



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**EVOLUZIONE DEL SISTEMA
DISTRIBUTIVO IN ITALIA**

EVOLUTION OF THE DISTRIBUTION SYSTEM IN
ITALY

Relatore:
Prof. Temperini Valerio

Rapporto Finale di:
Bellagamba Cristina

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	pag.	3
Capitolo I		
IL SECONDO DOPO GUERRA		
1.Nuovo benessere economico	>>	5
2.Ruolo della piccola impresa	>>	7
Capitolo II		
EVOLUZIONE DEL CANALE DISTRIBUTIVO		
1.Anni '70: importanza del settore industriale	>>	9
2.Trasformazione della piccola impresa	>>	10
3.Evoluzione delle relazioni industria e distribuzione	>>	11
Capitolo III		
VERSO NUOVE REALTA'		
1,Anni '80-'90: la GDO	>>	19
2.Possibilità di rapporti di partnership:chi può fare collaborazione	>>	21
ALCUNE RIFLESSIONI E PROSPETTIVE FUTURE	>>	26

INTRODUZIONE

Con la presente tesi si intende argomentare riguardo il sistema distributivo e come nel tempo si è evoluto, apportando così modifiche all'assetto urbano, alle abitudini e allo stile di vita dei consumatori.

Viene prima di tutto introdotto il nuovo contesto economico e sociale del secondo dopoguerra; gli anni '50 e '60 sono caratterizzati da una generale ripresa economica grazie al piano Marshall, all'introduzione di dazi doganali e alla costituzione di un mercato europeo caratterizzato da libera circolazione di persone, di merci, di servizi e di capitali. Tale ripresa incide sul clima della società, si diffonde ottimismo e voglia di ripartire, la gente spende di più, compra non solo per beni primari necessari per vivere ma per di più, spinti da nuove esigenze di consumo. Si sviluppa così anche in Europa una società consumistica già presente negli USA dagli anni '20 e si assiste ad una diffusione di nuovi beni di consumo es. elettrodomestici. Questa "corsa agli acquisti" comporta cambiamenti nello stile di vita europeo, un cambio di valori e abitudini;

le persone vivono in condizioni più agiate, spendono e consumano di più in risposta a bisogni sempre più di tipo secondario, legati a bisogni di appartenenza, di autostima e realizzazione, bisogni che secondo Maslow emergono quando i bisogni di ordine inferiore ovvero primari e fisiologici (es. alimentazione, igiene...) sono soddisfatti. Maslow afferma infatti che i bisogni espressi da un

individuo possono essere collocati in 5 diverse categorie ordinate gerarchicamente dalla più semplice (bisogno fisiologico) alla più complessa (legata alla autorealizzazione).¹ L'Italia prende esempio dall'America, dove il fenomeno del consumismo si era già affermato negli anni '20.

L'aumento delle condizioni di benessere sociale provoca la diffusione delle mode e di strumenti di comunicazione come la televisione, la radio...che contribuiscono allo sviluppo della comunicazione e dell'alfabetismo.

Lo sviluppo dell'industria crea immigrati in cerca di lavoro, i giovani tendono a spostarsi dal sud al nord verso zone più industrializzate. Si sviluppano così nuove reti di trasporto (es. autostrade, ferrovie...) che facilitano così gli spostamenti, le distanze si accorciano, la società e il mondo sono sempre più globalizzati.

¹ Giancarlo Ferrero (a cura di) "Marketing e creazione del valore", capitolo 2, Giappichelli editore, Torino 2013

Capitolo I IL SECONDO DOPOGUERRA

I.1 NUOVO BENESSERE ECONOMICO

Il termine “boom economico” o “miracolo economico” identifica il periodo che va dalla metà degli anni cinquanta alla metà degli anni sessanta del secolo scorso.

L'Italia in questo periodo subisce una forte crescita economica estremamente accelerata su diversi fronti divenendo così una delle principali potenze industriali di quel periodo: si assiste ad una diminuzione della popolazione agricola e all'aumento degli operai occupati nell'industria; anche quest'ultima cresce realizzando un aumento vertiginoso della produzione pari al 7% l'anno.

La crescita investe tutti i settori industriali, da quello metalmeccanico al siderurgico, da quello alimentare a quello chimico.

Si assiste ad un impetuoso aumento dell'edilizia e a un suo rinnovamento anche nelle campagne; ciò ha come conseguenza un'alterazione dell'equilibrio urbanistico delle città italiane.

