

**Davide Pellegrini- Professore Associato**  
**Università degli Studi di Parma**  
**davide.pellegrini@unipr.it**

## **Dalla Televisione al Punto Vendita: le nuove traiettorie del valore tra comunicazione e retailing**

### **Abstract**

La televisione e il supermercato rappresentano, già a partire dagli anni '60, icone o complementi simbolici dell'industrializzazione di massa. La letteratura economica ne documenta la complicità e il conflitto, nonché il ruolo crescente nella valorizzazione delle politiche di marca<sup>1</sup>. Il tema appare ancora oggi di grande attualità. Da una parte si assiste alla crescente omologazione della fabbrica, dall'altra alla saturazione dei mezzi di comunicazione tradizionali e alla valorizzazione crescente dei luoghi di acquisto. A ben vedere un ruolo cruciale nel dibattito viene assolto dalla variabile tecnologica, sempre meno legata ai soli processi produttivi e sempre più capace di influenzare gli equilibri tra comunicazione e commercializzazione<sup>2</sup>. Come è noto le nuove tecnologie sembrerebbero adatte a ristabilire un dialogo diretto tra produzione e consumo ma i costi di risposte personalizzate mettono in luce la flessibilità solo teorica della fabbrica. La televisione, dal canto suo, pur attrezzandosi per rispondere alla sfide della rivoluzione digitale, fatica a trasformarsi in mezzo interattivo. In questo scenario spetta ai punti vendita il compito di rinforzare il valore delle comunicazioni esterne attraverso la fisicità dei luoghi d'acquisto e la relazione diretta col cliente finale. Nasce quindi un nuovo e delicato gioco di equilibri, dove sono gli stessi assetti del valore ad essere messi in discussione. Il lavoro che segue illustra e interpreta una serie di evidenze empiriche che suggeriscono l'inversione di un sottile rapporto gerarchico tra televisione e punti vendita. La tesi di fondo vuole che nella ricerca di un nuovo baricentro strategico le imprese riconoscano nel presidio dei punti

---

<sup>1</sup> Per una rassegna sul ruolo assolto dalla modernizzazione distributiva nei mercati europei e sul delicato rapporto tra investimenti in consumer e trade marketing si rimanda a Lugli (2002), Fornari (2002) e Pellegrini (2001).

<sup>2</sup> La consapevolezza che le nuove tecnologie dell'informazione si presentano come tecnologie di produzione ma anche di scambio e di relazione spinge numerosi autori a riflettere sui nuovi meccanismi competitivi che guidano lo sviluppo dei mercati (Golinelli 2000, Podesta 1999, Volpato 2000).

vendita e nei rapporti verticali sottesi, le fonti di una nuova forma di valore.

### *1. Un breve richiamo alla teoria*

Per affinare la premessa occorre ricordare il dibattito accademico sottostante. Di fronte all'idea che il presidio dei punti di vendita e quindi dei canali distributivi potesse rivelarsi utile alla creazione di valore si possono identificare almeno due grandi filoni di pensiero. Da una parte autori che rimandano la questione alle caratteristiche del settore di riferimento. Il forte richiamo al settore svela l'estrazione economico-industriale di contributi che vedono nella tecnologia e nella comunicazione le vere fonti del valore e quindi attribuiscono ai rapporti di canale e alla concorrenza verticale una funzione di mera redistribuzione di un valore che si è preconstituito nel confronto orizzontale. In quest'ottica, quando sono gli stessi distributori a sviluppare una propria autonomia informativa, si ha la dimostrazione che il valore può crearsi anche negli stadi più bassi del canale ( Galbraith 1959, Vaccà 1963, Lugli 1976). E' il caso di beni banali, che si prestano a formule di distribuzione massificate, dove le aziende commerciali con soluzioni despecializzate e self service sviluppano una propria autonomia informativa che si rivela destabilizzante per l'industria (Lugli 1989, Fornari 1999). Per contro, nel caso opposto di beni ad elevato contenuto tecnologico o simbolico, le caratteristiche dei prodotti, nonché gli investimenti industriali in tecnologia e advertising, sono tali da inibire lo sviluppo di formule commerciali despecializzate, creando uno squilibrio di potere a favore dei fornitori di marca -*channel leadership industriale*-rispetto ai rivenditori specializzati( Lugli 2002). Nel primo caso, quello in cui il commercio è autonomo e moderno, il confronto verticale tra il valore industriale e il valore commerciale crea effetti di redistribuzione di cui beneficia il consumatore ( Albion 1983, Porter 1976, Lugli 1976); nel secondo, il confronto verticale è unidirezionale e teoricamente più pericoloso per il consumatore che potrebbe ritrovare nei punti vendita gli esiti di accordi collusivi presi a monte dai fornitori industriali.

