



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Sede Consorziata: Università degli Studi di Udine

Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica (DIEGM)

SCUOLA DI DOTTORATO DI RICERCA IN INGEGNERIA GESTIONALE ED ESTIMO
INDIRIZZO INGEGNERIA GESTIONALE
CICLO XXIV

SUPPLY CHAIN PRICING COLLABORATIVO
Evidenze empiriche da un caso di studio multiplo nel settore agro-alimentare

Direttore della Scuola: Ch.mo Prof. Cipriano Forza

Coordinatore d'indirizzo: Ch.mo Prof. Cipriano Forza

Supervisore: Ch.mo Prof. Pietro Romano

Dottorando: Marco Formentini

INDICE

SINTESI DELLA RICERCA.....	1
RESEARCH ABSTRACT	3
INTRODUZIONE	5
Contesto ed obiettivi della ricerca.....	5
La scelta dell'argomento di ricerca.....	6
Rilevanza pratica della ricerca	6
Obiettivi della ricerca.....	7
Struttura della tesi	7
1 ANALISI DELLA LETTERATURA	11
1.1 La metodologia di analisi adottata	11
1.2 Il pricing nel Marketing Industriale	12
1.2.1 La prospettiva tradizionale	12
1.2.2 Il processo di pricing	14
1.2.3 Limitazioni degli studi sul pricing in ambito di Marketing Industriale.....	15
1.2.4 Relationship pricing.....	15
1.2.5 Network perspective	16
1.3 Il pricing nell'Operations and Supply Chain Management	17
1.3.1 Supply Chain Coordination	17
1.3.2 I contratti	18
1.3.3 Interorganizational Cost Management e Supply Chain Costing	20
1.3.4 Lo sviluppo di approcci contingenti	22
1.4 Verso l'approccio di Supply Chain Pricing collaborativo	24
1.4.1 Supply Chain Pricing – A new perspective in industrial markets	24
1.4.2 Ulteriori contributi sul Supply Chain Pricing collaborativo.....	26
1.5 Classificazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.....	26
1.6 Gap rilevati in letteratura	28
1.7 Possibili direzioni della ricerca.....	29
1.8 Conclusioni	31
2 CASI STUDIO RETROSPETTIVI.....	33
2.1 Il contesto dei casi studio retrospettivi analizzati	34
2.2 Il progetto “Agriculture of the Middle”	35
2.2.1 Shepherd’s Grain	36
2.2.2 Red Tomato	40
2.2.3 Organic Valley.....	42
2.2.4 Country Natural Beef.....	44

2.3	Sysco/National Good Food Network.....	46
2.3.1	Sysco Grand Rapids	47
2.3.2	Sysco Kansas City	48
2.3.3	Sysco Chicago	48
2.3.4	Le comunanze tra i casi “Agriculture of the Middle” e Sysco.....	48
2.4	Analisi cross-case dei casi retrospettivi.....	49
2.4.1	Il contesto	52
2.4.2	I processi di collaborazione.....	54
2.4.3	Le performance	58
2.5	Conclusioni.....	58
3	INTERVISTE ESPLORATIVE E CASI PILOTA	60
3.1	Introduzione alle interviste esplorative ed ai casi pilota.....	60
3.2	Interviste esplorative.....	61
3.2.1	Principali risultati ottenuti	61
3.3	Casi pilota.....	62
3.3.1	Brovedani	63
3.3.2	Valvole oleo-gas.....	68
3.4	Discussione dei risultati ottenuti nei casi pilota	72
3.5	Conclusioni.....	73
4	DESIGN DELLA RICERCA.....	75
4.1	Framework della ricerca	75
4.1.1	Enablers	77
4.1.2	Approcci di Supply Chain Pricing collaborativo	77
4.1.3	Meccanismi di pricing.....	77
4.2	Domande di ricerca.....	78
4.3	Metodologia di ricerca.....	78
4.3.1	La scelta della metodologia di caso studio multiplo	78
4.3.2	Unità di analisi	80
4.3.3	Sampling.....	80
4.3.4	Protocollo di ricerca	82
4.3.5	Criteri adottati per assicurare la qualità della ricerca.....	84
5	CASI STUDIO	86
	Introduzione ai casi Pane Friulano e Barilla: il settore cerealicolo.....	86
5.1	Pane Friulano	88
5.1.1	Il progetto	88
5.1.2	Introduzione alla supply chain	89
5.1.3	La nascita e l’evoluzione del progetto.....	96

5.1.4	Il processo di pricing	98
5.1.5	Le fasi del meccanismo di pricing.....	99
5.1.6	L'analisi della filiera del Pane Friulano	103
5.1.7	L'analisi del processo di pricing.....	106
5.1.8	Analisi within-case	108
5.2	Barilla – accordo di filiera Emilia Romagna	109
5.2.1	Il mercato del grano duro in Italia	109
5.2.2	Il contratto di filiera.....	110
5.2.3	Introduzione alla supply chain.....	111
5.2.4	Il processo di pricing	112
5.2.5	Le criticità evidenziate nel processo di pricing	113
5.2.6	La collaborazione all'interno della filiera	115
5.2.7	Analisi dei costi all'interno della filiera	115
5.2.8	Sostenibilità della filiera e selezione dei partners	116
5.2.9	Analisi within-case	117
5.3	Illycaffè – supply chain del caffè verde brasiliano	117
5.3.1	L'evoluzione del mercato del caffè	117
5.3.2	Introduzione alla supply chain.....	118
5.3.3	Il processo di acquisto	119
5.3.4	Selezione dei fornitori: il Premio Illy.....	119
5.3.5	Il processo di pricing	119
5.3.6	La collaborazione all'interno della filiera	121
5.3.7	L'attenzione alla sostenibilità: la certificazione DNV	122
5.3.8	Analisi within-case	123
5.4	Mezzacorona.....	123
5.4.1	Introduzione alla filiera ed al contesto vitivinicolo.....	123
5.4.2	Il processo di acquisto e pricing	125
5.4.3	La collaborazione di Mezzacorona con i soci produttori	125
5.4.4	Il processo di pricing di Nosio con i clienti.....	127
5.4.5	Analisi within-case	128
5.5	Cantina Sociale di Rauscedo.....	129
5.5.1	Introduzione alla supply chain.....	129
5.5.2	Il processo di acquisto e pricing con i produttori	129
5.5.3	Collaborazioni con fornitori	130
5.5.4	Il processo di pricing con i clienti	130
5.5.5	Analisi within-case	130
5.6	Mela Valentina.....	131

5.6.1	Introduzione alla filiera	131
5.6.2	Il processo di acquisto	132
5.6.3	Aspetti collaborativi nella filiera.....	132
5.6.4	Analisi dei costi.....	133
5.6.5	Analisi within-case.....	133
5.7	FriulFruct.....	135
5.7.1	Introduzione alla filiera	135
5.7.2	Il processo di acquisto e pricing.....	135
5.7.3	Aspetti collaborativi con i produttori	136
5.7.4	Processo di vendita.....	136
5.7.5	Aspetti collaborativi con i clienti	137
5.7.6	Analisi within-case.....	137
5.8	Valbona – referenze “standard”.....	138
5.8.1	Il processo di acquisto	138
5.8.2	Relazioni con i clienti.....	139
5.8.4	Analisi within-case.....	141
5.9	Valbona - “Filiere”	141
5.9.1	Analisi within-case.....	142
5.10	Stracchino Friulano.....	143
5.10.1	Introduzione alla filiera	143
5.10.2	Il processo di pricing.....	144
5.10.3	Aspetti organizzativi	145
5.10.4	Analisi within-case.....	145
5.11	Analisi cross-case	146
6	DISCUSSIONE DEI RISULTATI.....	153
	Metodologia di generazione e presentazione delle proposizione teoriche	153
6.1	Estensione degli approcci collaborativi di pricing	153
6.2	Bilanciamento della relazione collaborativa con gli attori della Grande Distribuzione Organizzata	158
6.3	Inquadramento dei meccanismi di pricing.....	158
6.3.1	Modalità di governance delle transazioni.....	159
6.3.2	Posizionamento all’interno della supply chain.....	160
6.4	Sintesi dei principali risultati della ricerca	165
	CONCLUSIONI.....	167
	Contributi accademici.....	167
	Contributi manageriali.....	168
	Limitazioni della ricerca e potenziali sviluppi futuri.....	168

RINGRAZIAMENTI	171
BIBLIOGRAFIA	172
APPENDICE	177
Invito alle interviste esplorative.....	177
Questionario utilizzato per le interviste esplorative.....	179
Invito all'intervista per i casi studio	181
Protocollo di intervista per i casi studio.....	182

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1 - Gli orientamenti adottati nel pricing.....	13
Figura 1.2 - Le fasi del processo di pricing	15
Figura 1.3 - Il pricing come driver nel Supply Chain Management.....	17
Figura 1.4 - L'approccio congiunto tra Target-Kaizen Costing	21
Figura 1.5 - Confronto dei margini nel modello del Supply Chain Pricing	25
Figura 2.1 - La filiera di Shepherd's Grain	38
Figura 2.2 - La filiera di Red Tomato.....	41
Figura 2.3 - La filiera di CROPP/Organic Valley	43
Figura 2.4 - La filiera di Country Natural Beef.....	45
Figura 2.5 - Schema dell'approccio contingente adottato nell'analisi dei casi retrospettivi.....	49
Figura 4.1 - Framework della ricerca	76
Figura 4.2 - Posizionamento dei casi selezionati in base alle logiche di sampling	81
Figura 4.3 - L'unità di analisi considerata	84
Figura 5.1 - La supply chain del Pane Friulano.....	90
Figura 5.2 - Meccanismo di pricing "cost-plus".....	99
Figura 5.3 - Le voci di costo a composizione del pricing nella filiera del Pane Friulano .	102
Figura 5.4 - La supply chain dell'accordo di filiera dell'Emilia Romagna.....	112
Figura 5.5 - Fluttuazione del prezzo del grano duro nel secondo semestre 2011.....	114
Figura 5.6 - La supply chain di Illycaffè per il caffè verde brasiliano	118
Figura 5.7 - Fluttuazioni del future Coffee-C nel 2011	120
Figura 5.8 - La supply chain del Gruppo Mezzacorona	123
Figura 5.9 - Esempio di prezzi definiti dalla Camera di Commercio di Trento.....	126
Figura 5.10 - La supply chain della Cantina Sociale di Rauscedo	129
Figura 5.11 - La filiera di Mela Valentina.....	131
Figura 5.12 - La supply chain di Friulfruct	135
Figura 5.13 - La supply chain di Valbona (valida per referenze "standard" e "filiere")...	138
Figura 5.14 - La supply chain dello Stracchino Friulano	143
Figura 6.1 - Evidenze empiriche da analisi cross-case a supporto delle Proposizioni 1 e 2	156
Figura 6.2 - Evidenze empiriche da analisi cross-case a supporto della Proposizione 3 ..	158
Figura 6.3 - Posizionamento all'interno della supply chain.....	160
Figura 6.4 - Sintesi delle proposizioni relative a RQ1	165
Figura 6.5 - Sintesi delle proposizioni relative a RQ2	165

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1.1 - Le principali tecniche di Cost Management	20
Tabella 1.2 - Confronto tra Activity Based Costing e Target Costing	22
Tabella 1.3 - Caratteristiche chiave dei modelli di Quality Based Pricing	23
Tabella 1.4 - Analisi delle diverse tipologie di costing e pricing	23
Tabella 1.5 - Classificazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.....	28
Tabella 1.6 - Gap individuati e opportunità di ricerca	30
Tabella 2.1 - Legenda dei simboli grafici utilizzati nella rappresentazione dei casi retrospettivi.....	36
Tabella 2.2 - Sintesi dei casi retrospettivi e rilettura in ottica contingente	50
Tabella 3.1 - Sintesi delle interviste esplorative e dei casi pilota	60
Tabella 3.2 - Confronto tra values-based supply chain e contesto manifatturiero	74
Tabella 4.1 - Risultati della fase esplorativa in relazione ai gap.....	75
Tabella 4.2 - Contesti generati dall'incrocio delle variabili.....	82
Tabella 4.3 - Descrizione dei casi in base alle variabili di sampling	82
Tabella 5.1 - Analisi within-case del caso Pane Friulano	108
Tabella 5.2 - Le criticità evidenziate nel mercato del grano duro.....	109
Tabella 5.3 - L'attenzione alla sostenibilità nel bilancio sociale di Barilla	116
Tabella 5.4 - Analisi within-case del caso Barilla.....	117
Tabella 5.5 - Analisi within-case del caso Illycaffè	123
Tabella 5.6 - Analisi within-case del caso Gruppo Mezzacorona.....	128
Tabella 5.7 - Analisi within-case del caso Cantina Sociale di Rauscedo.....	130
Tabella 5.8 - Analisi within-case del caso Mela Valentina.....	133
Tabella 5.9 - Analisi within-case del caso FriulFruct	137
Tabella 5.10 - Analisi within-case del caso Valbona "referenze standard"	141
Tabella 5.11 - Analisi within-case del caso Valbona prodotti "Filiere"	142
Tabella 5.12 - Analisi within-case del caso Stracchino Friulano	145
Tabella 5.13 - Analisi cross-case delle variabili contestuali	146
Tabella 5.14 - Analisi cross-case della struttura di governance del pricing.....	149
Tabella 6.1 - Estensione dei meccanismi di pricing collaborative all'interno dell filiere analizzate.....	155
Tabella 6.2 - Modalità di governance delle transazioni	159
Tabella 6.3 - Forme di governance adottate nel settore agro-alimentare	159
Tabella 6.4 - Classificazione e posizionamento dei meccanismi collaborativi di pricing	161
Tabella 6.5 - Sintesi delle teorie manageriali utilizzate per la rilettura delle proposizioni	166

*a Federica
e alla mia famiglia*

SINTESI DELLA RICERCA

Il presente lavoro di sintesi della ricerca triennale di dottorato si incentra sullo studio del Supply Chain Pricing collaborativo, ossia il processo di pricing determinato dall'interazione dell'impresa con uno o più attori della supply chain nella definizione del proprio prezzo e di quello delle controparti coinvolte nella collaborazione.

L'ambito di ricerca è di interesse recente ed è ancora poco approfondito in letteratura: tradizionalmente il pricing è stato inteso come un processo finalizzato a suddividere i profitti tra due controparti all'interno di una negoziazione, senza prendere in considerazione la possibilità di agire in modo collaborativo nella definizione del prezzo, con l'obiettivo di sviluppare relazioni "win-win". Solo recentemente alcuni autori hanno iniziato ad investigare lo sviluppo di nuovi approcci collaborativi in cui il processo di pricing riveste un ruolo chiave. Questi contributi evidenziano l'adozione di una nuova prospettiva nella definizione dei prezzi all'interno della supply chain, come risultato dell'interazione tra diversi membri della filiera sulla base della completa condivisione delle informazioni, in particolare in relazione ai costi (*cost transparency*). Tuttavia, questo filone di ricerca presenta diverse lacune da colmare in relazione all'effettiva implementazione di questi approcci emergenti.

Dall'altro lato, le tematiche legate al pricing rivestono un importante ruolo a livello manageriale, in quanto vi è crescente interesse per modalità di pricing innovative finalizzate a garantire risultati competitivi, ma anche garantire la sostenibilità delle filiere: è il caso del settore agro-alimentare, appositamente selezionato per lo sviluppo della presente ricerca.

Il progetto di ricerca è stato condotto lungo l'intero triennio del percorso di dottorato ed è stato suddiviso in quattro fasi. Durante la prima fase è stata effettuata un'analisi sistematica della letteratura che ha permesso di realizzare un primo quadro di sintesi sul tema del Supply Chain Pricing collaborativo in una prospettiva interdisciplinare tra Marketing Industriale e Supply Chain Management, evidenziando i principali gap dell'attuale stato dell'arte della ricerca in questo ambito: in primo luogo una definizione univoca e condivisa del concetto di Supply Chain Pricing; la carenza di modelli concreti per l'implementazione di politiche collaborative simmetriche e paritetiche basate sul pricing all'interno del supply network; assenza di una visione globale di network che superi l'interazione esclusivamente diadica tra cliente e fornitore proposta nei principali contributi analizzati.

Nella seconda fase, di tipo esplorativo, è stato possibile rintracciare nel settore agro-alimentare statunitense degli interessanti esempi di filiere collaborative nel processo di pricing. Nei casi "retrospettivi" analizzati si assiste alla ripartizione "win-win" dei profitti tra gli attori coinvolti attraverso meccanismi stabili e trasparenti di pricing e a una struttura della supply chain fondata su relazioni strategiche in cui il potere risulta distribuito in modo simmetrico tra le parti coinvolte. Dall'altro lato, si è indagato in due contesti differenti (ambito manifatturiero e *third-party logistics providers*) la possibilità di rintracciare collaborazioni nel pricing a livello di supply chain: non sono stati rintracciati particolari approcci collaborativi nel pricing. Le interviste pilota hanno permesso di sviluppare e validare in collaborazione con la Prof. Ellram un questionario semi-strutturato finalizzato ad investigare per ogni anello della filiera coinvolto in relazioni collaborative nel pricing i processi interni all'organizzazione di definizione del prezzo, le interazioni collaborative con gli attori a monte (processo di acquisto da fornitori di primo livello ed oltre) e le interazioni collaborative con gli attori a valle (negoziazione con i clienti ed oltre).

In seguito alla revisione bibliografica e alla fase esplorativa si è evidenziato come l'adozione di approcci collaborativi nel pricing all'interno della filiera sia influenzata dal contesto della supply chain. Inoltre, tali collaborazioni si realizzano con diverse modalità nel processo di pricing. Pertanto, la terza fase ha condotto allo sviluppo del framework e delle domande di ricerca. Il framework della ricerca lega i due approcci di Supply Chain Pricing collaborativo rintracciati nell'analisi della letteratura alle variabili contestuali che ne facilitano l'adozione e lo sviluppo, e i meccanismi di implementazione, ovvero l'insieme di tecniche di pricing, le tipologie contrattuali e gli incentivi con cui è possibile mettere in pratica i diversi approcci. In relazione ai gap definiti in precedenza, la tesi si prefigge pertanto l'obiettivo di rispondere alle seguenti due domande di ricerca: *“In che modo le variabili contestuali influiscono come facilitatori sulla struttura di governance del processo collaborativo di pricing in un ambito di supply chain?”* e *“In termini di meccanismi di definizione dei prezzi, in che modo si realizza l'implementazione di un approccio collaborativo nel processo di pricing tra diversi attori della supply chain?”*.

Infine, la quarta fase empirica ha seguito la metodologia di ricerca del caso studio multiplo. La selezione dei casi studio è avvenuta all'interno del settore agro-alimentare, prendendo in considerazione alcune supply chain gestite da importanti aziende nazionali focalizzate su diversi prodotti alimentari differenziati e non appartenenti all'ambito commodity (dove il prezzo è legato esclusivamente a logiche di mercato sulla base di valori di riferimento dati da borse merci), con l'obiettivo di individuare relazioni collaborative nel pricing: dieci porzioni (diadi ed oltre) collaborative di supply chain sono state studiate come singoli casi.

Alcuni tra i principali risultati della tesi evidenziano come l'intervento e la partecipazione di un attore istituzionale esterno alla supply chain e il coordinamento di un leader di filiera con esperienza nelle pratiche di Supply Chain Management favoriscano lo sviluppo e la concertazione di meccanismi di pricing collaborativo che superano la diade; l'intervento e la partecipazione di un attore istituzionale esterno alla supply chain favorisca la concertazione collaborativa del pricing con gli attori della Grande Distribuzione Organizzata; il tipo di collaborazione nel pricing vari in base al posizionamento all'interno della supply chain e all'approccio relazionale sviluppato dagli attori della filiera.

Da un punto di vista accademico la tesi contribuisce a delineare una prima sistematica revisione della letteratura relativa al Supply Chain Pricing collaborativo e una rilettura di tale fenomeno attraverso prospettiva contingente sulla base del framework sviluppato; si contribuisce all'avanzamento della teoria relativa al Supply Chain Pricing collaborativo con casi reali e risultati pratici relativi alla sua implementazione; si propone una rilettura dei risultati sulla base di teorie manageriali consolidate; vi è inoltre un'esplorazione di ulteriori aspetti legati alla sostenibilità delle filiere agri-food, alla base dello sviluppo di approcci collaborativi. Il contributo manageriale si identifica nella definizione delle linee guida per lo sviluppo di uno strumento per la valutazione dell'azienda e della filiera in cui opera in modo da supportare i manager nella scelta ed implementazione dei meccanismi di pricing collaborativo più convenienti per il contesto operativo.

RESEARCH ABSTRACT

This doctoral dissertation focuses on the investigation of collaborative Supply Chain Pricing, namely the interaction of a firm with one or more other supply chain counterparts not only in the determination of its price, being influenced by the parties involved in the collaboration, but also in their pricing process. Traditionally, pricing has been considered as a process for dividing profit between two bargaining parties facing each other in negotiations, without considering the opportunity to act collaboratively in price definition in order to develop mutually beneficial relationships. Only recently, scholars started to investigate the development of new collaborative approaches which involve also the pricing process. These contributions underline a new perspective on price definition across the supply chain, as a result of the interaction between several supply chain members through the adoption of cost transparency and information sharing. However, the main research gap lies in the effective implementation of these emerging pricing approaches, since related literature largely lacks of an empirical support.

From a managerial perspective pricing issues play a critical role, since there is growing interest for innovative pricing mechanisms aimed at obtaining not only competitive outcomes, but also supply chain sustainability. This is necessity is particularly relevant in the context of agri-food supply chains, which has been chosen to develop the empirical part of this research.

The research project, which lasted three years, has been structured in four phases. In the first phase a thorough literature review allowed to develop a first overview of collaborative Supply Chain Pricing, by adopting an interdisciplinary perspective across Business Marketing and Supply Chain Management research areas. As a result, the main literature gaps have been highlighted: a shared definition of the Supply Chain Pricing construct; the lack of effective models to implement fully collaborative and symmetric pricing activities along the supply chain; the lack of a global network perspective to overcome the exclusively dyadic buyer-supplier interaction in the pricing process which is mainly investigated in the literature.

In the second stage of this research, aimed at exploring collaborative pricing approaches in the practice, we identified in the USA agri-food industry some interesting examples of supply chains collaborating in the pricing process: the analyzed case studies demonstrate the opportunity to perceive pricing as a tool to foster collaboration between supply chain members and develop mutually beneficial relationships. These supply chains are constructed on collaborative principles that feature high levels of interdependence and inter-organizational trust. On the other hand, we investigated other different supply chain contexts, performing pilot interviews in the manufacturing and third-party logistics providers industries, in order to ascertain the opportunity of developing collaborative Supply Chain Pricing approaches: however, only traditional “adversarial” pricing approaches were reported. These pilot interviews allowed me to develop and validate in collaboration with Prof. Ellram the semi-structured questionnaire designed to investigate for each supply chain member involved in pricing collaboration the following elements: the internal processes adopted by the organization to define its price and the collaborative negotiations performed with upstream and downstream supply chain counterparts.

On the basis of the literature review and the exploratory phase, it was clear that the adoption and the development of collaborative Supply Chain Pricing approaches are feasible only in particular supply chain contexts. Hence, the third phase of the research led to the

development of the research framework and questions. The research framework analyzes the relation between contextual supply chain characteristics and the adoption of a collaborative pricing structure among supply chain partners, thus adopting a contingency perspective. At the core of this model, we positioned the collaborative Supply Chain Pricing approaches found in the literature in order to understand in which manner the contextual variables facilitate their development. Moreover, the proposed framework seeks to analyze which different mechanisms (e.g. incentives, contracts, techniques) are adopted in the implementation of the collaborative pricing approaches. Therefore, addressing the previously identified gaps, the dissertation aims at answering the following research questions: “*How do supply chain contextual variables act as enablers to develop a collaborative Supply Chain Pricing approach?*” and “*In terms of pricing mechanisms, how is a collaborative Supply Chain Pricing approach effectively implemented?*”

Eventually, the fourth empirical phase adopted the multiple case study methodology to investigate the research questions, using the questionnaire developed in the exploratory phase. Ten Italian agri-food supply chains focused on differentiated products have been selected to identify and analyze collaborative relationships in the pricing process; the unit of analysis of these case studies is the part (a dyad or more interacting counterparts) of the supply chain involved in pricing collaborations.

The main outcomes of this research underline that the participation of an external institutional organization and the coordination by supply chain leader with experience in Supply Chain Management practices enable the development of collaborative pricing mechanisms which overcome the dyad, thus determining supply chain-wide collaborative approaches; moreover, the intervention of an external institutional partner enables a collaborative negotiation with the retail counterparts. In addition, collaborative pricing mechanisms vary in relation to the position within the supply chain and the approach (relational vs. transactional) adopted by the interacting supply chain counterparts.

From an academic perspective, the contribution of this research lies in the first systematic review of collaborative Supply Chain Pricing and the analysis of this phenomenon from a contingency perspective on the basis of the developed framework; moreover, this research contributes to theory by linking the conceptual approaches of Supply Chain Pricing identified in the literature to effective cases of the implementation; furthermore, the results are discussed through the lenses of established theories. Finally, sustainability issues of agri-food supply chains are further discussed.

This research offers also managerial insights to develop a tool to evaluate the organization and the supply chain context in which it is operating, in order to support managers to identify and implement the suitable pricing collaborative mechanisms.

INTRODUZIONE

Contesto ed obiettivi della ricerca

La tesi si pone l'obiettivo di indagare l'argomento del Supply Chain Pricing collaborativo, ovvero il processo con cui due o più aziende appartenenti a una supply chain interagiscono nella definizione del proprio prezzo e di quello delle controparti coinvolte per i prodotti trasferiti, superando così l'approccio tradizionale con cui un'impresa agisce in modo indipendente per effettuare le proprie scelte di pricing.

Secondo la prospettiva maggiormente adottata nella letteratura relativa al Marketing Industriale e nella pratica, il processo di pricing è finalizzato a suddividere i profitti tra due controparti all'interno di una negoziazione (Garda, 1984): adottando questo approccio distributivo, la contrattazione si configura come un gioco a "somma zero", in cui le parti si confrontano in qualità di avversari, con l'obiettivo ultimo di massimizzare i propri profitti. Si tratta quindi di un'ottimizzazione locale che, conducendo a situazioni "win-lose", può influenzare negativamente a livello globale il rendimento della supply chain e le relazioni all'interno della filiera.

La collaborazione nel pricing in un contesto di supply chain è una tematica di ricerca attualmente poco approfondita e con molteplici gap da colmare. Sebbene diversi ricercatori all'interno del filone di ricerca della Supply Chain Collaboration (Simapatung e Sridharan, 2008) abbiano investigato lo sviluppo di collaborazioni tra i membri di una supply chain in diversi processi, tra cui ad esempio la pianificazione della produzione, la gestione della qualità, lo sviluppo del prodotto e la gestione della logistica, finora poca attenzione è stata riposta all'opportunità di estendere l'approccio collaborativo anche al processo di pricing (Bunte, 2006; Haeling von Lanzenauer e Pohl, 2007).

Tuttavia, la ricerca nel Supply Chain Management sta assistendo ad un'evoluzione dei rapporti all'interno del supply network verso nuove forme di partnership, collaborazione e cooperazione (Lancioni, 2005), con un interesse crescente per le tematiche di coordinamento ed integrazione (Arshinder et al., 2008). Alla base di questi approcci collaborativi vi è la ricerca di soluzioni "win-win", ovvero di beneficio reciproco per gli attori coinvolti. Lo sviluppo di approcci collaborativi è motivato anche dal crescente interesse, di tipo accademico e manageriale, verso le tematiche di sostenibilità nella gestione della supply chain. Per soddisfare in modo concreto le esigenze di sostenibilità, le imprese non devono agire in modo individuale e "locale", ma adottare un comportamento sinergico e "globale" a livello di supply chain (Seuring and Müller, 2008).

Pertanto, la tendenza attuale spinge i membri della filiera verso un maggior livello di integrazione e una collaborazione più estesa, così da raggiungere situazioni di efficienza, sostenibilità e competitività. Oggi infatti la competizione si è spostata da singole aziende a supply chain: quindi risulta fondamentale migliorare le prestazioni complessive di supply chain, piuttosto che limitarsi a quelle interne (Christopher e Gattorna, 2005). Se il focus principale diventa la supply chain, saranno da ricercare proprio in questa, ovvero nelle interfacce tra le aziende che la compongono, le maggiori opportunità di miglioramento, in particolare riduzione dei costi e analisi e creazione del valore. È evidente che il pricing si debba inserire proprio in questo ambito, assumendo maggior rilevanza anche per quanto riguarda il Supply Chain Management.

In questo modo è possibile notare come il concetto di Supply Chain Pricing collaborativo debba tenere in considerazione non solo il processo di pricing determinato internamente all'impresa, ma anche l'influenza delle scelte ed azioni effettuate da altre controparti esterne appartenenti alla supply chain.

La scelta dell'argomento di ricerca

Solo recentemente alcuni autori (Voeth e Herbst, 2006; Haeling von Lanzenauer e Pohl, 2007; Buxmann et al., 2007) hanno iniziato ad investigare lo sviluppo di nuovi approcci collaborativi in cui il processo di pricing riveste un ruolo chiave. Questi contributi evidenziano l'adozione di una nuova prospettiva nella definizione dei prezzi all'interno della supply chain, come risultato dell'interazione tra diversi membri della filiera sulla base della completa condivisione delle informazioni, della creazione di *close* e *long term relationships* nel network e del cambiamento delle relazioni da "win-lose" a "win-win".

Nel concetto di Supply Chain Pricing proposto da Voeth e Herbst (2006) le varie aziende coinvolte nelle diverse fasi del processo produttivo e di trasformazione sono intese come collaboratrici anziché "rivali" nella realizzazione di un prodotto da commercializzare al termine della filiera. Per queste aziende il valore conferito in ogni singolo stadio della supply chain viene monetizzato nel momento in cui il prodotto conclusivo viene venduto al cliente finale: quando questa idea viene applicata al pricing, si delinea il concetto di Supply Chain Pricing. In primo luogo i diversi membri della supply chain devono collaborare per assicurarsi che il valore realizzato dalla vendita del prodotto finale sia ottimizzato, per poi redistribuirlo all'interno della filiera. In questo modo il processo di pricing è inteso come strumento collaborativo per aumentare il profitto congiunto all'interno della supply chain diventando una remunerazione per la partecipazione nella creazione di valore nella filiera.

Voeth e Herbst (2006) evidenziano il fondamentale supporto della tecnica di *cost transparency* (Lamming, 1996) alla base dell'implementazione del Supply Chain Pricing: i diversi attori devono evitare di ottimizzare le proprie posizioni ed adottare atteggiamenti opportunistici, in modo da ottenere un ottimo che soddisfi gli interessi di tutta la supply chain ed effettuare la redistribuzione in modo equo tra i partner della supply chain.

Tuttavia, questo filone di ricerca presenta diverse lacune da colmare, in primo luogo in relazione all'applicabilità e all'effettiva implementazione di questi approcci collaborativi emergenti. L'argomento si è dimostrato quindi come un interessante nuovo ambito di ricerca da esplorare, soprattutto in relazione ai gap individuati nella fase introduttiva dello studio. Inoltre, la scelta di investigare un argomento così interessante, ma al contempo anche complesso, come il Supply Chain Pricing collaborativo è stata motivata dai miei precedenti studi effettuati nel contesto del Value Management e della cost transparency, i cui concetti base (ovvero la creazione e la distribuzione del valore attraverso il processo di pricing e la condivisione delle informazioni sui costi) sono richiamati in modo fondante all'interno del contributo seminale proposto da Voeth e Herbst (2006). Si tratta quindi di una scelta effettuata coerentemente con il mio percorso di ricerca, con l'obiettivo di adottare una prospettiva completa di supply chain.

Rilevanza pratica della ricerca

Se da un lato la ricerca incentrata sul Supply Chain Pricing collaborativo offre interessanti opportunità per contribuirne allo sviluppo dal punto di vista teorico, adottando una prospettiva manageriale è possibile sottolinearne anche la forte valenza pratica.

Sulla base della fase esplorativa, che ha permesso di individuare alcuni interessanti esempi di filiere agri-food statunitensi in cui sono stati sviluppati approcci collaborativi nel pricing, si è individuato come principale ambito di investigazione il settore agro-alimentare.

Si tratta di un contesto in cui le tematiche di definizione e trasferimento dei prezzi ricevono crescente attenzione non solo da parte degli attori interni alle filiere, ma anche da parte di soggetti esterni e *stakeholder*: infatti le modalità con cui si distribuisce il valore generato nella filiera agroalimentare tra gli operatori che vi partecipano è costantemente d'attualità non solo nell'analisi economica di settore, ma anche e soprattutto nell'analisi dei *policy maker*. Infatti, secondo una recente comunicazione della Commissione Europea "un migliore funzionamento della filiera alimentare è di fondamentale importanza oltre che per i consumatori anche per assicurare una redistribuzione più sostenibile del valore aggiunto lungo la filiera, contribuendo così ad innalzare la competitività globale". L'instabilità dei prezzi registratasi negli ultimi anni nel contesto dei mercati agro-alimentari mondiali ed europei ha portato ad un aumentato interesse anche da parte dei media e della politica per questo problema, evidenziando l'andamento insoddisfacente dei margini di commercializzazione e della trasmissione delle variazioni dei prezzi lungo la catena alimentare. In questo contesto sono quindi richieste nuove soluzioni e regole per un maggiore dialogo, una contrattazione equa e trasparente, una riduzione dei comportamenti speculativi e una riduzione delle inefficienze lungo la filiera, sia a vantaggio dei consumatori, sia a tutela del mondo produttivo (UnionAlimentari, 2010).

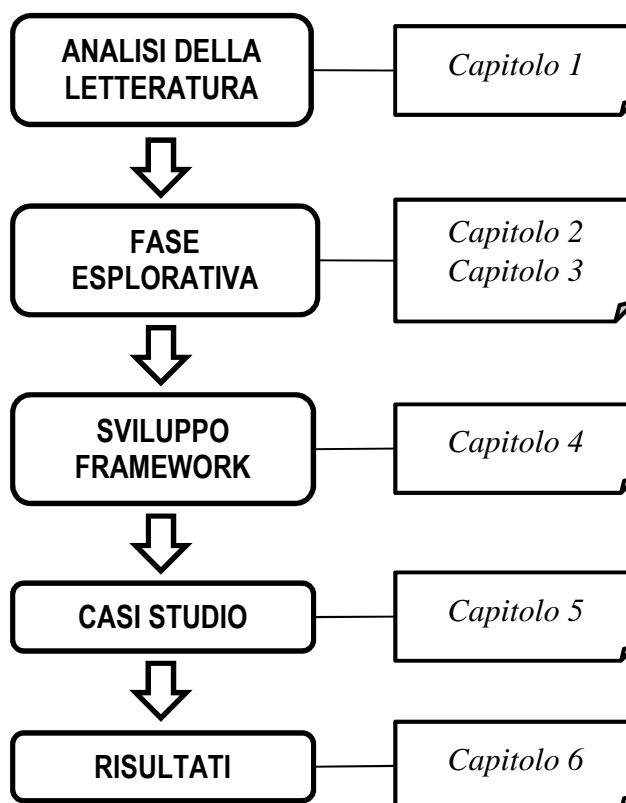
Alla luce di questi sviluppi nel settore agro-alimentare la presente ricerca sul Supply Chain Pricing evidenzia interessanti opportunità pratiche per la realizzazione di approcci collaborativi all'interno delle filiere in cui il processo di pricing può rivestire un importante ruolo per garantire non solo la competitività della supply chain, ma anche la sua sostenibilità. L'interazione con le aziende intervistate nei casi studio ha dimostrato un crescente interesse ed un'evoluzione verso lo sviluppo di meccanismi innovativi di pricing finalizzati a ottenere questi risultati. Dall'altro lato è stato possibile sottolineare le criticità relative all'implementazione di approcci collaborativi nel processo di pricing.

Obiettivi della ricerca

La tesi si propone quindi di offrire un primo contributo relativo all'approfondimento del Supply Chain Pricing collaborativo, attraverso un inquadramento teorico della letteratura di riferimento ed allo studio in un'ottica contingente sulla base del framework sviluppato, finalizzato ad investigare in che modo le variabili contestuali di una supply chain possano agire come fattori facilitanti per l'adozione e lo sviluppo di approcci collaborativi nel processo di pricing tra uno o più attori della filiera; inoltre, nel momento in cui si realizzano questi approcci collaborativi, si è interessati a comprendere attraverso quali meccanismi di pricing essi vengono effettivamente implementati.

Struttura della tesi

La tesi è stata organizzata seguendo una struttura coerente dal punto di vista concettuale, ma anche in relazione all'evoluzione temporale della ricerca, a partire dall'analisi della letteratura fino ai risultati della ricerca empirica. Nella figura seguente viene illustrata la struttura della presente tesi di dottorato, descrivendo le varie parti del lavoro in relazione ai capitoli.



Struttura della tesi

Come illustrato, il Capitolo 1 si incentra sull’analisi della letteratura relativa al pricing collaborativo, presentando l’evoluzione della ricerca sul pricing nel contesto del Marketing Industriale e dell’Operations & Supply Chain Management: vengono analizzati i principali contributi, proponendo una classificazione degli approcci collaborativi rinvenuti ed evidenziando i gap.

Segue la fase esplorativa della ricerca, condotta per identificare i contesti di applicazione di approcci collaborativi nel pricing, con particolare focus sull’approccio “simmetrico”: pertanto il Capitolo 2 presenta i casi studio retrospettivi in cui è stato possibile analizzare l’implementazione di meccanismi di pricing “win-win” sviluppati e condivisi all’interno di alcune supply chain nel settore agro-alimentare statunitense; dall’altro lato il Capitolo 3 indaga la potenziale applicazione del pricing collaborativo in due diversi settori, l’ambito manifatturiero (contesto automotive e componentistica per impianti oleo-gas) e l’ambito dei *third-party logistics providers*, riportando i risultati di interviste pilota che hanno permesso di sviluppare il protocollo di ricerca per le fasi successive.

Alla luce dell’analisi della letteratura e della fase esplorativa il Capitolo 4 riporta il design complessivo della ricerca, sviluppando il framework e le domande di ricerca, a partire dalle quali è stata selezionata la metodologia del caso studio multiplo. Il capitolo descrive nel dettaglio i criteri adottati per il sampling dei casi studio nel settore agro-alimentare, prescelto alla luce dei risultati della fase esplorativa.

Nel Capitolo 5 sono descritti i dieci casi studio effettuati, riportando le analisi within e cross-case sulla cui base sono stati derivati i contributi teorici della ricerca.

Sulla base delle evidenze empiriche generate dalle analisi dei casi studio il Capitolo 6 sviluppa delle proposizioni teoriche, rileggendole attraverso la prospettiva di diverse teorie manageriali consolidate. Al termine del capitolo, sulla base delle proposizioni teoriche si

propongono le linee guida per lo sviluppo di uno strumento manageriale a supporto della scelta del corretto approccio di pricing in relazione al contesto operativo.

Il capitolo relativo alle Conclusioni riassume i contributi accademici e manageriali della presente ricerca di dottorato, evidenziando possibili sviluppi futuri e le limitazioni della ricerca.

