

Marcello Sansone

- *Ricercatore in Economia e gestione delle imprese- Università di Cassino*
- *Docente di Marketing, Economia e gestione delle imprese commerciali, Marketing Avanzato-Facoltà di Economia-Università di Cassino*

marcello.sansone@inwind.it

Francesco Scafarto

- *Dottore di ricerca-Università Federico II di Napoli*
- *Professore a contratto di Organizzazione delle aziende di servizio presso l'Università degli Studi di Cassino*

francesco.scafarto@tiscali.it

L'INTEGRAZIONE SISTEMICA TRA MARKETING E LOGISTICA NELLE IMPRESE DELLA SUPPLY CHAIN: una proposta esplorativa

1. ANALISI IN CHIAVE SISTEMICA DELLE POTENZIALITA' DELL'INTERAZIONE TRA MARKETING E LOGISTICA NELL' AMBITO DELLE IMPRESE DELLA SUPPLY CHAIN

Per rispondere alla complessità dell'ambiente in cui operano, le imprese possono seguire due percorsi: da un lato, raccogliere informazioni per ridurre l'incertezza e prendere decisioni più efficaci, dall'altro ricercare flessibilità per migliorare la propria capacità di risposta ai cambiamenti inattesi. L'approccio sistemico allo studio del fenomeno impresa, assumendo una visione olistica e non strettamente analitico-funzionale, guarda alla stessa come un'entità coesa le cui componenti si relazionano tra loro (relazioni intrasistemiche) e con le molteplici entità sistemiche che qualificano il contesto di riferimento¹ (relazioni intersistemiche). L'impresa è infatti contestualizzata, inserita pertanto in un ambiente dal quale, tramite la soddisfazione delle attese dei sovrasistemi rilevanti (il cliente in primis), trae linfa vitale per aumentare le proprie probabilità di sopravvivenza. Tali

¹ Sull'approccio sistemico, v. GOLINELLI (2000), “Approccio sistemico al governo dell'impresa”, Cedam, PADOVA, 2000

affermazioni spingono ad asserire che l’attivazione continuata di relazioni con i clienti e gli altri attori verticali e orizzontali del mercato è in grado di fornire alle imprese opzioni di creazione di valore e di sopravvivenza sia in termini di generazione condivisa di flussi informativi che di flessibilità di risposta al mercato. È opinione corrente e condivisa in dottrina che l’obiettivo fondante del moderno concept di *marketing management* sia quello di instaurare, mantenere e sviluppare delle relazioni con il cliente².

Questo risultato pare conseguibile solo se l’impresa è in grado di costruire una *value proposition* coerente sia da un punto di vista funzionale che simbolico con il profilo del proprio target market; le articolate teorie funzionalistiche³ dell’impresa, da cui discendeva la struttura organizzativa di tipo funzionale, tendono a concepire il marketing e la logistica come funzioni primarie su cui fondare la vita dell’organizzazione, insieme naturalmente alla produzione, alla ricerca e sviluppo ed alla finanza. Il principale punto di debolezza di tale impostazione, in contesti mercatistica fortemente mutevoli, pare essere la lentezza di risposta ai cambiamenti ambientali che richiedono un necessario coordinamento tra le unità organizzative,⁴ con riconfigurazione dei processi organizzativi chiave su scala orizzontale attraverso metodiche e collegamenti di tipo interfunzionale, alla continua ricerca di economie nella “filiera informativo-funzionale-relazionale” dei vari settori di attività. Tutte le persone che lavorano in un particolare processo sono riunite in modo che possano agevolmente comunicare, coordinare i propri tasks e fornire direttamente valore ai clienti; questa scelta organizzativa quindi attenua virtualmente sia le relazioni di reporting, sia i consolidati concetti di confine tra unità organizzative⁵.

Le imprese, allo stato attuale della competizione, operano in mercati con gradi crescenti di instabilità, a motivo di una serie di variabili di ordine tecnologico, economico-sociale, politico-legislativo e culturale, strettamente interrelate tra loro e in grado di orientare la traiettoria evolutiva del contesto di riferimento. Queste criticità ambientali spingono le imprese stesse verso un miglioramento continuo (benchmarking selettivo) delle proprie capacità di risposta ai cambiamenti inattesi del mercato. La necessità di una crescente e diffusa condivisione della risorsa informativa non deve essere analizzata e implementata solo in ottica meramente *intra-organizzativa*, bensì deve essere protesa anche verso una dimensione che travalica i confini strutturali dell’impresa e quindi assumere connotati di natura *inter-organizzativa e, nel tempo, intersistemica* (orientamento alla struttura ampliata).

Il processo di marketing, nella sua dimensione oramai riconosciuta di filosofia *pervasiva* si ritiene essere il driver più idoneo a promuovere l’integrazione tra le diverse attività aziendali, in quanto è in grado di orientare non più esclusivamente all’efficienza e al prodotto, ma soprattutto al mercato, individuando nella creazione di valore per il cliente il principale asset. Naturalmente all’interno dell’impresa non tutti i processi contribuiscono in maniera equivalente alla generazione di valore, ma

² GRONROOS (1994), PEPPERS, ROGERS (1993), BLATTBERG, DEIGHTON (1991)

³ DUNCAN (1979), RANDOLPH, DESS (1984), MINTZBERG (1979)

⁴ Riguardo i collegamenti interfunzionali, v. DAFT (2001), GRANDORI (1999)