Nel complesso la visione descritta si caratterizza per almeno due aspetti. Il primo rimanda al relativismo: l'intreccio tra concorrenza orizzontale e verticale continua ad essere condizionato dalle caratteristiche strutturali del settore e confrontare settori diversi può quindi essere riduttivo. Il secondo rimanda a una sorta di gerarchia implicita tra i momenti della creazione del valore, tipici della concorrenza orizzontale ( concorrenza interbrand e interstore) , e quelli della distribuzione del valore, legati al

confronto verticale ( concorrenza intrabrand)<sup>3</sup>

Sensibilmente diverse appaiono le interpretazioni fornite questa volta da autori meno legati a chiavi di lettura settoriali e più propensi a individuare le fonti del valore non solo e non tanto nella tecnologia o nella comunicazione, quanto nei meccanismi che guidano le relazioni tra imprese<sup>4</sup>. Parafrasando alcuni di questi autori si può affermare che i costi connessi al trattamento delle informazioni hanno la stessa valenza di quelli connessi al trattamento delle materie prime (Costabile,2001) e conseguentemente, l'innovazione nelle relazioni di scambio assume un valore uguale o superiore a quello delle innovazioni tecnologiche ( Snehota e Tunisini 1999, Hakansson et. al. 1995). La creazione di valore, quindi, non rimanda solo all'advertising o alla fabbrica ma anche a quella fitta rete di contratti e di relazioni che alimentano la specializzazione cognitiva delle istituzioni ( Schmalensee 1989 Hart 1990 Hakansson et. al. 1995 ). La divisione del lavoro in materia di conoscenze e di informazione genera un nuovo modo di competere che vede aumentare la collaborazione e il conflitto tra imprese nonché la convergenza tecnologica tra settori (Thurow, 1997, Varian 2001). In quest'ottica le *relazioni* altro non sono che i luoghi dove l'informazione viene processata, codificata, contrattualizzata ( Williamson 1975, Stern El Ansary 1978)<sup>5</sup>.

Ma proviamo a cogliere i riflessi di questa seconda visione sui temi indagati. Sfruttiamo l'esempio del concessionario di automobili. Come anticipato, per i primi autori la collaborazione del concessionario con la casa madre può essere letta come subordinazione, perchè il distributore è assimilabile a una piattaforma logistica e informativa del fornitore che in virtù delle posizioni conquistate con ricerca e sviluppo e advertising

---

<sup>3</sup> Gli economisti di derivazione industriale, nell'affrontare il tema del valore e quindi nell'interpretare l'essenza dei rapporti di canale appaiono accomunati da una grande sensibilità al concetto di settore e alla variabile tecnologica ( Bain 1959, Posner 1962, Porter 1976, Albion 1983). Cionodimeno, questi autori sono tra i primi ad osservare che quando la tecnologia perde i connotati deterministici della grande industria meccanica il concetto di settore si indebolisce perché i confini tra mercati appaiono più labili ( Rosemberg 1976, Rispoli 1998, Valdani et. al. 2001).

<sup>4</sup> Le scuole di pensiero dette in gergo neo-istituzionaliste che identificano nell'informazione e nella conoscenza le materie prime del valore costruiscono un delicato sistema di assiomi che si caratterizza per almeno due elementi distintivi dell'analisi. Il primo è la rinuncia al relativismo settoriale; le variabili che scandiscono la relazione non cambiano da un settore all'altro e spesso esprimono una natura sociologica e organizzativa che sembra prescindere da condizionamenti tecnologici . Il secondo rimanda al ruolo assolto dal confronto verticale per cui il momento relazionale appare importante almeno quanto quello tecnologico.

nella concorrenza orizzontale può permettersi di selezionare e controllare i propri rivenditori (channel leadership). Per i secondi, invece, il concessionario, entrando in relazione col consumatore finale non solo crea valore, ma lo crea in una misura tale da imporre al fornitore un controllo diretto dello stesso. A prima vista il concessionario appare sostituibile con un altro concessionario e quindi nelle relazioni di canale la casa madre sembra “comandare”; in realtà, essendo la relazione col cliente finale quella gerarchicamente più rilevante, per il produttore l’alternativa al concessionario è rappresentata dalla vendita diretta ( con costi logistici insostenibili) o la ricerca di altri concessionari di qualità ( con costi di sostituzione non indifferenti). In sintesi non bastano la forza della ricerca o dell’advertising a garantire il valore della marca che può banalizzarsi rapidamente sia in soluzioni commerciali despecializzate, come quelle della grande distribuzione, che in formule commerciali virtuali non correttamente supportate dal un presidio fisico finale dell’offerta. E’ infatti nella fisicità dei luoghi d’acquisto che si materializza il potenziale comunicativo della marca e si gettano le basi per la creazione di valore.

In questa nuova chiave di lettura la distinzione tra concorrenza orizzontale e verticale sembra attenuarsi: se è vero che all’interno del confronto verticale le parti esprimono un potere che deriva loro dal successo ottenuto nel confronto orizzontale ( solo così si spiega, per esempio, la channel leadership della casa madre automobilistica nei confronti del concessionario ) è altrettanto evidente che nel confronto orizzontale ( casa madre X contro casa madre Y, concessionario X contro concessionario Y ) le parti possono vantare la qualità delle proprie relazioni verticali.