1 ANALISI DELLA LETTERATURA

A partire dal concetto di pricing, riletto inizialmente attraverso la tradizionale prospettiva del Marketing Industriale, il primo capitolo presenta l'evoluzione degli studi sul pricing in un'ottica di Supply Chain Management, evidenziando il recente sviluppo di nuovi approcci collaborativi nella definizione del prezzo, finalizzati a ottenere risultati "win-win" per gli attori coinvolti. Si offre una classificazione delle diverse tipologie di pricing collaborativo rintracciate in letteratura per poi evidenziare i gap di ricerca.

1.1 La metodologia di analisi adottata

La ricerca di contributi rilevanti relativi alla collaborazione nel processo di pricing in un contesto di supply chain è stata effettuata utilizzando i principali database scientifici accessibili tramite le reti web di Ateneo delle Università di Udine e Padova. In particolare, sono stati consultati i seguenti database: Science Direct, EBSCO, Emerald, Ingenta Connect, In-derscience e JStor con l'ausilio dei motori di ricerca Google Scholar e Scopus.

All'interno di questi database la selezione è stata realizzata utilizzando come parole chiave principali "Supply chain pricing" e "Supply chain" AND "Pricing". Successivamente, la ricerca è stata approfondita prendendo in considerazione ulteriori keywords come "Collaborative pricing", "Collaboration" AND "Pricing", "Cooperative pricing" in modo da identificare i principali contributi relativi alla collaborazione nel pricing. Parole chiave come "Relationship pricing", "Supply chain coordination", "Value-based pricing" sono state successivamente utilizzate con l'obiettivo di individuare ed analizzare nel dettaglio i diversi filoni relativi al pricing per strutturare la revisione bibliografica, in mancanza di altre letterature review e di una omogeneità dei contributi. Tali parole chiave sono state tipicamente inserite nei campi "Titolo", "Abstract" e "Keywords", senza particolari restrizioni temporali. È stato inoltre effettuato uno screening anche sul campo "Full text" per evitare di non prendere in considerazione anche eventuali rimandi o accenni a contributi sul pricing collaborativo.

In seguito alla prima fase di ricerca automatica sulla base delle parole chiave precedentemente descritte, è stato operato un filtro manuale in base alla lettura dell'abstract in modo da eliminare contributi non coerenti con le finalità della ricerca. Come passo successivo è stata effettuata la lettura del testo completo per i contributi selezionati. L'analisi delle fonti bibliografiche dei contributi selezionati ha inoltre permesso di individuare ulteriore materiale di interesse.

Dal punto di vista temporale, l'analisi dei contributi rintracciati ha dimostrato come le principali pubblicazioni relative al pricing collaborativo in un contesto di supply chain sono state sviluppate a partire dal 2005, a dimostrazione dell'interesse recente per il topic e la rilevanza che questo inizia ad avere in letteratura. L'analisi bibliografica conferma che le tematiche relative alle collaborazioni basate sul pricing in ambito di supply chain sono un ambito tuttora scarsamente esplorato. Per questo motivo, nella prosecuzione della trattazione è stata effettuata la scelta di dare all'analisi dei principali contributi un taglio prevalentemente qualitativo, finalizzato a identificare gli aspetti chiave relativi allo sviluppo di approcci collaborativi nel pricing a livello di supply chain e delineare i principali gap della ricerca e le direzioni in cui indirizzare lo studio.

L'analisi della letteratura è stata effettuata prendendo in considerazione contributi provenienti da diversi ambiti manageriali. Infatti, la letteratura sottolinea come il processo di pricing sia oggetto di studio di diverse discipline (Diamantopoulos, 1991). In particolare modo è la revisione bibliografica che si è focalizzata su due principali ambiti di riferimento, ovvero l'ambito relativo al Marketing Industriale e il contesto legato al Supply Chain Management. La scelta di concentrare l'attenzione di questo studio principalmente su queste due aree di ricerca è motivata dalla maggiore incidenza dei contributi rintracciati in queste aree.

È stato possibile delineare nei principali contributi scientifici un'evoluzione nello studio del processo di pricing, a partire dalla prospettiva tradizionale in cui esso è inteso principalmente come un processo interno alla singola impresa, verso un approccio di supply chain. Tale evoluzione è caratterizzata anche da un interessante avvicinamento tra le due aree di ricerca principalmente prese in considerazione: sono infatti molteplici i contributi in ambito di Marketing Industriale che recuperano ed integrano concetti relativi al Supply Chain Management.

1.2 Il pricing nel Marketing Industriale

1.2.1 La prospettiva tradizionale

Nel Marketing Industriale il pricing è inteso come un fattore chiave in ogni processo di scambio (Gadde et al., 2002) ed elemento critico del marketing mix, rivestendo quindi un'importanza fondamentale per le aziende, innanzitutto perché è una variabile che impatta direttamente e in maniera rilevante sul risultato economico (Hinterhuber, 2004). Oltre alla redditività, il prezzo è importante perché influenza il livello della domanda, l'immagine aziendale, il posizionamento rispetto ai concorrenti ed è un utile strumento di confronto utilizzabile dai clienti (Giacomazzi, 2002).

Nonostante la sua rilevanza e il fatto che sia oggetto di studio di molte discipline, il pricing è paradossalmente anche uno degli aspetti più trascurati dal mondo accademico e dalle aziende, come sottolineato da Lancioni (2005), Dohrup (2006) e Brennan et al. (2007). Le ragioni della carenza di ricerca e pubblicazioni in quest'area sono più d'una: si tratta di un ambito in cui sembra esserci una specificità settoriale difficilmente generalizzabile. Ci si imbatte inoltre nella riluttanza, da parte delle aziende, a rilasciare informazioni sul proprio sistema di pricing, a causa della loro confidenzialità; questo implica la limitata disponibilità di dati, che a sua volta inibisce la ricerca (Dohrup, 2006).

Dal punto di vista manageriale tutto ciò che riguarda i prezzi industriali è soggetto ad un'errata interpretazione: è diffusa la convinzione che i clienti (buyer industriali) siano fortemente price-sensitive, che le aziende fornitrici siano fundamentalmente price-taker, quindi soggette alle leggi del mercato e che la leva prezzo debba essere vista come un gioco a "somma zero". È stato però provato che, nel caso del contesto B2B, il prezzo è un criterio di acquisto decisamente meno importante rispetto agli altri (Avila et al., 1993); i manager hanno in realtà maggior discrezionalità di quanto si potrebbe pensare, quando si tratta di definire i prezzi (Brennan et al., 2007).

Inoltre, per quanto riguarda l'impossibilità di influenzare la struttura del settore, l'opinione comune è quella che l'azienda sia in grado di controllare e gestire i propri costi, ma non possa fare altrettanto con i margini; i prezzi, definiti dal settore, devono essere accettati dall'impresa, che deve essere in grado di adattarsi (Dolan e Simon, 1996). Un cambio di prospettiva viene offerto dagli studi sul *value-based pricing* (Hinterhuber, 2004), dove viene avanzata la possibilità di fare leva sul prezzo, agganciandolo al valore del prodotto offerto.

Infine, la visione del prezzo come fonte di conflitto, quindi come elemento non contrattabile con il cliente e come arma per rubarsi quote di mercato (Dolan e Simon, 1996), non è la sola prospettiva da considerare; anzi, è proprio la ricerca di un approccio opposto ad essere interessante. La capacità di capovolgere tale punto di vista va proprio nella direzione di un pricing di tipo collaborativo, concetto che verrà in seguito approfondito.

La visione distorta del concetto di prezzo porta le aziende ad affrontare il processo di pricing in maniera inadeguata; questo è un'attività critica e abbastanza complessa, che dovrebbe essere attentamente pianificata dall'azienda. Invece nella pratica il processo di pricing ha spesso natura tattica e focus sul breve termine; e dal momento che, grazie alla sua flessibilità, il prezzo può essere adattato rapidamente in risposta ai cambiamenti ambientali, viene spesso utilizzato per fronteggiare situazioni di difficoltà temporanea. Infine, per la determinazione del prezzo, le aziende tendono ad utilizzare formule semplicistiche e criteri di pricing basati su un unico fattore (molto spesso il costo) senza tener conto degli altri numerosi aspetti influenti. Una tale applicazione del processo di pricing non permette di sfruttarne appieno il potenziale e non risulta vantaggiosa per l'azienda. In letteratura viene sottolineata la necessità di prestare maggiore attenzione al prezzo, in particolare considerandolo in tutte le sue dimensioni e affrontandolo attraverso un approccio strutturato.

I tre fattori che maggiormente impattano sul prezzo sono le cosiddette "3C" del pricing, ovvero costi, concorrenti e clienti (tali orientamenti sono illustrati in Figura 1.1). Questi tre elementi dovrebbero essere considerati congiuntamente per la determinazione del prezzo: il costo permette di stabilirne il livello minimo, mentre l'analisi del valore percepito dai clienti ne definisce il livello massimo; lo studio della concorrenza ed il benchmarking evidenziano lo spazio di prezzo complessivamente disponibile per l'azienda (Brennan et al., 2007).

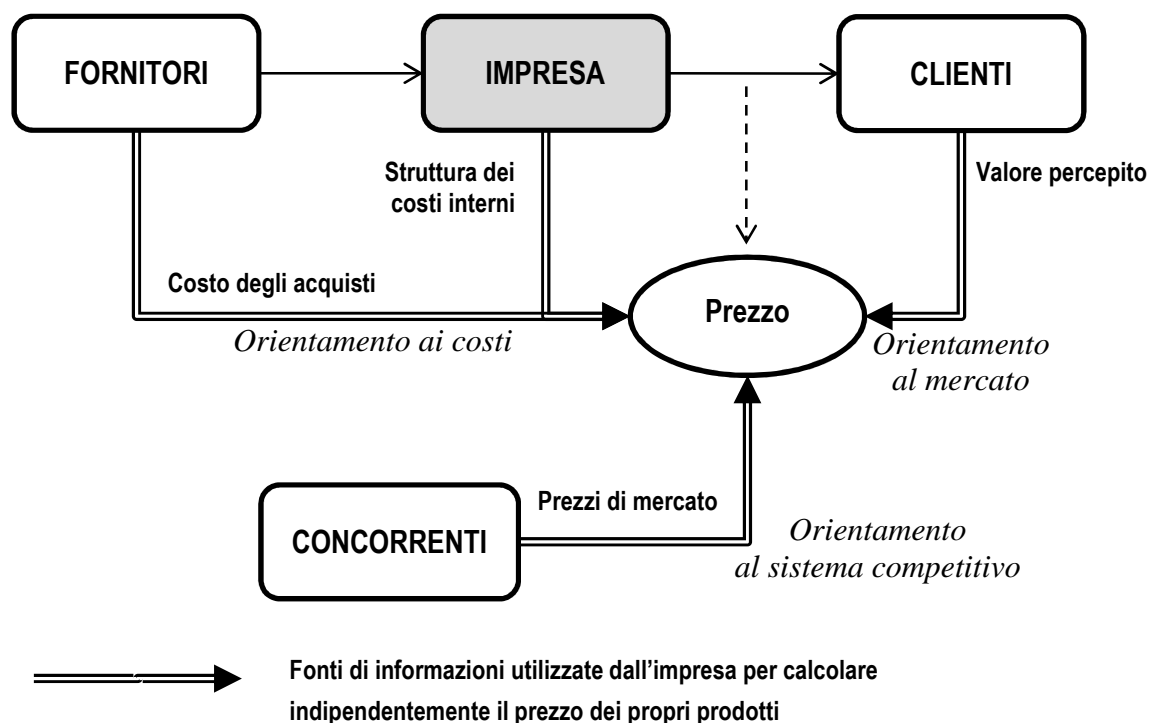


Figura 1.1 - Gli orientamenti adottati nel pricing

Spesso le aziende tendono a definire il proprio prezzo utilizzando un criterio orientato ai costi, in particolare secondo la logica “cost-plus”, che prevede l’aggiunta di un margine al costo totale unitario; questo metodo presenta dei limiti:

- per stabilire il prezzo è necessario conoscere i costi medi del prodotto, che sono strettamente dipendenti dalle vendite; è allora necessario il processo di previsione delle vendite, il cui livello è intimamente legato al prezzo applicato: ci si trova quindi all’interno di un circolo vizioso;
- è un approccio che non tiene conto dell’ambiente esterno, ovvero clienti e concorrenza;
- la suddivisione dei costi fissi è anch’essa basata sul livello delle vendite previsto, con le conseguenze viste in precedenza.

È evidente quindi che questo metodo risulta rigido ed eccessivamente “chiuso” per poter essere adottato con successo come metodo unico (Brennan et al., 2007).

Un secondo possibile criterio considera il sistema competitivo; l’analisi dei prezzi applicati dai concorrenti permette all’azienda di definire una propria strategia di pricing, funzione anche del posizionamento assunto. A seconda di questo infatti l’azienda potrà avere maggiore libertà nella fissazione dei prezzi (*price leader*) o tenderà ad allinearsi ai prezzi definiti dalle imprese dominanti (*price taker*). Secondo questo metodo, qualsiasi manovra sui prezzi dovrà tener conto delle possibili reazioni dei concorrenti; è evidente il grado di correlazione dinamica tra i prezzi delle imprese di uno stesso settore (Giacomazzi, 2002).

Infine un terzo criterio è orientato al mercato, quindi considera il cliente e la sua percezione del valore. In questo caso vengono utilizzati degli strumenti appositi per determinare il prezzo più adeguato, ad esempio la “economic value analysis” permette di identificare gli elementi che maggiormente incidono sul valore di un prodotto per un certo gruppo di clienti (Hinterhuber, 2004); un altro aspetto considerato dal metodo è l’elasticità della domanda, che può essere vista come l’effetto delle variazioni di prezzo sui ricavi.

L’adozione di un sistema di pricing composito, che consideri tutte le strategie osservate permette di non sottovalutare alcun aspetto importante e di determinare un prezzo più adeguato.

1.2.2 Il processo di pricing

Il tradizionale approccio nel pricing è solitamente focalizzato internamente all’impresa. Secondo questa prospettiva interna, le organizzazioni calcolano e definiscono i propri obiettivi di profitto sulla base delle proprie strutture di costo e dei criteri precedentemente descritti, per poi entrare in negoziazione con le controparti della transazione (Garda, 1984).

Dopo aver considerato i criteri, viene evidenziata l’esigenza di formalizzare il processo, creando un piano di pricing strutturato. Esistono diversi contributi che vanno in questa direzione, definendo precise fasi da seguire. Tra questi Morris e Cantalone (1990) hanno sviluppato lo “Strategic Pricing Program”, che propone quattro step al fine di evitare un atteggiamento puramente reattivo da parte dei manager. Shipley e Jobber (2001) hanno invece proposto il modello “Pricing Wheel”, il cui maggior pregio è quello di evidenziare la natura dinamica del prezzo, un elemento che deve essere continuamente monitorato ed aggiornato in funzione dei mutamenti ambientali. Anche Hinterhuber (2004) sottolinea la ciclicità del processo di pricing e presta inoltre particolare attenzione ai vari strumenti utili alla determinazione del prezzo. Un altro esempio è il piano di pricing proposto da Lancioni (2005), il quale sostiene che lo sviluppo di un programma comprensivo e formale sia l’unico modo per ottenere un processo a valore aggiunto.

I vari contributi sviluppati, pur prevedendo un numero di fasi diverso, possono essere ridotti agli stessi tre punti, ovvero l'analisi della situazione attuale, la determinazione della strategia e degli obiettivi e l'implementazione e il controllo del processo, come illustrato in Figura 1.2.



Figura 1.2 - Le fasi del processo di pricing

Qualsiasi programma di pricing venga elaborato, è necessario che sia coerente alla strategia di business aziendale (Leminem et al., 2007) e alla strategia di marketing complessiva (Shipley e Jobber, 2001); questo ultimo punto è legato alla forte interdipendenza tra il prezzo e gli altri elementi di marketing, per cui risulta difficile e inopportuno isolarlo.

Una volta determinato un adeguato piano di pricing è necessario considerare un altro aspetto critico. La trasversalità del processo fa sì che più funzioni aziendali vengano coinvolte dal pricing; i loro differenti obiettivi e linguaggi fanno sorgere conflitti, nocivi sul clima aziendale e sulla determinazione efficiente dei prezzi. Una soluzione proposta da Lancioni (2005) prevede l'istituzione di "comitati del pricing", composti da membri delle varie funzioni aziendali coinvolte (tipicamente finanza, commerciale, marketing, contabilità), con lo scopo di facilitare la comunicazione e l'implementazione del processo stesso.

1.2.3 Limitazioni degli studi sul pricing in ambito di Marketing Industriale

L'approccio tradizionale di pricing adotta spesso una prospettiva tattica e di breve periodo (Anderson and Narus, 2004) che limita di conseguenza lo sviluppo di relazioni più intime, in quanto l'attenzione è focalizzata principalmente sulla singola transazione. Inoltre, le parti coinvolte nella negoziazione percepiscono tale interazione come un gioco a "somma zero", nel quale ciò che è guadagnato dal venditore è perso dal cliente oppure viceversa (Brennan et al., 2007). In questo modo il pricing è inteso come un parametro distributivo, anziché essere interpretato come un processo collaborativo (Voeth and Herbst, 2006).

In aggiunta, la prospettiva tradizionale prende in considerazione esclusivamente la diade cliente-fornitore, senza estendere l'analisi all'influenza di altre controparti della supply chain nel processo di pricing. Come analizzato in Figura 1.1, l'interazione può essere limitata a ottenere dall'esterno informazioni finalizzate a definire indipendentemente il proprio prezzo.

Per quanto riguarda i modelli tradizionali sviluppati per descrivere il processo di pricing, essi non sono in grado di coglierne appieno la complessità, limitandone spesso l'applicabilità (Shipley e Jobber, 2001; Lancioni, 2005). Vi è inoltre l'assenza del coinvolgimento di altri attori attraverso altri processi, come ad esempio quelli di trasformazione o sviluppo del prodotto (Dohrup, 2006).

1.2.4 Relationship pricing

È rilevante evidenziare la grande importanza che il concetto di valore sta assumendo recentemente in letteratura (Lancioni, 2000; Gadde et al., 2002; Hinterhuber, 2004). Tale concet-

to si inserisce nel contesto del *relationship marketing*, un filone in cui viene integrata la prospettiva del cliente attraverso l'ausilio di aspetti relazionali complementari all'adozione di contratti nella transazione (Seshadri and Mishra, 2004). I ricercatori in questo filone sottolineano l'opportunità di sviluppare relazioni cliente-fornitore "win-win" di lungo periodo (Argouslidis and Indounas, 2010). All'interno del filone del relationship marketing, l'area maggiormente trascurata sia a livello concettuale che empirico è il *relationship pricing*. Questa filosofia dovrebbe incoraggiare lo sviluppo di relazioni profittevoli e di lungo termine basate sull'arricchimento dei termini di confronto tra i soggetti coinvolti (non solo prezzo ma anche elementi non-price), come proposto da Argouslidis e Indounas (2010), evitando soluzioni conflittuali (ad esempio cercando di comprendere a fondo le aspettative legate al valore da parte dei clienti) e implementando una completa condivisione di informazione sui costi (*cost transparency*).

Tuttavia l'area di ricerca legata al relationship pricing si trova in uno stadio embrionale e non sono forniti ulteriori contributi empirici a supporto dei modelli concettuali sviluppati. Risulta inoltre assente una chiave di lettura estesa oltre alla diade cliente-fornitore.

1.2.5 Network perspective

L'importanza di sviluppare un approccio collaborativo nel pricing viene sostenuta anche da Dohrup (2006). Il proposito del suo lavoro è introdurre una nuova prospettiva per i processi di pricing, ovvero quella del network. Infatti, l'impatto relazionale sul processo di pricing viene esteso a livello di network, come proposto da altri ricercatori nel contesto dell'IMP Group (Gadde et al., 2002). In questo modo, in aggiunta alla relazione diadica tra focal seller e focal buyer viene proposta l'inclusione di altri processi di scambio a monte e a valle del supply network.

Il prezzo rimane lo strumento fondamentale per estrarre valore dalle transazioni (grazie alla sua influenza diretta sui profitti), ma risulta ora strettamente legato al modo in cui cliente e fornitore interagiscono. In un ambito di supply chain il processo di pricing è fortemente influenzato dalla posizione nel network e dal potere negoziale degli attori. Risulta inoltre importante il percorso di pricing nel tempo, per la sua influenza sul comportamento dei membri della partnership. L'efficacia della definizione del prezzo dipende quindi dall'interazione tra le parti e non risulta più un processo unilaterale, peraltro predefinito, ma diventa un'occasione di collaborazione. Si identificano infatti tre fasi distinte per questa accezione del pricing: *preparazione*, *negoziazione* ed *esecuzione*. Se le ultime due riguardano l'interazione, la prima è invece una fase che deve essere sviluppata all'interno della singola organizzazione; peraltro è la più simile alle tradizionali attività di pricing, prevedendo la definizione degli obiettivi e la scelta di metodi e strategie per la determinazione del prezzo. La differenza però si manifesta nel focus di tale step, che tende a necessitare di un confronto con la controparte.

La seconda fase, quella di negoziazione, rappresenta l'arena in cui buyer e seller si confrontano sul pricing, mettendo sul piatto le opzioni disponibili e arrivando a definire un accordo, dopo aver valutato opportunità e rischi. Si crea l'ambiente relazionale.

Infine si ha l'esecuzione, che prevede l'implementazione e il monitoraggio, intesi non solo in modo tradizionale, ma ancora una volta con il focus nella relazione. È fondamentale osservare non solo i clienti ma anche i fornitori e i concorrenti, che devono essere considerati come elementi di influenza in un processo di network.

I tre step previsti non saranno nella realtà rigidamente separati, ma potranno sovrapporsi e influenzarsi a vicenda.

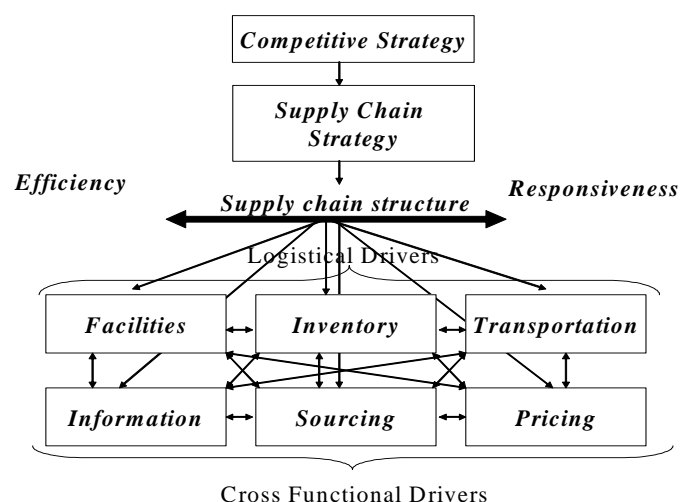
L'approccio proposto da Dohrup si articola in una serie di casi studio integrati allo sviluppo teorico visto; ha il pregio di estendere la collaborazione su più livelli del network, ma allo stesso tempo limita tale processo alla fase di negoziazione, lasciando svolgere autonomamente alle singole aziende l'importante attività di identificazione di strategie e metodi. In questo modo viene a mancare un coinvolgimento totale che preveda una collaborazione dal principio. Tale contributo non ha ricevuto ulteriori approfondimenti in termini di implementazione.

1.3 Il pricing nell'Operations and Supply Chain Management

1.3.1 Supply Chain Coordination

L'analisi della letteratura prosegue all'interno dell'area di ricerca dell'Operations and Supply Chain Management, in modo da approfondire il ruolo ricoperto dal pricing in questo ambito.

Nonostante il prezzo ricopra una funzione vitale per quanto concerne le dinamiche e le prestazioni di un supply network (Özelkan e Çakanyıldırım, 2009), sono presenti ancora molti spazi inesplorati. Nella letteratura del Supply Chain Management il pricing è un driver della strategia adottata nella supply chain (Chopra e Meindl, 2007); tuttavia il focus sul pricing è limitato principalmente all'interazione con altri driver logistici quali il trasporto, l'approvvigionamento, la gestione degli impianti e dei magazzini e la condivisione delle informazioni (si veda la Figura 1.3) all'interno del filone di studio della Supply Chain Coordination (Arshinder et al., 2008).



(adattato da Chopra e Meindl, 2007)

Figura 1.3 - Il pricing come driver nel Supply Chain Management

I principali contributi presenti in questo ambito sono rappresentati da studi basati su modelli matematici analitici, con l'obiettivo dell'ottimizzazione della supply chain in termini di profitti e pianificazione della capacità. Le principali pubblicazioni scientifiche riguardanti questo ambito sono rintracciabili su riviste di Ricerca Operativa. All'interno di questi modelli matematici, in cui viene proposta una funzione che esprime il margine di contribuzione globale: questa viene studiata e massimizzata per valutare le condizioni che conducono all'ottimo, che viene in genere definito da un prezzo e/o una quantità ad hoc (ad esempio Van der Veen e Venugopal, 2006, Giannoccaro e Pontrandolfo, 2004, Golany e Rothblum, 2006).

Considerando questi modelli matematici si può osservare che a volte si assume ci sia una partnership tra le aziende, altre volte invece il raggiungimento delle condizioni di ottimo viene assicurato dalla stipulazione di contratti di vario genere. Solitamente il focus viene posto solitamente su un canale di distribuzione, escludendo quindi le porzioni della filiera incentrate su processi di trasformazione e prendendo in considerazione come principale oggetto di analisi la diade “Manufacturer – Retailer”.

In questo contesto il prezzo assume tradizionalmente una funzione distributiva, ovvero stabilisce il modo in cui il valore complessivamente prodotto viene condiviso tra i partner della filiera. La forte interdipendenza tra gli attori fa sì che i prezzi definiti da un soggetto abbiano influenza sui profitti degli altri (Cauhan e Proth, 2005); a questo proposito gioca un ruolo fondamentale il modo in cui avviene la trasmissione dei prezzi lungo la filiera. Solitamente, il prezzo è visto come un gioco a somma zero, sul quale i membri della supply chain si scontrano e non collaborano.

I modelli analitici di ottimizzazione che non permettono di cogliere appieno le dinamiche della filiera, basandosi su considerazioni fortemente semplificative sulla struttura della supply chain. Questi sviluppano modelli di ottimizzazione che partono da assunzioni sui costi e sulle attività di ogni soggetto considerato, quindi limitano l’ambito di collaborazione, escludendo le attività a valore aggiunto; inoltre si concentrano tipicamente su una porzione della filiera spesso estesa non oltre una diade e completamente business to business, quindi senza coinvolgimento del cliente finale. Inoltre la natura matematica degli studi non permette di considerare i fattori relazionali. La forte astrazione teorica e il tipo di assunzioni fatte, spesso spinge questi modelli lontano dalla realtà e quindi li rende di difficile implementazione.

Se, nonostante i loro limiti, esistono delle pubblicazioni quantitative che si occupano di ottimizzazione del valore, questo non può essere affermato per quanto riguarda la sua spartizione. È condivisa la necessità di trovare dei metodi di allocazione che soddisfino tutti gli attori, ma questi non sono ancora stati elaborati: in letteratura esistono solamente accenni.

Inoltre esistono una serie di fattori che caratterizzano la struttura del network (ad esempio il potere) e che in letteratura vengono approfonditamente trattati; la loro influenza sulle attività di collaborazione e soprattutto sui processi di distribuzione dei margini congiunti però, non viene considerata da questi contributi.

1.3.2 I contratti

Un altro ambito sviluppato riguarda la stipulazione di contratti (Cachon e Lariviere, 2005), analizzandone diverse tipologie e richiamando la Teoria dei giochi per attuare la suddivisione dei profitti. I contratti sono visti come un meccanismo di coordinamento che ha la capacità di incentivare i partner a collaborare al fine di ottenere una performance globale migliore, così da ricondurre i risultati di una supply chain decentralizzata a quelli di una filiera integrata verticalmente (Wang, 2002). Alcuni autori sostengono che contratti e relationship sono concetti complementari e i contratti costituiscono una struttura di governo dinamica, all’interno della quale la stessa relazione può evolversi nel tempo (Seshadri e Mishra, 2004).

Esistono numerose forme contrattuali, che si adattano a contesti diversi e che spesso producono performance differenti. In ottica di supply chain è lecito categorizzarle in funzione della loro capacità di coordinare efficacemente la filiera, così da ricondurre la situazione ad un equilibrio di Nash (in cui nessun attore coinvolto sia in grado di migliorare la propria posizione muovendosi in autonomia). Un altro criterio considera la flessibilità, ovvero la possibilità di aggiustare i parametri contrattuali in modo da permettere una qualsiasi allocazione del profitto di supply chain tra le aziende. Infine, è necessario tener conto del fatto

che più i contratti sono complessi e validi dal punto di vista del coordinamento e dell'allocazione flessibile, più tendono ad essere costosi da amministrare. Non sempre risulta vantaggiosa la loro adozione, ma può essere preferito un accordo che pur non ottimizzando la performance complessiva assicura un'efficacia piuttosto elevata (Cachon, 2003).

Tra le forme contrattuali esistenti, le più note e discusse sono le seguenti: buy-back (o return policies), price discount, quantity-flexibility model (QF), sales-rebat contract, two-part tariff, quantity discount e infine revenue-sharing (Wang, 2002 e Cachon e Lariviere, 2005).

La maggior parte di queste persegue il coordinamento ma presta poca attenzione all'ottenimento di un risultato "win-win", mentre il contratto di revenue-sharing è particolarmente adeguato ad entrambe le attività; è probabilmente per questo motivo uno strumento abbondantemente analizzato in letteratura sotto diversi punti di vista (Giannocaro e Pontrandolfo, 2004).

La struttura del modello utilizzato in tutti i casi in cui si parla di revenue-sharing è costituita dalla presenza di due attori, un fornitore ed un dettagliante. Il primo sostiene dei costi unitari c e vende al secondo ad un prezzo ω (wholesale price); il dettagliante a sua volta vende il prodotto ad un prezzo p . In genere si assume una domanda finale descritta da una certa funzione di probabilità. Dal momento che i due attori considerati sono indipendenti, la ricerca dell'ottimo locale condurrebbe a una soluzione non conveniente dal punto di vista globale. Il raggiungimento di un accordo attraverso l'adozione di un contratto revenue-sharing si basa sulla definizione di due parametri, che sono ω e ϕ ; ϕ è definito come la quota del fatturato del dettagliante che questo intasca, di conseguenza $(1 - \phi)$ è la parte di quei ricavi che spetta al fornitore. Sostanzialmente l'obiettivo è determinare le condizioni di mercato che meglio soddisfano la domanda e contemporaneamente ottimizzano le performance di supply chain. Nei contributi analizzati, la definizione di ω può essere ottenuta per vie matematiche e risulta in genere che $\omega = \phi C$; il fornitore quindi dovrebbe vendere ad un prezzo inferiore ai propri costi. Questo sarà sostenibile solo se la quota di ricavi del dettagliante che gli verrà conferita sarà adeguata a raggiungere condizioni di win-win. Risulta allora evidente che il problema principale di un tale approccio al coordinamento è la scelta del parametro allocativo ϕ : questo potrebbe dipendere dal livello di costi o di investimenti con cui gli attori partecipano alla filiera (Chauhan, Proth, 2005), dalla struttura di potere interna alla supply chain (Cachon, Lariviere, 2005), semplicemente dal numero di attori coinvolti - in questo caso due - (Giannocaro, Pontrandolfo, 2004) o ancora potrebbe essere compreso in un intervallo di valori definiti come ammissibili dal punto di vista win-win e ottenuti con procedimenti matematici (Van der Veen, Venugopal, 2005).

Oltre a trattazioni di questo tipo, in letteratura si incontrano contributi che cercano di estendere l'approccio a più di due livelli della supply chain (Giannocaro e Pontrandolfo, 2004, van der Rhee et al., 2010), altri che introducono particolari considerazioni riguardo la domanda (Giannocaro e Pontrandolfo, 2004) o i costi (Chauhan e Proth, 2005), casi studio che sono applicati a situazioni specifiche (Van der Veen e Venugopal, 2005), confronti tra tipologie contrattuali o meccanismi diversi (Cachon, 2003, Cachon e Lariviere, 2005, Pan et al., 2010) o ancora, definizione di framework trasversali (Wang, 2002).

Un'osservazione importante che emerge, in parte già accennata in precedenza, è che il contratto di tipo revenue-sharing può ricondurci alle stesse performance di una partnership ma, a differenza di questa, ha il vantaggio di non richiedere drastici cambiamenti nella struttura transazionale né nuovi e importanti investimenti reciproci; risulta quindi una soluzione più facile da implementare e notevolmente meno costosa (Van der Veen e Venugopal, 2005).

Le principali limitazioni di questi studi consistono in una semplificazione della supply chain oggetto di studio, inoltre l'utilizzo di modelli matematici non permette l'approfondimento di ulteriori fattori relazionali esistenti tra gli attori coinvolti. La ricerca di soluzioni ottimali per singoli soggetti del network limita lo studio di approcci "win-win".

1.3.3 Interorganizational Cost Management e Supply Chain Costing

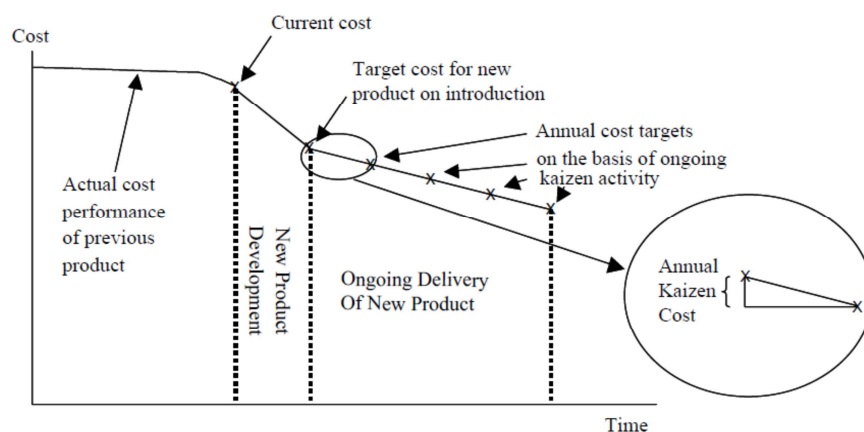
Il processo di pricing in un contesto di supply chain è fortemente influenzato dagli studi relativi all'Interorganizational Cost Management (IOCM). Tale filone investiga le interazioni tra cliente e fornitore finalizzate a identificare le opportunità per ottenere riduzioni di costo congiunto tra le parti coinvolte all'interno dei diversi processi (ad esempio nella progettazione, nello sviluppo prodotto, nella produzione, ecc.) (Cooper e Slagmulder, 1999; Cooper e Yoshikawa, 1994). Se inizialmente focalizzata sul *cost management* a livello principalmente diadico, la ricerca in tale ambito si è evoluta, estendendo il suo campo di azione alla supply chain, definendo quindi il filone di ricerca del Supply Chain Costing (Kajüter, 2002).

L'ambito del Cost Management ha approfondito lo studio relativo alla teoria ed all'implementazione di alcune tecniche finalizzate all'identificazione ed alla riduzione dei costi all'interno delle organizzazioni: tra le più importanti tecniche sono annoverati gli strumenti dell'Activity Based Costing, del Kaizen Costing e del Target Costing, descritti sinteticamente in Tabella 1.1.

Tabella 1.1 - Le principali tecniche di Cost Management

TECNICHE	DESCRIZIONE
ACTIVITY BASED COSTING	Il concetto di Activity Based Costing è solitamente applicato internamente alla singola organizzazione. È finalizzato ad attribuire in modo appropriato e corretto il costo degli overhead al costo totale del prodotto con l'ausilio di appositi cost drivers legati alle attività che generano tali costi. In questo modo è possibile focalizzare l'attenzione sulle attività a valore aggiunto (Goldbach, 2002).
KAIZEN COSTING	La tecnica del Kaizen Costing si focalizza su piccoli e continui miglioramenti di costo nella fase produttiva sulla base di target imposti dal management e negoziati con gli operatori (Modarres et al., 2005).
TARGET COSTING	La tecnica del Target Costing viene adottata nelle fasi di progettazione e sviluppo del prodotto. A partire dalla definizione del target price del prodotto, definito attraverso analisi di mercato e dei competitors, l'organizzazione determina un margine desiderato. Sottraendo tale margine al target price (market-driven costing), si definisce il target cost. Tale costo deve essere però analizzato con il costo effettivamente raggiungibile in pratica a livello di prodotto (product-level target costing) e successivamente di singoli componenti (component-level target costing). In questo modo vengono identificati i miglioramenti di costo da ottenere "a ritroso" (Goldbach, 2002).

La pratica del Target Costing e del Kaizen Costing è stata estesa a livello di supply chain, anche a livello congiunto, come illustrato in Figura 1.4. In particolare, il Target Costing, adottato in prospettiva di supply chain (inteso anche come "Supply Chain Target Costing" in Goldbach, 2002) è stato uno dei fattori chiave per il successo dei produttori giapponesi in ambito engineering e automotive.



(da Hines et al., 2006a)

Figura 1.4 - L'approccio congiunto tra Target-Kaizen Costing

Target e Kaizen Costing, adottati in una prospettiva di supply chain, perseguono non solo l'obiettivo di gestire e ridurre i costi lungo l'intera supply chain, attraverso la determinazione dell'obiettivo di costo minimo globale e non di una serie di costi minimi locali, ma anche l'obiettivo della creazione di relazioni di lungo termine con i propri fornitori e del loro sviluppo (Ellram, 1998). Per questo motivo sono tecniche ascrivibili in un contesto di partnership, caratterizzata però da un'asimmetria del potere contrattuale tra cliente e fornitore. Nel concetto di partnership "alla giapponese" si verifica infatti la presenza di un partner "senior" e di un partner "junior".

In questo contesto collaborativo, nell'applicazione del Target Costing esteso a livello di Supply Chain, solitamente il produttore, che ha maggiore potere contrattuale rispetto i propri fornitori, fa risalire a monte le pressioni di costo per i componenti acquistati esternamente, influenzando di conseguenza i prezzi dei diretti fornitori. Inoltre, in un'ottica di lungo termine, l'applicazione del Kaizen Costing determina continue riduzioni di prezzo ai fornitori nel ciclo di vita del prodotto acquistato, mirando al miglioramento continuo. In questo modo vi è anche un'influenza diretta sui margini dei fornitori: Ellram (2006) sottolinea l'importanza di abbracciare la prospettiva dei fornitori nel processo di Target Costing, in quanto essi devono far fronte a continue riduzioni di prezzo.

Dall'analisi di queste tecniche si nota come il processo di pricing dei fornitori sia non più focalizzato internamente, ma debba tenere conto dell'influenza esterna del cliente all'interno di un contesto collaborativo (si è già sottolineato come il Target Costing venga utilizzato per creare relazioni di lungo termine) e non puramente di mercato (nel contesto automotive, ad esempio, l'approccio di mercato tra cliente e fornitori si realizza con *competitive bidding* e aste di offerta da parte dei fornitori, come verrà successivamente approfondito nel caso Brovedani nel Capitolo 3).

È quindi possibile individuare dei contesti collaborativi in cui una distribuzione asimmetrica del potere all'interno della supply chain comporta l'influenza nella definizione del prezzo degli attori coinvolti da parte delle imprese predominanti, come nel caso dell'applicazione del Supply Chain Target Costing. In questo caso la distribuzione dei benefici non assume delle caratteristiche "win-win", in quanto la parte dominante può assegnarsi la maggior parte di tali benefici, facendo leva sul maggiore potere contrattuale, come illustrato nella parte destra della Tabella 1.2.