⁵ ZAIRI (1997), OSTROFF (1998), BYRNE (1993), GALBRAITH (1994), FORD, RANDOLPH (1992)

esistono come già citato dei processi chiave che forniscono un supporto coevolutivo nel rapporto struttura-sistema, riducendo gli ambiti di identificazione del valore in ottica prevalentemente economica. Le tendenze dei vari ambiti di ricerca hanno individuato vieppiù nel marketing e nella logistica le due principali funzioni aziendali, in particolare nel settore dei beni *grocery*, in grado di creare valore e generare concretamente vantaggi competitivi duraturi per i diversi sistemi-imprese, non solo per la singola unità/funzione (valore esterno di marketing o marketing sistemico). Il focus del management aziendale deve conseguentemente orientarsi verso la creazione di un *binomio strategico* con visione condivisa e, per questa strada, l'accentuazione di fenomeni quali la specializzazione produttiva e l'*outsourcing* logistico, stanno allargando il concetto di integrazione tra marketing e logistica verso una sempre più importante dimensione inter-organizzativa ed intersistemica. Molti studiosi quindi pongono l'enfasi sulla questione relativa all'individuazione di nuovi modelli teorico-operativi di coordinamento esterno tra gli attori della *supply chain*⁶, potendo dedurre per conseguenza che la soddisfazione del consumatore-obiettivo deve essere l'elemento guida di tutta l'attività di *process re-engineering*⁷. Inoltre applicando tale criterio a qualsiasi stadio della catena di fornitura, vengono incrementate le possibilità di costruire *partnership* forti tra i diversi operatori coinvolti, in quanto si riducono le resistenze alla condivisione dello scopo di fondo, che è identificato appunto nella generazione di valore per il

⁶ La *supply chain*, per puntualità informativa, può essere definita “ un network di imprese, caratterizzato da forme di integrazione verticale ascendente e discendente, che coinvolge differenti processi e attività, i quali producono valore per il consumatore finale, attraverso la veicolazione di beni e/o servizi.” CRISTOPHER (1992). La Supply Chain Management può essere definita “una metodologia di gestione della catena di fornitura, strutturata su sistemi condivisi di pianificazione, programmazione e controllo del flusso fisico e informativo, che coinvolge tutti gli operatori della supply chain, nonché il consumatore finale”. GIUNIPERO, BRAND (1996). Con SCM si intende quindi la gestione di processi di pianificazione, implementazione e controllo di tutto il flusso di attività e comunicazione tra soggetti diversi (aziende, fornitori, partner, clienti), finalizzati a fornire al cliente/consumatore i beni richiesti alle condizioni domandate, elementi cui il cliente attribuisce valore. Il Supply Chain Management può avere anche altri obiettivi: riduzione del prezzo dei prodotti, *time-to-market*, differenziazione, consolidamento in mercati di nicchia. Il ruolo dell'ICT (*Information and Communication Technology*) nel Supply Chain Management e' quello di supportare una base informativa per i diversi soggetti coinvolti, permettere l'ottimizzazione del servizio al cliente, aumentare la velocità di comunicazione, ridurre i costi di processo, tracciare le informazioni, consentire reazioni veloci ad eventi imprevisti che si verifichino lungo la catena virtuale.

⁷ Per reingegnerizzazione dei processi si pensi al metodo di "ripensamento e riprogettazione radicale del processo per raggiungere un miglioramento sostanziale nella performance." (*Gemini Europa*, 2003). Il gruppo di lavoro deve individuare quali fasi o attività del processo aggiungono effettivamente valore (*Value Methodology*) e ricercare nuove strade per raggiungere l'obiettivo. L'iter suggerito per l'implementazione del BPR (*Business Process Reengineering*) dovrebbe essere quindi:

- Selezionare il processo
- Identificare i fattori di cambiamento
- Creare la “vision” del processo
- Comprendere a fondo il processo
- Progettare il nuovo processo

consumatore-obiettivo. Le imprese che competono nei mercati ad elevata complessità, stanno radicalmente rivedendo le loro logiche di controllo e governo dei sistemi di scambio, trovando tale tendenza una sintesi estrema nell'antimetabola: *“non è più l'impresa che entra nel mercato, ma è il mercato che entra nell'impresa”*. L'attivazione di relazioni con il cliente finale è solamente il primo step verso la creazione di valore, in quanto le stesse per consolidarsi e svilupparsi nel tempo hanno necessità di essere supportate da una reale integrazione tra il processo di marketing con quello logistico, avendo come obiettivo la condivisione e il coordinamento delle attività svolte dalle organizzazioni della supply chain.

Da una rilettura in chiave sistemica emerge che la costruzione di una efficace e consolidata interazione tra gli operatori della catena di fornitura dipende dalla capacità del processo logistico di ottimizzare i flussi fisici e informativi, riducendo conseguentemente la correlazione negativa tra efficienza e flessibilità della struttura operativa e dalla capacità dei *marketing department* delle imprese di acquisire ed elaborare le informazioni relative alla dinamica del mercato di riferimento. Il passaggio conclusivo, che è anche quello maggiormente in grado di creare valore aggiunto, è riconducibile oltre che all'integrazione dei due processi (ipotesi di consonanza strutturale), anche alla capacità di rendere omogenee e condivisibili le informazioni tra i vari livelli inter-organizzativi ed intersistemici della supply chain integrata.