In questi anni l'Italia inizia ad essere un paese esportatore su vasta scala di manufatti di livello tecnologico elevato, dalle automobili FIAT ai televisori ed elettrodomestici. Accanto alle grandi industrie si formano gli indotti, ovvero tessuti di piccole aziende che producono pezzi e componenti per le aziende maggiori.

Il “triangolo industriale” (Milano, Torino, Genova) rimane il cuore dello sviluppo economico italiano che induce anche diverse regioni a modificare il loro tessuto produttivo e sociale.

Il boom economico ebbe delle conseguenze in termini di miglioramento del tenore di vita degli italiani; il benessere si diffonde in tutti i paesi europei occidentali e del Giappone; in Italia il fenomeno è più sentito e ha conseguenze profonde poiché l’Italia era un paese agricolo e il più arretrato dell’Europa centro-settentrionale. Avviene così una radicale trasformazione della società italiana mai vista prima: si diffondono beni di consumo durevole come gli elettrodomestici e mezzi di trasporto privato prima riservati ad una cerchia ristretta di persone. Nuovi sistemi di pagamento e prezzi contenuti permettono di realizzare il successo commerciale dei simboli del benessere.

Vengono superati i limiti spaziali e temporali imposti alle generazioni precedenti che permettono alla maggioranza degli italiani di spostarsi più liberamente e velocemente (es. costruzione delle reti autostradali).

Questi cambiamenti nel tipo di beni di consumo usati dagli italiani hanno conseguenze sulla vita domestica, cresce la disponibilità del lavoro femminile poiché alleggerito dai compiti domestici. Aumenta il “tempo libero”, ore prive di lavoro e week-end da impiegare per lo svago. Si assiste così ad uno

stravolgimento della vita quotidiana percepito come un immenso spazio di libertà personale.

I.2 RUOLO DELLA PICCOLA IMPRESA

Aldilà della tipologia di impresa, che sia essa commerciale, industriale o distributiva..., l'impresa può essere classificata in base alla sua dimensione in piccola, media e grande. L'indicatore assunto per la misurazione può essere il livello della sua produzione oppure, misura più usata nella prassi, il numero di addetti. La piccola impresa è un soggetto economico in cui vi è coincidenza tra imprenditore, proprietario, principale prestatore d'opera e gestore; ha come forma di remunerazione principale il reddito da lavoro e non il profitto (logica legata principalmente al concetto di investimento, rischio e innovazione). Altra sua caratteristica è la personalizzazione del servizio ovvero la possibilità di modificare le procedure di transazione con il consumatore finale in funzione delle personali esigenze e aspettative di quest'ultimo. La sua dimensione ridotta comporta inoltre difficoltà nel generare economie di scala.

Come affermato nell'articolo 2083 c.c. l'esercizio della piccola impresa consiste in un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro del titolare e dei componenti della sua famiglia (es. coltivatore diretto del fondo, artigiano e piccolo commerciante).

La caratteristica principale di tale processo si incentra sul fattore produttivo lavoro rappresentato principalmente da quello del titolare e dei suoi familiari; la prevalenza del loro lavoro deve essere valutata in senso qualitativo piuttosto che quantitativo, ovvero tale lavoro deve essere centrale, indispensabile; si differenzia dall'impresa in generale poiché in quest'ultima il titolare può non avere un ruolo esecutivo nell'iniziativa.

La piccola impresa è da sempre la forma di organizzazione economica più diffusa sul territorio italiano ed è alla base dello sviluppo delle altre tipologie imprenditoriali.

Per definire il suo ruolo all'interno del sistema economico, bisogna prima però definire il settore di riferimento e indicare in quale fase del ciclo economico l'impresa si trova, quindi il suo ruolo è relativo al contesto e al settore considerato.

Capitolo II EVOLUZIONE DEL CANALE DISTRIBUTIVO

II.1 ANNI '70: IMPORTANZA DEL SETTORE INDUSTRIALE

Il nuovo contesto sociale degli anni '70 del secolo scorso, caratterizzato da una crisi economica dovuta all'aumento dei salari, dei prezzi e dalla fine del miracolo economico, contribuisce a un cambiamento nel sistema imprenditoriale italiano: alla piccola impresa si affianca la grande industria ovvero in seguito al rilevante intervento dello stato nell'economia, il settore pubblico si affianca a quello privato ovvero molte industrie private passano in gestione allo stato (es. caso della nazionalizzazione dell'energia elettrica).

