

# P R E F A Z I O N E

I canali distributivi rappresentano la fondamentale cinghia di collegamento fra la produzione e la domanda. Essi permettono alle imprese industriali di trasferire verso i mercati a valle le merci, i servizi e i flussi di informazioni.

*di Sandro Castaldo*

I significativi cambiamenti che interessano oggi il nostro settore commerciale determinano una forte discontinuità nell'organizzazione e nella struttura dei canali distributivi e dei processi di vendita.

La globalizzazione dell'economia ha determinato l'entrata nel nostro mercato di grandi imprese commerciali appartenenti a gruppi multinazionali. Questi gruppi esprimono enormi volumi di acquisto e di vendita. Essi, già di per sé assai grandi, tendono oggi ad allearsi con altre imprese di distribuzione per aumentare la massa degli acquisti e il loro potere contrattuale nei confronti delle imprese industriali. Nascono così le Centrali e le Supercentrali di acquisto, che sono responsabili di contrattare le condizioni d'acquisto con i fornitori industriali per estesi gruppi di imprese della distribuzione. La concentrazione degli uffici acquisti che ne consegue trasforma radicalmente gli assetti di potere nei canali distributivi, rendendo necessarie per le imprese a monte l'adozione di nuovi approcci relazionali e politiche di gestione della domanda intermedia più evolute.

La liberalizzazione che si è verificata recentemente in molti comparti della distribuzione, come quello dell'auto, ha reso disponibili nuovi sbocchi distributivi per le imprese industriali, che così si trovano a gestire un nuovo fenomeno: la multicanalità. La diffusione delle tecnologie digitali accresce ulteriormente questo fenomeno, mettendo a disposizione nuovi canali distributivi di tipo virtuale e sviluppando una nuova funzione di infomediazione, ovvero l'intermediazione non tanto di merci quanto di informazioni.

I cambiamenti a cui si è brevemente accennato sono solo alcuni esempi delle trasformazioni che stanno determinando un'evoluzione strutturale della nostra distribuzione. Oggi l'intermediario non svolge più il ruolo di soggetto passivo e di *box mover* all'interno del canale. Esso è un attore caratterizzato da grandi dimensioni e significativa capacità di condizionamento della domanda. Pertanto è necessario che le aziende di produzione si dotino di nuovi strumenti manageriali per gestire le relazioni con i clienti intermedi e i processi di vendita.

Infatti, il comportamento delle imprese commerciali e le politiche promozionali che queste decidono autonomamente di adottare contribuiscono a determinare in modo decisivo la performance dell'impresa industriale. Questa pertanto non dipende più solo dagli investimenti di *consumer marketing*, ovvero dalla comunicazione e dalla promozione destinate direttamente al cliente finale, ma anche dalle politiche di *trade marketing*, ovvero dagli investimenti relazionali rivolti al *trade*. Infatti se il prodotto non è fisicamente disponibile presso le imprese della distribuzione in cui i clienti si recano per i propri acquisti e non è da queste adeguatamente proposto e promosso è molto difficile che possa avere successo sui mercati finali.

Una volta acquisita la consapevolezza che i comportamenti dell'impresa commerciale incidono direttamente sui risultati della marca industriale, non si può prescindere, per le imprese a monte del canale, dallo sviluppare una capacità di gestione della relazione con le imprese commerciali. Ciò è possibile non solo adottando adeguati approcci di *trade marketing* e di *key account management*, bensì mediante progetti di collaborazione di respiro più ampio, che permettano la generazione congiunta di valore per la domanda. I progetti di *category management*, gli interventi di riprogettazione della *supply chain*, come quelli proposti da Indicod-Ecr, la condivisione delle informazioni sul cliente finale nonché l'innovazione di prodotto generata congiuntamente agli intermediari costituiscono le nuove frontiere della gestione delle relazioni distributive.

La creazione di un sistema industria-distribuzione, che collaborano per realizzare una maggiore efficienza della *supply chain*, scambiano su base sistematica informazioni sulla domanda e generano insieme innovazioni di prodotto, determina un'importante svolta nelle relazioni distributive. Infatti, si pongono i presupposti per sviluppare approcci collaborativi fra industria e distribuzione, che però al contempo sono sempre più impegnate a negoziare e a competere tra di loro per ottenere le migliori condizioni d'acquisto. Si viene pertanto a creare una situazione quasi paradossale in cui imprese che si confrontano in maniera competitiva sono anche indotte a collaborare per produrre valore per il cliente. Le relazioni fra le imprese nel canale prevedono pertanto una coesistenza della dimensione concorrenziale e di quella collaborativa, rendendo queste relazioni non facili da interpretare. In realtà, se ci riflettiamo un po', molte delle relazioni economiche che quotidianamente ci troviamo ad affrontare vedono la coesistenza di una dimensione competitiva e di una collaborativa. Per esempio, quando ci rechiamo in un negozio per effettuare i nostri acquisti cerchiamo generalmente di ottenere dal negoziante il miglior prodotto ai prezzi più contenuti, ma al contempo collaboriamo con lui per comprendere quale può essere la migliore soluzione alle nostre esigenze. Anche i *buyers* delle imprese commerciali, quando negoziano con i venditori e i *key accounts* delle imprese industriali, cercano di

ottenere le migliori condizioni economiche, in modo da massimizzare il risultato economico per la propria impresa. Al contempo i buyer e i venditori si trovano a dover collaborare per cercare di sviluppare le vendite della categoria di prodotto.