2. CONTRIBUTO ALLA CREAZIONE DI VALORE DI UN PROCESSO INTEGRATO MARKETING/LOGISTICA

L'interazione inter-funzionale riesce a fornire al sistema logistico⁸ le conoscenze necessarie per la definizione di scelte organizzative su misura del cliente, fornendo gli strumenti operativi per ridurre i costi, i tempi e le inefficienze, migliorando nel contempo i servizi offerti. Negli ultimi anni si assiste pertanto alla rimodulazione dei processi verso una concreta integrazione tra chi studia, analizza, individua, cerca di soddisfare le richieste del mercato-obiettivo (*il marketing*) e chi ottimizza e rende disponibili tutti gli elementi dell'offerta aziendale (*la logistica*); entrambi i processi aziendali (che coevolvono verso la forma di sistemi complessi, con proprie finalità) possono far conseguire crescenti gradi di efficienza ed efficacia se la loro interrelazione è strutturata su una dimensione inter-organizzativa, in quanto si riescono ad inglobare i vantaggi delle sinergie scaturite dal feed-back informativo tra il cliente finale e tutti gli operatori che si trovano nei diversi stadi della supply chain. L'emergere di un sistema competitivo su scala globale sta determinando dal lato dell'offerta una crescita delle concentrazioni e del livello concorrenziale, dal lato della domanda una maggiore dinamicità e complessità del mercato, in termini soprattutto di stratificazione dei bisogni dei consumatori, i quali non rappresentano più da tempo una massa indistinta ed indifferenziata: il primo riflesso strategico-operativo è la pressione verso il frazionamento massimo dei flussi, sia in senso spaziale che temporale, dovuto ad un aumento esponenziale della frequenza delle consegne e del numero di destinazioni, con conseguente polverizzazione dei lotti economici e un aumento collegato dei costi totali di trasporto. È a questo punto che, chi scrive, avverte il bisogno di approfondire e ripensare le logiche di governo della *Supply Chain Integrated Management*, osservata come un sistema di integrazione e

⁸ Negli anni si sono succedute numerose *definizioni del processo logistico*: “L’arte di governare il flusso di materiali e dei prodotti dalla sorgente all’utilizzatore. Il sistema logistico include il flusso fisico totale, dall’acquisto di materie prime alla consegna dei prodotti finiti al consumatore finale.” (MAGEE, 1968); “L’arte e la scienza della gestione, della progettazione, della realizzazione e delle attività tecniche, in relazione alle risorse necessarie per supportare obiettivi, piani e operazioni (in tutte le fasi di definizione, progettazione, realizzazione e mantenimento in operatività di queste risorse).” (SOLE-SOCIETY OF LOGISTICS ENGINEERS, 1974); “La gestione della distribuzione fisica si riferisce all’integrazione di due o più attività, allo scopo di pianificare, realizzare e controllare un flusso efficiente di materie prime, scorte di materiali in lavorazione e prodotti finiti dal punto di origine al punto di consumo.” COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 1976); “La logistica è il termine comunemente impiegato nell’industria e nel commercio per descrivere la fascia di attività direzionali, organizzative, gestionali, finanziarie, strategiche tra loro strettamente integrate - a livello di sistema collegate al flusso dei materiali.” (AILOG-ASSOCIAZIONE ITALIANA DI LOGISTICA, 1982); “La logistica è la funzione aziendale che si pone lo scopo di programmare, organizzare e controllare tutte le attività di movimentazione e magazzinaggio – con il correlato flusso di informazioni – che facilitano lo scorrimento della produzione dal punto di acquisto delle materie prime a quello del consumatore finale.” (SCICUTELLA, 1993); “Logistica è il ripetitivo insieme di operazioni di packaging, formazione degli ordini, carico, scarico, trasporto, movimentazione, magazzinaggio, selezione e ricarico dei prodotti – include anche il tener traccia di queste azioni, fornendo informazioni aggiornate sui flussi, e trovando modi per migliorare costantemente i costi legati a handling, scorte, magazzino e movimentazione.” (SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION, POIRIES – REITER, 1996).

pianificazione di tutti i definiti e differenziati processi orientati al cliente, appartenenti ad una struttura di mercato verticale⁹. La SCIM¹⁰ permette di integrare tutte quelle attività associate alla movimentazione delle merci, dallo stadio delle materie prime fino al consumatore finale, coinvolgendo quindi gli approvvigionamenti e le forniture, la gestione del processo degli ordini, la gestione dei magazzini, il trasporto, lo stoccaggio e il servizio al cliente, nonché un sistema informativo in grado di controllare queste attività e coordinare tutti gli operatori coinvolti (sono inclusi anche i terzisti, gli spedizionieri, gli agenti e i fornitori di sistemi informativi)¹¹, all'interno di un modello di interscambio di flussi fisici, informativi e documentali di natura bidirezionale¹².

Tuttavia restano ancora aperte alcuni temi di indagine, che riguardano in primo luogo la compatibilità dei sistemi informativi tra i diversi attori che operano all'interno della catena del valore e la difficoltà di individuare un organo di governo nelle istituzioni integrate in forma di network di imprese (sistema in via embrionale), in secondo luogo esistono specifici ostacoli di natura giuridico-istituzionale, con riferimento al fatto che un numero rilevante di Paesi riconosce la validità testimoniale esclusivamente al documento cartaceo (sovrasistemi rilevanti).

In ottica di integrazione ed interazione tra strutture e sistemi giuridicamente-organizzativamente e spazialmente differenti e distanti, la diffusione delle nuove tecnologie dovrà necessariamente agire su base condivisa; in questa direzione anche l'utilizzo della *rete Internet*, per lo scambio di informazioni presenta numerosi vantaggi rispetto alle reti dedicate di tipo EDI¹³, che sono essenzialmente di tre tipi:

⁹ BECCIA, ROGORA (1995), per approfondimenti vedasi anche STEWART (1998), CHRISTOPHER (1997), TAMAGNONE (1997), BORGHESI (2003).

¹⁰ L'acronimo sta per Supply Chain Integrated Management.

¹¹ BORGHESI, SIGNORI (2000).

¹² *Il modello SCOR* è un modello di SCM messo a punto dal Supply Chain Council, definisce il livello delle informazioni di base occorrenti per configurare adeguatamente una *Supply Chain* e per valutarne i risultati sia in termini di indicatori fisici che economici. Il modello si fonda su quattro sottoprocessi integrati: la pianificazione (*Plan*), l'approvvigionamento di risorse (*Source*), la produzione (*Make*) e la consegna (*Deliver*). La pianificazione comporta il disegno o ridisegno della catena e rende necessaria l'identificazione delle richieste da soddisfare e degli scopi che si vogliono raggiungere e delle risorse. L'approvvigionamento si riferisce alla ricezione, controllo e immagazzinamento dei materiali e delle informazioni. La produzione riguarda il processo di realizzazione del prodotto, il controllo, l'imballaggio, l'immagazzinamento e il rilascio del prodotto. La consegna fa riferimento alla gestione degli ordini dei clienti, la gestione del magazzino, il trasporto e l'installazione. Obiettivo del SCM è di sincronizzare le richieste di servizio dei clienti con i flussi di materiali provenienti dai fornitori in modo da contemperare gli obiettivi in conflitto tra alto servizio e bassi di costi (di gestione e scorte).