Grazie alle riforme sulla nazionalizzazione, l'industria pubblica diviene sempre più importante, lungimirante e moderna della privata e capace di affrontare le trasformazioni culturali in corso e tende a mescolarsi con la politica divenendo così finanziatrice dei partiti.

Il periodo del "miracolo economico" trasforma rapidamente l'Italia da paese agricolo in una potenza industriale modificando i comportamenti e la mentalità della società. Da un lato il tenore di vita degli italiani migliora, si diffondono beni di consumo durevole (es. automobili, televisori, elettrodomestici) il tempo libero e le ferie pagate. Parallelamente però dal punto di vista sociale si verifica un conflitto sociale-generazionale, la velocità del cambiamento e la crescita dei consumi aumentano le possibilità dell'individuo mentre la società appare per

molti aspetti ancora gerarchica e autoritaria. A risentire di tale contraddizione sono i giovani, i quali non avevano conosciuto la guerra, usciti dalla povertà, migrano alla ricerca di un'ascesa sociale.

II.2 TRASFORMAZIONE DELLA PICCOLA IMPRESA

La piccola impresa resta la forma organizzativa d'impresa più diffusa in Italia dal secolo scorso. Essa si evolve allargando le sue prospettive ovvero non si basa più esclusivamente sul processo produttivo e sull'utilizzo di materie prime, ma si espande, si affaccia al mondo considerando nuovi fattori importanti per lo sviluppo dell'impresa come l'interazione con nuove realtà e soggetti esterni, l'interazione con nuovi contesti economici, culturali, sociali e politici. Da "nucleo" statico diviene così una realtà dinamica e flessibile inserendosi all'interno di un processo evolutivo e di crescita continuo. Essendo poi di solito gestita da nuclei familiari, la piccola impresa tende ad evolversi con le tradizioni, variabili in base al paese e al contesto considerato; ciò implica che la piccola impresa si caratterizza in base al paese/contesto di riferimento.

II.3 EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

Parlare dell'evoluzione del sistema distributivo, implica discutere riguardo lo sviluppo dei canali distributivi.

Per “canale distributivo” s'intende il percorso materiale e/o immateriale che un bene/prodotto deve effettuare per passare dal settore industriale al settore commerciale, ovvero il passaggio dall'industria al commercio.²

Il canale distributivo può essere lungo o breve a seconda dei soggetti intermedi che lo compongono. E' poi possibile distinguere tra canale distributivo diretto cioè privo di intermediari che assumono la proprietà del bene scambiato e quindi il bene viene venduto direttamente al consumatore/utilizzatore finale e canale distributivo indiretto ovvero composto da uno o più intermediari che acquisiscono la proprietà del bene prima che arrivi al consumatore finale.

Le funzioni base del canale distributivo si dividono in primarie e secondarie: le prime sono volte a colmare il divario che si crea tra fase di produzione e fase di utilizzo e consumo; le seconde sono quelle che permettono di differenziare l'offerta al consumatore.

I soggetti che compongono il canale distributivo sono diversi:

² Giancarlo Ferrero (a cura di) “Marketing e creazione del valore” pag.321, capitolo 5 Giappichelli editore, Torino, 2013

- players: coloro che acquistano la proprietà del bene per cederla poi a terzi, compiendo così la distribuzione (es. imprese industriali, grossisti, dettaglianti);
- imprese commerciali: organizzazioni economiche autonome che tramite risorse sia fisiche che umane svolgono attività di scambio per conseguire un profitto adottando specifiche strategie di mercato;
- altri attori che svolgono attività nel canale e non sempre acquisiscono la proprietà dei beni.

Svolgendo le funzioni precedentemente elencate si generano flussi commerciali diversi tra soggetti coinvolti nel processo di scambio che gli intermediari possono gestire con maggiori o minori costi rispetto all'impresa industriale.

Discutere riguardo l'evoluzione del sistema distributivo equivale a parlare dell'evoluzione del rapporto industria-distribuzione e quindi su come si sono modificati nel corso del tempo i rapporti tra l'industria e il settore commerciale.