Tabella 1.2 - Confronto tra Activity Based Costing e Target Costing

	ACTIVITY BASED COSTING	TARGET COSTING
Strategia	Collaborativa	Confronto tra le parti
Meccanismi di coordinamento	Incentivi	Controllo
Approccio relazionale	Basato sulla fiducia	Basato sul potere
Soluzione	Win-win	Win-lose

(adattato da Goldbach, 2002)

Goldbach (2002) propone un approccio collaborativo di Supply Chain Costing basato sull'adozione congiunta di Target Costing e Activity Based Costing a livello di supply chain (come evidenziato nella colonna centrale di Tabella 1.2). In questo modo è possibile ricevere i segnali di mercato e le specifiche dei clienti attraverso il Target Costing, creando pressioni di costo all'interno della supply chain, che per avere effetto positivo devono essere equamente ripartite tra gli attori coinvolti. L'Activity Based Costing agisce come uno strumento che supporta la totalità dei partner nell'ottimizzazione dei costi di overhead.

1.3.4 Lo sviluppo di approcci contingenti

Diverse tipologie di supply chain richiedono diversi approcci e tecniche di pricing. È quanto evidenziato da Hines et al. (2006a; 2006b): nella loro ricerca si sottolinea la non applicabilità di tecniche di costing e pricing sviluppate nel contesto Lean come il Target Costing e il Kaizen Costing in settori differenti dal contesto manufacturing e l'importanza di sviluppare modelli di pricing che tengano conto delle variabili contingenti.

Prendendo in considerazione il settore agri-food, caratterizzato da prezzi spesso governati dal mercato delle commodities, in cui i produttori sono in una condizione di potere contrattuale inferiore rispetto ai clienti e faticano a controllare i propri costi (rendendo quindi complicato un approccio puntuale di Target Costing); ulteriori criticità sono create da fattori ambientali come eventuali problematiche climatiche che possono influenzare la resa produttiva, Hines et al. (2006a) propongono nuove forme di pricing "quality-based" (QBP) nell'interazione tra produttori e clienti all'interno delle filiere agro-alimentari. Gli schemi di pricing proposti sono basati sulla definizione di criteri di qualità dei prodotti agricoli e premium prices legati al loro raggiungimento. I principali elementi degli schemi proposti sono descritti in Tabella 1.3: risulta importante notare come questi elementi debbano tenere conto dei fattori contestuali. Vengono delineati due principali meccanismi, ossia da un lato quelli "cost-plus", dall'altro quelli maggiormente connessi al mercato, tra cui scegliere in base al contesto analizzato; sempre in ottica contingente devono essere sviluppati appositi incentivi, sulla base di criteri chiaramente definiti (target di qualità misurabili, caratteristiche desiderate, ecc.). Il contesto collaborativo nel quale si può instaurare un modello di pricing di questo tipo è presentato come un *fattore abilitante (enabling factor)*: gli aspetti collaborativi che facilitano l'adozione di questi meccanismi QBP sono il potere condiviso tra gli attori coinvolti, la creazione di fiducia, contratti di lungo termine, la visibilità del prezzo e il raggiungimento di risultati "win-win".

Tabella 1.3 - Caratteristiche chiave dei modelli di Quality Based Pricing

Meccanismo di pricing (contingente)	Cost-plus	Legato al mercato
Criteria su cui basare gli incentivi nel pricing (contingente)	<ul style="list-style-type: none"> • Target chiari e misurabili • Parametri di qualità del prodotto (grandezza, forma, sapore, ecc.) • Caratteristiche comportamentali desiderate (tempistiche di consegna, flessibilità, stagionalità, ecc.) 	
Contesto collaborativo (fattore abilitante)	<ul style="list-style-type: none"> • Potere condiviso • Creazione di fiducia • Contratti di lungo termine • Visibilità del prezzo • Condivisione “win-win” dei benefici ottenuti 	
Miglioramento continuo (fattore abilitante)	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking e programmi di miglioramento focalizzati sui produttori • Feedback e review del sistema QBP stesso 	

(adattato da Hines et al., 2006b)

In particolare, viene sviluppato un modello “olistico” di Quality Based Pricing” indirizzato ai practitioners per risolvere le problematiche relative alla definizione dei prezzi solitamente incontrate nel contesto agro-alimentare e finalizzato a contribuire alla sostenibilità della filiera e al suo miglioramento continuo. Come illustrato in Tabella 1.4, Hines et al. (2006a) confrontano tale modello olistico con le tecniche standard di costing, l’approccio congiunto Target-Kaizen Costing e modelli QBP sviluppati nel contesto di supply chain inglesi focalizzate sulla produzione e macellazione di carne bovina. L’approccio olistico intende superare le criticità delle altre tipologie di pricing, facendo leva sull’interazione tra cliente e fornitore nella definizione del prezzo, che in questo modo permette di mitigare l’asimmetria del potere contrattuale tra le parti, a beneficio del consumatore finale e dell’intera supply chain.

Tabella 1.4 - Analisi delle diverse tipologie di costing e pricing

CRITERI DELLO SCHEMA DI PRICING	STANDARD COSTING	TARGET-KAIZEN COSTING	QUALITY BASED PRICING (UK MEAT)	QUALITY BASED PRICING (APPROCCIO OLISTICO)
Focus dell’approccio	Identificazione del prezzo	Miglioramenti di costo	Allocazione equa dei prezzi	Miglioramenti di costo
Focus sulla qualità o qualità totale	Nessuno	Qualità totale	Generalmente qualità	Qualità totale
Price maker	Fornitore	Cliente	Cliente	Cliente col coinvolgimento del fornitore
Approccio di potere	Potere	Potere o potere condiviso	Potere	Potere condiviso
Finalità ad ottenere migliori performance	No	Sì, nel breve e nel lungo termine	Sì, ma tatticamente nel breve termine	Sì, nel breve e nel lungo termine
Legame esplicito a programmi di miglioramento	No	Sì, solitamente nel breve e nel lungo termine	Raramente	Sì, nel breve e nel lungo termine

(adattato da Hines et al., 2006a)

1.4 Verso l'approccio di Supply Chain Pricing collaborativo

La tendenza attuale spinge i membri della filiera verso un maggior livello di integrazione e una collaborazione più estesa (Lancioni, 2005), così da raggiungere situazioni di efficienza e competitività. Oggi infatti la competizione si è spostata da singole aziende a supply chain: quindi risulta fondamentale migliorare le prestazioni complessive di supply chain, piuttosto che limitarsi a quelle interne (Christopher e Gattorna, 2005). Se il focus principale diventa la supply chain, saranno da ricercare proprio in questa, ovvero nelle interfacce tra le aziende che la compongono, le maggiori opportunità di miglioramento, in particolare riduzione dei costi e analisi e creazione del valore. È evidente che il pricing si debba inserire proprio in questo ambito, assumendo maggior rilevanza anche per quanto riguarda il Supply Chain Management. In questo modo è possibile notare come il concetto di pricing in un contesto di supply chain debba tenere in considerazione non solo il processo di pricing determinato internamente all'impresa, ma anche l'influenza delle scelte ed azioni effettuate da altre controparti esterne appartenenti alla supply chain.

In un questo contesto collaborativo è possibile introdurre la **definizione** di "Supply Chain Pricing collaborativo" adottata nella presente ricerca, ovvero *il processo di pricing determinato dall'interazione dell'impresa con altri membri della filiera nella definizione del proprio prezzo e di quello delle controparti coinvolte*.

Il concetto di pricing collaborativo a livello di supply chain, al quale faremo riferimento nella prosecuzione della trattazione con l'accezione di Supply Chain Pricing, nel caso di un approccio completo e ben definito, è ancora poco diffuso in letteratura; come osservato emerge sempre più la necessità di valutare il pricing in quest'ottica, così da elaborare un ulteriore strumento per il sostegno delle partnership e per la comprensione e l'allineamento alle richieste del mercato, oltre a quelle del cliente immediatamente a valle. In seguito saranno approfonditi il contributo seminale di Voeth e Herbst (2006) ed ulteriori contributi.

1.4.1 Supply Chain Pricing – A new perspective in industrial markets

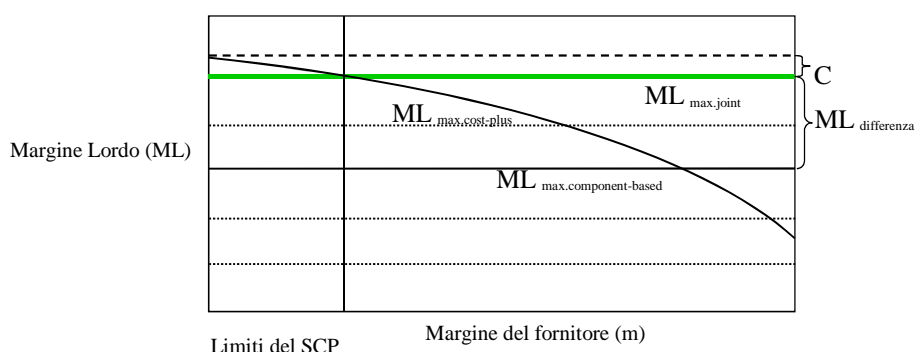
Il valore all'interno del network può essere creato attraverso lo sviluppo e la produzione dei beni, ma anche attraverso il processo di pricing e di vendita (Gummesson, 2004); allora il coordinamento della supply chain non dovrebbe coinvolgere solo i flussi di beni ed informazioni, ma anche lo sviluppo di strategie di pricing innovative, volte a creare opportunità per incrementare i profitti (Christopher e Gattorna, 2005). Di conseguenza nasce la necessità di rivedere il tradizionale ruolo del prezzo, che non può più assumere la sola funzione di strumento per distribuire i profitti, ma diventa un elemento volto alla remunerazione dei partecipanti per la loro scelta di inserirsi nel processo di creazione del valore (Wikström e Normann, 1994). Il Supply Chain Pricing si delinea allora come il tentativo di arricchire la disciplina del Supply Chain Management da un lato, come uno strumento per favorire il rafforzamento e lo sviluppo di relazioni basate sul prezzo dall'altro (Voeth e Herbst, 2006). L'idea base è quella di un processo verticale lungo la filiera, i cui attori devono astenersi dalla ricerca del proprio ottimo, a favore di un miglior risultato globale.

Nel concetto di Supply Chain Pricing proposto da Voeth e Herbst (2006) le varie aziende coinvolte nelle diverse fasi del processo produttivo e di trasformazione sono intese come collaboratrici anziché "rivali" nella realizzazione di un prodotto da commercializzare al termine della filiera. Per queste aziende il valore conferito in ogni singolo stadio della supply chain viene monetizzato nel momento in cui il prodotto conclusivo viene venduto al cliente finale: quando questa idea viene applicata al pricing, si delinea il concetto di Supply Chain Pricing. In primo luogo i diversi membri della supply chain devono collaborare per assicurarsi che il valore realizzato dalla vendita del prodotto finale sia ottimizzato, per poi redistribuirlo all'interno della filiera. In questo modo il processo di pricing è inteso come

strumento collaborativo per aumentare il profitto congiunto all'interno della supply chain diventando una remunerazione per la partecipazione nella creazione di valore nella filiera.

Voeth e Herbst (2006) evidenziano il fondamentale supporto della tecnica di *cost transparency* (Lamming et al., 2001) alla base dell'implementazione del Supply Chain Pricing: i diversi attori devono evitare di ottimizzare le proprie posizioni ed adottare atteggiamenti opportunistici, in modo da ottenere un ottimo che soddisfi gli interessi di tutta la supply chain ed effettuare la redistribuzione in modo equo tra i partner della supply chain.

Come si vedrà anche in seguito, la performance ricercata è quasi sempre la massimizzazione del profitto globale, anche se gli approcci seguiti e le dimostrazioni date in letteratura sono diversi. In questo caso si segue un procedimento matematico per provare che il margine complessivo ottenuto con un approccio di Supply Chain Pricing a livello diadico, risulta maggiore rispetto a quello ottenibile con i sistemi tradizionali. In particolare vengono definite e confrontate le funzioni che delineano il margine nei diversi casi; la situazione è rappresentata in Figura 1.5.



(tratto e rielaborato da Voeth ed Herbst, 2006)

Figura 1.5 - Confronto dei margini nel modello del Supply Chain Pricing

Dove, con $ML_{\max, \text{joint}}$ il riferimento è al margine lordo ottenuto con l'approccio di Supply Chain Pricing, mentre $ML_{\max, \text{component-based}}$ e $ML_{\max, \text{cost-plus}}$ rappresentano rispettivamente la somma indipendente dei margini lordi di cliente e fornitore e il margine lordo ottenuto come somma dei margini lordi di cliente e fornitore, con margine del fornitore cost-plus.

La seconda fase considera l'allocazione di tale ricchezza tra le parti coinvolte; è proprio questo l'aspetto più problematico dell'applicazione del Supply Chain Pricing: oltre ad essere poco trattato, viene esaminato solo superficialmente e le proposte di allocazione perlopiù non sono approfondite né argomentate.

L'implementazione del Supply Chain Pricing richiede la presenza o la disponibilità di un certo livello di collaborazione; vede come rischi principali l'appropriare di posizioni negoziali più forti da parte dei soggetti dominanti, l'incompleta trasparenza e/o onestà nella condivisione delle informazioni sui costi e la possibilità di comportamenti opportunistici, gli stessi tipici dei giochi non collaborativi (es. dilemma del prigioniero). Risulta però evidente che, all'interno di un rapporto di lungo termine, c'è una maggiore tendenza a rispettare le regole e ad osservare la trasparenza, in nome della convenienza reciproca; è allora verosimile che i problemi suddetti siano meno sentiti se la relazione è forte e si sviluppa nel tempo.

Gli autori elencano una serie di implicazioni manageriali che il processo comporta:

- definizione di un sistema per la gestione dei costi necessari al progetto di collaborazione;
- definizione di un sistema per l'allocazione dei profitti e dei rischi;

Capitolo 1

- definizione di un sistema per la gestione del processo di Supply Chain Pricing (assegnazione di ruoli e responsabilità, ecc.);
- definizione di un sistema per il controllo del processo di Supply Chain Pricing e dell'operato dei partecipanti;
- adozione di pratiche di open-book negotiation tra i partecipanti, che devono quindi essere legati da rapporti di partnership.

Gli autori sostengono infine che il notevole vantaggio competitivo di un tale approccio, risulta effettivo solo nel periodo di tempo in cui gli attori che lo implementano sono i pionieri all'interno del proprio settore.

Esaminando l'articolo però emergono una serie di limitazioni, alcune delle quali vengono elencate in seguito:

- l'approccio è esteso solo a una porzione limitata della supply chain, ovvero a una diade;
- è un approccio totalmente teorico, che non deriva e non prevede alcuna applicazione pratica;
- assume un processo di open-book negotiation bilaterale, quando nella pratica manageriale è tipicamente unilaterale;
- non definisce con chiarezza un metodo di allocazione del maggior profitto.

Quindi nonostante il merito di aver trattato una problematica ancora inesplorata e averne parzialmente gettato le basi teoriche, la pubblicazione manca di praticità ed elementi concreti che la rendano effettivamente applicabile.

1.4.2 Ulteriori contributi sul Supply Chain Pricing collaborativo

Haeling von Lanzanauer e Pohl (2007) focalizzano la loro ricerca sull'ottenimento di risultati win-win, sviluppando un modello matematico per analizzare la definizione di un contratto di fornitura in un contesto B2B nel settore agro-alimentare, finalizzato ad assicurare la massima performance della supply chain in termini economici. Lo studio è basato sull'ipotesi di completo scambio informativo tra il produttore e il trasformatore: una coordinazione della supply chain di successo dipende dall'ampiezza e dalla veridicità delle informazioni condivise. Un contratto di fornitura in cui il prezzo della materia prima sia basato sulla qualità è da ritenersi appropriato per la realizzazione di una migliore performance per la supply chain e atto a generare una situazione win-win.

Un ulteriore esempio interessante, che si avvicina fortemente al concetto di pricing collaborativo, è il caso descritto da Buxmann, Strube e Pohl (2007), che riguarda il settore della musica online. In questo articolo gli autori considerano una supply chain formata da tre attori: un distributore (venditore online), una società di collecting e una casa discografica; gli obiettivi che si pongono sono definire il prezzo al dettaglio ottimale, tramite un'indagine di mercato, e di seguito cercare un modello per allocare il maggior valore creato.

Anche in questi contributi il concetto di Supply Chain Pricing implica la collaborazione tra tutte le parti coinvolte per aumentare i profitti all'interno della catena del valore. Tuttavia questi studi sono caratterizzati da molte limitazioni, in quanto modellizzano le decisioni collaborative utilizzando un modello semplificato di supply chain.

1.5 Classificazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo

L'analisi dei principali contributi rintracciati in letteratura incentrati sul processo di pricing ha permesso di identificare una sua evoluzione, a partire dalla prospettiva tradizionale proposta nel contesto del Marketing Industriale fino allo sviluppo di approcci collaborativi in cui due o più attori di una supply chain interagiscono nella definizione del proprio prezzo e

di quello delle controparti coinvolte per i beni oggetto della transazione. Nell'ambito di questi approcci collaborativi, nei paragrafi precedenti si è evidenziato come sia possibile distinguere diverse situazioni, caratterizzate da diversi equilibri di potere, finalità e obiettivi delle parti coinvolte, ripartizione dei benefici, contesti di applicazione e differenti tecniche per l'implementazione (proposte nei modelli concettuali oppure già realizzate in pratica).

Viene quindi proposta una classificazione dei due principali approcci di Supply Chain Pricing collaborativo rinvenuti in letteratura ed opportunamente schematizzati in Tabella 1.5:

- Supply Chain Pricing collaborativo “simmetrico”;
- Supply Chain Pricing collaborativo “asimmetrico”.

Le accezioni “simmetrico/asimmetrico” sono riprese da Hingley (2005) e sono riferite alla distribuzione dell'equilibrio del potere tra le parti coinvolte nella collaborazione. Hingley (2005) evidenzia in uno studio sul bilanciamento del potere all'interno di supply chain alimentari inglesi come l'utilizzo del potere contrattuale come leva su cui agire nelle relazioni di scambio sia onnipotente e non debba essere sempre percepito in un'ottica negativa. Infatti, la creazione di relazioni è possibile in contesti asimmetrici e le parti più deboli possono tollerare situazioni di potere meno equilibrate.

Supply Chain Pricing collaborativo “simmetrico”

Come descritto nel paragrafo 1.4.1, nel loro modello concettuale Voeth and Herbst (2006) introducono il concetto di Supply Chain Pricing con l'accezione di “pricing come strumento per aumentare il profitto congiunto all'interno della supply chain”. Il processo di pricing diventa quindi una remunerazione per la partecipazione nella creazione di valore all'interno della supply chain.

In questo contesto, caratterizzato da equilibrio tra i membri coinvolti e coinvolgimento attivo, si assiste alla creazione di *close e long-term relationships* all'interno della filiera e al cambiamento delle relazioni da “win-lose” a “win-win”. Caratteristiche simili sono rintracciabili anche negli schemi di Quality Based Pricing proposti da Hines et al. (2006b), come già evidenziato in Tabella 1.4.

Alla base di questo approccio simmetrico e paritetico vi è il supporto della tecnica di cost transparency: i diversi attori devono evitare di ottimizzare le proprie posizioni, in modo da ottenere un ottimo che soddisfi gli interessi di tutta la supply chain. In generale, tale approccio deve coinvolgere una completa trasparenza informativa a supporto della sua implementazione. Ulteriori riferimenti a tecniche per l'implementazione di questo approccio collaborativo sono sottolineati da Goldbach (2002) nella sua analisi del Cooperative Supply Chain Costing (Tabella 1.2) basato sull'interazione di Activity Based Costing e Target costing, appositamente integrati da incentivi.

L'approccio di Supply Chain Pricing simmetrico, seppure caratterizzato da questi elementi chiave, resta poco approfondito per quanto riguarda i suoi contesti di applicazione: infatti la letteratura non evidenzia con chiarezza gli ambiti in cui sia possibile sviluppare un approccio paritetico e i principali contributi restano a livello concettuale. Tuttavia, è possibile individuare nel settore agri-food interessanti opportunità per lo sviluppo di collaborazioni paritetiche, come evidenziato nuovamente da Hines et al. (2006a; 2006b) e Haeling von Lanzener e Pohl (2007).

Supply Chain Pricing collaborativo “asimmetrico”

Dall'altro lato è stato possibile individuare in letteratura alcuni contesti collaborativi in cui una distribuzione asimmetrica del potere all'interno della supply chain comporta l'influenza nella definizione del prezzo degli attori coinvolti da parte delle imprese predo-

minanti. In questo caso la distribuzione dei benefici non assume delle caratteristiche “win-win”, in quanto la parte dominante può assegnarsi la maggior parte di tali benefici.

Un esempio è stato fornito dal settore automotive, dove l’implementazione di tecniche quali il Target Costing (Ellram, 1998) adottate dai principali produttori di auto comporta una determinazione dei prezzi ai propri fornitori.

Tabella 1.5 - Classificazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo

APPROCCIO SCP COLLABORATIVO	SUDDIVISIONE DEL POTERE	BENEFIT SHARING	CONTESTI DI APPLICAZIONE	TECNICHE USATE
Collaborativo “simmetrico”	Simmetrica	Win-win	Non chiaramente definiti in letteratura (indicazioni su settore agrifood)	Cost Transparency; Cooperative Supply Chain Costing; Holistic Quality Based Pricing
Collaborativo “asimmetrico”	Asimmetrica	Non win-win	Engineering/Manufacturing (es. automotive)	(Supply Chain) Target Costing

Risulta ovviamente possibile distinguere ambiti in cui vi è assenza di rapporti collaborativi tra diversi attori di una supply chain. In questo frangente, non vi è interazione tra le parti nel processo di pricing, che in questo caso può essere annoverato nella prospettiva “tradizionale”.

1.6 Gap rilevati in letteratura

La revisione dei principali contributi rintracciati principalmente nel contesto del Marketing Industriale e del Supply Chain Management ha permesso di identificare i maggiori gap relativi allo stato dell’arte della ricerca sul pricing collaborativo in un ambito di supply chain.

In primo luogo, è stata identificata la mancanza di una definizione univoca e condivisa del concetto di Supply Chain Pricing collaborativo e la sua relativa operazionalizzazione. In base all’analisi ed alla sintesi dei contributi rintracciati, è stata proposta la definizione di Supply Chain Pricing collaborativo che sarà adottata all’interno della presente ricerca e sono stati classificati i due approcci di Supply Chain Pricing collaborativo (“simmetrico” ed “asimmetrico”).

Il secondo maggiore gap è relativo all’implementazione di tali approcci di Supply Chain Pricing collaborativo. Se nell’ambito relativo al Supply Chain Pricing collaborativo “asimmetrico” è possibile fare riferimento ad alcune tecniche consolidate, (nel paragrafo 1.3.3 sono state approfonditi i legami tra l’applicazione del Target Costing e l’interazione tra diversi attori della supply chain), è stata notata la carenza di modelli concreti per l’implementazione di politiche collaborative “simmetriche” e paritetiche basate sul pricing all’interno del supply network. La letteratura di riferimento, oltre a proporre l’implementazione della *cost transparency*, non approfondisce i meccanismi di pricing a supporto dello sviluppo di un approccio di pricing collaborativo simmetrico. In tale ambito, ulteriori approfondimenti sono richiesti nello studio di incentivi a supporto dell’implementazione del Supply Chain Pricing collaborativo e della spartizione dei bene-

fici evitando azioni opportunistiche. Lo studio dell'implementazione deve tenere conto delle principali criticità individuate nei modelli concettuali proposti in letteratura: queste difficoltà sono legate alla disponibilità delle aziende allo scambio informativo, alla possibilità di comportamenti opportunistici delle parti, ai limiti legali alla collaborazione sul prezzo e al conflitto tra l'obiettivo di equità e le strutture di potere del network (che coincidono spesso con equilibri di mercato consolidati).

Inoltre i maggiori studi sono limitati all'analisi di modelli semplificati di supply network, nella maggior parte dei casi considerando canali di distribuzione, ed escludendo le attività a "valore aggiunto", come i processi di trasformazione, sviluppo-prodotto. In questo modo viene meno l'analisi delle variabili contestuali volta a comprendere in quali contesti di supply chain si possono sviluppare i diversi approcci di pricing collaborativo tra diversi attori del network.

Un ulteriore ampliamento della ricerca è richiesto dall'assenza di una visione globale di network che superi l'interazione esclusivamente diadica tra cliente e fornitore proposta nei principali contributi analizzati. L'estensione all'interno del network con cui si realizzano gli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo è un aspetto che sicuramente necessita approfondimenti.

Nel distinguere i contributi in funzione della loro struttura si nota il prevalere delle pubblicazioni teoriche, basate su concetti e modelli, rispetto alla ricerca empirica, in cui vengono presentati casi studio e applicazioni pratiche. Dal punto di vista metodologico, la maggior parte dei contributi riguarda studi matematici di ottimizzazione basati su modelli analitici o teoria dei giochi nel filone della Supply Chain Coordination. Vi è la necessità quindi di sviluppare studi empirici qualitativi, in quanto i modelli analitici e matematici utilizzati per coordinare le attività all'interno del supply network potrebbero non cogliere completamente le dinamiche esistenti nell'adozione e sviluppo degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.

Vi è inoltre un'assenza di rilettura del fenomeno attraverso teorie manageriali consolidate: sicuramente la fase iniziale in cui si trova la ricerca sul Supply Chain Pricing collaborativo ha precluso la possibilità di sviluppare interpretazioni attraverso le lenti di teorie manageriali. Tuttavia, i principali contributi analizzati nella revisione bibliografica suggeriscono l'applicazione di teorie (come ad esempio la Teoria dei Giochi) utili nell'investigazione della suddivisione dei benefici win-win tra le parti coinvolte nel processo di pricing collaborativo. Inoltre, aspetti quali l'adozione di comportamenti opportunistici, le condizioni di asimmetria informativa all'interno della supply chain e il rischio di interagire con altre controparti della filiera nel processo di pricing richiamano direttamente l'Agency Theory (Eisenhardt, 1989a).

Un ulteriore gap è rappresentato dalla mancanza di approfondimento dei risultati ottenuti nell'implementazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo, in particolare modo in riferimento al contesto "simmetrico" in cui si ricercano benefici condivisi tra le parti coinvolte nella collaborazione. Tuttavia, se già gli studi relativi all'implementazione pratica dell'approccio simmetrico sono poco sviluppati, lo studio dell'impatto sulle performance si configura come un aspetto al momento secondario su cui indirizzare le ricerche future.

1.7 Possibili direzioni della ricerca

Come evidenziato dai molteplici gap della letteratura evidenziati nel paragrafo precedente, l'ambito di ricerca relativo al Supply Chain Pricing collaborativo, con particolare attenzione all'approccio "simmetrico", si configura come un'area inesplorata, all'interno della qua-

le è possibile individuare diverse opportunità di ricerca, come illustrato in Tabella 1.6. Per ogni gap di ricerca sono state individuate le relative opportunità di ricerca.

A causa dei numerosi gap, si è deciso di focalizzare la ricerca sugli aspetti relativi ai contesti di applicazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo e alla loro implementazione. Come passo successivo all'analisi della letteratura, si è deciso di affrontare una "fase esplorativa", finalizzata non solo ad identificare gli elementi chiave relativi all'oggetto dello studio negli aspetti di maggiore interesse, ma anche i possibili sviluppi per l'evoluzione della ricerca.

Tabella 1.6 - Gap individuati e opportunità di ricerca

GAP	OPPORTUNITÀ
Implementazione	Approfondimento dei meccanismi di pricing alla base dell'implementazione degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo e delle modalità con cui essi vengono messi in pratica.
Contesti di applicazione	Sviluppo di una prospettiva contingente per l'analisi degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo. Analisi dei contesti in cui è facilitato lo sviluppo di approcci collaborativi per approfondire i fattori abilitanti.
Estensione della collaborazione	Approfondimento riguardo l'interazione tra due o più attori di una supply chain nella realizzazione di approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.
Ricerca empirica qualitativa	Possibilità di investigare il fenomeno del Supply Chain Pricing collaborativo in un contesto ricco di significato. Forte valenza della ricerca empirica qualitativa in un ambito poco esplorato. Possibilità di identificare casi reali di implementazione dell'approccio di Supply Chain Pricing collaborativo simmetrico.
Rilettura attraverso teorie manageriali	Contributo allo sviluppo della teoria relativa al Supply Chain Pricing collaborativo sulla base di fondamenti teorici consolidati.

Non avendo rintracciato in letteratura contributi che definiscano in modo chiaro i contesti di applicazione degli approcci di Supply Chain Pricing, sono stati sviluppati alcuni quesiti di ricerca preliminari, finalizzati a indirizzare la fase esplorativa:

“Esiste effettivamente la collaborazione simmetrica nel processo di pricing tra diversi attori all'interno di una supply chain? Se sì, in quali condizioni?”

Risulta fondamentale capire se esistono casi in cui si sviluppa un processo di pricing collaborativo simmetrico e ricavare dall'analisi di questi le condizioni contestuali che facilitano e supportano l'adozione di un tale tipo di pratica.

Prendendo in considerazione il secondo aspetto di maggiore interesse, legato all'implementazione, ci si è posti il seguente quesito preliminare:

“In termini di meccanismi utilizzati, in che modo si implementa un approccio di Supply Chain Pricing collaborativo?”

Questo quesito si pone l'obiettivo di comprendere la natura del processo e i suoi meccanismi pratici; quindi il risultato al quale può condurre è la definizione di un modello del fenomeno, in grado di indicarne tutti gli aspetti rilevanti e le caratteristiche fondamentali.

La definizione di questi quesiti preliminari, successivamente affinati nelle domande di ricerca (presentate nel Capitolo 4) alle quali il presente studio si pone l'obiettivo di rispondere, ha avuto un ruolo critico all'interno della fase esplorativa, oggetto dei Capitoli 2 e 3.

1.8 Conclusioni

L'analisi della letteratura effettuata in questo capitolo ha permesso in primo luogo di delineare l'evoluzione degli studi relativi al processo di pricing, a partire dalla prospettiva tradizionale adottata nel contesto del Marketing Industriale, per poi prendere in considerazione i principali contributi nell'ambito del Supply Chain Management. L'attenzione è stata riposta sui nuovi approcci emergenti incentrati sullo sviluppo di relazioni collaborative tra diversi soggetti della supply chain, in cui il processo di pricing riveste un ruolo critico. L'analisi delle differenti tipologie di pricing collaborativo ha permesso di effettuare una prima classificazione di questi approcci di Supply Chain Pricing collaborativo rinvenuti in letteratura.

La revisione dei principali contributi teorici ha inoltre permesso di individuare i gap su cui indirizzare i successivi passi della ricerca: dall'analisi risulta evidente che il concetto di Supply Chain Pricing collaborativo non è ancora stato adeguatamente approfondito in letteratura; tuttavia è stato possibile individuare alcuni segnali che ne sottolineano il potenziale sviluppo futuro. In particolare, i principali contributi di riferimento evidenziano un inedito ruolo per il processo di pricing e l'opportunità per le aziende di fare leva su di esso per sviluppare nuove forme di collaborazione all'interno della supply chain. Tuttavia tali contributi, principalmente a carattere teorico/concettuale, non descrivono i contesti in cui è possibile adottare approcci collaborativi, in particolar modo simmetrici e difficilmente propongono linee guida per l'implementazione di questi approcci collaborativi.

Dall'analisi della letteratura sono state individuate alcune indicazioni per l'esplorazione di questi approcci collaborativi nel contesto del settore agroalimentare; in seguito alla revisione bibliografica, lo studio è proseguito con finalità esplorative per rintracciare ulteriori elementi atti a definire con maggiore chiarezza i contesti di applicazione del Supply Chain Pricing collaborativo e i suoi meccanismi di implementazione, in modo da strutturare i successivi stadi della ricerca.

2 CASI STUDIO RETROSPETTIVI

Dal precedente capitolo incentrato sull'analisi della letteratura relativa al Supply Chain Pricing collaborativo è emerso come il filone di ricerca del Supply Chain Management sia carente nella presentazione di casi di effettiva implementazione di approcci collaborativi nelle attività di definizione dei prezzi a livello di supply chain, in particolare nel caso "simmetrico". Per colmare tale gap, nella fase esplorativa è stato possibile rintracciare attraverso estese ricerche on-line ed analizzare alcuni importanti contributi empirici derivanti dalla ricerca in ambito agro-alimentare nel contesto delle cosiddette "values-based supply chains". In questo capitolo vengono introdotti ed analizzati i casi esemplari di alcune filiere operanti negli Stati Uniti d'America, in quanto realtà fortemente rappresentative del fenomeno di pricing collaborativo. Successivamente, attraverso un'analisi cross-case effettuata utilizzando una prospettiva contingente, vengono delineate le caratteristiche comuni nel processo di pricing, condiviso da diversi attori della filiera e finalizzato a garantire risultati "win-win" attraverso meccanismi opportunamente sviluppati.

In seguito alla definizione dei gap relativi alla ricerca in ambito di Supply Chain Pricing collaborativo (con particolare interesse per l'approccio "simmetrico") e in riferimento alle domande di ricerca preliminari, nella fase esplorativa è stato possibile rintracciare attraverso estese ricerche on-line alcuni interessanti esempi di filiere collaborative nel processo di definizione dei prezzi nel settore agro-alimentare.

Questi esempi sono riportati e descritti nei report dettagliati del progetto di ricerca americano "Agriculture of the Middle" (Stevenson, 2009a) e della partnership di filiera Sysco/National Good Food Network (Cantrell, 2009; 2010). Pur essendo progetti di ricerca e collaborazioni incentrati su aspetti legati allo sviluppo agricolo e del settore agro-alimentare statunitense, hanno una forte valenza in relazione alle tematiche del Supply Chain Management, a partire dagli aspetti logistici e relazionali, fino all'aspetto chiave di questo studio, ovvero il processo di pricing gestito in un'ottica collaborativa. I report analizzano casi di successo nella creazione di un approccio innovativo basato su alleanze strategiche operanti a livelli regionali con volumi significativi di prodotti differenziati, per risolvere l'incapacità competitiva dei piccoli-medi produttori nel mercato internazionale e locale delle commodity agricole.

In particolare, si assiste alla ripartizione equa "win-win" dei profitti tra gli attori coinvolti attraverso meccanismi stabili e trasparenti di pricing, a una struttura della supply chain in cui il potere risulta distribuito in modo simmetrico e paritetico tra le parti coinvolte. La definizione dei prezzi è supportata da organizzazioni intermedie che favoriscono la negoziazione collaborativa dei prezzi tra produttori, aggregatori e distributori.

Questi casi sono stati analizzati in dettaglio in modo "retrospettivo" (infatti nella prosecuzione della tesi verranno definiti come "casi retrospettivi"), sulla base delle informazioni e dei dati disponibili, evidenziando nella fase esplorativa della presente ricerca l'opportunità di prendere in considerazione filiere agro-alimentari analoghe per lo sviluppo dei casi studio, come sarà descritto nel Capitolo 4 relativo al design della ricerca.

Con particolare riferimento ai casi studio individuati in rete si sono utilizzate le informazioni disponibili nei report redatti da Stevenson (2009a; 2009b; 2009c; 2009d; 2009e) e nei siti internet delle diverse filiere trattate (www.redtomato.org, www.shepherdsgrain.com,

www.organicvalley.coop, *www.farmers.coop*, *www.countrynaturalbeef.com*) oltre che in quello dell'organizzazione "Agriculture of the middle" (*www.agofthemiddle.org*). Per approfondire la conoscenza è stato inoltre analizzato altro materiale reperito in rete e sono stati presi in considerazione ulteriori siti internet, collegati a quelli citati in precedenza. Sono state inoltre condotte alcune interviste telefoniche con alcuni rappresentanti delle filiere (Micheal Rozyne di Red Tomato) e responsabili del progetto Agriculture of the Middle (Frederick Kirschenmann) per ottenere importanti approfondimenti sugli aspetti relativi al pricing.

2.1 Il contesto dei casi studio retrospettivi analizzati

Negli ultimi decenni il settore agricolo americano ha conosciuto una forte industrializzazione, data dall'adozione di nuove tecnologie che hanno condotto a importanti aumenti dell'efficienza e delle rese. Tutto ciò ha portato ad una crescita della produzione agricola e a un conseguente abbattimento dei prezzi. A fronte di tale trend, molte aziende non sono state in grado di rimanere competitive sul mercato dei beni commodity e sono state assorbite dai soggetti ancora sul mercato; tale fenomeno definito "cannibalismo agricolo", ha portato ad una forte concentrazione del settore, che oggi vede la presenza di pochi e sempre più grandi produttori di commodity agricole. L'alternativa a questa tendenza è la possibilità per i produttori di focalizzarsi su una nicchia di mercato, nella quale inserirsi con un prodotto ad elevato valore aggiunto, da proporre in maniera diretta al consumatore finale. Questa soluzione è però sostenibile solo da aziende di piccole dimensioni che offrono prodotti fortemente differenziati e che in genere si caratterizzano per l'incapacità di conseguire economie di scala. Data questa situazione, i produttori di medie dimensioni si trovano in difficoltà, poiché non sono abbastanza grandi per poter competere in maniera adeguata con i grossi gruppi, né abbastanza piccoli per poter gestire in autonomamente l'immissione diretta dei propri prodotti sul mercato (Lev e Stevenson, 2010).

Per fronteggiare questo problema è nato l'interesse nella costruzione di filiere aventi proprio la finalità di sostenere questi produttori di medie dimensioni. Tali network sono le cosiddette "*values-based food supply chain*", quindi apparati basati sul valore, non solo dei prodotti ma anche del processo nel suo insieme e della rete di relazioni. La caratteristica che accomuna tutte le applicazioni di questo modello di gestione innovativo è la presenza di un "terzo livello", ovvero un organismo in grado di gestire un insieme di produttori e coordinare l'intera filiera. Tipicamente queste strutture sono costruite su alleanze strategiche che operano efficacemente a livello regionale (e non solo), trattando quantitativi significativi di prodotti differenziati e di alta qualità, con l'obiettivo di una distribuzione equa dei profitti tra i partner.

Le caratteristiche chiave di queste particolari filiere sono riconducibili alle seguenti dimensioni (Stevenson, 2009a):

Prodotti differenziati, di alta qualità ed elevato valore

Il prodotto di una value-based supply chain deve essere diversificato relativamente ad una serie di attributi tangibili, come normalmente avviene per un qualsiasi prodotto differenziato, quindi la qualità, le proprietà nutrizionali, il gusto ed altre caratteristiche. Risultano però fondamentali per la differenziazione anche alcune caratteristiche intangibili, indispensabili per un ulteriore incremento del valore del prodotto; tra queste la regionalità, la sostenibilità dei processi, il rispetto dell'ambiente. Questi elementi sono più difficili da far percepire perché non si manifestano in modo diretto al consumatore finale; ne deriva la grande importanza del ruolo della comunicazione e del marketing in questo contesto, esporsi al punto successivo.

Marchio riconosciuto e forte identità di prodotto

Le filiere di questo tipo devono investire notevoli sforzi nel campo della comunicazione. È di vitale importanza la costruzione di un'identità di prodotto che ne sottolinei tutto il processo di sviluppo, prestando particolare attenzione alla sua storia. A valle di questo, la costruzione di un marchio adeguato e il suo corretto utilizzo, risultano fondamentali per poter arrivare al consumatore finale in maniera efficace. Infine, questi aspetti devono essere sostenuti da altre azioni di marketing e di comunicazione, che possono sfruttare innumerevoli strumenti, ma che comunque devono pervadere l'intera filiera e garantire una diffusione della conoscenza del fenomeno.