¹³ *Electronic Data Interchange*, può essere definita come una infrastruttura informativa destinata alla gestione dei flussi informativi e documentali tra impresa-partner-fornitori-distribuzione. Si tratta di un sistema di e-mail che permette a due o più imprese di scambiarsi i dati relativi ad ordini e fatturazioni. Per arrivare a questa dematerializzazione dei documenti contabili d'acquisto, di vendita e di pagamento, il sistema si è dotato di norme, sul piano della forma e del contenuto dei messaggi, ma anche a livello delle dichiarazioni amministrative da compiere prima di ogni cooperazione. Inoltre sono presenti un insieme di traduttori che permettono agli applicativi gestionali dell'impresa di comprendere e di generare *messaggi edi*, facilitando il tal modo la gestione degli ordini ed il sistema dei pagamenti.

- *Vantaggi di costo*: il collegamento e l'utilizzo del web ha costi di esercizio sensibilmente più bassi rispetto a quelli delle linee dedicate.
- *Vantaggi strutturali*: l'unicità del protocollo TCP/IP¹⁴, risolve i problemi legati alla compatibilità delle diverse piattaforme software e consente lo scambio di informazioni in differenti formati.
- *Vantaggi competitivi*: le reti di comunicazione basate su tecnologia internet permettono di collegare in tempo reale le informazioni sul mercato, con possibilità di monitorare costantemente i risultati economici per punti vendita o per aree geografiche. Inoltre è possibile conoscere i programmi di produzione dei fornitori, la pianificazione degli orari di consegna delle aziende logistiche, fino a tutte le routine interne di trattamento dei materiali, attraverso una integrazione virtuale della catena di fornitura¹⁵.

La rilettura in chiave evolutiva del marketing e della logistica, in contesti di mercato globali, conduce ad ipotizzare e diffondere una cultura condivisa delle interrelazioni esistenti e così riassumibili a livello interfunzionale, con sinergie crescenti sotto il profilo de:

- ⇒ Le previsioni di vendita
- ⇒ L'assistenza pre-vendita
- ⇒ Il processo di vendita
- ⇒ La gestione degli ordini e del magazzino
- ⇒ L'imballaggio e il confezionamento dei prodotti
- ⇒ La distribuzione
- ⇒ La spedizione
- ⇒ I servizi al cliente
- ⇒ L'assistenza post-vendita

➤ *Il miglioramento del customer service*: tale output si deve soprattutto all'ottimizzazione delle relazioni tra la gestione dei reclami, la riduzione degli errori e la disponibilità del prodotto giusto, consegnato nel giusto posto, nel giusto tempo, nella giusta condizione e confezione, nella giusta quantità, al giusto costo e al giusto cliente. Tutta la supply chain deve essere misurata nella sua performance in queste categorie¹⁶.

¹⁴ Acronimo di “Transmission Control Protocol/Internet Protocol”. Si tratta di un insieme di protocolli standard, che sono alla base dello scambio di informazioni tra i singoli terminali collegati in rete. In particolare l'Internet Protocol definisce il formato dei pacchetti di dati e ne effettua il trasferimento scegliendo il percorso più efficiente tra *mittente* (server) e *destinatario* (client). Il protocollo TCP assicura invece la corretta ricezione del messaggio inviato e garantisce che tutte le informazioni giungano inalterate, non duplicate e in sequenza corretta.

¹⁵ MUSSO (1999), MARTINI (2000)

¹⁶ Secondo una nota società di consulenza saranno cinque le principali strategie del futuro:
1. Confrontare le realtà della globalizzazione. Le aziende devono essere preparate ad entrare nei mercati emergenti. 2. Costruire una nuova agenda per l'innovazione di prodotto. Utilizzando nuove tecnologie, con il coordinamento di ricerca e sviluppo, marketing, produzione integrandole di più con i clienti. 3. Risolvere il paradosso dei clienti. Cioè il fatto che mentre l'enfasi sulla qualità del prodotto è ancora continuamente crescente, la soddisfazione dei clienti è declinante. Il paradosso sarà più facilmente risolto da quelle aziende che riconoscono che la qualità superiore è solo un pre-requisito per competere e si

- *La riduzione del capitale circolante:* grazie alla presenza di un processo di produzione che definisce le proprie scelte attraverso l'incrocio delle informazioni relative alle decisioni operative e alle previsioni sulla dinamica della domanda, che provengono dalla funzione marketing. Questi collegamenti inter-funzionali sono in grado di generare una riduzione del livello medio delle scorte.
- *La riduzione dei resi:* in quanto facilita l'individuazione delle cause che provocano i resi per insoddisfazione del cliente.
- *Il miglioramento della capacità competitiva:* attraverso l'intensificazione delle relazioni tra progettazione, sviluppo, produzione e distribuzione dei prodotti, con l'effetto di incrementare la capacità dell'impresa di differenziare selettivamente la propria offerta.

Appare dunque evidente come il perseguimento di specifici obiettivi aziendali richieda la presenza di una integrazione sistemica tra i due processi, in modo che possano dialogare proficuamente generando soddisfazione per il cliente e valore per l'impresa.