In quest’ottica, ha poco senso rimandare il concetto di valore alla concorrenza orizzontale e ai suoi assetti fondamentali- tecnologia e comunicazione- poiché è evidente che le relazioni verticali mostrano un’importanza strategica uguale o superiore a quella della tecnologia e dell’advertising.

## *2. Le evidenze empiriche*

Fatte queste premesse teoriche è ora opportuno contestualizzare il tema con esempi concreti. Gli esempi introduttivi di questo capitolo appaiono trasversali ai settori food e non food, nonché al mondo dei servizi e vogliono documentare la presenza di una tendenza generale che vede le imprese di contesti diversi impegnate nel tentativo di spostare a valle il proprio baricentro strategico, anche a costo di ridurre i classici investimenti di advertising a favore di quelli di retailing.

Gli esempi possono essere raccolti in sette categorie che per il momento potremo definire di “*new retail*”.

- a) le aziende canale
- b) i settori pesanti
- c) le eccezioni apparenti
- d) le eccezioni rovesciate
- e) le riconversioni industriali
- f) le riconversioni commerciali
- g) il mobility retail

a) I primi esempi di new retail rimandano a quelle che potremo definire le “**aziende-canale**”. Ci riferiamo alle aziende che investono nel controllo diretto di negozi mono-marca e contemporaneamente allentano il presidio diretto dei processi manifatturieri affinando i meccanismi della terziarizzazione produttiva. Per queste imprese è facile che le scelte produttive si modellino su quelle commerciali e che intere linee di prodotto nascano per sostenere nuovi format commerciali. E' il caso di alcune aziende nel campo della moda che per segmentare l'offerta creano canali commerciali diversi e rami d'azienda dedicati. Al riguardo si potrebbero citare Max Mara, Nike, Diesel, Sara Lee, Luxottica, etc.

b) una seconda categoria di esempi rimanda a mercati completamente diversi e a quelli che potrebbero definirsi “**settori pesanti**”. Recentemente ha fatto riflettere la provocazione di Rifkin che ha definito la Chrysler un canale di commercializzazione e uno studio di progettazione piuttosto che un fabbrica di automobili<sup>6</sup>. Altrettanto eloquenti i casi di General Electric o CocaCola che negli ultimi anni hanno alleggerito gli investimenti produttivi a favore di quelli commerciali mostrando che anche nei cosiddetti settori pesanti è possibile spostare a valle il proprio baricentro strategico. Nel caso di G.E. la quota di vendite legata ai servizi è salita dal 30% al 70%, nel caso di CocaCola il presidio sulle reti di vendita locali ha portato al controllo proprietario degli imbottigliatori locali e allo sviluppo di folte reti di promoter.

c) una terza categoria rimanda a quelle che potremo definire le “**eccezioni apparenti**” cioè all'avvio di operazioni di new retail da parte di imprese industriali che tradizionalmente hanno dialogato con i canali distributivi della grande distribuzione organizzata. Nel caso italiano, per esempio, Ferrero sta lanciando le Nutellerie e i Ferrero point, Barilla sperimenta i Pastaworld, Heineken sviluppa birrerie in franchising, Illy apre gli Illy bar. Come è intuibile in molti di questi casi il controllo del canale non si

---

<sup>6</sup> E' di questi mesi la provocazione comparsa sulla stampa economica statunitense di aziende come Ikea o Decathlon che potrebbero iniziare a vendere automobili chiedendo la fornitura di prodotti esclusivi per le proprie catene.

interpreta con obiettivi commerciali di breve periodo e rimanda al tema della comunicazione e al presidio del valore della marca, ma è innegabile che nella sostanza questi rappresentino nuove modalità di abbassamento del baricentro strategico.

d) una quarta categoria potrebbe essere definita come quella delle **“eccezioni rovesciate”**. I successi di aziende come Ikea, Decathlon, MediaWorld non contraddicono la tesi di fondo di uno spostamento a valle del baricentro industriale ma la rafforzano con l'evidenza che la stessa distribuzione è in grado di spostare a monte il proprio baricentro perché il nuovo modo di produrre consente di accedere con relativa facilità a manufatti di qualità medio-alta talora prodotti in esclusiva. Come vedremo questo è uno dei fattori che indirettamente stimola le imprese industriali a controllare più da vicino la distribuzione, *prima che sia troppo tardi*.