Partnership strategiche

Le relazioni lungo la filiera diventano di importanza strategica; si eliminano i rapporti avversariali a favore di una forte interdipendenza tra i partner, che si trovano inseriti in un clima di fiducia reciproca e non vengono più considerati soggetti sfruttabili e sostituibili.

Come diretta conseguenza del punto precedente si passa da una visione di breve termine (anche con rapporti di scambio di tipo "on-off") ad un'ottica di lungo periodo.

Un altro cambiamento di mentalità tipico permette il passaggio da una visione di tipo "win-lose" a una "win-win", secondo la quale ogni soggetto ricerca il benessere e il miglioramento della performance non solamente per sé ma per l'intera filiera; è indispensabile la capacità dei vari operatori di lavorare insieme su tutti gli aspetti inerenti la supply chain, quindi diventano fondamentali la condivisione delle informazioni e un approccio congiunto al decision-making, al risk-taking, nella governance e più in generale in tutto ciò che implica diritti e responsabilità.

Sostenibilità economica

Proprio a partire dai principi fondamentali alla base delle values-based supply chain e dal tipo di relazioni che in queste si sviluppano, nascono dei particolari processi di gestione degli aspetti economici dell'apparato. Questi sono finalizzati a garantire la sostenibilità economica della filiera e la dignità di tutti i suoi operatori, mediante la garanzia di un margine per ognuno di questi e in particolare per i produttori, che risultano essere generalmente i soggetti più svantaggiati.

Sostenibilità ambientale e sociale

Nelle filiere in esame sono parimenti importanti gli obiettivi di business e quelli etico-sociali e ambientali, di conseguenza i sistemi di produzione devono essere rispettosi dell'ambiente e socialmente sostenibili. A tale fine vengono sviluppati processi specifici e certificati, che permettono il rispetto dei principi di filiera e l'ottenimento di prodotti di valore e differenziati, e sono al contempo in grado di dare garanzia al consumatore finale relativamente a questi due aspetti.

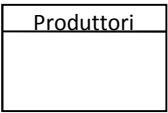
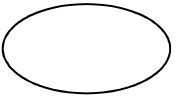


2.2 Il progetto "Agriculture of the Middle"

I casi studio esaminati in seguito e tratti dal lavoro di Stevenson (2009) sono degli esempi rilevanti di questo tipo di filiere; nonostante presentino forti differenze relativamente ad alcuni aspetti, tra i quali il tipo di organizzazione, i volumi trattati, piuttosto che la tipologia di prodotto, in tutte le situazioni è presente una forte condivisione degli stessi valori base e dei medesimi obiettivi, che si traducono poi in pratiche operative assimilabili e caratterizzanti il fenomeno. Tali fini e processi sono evidenziati in seguito, a valle dell'analisi di confronto tra i vari casi, che sono i seguenti:

- *Shepherd's Grain*, società privata che tratta una farina speciale nel nord-ovest degli Stati Uniti (Stevenson, 2009b);

- *Red Tomato*, un'organizzazione non profit che offre sostegno a produttori di ortaggi nel nord-est degli Stati Uniti (Stevenson, 2009c).
- *CROPP/Organic Valley*, una cooperativa multi-regionale (con oltre 1000 associati) che commercia prodotti organici di diversa tipologia (Stevenson, 2009d);
- *Country Natural Beef*, una cooperativa di allevatori (circa 100 associati) nel nord-ovest degli Stati Uniti (Stevenson, 2009e; Pullman and Dillard, 2010);

Tabella 2.1 - Legenda dei simboli grafici utilizzati nella rappresentazione dei casi retrospettivi

SIMBOLI UTILIZZATI	SIGNIFICATO
	Soggetti attivi e direttamente coinvolti nella filiera.
	Soggetti direttamente coinvolti nella filiera, che non svolgono però attività "dirette", ma di coordinamento, organizzazione, ecc.
	Intermediari che si occupano della logistica e non sono interessati dalle attività congiunte di filiera.
	Flusso dei prodotti

2.2.1 *Shepherd's Grain*

La filiera di *Shepherd's Grain* è localizzata principalmente nello stato di Washington e si estende negli stati del Pacifico nord-occidentale degli USA. Tratta farina di frumento ottenuta secondo processi sostenibili, a partire dalla materia prima coltivata dai produttori membri del gruppo *Columbia Plateau Producers*.

Il progetto è nato negli anni Ottanta perseguendo un duplice obiettivo decennale:

- sviluppare un business agricolo sostenibile, indipendente dai sussidi statali;
- ideare dei sistemi di produzione rispettosi dell'ambiente, in grado di superare i problemi del suolo di quella regione degli Stati Uniti.

Negli anni seguenti tale proposito ha iniziato a realizzarsi tramite la promozione di sistemi innovativi di coltivazione e di un modello di business innovativo, focalizzato sulla regionalità, l'elevata qualità del prodotto, la differenziazione e la costruzione di partnership strategiche. Tutto questo anche grazie al supporto e al finanziamento da parte di organi quali l'USDA (United States Department of Agriculture), l'Università del South Dakota ed altri enti istituzionali.

Il risultato in termini di conseguenze ambientali è stato ottimo, mentre per ottenere il successo sul mercato ci è voluto più tempo ed è stato necessario elaborare un prodotto particolare, in grado di incontrare le esigenze dei soggetti a valle in termini di gusto e performance. È stata sviluppata una farina speciale con caratteristiche particolari, che è stata inserita nel mercato nel 2003, dopo l'identificazione dei potenziali clienti.

I primi clienti di *Shepherd's Grain* erano tutti soggetti di piccole dimensioni, che nell'attività di acquisto attribuivano e tuttora attribuiscono grande importanza alla "storia" del prodotto, ovvero al modello rappresentato da *Shepherd's Grain*, quindi il rispetto dell'ambiente, il sostegno a famiglie di produttori da generazioni, l'impronta fortemente locale, ecc.; la qualità, quindi l'analisi del gusto del prodotto, dell'eccellenza nutrizionale, della stabilità delle caratteristiche nel tempo e indipendentemente dal produttore, viene considerata solo successivamente alla "storia", seguita a ruota dalla variabile prezzo, ritenuta di minor importanza poiché il costo della farina per questi produttori differenziati ha un peso limitato sulla struttura di costo complessiva.

Una tale gerarchia di valori è opposta rispetto alle logiche dominanti nei sistemi di tipo commodity, dove la competizione è basata principalmente sul prezzo, la qualità viene considerata solo in un secondo momento e i prodotti non sono differenziati nel loro percorso produttivo.

I clienti più recenti sono, per tipologia e dimensioni, differenti dagli altri e questa è la spiegazione allo loro diversa gerarchia di valori nell'acquisto; con questi la qualità prevale sulla storia del prodotto, ma rimane comunque fondamentale per *Shepherd's Grain* che il loro focus non sia solo quello di acquistare a basso costo, caso in cui non verrebbero coinvolti.

Da queste considerazioni emerge l'importanza che questa filiera attribuisce alla qualità, che cerca di tutelare lavorando sotto certificazioni esterne, ma soprattutto alla storia, quindi al marchio *Shepherd's Grain*, che viene mantenuto lungo la supply chain in diversi modi che vanno dal co-branding all'utilizzo di video promozionali, piuttosto che visite ai clienti.

Il marchio *Shepherd's Grain* è legato all'associazione di produttori *Columbia Plateau Producers*, che assume la forma giuridica di LLC (Closed Limited Liability Corporation), che può essere assimilata ad una S.r.l. italiana, ed è stata scelta per alcuni vantaggi legati alla flessibilità e alla tassazione. La struttura è composta di dieci soci proprietari, ma comprende altri membri per un numero complessivo di oltre 30 produttori agricoli; la gestione è affidata ad un Board of Management, composto da soci e partner a valle, che ha il compito di delineare le politiche gestionali e strategiche della filiera.

Questa vende i propri prodotti principalmente all'ingrosso, ma ha di recente sviluppato contatti e cercato sbocchi anche nel sistema di vendita al dettaglio. Il rapporto con i propri clienti, che come già detto appartengono a categorie diverse e hanno priorità differenti, viene gestito da *Shepherd's Grain* in modo collaborativo e interattivo, attraverso una comunicazione continua e diretta e mediante incontri periodici che permettono anche attività di decision-making congiunto (ad esempio nel 2008 è stato definito il nuovo modello di pricing proprio in una di queste occasioni).

Dal punto di vista dei produttori la scelta viene effettuata dai membri dell'organizzazione, ma sono comunque richieste caratteristiche minime legate agli standard da rispettare e ai sistemi produttivi utilizzati.

Il trasporto tra la fase di stoccaggio e la molitura viene gestito da un partner strategico, che opera a livello regionale e che dispone di mezzi dedicati a questo business.

L'attività di produzione della farina a marchio *Shepherd's Grain* viene gestita interamente dall'unico molitore di dimensioni rilevanti nella regione, ovvero ADM. Questo soggetto, grazie alle sue caratteristiche tecnologiche e di reputazione, rappresenta una garanzia di

elevata qualità del prodotto finito e permette a *Shepherd's Grain* di aumentare la sua credibilità nei confronti dei nuovi potenziali clienti.

Infine, le attività di distribuzione della farina sono gestite da una molteplicità di attori diversi, infatti in alcuni casi i clienti se ne occupano autonomamente, in altri invece si affidano ad aziende di loro scelta, che preferibilmente devono vantare caratteristiche quali regionalità, attenzione alla qualità per la selezione dei prodotti, affidabilità e certificazioni.

La struttura della filiera viene riportata in Figura 2.1; rappresentazioni analoghe sono utilizzate anche per le supply chain descritte in seguito. La simbologia utilizzata è precedentemente descritta in Tabella 2.1.

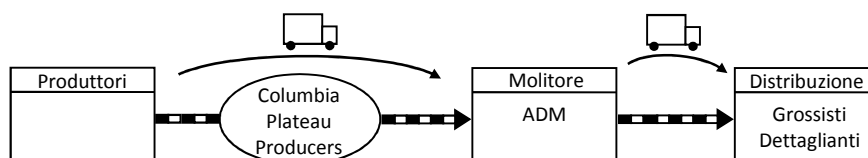


Figura 2.1 - La filiera di Shepherd's Grain

Un aspetto importante della filiera è la fase di pianificazione dei raccolti; dovendo gestire una serie di produzioni nell'arco dell'anno, numerosi produttori e un certo numero di clienti, diventa necessario definire in anticipo quanti acri di terra devono essere destinati a quale prodotto e da quale produttore, così da assicurare la soddisfazione delle richieste del mercato. Tale processo, data la complessità e la forte concatenazione degli eventi, inizia addirittura con due anni di anticipo rispetto ai raccolti. È rilevante citare un accorgimento che *Shepherd's Grain* adotta a tutela dei produttori, ovvero non ne acquista più del 50 per cento del raccolto, al fine di garantire loro la diversificazione dei canali di vendita.

Il modello visto è ritenuto ancora in fase di assestamento ed è da definire la struttura più adeguata per la gestione nella fase di maturità. Dato il forte imprinting regionale e locale, si ritiene che il prodotto non possa essere distribuito in un territorio molto più esteso di quello attualmente considerato, ma sia piuttosto da considerare l'ipotesi di replicare il sistema in aree diverse, una volta che la struttura sarà consolidata.

Il pricing nella filiera di Shepherd's Grain

Focalizzando l'attenzione sui meccanismi di pricing, principale oggetto della presente ricerca, il processo di definizione dei prezzi all'interno della filiera di *Shepherd's Grain* è finalizzato fondamentalmente sulla capacità di coprire i costi di produzione, quindi garantire la sostenibilità dei partecipanti, e contemporaneamente mantenere un prezzo stabile ed equo a valle, a tutela del cliente; il tutto slegando il prezzo pagato ai produttori dal valore della materia prima commodity, così da evitare loro di subire forti variazioni di marginalità.

Risulta interessante sottolineare il fatto che tutte le decisioni prese in questo ambito sono derivate dal confronto e dalla condivisione da parte di tutti i soggetti maggiormente coinvolti nella supply chain, partendo dai produttori fino al molitore.

Fino al 2007 il meccanismo utilizzato prevedeva la definizione di un prezzo stabile di durata annuale (definito tipicamente in agosto), costruito tenendo conto dei costi di produzione, di trasporto del grano al molino, i costi amministrativi di *Shepherd's Grain*, un certo ammontare relativo alle attività di molitura e un'adeguata quota di margine per i produttori, *Shepherd's Grain* stessa e ADM (con valori proporzionalmente paragonabili). Si trattava di un meccanismo strutturato e trasparente, che si è però dimostrato inadeguato in alcune situazioni, ad esempio al verificarsi di momenti di forte instabilità dei prezzi commodity.

Il punto di svolta è stata la stagione del 2007, risultata critica sotto diversi aspetti; quell'anno l'andamento dei prezzi del grano commodity, che ha riscontrato dei picchi molto importanti e notevolmente al di sopra del prezzo stabilito da *Shepherd's Grain*, ha causato alcuni problemi all'interno della filiera. Un altro problema è sorto a causa delle condizioni climatiche poco favorevoli, che hanno ridotto le rese e quindi comportato un aumento consistente nei costi unitari di produzione. Il prezzo definito da *Shepherd's Grain* è apparso allora non più sostenibile.

Per porre rimedio a queste problematiche si è presa una decisione di filiera che ha condotto alla stesura di un nuovo modello di pricing più flessibile, anche se basato sullo stesso principio del precedente, ovvero la garanzia di una certa stabilità. Questo nuovo meccanismo prevede la definizione di un prezzo (all'origine) stabile due volte all'anno, in febbraio ed in agosto. In febbraio il prezzo viene determinato in funzione del costo medio di produzione nell'anno precedente, calcolato su un campione rappresentativo di produttori membri. A questo viene aggiunto un certo fattore che tiene conto dell'inflazione e della variazione dei costi di produzione rispetto all'anno prima e infine viene sommato un margine di profitto ragionevole.

Nella definizione estiva del prezzo si parte invece dal valore di febbraio, indicizzandolo al valore medio dei prezzi del grano commodity nei sei mesi precedenti (precisamente 150 giorni di mercato). Questa indicizzazione prevede tre diverse possibilità a seconda della differenza tra il prezzo medio di mercato e quello stabilito da *Shepherd's Grain* (anche in funzione di un valore cuscinetto che tiene conto dell'inflazione):

- se la differenza in valore assoluto ammonta a meno di 1 dollaro/staio (lo staio o *bushel* è una misura che indica circa 60 libbre, quindi orientativamente 27 Kg), il prezzo rimane uguale a quello di febbraio (ci si considera all'interno delle variazioni endemiche/inflazionistiche);
- se il prezzo commodity è superiore al prezzo di febbraio di oltre 1 dollaro/staio, il nuovo prezzo sarà incrementato rispetto al precedente del 70% della differenza riscontrata (meccanismo a difesa del produttore);
- se il prezzo commodity è inferiore al prezzo di febbraio di oltre 1 dollaro/staio, verrà mantenuto il valore del periodo precedente, ma il limite superiore del cuscinetto considerato sarà incrementato per il 70% della differenza riscontrata; questo accorgimento è a difesa del consumatore, infatti assicura che nel periodo successivo una variazione in aumento del prezzo potrà verificarsi solo a fronte di incrementi molto rilevanti del prezzo commodity.

La politica di prezzo di *Shepherd's Grain* prevede una completa trasparenza e la proposta a tutti i clienti del medesimo valore, al fine di garantire loro un trattamento equo; tale valore è funzionale però alle quantità acquistate.

Per quanto riguarda le modalità, è interessante osservare che il pagamento da parte del molitore a *Shepherd's Grain* è immediato, pratica che consente una certa celerità nel pagamento al produttore, che in questo modo oltre ad avere la garanzia di un margine stabile può contare su un ritorno della liquidità a breve.

In conclusione, si può notare come il meccanismo di pricing sviluppato all'interno della filiera di *Shepherd's Grain* abbia forti connotazioni collaborative, in quanto i diversi soggetti coinvolti effettuano una continua concertazione per giungere a una definizione dei prezzi che permetta di ottenere risultati interessanti per ognuno, garantendo stabilità e copertura dei costi.

2.2.2 *Red Tomato*

Red Tomato è un'organizzazione non profit che opera in due diversi ambiti, ovvero la gestione a livello di marketing e di logistica di filiere che producono principalmente ortaggi biologici (con il marchio *Red Tomato*) e la consulenza per lo sviluppo di sistemi regionali in ambito agroalimentare. La mission di tale ente esprime la ferma convinzione che la creazione di connessioni tra produttori e consumatori finali mediante attività di marketing, commercio ed educazione e la creazione di sistemi per la gestione delle filiere agroalimentari basati sui concetti di “locale”, “conduzione familiare” ed “equità” siano un modo efficace per sostenere un miglioramento della società nel suo complesso.

Questa organizzazione è nata nel 1996 dall'idea di Michael Rozyne, con l'obiettivo di gestire una filiera differenziata per la produzione di ortaggi marchiati *Red Tomato*; inizialmente la struttura vantava reti distributive e logistiche di proprietà, ma in seguito ci si accorse che tale scelta richiedeva uno sforzo eccessivo e peraltro comportava lo spostamento dell'attenzione verso attività non core. Dal 2003 allora, dopo aver gettato le basi per una crescita delle relazioni con clienti e fornitori, *Red Tomato* ha deciso di fare affidamento ad altri soggetti per le attività logistiche (in quanto a struttura fisica) e ha più chiaramente delineato il suo modo di agire come un puro ruolo di coordinamento, quindi non più operativo, e con un'attenzione particolare alle attività di marketing e logistica. Dal 2004 inoltre è partita anche l'attività di consulenza, che è nata dalla volontà di incrementare le entrate e di poter sfruttare appieno le potenzialità del team dell'organizzazione, soprattutto nei periodi più tranquilli dal punto di vista delle attività di produzione (quindi legate alla filiera). *Red Tomato* effettua la definizione dei casi sui quali lavorare a livello di consulenza in maniera attenta e selettiva.

Viste le attività e la natura non-profit dell'organizzazione, è possibile evidenziare la presenza di tre diversi flussi monetari in entrata per *Red Tomato*: uno legato alle attività di filiera, uno alle attività di consulenza e l'altro relativo alla natura stessa dell'ente, quindi costituito da donazioni da parte di privati e fondazioni e da sovvenzioni governative. L'obiettivo di *Red Tomato* è quello di riuscire a coprire le spese, almeno per la metà dell'ammontare, con i ricavi derivanti dalle proprie attività.

I prodotti trattati da *Red Tomato* sono diverse tipologie di ortaggi, differenziati e “decommoditizzati” attraverso un insieme di elementi, tra i quali:

- l'elevata qualità (promossa principalmente dal produttore ma sostenuta da tutti i membri della filiera), per la quale sono importanti il gusto e la freschezza del prodotto, che necessitano di sistemi di produzione particolari (si tratta di prodotti biologici, ecc.) e reti di distribuzione efficienti;
- la forte identità del prodotto e dei produttori, che devono essere trasmesse fino al consumatore finale per permettere il loro riconoscimento e sono costruite mediante sistemi di marketing sviluppati accuratamente;
- l'adozione di sistemi di produzione e distribuzione sostenibili, dal punto di vista ambientale e sociale, e l'attenzione al concetto di fair trading;
- la grande importanza data al packaging, sia dal punto di vista del marketing (ad esempio estetica innovativa ed accattivante) che della logistica (ad esempio progettazione di soluzioni facili e poco costose).

Una struttura di questo tipo vede sorgere la necessità di certificare i prodotti e garantire la capacità dei processi di rispettare determinati standard; a questo proposito *Red Tomato* si avvale di disciplinari di produzione che ha sviluppato con il supporto dell'IPM (Integrated Pest Management) Institute of North America, richiede la certificazione al programma GAP (Good Agricultural Practices) dell'USDA per i suoi partner produttori e ha

l'intenzione di sviluppare dei sistemi di misurazione della sicurezza alimentare e della tracciabilità per i propri prodotti.

È inoltre da sottolineare l'importanza che riveste la comunicazione all'interno del progetto, che ricopre un ruolo fondamentale per far conoscere al consumatore i valori della filiera, la qualità dei prodotti e il sistema operativo utilizzato.

La struttura della supply chain in cui è coinvolta Red Tomato è quella riportata qui di seguito, in Figura 2.2.

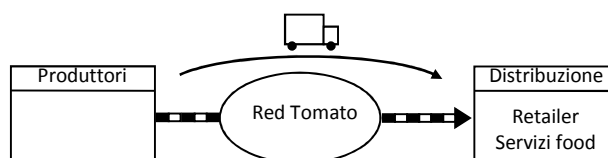


Figura 2.2 - La filiera di Red Tomato

L'anello più a monte è rappresentato dai produttori (ad oggi circa 40), che sono il soggetto fondamentale per l'aspetto qualitativo dei prodotti della filiera, ma si occupano anche delle fasi operative di packaging e dello stoccaggio, oltre che del trasporto, in particolare nel caso di brevi tratte. Questi soggetti vengono scelti sulla base di caratteristiche strutturali e di personalità, in particolare gli aspetti considerati sono:

- la capacità produttiva della struttura, intesa non solo in termini di volume di produzione e varietà dell'offerta, ma anche di capacità di stoccaggio, di confezionamento e di trasporto;
- la localizzazione: il posizionamento deve essere strategico in relazione ai percorsi logistici previsti;
- la dimensione economica, che deve essere adatta a garantire l'affinità con la struttura *Red Tomato*;
- il "temperamento", ovvero i produttori devono essere affidabili, flessibili e aperti alla comunicazione.

La selezione dei nuovi produttori avviene quindi in seguito all'attenta analisi di questi elementi e la loro approvazione deve essere data anche dai produttori già inseriti nel progetto.

Per quanto riguarda i clienti di *Red Tomato* invece, ci si riferisce sia a soggetti appartenenti al comparto retail (ad esempio supermercati, drogherie, ecc.) che a fornitori di servizi food (ad esempio i ristoranti); anche questi sono tenuti a rispettare alcune linee guida relativamente alle dimensioni e alle capacità logistiche e devono dimostrare una certa propensione allo sviluppo di relazioni di lungo termine, per poter prendere parte alla filiera.

L'organismo *Red Tomato* si inserisce tra le due categorie viste come organismo di coordinamento della supply chain; il suo ruolo prevede la gestione di tutte le attività logistiche, dalla fase previsionale alla definizione di percorsi e tempistiche del trasporto, e del marketing, relativamente al design del packaging e allo sviluppo delle campagne promozionali e pubblicitarie. Relativamente alle attività di filiera *Red Tomato* calcola il proprio margine in percentuale rispetto ai costi di acquisto dai produttori (con un valore attualmente circa del 10%).

Per quanto riguarda la realizzazione delle attività di trasporto la filiera si avvale di tre intermediari esterni, ma sfrutta anche le capacità logistiche dei produttori per alcune tratte.

In tutti i casi *Red Tomato* si avvale di accordi di tipo verbale con i vari partner e non sembra essere attualmente avvertita la necessità di passare ad un maggior livello di formalizzazione.

La gestione di *Red Tomato*, quindi in qualche modo dell'intera supply chain, è delegata ad un organo amministrativo e a due soggetti con funzioni direzionali; esistono inoltre delle figure dedicate alle attività più importanti quali la logistica, la comunicazione e il marketing e anche alla gestione finanziaria di sovvenzioni e donazioni.

Emerge comunque un forte legame tra i soggetti coinvolti e l'impegno di *Red Tomato* per rendere le relazioni di business ancora più forti, incrementando la mutua dipendenza (creando una maggiore collaborazione e di comunicazione tra i partner).

Negli anni la crescita del giro di affari di *Red Tomato* è stata notevole, infatti le vendite sono passate da 0,5 a 2,475 milioni di dollari tra il 2003 e il 2007. Il trend di crescita seguito non sembra più essere sostenibile, quindi si ritiene sia necessario determinare quali dimensioni possano rappresentare l'ottimo per la struttura, compatibilmente alla capacità di mantenere gli standard di riferimento e al rispetto dei valori fondanti. Tale stima deve essere fatta al fine di poter definire un modello organizzativo idoneo alla gestione della filiera nella sua fase di maturità.

Il pricing nella filiera di Red Tomato

Il modello di pricing di *Red Tomato* si basa sul concetto di "dignity pricing". L'organizzazione definisce di stagione in stagione, per ogni singolo prodotto, con accordi di durata variabile (in ogni caso, tipicamente verbali, possibili grazie ad un forte livello di fiducia), il prezzo con il quale remunerare i produttori. Tale prezzo viene definito tenendo conto di tre indicazioni date dal produttore stesso, ovvero:

- il prezzo medio del prodotto nell'ultimo periodo;
- il prezzo desiderato;
- il minimo prezzo accettato (come riferimento dignitoso).

Sulla base di queste indicazioni *Red Tomato* contratta il prezzo di vendita negoziando con l'acquirente, ma senza scendere mai al di sotto del prezzo dignità.

Un ulteriore elemento di remunerazione per i produttori è dato da elementi non monetari, consistenti in servizi gratuiti forniti dall'organizzazione, tra i quali ad esempio la ricerca di nuovi canali di sbocco sul mercato per la parte di produzione di qualità inferiore o di dimensioni inadeguate agli standard di filiera.

2.2.3 *Organic Valley*

Un gruppo di produttori del Wisconsin, riuniti nella cooperativa CROPP (Cooperative Regions of Organic Produce Pool) nel 1988 crearono il brand *Organic Valley*, a supporto dei loro prodotti. Nel tempo l'organizzazione è cresciuta fino a diventare la maggior cooperativa di produttori di biologico del Nord America, con oltre 1.300 membri. Attualmente i prodotti di punta della cooperativa sono quelli caseari, che rappresentano l'85% delle vendite e interessano tre-quarti dei produttori membri.

Organic Valley è stato definito da uno dei fondatori come "un esperimento sociale camuffato da business"; tale espressione rappresenta chiaramente la mission del progetto che, attraverso la produzione e la vendita di prodotti biologici, vuole promuovere la regionalità e sostenere economicamente i produttori e le comunità locali. Gli obiettivi che la cooperativa si pone sono quindi molteplici e sono fondamentalmente la determinazione di prezzi equi e stabili, la produzione di merci di qualità con caratteristiche nutrizionali e di gusto eccellenti, la sostenibilità ambientale oltre che economica. Inoltre l'organismo si propone come una cooperativa di nuova generazione, ammettendo nuovi membri solo una volta accertata la possibilità di inserire sul mercato i loro prodotti.

Anche in questo caso l'identità del prodotto risulta essere fondamentale e il marchio *Organic Valley* rappresenta la forte differenziazione dei prodotti, relativamente alla qualità, alla varietà proposta, alla "storia" e alla logistica (che garantisce ad esempio la tracciabilità). Inoltre, soprattutto in una filiera di queste dimensioni, risultano fondamentali le certificazioni e il rispetto degli standard di produzione, che nel caso specifico sono quelli previsti dall'USDA.

La filiera comprende una serie di soggetti che anche in questo caso sono legati da accordi verbali; esiste però un sempre maggior interesse verso la possibilità di trasformare tali accordi in contratti formali, al fine di tutelare maggiormente i soggetti coinvolti. La Figura 2.3 rappresenta la supply chain a marchio Organic Valley, in cui membri sono in seguito descritti.

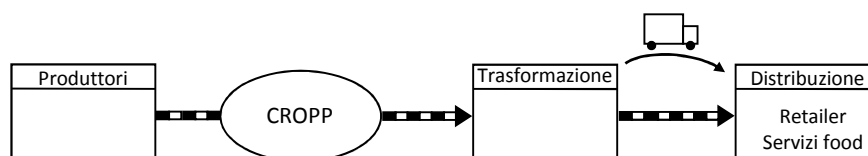


Figura 2.3 - La filiera di CROPP/Organic Valley

Per quanto riguarda i produttori questi vengono selezionati in funzione di determinate caratteristiche quali le dimensioni, la localizzazione, le pratiche finanziarie adottate, il possesso di certificazioni adeguate, ecc. Questi soggetti vengono remunerati da CROPP nel modo descritto nel paragrafo riguardante il pricing e dalla stessa cooperativa vengono loro garantiti alcuni servizi gratuiti quali l'assistenza e la consulenza relativamente a problemi tecnici piuttosto che organizzativi, ecc.

CROPP quindi si inserisce nella filiera come soggetto di coordinamento e di contatto tra l'anello a monte e quelli a valle, che possono essere il soggetto trasformatore o direttamente il cliente (dettagliante o fornitore di servizi food) a seconda del prodotto considerato.

I partner che si occupano di processare le materie prime vengono inizialmente selezionati in funzione della loro posizione geografica e in seguito analizzati relativamente alla capacità di rispettare gli standard qualitativi previsti; per quanto riguarda l'ultimo anello della filiera ricoprono un ruolo preponderante i dettaglianti (sia negozi specializzati in cibo biologico che di tipo mass-market), che devono a loro volta presentare determinati requisiti per poter partecipare alla filiera. Tipicamente viene loro richiesta la propensione alla creazione di rapporti di lungo termine e di mutua dipendenza, oltre alla disponibilità alla condivisione dei costi (trasparenza). Sembra un settore interessante per l'estensione del business il food service, ovvero l'ambito relativo alla ristorazione.

Per quanto riguarda il trasporto, CROPP si avvale di società specializzate, anch'esse scelte in funzione dei variabili quali il costo, la capacità disponibile, i servizi aggiuntivi, i valori fondanti; recentemente sta sorgendo il dubbio sulla convenienza di tale esternalizzazione, quindi la cooperativa sta valutando l'eventuale possibilità di occuparsi direttamente di questa fase, nonostante uno dei credo di CROPP sia proprio l'aver sempre evitato forti investimenti infrastrutturali.

Il gruppo è guidato da un consiglio di amministrazione formato da sette persone elette dai produttori e da un management team, un organo esecutivo che si occupa della gestione di tutte le attività della cooperativa (dalle operations al marketing); esiste inoltre un comitato di rappresentanza dei produttori del comparto lattiero-caseario, costituito da circa 40 soggetti, che partecipano alla governance della filiera, fornendo soprattutto un feedback diretto tra la base produttiva e gli organi decisionali.

CROPP ha finora vissuto una forte espansione del proprio business, con tassi di crescita tra il 20% e il 40% all'anno. Anche in questo ambito c'è l'interesse alla comprensione di quale possa essere il livello dimensionale ottimo, compromesso tra la volontà di estendere gli effetti positivi del progetto e la capacità di garantire il suo funzionamento in maniera efficace e coerente.

Il pricing nella filiera di Organic Valley

Il moto di questa cooperativa in tema di pricing è “prezzi stabili per i produttori” e il modo che adotta per perseguire tale fine prevede i seguenti accorgimenti:

- coordinamento tra marketing, vendite e produzione, al fine di far combaciare domanda e offerta;
- accettazione di nuovi membri solo dopo aver verificato l'esistenza di un mercato per i prodotti aggiuntivi;
- definizione di un bacino di “produttori di riserva” da cui attingere nei momenti di picco della domanda;
- attività di trasformazione del latte fresco in latte in polvere nei momenti in cui l'offerta eccede la domanda
- possibilità da parte della cooperativa di ridurre gli acquisti dai nuovi entranti

La capacità di immettere sul mercato tutto il prodotto e di essere certi di questo in anticipo permette infatti una certa stabilità.

Anche in questo caso le decisioni sono prese congiuntamente.

Il prezzo pagato al produttore viene definito partendo da un valore target, basato sulle caratteristiche del prodotto (es. percentuale di grassi, percentuale di proteine, ecc.), al quale viene aggiunto un surplus variabile a seconda della regione di produzione. Mensilmente gli viene però addebitato un costo di trasporto; il produttore ha inoltre l'obbligo di acquisto di merci prodotte dall'organizzazione per un ammontare pari al 5,5 % del valore delle proprie vendite a CROPP. È da ricordare però la possibilità per questi soggetti di usufruire gratuitamente di innumerevoli servizi di consulenza messi a disposizione dalla cooperativa.

Nella determinazione del prezzo finale, oltre a seguire un criterio di tipo cost-plus vengono anche fatte delle considerazioni relativamente all'adeguatezza del prezzo in funzione delle condizioni del mercato e dell'ambiente competitivo.

Tipicamente il profitto di CROPP ammonta a circa l'1%-2% del valore delle vendite; questo viene ripartito tra i produttori membri della filiera, i dipendenti della cooperativa e le comunità locali secondo un modello definito di allocazione (che prevede l'assegnazione del 45% della ricchezza ai produttori). Una tale scelta è sicuramente motivante per tutti gli stakeholder.

2.2.4 Country Natural Beef

Country Natural Beef è una cooperativa che è sorta nel 1986 e riunisce oggi oltre 100 famiglie di allevatori (proprietarie di ranch) che condividono gli stessi valori e operano in un'area geografica estesa nel modo più idoneo alle caratteristiche e alle necessità di questa. Tra i principi fondamentali dell'organizzazione ci sono la connessione tra la produzione e il cliente finale, la creazione di rapporti di mutuo sostegno tra i membri e l'interesse a garantire loro una certa stabilità economica, oltre ad una garanzia di reddito.

Il prodotto gestito dalla cooperativa è quindi la carne, che presenta alcuni attributi di differenziazione legati all'elevata qualità (intesa in senso proprio come caratteristiche di gusto e nutrizionali, ma anche come risultato di precise pratiche di allevamento), al sistema operativo adottato dai produttori e dalla cooperativa stessa. Un tale prodotto e i processi a questo

legati sono certificati e seguono determinati standard, in particolare *Country Natural Beef* si avvale di un disciplinare interno di produzione (“Grazewell Principles”), fa riferimento agli standard ambientali e sociali definiti da Food Alliance (un ente di certificazione nordamericano) e inoltre crea partnership solo con soggetti anch’essi certificati secondo le modalità previste. Come negli altri casi, anche per questo prodotto risulta importante comunicare la sua forte identità a valle; nello specifico, vengono utilizzati sistemi diversi che vanno dall’utilizzo di confezioni di prodotto con il marchio, all’esposizione di materiale pubblicitario nei punti vendita. Tra i principi della cooperativa è importante il contenimento dei costi e a questo proposito *Country Natural Beef* cerca di limitare le spese in questo ambito, avvalendosi di sistemi alternativi e poco costosi per la comunicazione del progetto; tra gli altri il sito web (peraltro esistente per ognuno dei casi visti), seminari per i soggetti a monte, contatto diretto con i dettaglianti, eventi rivolti ai consumatori, ecc.

Country Natural Beef è una cooperativa che si distingue in particolare per l’assenza di qualsiasi elemento tangibile nella sua struttura; con questo si intende il fatto che i membri sono tutti non-equity, non sono presenti debiti poiché le spese vengono coperte completamente dalle vendite, non si hanno investimenti in capitale né in infrastrutture e non ci sono dipendenti. I soggetti necessari alla gestione della cooperativa operano come professionisti indipendenti, anche se tipicamente sono membri della struttura stessa. Questi organi di gestione sono in particolare tre manager funzionali (uno dedicato alla produzione, uno al marketing ed uno alla gestione finanziaria) ed alcuni comitati dedicati a funzioni minori. La cooperativa inoltre opera come una struttura non-profit, con il duplice obiettivo di garantire la sostenibilità ai produttori e la qualità ai clienti.

Per quanto riguarda la struttura della filiera nel suo complesso (rappresentata in Figura 2.4), è possibile effettuare alcune considerazioni. I produttori devono vantare determinate caratteristiche quali la certificazione Food Alliance e determinate dimensioni produttive, sono invitati a partecipare ad una serie di seminari e sono inizialmente sottoposti ad un periodo di prova biennale per poter essere in seguito inseriti nel progetto.

Country Natural Beef vanta due partnership strategiche, di cui una con Beef Northwest Feeders, un soggetto che si occupa dell’alimentazione del bestiame, e l’altra con AB Food, che si occupa della macellazione e anche delle attività logistiche; questo soggetto compra il bestiame direttamente dai produttori e poi vende i tagli di carne alla cooperativa. Tale acquisto non è accompagnato da un flusso di materiale, infatti i prodotti passano direttamente dalle strutture di AB Food ai clienti di *Country Natural Beef*, che si avvale della rete distributiva del macello per raggiungere i propri acquirenti (anche se si occupa direttamente della pianificazione logistica di filiera).

Tra i clienti della cooperativa esistono numerosi soggetti, sia legati al mondo retail che al food service. Il cliente principale è Whole Foods, che copre il 60% del giro di affari di *Country Natural Beef* ed è il primo soggetto con cui l’organizzazione ha avviato un processo di formalizzazione degli accordi, sviluppando dei veri e propri contratti, al fine di aumentare il livello di comunicazione e favorire la fluidità e l’efficacia della collaborazione.

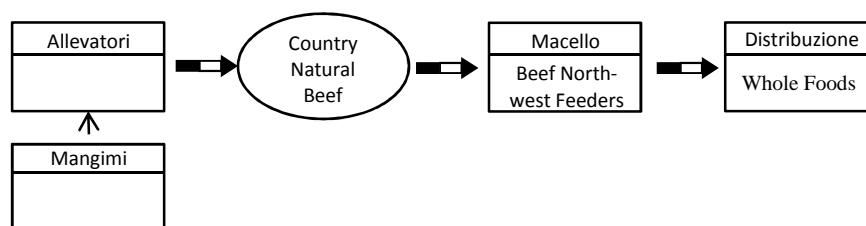


Figura 2.4 - La filiera di Country Natural Beef

Il pricing nella filiera di Country Natural Beef

L'idea di partenza è anche in questo caso quella di porsi al di fuori del mercato commodity al fine di raggiungere la sostenibilità economica per i produttori.

Il prezzo viene calcolato a partire dai costi di produzione medi valutati su un campione di aziende, ai quali si aggiungono i costi amministrativi e un certo margine; al fine di mantenere una redditività stabile per il produttore, può essere aggiustato stagionalmente. Il prezzo dipende quindi da una serie di fattori quali il periodo dell'anno, la qualità della materia, le caratteristiche del capo in questione.

Con il cliente più importante, Country Natural Beef ha stipulato nel 2008 un contratto di lungo termine che regola una serie di aspetti quali la qualità del prodotto, il pricing (basato appunto sui costi), la definizione del lead-time, la disponibilità a comunicare le esigenze reciproche al fine di migliorare prodotto e relazione, il tipo di pagamento.

2.3 Sysco/National Good Food Network

Sono stati rintracciati tre ulteriori interessanti casi di filiere agro-alimentari in cui il processo di pricing gioca un ruolo importante a supporto dello sviluppo di collaborazioni tra i diversi membri della supply chain: è il caso della partnership tra Sysco Corporation e National Good Food Network. Si tratta di tre casi pilota in cui sono stati sviluppati approcci di pricing collaborativo, finalizzati a garantire la competitività della filiera, migliorandone al contempo la sostenibilità. Sebbene i meccanismi di pricing non siano descritti in modo approfondito e quantitativo all'interno dei report, è possibile inquadrare le motivazioni che hanno spinto i diversi attori a sviluppare modalità innovative per la definizione dei prezzi.

