

*Marta Ugolini*  
*Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*  
*Email mugolini@mi.unicatt.it*

## *Il Trade Marketing per la qualità delle relazioni*

### *Sommario*

- 1. Una premessa necessaria sull'economia delle relazioni con i mercati di sbocco**
- 2. Il significato di un orientamento alla qualità nelle relazioni d'impresa**
- 3. Fare qualità nei mercati di sbocco: oltre la customer satisfaction**
- 4. Trade marketing, qualità e soddisfazione del distributore**
- 5. I termini del linguaggio della qualità utili al trade marketing**

### *Bibliografia*

## 1. Una premessa necessaria sull'economia delle relazioni con i mercati di sbocco

L'impresa industriale, per collocare sul mercato la propria produzione ed assicurarsi così l'indispensabile flusso di ricavi (<sup>1</sup>), deve ottenere il favore dei consumatori, in pratica deve riuscire ad orientare le scelte di coloro che utilizzano il prodotto per soddisfare i loro bisogni. Nel far questo, però, oltre a risultare vincente nel confronto con i concorrenti, l'impresa industriale deve misurarsi con alcuni caratteri strutturali dei mercati di sbocco.

In particolare le esigenze e i tempi del consumo risultano, nella maggioranza dei casi, inconciliabili con quelli produttivi, il che rende conveniente rivolgersi ad operatori specializzati che svolgono appunto le attività necessarie a “colmare” questa distanza spaziale e temporale (<sup>2</sup>).

Ciò provoca, in definitiva, il sorgere nell'ambito dei mercati di sbocco di una seconda categoria di relazioni, accanto a quelle con i consumatori finali: si tratta delle relazioni con i distributori, i quali si pongono anzi come gli interlocutori diretti del produttore nella realizzazione di transazioni commerciali.

Una seconda caratteristica peculiare dei mercati di sbocco consiste nel fatto che in diversi casi il consumatore non è nemmeno l'interlocutore commerciale diretto del distributore, perché la divisione dei ruoli all'interno della famiglia individua uno o più responsabili d'acquisto (<sup>3</sup>), che sono coloro che effettuano la scelta di punto vendita (dove acquistare) e in alcuni casi anche di prodotto (cosa acquistare).

In un quadro siffatto, il rapporto dell'impresa industriale con il consumatore è tutt'altro che diretto, richiedendo anzi consistenti sforzi per essere prima creato e poi mantenuto (<sup>4</sup>).

Dunque, la capacità dell'impresa industriale di influenzare la domanda viene sempre, in qualche misura, influenzata dalle scelte e dall'agire delle imprese della distribuzione, che ormai da tempo anche nel nostro Paese non sono più un fattore neutrale rispetto alle politiche dell'industria e vanno perseguendo strategie autonome per acquisire e conservare la propria clientela anche tramite strumenti, come la marca, di tradizionale appannaggio delle imprese industriali.

Non sono più solo le imprese produttrici dei cosiddetti beni banali a sperimentare le asprezze nelle relazioni con i clienti della Grande Distribuzione Organizzata (<sup>5</sup>). Anche le imprese produttrici di beni problematici, come abbigliamento, calzature e mobili, seppure con toni meno accesi, si trovano coinvolte dal rapido

---

<sup>1</sup> Ardemani E., *L'impresa. Economia, controllo e bilancio, Vol. I, L'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1982.

<sup>2</sup> “Questa “distanza” si è ampliata nel tempo, in relazione al divenire delle scelte organizzative delle imprese industriali e delle esigenze avvertite dai clienti finali. Da una parte, infatti, l'impresa industriale ha percorso le vie della specializzazione produttiva e della riduzione della varietà dei prodotti, dall'altra, il consumatore ha allargato il proprio ventaglio di richieste in relazione al progredire dei processi di crescita economica”. Baccarani, C., “I caratteri, le forme, il divenire dell'impresa commerciale” in Baccarani C., a cura di, *Imprese industriali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1997, pagg. 9 - 10.

<sup>3</sup> La separazione della figura dell'acquirente da quella del consumatore si verifica particolarmente in relazione ad alcune categorie di beni, come quelli alimentari e per l'igiene della casa e della persona.

<sup>4</sup> Nella direzione della creazione di un rapporto privilegiato con il consumatore vanno i tentativi di generare dapprima un atteggiamento favorevole nei confronti della marca industriale (sensibilità alla marca) e poi anche un comportamento ripetitivo d'acquisto (fedeltà alla marca). Pellegrini L., “Fedeltà alla marca”, in Valdani E., *Dizionario di marketing*, Utet, Torino.

<sup>5</sup> Varaldo R., Fornari D., “La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla collaborazione al conflitto”, *Sinergie* n. 46, 1998; Pellegrini L., “Introduzione: sistema del valore e imprese di distribuzione”, *Sinergie* n. 46, 1998.

mutamento nella struttura e negli assetti di potere dei canali di distribuzione <sup>6</sup>) e sono costrette quanto meno a rivedere le proprie politiche distributive.

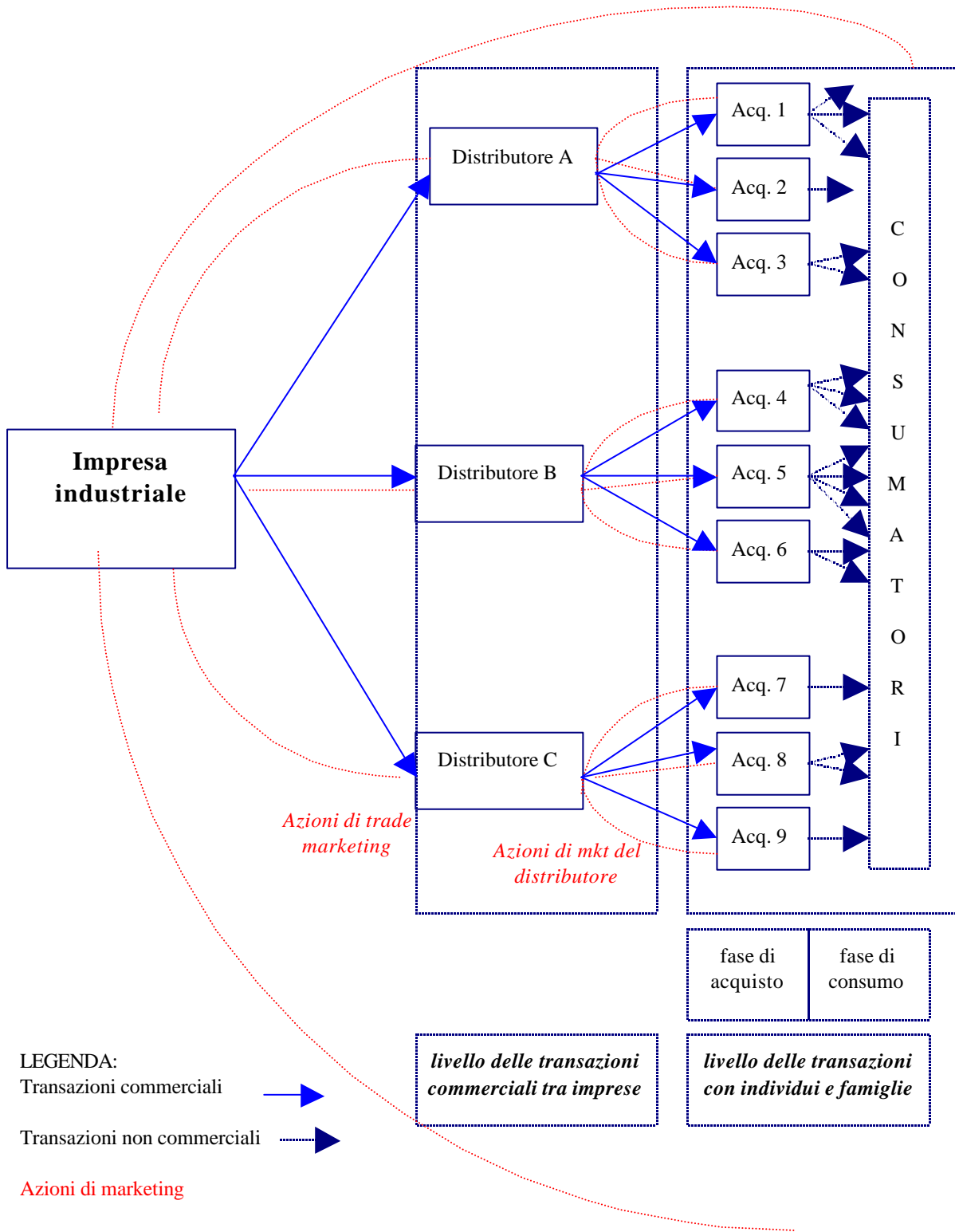
Le riflessioni fino a qui proposte si possono utilmente sintetizzare in una rappresentazione grafica (Fig. 1), che tra l'altro mostra come:

- la presenza di distributori semplifica il sistema delle transazioni per l'impresa industriale (nella schematizzazione, 3 transazioni anziché 9);
- il cliente dell'impresa industriale è un'altra impresa e questo condiziona le modalità di interrelazione;
- l'articolazione dei mercati di sbocco su due livelli induce il produttore ad intraprendere azioni di marketing sia sul piano del consumatore finale (consumer marketing) sia su quello degli intermediari (trade marketing), con tutti i problemi di coordinamento che questo comporta;
- l'autonomia strategica degli intermediari commerciali li porta ad intraprendere specifiche azioni di marketing indirizzate agli acquirenti (marketing del distributore);
- il fatto che acquirenti e consumatori possano non coincidere, in funzione dell'evoluzione dei modelli di acquisto e di consumo, causa difficoltà nell'indirizzare le azioni di marketing.

---

<sup>6</sup> Sull'avvento delle grandi superfici specializzate (GSS) e sul loro impatto competitivo, Collesei U., Casarin F., *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, Cedam, Padova, 1999.

Fig. 1 Le relazioni nell'ambito dei mercati di sbocco



Fonte: nostre elaborazioni

*Azioni di  
consumer  
marketing*

Tale rappresentazione, seppur semplificata e per molti versi riduttiva rispetto alla realtà, delle relazioni con i mercati di sbocco consente di intravederne alcuni aspetti di complessità. Quanto meno, fa capire come sia arduo, se non impossibile, cercare di prevedere la risposta del mercato, in termini di domanda, sulla sola base degli sforzi di marketing compiuti dall'impresa industriale <sup>(7)</sup>; allo stesso modo suggerisce una certa cautela nel considerare la distribuzione alla stregua di una leva di marketing manovrabile da parte dell'industria.

La complessità delle relazioni con i mercati di sbocco deriva sia dall'agire di numerosi soggetti, portatori di logiche e priorità diverse <sup>(8)</sup> sia dal loro essere in continua evoluzione, il che continuamente modifica le posizioni di forza <sup>(9)</sup>.

Così, già oggi la tecnologia dell'informazione sta mettendo le imprese nelle condizioni di allacciare relazioni con gli acquirenti, se non proprio con i consumatori.

Accanto al commercio via Internet, vanno valutate anche le possibili conseguenze di una diffusione dell'orientamento di alcune imprese industriali che stanno integrando la fase di distribuzione all'interno di sistemi di commercializzazione *captive* di tipo proprietario o in franchising <sup>(10)</sup>.

D'altra parte non vanno sottovalutati i tentativi compiuti in senso opposto dalle più dinamiche imprese commerciali per valorizzare appieno la loro vicinanza con l'acquirente-consumatore, facendosi carico dell'interpretazione dei bisogni del mercato e riservando all'industria un ruolo di mero produttore <sup>(11)</sup>.

L'analisi di tali prospettive evolutive, seppur affascinante, rischia però di portarci sulle strade dello scenario. Allo stato attuale, non ci sembra che le determinanti del cambiamento ambientale abbiano assunto una forza tale da rendere obsoleto l'assetto delle relazioni con i mercati di sbocco, sopra descritto. In particolare, per quanto riguarda la sostituzione dei canali distributivi tradizionali con quelli virtuali, questa non sembra verosimile, quanto meno nel medio periodo, in particolare per i prodotti di largo e generale consumo facenti parte del grocery <sup>(12)</sup>.

Partendo allora da un siffatto assetto delle relazioni con i mercati di sbocco, ci muoveremo nella prospettiva di un'impresa industriale che abbia scelto di competere sulla base della *qualità*.

L'idea di fondo è che la qualità non sia solamente riferibile ai processi produttivi o al prodotto, ma sia un orientamento “corale e sistematico” <sup>(13)</sup> dell'azienda, una filosofia che ispira tutte le funzioni aziendali, comprese quelle che presidiano i mercati.

<sup>7</sup> Kotler P., Scott W.G., *Marketing Management*, Isedi, Torino, 1993, pag 356.

<sup>8</sup> Per una schematizzazione esemplificativa delle differenze esistenti, all'interno dei “grandi” dettaglianti, tra Grande Distribuzione e Distribuzione Organizzata, cfr. Lugli G., “Il ruolo, la potenzialità e l'attualità della piccola impresa commerciale”, in Baccarani C., *Imprese commerciali*, op. cit.

<sup>9</sup> Rullani E., “La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione” in Rispoli M., *L'impresa industriale. Economia tecnologia management*, Il Mulino, Bologna, 1989, pp. 16 - 17.

<sup>10</sup> Gli esempi di Natuzzi, Luxottica, Levi's, Diesel sono citati da Pellegrini L., “Introduzione: sistema del valore, op. cit.

<sup>11</sup> Pellegrini L., “Introduzione: sistema del valore, op. cit.

<sup>12</sup> Il commercio di beni e servizi via Internet conterrebbe in sé un paradosso, poiché “per i beni banali il servizio informativo è più che adeguato (addirittura con rischio di overloading, ossia di eccesso di informazione) ma il servizio logistico è molto costoso trattandosi di beni a basso margine con necessità di consegna rapida, mentre per i beni problematici il servizio logistico è meno importante e può essere finanziato grazie al più elevato margine ma l'informazione multimediale spesso non è sufficiente e la componente di entertainment è ancora molto bassa”. Cfr. Brunetti F., “Riflessioni sui possibili effetti del commercio elettronico” in Scott W.G., Murtula M., Stecco M., a cura di, *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, Isedi, Torino, 1999.

<sup>13</sup> Baccarani C., “Qualità e governo dell'impresa”, *Sinergie*, Quaderno n. 7, dicembre 1991

Cercheremo allora di capire quale significato assuma l'orientamento alla qualità nelle relazioni con i mercati di sbocco, non tanto con riferimento al livello dei consumatori finali, già ampiamente indagato dalla letteratura ma piuttosto con l'attenzione rivolta al livello degli intermediari commerciali, tradizionale terreno di conflitti e di applicazione di logiche di potere.

## 2. Il significato di un orientamento alla qualità nelle relazioni d'impresa

Un'impresa che abbia fatto la scelta di competere sulla base della qualità<sup>(14)</sup> dovrebbe, in sintesi estrema, conformare la propria condotta ad alcuni principi di base<sup>(15)</sup>: la *soddisfazione del cliente*, cui si affianca la *valorizzazione delle persone*, premessa indispensabile per ogni miglioramento delle prestazioni, il tutto in un'ottica di lungo periodo.

La soddisfazione del cliente si persegue a partire dalla comprensione dei suoi bisogni ed aspettative, per offrirgli poi un livello di qualità superiore alle attese, sia in relazione al prodotto (bene o servizio) che scaturisce dai processi produttivi, sia in relazione a tutte le possibili aree di interazione con l'azienda, come ad esempio il servizio manutenzione e assistenza o l'ufficio progetti e preventivi.