Il sistema distributivo italiano si è evoluto nel tempo sia quantitativamente che qualitativamente.³

L'evoluzione qualitativa del sistema distributivo avviene in un determinato contesto: nel periodo successivo ai trenta gloriosi (fine anni '70-'80), si assiste ad una trasformazione del sistema ambientale che diviene sempre più complesso; si

³ G.Gregori "Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali e intermediari commerciali" capitolo 1

modifica in seguito alla comparsa di nuove imprese anche nei paesi in via di sviluppo e dalla loro apertura verso nuovi mercati; cambia il significato del termine concorrenza, si passa ad una concorrenza allargata che coinvolge anche fornitori, intermediari e clienti i quali possono tra loro sviluppare relazioni cooperative anche per solo alcuni periodi di tempo.

Muta la domanda, influenzata dal nuovo sistema ambientale, cambiamenti che determinano di conseguenza trasformazioni sociali e culturali. Un altro fattore che contribuisce all'evoluzione e ai principali cambiamenti economici sono le innovazioni tecnologiche e informatiche introdotte nelle aziende in diversi settori. Cresce poi l'intervento del sistema politico e legislativo sulle imprese industriali e si creano nuove interconnessioni tra sistema ambientale (esterno) e sistema aziendale (interno) per le diverse componenti che lo caratterizzano; ciò induce le imprese industriali a sviluppare una funzione aziendale rivolta nello specifico alla gestione delle relazioni esterne. Un altro fenomeno creatosi all'interno del sistema economico è la globalizzazione, termine usato per indicare l'intensificazione degli scambi commerciali e degli investimenti internazionali su scala mondiale; di conseguenza si ottiene una maggiore interdipendenza delle economie nazionali e poi trasformazioni sociali, culturali, politiche e tecnologiche a cui hanno contribuito anche l'evoluzione dei trasporti, delle tecnologie e delle telecomunicazioni. Si riducono inoltre le differenze tra mercato nazionale e

internazionale per l'accresciuta presenza di concorrenti internazionali; si forma così un mercato mondiale che implica per l'impresa la necessità di fornire in tempo adeguato risposte agli impulsi che derivano dal contesto ambientale di riferimento.

Nascono nuove forme di cooperazione organizzativa tra imprese, cooperazioni interaziendali, che possono risultare vantaggiose poiché permettono la realizzazione di progetti anche complessi evitando certi svantaggi. Tale cooperazione risulta inoltre un'interessante forma di organizzazione per accrescere la propria competitività di un'impresa.

N.B. le diverse configurazioni organizzative presentano caratteristiche eterogenee.

La realizzazione di accordi interaziendali si evolve per diverse fasi:

anni '50-'60: le alleanze tra imprese avevano come scopo il controllo collusivo della concorrenza e senza il coinvolgimento dei responsabili delle funzioni aziendali;

la seconda fase consiste nell'incremento di relazioni cooperative e dalla crescita di relazioni interaziendali. Ciò comporta un'evoluzione qualitativa del fenomeno di cooperazione tra imprese: la novità non sta nella forma contrattuale utilizzata ma nella modalità con cui gli accordi vengono concepiti e integrati nella realtà aziendale; ciò comporta una differenziazione tra le attuali forme di cooperazione e le precedenti; in altri casi rappresenta un continuum evolutivo del fenomeno. La

logica alla base della cooperazione quindi non è più tattica ma prevalentemente strategica ovvero di lungo periodo. Ad esempio le alleanze coinvolgono tutte le funzioni aziendali. I nuovi accordi hanno carattere orizzontale, coinvolgono cioè partner tra loro concorrenti rispetto ai verticali in cui sono ordinati gerarchicamente. Altro step evolutivo consiste in una collaborazione che presenta caratteristiche di maggiore flessibilità che inducono alla stipulazione di accordi complessi di lungo periodo anche se richiedono ingenti risorse. Nell'ambito dell'evoluzione qualitativa del fenomeno rientra anche la nazionalità dei partner. Negli anni '70-'80 le alleanze venivano realizzate tra aziende presenti nella stessa area (USA, CEE, Giappone) poi si incrementarono anche gli accordi in aree diverse e il meccanismo dell'alleanza diviene tipico non solo per la triade.

Il fenomeno della cooperazione si riscontra anche in settori maturi e sviluppati, comporta vantaggi come un interscambio continuativo di risorse immateriali, di beni, di informazioni, di conoscenze e know-how.

Tutto ciò comporta un'adeguata organizzazione aziendale caratterizzata da elevata efficacia organizzativa e da limitata rigidità e burocrazia.