Per competere nei mercati internazionali, le imprese devono contemporaneamente focalizzare e condividere, su scala globale, due importanti orientamenti: alla *flessibilità spinta* e alla *standardizzazione*. Il primo fornisce alle unità organizzative una discrezionalità relativa alle scelte tecnico-operative in materia di definizione degli attributi di prodotto e di allestimento del customer service; il secondo riflette il bisogno concorrente di trovare modalità di riduzione dei costi di capitale circolante, cercando di condividere all'interno della supply chain le pratiche migliori, nonché l'adozione di processi e infrastrutture congiunte¹⁷.

muovono verso una focalizzazione cliente-centrica per andare incontro ai bisogni specifici dei clienti. 4. Integrare la *supply chain* globale. Il bisogno di servire il cliente in maniera flessibile e veloce porterà ad una continua crescita dell'integrazione delle *supply chain*. 5. Allineare l'organizzazione a competere nel XXI secolo. DELOITTE & TOUCHE, DELOITTE CONSULTING (1999).

¹⁷ MARCHAND (1999), DAY, FAHEY (1988)

3. VERSO NUOVI MODELLI INTER-ORGANIZZATIVI CHE INCENTIVANO L'INTEGRAZIONE TRA MARKETING E LOGISTICA

Un numero sempre crescente di verifiche empiriche testimonia che vi è sempre una correlazione positiva tra performance dell'impresa e orientamento all'integrazione interfunzionale¹⁸. Le imprese quindi stanno ponendo maggiore enfasi sul coordinamento dei processi aziendali ed interaziendali, ampliando la prospettiva di osservazione di tali fenomeni e pensando ad un coordinamento non interorganizzativo, ma intersistemico, trovando spesso ostacoli nella prassi e nella cultura manageriale di queste aree, incline a non interagire e condividere le proprie attività con l'esterno¹⁹.

Alcuni studi hanno definito l'integrazione come un ambito di pensiero- prima che di azione- caratterizzato da interazioni interfunzionali e comportamenti collaborativi²⁰; da una disamina attenta di questa affermazione è quindi possibile osservare una sua struttura multidimensionale, incentrato su tre potenziali variabili:

1. *Collaborazione*
2. *Interazione Bidirezionale* (o Condivisione)
3. *Interscambio Informativo*

Le tre diverse dimensioni, offrono un contributo determinante al raggiungimento di una effettiva integrazione interfunzionale, ma allo stesso tempo risulta essere complessa una loro valutazione specifica ed autonoma. Ad una effettiva relazione *intra-organizzativa* è quindi sottesa una percezione di efficacia, equità e produttività della stessa da parte dei soggetti coinvolti²¹. La capacità di influenzare positivamente il sistema percettivo, rappresenta conseguentemente la leva in grado di supportare la collaborazione tra i diversi dipartimenti aziendali, nonché la condivisione di idee, informazioni e risorse, con evidenza delle associazioni cognitive che incentivano le persone a cooperare e condividere informazioni.

Tale evoluzione deve necessariamente strutturarsi su alcune ipotesi di partenza:

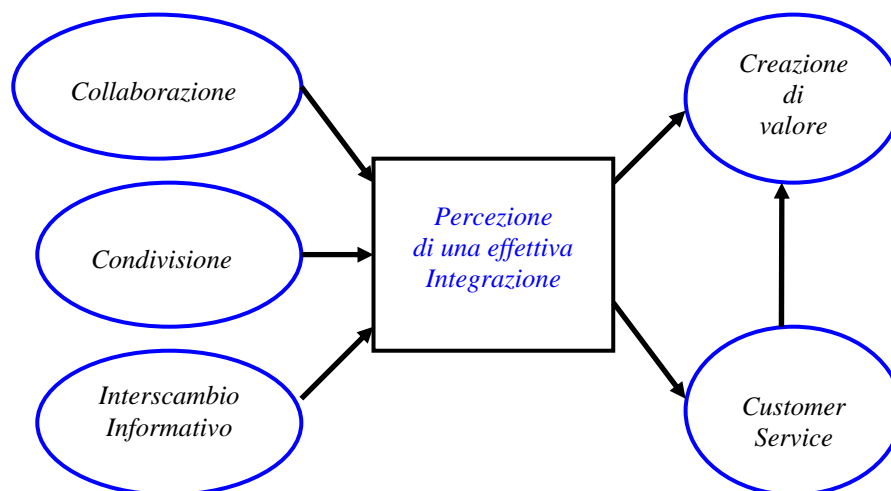
1. *Hipotesis*: la collaborazione, la condivisione e l'interscambio informativorisultano positivamente associate, con la percezione di una effettiva relazione inter-funzionale.
2. *Hipotesis*: la percezione di una solida interazione tra marketing e logistica determina de facto un miglioramento del customer service.
3. *Hipotesis*: la creazione di un efficace customer service è positivamente associata alla capacità dell'impresa di creare valore per il cliente (figura 1).

¹⁸ GALBRAITH (1973), LAWRENCE, LORSH (1967), LIEDTKA (1996)

¹⁹ MURPHY, POIST (1994), STOCK (1990)

²⁰ GRIFFIN, HAUSER (1996)

²¹ DAFT, HUBER (1987)

figura 1 Analisi associazioni cognitive legate ai rapporti inter-funzionali

Fonte: ns elaborazioni su Ellinger – Daugherty – Keller (2000)

L’attendibilità di queste ipotesi è sostenuta da recenti studi condotti sull’argomento²². Inoltre, gli stessi studiosi hanno evidenziato che il *key factor* in grado di far proliferare una reale interazione sub-sistemica non è tanto identificabile nel volume di informazioni scambiate, né osservabile dal numero di attività condivise, ma di fatto associato alla presenza di consolidate forme di collaborazione reticolare. L’obiettivo delle riflessioni del presente contributo non è quello di corroborarle ulteriormente, bensì di indagare l’analisi di possibili soluzioni organizzative capaci di attenuare il trade-off tra costi operativi e customer service sulla base di una concreta integrazione tra marketing e logistica in ottica intersistemica, su scala globale.

