rifornire, dalle piccole e medie imprese locali che più di tutti risentono negativamente delle conseguenze della crisi. In questo modo i vantaggi si avrebbero sia dal lato del distributore che continuerebbe a svolgere la sua funzione d'origine ottenendo comunque dei ritorni in termini di costo; sia dal lato dei fornitori, e quindi delle piccole e medie imprese locali, che con il supporto economico fornitogli dal retailer per l'acquisto delle loro produzioni incrementerebbero il fatturato, estendendo inoltre ulteriori conseguenze positive all'intera economia nazionale; infine, i consumatori acquisterebbero ad un basso prezzo dei prodotti di elevata qualità interamente Made in Italy.

Bibliografia

- AAEA. SENAUER BEN, SELTZER JON. *The changing face of food retailing*, 2010.
- BACCARANI CLAUDIO. *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico manageriale*. Torino: G.Giappichelli Editore, 1993.
- BARATTA LIDIA, FAVASULI SILVIA. *Quando la grande distribuzione salva le piccole imprese*, 2013.
- BIONDINI LUIGI. *Esabes: Private label, nuove opportunità?* , 2010.
- BIRCHALL JONATHAN. *Wal-Mart aims to cut supply chain cost*, in Financial Times, January 4th 2010.
- BLANCO MIGUEL, GUTIERREZ SANTIAGO. *El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: el caso Mercadona*, in Universia Business Review, 2008.
- COLLESEI UMBERTO, CASARIN FRANCESCO. *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*. Padova: CEDAM, 1999
- COOK K.S. *Exchange and power in networks of interorganizational relations*, in Sociological Quarterly, n°18 trad. it. S. Zan, Logiche di azione organizzativa. Bologna: Il Mulino, 1977.
- CRISTINI GUIDO. *Le strategie di marca del distributore. Differenziazione dell'offerta e vantaggio competitivo*. Milano: Egea, 1992.
- CROLLA ENRICO. *La grande distribuzione in Europa: evoluzione delle formule distributive, strategie e strutture aziendali, rapporti con l'industria*. Milano: Estas Libri, 1995.
- CUOMO GENNARO. *Riflessioni sul Trade marketing*, in Scritti in onore di Luigi Guatri, 1988.
- DAVIES K., GILLIGAN C., SUTTON C. *Structural changes in grocery retailing: the implications for competition*, in International Journal of Physical Distribution and Material Management, 15, 1985.
- DAWSON J.A., SHAW S.A. *Horizontal competition in retailing and the structure of retailer-manufacturer relationship*, in Retail and Marketing Channels. London: Routledge, 1989.
- DAWSON J.A., SHAW S.A., HARRIS G. *The Impact of Changes in Retailing and Wholesaling on Scottish Manufacturers*, ESU Research Paper, Institute for Retail Studies, University of Stirling, Stirling, 1989.
- EVANS JOEL R., BERMAN BARRY. *Marketing*. New York: Macmillan, 1992.
- FISHMAN CHARLES. *Effetto Wal-Mart. Il costo nascosto della convenienza*. Milano: Egea, 2006.
- FONTANA PATRICK. *Wal-Mart diventa produttore di latte*, in GDO week, 2016.
- FORNARI EDOARDO. *Economia della marca commerciale. Le dimensioni del branding distributivo*. Milano: Egea, 2007.
- FORONI ALESSANDRO. *Mercadona: il segreto per essere leader*, in GDO news, 2011.

- KOTLER P., KELLER K.L., ANCARANI F., COSTABILE M. *Marketing Management*. Milano: Pearson, 2012.
- LOPEZ-GONZALEZ ALEJANDRO, LOIS-GONZALEZ RUBEN C., FERNANDEZ-CASAL RUBEN. *Mercadona: a retail model in expansion*, in *International Journal of Retail and Distribution management*, vol. 41.
- LUGLI GIAMPIERO. *Economia della distribuzione commerciale*. Milano: A.Giuffrè, 1976.
- LUGLI GIAMPIERO. *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*. Torino: Utet, 1993.
- LUGLI GIANPIERO. *I rapporti industria-distribuzione: conflitto o collaborazione?* In *Finanza, Marketing e Produzione* n°3, Settembre 1984.
- MAIZZA AMEDEO. *Sinergie tra industria e distribuzione nel settore dei beni di largo consumo*. Bari: Cacucci, 1996.
- MUSSO FABIO. *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali*. Trieste: Lint, 1999.
- PELLEGRINI LUCA. *Economia della distribuzione commerciale*. Milano: Edizioni giuridiche economiche aziendali dell'università Bocconi: A.Giuffrè, 1990.
- PELLEGRINI LUCA. *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, in *Economia e Politica Industriale*, 2008.
- PELLEGRINI LUCA. *Multichannel retailing and brand policies*, in Doukidis G.J., Vrechopoulos A.P. *Consumer Driven Electronic Transformation: Apply New Technologies to Enthuse Consumers*, Springer-Verlag. Heidelberg, 2004.
- PEPE COSETTA. *I processi di internazionalizzazione della grande distribuzione: l'esperienza francese e le prospettive europee*, in *Sinergie*, n°19, Maggio-Agosto, 1989.
- PEPE COSETTA, MUSSO FABIO. *Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici*, 2009.
- PIANA MANUELA. *Private label nella GDO: il caso Coop Italia*, in *Consumatori, Diritti e Mercato*, n°1, 2009.
- PORTER MICHAEL E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- RONCHETTI NATASCIA. *La crescita delle Private label*, in *Il Sole 24 Ore*, n°12 del 13 Gennaio 2016.
- TEECE DAVID J. *Towards an economic theory of the multiproduct firm*, in *Journal of Economic Behavior and Organization* 3, 1982.

TELSER LESTER G. *Why should manufacturers want fair trade?*, in *The Journal of Law and Economics* vol.3, 1960.

THIL ETIENNE, BAROUX CLAUDE. *Un pavè dans la marque*. Paris: Flammarion, 1983.

TREVISAN ITALO. *La funzione distributiva*. Milano: Etas Libri, 1991.

TREVISAN ITALO. *Lo sviluppo della grande distribuzione commerciale e l'evoluzione dei rapporti tra impresa industriale e impresa commerciale*, 1993.

VAN DE VEN ANDREW H., FERRY DIANE L. *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley Interscience, 1979.

VARALDO RICCARDO, DALLI DANIELE. *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, in *Sinergie*, n°19, 1989.

Sitografia

www.esselunga.it

www.mercadona.es

www.walmart.com

www.financialfood.es