La valorizzazione delle persone richiede che tutti i membri dell'organizzazione, anche coloro che svolgono mansioni esecutive, vengano messi in grado di "prendere decisioni, costruire relazioni e intraprendere azioni per aumentare i livelli di soddisfazione della clientela"<sup>(16)</sup>.

La visione di lungo periodo impone di anteporre la qualità al profitto immediato<sup>(17)</sup>, nella convinzione che la qualità, alla fine, paga sempre.

Definiti in questo modo i principi ispiratori dell'opzione per la qualità, si intuisce come la qualità sia ben più che un insieme di tecniche, per quanto sofisticate. La qualità assume il significato di un approccio di ampio respiro, un vero e proprio orientamento o anche una filosofia, individuando un peculiare "modo di essere" dell'impresa nei confronti dei soggetti portatori di interessi<sup>(18)</sup>: consumatori e lavoratori, in primo luogo, ma anche soggetti dell'ambiente competitivo (fornitori, clienti, concorrenti) e dell'ambiente relazionale (comunità locali, pubblica amministrazione, sindacati, movimenti di pensiero e così via)<sup>(19)</sup>.

Anche se non è sempre immediatamente percepibile, una delle conseguenze dell'applicazione della filosofia della qualità è lo sfumare dei confini tra organizzazione e ambiente: alcune entità precedentemente considerate estranee, come fornitori e clienti, vengono ora viste come parte dei processi volti a ottenere la soddisfazione del cliente<sup>(20)</sup>. La qualità offerta non può limitarsi alle attività svolte all'interno dei confini aziendali e abbraccia necessariamente il sistema del valore degli attori a monte (fornitori) e di quelli a valle (distributori).

D'altra parte, l'orientamento della condotta aziendale in una visione di lungo periodo richiede anche di rispondere alle istanze dei soggetti dell'ambiente relazionale, in modo da ottenerne il consenso e la legittimazione sociale<sup>(21)</sup>.

---

<sup>14</sup> Non è qui il caso di tentare di ripercorrere nemmeno per sommi capi il ricchissimo filone di studi e di modelli manageriali legato ai temi della qualità. Cfr. per tutti Mattana G. "Un quadro di riferimento per la qualità totale", *L'Impresa*, n.2, 1991 e il più recente Cozzi G., "Qualità" in Caselli L., *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, F. Angeli, 1995.

<sup>15</sup> Baccarani C., "Qualità e governo dell'impresa", op. cit.

<sup>16</sup> Spencer B., "Modelli organizzativi e gestione della Qualità Totale", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 149, maggio-giugno 1995, p. 63.

<sup>17</sup> Ishikawa K., *Guida al controllo qualità*, Franco Angeli, Milano, 1991

<sup>18</sup> U. Martini, *L'impresa di qualità nel rapporto con l'ambiente*, Tesi di Dottorato, non pubblicata, Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Università degli Studi di Venezia, VII ciclo nazionale, 1995.

<sup>19</sup> Sulla distinzione tra ambiente competitivo e relazionale cfr. Brunetti F., "Sull'architettura delle relazioni tra impresa e ambiente", *Problemi di gestione dell'impresa*, n. 23, 1997.

<sup>20</sup> Spencer B., "Modelli organizzativi", op. cit.

<sup>21</sup> L'impresa in quanto attore non esclusivamente economico ma anche sociale ha bisogno della legittimazione della società in cui vive, espressa dal consenso che essa riscuote nelle relazioni con gli



In definitiva, la filosofia della qualità, applicata diffusamente e trasversalmente al sistema impresa porterebbe a gestire *in armonia* l'insieme delle relazioni che lo uniscono ai diversi soggetti e sistemi con cui entra in contatto <sup>(22)</sup>.

Può suonare strano utilizzare categorie logiche come la qualità, la soddisfazione o addirittura l'armonia per riferirsi a delle relazioni, quelle con gli intermediari commerciali, correntemente definite in termini di conflitti <sup>(23)</sup>, di potere, di asimmetria, di coercizione <sup>(24)</sup>.

Del resto, le stesse relazioni sono anche terreno di sperimentazione di modelli di collaborazione che sembrano ispirarsi, in modo talvolta implicito, ad alcuni principi della qualità: soddisfazione della controparte, visione nel lungo periodo, partnership, linguaggio condiviso <sup>(25)</sup>.

Al di là del senso di sfida ispirato dall'utopica visione dell'armonia nell'area delle relazioni con la distribuzione, si ha la sensazione che la filosofia della qualità contenga un potenziale ancora in parte da valorizzare proprio in quest'area.

In un contesto dove viene meno la capacità dell'impresa industriale, anche di grandi dimensioni, di “governare” i canali commerciali secondo le logiche tradizionali, l'orientamento alla qualità potrebbe rappresentare un'efficace leva di cambiamento, non perché portatore di chissà quali strumenti innovativi, ma in quanto capace di creare una “sintonia in rete tra vari concetti in precedenza, spesso, coniugati isolatamente” <sup>(26)</sup>.

Considerato che nell'area del trade marketing si registra un continuo proliferare di tecniche, strumenti e principi <sup>(27)</sup>, sembra utile tentare di individuare, tramite il linguaggio della qualità, il filo rosso che li lega, se non altro per distinguere gli aspetti ricorrenti dalle peculiarità e dai tecnicismi dei singoli strumenti.

---

interlocutori interni ed esterni. Sul tema cfr. Caprara G., “Le responsabilità sociali delle imprese di produzione” in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo primo, Egea Milano, 1993.

<sup>22</sup> Baccarani C., “Qualità e governo dell'impresa”, op. cit.

<sup>23</sup> Varaldo R., Fornari D., “La evoluzione dei rapporti”, op. cit.

<sup>24</sup> Rapida rassegna su Dupuis M., Tissier Desbordes E., “Trade e trade marketing: una prospettiva europea”, *Trade Marketing* n. 19, 1997

<sup>25</sup> Ad esempio i progetti realizzati da ECR Italia si ispirano ai principi di “sinergia tra le parti, dialogo, equa suddivisione del vantaggi”. [www.ecr.it](http://www.ecr.it).

<sup>26</sup> Questa sarebbe in sostanza la novità della qualità totale. Cfr. Baccarani C., “Qualità e governo”, op. cit., p. 41.

<sup>27</sup> Omboni M., “Il ruolo del trade marketing nei rapporti tra imprese industriali e imprese commerciali”, in Baccarani C., a cura di, *Imprese commerciali*, op. cit.; Casarin F., “La distribuzione” in Volpato G., a cura di, *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1996

### 3. Fare qualità nei mercati di sbocco: oltre la customer satisfaction

Ritornando per un attimo alla schematizzazione proposta in precedenza sulle relazioni con i mercati di sbocco, si ha l'impressione che solo uno dei due livelli sia stato adeguatamente affrontato dagli approcci “quality oriented”.

Da parte dei fautori della qualità, il rapporto dell'impresa con il mercato sembrerebbe essere stato letto prevalentemente come rapporto con i consumatori ed il cliente, le cui esigenze si tenta di soddisfare tramite l'approccio della customer satisfaction corrisponde al consumatore finale. Le logiche e gli strumenti della customer satisfaction<sup>(28)</sup>, infatti, pongono l'accento sul consumatore/utilizzatore, le cui percezioni, attese ed i fattori socio-psicologici e comportamentali che influiscono sulla formazione del giudizio sono oggetto di analisi nell'ambito di specifiche indagini e fanno da riferimento impostare la condotta d'impresa<sup>(29)</sup>.

Con la customer satisfaction il tema della qualità entra a tutti gli effetti nell'area marketing dell'azienda, ma il suo ambito di applicazione sembra limitato al consumer marketing o, al massimo, a delle generiche relazioni di clientela<sup>(30)</sup>, senza riferimenti specifici all'area delle relazioni con il trade.