Su tale ipotesi, si constata che lo scopo di fondo degli attuali modelli di *SCM* è quello di sviluppare relazioni intense con tutti i soggetti che operano all’interno di una specifica catena di fornitura, rappresentando però le stesse solo il primo passo per la creazione di efficaci sinergie ed efficienti filiere logistiche intese come sistemi logistici integrati, ponendo anche il dubbio agli studiosi sulla gerarchia del coordinamento interfunzionale. Allo stato attuale degli studi in merito, il focus principale di tali modelli è esclusivamente centrato sulla capacità dell’impresa di creare solide partnership con gli altri operatori della supply chain con relativa sottovalutazione di aspetti ritenuti determinanti da alcuni studiosi²³, quali:

- La creazione di una cultura che incentivi la collaborazione e la qualità.
- La presenza di tecniche di analisi che consentono l’individuazione di partnership strategiche.
- La strutturazione per processi delle organizzazioni.
- L’individuazione di regole di leadership condivise da tutti gli operatori della supply chain.

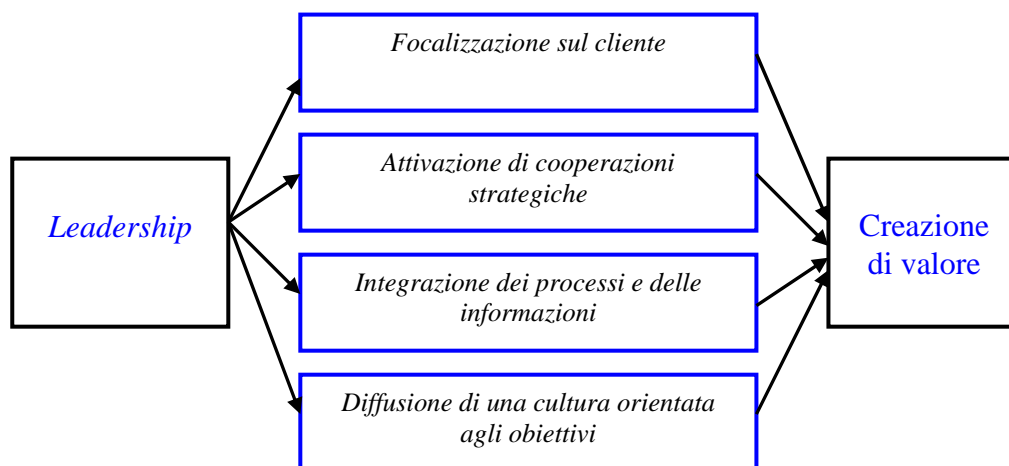
²² ELLINGER, DAUGHERTY, KELLER (2000)

²³ KANJI K., WONG A. (1999), MONCZKA, CALLAHAN (1995)

- Il sostegno di iniziative che mirino a migliorare l’efficacia e l’efficienza della catena di fornitura.

Da una osservazione critica degli attuali schemi concettuali di gestione della supply chain, è possibile quindi individuare un costrutto di potenziali fattori che possono influenzare la prospettata integrazione tra logistica e marketing a livello inter-organizzativo, per poi procedere a rileggere il fenomeno secondo una prospettiva di coordinamento superiore di tali sub-sistemi oggetto di riflessioni, orientando contestualmente studiosi ed operatori a tracciare nuove linee guida per la definizione di modelli innovativi di supply chain management. Le variabili fondanti di questo *framework teorico* sono la leadership, la focalizzazione sul cliente, l’attivazione di cooperazioni strategiche con gli altri attori della supply chain, l’integrazione dei processi e delle informazioni, la diffusione di una cultura orientata agli obiettivi, la creazione di valore per il cliente finale attraverso una visione strategica condivisa (figura 2).

figura 2 Framework teorico per la definizione di nuovi modelli di SCM



Fonte: ns elaborazione

La leadership: si riferisce all’impegno che dovrebbe essere profuso continuamente dal top management delle organizzazioni coinvolte, per il miglioramento della capacità competitiva della supply chain in termini complessivi. Questo deve realizzarsi mediante l’implementazione di politiche che incoraggino la partecipazione, l’apprendimento, l’innovazione e la creatività di tutti gli operatori. All’interno della catena di fornitura, però, vi deve essere un’impresa leader che coordini e sostenga l’attivazione di interazioni tra tutti gli operatori, con lo scopo complementare di far nascere una cultura della qualità e della condivisione degli obiettivi di fondo²⁴.

La focalizzazione sul cliente: i membri di una supply chain dovrebbero concentrare tutte le loro risorse interne per la soddisfazione del consumatore-obiettivo, poiché vi è sempre un cliente, sia nel mercato intermedio che in quello finale. La reale innovazione risiede proprio nel concepire in modo paritetico gli attori della catena di fornitura e il cliente-finale. Se le aspettative di valore di un operatore sono disattese, questo

²⁴ TJOSOLD, ANDREWS, STRUTHERS (1991)

produrrà un flusso discendente di insoddisfazione, che influenzerà negativamente la performance complessiva dell'intera filiera.

L'attivazione di cooperazioni strategiche: le imprese attive in una determinata catena di fornitura, per ottenere delle sinergie, dovrebbero avviare anche un processo di concertazione, che porti ad esempio alla costituzione dei cosiddetti external teamwork²⁵. L'efficacia di questi team inter-aziendali dipende soprattutto dall'esistenza di una reale cultura della cooperazione, capace di soppiantare definitivamente quella logica micro-concorrenziale che ha sempre osteggiato l'avvio di qualsiasi progetto di collaborazione (meta-competizione) tra imprese²⁶.

L'integrazione dei processi e delle informazioni: l'instaurazione di relazioni inter-organizzative rappresenta il principale volano di sviluppo di meccanismi di coordinamento delle attività svolte dai diversi operatori, che a loro volta costituiscono le basi per una integrazione dei processi. I possibili ostacoli di questa integrazione sono riconducibili essenzialmente alla mancanza di un interscambio di informazioni, il quale rappresenta anche il principale limite allo sviluppo di attività di coordinamento efficaci tra le organizzazioni.