Sysco Corporation è un'azienda americana che opera nel settore alimentare dei servizi, ovvero fornisce soggetti quali ristoranti, hotel, scuole, ospedali, ecc. Il business model secondo il quale questa azienda operava fino a qualche anno fa seguiva il motto "rapido, comodo ed economico" ("*fast, convenient and cheap*") ed era quindi fortemente focalizzato sulla fornitura di un servizio efficiente e a basso prezzo, che non garantiva però un livello qualitativo ed un'attenzione al prodotto elevati. La scelta di trasformare il proprio modo di operare è maturata osservando il mutamento nel comportamento dei consumatori, sempre più alla ricerca di prodotti differenziati e di qualità, dei quali approfondire la propria conoscenza ricercandone informazioni sull'origine e i processi di produzione. La capacità di passare ad un sistema di gestione della supply chain che fosse basato sul valore e che si ispirasse al nuovo motto "romanzo, memoria e fiducia" ("*romance, memory and trust*") non era però così immediato. Il primo passo in questa direzione è stato fatto da Sysco nel 2008, avviando la partnership con il Wallace Center Winrock International e in particolare col progetto National Good Food Network (NGFN). L'obiettivo principale di tale collaborazione era l'avvio di un progetto pilota che permettesse il passaggio da un sistema tradizionale ad una supply chain di tipo value-based e lo sviluppo di un modello operativo valido e replicabile in contesti diversi da quelli di partenza. Tale modello, come per i casi studio visti in precedenza, avrebbe dovuto basarsi principalmente su due aspetti chiave, ovvero una mentalità win-win e una forte differenziazione di prodotto, raggiunta anche mediante aspetti tradizionalmente non considerati, quali ad esempio il rispetto ambientale piuttosto che l'adozione di pratiche sostenibili.

Grazie alla struttura fortemente decentrata di Sysco, è stato possibile avviare il progetto nelle realtà a questo più pronte; l'azienda è costituita infatti da circa 185 realtà operative indipendenti che hanno obiettivi e tattiche strategiche proprie. Tra queste sono state inizialmente coinvolte due unità che già presentavano tra i loro obiettivi la volontà di adottare un approccio maggiormente legato al valore, ovvero Sysco Grand Rapids e Sysco Kansas

City. Dato il successo riscontrato dal progetto in questi due casi, nel 2009 il modello seguito è stato applicato anche ad una terza realtà, ovvero Sysco Chicago, che a sua volta ha mostrato risultati positivi nell'anno di attività.

Il progetto è partito prestando attenzione in particolare a due dimensioni importanti e maggiormente accessibili alle possibilità aziendali, ovvero la regionalità e la sostenibilità. Questo si è tradotto nello sviluppo di un piano strategico per l'approvvigionamento e la distribuzione dei prodotti alimentari, nella scelta di fornitori (produttori) con determinate specifiche e in una particolare attenzione alle attività di marketing e allo sviluppo del marchio. Grazie a tutte queste azioni i tre casi affrontati si sono rivelati di successo e hanno visto un aumento delle vendite e della clientela, principalmente grazie alla capacità di offrire una più vasta gamma di prodotti con determinate caratteristiche riconoscibili grazie al marchio.

Oltre alla replicabilità del modello, tra gli obiettivi di Sysco c'è l'idea di creare un sistema per la condivisione delle informazioni e la collaborazione su più fronti delle diverse unità operative coinvolte, così da rafforzare le relazioni anche orizzontalmente.

Dal punto di vista dei produttori il progetto ha garantito loro una maggiore sostenibilità e inoltre li ha incoraggiati a sviluppare le proprie produzioni, data la garanzia dello sbocco sul mercato. La formalizzazione della filiera ha fatto sorgere la necessità di introdurre un soggetto aggregatore/distributore tra i produttori e Sysco, in grado di gestire gli approvvigionamenti, consolidare i carichi e occuparsi del trasporto cercando di ottimizzare i flussi di prodotti e i loro costi; a tale soggetto è spesso demandata anche la gestione della qualità. La scelta di avvalersi di un soggetto terzo permette inoltre di poter disporre di conoscenze e capacità consolidate e specialistiche nell'ambito.

2.3.1 Sysco Grand Rapids

In questo caso il progetto ha interessato circa il 10% del volume di vendita complessivo dell'unità operativa e ha coinvolto molti produttori tra quelli esistenti, oltre a includerne 18 di nuovi. I soggetti con cui Sysco Grand Rapids collabora sono tutte aziende di produttori localizzate nel Michigan o nell'Indiana, radicate nel territorio da più generazioni; si tratta di realtà molto diverse dal punto di vista dimensionale e organizzativo ma sempre caratterizzate da un forte rispetto nei confronti dell'ambiente.

Una buona parte del successo dell'iniziativa è dovuto al marchio che è stato sviluppato, ovvero MIPROD (Michigan Producers); teso alla comunicazione del focus locale del progetto, il marchio si è sviluppato ed è stato applicato anche ai prodotti già precedentemente inseriti nella rete di vendita del sistema, che hanno in questo modo acquisito maggior valore grazie alla differenziazione.

Dal punto di vista del **pricing**, in questo caso è stato adottato un prezzo identico per tutti i prodotti offerti, indipendentemente dal marchio; tale scelta è stata fatta al fine di invogliare i clienti a provare il prodotto locale e sostenibile e permette allo stesso tempo di valutarne il successo confrontandone le vendite con quelle dei prodotti commodity. Nella definizione del prezzo tipicamente vengono fatte delle supposizioni di costo e su queste viene aggiunto un margine adeguato.

Tra le strategie del gruppo c'è quella di proporre solo prodotti locali nel periodo di corretta stagionalità, così da trasmettere al consumatore l'idea che questi sono la scelta migliore e riducendo al contempo la tendenza del cliente a fare un confronto solo sui prezzi.

Considerando la distribuzione invece, il gruppo ha deciso di affidarsi ad un soggetto operativo nella regione e con il quale già intratteneva dei rapporti di collaborazione, ovvero Walsma & Lyons; questo operatore, oltre ad essere aperto e concorde al coinvolgimento

nel progetto, è in grado di garantire la capacità infrastrutturale necessaria e le conoscenze adeguate per potersi adattare in maniera rapida ed efficiente alle necessità del gruppo. La sua presenza in una regione estesa oltre l'area in cui opera Sysco Grand Rapid permetterebbe inoltre il suo supporto anche nel caso di un futuro coinvolgimento di ulteriori unità operative Sysco.

2.3.2 *Sysco Kansas City*

In questo caso sono state coinvolte 76 nuove famiglie di produttori operanti nel territorio circostante l'area metropolitana di Kansas City, che hanno raggiunto oltre 50.000 dollari di ricavi nel 2008. Oltre ai prodotti freschi si è sperimentato il sistema anche per prodotti a valore aggiunto, sempre di provenienza locale e ottenuti con processi sostenibili.

I produttori coinvolti sono membri di una cooperativa, la Good Natured Family Farms, che si occupa dell'aggregazione dei prodotti e lavora secondo degli standard di sostenibilità sociale e di qualità che si rifanno allo slogan "Good Earth Good Food. Good Life"; l'appartenenza a questo organismo può quasi essere paragonata all'applicazione di un marchio. Vista la collaborazione di lunga data che la Good Natured Family Farm intrattiene con la catena di grocery regionale Balls Foods Stores, il gruppo fa riferimento a questo soggetto per quanto riguarda la distribuzione. Anche tale organizzazione è impegnata sul lungo periodo relativamente agli stessi valori e, intrattenendo un rapporto forte a monte, è anche garante di un sistema di pricing di valore per i produttori.

Nel 2009 il gruppo ha aderito ad un progetto a livello nazionale "Buy fresh, buy local", che promuove i prodotti alimentari locali e regionalmente associa il proprio marchio a una dicitura caratterizzante il luogo in questione. Nel caso specifico i prodotti in questo modo identificati sono stati perlopiù venduti attraverso la filiera direttamente al consumatore finale, gestito da retailer di proprietà di Balls Foods Stores.

L'attività di **pricing** è risultata problematica per Sysco Kansas City a causa del ridotto volume di prodotti trattato, che non permette di abbattere i costi di distribuzione unitari, portando quindi ad un margine più basso per i produttori. Una possibile azione di miglioramento potrebbe essere quella di incrementare quindi il volume complessivamente prodotto, soluzione raggiungibile mediante una buona pianificazione della produzione, così da permettere ai produttori di prepararsi per un raccolto decisamente più consistente.

2.3.3 *Sysco Chicago*

Questo progetto è stato lanciato nel 2009, quindi successivamente agli altri. Interessa l'area meridionale della zona dei laghi e anche in questo caso è stato creato un marchio ad hoc, ovvero Lower Lake. La filosofia e il modo di agire adottati hanno seguito da vicino il sistema visto nel caso di Sysco Grand Rapids.

2.3.4 *Le comunanze tra i casi "Agriculture of the Middle" e Sysco*

Analizzando i tre casi pilota Sysco e ricercando gli aspetti simili più rilevanti, è possibile osservare innanzitutto l'importanza della funzione del *brand*, presente in qualche modo in tutte e tre le situazioni. La scelta di creare un marchio che sottolinei la "località" del prodotto permette di associare a questo un'identità distintiva, che dà ai produttori la possibilità di entrare in un sistema di filiera e quindi garantisce loro un ritorno; ciò permette a Sysco di soddisfare le esigenze dei consumatori e conseguentemente di allargare il proprio bacino clienti.

Dal punto di vista del **pricing** è invece condivisa la necessità di utilizzare un sistema equo e trasparente che garantisca la sostenibilità di tutti i soggetti e contestualmente permetta un confronto diretto a livello orizzontale, al fine di raggiungere un sistema snello e valido.

Ovviamente l'aspetto reddituale deve essere sottolineato in particolare per i produttori, che risultano essere i soggetti abitualmente più svantaggiati ma allo stesso tempo fondamentali per l'esistenza dell'intero sistema. Il loro coinvolgimento nel progetto è peraltro conseguente alle politiche di reddito proposte, infatti il piccolo produttore che tipicamente utilizza il direct marketing per proporre la propria merce sul mercato sarà incentivato a partecipare solo se il margine che gli viene garantito è confrontabile a quello che percepisce abitualmente (non avendo degli intermediari distributivi); al lato opposto, il grande produttore sarà spinto a partecipare al progetto solo a fronte di marginalità in grado di rendere conveniente il passaggio da un prodotto commodity ad uno adatto alla filiera. Oltre a considerare questi aspetti, un sistema di pricing di filiera deve tener conto anche del mercato, cercando di mantenere competitivo anche il prezzo proposto al consumatore finale. Inoltre la grande importanza di costruire relazioni forti e un sistema equo tende a spostare l'attenzione dalla riduzione dei costi ai concetti di fiducia e collaborazione.

Concludendo si possono evidenziare i seguenti risultati: è emersa la necessità di approcci differenti nelle diverse realtà considerate, è riconosciuta l'importanza fondamentale del branding per incrementare la consapevolezza del consumatore ed è stata infine dimostrata la necessità di costruire relazioni forti lungo la filiera, che deve essere gestita in modo trasparente; il modello è pronto quindi per essere riproposto in altre realtà. Per quanto riguarda i tre casi già avviati gli obiettivi futuri sono l'incremento dei volumi e della varietà, oltre ad una maggiore collaborazione orizzontale così da incrementare le conoscenze e garantire anche un sistema di approvvigionamento più forte.

Relativamente a quanto visto quindi il caso in esame è molto simile a quelli visti in precedenza su diversi aspetti e in particolare sulle dimensioni riguardanti il prodotto. Questo infatti vuole essere differenziato e viene rafforzato in maniera importante dal marchio, che ne sostiene il successo sul mercato. La dimensione della sostenibilità è un elemento di differenziazione ma non rappresenta uno degli obiettivi di partenza del progetto, come avviene invece negli altri casi. Anche in questo caso si osserva l'importanza strategica rivestita dalle attività organizzativo/logistiche, che sono addirittura affidate ad un nuovo soggetto apposito. Relativamente al prezzo e alla dimensione economica in generale, esistono gli stessi principi visti in precedenza, ma questi sembrano essere meno strutturati o in ogni caso non emergono i meccanismi adottati.

2.4 Analisi cross-case dei casi retrospettivi

In questo paragrafo si intende effettuare un'analisi incrociata dei casi studio retrospettivi, con l'obiettivo di rilevare tutti gli elementi utili per approfondire e comprendere lo sviluppo dei processi collaborativi di pricing.

Come già effettuato nell'analisi della letteratura, l'analisi cross-case adotta un approccio contingente (come illustrato in Figura 2.5), partendo dall'esame del contesto, per poi passare alla valutazione del modo in cui sono state create le partnership e i meccanismi che le governano, con particolare attenzione ai meccanismi di pricing sviluppati. Vengono infine discussi i risultati ottenuti in termini di performance.



Figura 2.5 - Schema dell'approccio contingente adottato nell'analisi dei casi retrospettivi

Per supportare l'analisi comparata dei casi retrospettivi, la Tabella 2.1 riassume in forma sintetica le informazioni raccolte nei singoli casi, adottando l'approccio contingente.

Tabella 2.2 - Sintesi dei casi retrospettivi e rilettura in ottica contingente

	SHEPHERD'S GRAIN	COUNTRY NATURAL BEEF	ORGANIC VALLEY	RED TOMATO	SYSKO/ NATIONAL GOOD FOOD NETWORK
Contesto					
<i>Settore</i>	agri-food				
<i>Prodotti</i>	Farina	Carne	Prodotti caseari, uova e verdura	Frutta e verdura	Frutta e verdura
<i>Obiettivi</i>	Metodo di produzione e modello di business sostenibili, in seguito differenziazione del prodotto	Sostenibilità per i produttori	Promozione della diversità regionale e della stabilità economica ("social experiment disguised as a business")	Connessione produttori e clienti finali, sviluppo di sistemi di business sostenibili	Filiera "locale" e "sostenibile" basata su relazioni strategiche e "win-win"
<i>Estensione della supply chain</i>	5 livelli	4 livelli, con il supporto scientifico di enti esterni	5 livelli	3 o 4 livelli	4 o 5 livelli
<i>Localizzazione geografica</i>	Washington (USA)	Oregon (USA)	30 stati USA e Ontario (Canada)	Nord-Est USA	Michigan, Indiana, Kansas (USA)
<i>Forma organizzativa del coordinatore di filiera</i>	Closed LLC (assimilabile a S.r.l.)	Cooperativa non-equity	Cooperativa estesa a livello regionale	Organizzazione Non-profit	Società privata
<i>Struttura del potere all'interno della supply chain</i>	In tutti i casi si parte da una struttura in cui l'anello più a monte della supply chain risulta schiacciato dalla forza degli attori più a valle (anche a causa del prodotto commodity offerto, quindi sostituibile), che si trasforma nelle situazioni seguenti:				
	Columbia Plateau Producers, (con il marchio Shepherd's Grain) è il soggetto centrale, che coordina il sistema e prende le decisioni, coinvolgendo i soggetti a valle ≈ integrazione di canale	La cooperativa Country Natural Beef è il soggetto centrale, che coordina il sistema e prende le decisioni, coinvolgendo i soggetti a valle ≈ integrazione di canale	La cooperativa CROPP (con il marchio Organic Valley) è il soggetto centrale, che coordina il sistema e prende le decisioni, coinvolgendo i soggetti a valle ≈ integrazione di canale	Red Tomato è l'organismo che si occupa del coordinamento e dell'organizzazione della filiera; all'esterno di questa si occupa inoltre di consulenza	Sysco e National Good Food Network agiscono da coordinator della filiera
<i>Fiducia</i>	Presente soprattutto dal produttore al molitore	Insieme alla trasparenza è alla base dei rapporti di filiera	n.d.	Necessaria per lo sviluppo delle partnership e l'impegno (commitment) di lungo periodo	Lungo l'intera filiera
<i>Livello di dipendenza</i>	Principalmente diadica (produttori e ADM nei confronti dei Columbia Plateau Producers)	Limitato a qualche diade (di cui un membro è sempre Country Natural Beef)	Limitato ad livello diadico	Legame creato e gestito da Red Tomato tra i produttori e i retailer/aziende di food service	n.d.

Processi ed approcci collaborativi					
<i>Processi collaborativi</i>	Pianificazione; qualità; prezzo; gestione accounting; co-branding	Trasporto; qualità: certificazioni e principi interni; prezzo; comunicazione/branding	Coordinamento logistica; contabilità; comunicazione/branding; prezzo; qualità: certificazioni	Comunicazione; packaging design; qualità: certificazioni; coordinamento; prezzo e "remunerazioni" non monetarie	Branding a livello locale; sviluppo relazioni con i produttori; certificazioni per la qualità dei prodotti
<i>Estensione della collaborazione nella supply chain</i>	Attività congiunte limitate principalmente ai primi anelli della filiera	Principalmente collaborazioni diadiche	Attività congiunte limitate principalmente ai primi anelli della filiera	Principalmente diadico o a tre livelli (considerando due soggetti attivi e Red Tomato)	Con produttori ed aggregatori
<i>Condivisione delle informazioni</i>	Dichiarazione dei costi per la definizione dei prezzi, limitatamente ai primi anelli della filiera	n.d.	n.d.	Relativamente alla definizione del prezzo (no cost transparency) e alla consulenza prestata da Red Tomato	Trasparenza lungo la filiera
<i>Formalizzazione della collaborazione</i>	Meccanismi di prezzo formalizzati, no accenni ad altre strutture contrattuali	Transizione verso meccanismi contrattuali (a valle)	Transizione dagli accordi verbali a veri e propri contratti con i retailers, hand-shake agreements con le ditte di trasporto	Accordi verbali con alcuni soggetti, contratti con altri	n.d.
Meccanismi di pricing					
<i>Criteri adottati</i>	Prezzo cost-plus indicizzato con orizzonte temporale di 6 mesi	Prezzo basato sui costi di produzione di un campione di allevamenti	Prezzo definito sulla base dei costi di produzione dei contadini, con aggiustamenti regionali con confronto con i concorrenti	Modello di "Dignity pricing" basato sulla precezione dei costi attuali e storici da parte dei produttori	Prezzi onesti per i produttori, mantenendo il prezzo finale ai clienti in un range competitivo
<i>Dettagli relativi ai pagamenti</i>	Definiti per proteggere i produttori	Gli allevatori sono pagati in 6 rate, tenendo conto di parametri di qualità, con premi aggiuntivi e profitti conclusivi della cooperativa. I pagamenti si possono estendere fino a 18 mesi	Pagamenti basati sulle percentuali della composizione del latte, qualità, con aggiustamenti e premi regionali e in relazione ai profitti conclusivi della cooperativa	Pratiche di pagamento semplici	I pagamenti sono definiti in base al trasporto, all'approvvigionamento locale, alla freschezza del prodotto
Performance					
<i>Risultati economici</i>	Aumento delle vendite e dei produttori coinvolti	Forte aumento delle vendite dal 1990 al 2006, poi vendite stabili	Aumento delle vendite	Vendite aumentate da 0.5 milioni di \$ a 2.475 milioni di \$ tra il 2003 e il 2007	Importanza critica della creazione di forti relazioni all'interno della filiera

2.4.1 *Il contesto*

Caratteristiche del prodotto

Dall'esame delle values-based supply chain analizzate è emersa la forte importanza del concetto di **valore**, inteso come la capacità di realizzare e di conseguenza offrire al cliente un prodotto differenziato in grado di incontrarne i gusti e allo stesso tempo di lavorare e seguire dei processi capaci di incrementare il valore percepito da tutti gli stakeholder della filiera (dai membri ai clienti, dalla società all'ambiente).

Il prodotto intende inoltre veicolare una forte immagine di **sostenibilità**: è forte l'interesse verso l'adozione di pratiche rispettose dell'ambiente (ad esempio mediante la scelta di sistemi di coltivazione specifici e poco invasivi come avviene nel caso *Shepherd's Grain*, oppure con il rispetto dei "Grazewell principles" nel caso *Country Natural Beef*), ma anche in grado di garantire un certo livello di attenzione agli aspetti sociali circostanti la filiera (per esempio attraverso il sostegno delle famiglie di produttori, finalizzato a garantirne una certa indipendenza); infine è aspetto assolutamente fondamentale la sostenibilità economica espressa come la necessità di garantire un margine e stabilità a tutti i soggetti coinvolti nella filiera.

Un ultimo elemento che viene considerato è la **regionalità**, comunque legata alla differenziazione. Nei vari casi si ha una forte attenzione alle caratteristiche peculiari del luogo in cui ci si inserisce e anche se negli anni la crescita ha portato ad un'espansione, questa è comunque avvenuta seguendo tale principio. È evidente che questo, come accennato, rafforza la dimensione di differenziazione e quindi spinge ulteriormente nella direzione del cliente, che rimane un soggetto molto rilevante per la determinazione del modo di agire della filiera; la struttura tende infatti verso un approccio di tipo *customer-driven*.

Struttura fisica della supply chain

Analizzando la struttura fisica della filiera, una prima osservazione può essere effettuata in relazione alla sua **lunghezza**. In particolare si osserva in tutti i casi un coinvolgimento che non va oltre i quattro livelli di estensione verticale. Dal punto di vista della collaborazione orizzontale e quindi dell'affollamento di ogni singolo livello esiste tipicamente un numero più abbondante di soggetti, soprattutto se si considera l'anello più a monte, ovvero i produttori. Nel caso specifico è però da osservare che la numerosità non costituisce un problema poiché, come precedentemente osservato, i produttori sono soliti riunirsi in strutture associative che li rappresentano nel loro complesso e gestiscono le trattative nel loro interesse; inoltre, il fatto che per poter partecipare al progetto di filiera debbano rispettare determinati standard e lavorare in un certo modo, oltre che aderire ai valori fondanti, crea una certa omogeneità nel loro comportamento. Tutto questo è positivo poiché più estesa è la supply chain e maggiore è il numero di soggetti da coordinare, minore è la probabilità di una collaborazione efficiente lungo la stessa. Nei casi visti si incontrano dimensioni organizzative notevolmente diverse, si va dal caso *Shepherd's Grain* che conta una trentina di produttori al caso *Organic Valley* in cui sono coinvolti circa un migliaio di soggetti.

È un elemento comune il tipo di **localizzazione geografica** dei vari soggetti; grazie alla grande importanza che riveste la caratterizzazione locale dei prodotti e delle filiere considerate, gli operatori coinvolti sono tipicamente distribuiti in un territorio di estensione limitata e appartengono quindi alla medesima regione. Questo permette una certa sostenibilità ambientale e la possibilità di proporre un prodotto a "km zero". Nei casi in cui si ha una notevole estensione della supply chain, come nel caso di *Organic Valley*, permane comunque la volontà di adottare l'approccio descritto nelle diverse aree coinvolte.

Un altro aspetto da considerare è la **forma organizzativa** dei vari membri della filiera; a questo proposito è opportuno valutare innanzitutto come avviene la gestione della struttura

nei diversi casi, e si può notare che negli esempi visti esiste sempre un organismo di coordinamento all'interno del network. Questo soggetto, definito "terzo livello", assume forme giuridiche differenti: si va dalle cooperative alle organizzazioni non-profit, passando per strutture di tipo LLC (assimilabili alle società srl italiane); sono comunque presenti degli organi decisionali esecutivi spesso con funzioni specifiche (ad esempio la presenza di un responsabile o di un comitato per la logistica piuttosto che per il marketing, ecc.). Quello che sembra essere un fattore comune è la necessità di ricoprire un ruolo definibile "fair trader/honest broker", quindi di svolgere il business rispettando i valori di trasparenza ed equità. Dal punto di vista operativo le organizzazioni di "terzo livello" ricoprono prevalentemente un ruolo attivo e preponderante nella definizione delle linee guida e delle strategie di filiera. Inoltre riuniscono e rappresentano i soggetti a monte, tipicamente un numero elevato di produttori di dimensioni limitate o medie con ridotto potere contrattuale, svolgendo attività di consolidamento finalizzate ad incrementare la loro forza negoziale, garantendo loro il raggiungimento di economie di scala e livelli di reddito accettabili, fornendo servizi di consulenza e sostegno per quanto riguarda le attività produttive.

Questi organismi di coordinamento si occupano in maniera particolarmente attenta anche della gestione della logistica di supply chain e della definizione dei meccanismi di pricing.

Un ultimo aspetto che accomuna il "terzo livello" è la tendenza diffusa ad operare secondo la logica "no bricks, no mortar", ovvero a limitare gli investimenti e le strutture quando non indispensabili.

Struttura relazionale della supply chain

La prima cosa che emerge è la distribuzione tendenzialmente equa del *potere* tra i soggetti operativi della filiera, aspetto che la differenzia fortemente dalla tipica struttura del settore. Infatti non si ha in alcun caso una prevalenza dell'anello finale della supply chain, che nel contesto tradizionale risulta esercitare una grande forza sull'intero sistema ed è spesso in grado di dettarne le dinamiche. Nei casi osservati esiste un certo equilibrio tra i membri del network, anche se nelle diverse situazioni si evidenziano metodi decisionali differenti, come accennato in precedenza. Nei casi appartenenti al contesto "Agriculture of the Middle" esiste un unico soggetto, tipicamente il fondatore della filiera, che ha un certo potere decisionale prevalente esplicitato; detta infatti le linee guida della supply chain, ne definisce la struttura e i principi. Anche nel caso in cui sia previsto un decision-making congiunto, almeno la funzione di coordinamento è da questo svolta. Da questa analisi emerge la rilevanza del concetto di *decision-making congiunto*, ovvero l'importanza che nella filiera esistano dei processi di concertazione e negoziazione, in cui i vari soggetti si incontrano, discutono e negoziano al fine di giungere a delle scelte condivise e in grado di fare l'interesse dell'intera supply chain (oltre che, almeno in parte, anche dei singoli operatori).

La scelta di un soggetto economico di rinunciare ad una parte del proprio potere a favore di una maggiore equità dell'intero apparato, è in genere possibile solo se c'è la certezza di ottenere comunque un ritorno, economico piuttosto che di immagine, soddisfacente dalla partecipazione al progetto. Nonostante la ricerca di un vantaggio per sé, ogni membro della filiera assume un punto di vista di tipo *win-win*, quindi percepisce in maniera forte la partecipazione ad un progetto ampio, del quale condivide le motivazioni e sul quale è disposto a scommettere impegnandosi (*commitment*) relativamente ad alcune dimensioni che verranno sottolineate nella parte relativa ai processi.

Dati gli obiettivi che la filiera si pone, soprattutto relativamente alla sostenibilità dei soggetti più a valle e alla differenziazione costruita su attributi non tangibili, risulta immediata la comprensione di quanto sia fondamentale la *collaborazione verticale* lungo la supply chain. L'elevato grado di coinvolgimento e la necessità di fare affidamento sugli altri

membri della filiera al fine di arrivare al mercato con il prodotto desiderato spiega inoltre la presenza di una certa interdipendenza tra i vari soggetti. Si creano delle relazioni forti tra gli operatori, che sono l'un l'altro spronati ad agire nell'interesse comune, in un'ottica win-win. La dipendenza reciproca non implica però uno stesso livello di vulnerabilità per tutti, infatti per alcuni il progetto è prevalente, per altri ha solo rilevanza limitata rispetto al proprio business.

Se è noto che i rapporti saranno di interdipendenza e il livello di collaborazione sarà elevato, la scelta dei soggetti di filiera deve essere svolta con particolare attenzione. In queste situazioni ci si basa tipicamente sulle credenziali e la reputazione, ma sono fondamentali la condivisione degli stessi valori e principi e un buon grado di complementarità in quanto a expertise e capacità produttive, tra gli attori coinvolti. Anche in questo caso le similarità nel processo di selezione dei partner sono evidenziate nella parte relativa ai processi di filiera.

Infine considerando la forte relazione che si instaura tra i membri della supply chain, risulta di fondamentale importanza anche la presenza di un elevato livello di *fiducia* lungo questo apparato. La capacità di fare affidamento e fidarsi dei propri partner sono rafforzate anche da quanto detto in precedenza, ovvero dal fatto che ogni soggetto ha la sicurezza di avere a disposizione dei partner selezionati attentamente e quindi con determinate caratteristiche.

Un altro elemento tipico di queste filiere, peraltro utile a rafforzare la fiducia è la *visione di lungo termine*, che accomuna un po' tutti i progetti visti e spesso fa parte dei requisiti per la selezione dei partner; questo aspetto sembra essere determinante per il successo di partnership efficaci e per aumentare il coinvolgimento dei vari operatori. La presenza di un elevato livello di fiducia nella filiera è inoltre utile a limitare l'opportunismo e tutti i comportamenti di defezione a questo correlati, quali ad esempio il fenomeno dell'hold-up, piuttosto che il free-riding, ecc., quindi rafforza la visione win-win.

È da sottolineare il fatto che l'estensione limitata e la distribuzione prevalentemente simmetrica del potere nelle supply chain, oltre alla presenza di accordi di durata eccedente il breve periodo sono tutti elementi in grado di incrementare il livello di fiducia presente.

Dati questi elementi di partenza nasce quindi una collaborazione tra i vari soggetti della filiera, che nei diversi casi visti si interfacciano più o meno similmente in differenti ambiti di gestione. Le dimensioni della collaborazione sono strettamente legate a quelli che sono i processi e gli strumenti utilizzati in un tale contesto, scelti in funzione delle contingenze.

2.4.2 I processi di collaborazione

Il prodotto

Queste filiere, come visto, propongono un prodotto differenziato che permette loro di creare un certo valore aggiunto. La differenziazione viene costruita lavorando su diversi aspetti, che possono essere tangibili piuttosto che intangibili e quindi meno immediati da percepire; tra gli altri possono essere menzionati la qualità del prodotto, l'eccellenza nutrizionale, la sicurezza alimentare, ma anche l'utilizzo di pratiche logistiche sostenibili, il rispetto ambientale, la scelta di certe strutture organizzative, la definizione di prezzi equi, ecc. Quindi oltre alle caratteristiche stesse dell'offerta, l'intero modo di operare della filiera costituisce un elemento di distinzione rispetto agli altri prodotti; è questo il motivo per cui nei vari casi studio esaminati viene sottolineata l'importanza di diffondere la "storia" del prodotto, piuttosto che solo le sue proprietà.

È importante che la differenziazione proposta sia effettiva e osservabile dal consumatore, questo vale in particolare per gli attributi intangibili, per i quali risulta più difficile dimo-

strarne l'esistenza; a questo fine le filiere viste lavorano seguendo disciplinari di produzione interni piuttosto che secondo standard definiti dalle certificazioni esterne di prodotto e/o processo (ad esempio *Organic Valley* segue standard esterni mentre *Country Natural Beef* adotta un approccio misto, avendo sviluppato anche principi "personali" di sostenibilità). L'esistenza e il rispetto di tali norme costituisce una garanzia relativamente al tipo di processi utilizzati e alla loro effettiva sostenibilità.

Ovviamente è fondamentale anche che la differenziazione creata venga percepita dal consumatore finale; la costruzione di una forte identità di prodotto e lo sviluppo di un'attività di comunicazione efficace risultano allora di vitale importanza per il successo della filiera.

La comunicazione e il marchio

Sempre in relazione al prodotto risulta quindi di fondamentale importanza la costruzione di un marchio forte e riconosciuto, che rappresenti un'identità precisa lungo l'intera catena del valore. Di conseguenza le attività di comunicazione e di marketing devono essere gestite in maniera congiunta lungo la filiera e attuate in maniera coerente da tutti i partner. L'importanza del marchio e la sua trasmissione lungo la supply chain, così come gli strumenti di comunicazione utilizzati, variano nei diversi casi visti ma sono comunque aspetti molto rilevanti. Per quanto riguarda il marchio ad esempio, *Red Tomato* che propone prodotti non trasformati è in grado di proporre il proprio brand direttamente al consumatore, dando peraltro forte importanza al packaging; gli altri soggetti invece utilizzano spesso lo strumento di co-branding, piuttosto che materiale informativo di vario tipo nei punti vendita del cliente o ancora incontri e seminari con i partner a valle e con i consumatori finali. Dal punto di vista della comunicazione risulta un veicolo molto importante in tutte le realtà viste il sito web, nel quale sono presenti tutte le informazioni relative ai prodotti e al sistema valoriale su cui si basano le filiere; questo strumento è visto da alcune supply chain come il mezzo per allargare il proprio mercato in futuro, mediante l'attivazione delle vendite on-line.

Il pricing

Un'ulteriore dimensione sulla quale i vari soggetti interagiscono e che peraltro è di fondamentale importanza in questo studio, è il prezzo. In questo caso il concetto di equità e quindi la corretta definizione di una marginalità dignitosa per ogni membro della filiera, sono considerati fondamentali.

Tutti i casi citati impiegano sistemi di pricing basati su due principi:

- la stabilità del prezzo;
- la copertura dei costi.

Il primo concetto si pone l'obiettivo di raggiungere una sostenibilità economica del sistema nel tempo, principalmente attraverso la separazione dei prezzi della filiera dall'andamento del valore delle commodity sul mercato, spesso soggetto a forti fluttuazioni. Il secondo principio invece intende garantire ai produttori un margine positivo, assicurando loro la copertura dei costi; questi possono essere calcolati partendo da un campione di aziende, piuttosto che individuati a partire da valori standard aggiustati a seconda dell'ambiente o ancora identificati dai produttori secondo il criterio del "prezzo di dignità", in cui è importante la dichiarazione dei costi e del livello di "prezzo giusto" da parte degli stessi.

Le differenze principali riguardano però il metodo adottato per identificare il prezzo adeguato e la gestione del processo. La definizione dei prezzi e dei metodi di pagamento rimane infatti piuttosto variegata e spazia da procedimenti semplici e diretti a tecniche multidimensionali, basate su numerosi parametri e definite nel dettaglio. In ogni caso viene adottato un meccanismo di pricing che segue la logica cost-plus, esteso ad un numero più o

meno ampio di soggetti; prima di essere approvato, il valore ottenuto viene in genere analizzato secondo un criterio legato al mercato e al sistema competitivo, così da valutarne l'adeguatezza in funzione del posizionamento scelto.

In ogni caso viene sottolineata l'importanza dell'identità del prodotto, che deve distinguersi da quella di un bene commodity grazie alla differenziazione e all'elevato valore; come già evidenziato in precedenza, è prevista però la possibilità di sfruttare il mercato commodity per collocare gli eccessi di produzione.

Per quanto riguarda la gestione del processo, nei casi studio esaminati nell'ambito di "Agriculture of the Middle", il soggetto decisionale, che quindi si occupa anche della definizione del prezzo, è tipicamente lo stesso che si occupa del coordinamento della filiera.

Data l'importanza che riveste la sostenibilità dei produttori di materia prima all'interno della filiera, risulta particolarmente rilevante la definizione del primo prezzo di trasferimento; questo, come visto, viene ottenuto secondo procedimenti diversi nei vari casi visti, ma è comune la volontà di limitare le ripercussioni della forte volatilità dei prezzi commodity. La scelta fatta è quella di distaccare il prezzo definito in filiera dall'andamento di tali valori, così da garantire una marginalità stabile ai produttori.

Relativamente a questi soggetti, risulta infine fondamentale comunicare e trasmettere loro il senso e l'importanza della filiera, che garantisce una sostenibilità non raggiungibile operando convenzionalmente; in particolare va sottolineata la necessità di un impegno di lungo termine, poiché non paga affidarsi al mercato e alla sua volatilità nel momento in cui questo presenta quotazioni favorevoli. Tra l'altro i benefici che il sistema offre, spesso non sono solo monetari ma anche di altro genere, ad esempio la prestazione di servizi di consulenza, ecc. Oltre alla comunicazione, per incoraggiare questi soggetti a rimanere nel network, alcune filiere adottano delle clausole di indicizzazione che permettono un leggero rialzo del margine a fronte di una forte crescita dei prezzi commodity.

Selezione dei partner

Data la rilevanza delle relazioni tra i soggetti appartenenti alla filiera, la scelta dei partner risulta di fondamentale importanza. Sono richiesti in genere la condivisione degli stessi valori e la presenza di modelli di business complementari, accompagnati però da competenze diverse.

I prerequisiti più stringenti riguardano i produttori, che devono in genere vantare determinate caratteristiche ritenute fondamentali dalla filiera, quali ad esempio una certa capacità produttiva, determinati standard qualitativi, certificazioni di enti terzi, location adeguata, ecc. Oltre a tali fattori strutturali, i nuovi membri vengono in genere valutati anche relativamente a tratti "personali", devono infatti dimostrarsi partecipativi, affidabili, oltre a condividere il progetto e dichiararsi proattivi nello sviluppo e nella diffusione dello stesso. In ogni caso la scelta e l'inserimento di ogni nuovo membro deve essere approvata da quelli esistenti.

Agli altri soggetti (coloro che processano la materia prima, i distributori, ecc.) sono solo in alcuni casi richieste strutture, dimensioni o processi specifici, ma sono essenziali la condivisione dei valori fondanti, la capacità di mantenere il livello qualitativo del prodotto e di proteggere il marchio, l'impegno sul lungo termine.

La capacità di creare partnership strategiche permette inoltre alla filiera l'acquisizione indiretta di informazioni, conoscenze e tecnologie a livello di produzione, business e organizzazione, limitando l'esigenza di investimenti diretti.

In questo tipo di supply chain è fondamentale anche il mantenimento di una certa interazione con il cliente e con il consumatore finale, dai quali si possono ottenere direttamente

informazioni sulle loro esigenze e raccogliere reclami e consigli che permettono un'azione immediata nella loro direzione.

Gestione delle conoscenze

Spesso i soggetti di terzo livello garantiscono ai membri della filiera, in particolare a quelli a monte, il supporto tecnico di cui necessitano, sia dal punto di vista agronomico che produttivo, della sostenibilità ambientale e della gestione organizzativa ed economica. Questo permette un rafforzamento delle capacità dei singoli (peraltro senza ricorso a consulenti esterni e spesso a titolo gratuito) e la costruzione di un agire coerente sia orizzontalmente che verticalmente lungo la supply chain.

Il discorso fatto può essere esteso più in generale alla possibilità che la filiera offre ai partner di condividere aspetti immateriali, quali conoscenze e skills, ma anche materiali quali ad esempio capacità produttiva o, come visto in precedenza, mezzi di trasporto, evitando il ricorso al mercato esterno, quindi garantendo un minor dispendio economico.

Pianificazione

Valutando quali sono gli aspetti della collaborazione e più in generale quali sono i processi tipici delle values-based supply chain, risulta importante la capacità di pianificare in maniera chiara i processi della filiera, così da limitare gli inconvenienti legati alla trasmissione inefficiente di beni e flussi di informazioni lungo la catena. Una pianificazione attenta permette infatti di far avvicinare la domanda e l'offerta, limitando eccessi di produzione ed evitando la non soddisfazione di parte delle richieste del mercato. Inoltre questa attività aiuta i vari soggetti coinvolti a non avere problemi di produzione e a limitare i rischi di mercato dovuti all'incertezza della vendita. Questo aspetto viene normalmente considerato già nel processo di selezione dei produttori, che vengono in genere aggiunti alla filiera solo nel momento in cui esiste la certezza di poter collocare sul mercato il loro prodotto (questo è particolarmente importante nel caso studio *Organic Valley*). È da sottolineare come sia tipico di questi apparati agire sul numero di soggetti a valle per l'aggiustamento della capacità produttiva.

Nonostante l'attenzione posta al processo di pianificazione non è esclusa la possibilità di discrepanze tra l'offerta e la domanda; nel caso la prima ecceda la seconda è prevista la possibilità di sfruttare il mercato commodity al fine di collocare l'invenduto (questo sia nella fase di produzione che in quella di trasformazione), così da limitare i costi di rimanenza e gli sprechi.