La “propensione” degli approcci di customer satisfaction verso l'area del consumatore o comunque dell'utilizzatore finale può essere spiegata, probabilmente, con il fatto che l'idea stessa di customer satisfaction ha trovato il suo terreno di coltura ideale nel settore dei servizi.

Nel servizi, non essendovi una separazione netta tra attività di produzione e attività di distribuzione-erogazione, l'impresa produttrice si trova - per lo più - a diretto contatto con il cliente utilizzatore e molti contributi sulla qualità dei servizi enfatizzano proprio questo momento di contatto<sup>(31)</sup>.

Quando l'approccio della customer satisfaction evolve ed assume una valenza più generale, venendo applicato anche al settore manifatturiero, viene naturale proseguire nella stessa direzione, sfruttando la facilità di connessione offerta dalle tecnologie dell'informazione. L'obiettivo della customer satisfaction diventa allora quello di instaurare una relazione privilegiata con il consumatore-utilizzatore, secondo modelli di *customer care* volti ad offrirgli una serie di servizi per colmare la distanza che lo separa dal produttore. Ad esempio i servizi di assistenza diretta, i call centre, gli stessi siti Internet che prevedono possibilità di interagire direttamente con il produttore mirano a migliorare la soddisfazione e la fedeltà del consumatore finale tentando di connetterlo all'azienda produttrice.

Al di là dell'importanza “culturale” di tali strumenti e dei benefici concreti<sup>(32)</sup> che possono derivare dalla loro applicazione, i tentativi di mettersi in collegamento diretto con il consumatore devono fare i conti, per la grande maggioranza delle aziende industriali, con l'insostituibile ruolo degli intermediari commerciali.

---

<sup>28</sup> Così è nei classici contributi sulla qualità percepita e sulla customer satisfaction di Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., “Un modello concettuale di qualità dei servizi e i suoi riflessi sulla ricerca futura”, in Gramma, a cura di, *Gestire la qualità nei servizi*, Isedi Petrini, Torino, 1987; Valdani E., Busacca B., “Customer satisfaction: una nuova sfida”, in Fiocca R., a cura di, *The best of marketing*, Bridge, Milano, 1994.

<sup>29</sup> E' opportuno a tale riguardo precisare che l'approccio alla customer satisfaction non si esaurisce nel momento conoscitivo sulle attese e percezioni del cliente ma abbraccia tutte le azioni necessarie per ottenere concretamente la soddisfazione, dagli interventi sul personale di contatto alla comunicazione, dalle garanzie alla gestione dei reclami, solo per citare alcuni esempi.

<sup>30</sup> Così è in un'altra opera, più recente, di [Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., \*Servire qualità\*, McGraw Hill, Milano, 1991.](#)

<sup>31</sup> Trattasi dei cosiddetti momenti della verità. Carlzon J., *Moments of Truth*, Harper & Row, New York, 1987.

<sup>32</sup> Iasevoli G., Pratesi C.A., *Sviluppare la fedeltà ascoltando il cliente*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997

Pertanto, in un orientamento alla qualità che sia veramente globale, anche il canale distributivo è chiamato a diventare “catena della qualità” <sup>(33)</sup> e questo per una serie di ragioni:

- a) i livelli di customer satisfaction che si creano nel mercato finale sono determinati non solo dalle performance del prodotto, dalla comparazione con quello dei concorrenti, dalla comunicazione o dai vari servizi di assistenza e garanzia gestiti dall’impresa industriale ma anche dalle performance del dettagliante nel momento di acquisto del bene presso il punto vendita. In altre parole è assai difficile che il consumatore-acquirente sia completamente soddisfatto se egli ha sperimentato delle percezioni negative al momento dell’acquisto, soprattutto se questo riguarda un prodotto problematico, che egli non è in grado di valutare oggettivamente <sup>(34)</sup>;
- b) l’impresa industriale d’altra parte è sempre meno nelle condizioni di imporre agli intermediari le “specifiche di qualità” da osservare nello svolgimento della fase distributiva. Questo sia perché il distributore si muove sempre più come attore dotato di autonomia, che occorre coinvolgere, piuttosto che guidare, sia perché probabilmente l’industria non ha nemmeno tutte le conoscenze necessarie per implementare un servizio commerciale di qualità, vista la specificità delle attività distributive <sup>(35)</sup>;
- c) l’aumento dell’intensità della competizione tra produttori impone di ricercare vie nuove per la conquista dei mercati intermedi, in alternativa alle “classiche” scelte di riduzione dei prezzi che sono rapidamente imitabili dalla concorrenza.

Per questi motivi allora sembra opportuno proporre qualche ragionamento sulla soddisfazione del cliente - intermediario commerciale. La dealer satisfaction si affianca e diventa complementare alla customer satisfaction in un orientamento alla qualità delle relazioni di mercato.

---

<sup>33</sup> Il termine stesso di canale distributivo è riduttivo in quanto “penalizza la figura dell’intermediario, cui viene assegnato un ruolo passivo e rinvia all’idea che prodotti e servizi vi fluiscano senza risultrarne in alcun modo modificati”. Cfr Marcati A., Manaresi A., “Accordi tra imprese e strategie di marketing”, in Lorenzoni G., a cura di, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano, 1992.

<sup>34</sup> Quando la valutazione della qualità del prodotto è incerta per l’acquirente, egli tende a basarsi su alcuni “segnali” per stimarla. Tra questi entra, come hanno dimostrato alcuni studi, anche la reputazione del dettagliante. Cfr. Dawar N., Parker P., “Marketing Universals: Consumers’ Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality”, *Journal of Marketing*, vol. 58, april 1994.

<sup>35</sup> Alcune idee al riguardo sono proposte nel nostro M. Ugolini, “La qualità nell’impresa commerciale”, in C. Baccarani, a cura di, *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Torino, Giappichelli, terza edizione, 2000.

#### 4. TM, qualità e soddisfazione del distributore

Soddisfare le esigenze del distributore è, almeno secondo alcune definizioni<sup>(36)</sup>, compito istituzionale della funzione trade marketing<sup>(37)</sup>. E' proprio necessario ricorrere all'orientamento alla qualità nelle relazioni distributive per “riscoprire” questo principio? Non basta in fondo, applicare la filosofia basilare del marketing management anche alle relazioni con il trade?

La questione richiama quella, più ampia, del rapporto concettuale tra marketing e qualità: l'essere orientati al cliente costituisce in sostanza l'aspetto fondamentale delle scelte di marketing<sup>(38)</sup>, oltre ad essere uno dei principi basilari della qualità.

Tuttavia, c'è stato bisogno della qualità per portare il marketing a “riscoprire” la centralità del cliente: il marketing management è stato troppo spesso messo in pratica secondo modalità che non hanno consentito all'impresa di metabolizzare completamente questo principio di base<sup>(39)</sup>. “Si potrebbe dire che il marketing spesso è stato utilizzato come uno strumento di addomesticamento della domanda, piuttosto che di orientamento dell'impresa al cliente”<sup>(40)</sup>.

Se queste valutazioni critiche valgono per il marketing in generale, ancor più esse sono valide per il trade marketing che nasce in Italia proprio come punto di aggregazione, anche concettuale, delle risposte formulate dall'industria di fronte alla crescita della GDO<sup>(41)</sup>, dunque in un'ottica soprattutto difensiva.

Così, già dalla sua nascita il trade marketing vede ridimensionato il proprio ruolo a strumento di:

- riduzione dei conflitti nei confronti di interlocutori commerciali sempre più grandi e competenti<sup>(42)</sup>,
- spinta sul distributore, in modo da indurlo a fare proprie le modalità di azione del produttore<sup>(43)</sup>
- conoscenza, pianificazione e gestione del processo distributivo in modo da ottenere un efficace impiego delle risorse aziendali assieme a duraturi vantaggi competitivi nello scambio dei prodotti<sup>(44)</sup>
- o addirittura di pianificazione nelle vendite, seppure in modo complementare ed integrato rispetto al consumer marketing<sup>(45)</sup>.