Diffusione di una cultura orientata agli obiettivi: il continuo riferimento alla dinamicità dei bisogni dei consumatori, porta ad identificare la necessità di un costante miglioramento delle performance della supply chain nel suo complesso. Nasce quindi conseguentemente l'esigenza di una cultura orientata al raggiungimento degli obiettivi, che non devono essere individuali ma complessivi.

Creazione di valore per il cliente finale²⁷: le transazioni business to business si svolgono tra una molteplicità di attori, distribuiti lungo tutta la catena di creazione del valore, e proprio la complessità di tali relazioni, porta a ritenere che l'integrazione tra il processo di marketing con quello logistico sia fondamentale per la strategia competitiva delle imprese. L'applicazione dei principi precedentemente proposti favoriscono un circolo virtuoso capace di incrementare le potenzialità di generazione di valore della supply chain in termini complessivi. Andando più nel dettaglio, si può certamente affermare che la presenza di un'azienda leader all'interno della catena di fornitura facilita la creazione di una cultura cooperativa tra fornitori, rende più evidente l'impegno verso la qualità e la condivisione degli obiettivi. Questi elementi di riflesso condizionano la percezione di tutti gli attori dell'importanza della customer satisfaction, nonché della necessità di una integrazione dei processi e dei flussi informativi.

L'obiettivo di estendere oltre i confini strutturali dell'impresa l'interrelazione tra i due processi aziendali oggetto di studio, presuppone la definizione di scelte organizzative che supportino la stessa. Alla luce di una attenta analisi dei numerosi contributi che si sono succeduti negli anni in letteratura sull'argomento, si orientano le riflessioni verso una sostanziale convergenza sull'ipotesi che per giungere ad una proficua interazione inter-

²⁵ Sono dei gruppi di lavoro, i cui membri sono designati dalle diverse imprese, che fanno parte di una determinata supply chain. Solitamente gli vengono assegnati tasks di problem solving e/o problem setting, che possono riguardare situazioni contingenti e/o progetti di medio-lungo periodo.

²⁶ TJOSOLD (1993)

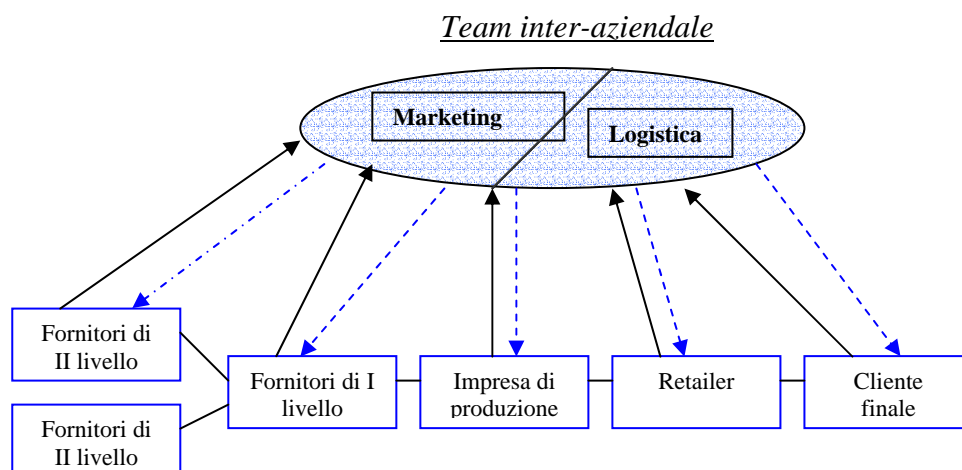
²⁷ TRIBUS (1998), PRANDELLI, VONKROGH (2000), MARCANDALLI (2001) BUSACCA (1997), WEBSTER (1994)

sistemica, non basta incrementare i flussi informativi, ma sono necessari interventi che sostengano efficaci, stabili e coordinate forme collaborative. Una possibile soluzione strategico-organizzativa che va in questa direzione, può essere rappresentata dalla creazione di un *team inter-aziendale*, caratterizzato da due connotati fondamentali:

- *Composizione*: nel team devono essere presenti i responsabili di marketing e della logistica di tutte le organizzazioni coinvolte nella supply chain.
- *Attribuzioni Operative*: devono essere indissolubilmente legate alla raccolta, elaborazione, integrazione e coordinamento informativo di tutti gli operatori; la valutazione delle performance complessive, ed eventuali decisioni riguardanti la rivisitazione dei modelli operativi implementati; analisi costante del contesto competitivo e definizione delle scelte strategiche di lungo periodo (figura 3).

La valutazione dell'efficacia della soluzione organizzativa proposta, sarà comunque oggetto di future verifiche empiriche, che avranno anche lo scopo di individuare potenziali elementi di criticità, sinteticamente riconducibili alla presenza di inerzie specifiche del sistema impresa.

figura 3 Creazione di un team inter-aziendale tra Marketing e Logistica



Fonte: ns elaborazioni

Bibliografia Consultata

BECCIA S., ROGORA C., “L’integrazione della Supply Chain”, in *Logistica Management*, n.57, 1995.

BLATTBERG R.C., DEIGHTON J., “Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability”, in *Sloan Management Review*, n.33 autunno, 1991.

BORGHESI A., “I processi di Product Development Management, Supply Chain Management, Customer Relationship Management: la nuova alleanza e loro centralità nella funzione di marketing”, in *Sinergie*, n.56, 2001.

BORGHESI A., Il Marketing nel Supply Chain Management, in *Industria & Distribuzione*, n.3, 2003

BUSACCA B., “La misurazione del valore per il cliente”, in Caldani E., Ancarani F. (a cura di), *I Processi di Marketing*, Egea, Milano, 1997.