Il nuovo approccio usato è quello concettuale secondo cui network esterni e interni compongono un disegno unitario; ciò implica un'analisi congiunta dei diversi concetti rete e va oltre concetti separati; da considerare è che una relazione cooperativa può evolvere nel tempo mediante fasi e cicli diversi.

Le relazioni interaziendali hanno carattere temporaneo e richiedono l'utilizzo di un approccio dinamico per essere studiate in quanto ciò consente una migliore comprensione dei risultati. Ad esempio relazioni che sembrano non essere di successo potrebbero risultare vantaggiose grazie a processi di apprendimento innescati. Le motivazioni, i tempi e le difficoltà del procedimento sono conosciuti; meno comprensibile invece è la modalità per far mantenere alle singole imprese un'adeguata capacità di governo del sistema; infatti manca ancora un'evidente metodologia di analisi delle reti per esplicitare le strategie di impresa. Fondamentale è che l'unità di analisi diventi la rete di imprese. La mancanza di un'adeguata teoria sugli accordi di cooperazione tra imprese non è fine a se stessa ma ha altrimenti conseguenze sul piano pratico.

Discutere riguardo il sistema distributivo italiano significa anche parlare delle scelte distributive cioè delle possibili decisioni che un'impresa industriale deve realizzare quando si appropria a definire la propria politica di distribuzione; tale procedura consiste nel definire il canale diretto o indiretto di distribuzione individuando i fattori che influenzano tale scelta; definire il ricorso a canali convenzionali di marketing o a sistemi verticali di marketing e definire la strategia di copertura del mercato.

Aspetti quantitativi: nel periodo dal 1981 al 1993 si è assistito ad una limitata distribuzione del numero dei punti vendita complessivi. Distinguendo tra comparti merceologici si assiste a due diverse tendenze: ⁴

- 1) Nell'ambito dei prodotti non alimentari il numero si incrementa (oltre l'8%)
- 2) Nell'ambito dei prodotti alimentari si assiste invece ad un calo (diminuzione del 24%) (es. diminuzione dei punti vendita grocery) mentre aumenta il numero totale dei negozi esistenti anche se in modo più lento rispetto ai decenni passati e con aziende commerciali non-food.

Un importante indicatore per misurare l'andamento nel periodo considerato è “il numero di abitanti per esercizio al dettaglio alimentare” ⁵ che si caratterizza per un elevato incremento a causa di una rivoluzione commerciale del sistema distributivo italiano dovuta all'aumento di persone che si rivolgono ai dettaglianti alimentari. All'interno dell'Italia inoltre si distinguono sistemi distributivi diversi in base alla collocazione geografica: il sistema distributivo del nord Italia (più europeo) e quello del sud-Italia.

4 G.Gregori “Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali e intermediari commerciali” capitolo 1, Giappichelli editore, Torino

5 G.Gregori “Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali e intermediari commerciali” capitolo 1, Giappichelli editore, Torino

L'evoluzione della grande distribuzione organizzata in Italia prevede inoltre un notevole aumento della dimensione media aziendale in termini di superficie di vendita e una crescita minore nel sud-Italia rispetto al nord-Italia. La distribuzione moderna in Italia è minore rispetto a quella dei principali paesi europei, si assiste ad una minore concentrazione del fatturato.

Capitolo III VERSO NUOVE REALTA'

III.1 ANNI '80-'90: LA GDO

Il contesto economico e sociale degli anni '80-'90 è caratterizzato da numerosi eventi storici, economici e sociali che hanno originato conflitti freddi ovvero privi di un vero e proprio scontro reale e conflitti civili in Europa e non che hanno causato profondi cambiamenti con conseguenze anche sugli stili di vita e a sua volta nel modo di approcciarsi al consumo, al commercio e al risparmio. In questo periodo il sistema capitalista si allontana dal regime socialdemocratico divenendo sempre più caratterizzato da un liberismo aggressivo. In America si afferma il presidente R. Regan e in Gran Bretagna Margaret Thatcher in un contesto caratterizzato da un innalzamento dei prezzi (stagflazione) e stagnazione, liberismo e attività speculative. A causa di queste incertezze economiche le persone tendono a risparmiare di più e di conseguenza i punti vendita si adattano a queste nuove tendenze di risparmio. In questo clima, sul finire degli anni '80 in Italia si sviluppano i primi centri commerciali definiti come "complessi edilizi omogenei" che concentrano in un unico spazio diverse tipologie di attività e formule commerciali gestite da un'unica società capace di offrire beni e servizi al consumatore senza compiere lunghi spostamenti, sono strutture economiche capaci di comunicare e garantire convenienza economica e massimo risparmio.