Le relazioni distributive si caratterizzano per la convivenza di elementi competitivi – in parte riconducibili allo *sharing* delle funzioni e del margine – ed elementi collaborativi – che permettono di attivare tutte quelle aree di *pie expansion* (accrescimento della dimensione della torta o del mercato) tipicamente collegate alle iniziative di marketing collaborativo e al *category management*. Tali iniziative rendono possibile lo sviluppo dell'attività e il conseguimento di risultati favorevoli nella prospettiva sia delle imprese commerciali sia di quelle industriali. Se con riferimento alla prima dimensione il gioco competitivo fra le parti è del tipo *win-lose*, con risultato a somma pari a zero, nel secondo caso il gioco può essere *win-win*, con risultato a somma maggiore di zero. In quest'ultimo caso il *pay-off* può essere straordinariamente positivo per entrambe le parti. Conciliare la presenza di aspetti competitivi e aspetti collaborativi non è facile. Non risulta, infatti, del tutto immediato collaborare con soggetti con cui contemporaneamente si compete. Come pure, al contrario, non è facile competere e negoziare in modo aggressivo con soggetti con cui sono state avviate iniziative di partnership. In molti però sostengono che la vera capacità necessaria per sopravvivere nei canali moderni è quella di gestire ciò che viene comunemente definita come *coopetition*, ovvero una situazione dove i soggetti sono in grado contemporaneamente, e quasi paradossalmente, di collaborare e competere, seppur su aree ed elementi diversi della relazione. La contemporanea presenza delle due dimensioni, che contemplan aspetti collaborativi insieme a elementi competitivi, permette di cogliere la complessità delle relazioni di canale e la difficoltà della loro gestione. L'elemento che rende non banale l'analisi delle relazioni distributive e, al contempo, affascinante il loro studio è riconducibile essenzialmente alla coesistenza di tali due dimensioni.

Un ingrediente fondamentale affinché la collaborazione fra le parti possa realmente svilupparsi è rappresentato dalla fiducia. La reciprocità nei comportamenti e il fatto che questi si fondano su una consolidata relazione fiduciaria costituiscono un antecedente fondamentale delle *partnerships di canale*. La fiducia funge, infatti, allo stesso tempo da collante e lubrificante delle relazioni di canale, evitando di rendere necessari un'estenuante negoziazione e complessi contratti per definire ogni aspetto della relazione di scambio. Ciò induce una revisione dell'atteggiamento e di molti comportamenti relazionali solitamente posti in essere dalle parti.

Una relazione fondata sulla fiducia tra industria e distribuzione non solo permette di avviare iniziative collaborative nel breve periodo ma rappresenta, quando è consolidata nel tempo, anche un poten-

ziale che le imprese possono sfruttare per avviare nuovi progetti di *partnership* nel lungo periodo in aree di *business* inesplorate. Tramite la costituzione di relazioni forti fra imprese industriali e commerciali si crea, infatti, una «capacità potenziale di cooperare», permettendo ai soggetti coinvolti in una radicata relazione fiduciaria di ampliare in futuro l'oggetto e la portata della loro relazione e di avviare l'esplorazione di nuove dimensioni e di nuovi territori competitivi.

Da ciò che si è appena detto emerge chiaramente la valenza strategica assunta dalla capacità delle imprese di gestire efficacemente *working partnership* nell'ambito dei canali distributivi. Molti studi empirici hanno dimostrato la rilevanza della fiducia come antecedente fondamentale per l'effettiva riuscita di progetti di *partnership*. È pertanto evidente che il *trust management* – ovvero le strategie di sviluppo della fiducia – rappresenti una nuova e stimolante frontiera nella gestione dei rapporti di canale. Senza fiducia è molto più complesso far funzionare non solo i canali distributivi ma tutta la nostra economia. Alcuni recenti scandali – relativi al mondo della finanza o alle sofisticazioni alimentari – hanno creato vere e proprie crisi di fiducia, dimostrando che il valore si disperde quando in un settore cala la fiducia e subentra un clima di sfiducia. La capacità di costruire fiducia nei propri distributori diventa insomma la nuova sfida che vede impegnate tutte le imprese che si trovano a gestire i canali nell'economia odierna. Il successo dipenderà dalla capacità di vincere tale sfida, superando quell'insidiosa sfiducia che regna oggi in alcuni contesti distributivi e che non raramente determina la dispersione di valore.

## **Ringraziamenti**

Questo volume è il frutto del lavoro e della collaborazione di ricercatori accomunati dalla passione per lo studio del marketing, del *retailing* e dei canali distributivi. A loro è rivolto un sincero e doveroso ringraziamento per l'originale apporto di idee e di contenuti e per la puntualità con cui hanno collaborato in tutte le fasi del processo di realizzazione di quest'opera.

Un sentito ringraziamento è rivolto anche ai manager delle aziende che hanno collaborato alla stesura dei casi contenuti nel testo. La loro disponibilità a fornire informazioni è stata fondamentale per arricchire con evidenze empiriche i singoli capitoli. Infine esprimo una profonda gratitudine a tutto il team di Egea, la casa editrice dell'Università Bocconi, che ci ha affiancato in tutte le fasi di realizzazione del volume.