e) una quinta tipologia di nuovo retail riconduce a vere e proprie **“riconversioni industriali”** legate ad imprese anche pubbliche operanti nel mondo dei servizi. Ci riferiamo alle recenti aperture di punti vendita diretti “polifunzionali-poliservizio” da parte di imprese industriali e di servizio tradizionalmente distanti dal consumatore. Alcuni esempi riguardano PosteItaliane che sta lanciando il progetto “Posteshop” per inserire nella propria rete di sportelli (13.800) spazi di vendita di prodotti non core (accessori telefonici, libri, cartoleria, ricariche telefoniche, ...). Un altro esempio viene da Enel che sta aprendo i punti vendita poliservizio “Enel si”, prevedendo 2500 aperture entro il 2005. In questi punti vendita, oltre ai servizi core, saranno offerti altri prodotti e servizi per la clientela locale (artigianato, dettaglio locale, informazioni...). E ancora Italgas prevede l'apertura di 460 punti vendita entro il 2005, con una formula simile a quella sperimentata da Enel.

f) un sesto gruppo di evidenze è legato a quelle che potremo definire **“riconversioni commerciali”** che prevedono accanto alla vendita dei prodotti/servizi tradizionali, nuove combinazioni-ibridazioni di prodotti/servizi (Banche, Assicurazioni, Automobili, Telefonia, Turismo). In questo caso si tratta di aziende che in risposta ai cambiamenti del mercato stanno in vario modo pensando a nuove formulazioni di offerta da inserire nei propri punti vendita (viaggi, assicurazioni, prodotti d'impulso, prodotti di servizio rispetto al core business). Alcuni numeri, per capire la dimensione del fenomeno: in Italia si contano circa 30.000 sportelli bancari, 24.000 agenzie di assicurazione, oltre 4000 concessionarie automobilistiche, circa 5000 punti vendita telefonia mobile (rete diretta o in esclusiva). I principali operatori di questo mondo stanno decidendo, o hanno già avviato, importanti azioni di riconfigurazione della rete (tra tutti citiamo Unicredito, BCI, Vodafone-Omnitel, H3G, Fiat Auto, BMW).

g) Infine, la settima categoria potremo definirla come quella del “**mobility retail**” ed è rappresentata da quegli importanti investimenti di operatori dei trasporti e della mobilità, finalizzati allo sfruttamento del mercato dei “*transumer*” (consumatori in transito). Tra tutti ricordiamo la presenza in Italia di 13 Grandi Stazioni con 220.000 mq da riqualificare e di qualche centinaio di Medie Stazioni in analoghe condizioni. Nelle autostrade entro il 2005 è prevista la riqualificazione di 40 aree di grandi dimensioni, 60-70 di medie dimensioni e 100 di piccole dimensioni. Sulla scia dell’esperienza francese le stazioni di servizio stanno stringendo accordi con aziende della Gdo per sviluppare convenienze store. Da segnalare che in questo momento sul mercato londinese Unilever sperimenta con successo la distribuzione di piatti pronti nelle stazione ferroviarie attraverso postazioni ambulanti del tipo vending machine con assistenza.

### *3. I driver del new retail*

Dalla lettura degli esempi fatti non emerge un’unica chiave interpretativa. I settori coinvolti sono diversi e per ognuno di questi esistono ordini e pesi diversi nelle variabili esplicative che tuttavia possono così essere sintetizzate:

- a) i nuovi assetti della fabbrica
- b) la rivoluzione commerciale
- c) la saturazione dei mezzi classici
- d) le nuove tecnologie
- e) la diversificazione

a) Il primo fattore è probabilmente quello più importante poiché rimanda al tema della **fabbrica** citato in premessa. A ben vedere con le dovute eccezioni i settori citati mostrano una sostanziale omologazione dei processi produttivi ampiamente fondati sulla terziarizzazione e la condivisione di fornitori comuni. La pervasività delle nuove tecnologie e la ricerca di economie di scala a livello internazionale si traduce in un appiattimento intrinseco dell’offerta che alimenta forme di polarizzazione tra la gamma alta e quella medio-bassa dei prodotti. Il tutto si traduce in nuova enfasi per gli investimenti commerciali nella consapevolezza che l’aumento del time to market diventa la risposta all’omologazione e che solo un controllo diretto dei canali distributivi consente un rinnovo tempestivo ed efficace della modellistica. La circostanza non è sfuggita a quanti hanno studiato in questi anni l’evoluzione degli assetti produttivi internazionali coniando gli slogan delle imprese leggere e del post fordismo ( Rullani, 2001)

b) Il secondo fattore rimanda all'evidenza di una vera e propria **rivoluzione commerciale** che negli ultimi trent'anni ha spinto una grande parte di imprese commerciali alla ricerca di una propria autonomia di marketing e posto i fornitori industriali di fronte a un bivio: o accettare la channel leadership del distributore o raggiungere la massa critica per sostenere investimenti sulla distribuzione senza abbandonare quelli sulla comunicazione. In questo scenario non stupisce che in qualche caso si aprano percorsi di polarizzazione distributiva con imprese di alta gamma che lavorano su canali controllati e imprese di gamma media e bassa che dialogano con i big buyer del modern trade.