Nella seconda metà degli anni '80 aumenta la concorrenza distributiva e si sviluppano così differenti tipologie di formule distributive (alcuni esempi):

-il supermercato, tipologia di operatore della GDO caratterizzato per essere un punto vendita al dettaglio self-service di prodotti di largo consumo, con superficie compresa tra i 400 e i 2500 metri quadrati;

-l'ipermercato, tipologia di operatore della GDO caratterizzato da un'area attrezzata per la vendita al dettaglio con superficie di vendita superiore ai 2500 metri quadrati;

-i discount (soft-discount e hard-discount), operatore della GDO caratterizzato per essere un punto vendita al dettaglio a libero servizio di prodotti di largo consumo con superficie di solito inferiore ai 1000 metri quadrati, dotato di assortimento ristretto e ambientazione spartana; i discount nascono in Germania subito dopo la seconda guerra mondiale, all'inizio è caratterizzato per essere un sistema semplice ed essenziale più interessato al prezzo che alla forma; tale si è poi evoluto negli anni '80 e '90 assumendo forme più moderne.

E' nella metà degli anni '90 che il centro commerciale diviene un elemento centrale del paesaggio metropolitano e luogo non solo di shopping ma anche di aggregazione sociale così come lo erano le piazze della città nel passato. Si assiste così a una rivoluzione del sistema distributivo e alla nascita della grande distribuzione organizzata (GDO).

III.2 POSSIBILITA' DI RAPPORTI DI PARTNERSHIP: CHI PUO' FARE COLLABORAZIONE

Con il termine “Grande Distribuzione Organizzata”, abbreviato

in “GDO”, s’intende una tipologia di relazione che si instaura tra le imprese industriali e commerciali; è un tipo particolare di relazione che presenta caratteristiche differenti rispetto alle altre tipologie di relazioni. La grande distribuzione organizzata si differenzia dalla “Grande Distribuzione” (GD) poiché quest’ultima riguarda anche il commercio tra imprese industriali, mentre la grande distribuzione organizzata solo il consumatore finale.

Esistono diverse forme organizzative che coinvolgono molti centri imprenditoriali autonomi unificati da regole di coordinamento di varia intensità; si va dal franchising alle forme associative, l’attività di commercializzazione implica poi un coinvolgimento di più imprese di diversa dimensione. Anche questo tipo di relazione possono risultare molto collaborative e di tipo cooperativo.

Alle diverse forme organizzative è possibile associare diverse tipologie di relazioni che si instaurano tra le imprese industriali e commerciali che possono o no coinvolgere diverse aree aziendali. In particolare si individuano tre diverse forme organizzative a cui corrispondono tre differenti forme relazionali specifiche e caratterizzate da diverse forme organizzative:

- 1) Progettazione

2) Gestione

3) Riposizionamento dell'accordo

Tali forme di organizzazioni si realizzano tramite intermediari commerciali che acquisiscono la proprietà del bene come i franchisee nel franchising oppure tramite la forza vendita indiretta. Esistono comunque diversi fattori critici variabili a seconda delle relazioni individuate ed una corretta gestione di questi fattori può portare al conseguimento degli obiettivi prefissati ma anche ad effetti negativi dovuti ad una errata valutazione per le imprese che realizzano l'accordo.

Le caratteristiche che distinguono la grande distribuzione (GD) dalla GDO sono individuabili nella relazione qualitativa descritta nel precedente capitolo.

Prima tipologia di grande distribuzione organizzata: il suo sviluppo ha indotto ad enfatizzare l'instaurarsi di relazioni cooperative tra industria e commercio. La realtà operativa (organizzativa-produttiva) riguarda la relazione e non sempre questa si trasforma in cooperazione; è necessario trovare il giusto equilibrio reciproco e sfruttare sinergicamente le rispettive diversità, attività in ogni caso difficile da attuare. Tra imprese industriali e commerciali si possono poi individuare differenti culture imprenditoriali. Molte relazioni interaziendali falliscono perché le aziende partecipanti cercano di imporre le proprie idee, proprie scelte e modus operandi alle controparti.