Dunque in diverse definizioni di trade marketing ci sembra di cogliere una certa resistenza ad applicare il principio della soddisfazione del cliente distributore.

Anche alcuni imprenditori e manager, interpellati al riguardo, hanno manifestato seri dubbi. La distribuzione, soprattutto la GD ma anche la DO, è assai agguerrita nell'avanzare continuamente nuove istanze e richieste, per cui - si sostiene - se l'industria si ponesse l'obiettivo di soddisfarle tutte finirebbe per consegnare l'intero valore aggiunto nelle mani dei distributori.

<sup>36</sup> Per una panoramica, cfr. Dupuis M., Tissier Desbordes E., “Trade e trade marketing, op. cit.

<sup>37</sup> Marcati A., “Il trade marketing: stato dell'arte e prospettive”, *Sinergie*, n. 19, 1989.

<sup>38</sup> Il concetto di marketing è stato definito “as a commitment to serve customers' needs while achieving the goals of organization”. Stanton W.J., Futrell C., *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill Book Company, New York, 1987.

<sup>39</sup> Complici alcuni difetti di origine, come la nascita e lo sviluppo di matrice statunitense, e altri di applicazione, come la separazione organizzativa tra funzioni. Cfr. Massa G.P., “Le vie del cambiamento: qualità totale e marketing”, *Micro & Macro Marketing*, n. 1, 1992.

<sup>40</sup> Baccarani C., “Qualità e governo, op. cit., p. 42.

<sup>41</sup> Pellegrini L., “Trade marketing?”, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 138, luglio-agosto 1983.

<sup>42</sup> Sicca L., Andreassi M., “Trade marketing e orientamento al consumatore: un approccio empirico”, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988, pag 1449.

<sup>43</sup> Marcati A., “Il trade marketing, op. cit., pag 55

<sup>44</sup> Fornari D., “Lo sviluppo del trade marketing in Italia”, *Commercio* n. 19, 1985, pag. 76.

<sup>45</sup> Predeval L., “Trade marketing: è venuto il tuo momento”, *Marketing Espansione*, n. 12, 1983

Il problema, a questo punto, sta nel significato attribuito all’espressione “soddisfare le esigenze del cliente-distributore” e a tale proposito il linguaggio della qualità può offrire al trade marketing alcuni spunti di riflessione, che si possono organizzare intorno a tre domande.

1. Che cosa significa soddisfare un cliente?
2. Quali esigenze vanno soddisfatte?
3. A chi si rivolge il processo volto ad ottenere la soddisfazione?

Anzitutto, che cosa significa *soddisfare un cliente*?

Significa, come minimo, non deluderne le attese <sup>(46)</sup>. Ogni cliente ha una propria idea di qualità, con la quale egli - in parte inconsciamente - paragona la sua esperienza. Il cliente allora non sarà deluso quando la qualità da lui percepita sarà almeno pari rispetto alla qualità attesa.

Ma la soddisfazione è in sé un concetto positivo, che non equivale di certo all’assenza di delusione. Così il cliente sarà soddisfatto quando il fornitore sarà in grado di sorprenderlo, facendogli percepire un livello di prestazione superiore alle attese.

Dunque per soddisfare un cliente, non basta nemmeno “accontentarlo” e questo spinge alla ricerca di un miglioramento continuo delle prestazioni, seguendo una delle regole d’oro della qualità.

In secondo luogo, *quali esigenze vanno soddisfatte*?

E’ qui il caso di sgombrare il campo da un equivoco, che vuole l’impresa orientata alla qualità impegnata ad inseguire tutte le istanze provenienti dalla clientela.

Tale atteggiamento, però, non è auspicabile per almeno tre ragioni:

- a) è in contrasto con il principio della razionalità economica nell’impiego delle risorse a disposizione, sempre limitate. Il principio di razionalità vuole che si soddisfino quelle esigenze che i clienti ritengono prioritarie, ai fini della valutazione della qualità, altrimenti il miglioramento diventa fine a sé stesso, generando solo costi;
- b) può limitare le capacità innovative, perché le aspettative dei clienti finiscono sempre per riguardare gli aspetti già noti e consolidati del prodotto, alimentando così una serie di miglioramenti di tipo incrementale ma rischiando al tempo stesso di ostacolare lo sviluppo di idee veramente innovative <sup>(47)</sup>;
- c) può essere in contrasto con gli altri principi di base della qualità, ovvero la valorizzazione delle persone e l’ottica di lungo periodo. Se il cliente desiderasse, ad esempio, introdurre delle modifiche al prodotto che lo rendano più attraente ma potenzialmente pericoloso per il personale di vendita, non sarebbe certo sensato accontentarlo. Del resto, altrettanto insensato sarebbe cercare di assecondare il cliente, soddisfacendone i desideri nell’immediato (ad esempio, massimizzando i contributi promozionali) se questo non si accompagna alla tutela dei suoi interessi nel medio-lungo periodo (ad esempio, consolidamento della posizione competitiva del distributore).<sup>(48)</sup>.

Infine, *a chi si rivolge* il processo volto ad ottenere la soddisfazione?

---

<sup>46</sup> Il modello concettuale di riferimento è quello della customer satisfaction nei servizi, che però ha una valenza più generale. [Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., \*Servire qualità\*](#), op. cit.

<sup>47</sup> In effetti il limite delle ricerche di mercato sta proprio nell’evidenziare solamente “bisogni già riconosciuti, espressi nei termini propri dagli stessi consumatori o utenti e riferiti ad un dato momento”. Valdani E., “L’impresa proattiva”, *Economia e Management*, n.4, 1992, p. 62.

<sup>48</sup> Sulla distinzione tra interessi e desideri del consumatore, Kotler P., “Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing”, *Problemi di gestione*, n. 6, 1976

Il destinatario non è più il consumatore finale, ovvero una persona, con le sue caratteristiche individuali, psicologiche, sociali intenta a soddisfare i propri bisogni, ma diventa un'azienda, cui si assegnano finalità di sopravvivenza, crescita, ottenimento di un profitto.

Come conseguenza di ciò, il cliente-distributore valuterà il suo livello di soddisfazione in funzione anzitutto dei risultati economici della relazione d'affari con il fornitore (volumi di vendita, margini, rotazione, risparmio di costi) <sup>(49)</sup>. Egli peraltro non trascurerà di considerare gli aspetti psico-sociali della relazione, ovvero quelli che la rendono appagante, gratificante e semplice <sup>(50)</sup>. Pertanto un orientamento alla qualità verso il trade passerà anche attraverso la valorizzazione della componente umana della relazione, con la capacità di "fare di ogni giorno un buon giorno" <sup>(51)</sup>, mostrando attenzione, considerazione, rispetto, disponibilità a personalizzare, sollecitudine verso le persone coinvolte <sup>(52)</sup>.

Rivolgendosi ai distributori "moderni", in ogni caso il produttore si trova di fronte a soggetti dotati di crescenti dosi di autonomia strategica, che sviluppano un processo di acquisto specialistico basato su tecniche sempre più sofisticate <sup>(53)</sup>, che hanno poteri di influenza via via più forti nei confronti degli acquirenti.

Questa maturazione degli intermediari commerciali non contiene dunque solo delle minacce per i produttori <sup>(54)</sup>, perché tramite la ricomposizione delle relazioni distributive essi possono arrivare a selezionare pochi importanti interlocutori con cui lavorare insieme alla ricerca di una complementarità in progetti strategici di sviluppo, come l'innovazione nel prodotto e/o nelle forme di vendita dello stesso, l'ingresso in nuovi mercati o l'attacco a competitors affermati.