La logistica

La necessità di essere efficienti e di gestire adeguatamente la filiera richiede buone capacità logistiche, che permettano il monitoraggio di una serie di aspetti che vanno dal consolidamento dei carichi al fine di ottenere delle economie di scala, alla gestione di tutta la documentazione necessaria per le trattative di scambio, passando per la capacità di processo. Tale attività è gestita a livello decisionale, in tutte le casistiche analizzate, dall'organismo definito di "terzo livello"; a tale scopo sono state designate delle figure manageriali apposite.

Per quanto riguarda le scelte di trasporto sono state nei diversi casi adottate delle soluzioni sostanzialmente differenti. A volte la logistica è gestita da uno o più soggetti esterni, altre è a carico dei membri stessi, in alcuni casi viene trattata diversamente nei vari stadi lungo la filiera. È evidente che tali scelte hanno un impatto differente, implicando l'allungamento o meno della supply chain e quindi una differenza nel numero di soggetti da remunerare. La varietà di soluzioni presenti è probabilmente da attribuire al fatto che il trasporto non è una

attività core; inoltre ogni caso visto cerca di sfruttare al meglio le infrastrutture a disposizione della propria filiera, tipicamente al fine di ridurre i costi e limitare gli investimenti.

Formalizzazione

Un altro aspetto da valutare è il grado di formalizzazione previsto nella gestione delle relazioni. I casi visti evidenziano una sostanziale mancanza di formalizzazione, con rapporti che si basano principalmente su accordi verbali; esistono dei casi in cui a supporto di questi vengono richieste delle garanzie (ad esempio *Organic Valley* si avvale di ditte di trasporto esterne e chiede loro garanzie sulla copertura assicurativa e dettagli sulle tariffe applicate) e delle situazioni, che risultano ancora piuttosto isolate, che prevedono la presenza di contratti scritti (come avviene ad esempio tra *Country Natural Beef* e il suo principale cliente, ovvero Whole Food). Esiste però un interesse dichiarato da parte dei vari soggetti di filiera di attuare un passaggio verso un maggior grado di formalizzazione, al fine di regolare meglio le attività congiunte, di ridurre i rischi dati da accordi non vincolanti, ecc.

Condivisione delle informazioni

Quanto detto finora esprime le dimensioni della collaborazione, ma in alcuni casi definisce anche alcuni degli strumenti utilizzati e dei processi sviluppati tesi a rendere effettivo tale “lavoro congiunto” (ad esempio i processi di certificazione e di creazione del marchio, i meccanismi di pricing, ecc.). Esistono però delle altre tecniche di carattere più trasversale, che sono utili alla gestione di queste filiere del valore, ad esempio la trasparenza e la condivisione delle informazioni. Per poter lavorare congiuntamente e perseguire in maniera efficace i medesimi obiettivi, queste sono infatti condizioni necessarie. La condivisione dei costi in particolare, non ha raggiunto la fase di una vera e propria open-book negotiation, ma risulta comunque indispensabile per la realizzazione di un sistema di pricing come quello descritto; dato l’elevato livello di fiducia nella supply chain si suppone che i vari soggetti lavorino in maniera trasparente, dichiarando dei costi fedeli a quelli effettivi, così da evitare fenomeni quali ad esempio l’hold-up.

2.4.3 Le performance

Dal punto di vista delle performance è possibile notare in tutti gli esempi il successo di mercato del prodotto/dei prodotti proposti e il continuo incremento delle relative vendite.

Un altro indicatore della validità di questi sistemi è la crescita riscontrata nei diversi casi in termini di numero di produttori coinvolti e superficie lavorata/interessata.

La presenza di principi chiari e modelli organizzativi appropriati, oltre che la buona gestione di queste filiere ha permesso che gli obiettivi posti inizialmente diventassero immediatamente risultati; sostenibilità economica e sociale sono state perseguite con convinzione e rese effettive dai meccanismi e dai processi visti. La comunicazione di tali risultati ha infine permesso il successo sul mercato.

2.5 Conclusioni

Il Capitolo 2 ha presentato l’analisi di alcuni casi di successo nell’implementazione di un approccio di pricing collaborativo tra diversi attori di una supply chain finalizzato ad ottenere risultati win-win per gli attori coinvolti attraverso l’utilizzo di meccanismi di pricing basati su:

- stabilità del prezzo;
- copertura dei costi.

In primo luogo, questa prima parte della fase esplorativa della ricerca ha permesso di individuare degli esempi concreti di implementazione di un approccio di Supply Chain collaborativo simmetrico, contribuendo ad estenderne la base teorica; inoltre, attraverso un'analisi di tipo contingente dei casi rinvenuti, è stato possibile identificare alcune variabili contestuali che hanno favorito e condotto allo sviluppo di un approccio collaborativo paritetico. Sono state individuate nel settore agro-alimentare importanti opportunità per lo sviluppo di un approccio collaborativo simmetrico, nel particolare contesto delle values-based supply chain. Successivamente, l'analisi si è concentrata sui processi collaborativi, evidenziando nel processo di pricing i principali meccanismi effettivamente implementati dagli attori coinvolti nella collaborazione.

3 INTERVISTE ESPLORATIVE E CASI PILOTA

Nel precedente capitolo sono stati riportati importanti esempi di pricing collaborativo a livello di supply chain nel contesto delle filiere agroalimentari, effettuando un primo contributo alla letteratura relativa al Supply Chain Pricing collaborativo in relazione ai gap precedentemente individuati. Dall'altro lato nella fase esplorativa della presente ricerca ci si è domandato in quali altri contesti si possono verificare approcci collaborativi nel pricing a livello di supply chain. Per questo motivo, si è deciso di indagare nei settori manufacturing e dei third-party logistics providers l'esistenza di collaborazioni che coinvolgono anche il pricing tra i diversi attori della supply chain.

3.1 Introduzione alle interviste esplorative ed ai casi pilota

Nella fase preliminare della ricerca è stata valutata la possibilità di rintracciare collaborazioni nel pricing a livello di supply chain in contesti differenti dall'ambito agroalimentare. Come evidenziato nell'analisi della letteratura, la ricerca non ha ancora definito con chiarezza il campo di applicabilità di collaborazioni (in particolare simmetriche) nel processo di pricing a livello di supply chain. Già nel capitolo precedente, relativo all'analisi dei casi retrospettivi, si è evinto come un approccio collaborativo tra diversi attori della filiera sia facilitato in particolari situazioni contestuali, come nel contesto delle values-based supply chain analizzate.

Data la mancanza di ulteriori contributi in letteratura e l'interesse recente dell'argomento, ci si è posti come domanda preliminare a guida di questa parte della fase esplorativa: *“In quali altri contesti differenti da quello delle filiere agroalimentari analizzate nel precedente capitolo si possono creare le condizioni adatte per lo sviluppo di collaborazioni sul pricing a livello di supply chain?”*

Pertanto, notevole impegno è stato profuso nella ricerca di filiere in cui verificare lo sviluppo e l'adozione di atteggiamenti collaborativi nelle attività di pricing. Tale impegno si è manifestato in approfondite ricerche on-line per determinare i potenziali contesti in cui identificare opportunità per la ricerca, ma anche in una continua interazione con il supervisore della ricerca, con altre figure accademiche esperte nell'ambito del Supply Chain Management.

In seguito a questa fase di *screening*, si è deciso di investigare due ambiti differenti: il contesto dei *third-party logistics providers* e il contesto *manufacturing*, prendendo come riferimento l'ambito automotive e quello engineering. La sintesi delle realtà aziendali intervistate è riportata in Tabella 3.1.

Tabella 3.1 - Sintesi delle interviste esplorative e dei casi pilota

	AZIENDA	SETTORE
Interviste esplorative	Murphy – Minneapolis (MN) USA	Third Party Logistics Provider
	Saddle Creek Corp. – Lakeland (FL) USA	
	Kane is able – (PN) USA	
Casi pilota	Brovedani - Italia	Automotive
	Valvole oleo-gas – Italia	Engineering e manufacturing

Nei prossimi paragrafi si riportano i report delle interviste esplorative e dei casi pilota, per concludere il capitolo con una discussione dei risultati ottenuti e un confronto con i casi retrospettivi nel contesto agroalimentare.

3.2 Interviste esplorative

La motivazione della scelta del contesto dei *third-party logistics* (3PL) *providers* (Marasco, 2008) si basa sulla differenziazione e sulla customizzazione dei servizi offerti dai 3PL providers (ad esempio trasporto, gestione della logistica interna, imballaggio, ecc.) e sull'evoluzione delle relazioni cliente-provider all'interno della supply chain. I 3PL providers offrono un ampio set di servizi per soddisfare le diverse esigenze logistiche dei clienti, collaborando a supporto di diversi livelli della supply chain. Nel periodo di studio effettuato presso la Miami University in Ohio (USA), è stato possibile interagire con la Prof.ssa Lisa M. Ellram ed il Prof. Tom Speh, ricavando l'indicazione dello sviluppo di relazioni maggiormente collaborative e di lungo termine tra i 3PL providers e i loro key customers. Queste collaborazioni possono essere caratterizzate da investimenti reciproci ed approfondito scambio informativo per quanto riguarda i livelli dei magazzini e della domanda, informazioni sui trasporti e dati previsionali. Per questo motivo, il contesto collaborativo dei 3PL providers si è delineato come un potenziale ambito di interesse per questa ricerca sul Supply Chain Pricing collaborativo: studi relativi al contesto 3PL indicano che la selezione dei provider spesso si estende ben oltre pure considerazioni di prezzo (Andersson and Norman, 2002).

In collaborazione con la Prof. Lisa M. Ellram sono state effettuate 3 interviste ai responsabili di importanti 3PL providers americani.

3.2.1 Principali risultati ottenuti

In primo luogo, le interviste esplorative hanno permesso di sviluppare il questionario preliminare, in seguito sviluppato ed affinato per la realizzazione dei casi pilota e successivamente adottato per la raccolta dati dei casi studio effettuati nel settore agro-alimentare nel nucleo centrale della presente ricerca (Capitoli 4 e 5). L'interazione con la Prof.ssa Ellram ha permesso di individuare gli aspetti critici nelle attività di pricing, la correlazione con il costing e il legame con lo sviluppo di relazioni collaborative. Si è deciso di indagare pertanto il processo di pricing adottato dai 3PL providers e l'eventuale sviluppo di approcci collaborativi nel pricing, indagando i processi gestiti in modo congiunto con i clienti.

Nelle tre interviste effettuate tuttavia non sono stati individuati approcci collaborativi classificabili all'interno delle categorie di Supply Chain Pricing collaborativo identificate in letteratura: sebbene l'interazione tra i 3PL providers e i propri clienti coinvolga forme collaborative finalizzate al miglioramento del servizio, l'ambito relativo alla definizione del prezzo resta caratterizzato da un atteggiamento di confronto, in particolar modo dal lato del cliente:

"...I don't have any customer that really wants to sit down and wants to be collaborative with us on pricing. They have already established that they want to pay this much... they are concerned on margins..." (Murphy)

Il **rapporti con i clienti** del settore retail sono maggiormente problematici:

"Retailers more than manufacturers are interested in having a cake and eating two." (Saddle Creek Corp.)

Dal punto di vista dei **processi** utilizzati per definire il prezzo del servizio offerto, viene adottata una prospettiva esclusivamente interna al 3PL provider:

“Our common pricing approach is a reverse process, on the basis of financial goals we try to meet” (Murphy)

Saddle Creek utilizza 3 differenti processi di pricing, sulla base di un modello che contiene tutti i principali fattori di costo:

“We adopt actually 3 different pricing processes in relation to the service Saddle Creek is providing. Every different service requires different variables and information. We use a model-based approach: a pricing model is used to understand all different cost factors and how they behave, based on the information the prospective customer provides.” (Saddle Creek)

I potenziali clienti richiedono un preventivo (*request for price*), che poi sarà oggetto del “bid” da parte di Saddle Creek. Inoltre Saddle Creek affronta due casi estremi di relazione con il cliente: da un lato l'utilizzo della open-book negotiation, con un flusso di informazioni uni-direzionale, dall'altro lato la richiesta di prezzi variabili.

“On one extreme there is a completely open-book relationship...they're asking you the budget of this operation and how much margin you need to have to cover your overhead and G&A expenses and the profit, at the opposite extreme they give us a variable price for handling, give us a variable price for storage.” (Saddle Creek)

Da parte di tutte le società 3PL intervistate vi è una forte attenzione alla **gestione dei costi**. Se la collaborazione non avviene in ambito di pricing, è possibile individuare alcuni accordi di costi tra provider e cliente, come nel caso di Murphy, che sottolinea tuttavia le difficoltà nell'implementazione di questi accordi, a causa del maggior potere contrattuale nelle mani dei clienti che richiedono continue riduzioni di prezzo:

“Handful of agreements with customers that have a gain sharing ... it takes tremendous amount of discipline on both parties...particularly if it is not an open book relationships to make sure that everybody is comfortable...” (Murphy)

“Frankly, as a 3PL provider this gain sharing could be dangerous, because each year the gain share goes forever, there are continuous reductions, it comes a point when the gain share is so small and it is not worth of the energy, as a provider we much prefer to work hard, we see the opportunity to drive cost out of the relationship and sit down with customers frequently to share ideas, to choose to do something or not ... semi-annual reviews with customers” (Murphy)

Per quanto riguarda la condivisione dei rischi, Saddle Creek sottolinea come il rischio sia completamente a carico del 3PL provider (*“And Saddle Creek takes all the risk”*).

La collaborazione tra cliente e 3PL provider si concretizza su aspetti non legati al pricing, ma sul miglioramento di processo di erogazione del servizio:

“We are collaborating on business process changes, making sure that both parties in the relationship understand if a business process changes the impacts are on our costs they will be reflected in their rates”

“Our primary strategic objectives is to take our large customer relationships and move them from a transactional purely metric driven relationship to one that looks for ways to add value that translates into better performance in the supply chain or better total cost result.” (Saddle Creek)

3.3 Casi pilota

In seguito alle interviste esplorative nel contesto dei third-party logistics provider, sono stati effettuati due casi pilota nel contesto manufacturing: si riportano le descrizioni dei ca-

si per poi procedere ad una discussione dei risultati, operando un confronto con i casi retrospettivi nel contesto agro-alimentare della values-based supply chains.

3.3.1 Brovedani

Brovedani è una società che opera nel contesto manifatturiero della meccanica di precisione, leader nella produzione di componenti ad elevati standard di qualità e tecnologia; è un gruppo che fattura circa 70 milioni di euro all'anno, conta quasi 700 dipendenti e attualmente vanta 6 stabilimenti produttivi, di cui 4 in Italia, uno in Messico ed uno in Slovacchia. Brovedani opera nel settore automotive, ovvero un comparto estremamente competitivo, la cui supply chain è strutturata comprendendo i seguenti attori:

- OEM (Original Equipment Manufacturer), costruttori d'auto (tra loro Fiat, BMW, Mercedes, ecc.): sono grosse organizzazioni da 100-200-300 mila dipendenti.
- First-tier supplier (ad esempio Bosch, Continental, Valeo, Techenergy, Eaton, ecc.): forniscono sistemi complessi (iniezione diesel, sistema frenante, ecc) agli OEM e sono grosse organizzazioni da 40-50 mila fino a 200 mila dipendenti.
- Second-tier supplier, fornitori di componentistica (tra cui Brovedani); contano fino a 1.200 dipendenti, ma in media sono 300-400.
- Sub fornitori o, nell'80% dei casi, fornitori di materia prima (ad esempio le acciaierie); spesso sono colossi.

All'interno di una tale supply chain si evidenziano giochi di potere asimmetrici, in cui il soggetto più debole è proprio il fornitore di secondo livello, come nel caso di Brovedani, che subisce pressioni sia da monte che da valle; per questo risulta allora difficile far valere le proprie competenze dal punto di vista del prezzo, poiché i clienti possono trovare sul mercato diverse opportunità per approvvigionarsi. Brovedani può tentare di arricchire il proprio prodotto per differenziarsi, ma questo deve comunque essere realizzato partendo dal disegno del cliente. Al più è possibile per il fornitore distinguere il prodotto offrendo servizi, supporto tecnico oppure localizzazioni geografiche distinte (Slovacchia e Messico). Questo non potrà però essere tradotto in un premium price ma in un'eventuale preferenza accordata dal cliente, nella maggiore probabilità di essere scelti e quindi di rimanere sul mercato. È allora evidente che in un tale contesto di business, la strategia di pricing adottata da debba di conseguenza adattarsi al mercato.

I clienti

L'azienda conta pochi clienti, di cui i più importanti sono una decina e producono l'80% del fatturato, con picchi individuali di 10-15 milioni di Euro l'anno. Questi soggetti sono tipicamente multinazionali (il più rilevante è sicuramente Bosch) e quindi vantano un potere contrattuale molto più elevato rispetto a Brovedani, anche grazie alle loro dimensioni. Tale disparità di forze implica l'impossibilità per l'azienda di incidere sulle politiche di prezzo: questo è sostanzialmente stabilito dal mercato.

I rapporti che si instaurano sono di lungo termine, basati sulla fiducia, e richiedono investimenti specifici spesso ingenti, oltre ad un preventivo ed oneroso processo di omologazione.

Quando l'azienda acquisisce una commessa, viene incaricata della fornitura di un certo componente per un periodo di tempo pluriennale; il tutto viene definito attraverso la stipula di contratti che definiscono volumi e prezzi del prodotto. Il cliente si aspetta efficienza ed economie nel tempo, quindi l'andamento dei prezzi viene in genere definito da una funzione decrescente nel periodo considerato.

Brovedani opera in un mercato preselezionato: i clienti hanno un panel fornitori al quale appartengono i soggetti che soddisfano certe caratteristiche, principalmente legate a stan-

dard qualitativi e tecnologici, che fungono da prerequisito; quindi l'azienda fa parte di un gruppo di produttori (la scrematura è già stata effettuata) con i quali si confronta. Tra questi la concorrenza, che peraltro risulta essere abbastanza elevata, viene regolata dalle leggi di mercato, quindi si parla di prezzo.

Possono esserci altri elementi discriminanti, ad esempio la localizzazione. Per il cliente, la presenza globale del proprio fornitore facilita l'attività di approvvigionamento (e limita il numero di fornitori), e permette di contare in location che favoriscono lo sviluppo del know-how e in altre che permettono lo sfruttamento di costi inferiori o la soddisfazione di esigenze di prodotto diverse. Tutto ciò è alla base della presenza di Brovedani in Italia, ma anche in Slovacchia e ora in Messico.

L'offerta di altri servizi ed elementi di differenziazione può portare ad un'ulteriore restrizione del panel iniziale, che quindi viene ridotto ai soli soggetti che offrono tali caratteristiche; a parità di queste, come visto, subentrano i meccanismi di mercato. Nell'automotive non risulta perciò sostenibile l'idea di applicare un premium price, ma è fondamentale rispettare determinate richieste e creare proposte commerciali comparabili a quelle dei concorrenti.

Per ogni commessa acquisita, Brovedani progetta e sviluppa una linea di produzione dedicata, che comporta notevoli investimenti (si va in genere da 1 fino a 10 milioni di Euro).

In un tale ambito la reputazione è una variabile fondamentale, difficile da guadagnare ma facile da perdere. Avendo clienti importanti e in numero limitato, non è possibile agire sul prezzo o recedere dagli accordi senza compromettere pesantemente la propria situazione. In realtà, per ogni progetto cui partecipa, l'azienda può decidere di uscire sul mercato con politiche più o meno aggressive a seconda del settore a valle e delle proprie strategie. Se l'ambito è di notevole interesse l'azienda sarà naturalmente disposta a rinunciare a certi margini o a fare certi sforzi economici per entrarci; non si tratta però di una vera e propria strategia di pricing, non c'è infatti suddivisione per cliente, zona, prodotto: il prezzo non è una leva per regolare i volumi, che vengono definiti nel contratto e sono legati alle capacità produttive disponibili.

I fornitori

L'azienda tende ad avere dei fornitori di riferimento in ogni ambito di acquisto. Nel caso in cui i prodotti considerati siano particolarmente differenziati, è il fornitore stesso ad avere maggiore potere contrattuale, almeno sul breve periodo. Anche per gli altri componenti si sviluppano alcune relazioni di dipendenza nel breve termine, poiché in alcuni casi l'azienda acquista dallo stesso e unico fornitore innumerevoli codici.

Tipicamente con i fornitori locali di lavorazioni (ad esempio stampaggio, prototipazione, campionatura, copertura dei picchi di produzione) l'azienda adotta un approccio di negoziazione tradizionale (le variabili considerate sono prezzo-servizio). Nel caso dei fornitori di trattamenti specifici (termici, superficiali di rivestimento) deve essere seguito il processo di omologazione, quindi le alternative sono limitate; anche in questo caso, tra i soggetti possibili la scelta avviene con i classici meccanismi legati al prezzo, quindi la negoziazione è di tipo tradizionale.

Per quanto riguarda la materia prima, Brovedani fa riferimento a fornitori di acciaio rappresentati prevalentemente da grandi gruppi produttori con forte potere contrattuale (es. Arcelor Mittal). Si tratta di una materia prima molto differenziata, a causa della scelta di acciai speciali, e fortemente soggetta a speculazioni finanziarie. Il suo impatto sul costo complessivo è in alcuni casi irrisorio, ad esempio per i componenti ad altissima precisione, in altri considerevole, arrivando a pesare fino al 30-40% del costo totale.

Nella filiera dell'auto, a tutela del consumatore finale, tutti i passaggi sono regolati in maniera molto rigida. Scelto un processo produttivo per ottenere un certo componente, nel momento in cui il cliente lo approva, è possibile usare solo quello specifico processo; l'attuazione di una qualsiasi modifica (anche semplicemente lo spostamento di un macchinario) deve essere comunicata e venire approvata. Questo perché se il processo è stabile c'è la garanzia che il prodotto ottenuto sia sempre lo stesso, quindi si crea uno standard di riferimento. Lo stesso vale per le materie prime: non solo è necessario utilizzare il materiale che presenta ben definite specifiche, ma spesso c'è il vincolo di acquisto da uno specifico fornitore, ovvero il soggetto che è stato omologato all'inizio del progetto dal cliente più a valle. Anche se esistono più fornitori possibili quindi, questi non sono interscambiabili e l'acquirente di materia prima non può agire in modo da metterli in competizione e cercare di abbassare i prezzi, ma è obbligato a comprare dal soggetto inizialmente definito. Questo ovviamente vede così rafforzata la propria posizione di potere e può permettersi di sfruttarla nei limiti dell'ammissibile; non potrà uscire completamente dal mercato, ma una volta che è stato scelto non ha nessun interesse ad offrire condizioni nettamente migliori rispetto ai "concorrenti" dal momento che difficilmente verrà sostituito (il processo di omologazione è infatti complesso, lungo e costoso). Anche i fornitori sono soggetti alle variazioni di mercato, ma essi scaricano tali fluttuazioni a valle; nei confronti dei clienti quindi le acciaierie hanno un potere contrattuale superiore.

Per concludere la parte relativa all'approvvigionamento è possibile aggiungere che la strategia di costo aziendale è fondamentale, dal momento che il prezzo viene imposto dal mercato. Sono importanti i piani di riduzione costi e quelli di ottimizzazione della produzione, che permettono all'azienda di costruire il proprio margine.

La materia prima: revisione dei contratti e politiche di acquisto collaborative

Da alcuni anni l'acciaio è diventato oggetto di fenomeni speculativi, che hanno creato in questo mercato grosse perturbazioni con variazioni di prezzo fino al 40-50% in un anno. Fino a 6-7 anni fa i prezzi erano sostanzialmente costanti, le variazioni quasi impercettibili, i margini delle acciaierie piuttosto bassi.

La recente evoluzione ha travolto il meccanismo degli acquisti, rendendo necessario tenerne conto nei contratti. Agli inizi è stato molto difficile per l'acquirente di materia prima negoziare con il cliente le variazioni dei costi e farsi riconoscere un maggior valore; oggi si è arrivati alla definizione di contratti che tengono conto di questi elementi tramite apposite clausole che prevedono l'aggiornamento dei prezzi concordati in funzione delle variazioni osservate. I parametri utilizzati sono definiti congiuntamente dal fornitore e dal cliente (es. Brovedani, Bosch) e sono rappresentati da indici condivisi. Nel settore, l'acciaio è tipicamente l'unica materia per cui vale la considerazione della variazione dei costi.

Apprendo una parentesi è possibile evidenziare che esistono altre regole di compensazione in ambiti diversi. Ad esempio, se il mercato dell'auto è in declino e si vendono meno macchine di quanto previsto, il contratto può essere prolungato.

Se aumenta il prezzo dell'acciaio è Brovedani per prima a risentirne, ma nel momento in cui i contratti sono indicizzati, il problema viene riversato su Bosch; seguendo questa logica è evidente l'interesse diretto del cliente OEM a controllare i prezzi della materia prima.

Alcuni clienti, come succedeva nel passato, curano in proprio l'acquisizione delle materie prime e dei semilavorati, assumendosi l'onere della gestione di questa parte della fornitura; permettono così all'azienda fornitrice di focalizzarsi sulle attività core e si assumono tutti i rischi e i benefici dell'approvvigionamento (assorbendone tutte le fluttuazioni). La maggior parte invece ha demandato al fornitore queste fasi.

Oggi c'è una nuova perplessità a riguardo: alcuni clienti si stanno chiedendo se sia corretto affidare a molti fornitori con ridotto potere contrattuale la negoziazione di quantità complessivamente ingenti di materia prima. Esistono delle attività che vanno nella direzione di un approccio di network per la gestione degli approvvigionamenti, ovvero che ricercano il consolidamento degli acquisti (tentativo promosso, nel caso Brovedani, da Continental), previa raccolta di informazioni dai propri fornitori. Lo scopo è tentare di ottenere dei vantaggi di costo legati alle economie di scale e un maggior potere contrattuale. Si tratta in genere di processi in itinere, che non hanno finora mostrato grossi benefici.

L'idea è quella di monitorare l'andamento sul mercato dei prezzi delle materie prime utilizzate per produrre l'acciaio e l'aderenza di questo alle variazioni del valore dell'acciaio stesso. Il meccanismo si basa attualmente sullo scambio di informazioni e sullo sviluppo di indici e previsioni. Le fasi seguenti sarebbero la creazione di un gruppo di acquisto e successivamente di una vera e propria società di acquisto.

L'ottenimento di risultati migliori non è assicurato: nonostante si parli genericamente di acciaio, ci si riferisce in realtà ad un insieme di prodotti specifici e diversi tra loro (molte tipologie di acciai speciali). Inoltre è da considerare la posizione di potere ricoperta dalle acciaierie, che seppur limitata dal confronto con soggetti forti quali gli OEM, risulta comunque dominante grazie alla quasi unicità di fornitura.

Il sistema di costing

Il prodotto auto ha subito un notevole arricchimento nel tempo, infatti molti elementi oggi di serie ieri non esistevano; tale evoluzione è avvenuta senza un impatto drammatico sui costi. Tutto questo significa che nel settore c'è molta attenzione a tutto il sistema di costing e le attività di monitoraggio e riduzione dei costi rivestono un'importanza notevole. Anche in questo caso ci sono degli sprechi come in tutte le filiere, ma molto minori rispetto ad altri settori.

La prassi è discutere con i fornitori di come viene costruito il prezzo; questo ha una valenza positiva in quanto permette di capire se la proposta che viene fatta è consistente. L'obiettivo è però anche quello di entrare nelle strutture di costo di questi soggetti per capire quale margine lasciargli. Rimane comunque un dato di fatto che prima di tutti i progetti venga fatta un'analisi, in qualche modo congiunta, dei costi e di altri aspetti chiave come ad esempio gli investimenti.

La prima fase consiste nella discussione e nell'assegnazione del progetto. Si ha un dibattito sulla riduzione dei costi, in cui i soggetti si confrontano sul modo di assegnare le voci di costo; ognuno tenta di giustificare i propri assunti, fino ad arrivare all'accordo su una struttura di costi condivisa.

La seconda fase prevede il monitoraggio e l'eventuale modifica dei costi in corso d'opera; a questo proposito vengono fatti dei preaccordi sul tema riduzione-costi. Tipicamente se le proposte provengono dal cliente, che modifica il suo prodotto e di conseguenza cambia anche i componenti che vengono prodotti dai fornitori permettendo a questi un miglioramento, le variazioni vengono completamente assorbite dal cliente stesso; nel caso in cui sia il fornitore, ad esempio quindi Brovedani, ad adottare un comportamento proattivo proponendo delle migliorie una volta industrializzato il prodotto, si ha in genere la condivisione dei benefit in modo differente a seconda degli accordi: può esserci la suddivisione equa dei risparmi di costo per un certo periodo oppure l'assegnazione dell'intero vantaggio per il proponente nel primo anno e per il cliente successivamente.

Esistono comunque degli incentivi a fare proposte migliorative, anche se più di frequente queste avvengono nella fase di accordo iniziale.

Analisi dei margini: qual è l'attenzione alla sostenibilità?

Si premette che se un'azienda presenta un progetto in perdita, perché lo ritiene importante e strategico, tipicamente il cliente non è in grado di assegnargli la commessa perché vi è l'evidenza della perdita per il fornitore. Tale prassi non è tanto legata alla sostenibilità del fornitore, quanto ad una sorta di auto-tutela che il cliente adotta.

Un altro aspetto da considerare è legato dal singolo progetto. Nell'ultimo periodo di crisi economica i clienti hanno iniziato a chiedersi con che tipo di fornitori hanno a che fare: se questi sono in condizioni di stabilità economico finanziaria, se sono "solidi", ecc. Hanno quindi iniziato ad effettuare una serie di audit finanziari, non più solo di produzione: oltre al controllo di processi, qualità, ecc., vengono esaminati EBITDA, ROS, ROI, investimenti, ecc., per capire se una società è sana in tutti i suoi aspetti. L'intensità di tali controlli è maggiore o minore a seconda del cliente; alcuni clienti considerano la buona salute finanziaria dei propri fornitori come premessa fondamentale per la collaborazione.

Gli investimenti

L'azienda non ha linee produttive standard, ma sviluppa impianti specifici in funzione dei progetti proposti dal cliente, in genere di durata pluriennale (quattro-cinque anni); gli investimenti fatti per ogni progetto vanno dal milione ai dieci milioni di Euro e sono in parte composti da macchine standard, reimpiegabili, in parte fortemente specifici e difficilmente riutilizzabili. Brovedani investe il 10-15% del proprio fatturato ogni anno e ciò indica la sua natura innovativa e capital-intensive.

L'investimento effettuato non viene però riconosciuto dal cliente. Se il soggetto vuole partecipare al progetto lo deve fare consapevole di ciò che questo comporta; sarà il contratto a definire il livello di "tutela" per il fornitore-investigatore. Questo perché da qualche decennio è avvenuta la riorganizzazione della catena del valore, che ha condotto ad una forte specializzazione da parte dei produttori, che non sono più soggetti generalisti; una tale scelta ha permesso loro di concentrarsi sulle competenze core e di ridurre gli investimenti e i costi. Una buona parte del valore, congiuntamente ai relativi processi ed investimenti, è stata assegnata ai fornitori. Il risultato per i clienti è stato un miglioramento della qualità per quanto riguarda quegli aspetti, ma allo stesso tempo una riduzione della possibilità di controllo. È evidente che in quest'ottica il cliente compra ma non vuole partecipare agli investimenti.

Brovedani però richiede sempre la compartecipazione, non a livello sostanziale ma solo per qualche punto percentuale, al fine di sottolineare l'impegno (*commitment*) del cliente al progetto; si forza quindi questo a sborsare una somma di denaro maggiore di zero e non irrilevante (qualche centinaia di migliaia di Euro), che pur non essendo paragonabile al totale dell'investimento, funge da garanzia del suo impegno prolungato.

Come già accennato, gli investimenti si ripercuotono sui contratti: qui sono dichiarati investimenti, volumi indicativi di produzione e capacità produttiva, inoltre c'è qualche regola per proteggere il soggetto a monte qualora qualcosa andasse storto. Anche in questo caso la tutela è sempre sbilanciata a favore del cliente, a causa delle diverse posizioni di potere; lo stesso vale per la condivisione dei rischi. Oggi Brovedani è un po' più rigida e richiede un certo livello di protezione, anche se resta costretta a cercarla nel modo più conveniente per il cliente.

La collaborazione

Non esistono situazioni particolari in cui si hanno forti rapporti di collaborazione: I clienti non hanno interesse a legarsi con alcuni fornitori specifici, lo fanno solo attraverso i contratti, ovvero seguendo le normali relazioni di business, per effetto della struttura del settore.

A monte si è cercato di costruire un certo livello di sistema. Con alcuni fornitori sono state sviluppate delle partnership strategiche, più o meno formalizzate, con fornitori complementari. I risultati ottenuti sono discreti: tali fornitori sono stati ad esempio introdotti da Brovedani ai propri clienti. In queste situazioni di collaborazione conta molto l'aspetto relazionale e il potere tra i soggetti è comparabile.

Il mercato dell'auto è molto articolato e tende all'efficienza. Pensare di gestire un approccio collaborativo, soprattutto sul prezzo, che riguardi tutti gli attori del network è quasi improponibile data la sua complessità.

Il processo di pricing in Brovedani

La definizione di un prezzo per Brovedani è un processo complesso. Chi ha prodotti definiti e standard, ha una struttura costi già definita e deve analizzarne di volta in volta solo una piccola parte. Per Brovedani la situazione è opposta: il 90% dei costi è custom e va quindi ridefinito di volta in volta. Una volta ricevuta una richiesta viene avviato un sistema di calcolo dei costi che prima definisce i processi necessari alla produzione, poi i tempi ciclo, le macchine e quindi gli investimenti necessari; sulle singole fasi viene poi fatta una stima di tutti i costi e vengono definiti gli ammortamenti. Ci sono quindi un numero significativo di variabili da considerare di volta in volta, peraltro dinamiche, di conseguenza quindi il sistema risulta essere abbastanza complesso. Sulla base del costo ottenuto viene determinato il prezzo. Per far questo si tiene conto dei concorrenti grazie all'esperienza maturata, che permette di capire quali sono i margini che il mercato consente per le diverse tipologie di prodotto. Tale sensibilità va incasellata nello specifico progetto: location produttiva, numero di competitor, livello di innovazione del prodotto, ecc.

Il processo di pricing è interfunzionale: coinvolge ufficio commerciale, tecnico e direzione generale.

A volte, se viene richiesta un'indicazione di prezzo "veloce", l'azienda lavora in modo più grossolano per poter avere rapidamente un'idea del valore finale; è utilizzato in questo caso un metodo più rapido ed immediato ma decisamente più impreciso.

3.3.2 Valvole oleo-gas

Valvole oleo-gas (su richiesta dell'azienda il nominativo è stato alterato) è un'azienda friulana nata come società di assemblaggio per conto terzi nel settore del valvolame e in seguito trasformata in fornitore di prodotti propri. Si è rivolta inizialmente al mercato italiano ed Europeo appoggiandosi a distributori in Italia ed in Germania, che a loro volta si interfacciavano con i costruttori di impianti oleo-gas. L'azienda partiva da dimensioni limitate (35 dipendenti), ma negli ultimi cinque anni, grazie ad una concatenazione di eventi tra i quali l'ingresso di un nuovo socio e della Finanziaria regionale, ha affrontato una crescita notevole e una serie di cambiamenti importanti. Valvole oleo-gas infatti ha iniziato un processo di espansione geografica, sviluppando collaborazioni internazionali e spingendosi oltreoceano con le attività di export, ma soprattutto ha deciso di bypassare i distributori scegliendo di rivolgersi direttamente ai clienti più a valle, ovvero ai costruttori di impianti.

I clienti

I clienti di Valvole oleo-gas sono oggi società di ingegneria e di costruzione impianti, che hanno accolto con favore la decisione dell'azienda di interfacciarsi direttamente con loro, poiché hanno in questo modo la possibilità di trattare direttamente con un soggetto con competenze tecniche, in grado di rispondere puntualmente e celermente ai loro problemi, diversamente dai distributori, soggetti tipicamente commerciali.

La scelta di cambiare l'interfaccia a valle ha avuto come conseguenza la necessità di potenziare la funzione di marketing aziendale, poiché il processo di vendita è diventato relativamente più complesso:

- il prodotto customizzato e definito in maniera congiunta con il cliente, ha richiesto maggiore flessibilità e lo sviluppo di una funzione commerciale con buone competenze tecniche;
- il processo di vendita (e conseguentemente di pricing) è oggi legato alla partecipazione a gare, quindi risulta necessaria la conoscenza dei relativi meccanismi, decisamente più sofisticati che in precedenza.

I clienti di Valvole oleo-gas sono situati in Europa (tra i quali BP, StatOil, Total, OMV, Technergy, ecc.), in Russia, negli USA, sono stati inoltre firmati contatti recenti in Medio oriente e c'è l'interesse a raggiungere i mercati dell'India e della Cina.

Con questi clienti esiste un rapporto di collaborazione, che si attua principalmente in attività di co-engineering. Il processo di acquisizione di un cliente prevede diverse fasi ed è legato anche alla capacità di costruire buone relazioni. Per accedere alla vendor list dei clienti sono tipicamente richieste determinate qualifiche e certificazioni. In ogni caso la particolarità di Valvole oleo-gas rispetto ai concorrenti sta nella prontezza di risposta che l'azienda è in grado di garantire grazie alle dimensioni limitate e quindi alla maggiore flessibilità operativa.

L'acquisizione delle commesse

L'azienda lavora su commessa e il suo processo di vendita è caratterizzato dalla partecipazione a gare, secondo un preciso iter che inizia nel momento in cui l'azienda è stata inserita tra le alternative di fornitura da parte del cliente. Tale processo prevede le seguenti fasi:

- Il cliente fornisce ai potenziali fornitori l'insieme delle proprie esigenze e delle specifiche che desidera per il prodotto.
- Ogni fornitore effettua l'offerta tecnica, ovvero la traduzione delle specifiche del cliente in requisiti tecnici. Il commerciale quindi fa un'offerta al cliente proponendogli un "disegno di offerta" e un book della valvola. Vengono definiti in questo momento aspetti quali il processo e i tempi di produzione, mentre non sono ancora valutati elementi quali il prezzo e i termini di consegna. È evidente che in un tale contesto il commerciale, oltre ad appoggiarsi all'ufficio tecnico, deve disporre di conoscenze specifiche tali da permettergli di giudicare se l'azienda è in grado di rispondere adeguatamente o meno, quindi decidere se partecipare alla gara ed eventualmente relazionarsi al cliente in maniera opportuna.
- Una volta ricevute tutte le offerte tecniche da parte dei potenziali fornitori, il cliente sceglierà solo quelli che meglio incontrano le sue esigenze, quindi la lista iniziale viene ridotta ad un numero minore di concorrenti. La valutazione effettuata è di tipo puramente tecnico.
- Una volta confermata l'adeguatezza della proposta tecnica, deve essere elaborata un'offerta commerciale da ogni fornitore selezionato, nella quale vengono presi in considerazione prezzo e consegna.
- A parità di bontà tecnica, ormai assodata, il cliente sceglierà le migliori offerte commerciali e arriverà alla definizione di una short list di fornitori possibili (tipicamente tre); questi si giocheranno la commessa con il metodo "last&best", ovvero un confronto sulle proposte dell'ultimo minuto, che saranno determinanti per la scelta del vincitore.