La cooperazione tra imprese è inoltre un fenomeno che si riscontra sia in settori maturi che in settori sorti recentemente, attraverso un interscambio continuativo di risorse immateriali di beni, informazioni, know-how, che si realizza utilizzando strategie basate su relazioni cooperative. Tali relazioni necessitano di un'adeguata organizzazione aziendale caratterizzata da elevata efficacia organizzativa e da limitata rigidità e burocrazia. Si definisce così un approccio concettuale in cui network esterni e interni compongono un disegno unitario, ovvero sono interrelati; un approccio che utilizza un tipo di analisi congiunta di concetti rete ovvero concetti interrelati che vanno oltre concetti separati.

Bisogna inoltre considerare che una relazione cooperativa può evolvere nel tempo mediante fasi e cicli diversi e che le relazioni interaziendali hanno carattere temporaneo e necessitano un approccio dinamico che consente una migliore comprensione dei risultati. Le motivazioni, i tempi e le difficoltà del processo di cooperazione sono noti; meno evidente è il modo per far mantenere alle singole imprese un'adeguata capacità di governo del sistema poiché manca ancora un'adeguata metodologia di analisi delle reti per esplicitare le strategie d'impresa. Fondamentale è che l'unità di analisi diventi la reti di imprese poiché la mancanza di un'adeguata teoria sugli accordi di cooperazione tra imprese può avere conseguenze sul piano pratico. Dal punto di vista qualitativo viene introdotta una novità all'interno del fenomeno di cooperazione tra imprese ovvero che la

cooperazione avviene non nella forma contrattuale ma nella modalità con cui gli accordi vengono concepiti e integrati nella realtà aziendale; si crea così una differenziazione tra le attuali forme di cooperazione e le precedenti e in altri casi invece una continua evoluzione del fenomeno. La logica di base quindi non è più tattica ma strategica, rivolta cioè prevalentemente al lungo periodo.

Altra forma di tipologia organizzativa è il franchising, che appartiene alla forma di marketing contrattuale; rappresenta un esempio di rete formale a struttura centrale ad accesso selettivo cioè funge da impresa guida e cede il suo diritto d'uso del marchio dietro pagamento di royalty ed inoltre trasferisce anche il knowhow tecnico e manageriale per garantire qualità standard dell'output delle imprese affiliate ⁶ Tale si è sviluppata molto negli ultimi anni. Inoltre il franchising può dare origine a varie relazioni interaziendali a seconda del diverso coinvolgimento delle aziende partner. In base al tipo di rapporto tra franchisor e franchisee la presenza di un'azienda dominante sulle altre, potrebbe indurre ad esprimere giudizi positivi o negativi sulla forma organizzativa. Altro punto fondamentale qui è il coordinamento, attività di difficile gestione per il franchisor a causa dell'elevato numero di collegamenti instaurati all'interno e all'esterno del sistema

⁶ G.Gregori "Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali e intermediari commerciali" capitolo 1, Giappichelli editore, Torino

di franchisor. Obiettivo principale qui è: sincronizzare il funzionamento interno con l'esterno. Determinanti qui sono gli ispettori di vendita., figura all'interno dell'azienda che svolge funzioni di controllo e supporto all'attività dei venditori.

All'interno della rete aziendale assume un ruolo importante la rete interpersonale degli intermediari: essa costituisce uno dei possibili livelli di interazione nell'ambito delle nuove forme organizzative a valle. Tali reti possono essere formali se svolgono un ruolo limitato e non sempre sono efficaci, oppure informali cioè si sviluppano orizzontalmente coinvolgendo diverse tipologie di individui. Esistono diverse reti interpersonali informali: infraorganizzative funzionali, infraorganizzative interfunzionali, interorganizzative funzionali e interorganizzative interfunzionali.⁷

7 G.Gregori "Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali e intermediari commerciali" Giappichelli editore, Torino

ALCUNE RIFLESSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

La GDO rappresenta sicuramente una nuova forma organizzativa di scambio commerciale che può costituire una forma evolutiva della piccola impresa anche se la piccola impresa continua ad esistere come forma organizzativa autonoma che può essere adottata in qualsiasi momento.

Assumendo una prospettiva futura evolutiva più ampia, si può considerare la GDO come una forma organizzativa intermedia che può continuare ad evolvere verso forme che al momento non è possibile neanche immaginare.