Al riguardo scrive recentemente Collese ( 2004) *“..nel largo consumo la grande distribuzione organizzata è il grande nemico della pubblicità...per lanciare un prodotto che raggiunga il 70% della grande distribuzione organizzata è necessario investire circa 1.500.000 euro ...questo è solo l'inizio...il costo dei contratti con la Gdo aumenta ogni anno dell'1,5/2% portando il margine complessivo della grande distribuzione a superare di molto il 30%”*

e ancora

*“ per appropriarsi del mercato dei prodotti di marca la grande distribuzione sta facendo crescere a dismisura il numero delle private labels, sottraendo così risorse alla pubblicità”<sup>7</sup>.*

La circostanza di un trade autonomo sul fronte della comunicazione si è riflessa sull'organizzazione interna dell'industria, laddove il coordinamento interno tra responsabili di marketing e di vendite ha assunto toni improntati all'integrazione dei processi e degli investimenti. Contemporaneamente molte aziende industriali hanno valutato la sperimentazione di nuovi prototipi commerciali non tanto in vista di un ritorno economico immediato, quanto piuttosto con la logica dell'investimento a sostegno della marca. Conseguentemente si è assistito a sperimentazioni di formule molto diverse dal supermercato e molto vicine al mondo dell'entertainment o della ristorazione. Allo stesso tempo è cresciuto l'interesse per tutte quelle forme di collaborazione che potessero rafforzare l'idea di una valorizzazione della marca nei luoghi di consumo. Sono quindi aumentati investimenti in comunicazioni di punto vendita, in eventi, in materiale POP, in promoter, etc. Al contempo si sono valutate alleanze con imprese complementari per sostenere i costi connessi al presidio dei punti vendita.

c) Un terzo driver non sottovalutabile rimanda alla  **saturazione delle forme di comunicazione above the line**. Ad oggi nei mercati anglosassoni si stima che i fruitori di messaggi televisivi siano

---

<sup>7</sup> U. Collese, V. Rava, La comunicazione d'azienda, Isedi 2004 pagg. 9-10.

numericamente inferiori a quelli dei media alternativi ( internet, telefonia, etc.,) . Anche sul mercato italiano si registra una stasi degli investimenti in comunicazione classica e la consolidata presenza dei big spender ha creato considerevoli barriere all'entrata sui grandi mezzi. La circostanza ha inciso sulla rivitalizzazione di investimenti below the line e , come anticipato, gli investimenti legati al punto vendita sono cresciuti vistosamente. In questa tendenza può avere anche inciso il rallentamento congiunturale e l'idea che iniziative in punto vendita potessero sortire effetti maggiori nel breve periodo.

d) Un quarto fattore rimanda alle **nuove tecnologie**. La possibilità di aumentare il dialogo personalizzato con i consumatori finali stimola nuove sperimentazioni che tuttavia possono concretizzarsi in vendite solo se abbinate col presidio fisico dei processi di acquisto. Il successo della grande distribuzione nel mailing , nella personalizzazione delle offerte e nelle stesse iniziative di e-commerce testimonia l'importanza dei punti vendita nella trasmissione di messaggi di rassicurazione fisica rispetto ad offerte ad elevato contenuto tecnologico. Da ciò che l'evidenza che l'industria non può affidarsi in maniera autonoma alle nuove tecnologie se non ricercando la collaborazione del trade.

e) Un'ultima spiegazione rimanda all'opportunità e in qualche caso all'esigenza di **diversificare** il business . Basti pensare a quelle che abbiamo definito riconversioni industriali e commerciali che nascondono tassi di maturità elevati nei settori di provenienza . In questa direzione possono leggersi gli interessi crescenti dell'industria alimentare per il mondo della ristorazione laddove i potenziali di crescita nel cosiddetto "food service" appaiono sulla carta decisamente più attraenti.

#### *4. Le conseguenze*

Se quelli citati sono a grandi linee i principali driver dell'abbassamento del baricentro strategico delle imprese, non resta che stilizzare le principali conseguenze del processo descritto.

- a) una nuova forma di valore- channel equity
- b) una nuova forma di concorrenza- intertype competition
- c) una nuova importanza delle regole di canale- vertical restraints

a) La prima conseguenza riguarda gli assetti del valore e più precisamente il ruolo crescente degli investimenti finalizzati al controllo delle filiere commerciali che a pieno diritto sembrano affiancarsi alle tradizionali fonti del valore: ricerca e advertising generando una nuova forma di valore che potremo definire " **channel equity**". L'evidenza di un'industria sempre più impegnata nel presidio diretto dei mercati finali