Una volta vinta l'offerta, il fornitore dovrà fare una progettazione di dettaglio, con la quale ricercare l'ottimizzazione delle funzionalità del prodotto; tale lavoro sarà utile sia

all'azienda che ai suoi fornitori. Nella definizione del prezzo, tra gli elementi fondamentali da considerare c'è il peso del prodotto, quindi nell'ottimizzare il progetto funzionale è necessario lavorare sul peso della valvola cercando di soddisfare le esigenze del cliente, ma allo stesso tempo rispettando i limiti previsti dalle normative. Queste infatti regolamentano la gran parte degli aspetti tecnici, lasciando all'azienda un margine di libertà entro il quali muoversi (con l'obiettivo di incontrare le esigenze del cliente) limitato.

Il processo di pricing

Il fatto di lavorare su commessa significa che l'azienda può offrire una quantità di prodotti diversi, peraltro differenziati su più dimensioni (ad esempio la tipologia di valvola, il sistema di gestione del flusso, le dimensioni, ecc.), per i quali quindi il prezzo deve essere definito di volta in volta. Tenendo conto anche che la commessa prevede in genere la fornitura di più componenti, in parte standard e in parte su misura, di volta in volta differenti, è ulteriormente evidente la necessità di determinare il prezzo sempre dal principio.

Nella definizione del prezzo devono essere considerati non solo gli aspetti tecnici ed economici, ma anche elementi maggiormente psicologici, legati alla sensibilità dei commerciali; nella fase precedente alla gara sono infatti necessarie l'attività di raccolta informazioni e l'analisi del mercato e dei concorrenti. Qui di seguito sono elencate le valutazioni effettuate per il pricing:

- **Valutazione economica:** si tratta di analizzare i costi e quindi creare un riferimento minimo per la definizione del prezzo. Il fatto di lavorare su commessa, con prodotti su misura, ha però come conseguenza l'inesistenza di un costo standard. Di volta in volta l'azienda deve calcolare i propri costi, quindi il processo è oneroso e spesso viene sviluppato (almeno nella fase iniziale) in maniera approssimativa o comunque con un livello di dettaglio limitato. Per fare le quotazioni a volte si utilizza un metodo simile alla regressione, che permette di ottenere il dato a partire dall'involuzione di una curva; questo metodo assicura comunque un'affidabilità maggiore del 95%.
- Data l'elevata diversità tra i prodotti sviluppati, l'unico sistema di misurazione che sembra essere adeguato come parametro di riferimento per la quotazione commerciale è quello di Euro/Kg, che permette di tenere conto delle dimensioni della valvola e del tipo di materiale contemporaneamente.
- **Valutazione commerciale:** si analizzano aspetti diversi dai costi, quali l'urgenza delle richieste e quindi i tempi di consegna desiderati dal cliente, il numero di concorrenti, la prevalenza della variabile consegna piuttosto che del prezzo, ma anche elementi più esterni, ad esempio l'andamento del mercato. Il prezzo deve essere comunque finalizzato a vincere la gara e quindi ad acquisire l'ordine; il margine può a volte essere molto elevato, altre quasi nullo, ma la misura di quanto potersi spingere deve essere adeguatamente calibrata in funzione delle contingenze.

L'approvvigionamento e i rapporti con i fornitori

Per inquadrare il contesto in cui Valvole oleo-gas si inserisce è necessario sottolineare che ogni fornitura prevede qualche valvola "speciale" e alcune valvole "commodity" a complemento; le prime richiedono materiali specifici e competenze particolari, sono complesse e costituite da oltre 20 componenti e sono la specialità di Valvole oleo-gas, le seconde invece sono standard e tipicamente vengono acquistate nei mercati asiatici per motivi di prezzo.

Le attività di acquisto di Valvole oleo-gas riguardano quindi quattro voci:

- componenti;

- semilavorati;
- prodotti finiti (buy out);
- lavorazioni.

Nel caso di acquisto di valvole critiche Valvole oleo-gas si avvale di 3-4 soggetti per prodotti di fusione e 3-4 per prodotti forgiati. In questo ambito esiste un rapporto di collaborazione consolidato con le Acciaierie GC. Con questo fornitore inoltre esiste una forte sinergia di gruppo, soprattutto nella fase di negoziazione con il cliente finale.

Per quanto riguarda i prodotti commodity questi vengono in genere acquistati direttamente dai Paesi a basso costo, in particolare la Cina. In questo paese Valvole oleo-gas si avvale di soggetti terzi per il controllo dei processi.

A proposito delle lavorazioni invece, queste sono in gran parte di tipo meccanico, vengono svolte prevalentemente all'interno dell'azienda e solo in parte esternamente (esistono in questo caso sinergie con soggetti locali, selezionati secondo criteri logistici).

Tutti i prodotti che escono da Valvole oleo-gas vengono controllati, compresi i prodotti finiti acquistati all'esterno. Tipicamente il controllo viene fatto in condizioni operative (es. di pressione) e in presenza del cliente; a volte presenziano anche il cliente finale (l'acquirente dell'impianto) ed enti terzi di certificazione.

A monte esistono soggetti più e meno forti a seconda del tipo di prodotto che forniscono, ma in ogni caso l'attività di contrattazione è connaturata; solo in rare eccezioni esiste un approccio di tipo win-win, dove le relazioni sono di lungo termine e quindi si sviluppa un certo livello di sinergia. Questa difficoltà a instaurare un buon livello di collaborazione è dovuta a motivi culturali. Valvole oleo-gas ha infatti a che fare con clienti che richiedono metodi operativi precisi e formali, e con fornitori che lavorano invece in maniera poco organizzata. Il confronto con questi soggetti risulta sempre abbastanza complesso perché i linguaggi parlati sono differenti e quindi non è facile sviluppare relazioni di collaborazione effettive; a volte è addirittura difficile trovare dei fornitori adeguati, che possano superare le certificazioni ed essere approvati dai clienti. I limiti culturali dovrebbero essere superati attraverso un'opportuna formazione, ma tale processo non può essere sostenuto da Valvole oleo-gas. In ogni caso l'azienda richiede ai fornitori determinati certificati e controlli, inoltre effettua delle incoming inspection nei loro confronti.

Come accennato in precedenza, l'unica anomalia è rappresentata dalle Acciaierie GC; questa eccezione è strettamente legato al fatto che le problematiche riscontrate dalle due aziende sono simili, poiché si interfacciano direttamente con alcuni soggetti comuni a valle. Ciò fa sì che la mentalità e i sistemi utilizzati siano molto più simili che negli altri casi, permettendo quindi la costruzione di un dialogo ed una sinergia. Questi anche sul prezzo, per il quale non esiste una vera e propria collaborazione ma c'è comunque un discorso di sostegno reciproco.

L'azienda in generale, quando possibile, condivide informazioni con i fornitori per lavorazioni e sviluppo/realizzazione prodotti, nel caso di valvole speciali; se si parla di componentistica standard invece, la scelta del fornitore avviene sulla base del prezzo. È necessario però tener conto del fatto che a volte anche un componente standard può essere un elemento importante per la riduzione dei costi; anche una piccola modifica ad elementi commodity potrebbe portare ad una forte riduzione di costi globali. È quindi necessario collegare anche l'ufficio acquisti a quello tecnico, così da assicurare lo svolgimento di un'analisi del valore completa.

Un caso speciale di collaborazione a valle: il progetto Technergy

Uno dei clienti di Valvole oleo-gas è Technergy. Questa azienda ha lanciato un progetto di collaborazione in via di evoluzione con i propri fornitori chiave, finalizzato principalmente alla cost-reduction ma in grado di garantire anche un processo di reciproca valutazione.

Il progetto di riduzione dei costi si propone di agire su tre dimensioni: processi, prodotto (qualità) e attività di acquisto; queste e la struttura dei costi in generale, vengono analizzate da un gruppo di lavoro misto per formazione e appartenenza dei membri. L'obiettivo è quello di individuare le opportunità di miglioramento, realizzarle e ripartire i vantaggi economici da queste derivanti. L'approccio seguito si rivela quindi di tipo win-win e, indipendentemente dai risultati, è comunque apprezzabile da parte del fornitore, poiché dimostra l'interesse del soggetto a valle verso aspetti diversi dal prezzo. Gli investimenti necessari alla partecipazione sono legati all'impiego di risorse umane e tempo, oltre che alle modifiche da apportare per rendere effettivi i miglioramenti possibili individuati. È da sottolineare il fatto che la condivisione di informazioni sui costi sia attualmente unilaterale e solo parziale (ad esempio vengono forniti i pesi percentuali delle varie categorie di costo e non i valori assoluti).

Come affermato in precedenza, il progetto permette un confronto reciproco tra Technergy e i suoi fornitori. A questi viene infatti richiesta una valutazione del proprio cliente relativamente alla relazione posta in essere e alle eventuali criticità esistenti. Il giudizio viene espresso in genere utilizzando la metodologia del ranking, scelta da Technergy poiché le consente di confrontarsi con i suoi competitor principali. È evidente che Valvole oleo-gas non ha il potere di proporre direttamente modifiche a valle (mentre è possibile il contrario), ma uno strumento di questo tipo può permettere al fornitore di suggerire attività di miglioramento che potrebbero essere considerate dal cliente.

3.4 Discussione dei risultati ottenuti nei casi pilota

In entrambi i casi pilota effettuati nell'ambito manufacturing non è stato possibile rintracciare un approccio collaborativo nel pricing all'interno delle supply chain analizzate.

Anche se i contesti operativi nel settore manufacturing (automotive e valvolame oleo-gas) sono abbastanza diversi e confrontabili su pochi aspetti, tra le somiglianze è possibile rilevare la presenza di un prodotto piuttosto complesso realizzato sulle specifiche imposte dal cliente; nel caso di Valvole oleo-gas esiste un certo livello di collaborazione con il cliente nelle attività di co-progettazione. Sempre relativamente a questo emerge in entrambi i casi una certa flessibilità operativa e la capacità di adattarsi alle evoluzioni incontrate.

La collaborazione e la condivisione di informazioni rimane confinata all'interno dello sviluppo prodotto e del controllo conformità, mentre non viene recepita in altri ambiti, in cui vigono i meccanismi di mercato.

In ogni caso non ci sono i presupposti per una collaborazione nel pricing, poiché c'è tutto l'interesse da parte dei soggetti più forti della filiera a continuare ad operare secondo i meccanismi di mercato; attualmente non sembra esserci inoltre nessuna motivazione che li spinga in una direzione diversa.

Volendo rileggere queste due particolari situazioni alla luce delle variabili citate in precedenza come caratterizzanti il contesto agroalimentare, è possibile innanzitutto sottolineare la forte differenza esistente a livello di struttura fisica della supply chain. In questi due casi le filiere sono dilatate e distribuite in diversi paesi, quindi queste e i prodotti non hanno un forte legame con il territorio. Inoltre, prevalentemente si hanno società di grosse dimensioni che si interfacciano con logiche di mercato e non nutrono particolari interessi nei confronti di concetti quali la sostenibilità sociale e l'equità. Questo forse dipende in parte dal

fatto che a causa del tipo di prodotto e dell'estensione della filiera, non esiste un contatto diretto con il consumatore finale o non c'è in questo una forte attenzione ai fenomeni suddetti. Inoltre la struttura di potere è data, difficilmente modificabile e risulta essere non equilibrata.

Come visto, la collaborazione esiste solo relativamente ai processi di sviluppo prodotto e viene gestita tramite uno scambio informativo che è limitato e spesso unidirezionale (ad esempio per quanto riguarda la dichiarazione dei costi); le attività decisionali non sono congiunte, anche perché non esiste un progetto specifico che coinvolge più operatori della supply chain, ma le relazioni intrattenute sono quelle di normale business.

Un aspetto che invece accomuna questo contesto all'altro è la necessità di commitment nelle relazioni da parte dei soggetti, che però è limitato in genere ad alcuni di questi (tipicamente coloro che detengono minor potere) e relativamente ad una singola negoziazione o ad uno specifico accordo. Un altro elemento comune, relativamente a Brovedani, è l'impegno di lungo termine, che risulta in questo caso più legato alla necessità di assicurarsi una continuità di fornitura in termini di flusso e una garanzia di qualità, piuttosto che a una forma di rispetto e fiducia reciproci. In queste filiere infatti la fiducia non è così diffusa, se non relativamente alla reputazione e alle capacità, che comunque devono essere provate mediante opportune certificazioni e protocolli.

È evidente che in un tale ambito non esistono politiche di marketing congiunte, né esiste un marchio comune che rappresenti un prodotto di filiera con un'identità specifica.

Un'altra differenza da notare è relativa al peso e alla forza che riveste il primo anello della filiera: se i produttori di prodotti agricoli sono fortemente svantaggiati a causa della loro forte disaggregazione, quindi delle loro ridotte dimensioni, e della concorrenza, nel caso dell'acciaio invece, la situazione cambia drasticamente: esistono pochi colossi con un fortissimo potere nella filiera.

Con quest'analisi, illustrata in Tabella 3.2, emerge quindi che quasi tutti gli elementi che sembrano essere determinanti per la collaborazione, anche relativamente al prezzo, nel caso delle filiere agroalimentari, non sussistono nel settore manifatturiero.

Pertanto, ad oggi sembra difficile individuare una situazione in cui possa essere applicato il processo di pricing collaborativo come visto in precedenza anche in contesti differenti da quello agroalimentare.

3.5 Conclusioni

La fase esplorativa finalizzata a circoscrivere i confini della presente ricerca incentrata sullo studio del Supply Chain Pricing collaborativo si è conclusa con la discussione dei risultati ottenuti dalle interviste esplorative nel settore dei third-party logistics providers e dei casi pilota in ambito manufacturing. In questi due settori, diversamente da quanto individuato nei casi retrospettivi relativi al contesto agro-alimentare delle values-based supply chain, non è stato possibile ricondurre i processi di pricing analizzati agli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.

L'analisi delle supply chain coinvolte nella fase esplorativa ha evidenziato i fattori contestuali che ostacolano l'adozione di approcci collaborativi nel pricing.

Tabella 3.2 - Confronto tra values-based supply chain e contesto manifatturiero

	VALUES-BASED SUPPLY CHAIN	CASI PILOTA MANUFACTURING
Prodotto		
Prodotto differenziato	Si	Realizzato su specifiche del cliente
Certificazione	A volte esistono le certificazioni esterne, per garantire la sostenibilità dei processi	Certificazioni di qualità fondamentali affinché ci siano i rapporti di scambio
Complessità del prodotto	Ridotta	Elevata, ma su specifiche imposte dai clienti
Identità del marchio	Elevata	Ridotta
Struttura fisica e relazionale della supply chain		
Estensione della sc	Limitata: regionale	Su scala internazionale
Dimensione attori della supply chain	Piccola e media	Grande (prevalentemente o almeno relativamente ai soggetti con maggior potere)
Scambio informativo:		
Direzione	Bidirezionale	Unidirezionale
Ambiti	Tutte le dimensioni: prodotto, prezzo, logistica, ecc.	Prodotto
Fiducia	Presente e fondamentale; basata su valori comuni, reputazione e condivisione del progetto	Limitata e legata alle certificazioni
Commitment	Sviluppato grazie alla condivisione dei valori del progetto	Necessario allo sviluppo del rapporto di scambio
Equità	Si, è un obiettivo della filiera	No, non viene considerata
Potere	Tipicamente a valle, in questi casi equilibrato	Distribuito a valle e a monte, anelli centrali "schiacciati"

4 DESIGN DELLA RICERCA

In questo capitolo viene descritta e motivata la progettazione della presente ricerca. A partire dai gap delineati nell'analisi della letteratura sul Supply Chain Pricing collaborativo e dai risultati ottenuti nella fase esplorativa si è notato come lo sviluppo di approcci collaborativi, in particolare paritetici, sia stato rintracciato nell'ambito di particolari filiere nel settore agro-alimentari in presenza di alcune particolari condizioni contestuali. Per questo motivo è stato possibile definire con chiarezza il focus della ricerca, sviluppando le domande di ricerca ed il framework in cui si inquadra il presente studio. In questo modo ci si è focalizzati sulla necessità di investigare in quali condizioni sono facilitati lo sviluppo e l'adozione di approcci collaborativi nel pricing e quali sono le modalità con cui essi vengono effettivamente implementati. Successivamente il capitolo motiva la scelta della metodologia di ricerca del caso di studio multiplo, descrivendone i dettagli relativi alla selezione dei casi, alla raccolta e all'analisi dei dati.

4.1 Framework della ricerca

Al termine della fase esplorativa descritta nei due precedenti capitoli, è stata effettuata un'attenta riflessione sui risultati preliminari ottenuti, in relazione ai gap individuati nell'analisi della letteratura sul Supply Chain Pricing collaborativo.

Sulla base di tali risultati, descritti in Tabella 4.1, è stato successivamente possibile strutturare il nucleo della presente ricerca, delineando con chiarezza le domande di ricerca e sviluppando il framework per l'analisi del fenomeno investigato.

Tabella 4.1 - Risultati della fase esplorativa in relazione ai gap

GAP	RISULTATI OTTENUTI NELLA FASE ESPLORATIVA
Implementazione	È stato possibile rintracciare alcuni esempi di Supply Chain Pricing collaborativo simmetrico nel contesto delle values-based supply chain. Nei casi analizzati l'approccio collaborativo è stato implementato attraverso meccanismi di pricing finalizzati a garantire la copertura dei costi di produzione dei produttori e la stabilità dei margini.
Contesti di applicazione	Lo sviluppo di un approccio collaborativo simmetrico è stato facilitato nel contesto delle values-based supply chain nel settore agro-alimentare statunitense. L'analisi attraverso la prospettiva contingente ha permesso di identificare alcune variabili contestuali che potrebbero ricoprire un ruolo di "facilitatori" nello sviluppo degli approcci collaborativi individuati. Le interviste esplorative e i casi pilota non hanno contribuito ad individuare altre forme collaborative di pricing in diversi contesti (automotive, manufacturing, 3PL).
Estensione della collaborazione	Sono stati identificati esempi di collaborazione nella definizione dei prezzi all'interno della supply chain che coinvolgono più di due attori, superando la semplice interazione diadica (es. <i>Shepherd's Grain</i>).
Ricerca empirica qualitativa	Sviluppo del questionario semi-strutturato.
Rilettura attraverso teorie manageriali	Non ancora sviluppati a questo punto della ricerca; ausilio dell'approccio contingente.

In seguito all'analisi della letteratura, ai casi retrospettivi e alle interviste esplorative descritti nei precedenti capitoli è stato possibile notare come l'adozione di processi collaborativi nel pricing all'interno della filiera sia influenzata dal contesto della supply chain: differenti tipologie di supply chain sviluppano diversi approcci di pricing: lo sviluppo di approcci collaborativi "simmetrici" è stato rintracciato nel settore agroalimentare statunitense, mentre nel caso di due ambiti differenti come il settore manufacturing e il settore third-party logistics providers non sono stati identificate significative collaborazioni nel pricing.

Infatti, si è già riportato nel Capitolo 1 come ad esempio Hines et al. (2006) sottolineino la non applicabilità nei contesti agri-food del Target Costing ed di altre metodologie di pricing derivanti dal filone Lean come il Kaizen Costing e di conseguenza la necessità di sviluppare modelli di pricing adatti, descrivendo lo sviluppo di appositi meccanismi "quality-based". I risultati delle ricerche di Hines et al. (2006) evidenziano come i meccanismi di pricing debbano tenere conto delle problematiche legate al settore e debbano quindi adattarsi alle caratteristiche del prodotto e del mercato.

Dall'altro lato si è anche dimostrato come le principali ricerche sul Supply Chain Pricing non abbiano ancora effettivamente investigato quali fattori contestuali favoriscano lo sviluppo di approcci collaborativi; la letteratura non ha infatti dato inoltre chiare risposte alla loro applicabilità e in quali contesti. Inoltre, tali collaborazioni si realizzano con diverse modalità nel processo di pricing.

Questo risultato preliminare ha condotto allo sviluppo del framework della ricerca per il presente studio, raffigurato in Figura 4.1.

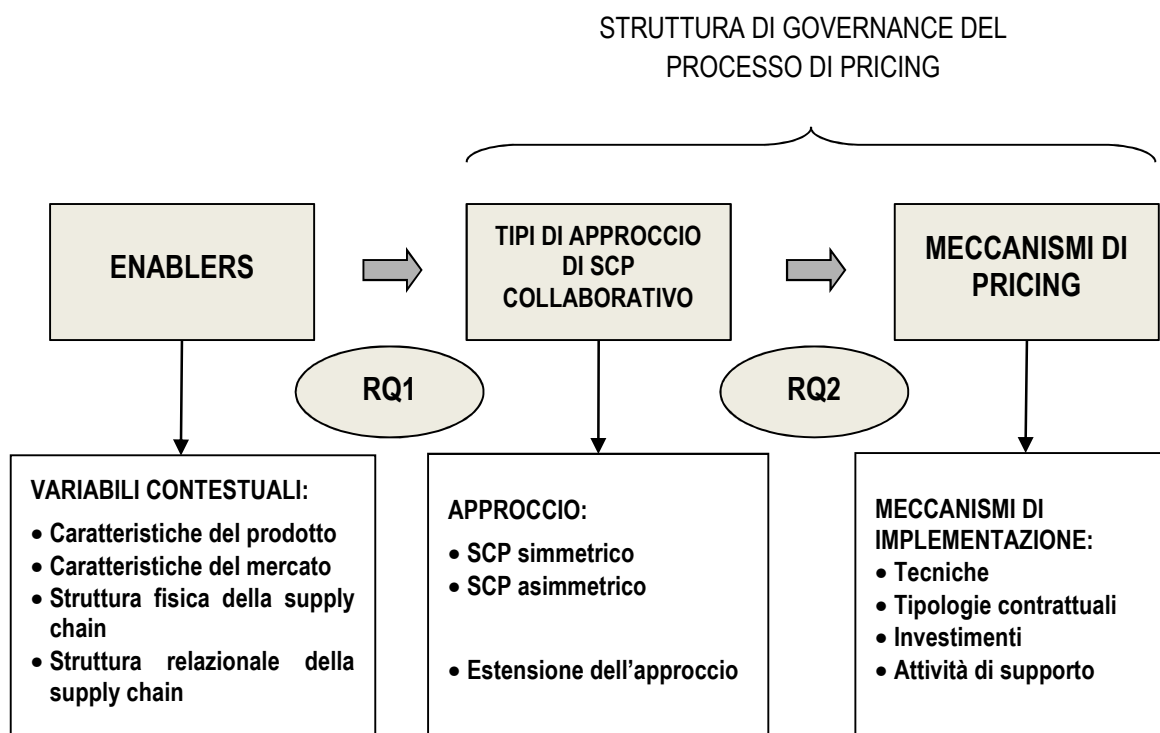


Figura 4.1 - Framework della ricerca

Il modello di riferimento lega i due approcci di Supply Chain Pricing identificati in letteratura alle variabili contestuali in modo da poter identificare in che modo alcune di esse possono agire come *enablers*, ovvero facilitarne l'adozione e lo sviluppo. Inoltre il framework lega i diversi approcci collaborativi ai meccanismi di implementazione con cui è possibile mettere in pratica i diversi approcci.

Gli elementi costitutivi del framework sono approfonditi nei prossimi paragrafi.

4.1.1 Enablers

Il primo elemento costitutivo del framework è rappresentato dagli *enablers*, ossia i fattori facilitanti (Lambert et al., 1996). Gli enablers sono elementi contestuali che permettono a una partnership di crescere e rinforzarsi. Nel caso di questa ricerca tali elementi sono finalizzati a descrivere l'ambiente di supporto che contribuisce allo sviluppo di approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.

Con il termine "contesto" si fa riferimento all'ambiente nel quale può essere collocato il processo di Supply Chain Pricing collaborativo. Comprende un insieme di fattori interni ed esterni all'azienda, che possono influenzarne il modo di agire e incidere sull'efficacia dei processi adottati.

Sulla base dell'analisi della letteratura e della fase esplorativa, in particolar modo in seguito all'analisi dei casi retrospettivi, sono stati identificate le seguenti classi di variabili contestuali potenzialmente investigabili:

- *Caratteristiche del prodotto* - ad esempio la tipologia del prodotto (prodotto differenziato e a valore aggiunto vs. prodotto commodity); le sue caratteristiche di sostenibilità; la sua identità territoriale;
- *Caratteristiche del mercato* - ad esempio le caratteristiche del settore (agri-food vs. manufacturing); i trend economici; le preferenze dei consumatori; le regolamentazioni e gli standard; l'intervento di enti ed istituzioni esterni.
- *Struttura fisica della supply chain* - ad esempio il numero dei livelli della supply chain; le forme organizzative coinvolte; la localizzazione geografica (locale/regionale vs. internazionale/globale);
- *Struttura relazionale della supply chain* - ad esempio la distribuzione del potere tra gli attori coinvolti; la fiducia; il commitment; le relazioni strategiche tra i membri della supply chain; la durata delle relazioni; l'accentramento decisionale; la collaborazione in altri processi (es. sviluppo prodotto, attività logistiche); lo scambio informativo.

4.1.2 Approcci di Supply Chain Pricing collaborativo

Il secondo elemento costitutivo del framework è rappresentato dagli approcci di Supply Chain Pricing collaborativi individuati e classificati nell'analisi della letteratura (paragrafo 1.5).

- *Supply Chain Pricing collaborativo simmetrico*;
- *Supply Chain Pricing collaborativo asimmetrico*.

Un importante aspetto relativo ad entrambi gli approcci è caratterizzato dall'*estensione dell'approccio collaborativo*, ossia la possibilità di sviluppare collaborazioni nel pricing a livello diadico all'interno della supply chain, oppure in modo più esteso tra più di due attori.

4.1.3 Meccanismi di pricing

Il terzo elemento basilare del framework di ricerca è costituito dai meccanismi di pricing, in altre parole i meccanismi che sono utilizzati per l'implementazione dei diversi approcci

di pricing collaborativo. Dall'analisi della letteratura e dei casi retrospettivi sono stati identificati i seguenti tipi di meccanismi di pricing potenzialmente investigabili:

- *Tecniche* - ad esempio Target Costing; Kaizen Costing; Activity Based Costing; “cost-plus” pricing; “value-based” pricing; cost transparency;
- *Tipologie contrattuali* - ad esempio Profit sharing; Risk sharing; Contratti di condivisione dei costi; Contratti di lungo termine;
- *Incentivi* - ad esempio incentivi “quality-based” oppure incentivi sul raggiungimento di determinati obiettivi;
- *Investimenti* operati a supporto dell'implementazione del pricing collaborativo.

4.2 Domande di ricerca

In relazione ai gap definiti nell'analisi della letteratura e ai quesiti preliminari che hanno guidato la fase esplorativa della ricerca, sono state sviluppate ed affinate le seguenti due domande di ricerca, opportunamente collocate all'interno del framework rappresentato in Figura 4.1:

Research Question 1: *In che modo le variabili contestuali influiscono come facilitatori sulla struttura di governance del processo collaborativo di pricing in un ambito di supply chain?*

Tale domanda è motivata dalla carenza di studi approfonditi sui fattori di differenziazione tra approcci di pricing in relazione al contesto di applicazione. In base ai principali contributi rinvenuti in letteratura e ai risultati della fase esplorativa è infatti possibile notare come i diversi approcci di Supply Chain Pricing collaborativo si sviluppino all'interno di differenti contesti.

Un ulteriore spunto di analisi è incentrato sull'estensione degli approcci collaborativi di pricing all'interno della supply chain: l'analisi della letteratura ha dimostrato come i principali contributi esaminino relazioni diadiche “cliente-fornitore” e non sia stata ancora adottata una prospettiva di supply chain più estesa. Pertanto, tale domanda di ricerca è indirizzata ad analizzare anche questo gap.

Research Question 2: *In termini di meccanismi di definizione dei prezzi, in che modo si realizza l'implementazione di un approccio collaborativo nel processo di pricing tra diversi attori della supply chain?*

La seconda domanda è originata dal gap relativo all'assenza di descrizione dei meccanismi di implementazione di collaborazioni che coinvolgano il processo di pricing (in particolare in riferimento all'ambito di collaborazione simmetrica) tra diversi attori della supply chain.

4.3 Metodologia di ricerca

4.3.1 La scelta della metodologia di caso studio multiplo

Come evidenziato in precedenza nei gap della letteratura, il filone di ricerca relativo allo studio delle collaborazioni nel pricing a livello di supply chain è attualmente in uno stadio iniziale, in particolar modo in riferimento all'approccio collaborativo simmetrico. La tematica del Supply Chain Pricing collaborativo manca di un corpo di definizioni condiviso e consolidato ed è appunto un fenomeno emergente.

Si è deciso pertanto di adottare la metodologia di “caso studio multiplo” (Yin 2003, Eisenhardt, 1989b). Tale metodo risulta infatti appropriato quando si ritiene che le condizioni contestuali siano fortemente pertinenti al fenomeno oggetto di studio (Yin, 2003; Sousa e Voss, 2001).

La metodologia del caso studio

La metodologia del caso studio consiste nella dettagliata descrizione di un oggetto, che può essere un'organizzazione piuttosto che un evento o un fenomeno e può essere condotto e redatto in diversi modi. Tra le definizioni esistenti in letteratura, si hanno le seguenti:

- “Storia di un fenomeno passato o attuale, definita attraverso diverse fonti di osservazione. Può comprendere dati derivanti dall'osservazione diretta, piuttosto che da interviste sistematiche o archivi. Infatti, qualsiasi fatto rilevante al flusso degli eventi che descrive il fenomeno è un dato potenziale nel caso studio, dal momento che il contesto è rilevante” (Leonard-Barton, 1990).
- “Indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti” (Yin, 2003).
- “Strategia di ricerca che si focalizza sulla comprensione delle dinamiche presenti all'interno di un particolare contesto” (Eisenhardt, 1989b).

Il caso studio quindi è uno strumento che può essere utilizzato per l'analisi di particolari fenomeni, inseriti in un contesto specifico. Può essere condotto con diverse finalità, poiché risulta essere un approccio adeguato a studi esplorativi, ma anche descrittivi. Tipicamente risponde a domande di ricerca quali ad esempio “come?” e “perché?” e prevede l'osservazione dei fatti e non il controllo o l'azione su questi.

Questa metodologia come accennato può avere propositi diversi, in particolare se ne distinguono quattro (Voss et al. 2002):

- *Caso studio esplorativo (Exploration)*: utile a sviluppare idee e domande di ricerca nelle fasi iniziali di un progetto di studio.
- *Costruzione di una teoria (Theory building)*: il caso studio diventa un'importante fonte primaria di dati, ed è ritenuto particolarmente utile nel caso in cui ci sia un certo livello di incertezza nella definizione dei costrutti. È comunque un mezzo eccellente per studiare pratiche emergenti.
- *Verifica di una teoria (Theory testing)*: utile a testare alcune problematiche e definizioni; tipicamente utilizzato insieme alla ricerca basata sulle survey, per lavorare con il metodo della triangolazione.
- *Estensione/perfezionamento di una teoria (Theory extension/refinement)*: utilizzato per completare i risultati ottenuti in un modo diverso.

Nel caso specifico di questa ricerca, l'adozione della metodologia di caso studio multiplo fornisce la possibilità di osservare se in determinati ambiti esiste la collaborazione sul prezzo e di come questa viene realizzata e gestita, anche in funzione delle peculiarità dell'ambiente specifico. Nel caso in esame l'idea è quella di entrare all'interno di ambiti di collaborazione sul prezzo al fine di analizzarne e comprenderne le dinamiche, così da arrivare alla risoluzione dei quesiti esposti nel paragrafo precedente. Essendo l'argomento ancora poco sviluppato, l'approccio adottato è prevalentemente di tipo *esplorativo* e *Theory building*.

I gap evidenziano una mancanza di casi studio in letteratura relativi all'approfondimento del processo di pricing in un contesto di supply chain, essendo il pricing principalmente trattato con modelli matematici e ricerca operativa. In assenza di case-based research si ottiene una debole e limitata comprensione del fenomeno e delle condizioni sotto le quali le teorie sono applicabili (Stuart et al., 2002). Inoltre, complessità e mancanza di definizioni e metriche chiare e condivise richiedono l'uso di casi di studio, a differenza di altre metodologie (es. survey).

La metodologia del caso studio è riconosciuta come un metodo robusto che può generare informazioni ricche di significato riguardo fenomeni complessi, interdipendenti e dinamici (Yin, 2003), inoltre è diventata una metodologia consolidata nello studio dell'agribusiness e food research (Clements et al. 2008), ovvero il contesto che sarà analizzato nella presente ricerca.

4.3.2 Unità di analisi

L'unità di analisi prescelta per lo sviluppo dei casi studio è la porzione della supply chain in cui viene adottata una strategia di pricing collaborativa. Per definire con maggiore chiarezza tale concetto di "porzione", essa può essere rappresentata da una diade cliente-fornitore, oppure da un insieme di due o più organizzazioni – quindi esteso oltre la diade. La letteratura sulle relazioni inter-organizzative evidenzia la possibilità di prendere in considerazione unità di analisi di questo tipo: Ritter e Gemünden (2003) descrivono l'analisi del livello "net" o "relationship" di un attore della supply chain, che può interagire con fornitori, clienti, distributori, istituzioni di ricerca, ecc..

Nel caso in cui l'azienda focale adotti differenti strategie di pricing collaborativo per differenti linee di prodotto, ogni porzione di supply chain coinvolta in una strategia omogenea di pricing collaborativo è intesa come una singola unità di analisi.

La scelta di adottare questa unità di analisi è motivata dal fatto che la letteratura e i casi retrospettivi hanno evidenziato come relazioni collaborative nelle attività di pricing si possano sviluppare con diversa estensione all'interno della filiera. In particolare, la letteratura ha approfondito esclusivamente relazioni diadiche, mentre i casi retrospettivi hanno dimostrato come siano possibili relazioni che superano la diade, coinvolgendo diversi attori della supply chain contemporaneamente (come nel caso di *Shepherd's Grain* descritto nel paragrafo 2.2.1, dove il processo di pricing coinvolge i soggetti a partire dai produttori fino al molitore).

Pertanto, per ogni unità di analisi si è deciso di analizzare la struttura del processo di pricing di ogni singolo attore, in relazione con gli altri membri della filiera coinvolti nell'approccio collaborativo, con l'obiettivo di investigare il processo di acquisto con i fornitori a monte e le negoziazioni con i clienti a valle. Tale aspetto sarà approfondito in seguito, nella sezione dedicata al questionario adottato per la raccolta dei dati.

4.3.3 Sampling

Secondo Miles and Huberman (1994) è necessario in primo luogo definire i confini della ricerca in diretto legame con il focus delle domande di ricerca. In base ai casi studio retrospettivi e alle interviste pilota è stato possibile circoscrivere l'ambito della ricerca al settore agri-food, in quanto si è verificata la possibilità di rintracciare e studiare approcci collaborativi nel pricing più o meno sviluppati.

Inoltre, dal confronto con diverse realtà del settore agro-alimentare è emerso come le tematiche relative al pricing siano di forte attualità ed interesse nel contesto agri-food, specialmente in un'ottica di filiera, dove sono richieste nuove soluzioni e regole per un maggiore dialogo, una contrattazione equa e trasparente, una riduzione dei comportamenti speculativi e una riduzione delle inefficienze lungo la filiera, sia a vantaggio dei consumatori, sia a tutela del mondo produttivo (UnionAlimentari, 2010).

Successivamente è stato necessario definire il campione che aiuta a scoprire, confermare i processi o i costrutti alla base dello studio. La scelta dei casi non è tipicamente un campionamento statistico (*Statistical sampling*) ma teorico (*Theoretical sampling*), quindi non casuale ma finalizzata agli obiettivi di ricerca e utile a raccogliere informazioni in grado di sviluppare la teoria.

La selezione dei casi studio si è basata quindi sulle seguenti fasi:

1. si è deciso innanzitutto di considerare filiere con diversi prodotti alimentari differenziati e non appartenenti all'ambito commodity (dove il prezzo è legato esclusivamente a logiche di mercato sulla base di valori di riferimento dati da borse merci), con l'obiettivo di individuare relazioni collaborative nel pricing.
2. Successivamente si è operata la distinzione delle seguenti due variabili per ottenere replicazione logica (Voss et al., 2002) nella selezione delle supply chain da includere nel campione:
 - Ampiezza gamma di prodotti della supply chain: focalizzazione su *unica linea di prodotti vs. linea multipla di prodotti* – All'interno di una filiera multi-linea possono convivere diverse tipologie relazionali, con diversi approcci al pricing (da maggiormente transazionali a maggiormente relazionali), mentre dall'altro lato la focalizzazione su un'unica linea richiede un'attenta selezione dei partner di filiera per lo sviluppo di prodotti dedicati e nel contempo lo sviluppo di tecniche di pricing collaborativo maggiormente concertate.
 - Identità territoriale del prodotto finito: differenziazione del prodotto finito basata su *forte identità territoriale* (identità del prodotto preservata all'interno della filiera, dalla produzione fino al consumatore finale, nello specifico utilizzando marchi oppure certificazioni) vs. *debole identità territoriale* (ovvero le caratteristiche di territorialità si perdono man mano che il prodotto viene trasformato nella filiera) - dai casi retrospettivi si è notato come intervengano approcci collaborativi nel pricing a sostegno di prodotti a forte identità territoriale. Includendo anche casi di prodotti in cui l'identità territoriale è bassa è possibile verificare quali altre caratteristiche di differenziazione influenzano lo sviluppo di pricing collaborativo.
3. ricerca on-line, confronto con panel di esperti di settore (Apindustria Verona, UnionAlimentari) e successiva analisi dei profili aziendali delle supply chain agro-alimentari italiane per verificare la presenza di approcci collaborativi nel pricing al loro interno.
4. In seguito alla richiesta di partecipazione alla ricerca a diverse filiere, è stata effettuata la selezione delle dieci porzioni di supply chain nel settore agri-food che sono state studiate come singoli casi per generare un buon livello di replication in base alle variabili precedentemente descritte. I casi selezionati sono posizionati in Figura 4.3, mentre in Tabella 4.3 sono descritte le motivazioni del posizionamento di ogni singolo caso all'interno dei diversi quadranti di Figura 4.3.

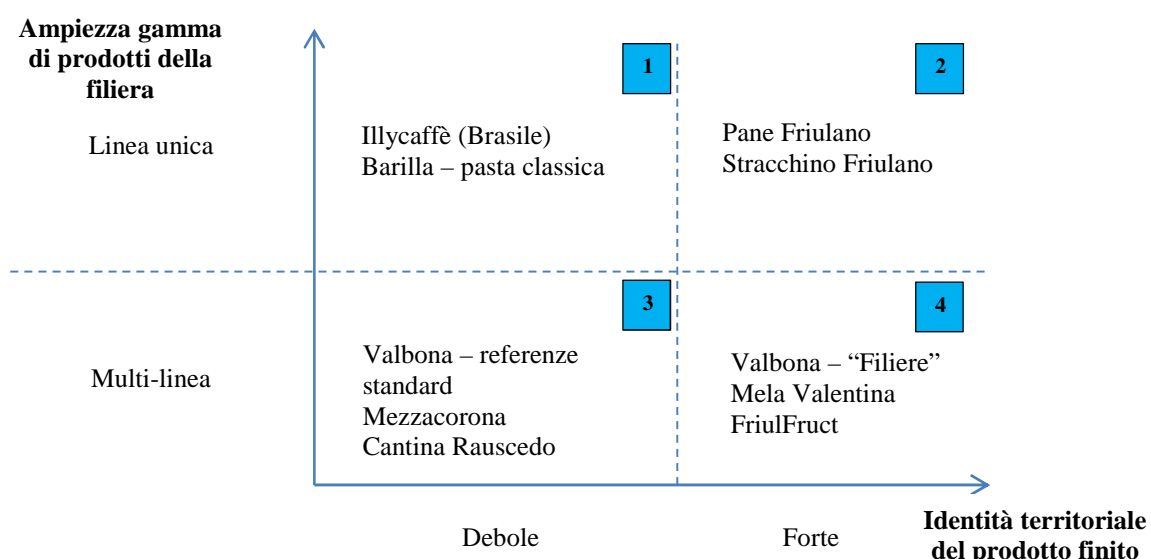


Figura 4.2 - Posizionamento dei casi selezionati in base alle logiche di sampling

Capitolo 4

In Figura 4.3 sono delineati 4 quadranti, ognuno evidenziato con un numero: tale numerazione sarà d'ausilio nel Capitolo 6 nella discussione delle proposizioni teoriche. Per maggiore chiarezza espositiva, la Tabella 4.2 sintetizza i contesti individuati.