Forme innovative di recente creazione sono quella dei “centri commerciali naturali” (CCN) ovvero di forme moderne di aggregazione e cooperazione tra tutti gli attori economici del centro urbano (es. commercio, pubblici esercizi, artigianato, turismo, servizi, attività professionali) con lo scopo di riqualificare e rivalutare tale area tramite politiche di sviluppo comuni;⁸ un vantaggio del CCN è che possono costituire una modalità di ripresa delle città in quanto forma di cooperazione tra tutti gli attori della città, in particolare dei centri storici, volta ad uno sviluppo commerciale di lungo periodo.

⁸ G.Gregori, T.Pencarelli (a cura di) “Economia, management e disciplina del commercio in Italia e nelle Marche”, capitolo 8, Franco Angeli editore, Milano 2012

Questa iniziativa può essere adottata dalla città al fine di contrastare i centri commerciali artificiali (CCA) e al fine di evitare concentrazioni di negozi e strutture di vendita in aree decentrate e delocalizzate che allontanano la clientela dai centri cittadini.

Per raggiungere tale scopo è necessario che i governi cittadini si dotino di una specifica organizzazione, di un organo preposto a questa funzione organizzativa; è per questo che in diversi paesi europei ed extraeuropei si sono sviluppate iniziative di “town centre management” (TCM) ovvero sistemi di gestione del centro città che coinvolgono tutti gli stakeholder locali ovvero i vari portatori di interesse della zona. Tutto ciò implica una forma di aggregazione sociale in quanto sono gli stessi stakeholder che si dedicano alla formulazione, pianificazione e implementazione di questo progetto di rivitalizzazione urbana.

Il TCM ha quindi molteplici finalità volte a conservare e valorizzare l'unicità economico-culturale dell'area urbana considerata:

- finalità sociali e aggregative ovvero lo sviluppo di comportamenti cooperativi e protettivi nei confronti della propria città e unità culturale;
- funzione di rivitalizzazione del centro urbano;
- incrementare la competitività delle imprese.

Altre forme innovative riguardano il rapporto tra imprese commerciali e web, relazione caratterizzata da connotati tipici delle piccole-medie imprese, sia da

elementi innovativi che caratterizzano il mercato delle imprese commerciali e le tecnologie dell'informazione, ciò costituisce una forma di aggregazione tra tradizione e innovazione.

Il ruolo di internet diviene fondamentale poiché determina profondi mutamenti nei tradizionali processi di produzione, vendita e consumo; rivoluziona le modalità con le quali anche i beni più tradizionali vengono prodotti e collocati sul mercato.

Inoltre anche il ruolo dell'individuo cambia, con la diffusione della cultura dell'individualità la persona ricerca prodotti che riflettano il suo stile di vita e la sua personalità, a differenza del passato in cui i desideri e le preferenze del consumatore non venivano presi in considerazione. Compare la figura del prosumer (producer + consumer) ⁹ ovvero il consumatore autonomo, competente, selettivo, disincantato, responsabile e riflessivo, capace di influire sul processo di realizzazione del prodotto personalizzandolo.

Queste descritte sono due possibili prospettive evolutive del settore commerciale che possono a loro volta evolvere e anche affiancarsi alle forme organizzative tradizionali senza escludersi.

⁹ G. Gregori, T. Pencarelli "Economia, management e disciplina del commercio in Italia e nelle Marche" capitolo 10 , Franco Angeli editore, Milano 2012

Come il mondo, l'umanità e la realtà si evolvono, anche le forme commerciali e organizzative si modificano adattandosi alle nuove realtà cercando di soddisfare le esigenze, le richieste sia dei produttori che dei consumatori creando così un surplus di valore.

Chi può dire quali sono le forme commerciali più adatte al contesto storico ed esistenziale attuale?

Chi può dire quali sono/ saranno le forme commerciali più adatte alla realtà attuale e futura.

BIBLIOGRAFIA

A.Prosperi, G.Zagrebelsky, P.Viola, M.Battini “Storia e identità. Il novecento e oggi” vol.3 Einaudi scuola, Milano, 2012

G.Ferreri (a cura di) “Marketing e creazione del valore” Giappichelli editore, Torino, 2013

G.L.Gregori, Tonino Pencarelli (a cura di) “Economia, management e disciplina del commercio in Italia e nelle Marche” Franco Angeli editore, Milano, 2012

G.L.Gregori “Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali” Giappichelli editore, Torino