ha una serie di implicazioni sul tema del valore. Da una parte il tentativo di recuperare un maggior controllo in punto vendita delle *informazioni - in uscita*- rimanda agli obiettivi della pubblicità, cioè al desiderio di veicolare un'immagine di marca consolidando la fedeltà d'acquisto; dall'altra, la raccolta di *informazioni- in entrata*- sui comportamenti di acquisto e di consumo fa sì che le intuizioni di natura commerciale e il cosiddetto *time to market* si rivelino assimilabili agli investimenti nella ricerca e sviluppo. Se questo è vero la natura degli investimenti commerciali non appare tattica ma strategica cioè assimilabile a quella degli investimenti di advertising, nonché di ricerca e sviluppo. Come anticipato la tesi suona relativamente nuova nei confronti di una parte di letteratura che rimanda la creazione del valore al confronto orizzontale fondato su tecnologia e comunicazione mentre rimanda agli investimenti commerciali e alla concorrenza verticale una funzione di mera redistribuzione di un valore preconstituito. Cionondimeno, è evidente che l'idea di creare valore con una maggiore integrazione verticale non è nuova, così come è scontata l'evidenza che nei rapporti verticali, come in ogni relazione possono crearsi giochi a somma zero, cioè meccanismi in cui le parti sembrano disperdere valore. E in effetti gli investimenti sui canali distributivi in molti casi nascondono costi affondati, cioè non recuperabili: basti pensare alla varietà di prodotti non venduti a causa di un sostegno insufficiente dal parte del distributore, o ancora alla quantità di materiale espositivo inutilizzato e depositato nei magazzini dei punti vendita. Concettualmente questi sono i costi del nuovo modo di competere ma a tutti gli effetti sono assimilabili ai costi dell'“advertising non visto” o della “ricerca e sviluppo non finalizzata”; in una parola sono i “costi della concorrenza” che consentono al sistema di muoversi. In sintesi, l'evidenza che all'interno dei processi di commercializzazione si assista talora a una sorta di “distruzione apparente” del valore finisce col rafforzare l'idea di un continuum tra i momenti di creazione e distribuzione di valore.

b) La seconda conseguenza riguarda la nascita di una nuova forma di **concorrenza intertype** che vede “tutti contro tutti”. Immaginiamo una catena di negozi di abbigliamento che con una propria carta fedeltà offrano servizi di telefonia, un supermercato che venda giornali, un'edicola che vende snacks, uno sportello bancario che vende polizze assicurative, un ufficio postale che offra prodotti bancari, un'assicurazione che offre leasing auto, un concessionario di auto che offre polizze vita e così via... In questi esempi attuali, le categorie della concorrenza settoriale sembrano sfaldarsi in un processo che ridisegna lentamente i confini della competizione commerciale.

Il fenomeno è esasperato nei mercati toccati dalla tecnologia digitale, si pensi alla convergenza delle telecomunicazioni, dei media, dell'editoria, dell'informatica, della fotografia, della musica e più in generale dell'elettronica di consumo. Questa convergenza ha riflessi molto

importanti nelle relazioni commerciali poiché i canali distributivi si dilatano inesorabilmente. A ben vedere in questo caso è il confine stesso tra mezzi di comunicazione e di distribuzione che sembra essere messo in discussione se è vero che un telefono digitale può consentire di fare la spesa e di comunicare allo stesso tempo. Ma il fenomeno va ben oltre la tecnologia digitale: finanza, assicurazione e servizi, distribuzione alimentare, ristorazione, turismo e entertainment. In questo caso il prodotto non sempre è digitalizzabile quindi la sua distribuzione presuppone supporti analogici off-line (negozi o centri di distribuzione) ma ciò non toglie che l'ibridazione dei contenuti si rifletta nelle formule commerciali.

c) La terza conseguenza rimanda il tema delle regole nei rapporti verticali, in gergo **vertical restraints**. Nello scenario competitivo appena descritto le imprese sono chiamate a presidiare i processi di commercializzazione nella consapevolezza che i confini tra settori sono sempre più labili. Ne segue che il presidio dell'informazione all'interno dei nuovi network di relazioni non può essere affidato al mercato perché occorrono regole che guidino la collaborazione interaziendale<sup>8</sup>. È il caso, per esempio, delle regole connesse ad accordi commerciali rigidi che consentano per esempio a un fornitore di selezionare e coordinare una rete di rivenditori fedeli o di stringere alleanze commerciali forti con pochi partners. Si pensi, per esempio, ai già citati concessionari automobilistici che al pari dei propri fornitori, sentono l'esigenza di essere tutelati nelle proprie forme di investimento sull'assistenza e il servizio. Per loro clausole commerciali che sulla carta sembrano restrizioni verticali della concorrenza, *rifiuti di vendita, concessioni in esclusiva, prezzi consigliati*,