In tal caso il distributore con cui si vuol instaurare un rapporto di partnership avrà delle esigenze peculiari, ulteriori rispetto a quelle dei clienti ordinari. Tali esigenze comprendono, oltre agli aspetti visti in precedenza, anche il possesso di risorse relative alla conoscenza dei prodotti e dei mercati da parte dell'impresa industriale, alla sua capacità di prevedere ed influenzare la domanda, alla sua disponibilità ad investire per lo sviluppo della rete <sup>(55)</sup>.

---

<sup>49</sup> Tali performance economiche sono il focus dei classici strumenti di trade marketing, come il conto economico per cliente, il calcolo del costo diretto di prodotto (DPC) o della profittabilità (DPP), l'integrazione logistica per l'abbattimento dei costi di interfaccia. Cfr Omboni M., "Il ruolo del Trade Marketing, op. cit.

<sup>50</sup> A tale riguardo gli studi di matrice comportamentale riconoscono due tipologie di soddisfazione all'interno delle relazioni di canale: quella economica e quella non economica. Geysknes I., Steenkamp J.B., Kumar n., "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, may 1999.

<sup>51</sup> Secondo la suggestiva espressione coniata da un gruppo di lavoro di studenti universitari di marketing.

<sup>52</sup> Harding M., "Who Really Makes the Purchasing Decision?", *Industrial Marketing*, september 1966.

<sup>53</sup> A tale riguardo il category management rappresenta una delle più innovative soluzioni organizzative per gestire i rapporti con i fornitori industriali da parte delle imprese commerciali. Cristini G. "Dal Trade Marketing al Category Management: limiti ed opzioni per l'industria italiana di marca", *Trade Marketing*, n. 7, 1993; Collese U., "La funzione acquisti nelle aziende commerciali", *Sinergie*, n. 47, 1998.

<sup>54</sup> Cuomo G., "Riflessioni sul trade marketing" in AA.VV. Scritti in onore di Luigi Guatri, op. cit.

<sup>55</sup> U. Martini, *L'impresa di qualità*, op. cit.

## 5. I termini del linguaggio della qualità utili al trade marketing

Queste brevi riflessioni compiute intorno al significato dell'espressione "soddisfazione delle esigenze del cliente distributore" danno un'idea dei possibili spunti derivanti alla contaminazione culturale tra il trade marketing e l'orientamento alla qualità.

Piuttosto che aprire altri campi di riflessione, si preferisce qui soffermarsi su alcuni termini del linguaggio della qualità, già emersi nelle pagine precedenti, che possono trovare utile applicazione anche nelle relazioni distributive. Questi termini sono proposti, secondo un tentativo di schematizzazione delle relazioni che li legano, nella fig. 2.

**Fig. 2 I termini del linguaggio della qualità utili per il trade marketing**



Fonte: ns. elaborazioni





Un buon punto di partenza, per attuare questa contaminazione culturale, è quello della **conoscenza delle esigenze** del cliente e delle priorità che egli attribuisce <sup>(56)</sup>. In molti casi, questa conoscenza tende ad essere data per scontata proprio da parte di chi è più direttamente a contatto con i distributori, come la forza vendita, che è incline in queste circostanze ad assumere un atteggiamento autoreferenziale (vuoi che io non sappia cosa vogliono i miei clienti?), a ragionare per stereotipi (abbiamo di fronte un acquirente fedele, uno speculatore o piuttosto un cesellatore delle condizioni?) <sup>(57)</sup> o a replicare convinzioni basate sul passato (il cliente X ci ha sempre chiesto questo, perché mai dovrebbe cambiare?).

In realtà il ventaglio delle esigenze del distributore può essere molto ampio, abbracciando elementi che vanno ben al di là della semplice convenienza di prezzo. Ad esempio, in relazione al solo prodotto, il distributore può aspettarsi che esso sia:

- gradito al consumatore
- facile da stoccare in magazzino
- facile da esporre
- funzionale alla tecnica di vendita, a self-service o assistita, dunque che contenga in sé tutti gli elementi per cui l'acquirente può fare da sé oppure che si presti a valorizzare il servizio del personale di vendita
- di formato coerente con la frequenza di visita al punto vendita, e così via.

Proprio perché tende ad essere data per scontata, la conoscenza delle esigenze del cliente va sistematicamente acquisita, aggiornata nel tempo e diffusa all'interno dell'organizzazione in modo da favorire quel “genuino” orientamento al cliente che avvicina e confonde i principi basilari del marketing e della qualità.

Una volta che si sono capite le esigenze e le attese del distributore e predisposte le opportune risposte, però, non ci si può fermare molto a lungo. Questo perché una volta che il cliente vede soddisfatte alcune esigenze tende, dopo un certo lasso di tempo, a darne per scontata la soddisfazione ed eleva così le sue attese ad un livello superiore. E' necessario allora mettere in moto un processo di **miglioramento** che non può essere che **continuo** per superare di nuovo le attese e alimentare così in positivo la soddisfazione.

In sostanza chi si occupa di relazioni con i distributori dovrebbe saper sorprendere piacevolmente i propri interlocutori commerciali, oltrepassando il livello della qualità attesa e muovendosi sul terreno della qualità inaspettata o addirittura di quella sognata <sup>(58)</sup>.

Ad esempio l'impresa industriale che riuscisse, tramite una riorganizzazione radicale dei processi, a portare il tempo di consegna da 8 a 3 giorni, offrirebbe probabilmente un livello di qualità inaspettato dai suoi clienti, mentre per toccare la qualità sognata dovrebbe in qualche modo indirizzarsi alle persone dei clienti, nella loro individualità.

Il miglioramento continuo prende anche le mosse, oltre che dalla conoscenza dell'evoluzione delle attese, anche dalla periodica valutazione dei livelli di **soddisfazione** degli intermediari commerciali. Da queste indagini, che possono riguardare la totalità dei clienti distributori, emergono in sostanza i giudizi sulla qualità percepita da parte del trade in relazione agli aspetti importanti della relazione; ad esempio:

- gamma dei prodotti,
- innovazione,

---

<sup>56</sup> Negro G., *Organizzare la qualità nei servizi*, Il Sole 24 Ore Libri, 1992

<sup>57</sup> Le categorie di acquirenti sono riprese da Kotler P., Scott W.G., *Marketing Management*, op. cit. p. 310.

<sup>58</sup> Per un'applicazione dei concetti alla realtà del servizio di educazione universitaria, cfr. Baccarani C., “L'università tra cambiamento e conservazione”, Relazione al 10° convegno annuale di Sinergie, Verona, novembre 1998

- notorietà della marca presso i consumatori,
- supporto al sell-out,
- puntualità delle consegne,
- precisione delle consegne,
- professionalità degli addetti di vendita,
- capacità di risolvere i problemi
- contatto con gli uffici amministrativi e così via.

In alcuni casi questi giudizi vengono riassunti, secondo un sistema di punteggi e di pesi, in un unico indice di soddisfazione, il cosiddetto Dealer Satisfaction Index (DSI).

Anche se non si hanno dati statistici aggiornati al riguardo, si ha l'impressione che la valutazione della soddisfazione del trade, tramite il calcolo del DSI o altri metodi, abbia raggiunto una discreta diffusione nella prassi delle aziende (<sup>59</sup>), quanto meno quelle di grandi dimensioni. Si sono infatti riscontrate esperienze nel settore del largo consumo (<sup>60</sup>) in quello automobilistico (<sup>61</sup>), in quello delle macchine (<sup>62</sup>).

La valutazione della soddisfazione del trade è senza dubbio un importante momento nell'applicazione delle logiche della qualità alle relazioni distributive, proprio perché consente di indirizzare le azioni di miglioramento delle prestazioni (<sup>63</sup>).