BYRNE, “The Horizontal Corporation”, in *Business Week*, 20 Dicembre 1993.

CAVINATO J.L., Identifying interfirm total cost advantages for supply chain competitiveness, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.27, 1997.

CHRISTOPHER M., *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman, 1992.

CHRISTOPHER M., *Marketing Logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997.

DAFT R.L., *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 2001.

DAY G. S., FAHEY L., “Valuing Market Strategies”, in *Journal of Marketing*, vol. 52, (July): 45.

DELOITTE & TOUCHE, DELOITTE CONSULTING, “Searching for the next competitive edge”, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.29, 1999.

DUNCAN R., “What is the Right Organization Structure?”, *Organizational Dynamics*, 1979.

ELLINGER A.E., DAUGHERTY P.J., KELLER S.B., “The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study”, in *Journal of Business Logistics*, vol.21, 2000.

FORD R.C, RANDOLPH W.A., “Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organizations and Project Management”, in *Journal of Management*, n.18, 1992.

GALBRAITH J.R., “*Designing Complex Organization*”, Reading, MA, Addison-Wesley, 1973.

GALBRAITH J.R., *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Seconda Edizione, Addison-Wesley, 1994.

GIUNIPERO L.C., BRAND R.R., Purchasing's role in supply chain management, in *International Journal of Logistics Management*, n.5, 1996.

GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.

GRANDORI A., “*Organizzazione e Comportamento Economico*”, Il Mulino, Milano, 1999.

GRIFFIN A., HAUSER J.R., “*Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature*”, in *Journal of Product Innovation Management*, n.13, 1996.

GRONROOS C., “*Quo vadis marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*”, in *Journal of Marketing Management*, n.10, 1994.

KAHN K.B., “*Interdepartmental Integration: A Definition and Implications for Product Development Performance*”, in *Journal of Product Innovation Management*, vol.13, 1996.

KAHN K.B., “*Logistics and Interdepartmental Integration*”, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.26, 1996.

KANJI G.K., WONG A., Business Excellence Model for Supply Chain Management, in *Total Quality Management*, vol.10, 1999.

KANJI G.K., WONG A., Quality culture in the construction industry, in *Total Quality Management*, n.9, 1998.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., “*Organization and Environment*”, Homewood, IL, Irwin, 1967.

LIEDTKA M.J., “*Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage*”, in *Academy of Marketing Executive*, vol.10, 1996.

MAGEE J.F., *Industrial Logistics*, McGraw-Hill, New York, 1968.

MARCANDALLI R., “*Per un approccio di qualità al CRM in azienda*”, *ZeroUno*, n.231, 2001.

MARCHAND D.A., “*Globalization decisions – balancing business flexibility an IT standardization*”, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.29, 1999.

MARTINI U., “*Marketing relazionale e nuove modalità di generazione del valore per il cliente*”, in *Sinergie*, (51), 2000.

MINTZBERG H., *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.

MONCZKA R.M., CALLAHAN T.J., NICHOLS E.L., Prediction of Relationship Among Buying and Supply Firms, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.25, 1995.

MURPHY P.L., POIST R.F., “The Logistics-Marketing Interface: Marketer View on Improving Cooperation”, in *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20,1994.

MUSSO F., *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali*, Lint, Trieste, 1999.

OSTROFF F., *The Horizontal Organization*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1998.

PEDONE P., “Gli impatti di ECR e Category Management su Logistica e Sistemi Informativi”, in *Logistica Management*, n.104, 2000.

PEPPERS D., ROGERS M., *The One to One Future – Building Relationship one customer at a time*, Doubleday, New York, 1993.

PRANDELLI E., VON KROGH G., *Fare Leverage sulla Conoscenza Tacita dei Consumatori: verso una nuova economia cognitiva*, in *Sinergie*, (51), 2000.

RANDOLPH W.A., DESS G.G., “The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach”, in *Academy of Management Review*, n.9, 1984.

RULLANI E., “Sistema Logistico e Gestione della Produzione”, in Saraceno P. (a cura di), *Economia e Direzione dell'impresa industriale*, Isedi, Milano, 1979.

SCAFARTO T.- SANSONE M., “L'impatto delle tecnologie telematiche e dell'ICT sulla progettazione organizzativa del sistema logistico”, in Atti del Convegno internazionale Organizations, today, Cagliari, Giugno 2003.

SCARSI R., “Nuove criticità e processi di riorganizzazione delle funzioni logistiche nella new economy”, in *Sinergie*, (56), 2001.

SCICUTELLA M., *La Logistica di Marketing*, Cacucci, Bari, 1983.

SCOTT C., WESTBROOK R., “New Strategic Tools for Supply Chain Management”, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.21, 1991.

STERN L.W, REVE T., “Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis”, in *Journal of Marketing*, vol.44, 1980.

STEWART G., Common Interest Day on “Excellence in Supply Chain Management, *EFQM*, Bruxelles, 1998.

STOCK J.R., “*Logistics Thought and Practice: A Prospective*”, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.20, 1990.

TAMAGNONE C.G, “La Qualità Totale”, in *Logistica Management*, n.78, 1997.

TJOSVOLD D., ANDREWS I.R., STRUTHERS F., Leadership influence: goal interdependence and power, in *Journal of Social Psychology*, n.132, 1991.

TJOSVOLD D., *Teamwork for Customers: Building organizations that take Pride in Serving*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

TRIBUS M., Maintaining the Quality Spirit, in *Total Quality Management*, n.9, 1998.

TYNDALL G., “Using supply chain management to earn consumer value”, *Chain Store Age*, vol.72, 1996.

WEBSTER F.E., *Market Driver Management*, Wiley and Sons, New York, 1994.

ZAIRI M., “*Business Process Management: a boundaryless approach to modern competitiveness*, in *Business Process Management Journal*, n.3, 1997.