---

<sup>8</sup> Fortunatamente la letteratura economica aiuta la comprensione del problema. In un contesto che rimanda il confronto competitivo al controllo dell'informazione, gli accordi e le regole contrattuali devono poter essere tutelate, poiché senza di essi risulta impossibile la costruzione di gerarchie e si rischia che la rete di relazioni in cui è immersa l'impresa assuma la forma di una somma di nodi impersonali che ricorda il mercato e il sistema dei prezzi quali regolatori dello scambio (Rullani 1998). La rete, al contrario, è un sistema di uomini, macchine, moduli organizzativi e nodi di comunicazione che utilizzano lo stesso linguaggio (Nelson et al. 1985) cioè regole e codici linguistici condivisi (Podestà 1999). Tali codici o regole possono anche essere non scritti e fondati sulla contiguità fisica e culturale delle istituzioni - si pensi ai distretti (Becattini 1979); ma in loro assenza non si stendono contratti: la fiducia come collante della Rete è una conseguenza delle regole (Simon 1952, Ouchi 1980). In questo senso le regole sono necessarie a proteggere le relazioni verticali perché a fronte di evidenti asimmetrie informative il coordinamento può rivelarsi complesso (Varian et al. 2001) e tali asimmetrie sono scontate poiché la propensione dell'impresa a stringere relazioni forti tende a crescere laddove è maggiore l'informazione e quindi il valore aggiunto in possesso delle controparti che stanno monte o valle dell'impresa (Varaldo 1971)

*etc.*, possono in realtà essere reinterpretate come formule di garanzia su un probabile ritorno dell'investimento, al pari dei brevetti o dei diritti di marchio. L'effetto di una mancata tutela di questi investimenti potrebbe infatti tradursi in una minor entrata di nuove marche, nonché in rischi di banalizzazione per le marche esistenti, indebolite nella capacità di difendere gli attributi simbolici (emozione) e funzionali (razionalità) della propria offerta. In questo senso, per le imprese che investono in relazioni, i contratti diventano veri e propri strumenti del valore, al pari della ricerca e dell'advertising. Alla luce di questa evidenza, per la stessa ragione per cui nessuno investirebbe in Ricerca e Sviluppo se non potesse poi raccogliere i frutti del proprio investimento, nessuno investirebbe in accordi commerciali se poi fosse impossibilitato a tutelarli<sup>9</sup>.

## 5. Conclusioni

Le riflessioni che precedono aiutano a mettere a fuoco la centralità che oggi ricopre l'area del retailing nei processi di creazione di valore. Dal punto di vista della teoria la nuova prospettiva rilegge le relazioni verticali come sottoinsiemi di un sistema più ampio di relazioni organizzate a rete al cui interno risulta scomodo separare l'analisi del confronto orizzontale e verticale e inutile porre un confine artificiale tra i momenti di creazione (concorrenza orizzontale) e di distribuzione di valore (concorrenza verticale). Dal punto di vista delle implicazioni manageriali gli esempi e le analisi fornite mettono in luce un graduale spostamento del baricentro strategico delle imprese verso il punto vendita, fino al punto di conferire a quest'ultimo dignità uguale o superiore a quella della fabbrica e della televisione. Visto dall'alto, il processo sembra delineare una sorta di seconda rivoluzione commerciale che dopo la sua uscita dalla fabbrica vede il valore spostarsi definitivamente dalla televisione al punto vendita, in attesa di entrare, forse un domani grazie alle nuove tecnologie, nelle stesse case dei consumatori. Nel frattempo, la metafora del valore che si sposta a valle nelle filiere commerciali, apre molte riflessioni sul controllo delle informazioni in entrata e in uscita dai punti vendita e sulla gestione dei contratti e delle regole sottese al controllo delle filiere.

---

<sup>9</sup>. Si segnala che queste conclusioni non sono perfettamente in linea con le posizioni della Comunità Europea che per esempio nel 2003 col Decreto Monti mette in discussione i contratti di concessione automobilistica nella presunzione fondata che se la concentrazione a monte è tale da inibire un confronto competitivo orizzontale- il caso per l'appunto dell'oligopolio automobilistico- gli accordi stretti di natura commerciale (vertical restraints) possono essere pericolosi trasferendo a valle, nei punti vendita, accordi sui prezzi o sul servizio, presi a monte negli headquarters industriali