Da questo punto di vista, si può sostenere che la vera “marcia in più” della qualità rispetto al marketing in generale ed anche al trade marketing sia proprio nella tensione all'incessante miglioramento, che conduce a considerare ogni risultato come il punto di partenza per un successivo, e migliore, risultato (<sup>64</sup>).

Ma come è possibile continuare a migliorare? La via, secondo l'orientamento alla qualità, consiste nel far sì che vengano a galla le infinite capacità dell'uomo di risolvere i problemi (**valorizzazione delle persone**). La creatività delle persone è una risorsa da coltivare e valorizzare, non da sacrificare al rispetto delle norme e procedure come avviene nell'impresa fordista, dove vi è netta separazione tra “chi pensa” e “chi fa”. Sono le persone che lavorano dentro l'organizzazione, a tutti i livelli, che possono trovare le soluzioni più appropriate secondo il principio che “chi fa, sa” (<sup>65</sup>).

---

<sup>59</sup> Un'indagine su un campione di 40 aziende, svolta però nel 1994, conferma una certa diffusione delle ricerche di customer satisfaction rivolte agli intermediari commerciali, con un peso percentuale del 30%. Cfr. Valdani E., Busacca B., Costabile M., *La soddisfazione del cliente. Un'indagine empirica sulle imprese italiane*, Egea, Milano, 1994.

<sup>60</sup> Si cita, quale esempio emblematico il caso di Barilla che, all'interno delle numerose iniziative di valutazione della soddisfazione dei clienti, realizza anche delle analisi di Trade Satisfaction relative a 36 fattori critici per Grande Distribuzione e Dettaglio Tradizionale.

<sup>61</sup> E' prassi dei maggiori costruttori di auto mondiali rilevare costantemente la soddisfazione dei concessionari.

<sup>62</sup> John Deere, filiale del leader mondiale nel settore delle macchine agricole Deere & Co, si serve sistematicamente del DSI per misurare il grado di soddisfazione del cliente intermedio nella catena di distribuzione. Al momento è l'unica azienda del settore che ha attivato questa iniziativa e per questo ha ottenuto nel 1999 il Customer Satisfaction Award del Il Sole 24 Ore e Arthur Andersen Consulting.

<sup>63</sup> Barilla, tanto per riprendere l'esempio solo nel 1998 ha implementato 21 progetti di miglioramento delle performance.

<sup>64</sup> In perfetto spirito della qualità, Enzo Ferrari, il mitico fondatore della casa automobilistica di Maranello, affermava che la vettura migliore che lui avrebbe costruito sarebbe stata la prossima. Pacher B., “La qualità come processo di ottimizzazione costante” in Baccarani C., a cura di, *Saggi sulla qualità nell'economia d'impresa*, Cedam, Padova, 1995, p. 311.

<sup>65</sup> Di Cristofaro E., “Le chiavi della qualità”, in Baccarani C., a cura di, *Saggi sulla qualità*, op. cit.

Le persone vanno incoraggiate ad apprendere, a sperimentare nuove soluzioni, ad applicare strumenti sistematici di analisi dei problemi, a lavorare in gruppo seguendo i processi aziendali. In modo particolare, le persone che all'interno dell'azienda si occupano di trade marketing si trovano nella particolare situazione di avere la responsabilità per l'attuazione delle politiche di marketing aziendali e al tempo stesso di essere stabilmente a contatto con la clientela commerciale. Per tale loro ruolo <sup>(66)</sup> essi dovrebbero diventare i sollecitatori di specifici progetti di miglioramento delle aree critiche nelle relazioni con i distributori, portando le loro conoscenze specialistiche all'interno di gruppi di lavoro multifunzionali e più in generale facendosi portavoce del punto di vista del cliente-distributore rispetto alle aree aziendali che hanno minori contatti con questo livello del mercato di sbocco.

Il rischio, peraltro già evidenziato, di questo approccio è che ci si limiti ad “inseguire” la soddisfazione del distributore assecondandolo magari su aspetti di immediata percezione e perdendo di vista il divenire complessivo della relazione.

Pertanto gli sforzi di miglioramento vanno sempre ricondotti all'**ottica di lungo periodo**, che impone all'azienda industriale di avere un proprio progetto strategico in merito alle relazioni distributive da creare, mantenere, consolidare. Al riguardo vi è chi suggerisce di distinguere gli interlocutori commerciali in tre categorie, in funzione dei livelli di coinvolgimento <sup>(67)</sup>:

- distributori normali, con i quali si intrattengono rapporti di tipo più o meno continuativo, basati su semplici transazioni commerciali, in vista di un loro ruolo secondario nella strategia di vendita;
- distributori integrati, con i quali il produttore realizza accordi in relazione ad alcune aree di attività (logistica, merchandising, promozione)
- distributori partner, con i quali l'impresa industriale condivide un progetto strategico da realizzarsi in un periodo certamente non breve tramite il coinvolgimento di diverse aree.

Ovviamente sarà nei confronti dei distributori integrati ma soprattutto dei distributori partner che occorrerà lavorare per creare delle relazioni stabili, sacrificando se necessario le convenienze immediate in vista dell'ottenimento di vantaggi competitivi per entrambi <sup>(68)</sup>.

In realtà la stabilità delle relazioni assume un significato assai più pregnante della “semplice” fedeltà, intesa come abitudine, ripetitività o reiterazione delle transazioni in un arco temporale più o meno lungo. La creazione di relazioni stabili presuppone, in sostanza, che le due imprese riescano a **lavorare insieme**, ovvero a generare nuovo valore traendo il meglio dalle specifiche identità: la conoscenza specialistica dei mercati del produttore industriale, da un lato, il contatto con l'acquirente e l'approccio necessariamente più generalista del dettagliante, dall'altro.

Per lavorare insieme, produttore e distributore dovranno rinunciare a parte della propria autonomia ed accantonare alcuni meccanismi difensivi, accettando in sostanza una più stretta interdipendenza. In questa necessità si ravvisa uno degli ostacoli più significativi allo sviluppo di relazioni realmente stabili tra le imprese industriali e quelle commerciali, soprattutto quelle che gestiscono forme distributive con assortimento despecializzato.

Se infatti è relativamente più semplice per i dettaglianti con assortimento fortemente specializzato, al limite coincidente con la linea di prodotti dell'impresa industriale, accettare la maggior vulnerabilità che deriva dal

---

<sup>66</sup> Una classificazione delle aree di attività aziendali in funzione dei livelli di contatto con i mercati e del ruolo giocato nell'implementazione delle strategie di marketing distingue tra contactor, modifier, influencer, isolated. Cfr. Judd V.C., “Differentiate with the 5<sup>th</sup> P, people”, *Industrial marketing management*, n. 16, 1987.

<sup>67</sup> Martini U., *L'impresa di qualità*, op. cit.

<sup>68</sup> Un esempio notorio di questo orientamento al lungo periodo è dato dal sistema di fornitura consolidato intorno al dettagliante inglese Marks & Spencer

lavorare insieme <sup>(69)</sup>, invece per le imprese commerciali che operano con assortimenti ampi ogni proposta di collaborazione tende ad essere vissuta come un tentativo di limitare la loro autonomia, suscitando reazioni negative.

Dunque, lavorare insieme non è né facile né immediato, richiedendo di superare resistenze anche di carattere psicologico e di condividere un linguaggio per comunicare. Anzi i tentativi per la creazione di un linguaggio condiviso tra le imprese industriali e commerciali possono essere il terreno su cui si costruiscono le premesse per una collaborazione futura. Da questo punto di vista si ritiene che la partecipazione a progetti collettivi, come quelli di ECR, possa favorire un atteggiamento di apertura e fiducia sia sul versante produttivo che su quello distributivo.

Gli sforzi per costruire una relazione durevole infine devono calarsi nella quotidianità delle relazioni tra persone. Se è vero che le relazioni tra imprese non sono altro, in fondo, che delle relazioni tra persone di imprese diverse, allora l’obiettivo di “fare di ogni giorno un buon giorno” sposta l’attenzione sugli elementi più soft, appartenenti per l’appunto alla qualità relazionale: clima organizzativo, stile, livelli di fiducia reciproca, cultura dell’errore.