## **BIBLIOGRAFIA**

- Albion M.S. (1983), *Advertising's Hidden Effects. Manufacturers' Advertising and Retail Pricing*, Boston, Auburn House Publishing Company.
- Bain J.S. (1959), *Industrial Organization*, New York, Wiley.
- Baumol W., Panzar J., Willing R. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Becattini G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine nell'economia industriale". *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n.1.
- Bellandi M. (1995), *Economie di scala e organizzazione industriale*, Milano, Angeli.
- Blair R.D., Kaserman D.L. (1983), *Law and Economics of Vertical Integration and Control*, Londra Academic Press.
- Bruzzone G. (1995), "L'individuazione del mercato rilevante nella tutela della concorrenza", *Autorità Garante della concorrenza e del mercato*, "Temi e problemi", n.1.
- Bruzzone G. (2000), "Riforma della politica comunitaria in materia di intese verticali. Verso un maggiore utilizzo dell'analisi economica", *Mercato, Concorrenza Regole*, n.1.
- Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea.
- Corò G., Grandinetti R. (1999), "Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani", *L'industria*, n.4, ottobre-dicembre.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw-Hill.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E. (1988), "Marketing e tecnologia dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà", in AA. VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Milano, Egea.
- Evans P.B., Wurstel T.S. (1997), "Strategy and the New Economics of Information", *Harvard Business Review*, n.3.
- Fingleton J. (2000), "Il potere di mercato. Come definirlo?", *Concorrenza, Mercato e Regole*, n.1.
- Galbraith J.K. (1959), *Economia e benessere*, Milano, Edizioni Comunità.
- Genco P. (1997), *Competitività, Informazioni e Internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Bologna, Il Mulino.
- Gobbo F. (1998), *Il mercato e la tutela della concorrenza*, Bologna, Il Mulino.
- Golinelli G. (2000), *L'approccio sistemico al governo d'impresa*, Padova, Cedam.
- Hakansson H., Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Londra, Routledge.

- Hart O. (1990), *Vertical Integration and Market Foreclosure*, Boston, MIT Press.
- Lorenzoni G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Milano, Etas.
- Lugli G. (1976), *Il commercio nell'economia italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Lugli G. (1985), *Efficienza del commercio e stabilità nell'industria*, Milano, Angeli.
- Monti M. (2001), "Market Definition as a Cornerstone of EU Competition. Policy Workshop on Market Definition", Helsinki, Speech/01/439, Commission on line.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1985), *Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston, Harvard University Press.
- Osti C., M. Grillo (2000), "Riflessioni sull'abuso di dipendenza economica", *Mercato Concorrenza Regole*, anno I, n.1.
- Ouchi W.G. (1980), "Market, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, marzo.
- Pellegrini D. (1999), "Le sfide internazionali nella distribuzione dei beni problematici", in E. Valdani, S. Castaldo (a cura di), *Euromarketing*, Milano, Egea.
- Pellegrini D. (2001), *Channel Equity*, Milano, Egea.
- Pellegrini L. (1990), *Economia della distribuzione commerciale*, Milano, Egea.
- Pellegrini L. (1999), "Funzioni commerciali: nuovo baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati al consumo", *Industria e Distribuzione*, n.0.
- Podestà S. (1999), "Imprese e scenari nell'economia dell'immaterialità e dell'innovazione", Prolusione all'inaugurazione dell'anno accademico 1999-2000, Università Commerciale L. Bocconi, Milano, ottobre.
- Porter M. E. (1976), *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, Cambridge, Harvard university Press.
- Posner R. (1962), *Antitrust Law: An Economic Perspective*, Chicago, University of Chicago Press.
- Rey P., Tirole J. (1986), "Vertical restraints from a Principal-Agent Viewpoint", in Pellegrini, Reddy (1986) *Marketing channels*, Lexington, Health.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano, Mondadori.
- Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino.
- Rosenberg N. (1976), *Perspectives on Technology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rullani E. (1990), "Reti e informazione: la rivoluzione commerciale prossima", in L. Pilotti, R. Pozzana (a cura di), *I contratti di franchising. Organizzazione e controllo di rete*, Milano, Egea.

- Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *Il postfordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, Etas.
- Sanfilippo L. (1997), “L’applicazione della disciplina antitrust italiana ed europea al settore della grande distribuzione: alcune riflessioni”, *Trade Marketing*, n. 21, 1997.
- Schmalensee R., Willig R. (1989), *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier, New York.
- Schumpeter J. (1947), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, H&B.
- Shapiro C., Varian H.R. (1999), *Information Rules: A strategic Guide to the Network Economy*, Boston, Harvard Business School Press (trad. It. *Information rules. Le regole dell’economia dell’informazione*, Milano, Etas, 1999).
- Snehota I., Tunisini A. (1999), *Relazioni verticali tra imprese e dinamica competitiva*, Convegno Aidea, Parma, ottobre 1999.
- Spranzi A. (1976), “I rapporti industria-distribuzione” in L.Guatri, W. Scott (a cura di), *Manuale di Marketing*, pp. 7/1 – 7/30, Isedi, Milano.
- Stern L.W. El Ansare A.I. (1988), *Marketing Channels*, terza edizione, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Throuw L.C. (1997), *Il futuro del capitalismo*, Milano, Mondadori.
- Vaccà S. (1963), *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di largo consumo*, Milano, Giuffrè.
- Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (2001), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Milano, Egea.
- Varaldo R. (1971), *Potere e conflitto nei canali di distribuzione*, Pisa, editoriale Tecnico Scientifica.
- Vicari S. (1986), “Nuove tecnologie e nuove concezioni strategiche” in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2.
- Volpato G. (2000), “Per una riconsiderazione critica del concetto di settore” in S. Podestà, F. Golfetto (a cura di), *La nuova concorrenza*, Milano, Egea.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies-Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.