In particolare, la fiducia rappresenta una categoria con cui si possono tentare di leggere le relazioni distributive, tuttavia questo ci allontanerebbe dai termini del linguaggio della qualità, almeno nelle loro connotazioni più tipiche e diffuse.

Quanto visto finora ci sembra comunque sufficiente per sostenere l’opportunità di proseguire la riflessione sui collegamenti metodologici e concettuali tra qualità e trade marketing.

Certamente le “contaminazioni concettuali” che abbiamo proposto non sono sufficienti a traghettare il trade marketing al di fuori dell’area specialistica, tuttavia esse incoraggiano ad una sua applicazione meno difensiva e più propositiva nei confronti dei clienti e meno settoriale e più integrata nei confronti delle altre funzioni aziendali. Del resto, l’evoluzione in atto rende la gestione delle relazioni distributive sempre di meno una questione affrontabile da una singola funzione aziendale, avendo implicazioni di carattere strategico relative al rapporto impresa - mercato <sup>(70)</sup>.

Ci sembra che l’orientamento alla qualità, con la sua trasversalità, abbia quanto meno ancora qualcosa da insegnare a chi fa trade marketing.

---

<sup>69</sup> Al riguardo si sottolinea la correlazione tra specializzazione degli assortimenti, espressa dalla penetrazione trattanti, e convergenza di obiettivi di marketing tra gli attori del canale. Lugli G., *Economia e gestione delle imprese industriali (trade marketing)*, Utet, Torino, 1998, p. 3.

<sup>70</sup> Pellegrini L., “Trade marketing?”, op. cit.,

## Bibliografia

- Ardemani E., *L'impresa. Economia, controllo e bilancio, Vol. I, L'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1982.
- Baccarani C., "L'università tra cambiamento e conservazione", Relazione al 10° convegno annuale di Sinergie, Verona, novembre 1998
- Baccarani C., "Qualità e governo dell'impresa", *Sinergie*, Quaderno n. 7, dicembre 1991
- Baccarani, C., "I caratteri, le forme, il divenire dell'impresa commerciale" in Baccarani C., a cura di, *Imprese industriali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1997.
- Brunetti F., "Riflessioni sui possibili effetti del commercio elettronico" in Scott W.G., Murtula M., Stecco M., a cura di, *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, Isedi, Torino, 1999.
- Brunetti F., "Sull'architettura delle relazioni tra impresa e ambiente", *Problemi di gestione dell'impresa*, n. 23, 1997.
- Caprara G., "Le responsabilità sociali delle imprese di produzione" in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo primo, Egea Milano, 1993.
- Carlzon J., *Moments of Truth*, Harper & Row, New York, 1987.
- Casarin F., "La distribuzione" in Volpato G., a cura di, *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1996.
- Collesei U., "La funzione acquisti nelle aziende commerciali", *Sinergie*, n. 47, 1998.
- Collesei U., Casarin F., *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, Cedam, Padova, 1999.
- Cozzi G., "Qualità" in Caselli L., *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, F. Angeli, 1995.
- Cristini G. "Dal Trade Marketing al Category Management: limiti ed opzioni per l'industria italiana di marca", *Trade Marketing*, n. 7, 1993
- Cuomo G., "Riflessioni sul trade marketing" in AA.VV. *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.
- Dawar N., Parker P., "Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality", *Journal of Marketing*, vol. 58, april 1994.
- Di Cristofaro E., "Le chiavi della qualità", in Baccarani C., a cura di, *Saggi sulla qualità nell'economia d'impresa*, Cedam, Padova, 1995.
- Dupuis M., Tissier Desbordes E., "Trade e trade marketing: una prospettiva europea", *Trade Marketing*, n. 19, 1997.
- Fornari D., "Lo sviluppo del trade marketing in Italia", *Commercio* n. 19, 1985.
- Geysknes I., Steenkamp J.B., Kumar n., "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, may 1999.
- Harding M., "Who Really Makes the Purchasing Decision?", *Industrial Marketing*, september 1966.
- Iasevoli G., Pratesi C.A., *Sviluppare la fedeltà ascoltando il cliente*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997.
- Ishikawa K., *Guida al controllo qualità*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- Judd V.C., "Differentiate with the 5<sup>th</sup> P, People", *Industrial marketing management*, n. 16, 1987.
- Kotler P., "Le implicazioni del consumerismo per gli uomini di marketing", *Problemi di gestione*, n. 6, 1976.

- Kotler P., Scott W.G., *Marketing Management*, Isedi, Torino, 1993.
- Lugli G., "Il ruolo, la potenzialità e l'attualità della piccola impresa commerciale", in Baccarani C., *Imprese commerciali*, op. cit.
- Lugli G., *Economia e gestione delle imprese industriali (trade marketing)*, Utet, Torino, 1998
- Marcati A., "Il trade marketing: stato dell'arte e prospettive", *Sinergie*, n. 19, 1989.
- Marcati A., Manaresi A., "Accordi tra imprese e strategie di marketing", in Lorenzoni G., a cura di, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano, 1992.
- Martini U., *L'impresa di qualità nel rapporto con l'ambiente*, Tesi di Dottorato, non pubblicata, Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Università degli Studi di Venezia, VII ciclo nazionale, 1995.
- Massa G.P., "Le vie del cambiamento: qualità totale e marketing", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, 1992.
- Mattana G. "Un quadro di riferimento per la qualità totale", *L'Impresa*, n.2, 1991.
- Negro G., *Organizzare la qualità nei servizi*, Il Sole 24 Ore Libri, 1992.
- Omboni M., "Il ruolo del trade marketing nei rapporti tra imprese industriali e imprese commerciali", in Baccarani C., a cura di, *Imprese commerciali*, op. cit.;
- Pacher B., "La qualità come processo di ottimizzazione costante" in Baccarani C., a cura di, *Saggi sulla qualità*, op. cit.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., "Un modello concettuale di qualità dei servizi e i suoi riflessi sulla ricerca futura", in Gramma, a cura di, *Gestire la qualità nei servizi*, Isedi Petrini, Torino, 1987.
- Pellegrini L., "Fedeltà alla marca", in Valdani E., *Dizionario di marketing*, Utet, Torino
- Pellegrini L., "Introduzione: sistema del valore e imprese di distribuzione", *Sinergie* n. 46, 1998.
- Pellegrini L., "Trade marketing?", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 138, luglio-agosto 1983.
- Predeval L., "Trade marketing: è venuto il tuo momento", *Marketing Espansione*, n. 12, 1983
- Rullani E., "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione" in Rispoli M., *L'impresa industriale. Economia tecnologia management*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Sicca L., Andreassi M., "Trade marketing e orientamento al consumatore: un approccio empirico", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, op. cit.
- Spencer B., "Modelli organizzativi e gestione della Qualità Totale", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 149, maggio-giugno 1995.
- Stanton W.J., Futrell C., *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill Book Company, New York, 1987.
- Ugolini M., "La qualità nell'impresa commerciale", in C. Baccarani, a cura di, *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Torino, Giappichelli, terza edizione, 2000.
- Valdani E., "L'impresa proattiva", *Economia e Management*, n.4, 1992.
- Valdani E., Busacca B., "Customer satisfaction: una nuova sfida", in Fiocca R., a cura di, *The best of marketing*, Bridge, Milano, 1994.
- Valdani E., Busacca B., Costabile M., *La soddisfazione del cliente. Un'indagine empirica sulle imprese italiane*, Egea, Milano, 1994.
- Varaldo R., Fornari D., "La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla collaborazione al conflitto", *Sinergie* n. 46, 1998.
- [Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., \*Servire qualità\*, McGraw Hill, Milano, 1991.](#)