Tabella 4.2 - Contesti generati dall'incrocio delle variabili

1	2
Linea unica di prodotti con debole identità territoriale del prodotto finito	Linea unica di prodotti con forte identità territoriale del prodotto finito
3	4
Linea multipla di prodotti con debole identità territoriale del prodotto finito	Linea multipla di prodotti con forte identità territoriale del prodotto finito

Tabella 4.3 - Descrizione dei casi in base alle variabili di sampling

CASO STUDIO	AMPIEZZA GAMMA DI PRODOTTI DELLA SUPPLY CHAIN	IDENTITÀ TERRITORIALE DEL PRODOTTO FINITO
Pane Friulano	Linea unica (focalizzata su prodotto unico)	Forte (produzione locale con farine Km0 e vendita regionale)
Stracchino Friulano	Linea unica (con prodotto unico in vari formati)	Forte (produzione locale con latte Km0 e vendita internazionale)
Illycaffè (supply chain caffè verde Brasile)	Linea unica (produzione di un unico blend declinato in vari formati)	Debole (Illycaffè acquista da diverse nazioni)
Barilla – pasta classica (focus su filiera Emilia-Romagna)	Linea unica (pasta classica con formati diversi)	Debole (la pasta Barilla classica non ha caratteristiche di differenziazione regionale, pur azionando progetti di filiera locale)
Valbona – Linee referenze standard	Multi-linea (diversi tipi di prodotto con diversi formati)	Debole
Valbona – Linee prodotti “Filiera”	Multi-linea (diversi tipi di prodotto con diversi formati)	Forte (ad esempio “Cappero di Pantelleria”, “Pomodoro Calabro”)
Gruppo Mezzacorona	Multi-linea (diversi tipi di prodotto con diversi formati)	Debole (intervengono altre logiche di differenziazione, solo alcuni vitigni sono locali e produzione vino sfuso con rivendita anche ad imbottiglieri non locali)
Mela Valentina	Multi-linea (diversi tipi di varietà con diversi formati e diversi mercati)	Forte (Mela trentina)
FriulFruct	Multi-linea (diversi tipi di varietà con diversi formati e diversi mercati)	Forte (Mela friulana)
Cantina Sociale di Rauscedo	Multi-linea (diversi tipi di prodotto con diversi formati)	Debole (produzione vino sfuso con rivendita anche ad imbottiglieri non locali)

4.3.4 Protocollo di ricerca

Per assicurare trasparenza e rigore nel processo di ricerca è stato sviluppato e seguito un protocollo di ricerca opportunamente sviluppato prima di effettuare le interviste (Eisenhardt, 1989b) e iterativamente rifinito (Pagell, 2004) per prendere in considerazione importanti aspetti e questioni sorti nello sviluppo della ricerca.

Prima di scendere in campo e avviare il progetto risulta fondamentale elaborare un protocollo di ricerca e definire gli strumenti da utilizzare. Con protocollo ci si riferisce non solo ad uno strumento, ma anche all'insieme di procedure e regole generali necessarie: contiene infatti una descrizione generale del progetto, le procedure da utilizzare, il questionario vero e proprio (utile soprattutto al ricercatore per seguire più facilmente il percorso predefinito e sviluppato su più livelli, al fine di aumentare il grado di dettaglio dell'analisi) e infine già una prima traccia della relazione che sarà da svolgere alla fine. Nel momento in cui il ricercatore entra nella fase operativa infatti, deve essere adeguatamente preparato e sapere a chi rivolgersi.

Per raccogliere i dati è possibile utilizzare diversi strumenti oltre alle interviste, tra i quali documentazioni varie (studi, articoli, ecc.) e osservazioni dirette (es. partecipazione a riunioni, ecc.).

Nel caso specifico il protocollo seguito è stato il seguente:

- Le varie aziende interpellate sono state contattate via e-mail o telefonicamente. Per il primo contatto, nel primo caso ci si è avvalsi di un documento di invito all'intervista (esposto in Appendice e variabile a seconda del settore considerato) che introduceva brevemente l'oggetto dello studio e il tipo di richieste nei confronti dell'azienda, nel secondo caso la medesima introduzione è stata realizzata a voce. Successivamente è stato effettuato un contatto telefonico diretto in modo da individuare i soggetti responsabili nelle attività di pricing (amministrazione, direzione generale, direzione commerciale, direzione acquisti e responsabili supply chain) e programmare la raccolta dati. Inoltre, tali aziende di riferimento hanno svolto il ruolo critico di facilitatori del processo di ricerca, supportando il primo contatto con gli altri partner di filiera tramite l'individuazione delle figure da contattare.
- Il passo successivo è stata l'intervista in-depth sulla base del questionario sviluppato e presentato in Appendice. Nel caso delle interviste successive agli altri membri coinvolti nella filiera, in alcune situazioni si è passati direttamente a sottoporre agli intervistati questionari più specifici di quello di partenza, poiché le informazioni generiche erano già state precedentemente raccolte.
- A volte, a seguito delle interviste, sono stati utilizzati colloqui telefonici e scambi di e-mail per raccogliere ulteriori informazioni.

Il principale strumento di indagine utilizzato nello sviluppo dei casi è il questionario semi-strutturato riportato in Appendice. Tale questionario è stato progettato nella fase esplorativa a supporto delle interviste ai *third-party logistics providers* (Capitolo 3) in collaborazione con la Prof. Ellram ed è successivamente stato sviluppato ed affinato nella realizzazione dei casi pilota.

Come illustrato in Figura 4.4, il questionario è finalizzato ad investigare per ogni anello della filiera coinvolto in relazioni collaborative nel pricing all'interno dell'unità di analisi:

- i processi interni all'organizzazione di definizione del prezzo;
- le interazioni collaborative con gli attori a monte (processo di acquisto da fornitori di primo livello ed oltre);
- le interazioni collaborative con gli attori a valle (negoiazione con i clienti ed oltre).

È possibile riscontrare in letteratura approcci simili nello studio di unità di analisi interorganizzative: un esempio è fornito da Clements et al. (2008), in cui due supply chain nel settore agri-food sono intese come singole unità di analisi, per poi analizzare le sub-unità, ossia le interazioni interne che governano la filiera.

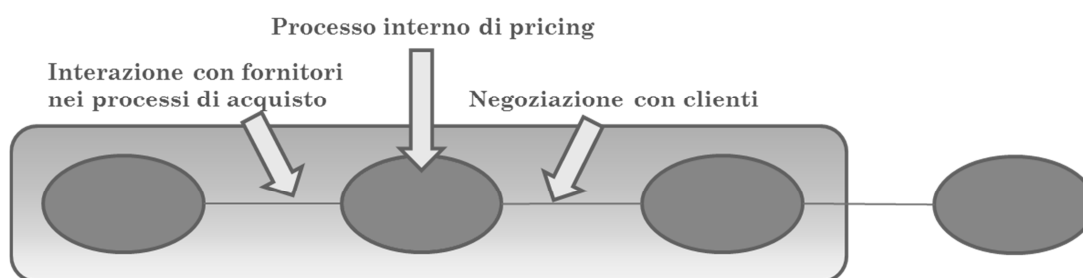


Figura 4.3 - L'unità di analisi considerata

Le interviste sono state registrate su autorizzazione degli intervistati. Le trascrizioni delle interviste, opportunamente integrate con il materiale fornito dagli intervistati e reperito con ricerche on-line, sono state codificate utilizzando tecniche qualitative standard: questo processo ha permesso di esplorare le relazioni evidenziate nel framework di ricerca. Le trascrizioni sono state condivise con i rispondenti per verificarne la correttezza ed aumentare la validità.

In conclusione sono stati compilati i report dei singoli casi di studio per ogni supply chain, come base per le analisi *within-case* e *cross-case* (Voss, 2009), per la successiva fase di sviluppo delle proposizioni teoriche, che richiede la misurazione dei costrutti e la verifica delle relazioni (Eisenhardt, 1989b).

4.3.5 Criteri adottati per assicurare la qualità della ricerca

I contributi di una ricerca basata sulla metodologia di caso studio sono fortemente determinati dalla qualità della sua progettazione. La qualità della progettazione dipende in primo luogo dal rigore del ricercatore nel rispettare la necessità di validità e affidabilità (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989b; Leonard-Barton, 1990; Ellram, 1996, McCutcheon and Meredith, 1993; Stuart *et al.*, 2002; Voss *et al.*, 2002). In particolare si sottolineano i seguenti aspetti chiave:

- La validità del costrutto: riguarda la definizione dei costrutti della ricerca sui quali si basano i fenomeni di interesse concerns e la scelta delle misure per la loro operazionalizzazione;
- La validità interna: riguarda il corretto sviluppo delle relazioni causa-effetto;
- La validità esterna: riguarda fino a che punto è possibile applicare i risultati ottenuti studiando un gruppo ad altri gruppi o contesti;
- L'affidabilità: la possibilità che i dati possano essere duplicate se raccolti in un altro momento o attraverso mezzi differenti.

Validità del costrutto

Ellram (1996) suggerisce tre tattiche per assicurare la validità del costrutto:

- Utilizzare evidenze da fonti multiple attraverso la triangolazione.
- Stabilire e mantenere un filo logico tra gli eventi: il lettore del caso studio deve avere la possibilità di seguire i dati del caso studio e l'analisi a partire dall'iniziale formulazione delle domande di ricerca fino alle conclusioni.
- Effettuare una revisione del report dei dati e delle informazioni da parte dei key informants.

Queste tre linee guida sono state seguite all'interno della ricerca in modo da assicurare la validità dei costrutti. I costrutti sono stati definiti inizialmente sulla base dell'analisi della letteratura sul pricing (Capitolo 1) e della fase esplorativa (in particolare i casi retrospettivi del Capitolo 2) e successivamente affinati sulla base delle informazioni e dei dati raccolti durante le interviste dei casi studio. Nell'attività di raccolta dati sono state utilizzate diver-

se fonti di informazioni e quando possibile, in base ad impegni lavorativi in azienda, sono stati coinvolti diversi soggetti aziendali.

La redazione dei singoli casi studio nel Capitolo 5 permette di seguire i legami tra costrutti.

In aggiunta, i report dei singoli casi sono stati revisionati dai key informants in modo da evitare errori e distorsioni da parte del ricercatore. L'intera ricerca è stata inoltre revisionata dal supervisore e dal Collegio Docenti della Scuola di Dottorato nel corso delle presentazioni di avanzamento lavori.

Validità interna

Come sottolineato da Eisenhardt (1989b), la validità interna può essere assicurata effettuando le analisi within-case e cross-case. In questa ricerca le conclusioni sono pertanto emerse da:

- Analisi within-case: riguarda l'analisi di ogni singolo caso studio;
- Analisi cross-case: relative al confronto dei casi studio.

Entrambe le tipologie di analisi sono state effettuate prendendo in considerazione le variabili evidenziate nel framework di ricerca.

Validità esterna

La validità esterna affronta il problema relativo alla generalizzazione dei risultati al di là dei particolari casi studio effettuati (Yin, 2003). Per assicurare questa tipologia di validità, come già descritto sono state adottate apposite logiche di replication.

Affidabilità

L'affidabilità si riferisce alla ripetibilità dell'esperimento in modo da poter giungere, eseguendo le stesse procedure descritte, agli stessi risultati e conclusioni, minimizzando quindi errori e pregiudizi (Yin, 2003). In una ricerca basata sulla metodologia del caso studio, sono proposte due importanti linee guida per soddisfare i criteri di affidabilità:

- L'utilizzo di un protocollo di ricerca: include la guida per l'intervista e le procedure da seguire nell'analisi dei dati;
- Lo sviluppo di un database dei casi studio: include la documentazione usata per eseguire l'analisi dei dati.

In questa ricerca sono state adottate entrambe le tattiche, come descritto in precedenza per il protocollo.

Per concludere, la selezione di 10 casi studio rispetta le linee guida proposte da numerosi autori (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989b; Ellram, 1996): solitamente il numero consigliato è compreso tra 4 e 12 casi. Infatti, con meno di 4 casi risulta difficile costruire una teoria strutturata e generalizzabile, mentre un numero troppo elevato di casi rende complicata la raccolta e l'analisi dei dati.

5 CASI STUDIO

Il quinto capitolo riporta i dieci casi studio effettuati nel contesto del settore agro-alimentare italiano. I casi studio riportano esclusivamente le informazioni gentilmente concesse dalla aziende intervistate. Alcuni dati non sono stati resi accessibili, in quanto direttamente collegati a strategie di pricing confidenziali. Tuttavia, grazie all'ausilio del questionario semi-strutturato, è stato possibile ottenere importanti approfondimenti sulle relazioni tra le variabili contenute nel framework di ricerca. Al termine di ogni caso viene proposta un'analisi within-case sulla base del framework adottato. Il capitolo si conclude con l'analisi cross-case in relazione alle variabili contestuali individuate e ai meccanismi di pricing identificati.

Introduzione ai casi Pane Friulano e Barilla: il settore cerealicolo

Il settore cerealicolo riveste un ruolo fondamentale nell'agricoltura italiana e presenta una valenza strategica legata a diversi aspetti:

- la primaria importanza dei suoi prodotti nell'alimentazione, essendo questi alla base del Made in Italy più tipico (pane, pasta, pizza, ecc.);
- la rilevanza dei cereali nel comparto mangimistico della zootecnia (altro settore fondamentale nell'ambito dell'industria alimentare tipica italiana: formaggi, salumi, ecc.);
- il forte impatto ambientale dovuto al carattere estensivo di questo tipo di coltura;
- la complessità della filiera coinvolta e il peso complessivo dell'industria e dell'artigianato a valle del sistema produttivo primario.

Questo ambito è caratterizzato da una situazione molto instabile a monte, infatti la volatilità dei prezzi a causa dei fenomeni speculativi sui prodotti agricoli è oggi un elemento tipico del settore. Negli ultimi anni i prezzi hanno seguito un andamento sinusoidale con un picco notevole all'inizio del 2008.

La variabilità dei prezzi all'origine comporta una forte instabilità dei margini per i produttori di cereali e incide quindi sulle scelte produttive di questi. Tale fattore, insieme alla forte dipendenza della produzione dalle condizioni climatiche, che impattano sulle rese, rende l'offerta caratterizzata da notevole discontinuità negli anni: si crea quindi un circolo vizioso in cui l'instabilità crea ulteriore instabilità.

Tale peculiarità si ripercuote sui soggetti a valle, che devono fronteggiare prezzi in continuo mutamento (anche se il livello di influenza è molto alto negli step più a monte, in cui il grano è la materia prima preponderante, mentre perde di forza più a valle).

È da sottolineare la frequente mancanza di strumenti a copertura di questi rischi, percepiti soprattutto da alcuni membri della supply chain. Attualmente però iniziano ad emergere delle spinte in direzione della sostenibilità e dell'equità delle filiere, che si attuano in attività o organismi di sostegno dei soggetti più deboli, come si vedrà in seguito.

Dal punto di vista del mercato finale, la domanda risulta essere in una situazione di stagnazione; emergono però nuove tendenze nei comportamenti di acquisto, che seguono le logiche emergenti in tutto il settore agroalimentare. Il consumatore finale ricerca nuove formule e prodotti ad elevato contenuto di servizi, ovvero i semilavorati, i precotti, i surgelati, ecc., come conseguenza dei mutati modelli di consumo. Inoltre c'è una sempre mag-

giore attenzione al livello di qualità, coniugato ad aspetti intangibili ed “emozionali”, quali ad esempio responsabilità sociale, sostenibilità ambientale, caratterizzazione locale (es. “progetti a km zero”), ecc. In alcuni casi, per tali caratteristiche il consumatore è disposto a pagare un premium price.

I problemi e gli sviluppi

Questo complesso sistema produttivo si trova oggi in un contesto sempre più internazionale e intrinsecamente soggetto a fenomeni di instabilità e volatilità dei prezzi. Tutto questo ha portato ad una forte crisi della redditività e all’incapacità dell’apparato di rispondere in modo quantitativamente e qualitativamente idoneo alla domanda a valle.

Il problema del reddito, dovuto all’aumento del costo dei fattori di produzione e alla contemporanea variazione disorienta infatti l’imprenditore agricolo (e si propaga poi a valle) e si pone al centro delle sue scelte strategiche. Ci si trova allora a dover affrontare situazioni di deficit produttivo, con produzioni che coprono poco più della metà dei fabbisogni nazionali.

Data l’importanza del settore e di tutta la sua filiera per l’industria italiana, si rende necessario affrontare in maniera strutturata questi problemi, ponendosi gli obiettivi di garantire sufficienti livelli di redditività ai vari soggetti della supply chain e dare loro la possibilità di operare in un contesto di maggiore stabilità.

L’obiettivo di redditività è perseguibile con politiche di controllo dei costi di produzione oltre che attraverso l’adozione di prezzi congrui al livello di qualità offerto. Il secondo obiettivo, legato all’ottenimento di una maggiore stabilità, può essere raggiunto attraverso una forte collaborazione tra i diversi soggetti della supply chain, mediante lo sviluppo di relazioni consolidate e di lungo periodo. Tutto questo dipende dalla capacità e dalla volontà delle singole organizzazioni, oltre all’impegno profuso a tal fine.

Spesso i due obiettivi possono essere affrontati congiuntamente, attraverso l’utilizzo di strumenti dalla duplice funzione.

Un primo esempio sono le strutture contrattuali, elaborate allo scopo di combattere l’instabilità dei prezzi e in grado di garantire nel contempo un opportuno livello di redditività. L’uso dei contratti formalizza dei rapporti di business, trasformandoli in relazioni, quindi crea una logica di condivisione e cooperazione.

Altre due attività con i medesimi fini sono lo sviluppo di moderne forme aggregative dei produttori e il più generico rafforzamento delle relazioni tra gli attori della filiera.

Promozione di moderne forme aggregative dei produttori

L’associazionismo costituisce un modo e un’opportunità per raggiungere una molteplicità di obiettivi, ad esempio:

- il consolidamento dei raccolti, così da permettere la realizzazione di economie di scala (finalizzate alla riduzione dei costi) e il conseguimento di un maggior potere contrattuale;
- l’attivazione di servizi di assistenza tecnica e commerciale, che permettano di incontrare i livelli di qualità richiesti e supportino i processi di innovazione;
- lo svolgimento di adeguati investimenti per sistemi di stoccaggio idonei.

Il modello associativo, se opera secondo un’adeguata pianificazione degli interventi, può allora riuscire ad esercitare un ruolo particolarmente significativo nella razionalizzazione e nella modernizzazione del comparto. Esistono numerose forme di aggregazione possibili, tra le quali le Cooperative agricole, i Consorzi Agrari, le Organizzazioni di Produttori.

Sviluppo delle relazioni tra gli attori della filiera

L'interesse e l'impegno dei membri della filiera per la creazione di un maggior livello di collaborazione, attraverso la costruzione di relazioni forti, la gestione di processi e investimenti congiunti, ecc., è il modo più diretto per permettere l'instaurarsi di una mentalità nuova, di gruppo. La capacità di avere una visione complessiva e di ricercare il benessere di tutti i partner facilita infatti anche il superamento delle criticità di settore e in particolare il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- un maggiore livello di equilibrio all'interno della filiera;
- un'adeguata valorizzazione del prodotto, che permetta una redditività accettabile per tutti i soggetti;
- l'allineamento della produzione all'evoluzione del mercato, evitando scompensi tra i vari livelli.

5.1 Pane Friulano

Il caso studio relativo alla filiera del *Pane Friulano* si inserisce nel settore cerealicolo e alla luce delle problematiche evidenziate nei paragrafi precedenti offre molti spunti interessanti, in particolare in relazione al processo di pricing sviluppato e tuttora in via di evoluzione. La filiera analizzata ed intervistata nella sua interezza era inizialmente composta da quattro soggetti operativi e da alcuni enti di supporto, supervisione e coordinamento. Per esigenze produttive sono stati in seguito coinvolti altri soggetti e non è esclusa la possibilità futura di un'ulteriore allargamento. Nel seguito saranno descritti il progetto, i soggetti coinvolti e l'evoluzione che sta seguendo il processo di strutturazione della filiera: attualmente il processo di pricing riveste un importante ruolo nello sviluppo della filiera studiata.

5.1.1 Il progetto

Oggi è elevato e in crescita il livello di attenzione del consumatore per la qualità, la provenienza e l'impatto ambientale dei prodotti alimentari; le caratteristiche intangibili quali ad esempio "sviluppo del territorio", "sostenibilità economica e ambientale", "sicurezza alimentare", ecc., sono elementi sempre più apprezzati.

Il progetto *Pane friulano* si inserisce proprio in un questo contesto, proponendo un prodotto "a chilometri zero", completamente tracciato, dedicato alla valorizzazione dell'identità territoriale e della qualità. È frutto del lavoro collaborativo di più soggetti coinvolti nella filiera della panificazione in Friuli Venezia Giulia, che proprio sviluppando un forte rapporto di collaborazione sono oggi in grado di sostenere un tale apparato, che necessita di processi, investimenti, documentazioni e specifiche difficilmente ottenibili da un'unica organizzazione.

La proposta è nata da *LegaCoopFvg* e *Cooperative Agricole di Castions di Zoppola*, che hanno poi provveduto alla scelta e al coinvolgimento degli altri soggetti, sulla base di rapporti già esistenti e in funzione dell'esperienza e della credibilità delle aziende stesse. Affinché il sistema potesse funzionare c'è stata una condivisione degli obiettivi da parte dei vari attori, con la definizione del fine della filiera, ovvero la creazione di un prodotto tipizzato e di valore lungo un apparato armonico e sostenibile. La scelta di partecipare alla filiera è stata fatta dai diversi soggetti per ragioni e con aspettative differenti, ma in ogni caso con la convinzione che il progetto avrebbe potuto funzionare e rivelarsi di successo.

Peraltro il prodotto in questione, ovvero il pane, fa parte degli acquisti di tutti i consumatori e quindi riveste un'importanza notevole il suo prezzo, risultante dei vari passaggi lungo

la supply chain. Nasce per questo l'esigenza di individuare un prezzo finale equo, che sia però contestualmente in grado di compensare adeguatamente tutti gli operatori coinvolti.

Un altro aspetto rilevante che ha contribuito a far apprezzare il progetto è il suo impatto ambientale; la coltivazione di frumento tenero infatti, permette la diversificazione delle colture e il conseguente arricchimento del terreno.

Emerge quindi che tra gli obiettivi del processo non esistono solo fattori strettamente tecnico-scientifici, ma anche aspetti economico-reddituali. Tra i principali si elencano i seguenti:

Obiettivi tecnico-scientifici

- valorizzazione delle materie prime e del pane, grazie all'elaborazione e all'adozione di un disciplinare completo;
- diversificazione delle produzioni primarie regionali, attraverso l'incentivazione della coltivazione di frumento tenero da panificazione;
- sviluppo di raccolti omogenei e di qualità;
- qualificazione dello stoccaggio, al fine della corretta conservazione e della tracciabilità;
- valutazione delle miscele ottimali per la produzione di pane;
- apporto di innovazione tecnologica e scientifica;

Obiettivi economico-reddituali

- monitoraggio della value chain, così da individuare ogni possibilità di riduzione dei costi;
- analisi della filiera e del mercato, con l'obiettivo di definire un prezzo equo al consumo;
- analisi della redistribuzione del valore aggiunto tra i membri della filiera, al fine di garantire loro un certo livello di reddito e una buona stabilità (etica di filiera);
- avvio di relazioni stabili tra i soggetti imprenditoriali coinvolti, lavorando su base programmatica e contrattuale di medio periodo;
- sviluppo di buone politiche promozionali al fine di valorizzare il prodotto;
- sviluppo del medesimo progetto per altri prodotti secondo i medesimi principi.

5.1.2 Introduzione alla supply chain

La filiera considera una serie di fasi, che vanno dalla produzione del frumento alla vendita del pane, passando per la produzione della farina e per la fase di panificazione; ed è stata costituita dai seguenti soggetti (che saranno in seguito descritti uno ad uno) ed è rappresentata in Figura 5.1:

- *Consorzio Agrario del Friuli Venezia Giulia* (organizzazione di produttori)
- *Grandi Molini Italiani* (molitore)
- *Cooperative Agricole di Castions di Zoppola* (panificatore)
- *Coop Consumatori NordEst* (dettagliante)
- Dipartimento di Scienze degli Alimenti dell'*Università degli Studi di Udine* (supporto scientifico)
- *Legambiente* (supporto organizzativo)

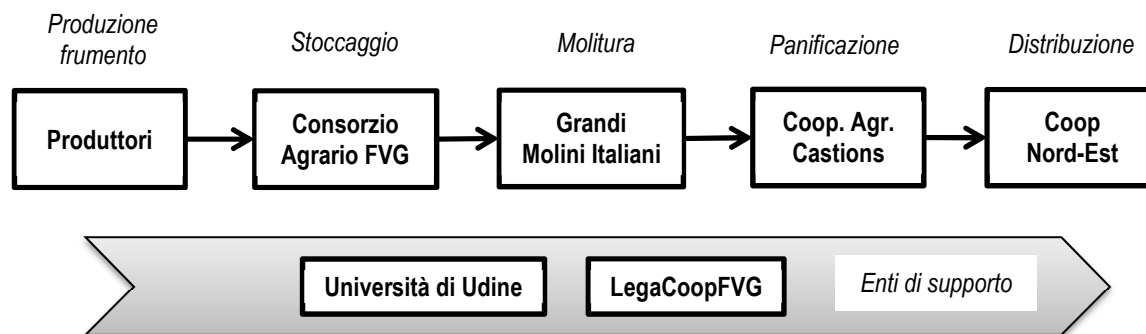


Figura 5.1 - La supply chain del Pane Friulano

Consorzio Agrario

Il Consorzio Agrario è una società cooperativa a responsabilità limitata, che conta all'incirca 2000 soci (produttori di prodotti agricoli) e dispone di 39 punti vendita sul territorio; si occupa tipicamente della raccolta della materia prima e dello svolgimento di attività di tipo commerciale, ovvero la vendita, ma offre anche assistenza tecnica ed economica (quest'ultima ad esempio attraverso la cosiddetta "cambiale agraria").

Le materie trattate dal consorzio sono di diversi tipi, destinate ad utilizzi e clienti differenti: si va dai cereali (frumento, granoturco, ecc., per circa 1,5 milioni di quintali all'anno) alla soia, dalla colza all'uva. Per quanto riguarda il frumento, le destinazioni d'uso sono molteplici (ad esempio la panificazione, l'industria biscottiera, la zootecnia) e variano in funzione della qualità.

I clienti con cui il consorzio si interfaccia sono grossisti di cereali oppure industrie alimentari.

La mission delle realtà associative, come appunto il Consorzio Agrario, è legata al collocamento efficace sul mercato della produzione dei propri soci e all'offerta di un'adeguata struttura di supporto alle loro attività. Lo scopo principale non è quindi il guadagno, come per le normali società, quanto il garantire un certo margine ai propri associati.

Al fine di permettere ai soci la scelta autonoma del metodo che ritengono più opportuno per un'adeguata retribuzione, il Consorzio Agrario offre loro diverse alternative per il conferimento dei raccolti:

- conferimento in conto deposito: il produttore segue l'andamento del mercato e stabilisce autonomamente quando consegnare il proprio prodotto, che verrà in quel momento collocato sul mercato dal consorzio;
- conferimento in conto vendita: il produttore cede la merce al consorzio, il quale può decidere il momento in cui vendere quella partita, a seconda delle fluttuazioni del mercato;
- conferimento a gestione collettiva: i soci conferiscono il proprio raccolto, che viene stoccato senza distinzione di provenienza e che viene commercializzato nel suo complesso lungo un certo arco di tempo; alla chiusura, i produttori vengono pagati in relazione alle quantità conferite, ad un valore medio risultante dalla gestione collettiva del periodo.

Solitamente il prezzo pagato dal Consorzio Agrario al produttore è legato alle quotazioni medie del frumento buono mercantile della Borsa Merci di Udine, con una maggiorazione fissata per ogni campagna. A monte, da punto di vista dell'approvvigionamento dei prodot-

ti che poi verranno venduti ai soci, il Consorzio Agrario mantiene relazioni di mercato caratterizzate dalle tipiche attività di negoziazione, con quasi tutti i fornitori, prestando sempre particolare attenzione all'aspetto qualitativo. Emergono solo due situazioni differenti: una riguarda i mangimi, che vengono prodotti dal consorzio stesso invece che acquistati e rivenduti come accade per il resto degli articoli trattati (ad esempio concimi, attrezzature, ecc.). Il secondo caso riguarda i trattori, per i quali il consorzio si avvale di un unico fornitore, essendo concessionario esclusivo del marchio John Deere; ne deriva la presenza di un particolare legame con questa azienda.

Questo soggetto si occupa della gestione dei produttori e quindi di tutte le fasi relative alla coltivazione e allo stoccaggio del frumento. La sua attività consiste nello sviluppo di forti rapporti con i coltivatori, ai quali fornisce gli input (sementi, concimi, antiparassitari, ecc.) e garantisce supporto tecnico relativamente alle attività di produzione e stoccaggio (con l'eventuale affiancamento da parte dei tecnici ERSA – Ente Regionale Sviluppo Agricoltura - e sulla base delle direttive definite nel disciplinare relativamente a tecniche colturali, trattamenti del terreno e delle piante, concimazioni, varietà e origine delle sementi); Il consorzio si occupa inoltre del controllo e dell'analisi dei raccolti, con attività svolte sia in laboratorio che in campagna. Infine sono attività di sua competenza il consolidamento dei raccolti, il loro eventuale stoccaggio e la successiva commercializzazione (quindi anche la gestione dei rapporti con i soggetti a valle). Tipicamente i rapporti con i soci vengono gestiti attraverso la stipula di contratti, che definiscono quantità, tecniche produttive, qualità, ecc.

Lo stimolo per il consorzio a prendere parte alla filiera del *Pane Friulano* nasce dalla possibilità che il progetto offre all'organizzazione di raggiungere uno dei suoi principali obiettivi, ovvero quello di garantire la sostenibilità economica ai produttori. Operando nel modo previsto dalla filiera, il consorzio è in grado di assicurare ai suoi membri la copertura dei costi di produzione e un certo surplus. Relativamente ai costi esiste infatti un disciplinare di produzione che definisce in dettaglio tutte le fasi di coltivazione da seguire, così da rendere identificabili facilmente e giustificabili le spese sostenute, dalle quali si parte per la determinazione del primo prezzo di trasferimento, che in questo modo si distacca dalle logiche di mercato (il procedimento viene meglio chiarito nei paragrafi successivi). A valle dei costi viene definito un certo margine, che quindi garantisce una redditività costante ai produttori.

Dal punto di vista quantitativo, ad oggi il Consorzio Agrario dedica una quantità di frumento per il progetto *Pane Friulano* pari a circa l'8% del prodotto cerealicolo complessivamente raccolto (nel 2010 sono stati coinvolti nella filiera 6.200 quintali di granella, su un totale di 79.945 quintali complessivamente raccolti). Il numero di coltivatori coinvolti è di 89, ovvero circa il 3,4% del totale (nel 2010 i conferenti sono stati 2.612). Questi soggetti, al fine della partecipazione al progetto hanno dovuto assicurare il rispetto di un disciplinare che richiede loro:

- sottoscrizione di una adesione;
- terreni ubicati in regione;
- rispetto di uno specifico piano culturale;
- disponibilità a ospitare verifiche;
- caratteristiche minime del prodotto conferito.

Infine, sempre relativamente alla filiera in questione, il Consorzio Agrario ha di recente sostenuto un investimento molto rilevante per il sistema di conservazione e stoccaggio (anche se questo non è completamente dedicato al progetto *Pane Friulano*).

Grandi Molini Italiani.

La GMI è la prima realtà produttiva italiana nel campo della molitura (con oltre 1 milione di tonnellate di grano/anno) e conta 5 stabilimenti produttivi che si occupano del processo di produzione della farina; inoltre dispone di diverse filiali commerciali che fungono da magazzino e quindi che facilitano la vendita nelle diverse aree di interesse.

In genere il trasporto viene gestito da intermediari per quanto riguarda il passaggio stabilimento-filiale, mentre per la consegna al cliente sono preferiti mezzi e personale interni, al fine di avere un contatto diretto a valle.

L'azienda è interessata anche dal mercato del sottoprodotto, la crusca, e quindi si interfaccia anche con il comparto della zootecnia.

La GMI utilizza un processo di vendita multicanale e le tipologie di clienti a cui si rivolge sono:

- Panifici e piccoli forni (con cui tratta mediante agenti specializzati, con rapporti di tipo on-off)
- Grossisti
- Industria
- Largo consumo (GDO, supermercati)

L'azienda si rivolge alle diverse categorie con un'offerta prodotti diversa, garantendo una gamma più o meno ampia e tipologie di beni diversi (ad esempio all'industria vende non solo farina ma anche semola); inoltre per la GDO lavora con il metodo private label, quindi imballa i propri prodotti con il packing e secondo i formati richiesti dalle diverse aziende (es. marchio e primo prezzo per la Coop ecc.).

Mentre dal punto di vista dei mercati di vendita l'azienda si rivolge prevalentemente al mercato italiano (anche se c'è un recente interesse per i mercati dell'Est Europa), per quanto riguarda gli approvvigionamenti i contatti sono a livello mondiale. Questo è motivato sia dal fatto che la produzione di grano in Italia copre solo circa la metà della domanda, sia dalle necessità legate alle caratteristiche di alcuni prodotti (alcune tipologie di farina, ad esempio la manitoba, richiedono infatti l'utilizzo di specifiche specie di frumento coltivate solo in alcune zone del mondo). Tipicamente, per l'approvvigionamento, GMI non si rivolge direttamente al produttore, ma si avvale di intermediari commerciali, spesso costituiti da grandi multinazionali; dal punto di vista logistico, le soluzioni adottate sono diverse: si va dal treno, alla nave, al trasporto su ruota.

Nelle normali condizioni di mercato il prezzo del grano viene definito dalla borsa (gli istituti di riferimento sono la Borsa del grano di Chicago e il Matif, francese) ed è soggetto a variazioni legate a fenomeni speculativi e ad eventuali variabili naturali.

Il prezzo della farina viene stabilito invece secondo un criterio di tipo mark-up: al costo della materia prima (il grano impatta per oltre il 75% sul costo totale) si aggiungono il costo, piuttosto rilevante, del trasporto e tutti gli altri costi aziendali; sul totale si calcola un margine. La vendita viene gestita attraverso contratti di lungo periodo che stabiliscono un prezzo non indicizzato; questo implica che il molitore, vendendo ad un prezzo fissato e acquistando al prezzo di mercato, assorba tutte le eventuali variazioni del valore della materia prima.

Nella filiera il potere contrattuale non appartiene sempre allo stesso anello: se si parla di rapporti con i piccoli panificatori il prezzo può essere imposto dalla GMI, nel caso delle industrie o della GDO vengono invece stipulati contratti in cui sono i clienti ad avere maggior potere, quindi sorgono problemi di marginalità.

Questa azienda è stata scelta tra le diverse realtà regionali che effettuano la macinazione di cereali e producono farine, poiché ritenuta la più significativa e tecnologicamente avanzata. Il suo compito si esplica nell'attività di molitura, effettuata nel rispetto di determinate caratteristiche, aspetti qualitativi ed esigenze legate alla tracciabilità. Il risultato deve essere l'ottenimento di una farina con specifiche proprietà, derivante dal frumento tenero friulano, conferito interamente dal Consorzio Agrario.

Attualmente il progetto coinvolge solo parzialmente il giro d'affari di GMI, che vede nella filiera più che altro un ritorno di immagine; il progetto infatti sottolinea l'impegno che l'azienda pone da tempo alla tracciabilità dei prodotti. Una filiera di questo tipo permette anche a GMI di inserirsi in un contesto produttivo fortemente radicato sul territorio e promotore di output differenziati, caratteristiche sempre più importanti per il consumatore finale.

Inoltre, il modo in cui viene gestito il sistema garantisce a GMI anche un certo risultato positivo; questo deriva in parte dal fatto che le quantità trattate relativamente al *Pane Friulano* sono note in anticipo grazie alla pianificazione effettuata. La conoscenza di queste informazioni permette all'azienda di produrre quanto necessario, eliminando quindi il rischio di invenduto che deve affrontare nelle normali situazioni di mercato (e le consente anche di poter meglio programmare la propria attività). Dall'altro lato la marginalità positiva viene assicurata da una certa stabilità dei prezzi a monte, che all'interno del progetto vengono separati dalle logiche dei beni commodity (questo aspetto sarà approfondito in seguito, nel paragrafo dedicato al sistema di pricing del progetto). La filiera permette quindi anche a GMI di uscire dalle logiche di mercato e di spingersi nella direzione di rapporti stabili con i partner a monte e a valle, con la garanzia di una marginalità controllata.

Cooperative agricole di Castions.

Le Cooperative agricole di Castions sono un'organizzazione nata 70 anni fa, che conta circa 30 dipendenti e opera in settori diversi, infatti si occupa della produzione e della commercializzazione di prodotti da forno, quali pane e pasticceria, commercializza una serie di prodotti per l'agricoltura, il giardinaggio e le attività di manutenzione e rinnovo delle abitazioni e infine offre servizi di assistenza relativamente ad alcune di queste attività. L'attività principale del gruppo è la panificazione, che vede una produzione giornaliera di 30 quintali di prodotto, con i quali l'azienda rifornisce catene distributive anche oltreconfine. Il pane viene proposto in 26 diversi formati, capaci di soddisfare anche nicchie di mercato specifiche, quali ad esempio il pane per celiaci; da maggio 2010 la gamma si è ulteriormente ampliata grazie al Pane Friulano, che ricopre il secondo posto nella classifica aziendale dei prodotti, in termini di quantità vendute.

Il produttore di pane ricopre una posizione centrale nella filiera, poiché deve affrontare un processo produttivo complesso e deve interfacciarsi ed essere in sintonia con gli altri soggetti coinvolti. Questa azienda ha permesso la sperimentazione sulle tipologie di pane da sviluppare e mantiene la disponibilità per altri processi di questo tipo, quindi le è stata affidata la funzione di centro di sperimentazione e innovazione tecnica e tecnologica relativamente al prodotto finito. Riveste inoltre il ruolo di ente di formazione per i nuovi panificatori che si sono inseriti e che eventualmente si inseriranno nel progetto. A supporto di tutte queste attività ci sono l'ERSA, il Dipartimento di Scienze degli Alimenti dell'Università degli Studi di Udine, i laboratori di GMI e le imprese di distribuzione.

Coop consumatori NordEst

Il gruppo Coop è composto da società che hanno in comune uno stesso modello economico-sociale (gestione di supermercati e discount), basato sugli stessi principi (nel 1997 è stata redatta la "Carta dei valori"). Lo scopo fondamentale delle cooperative dei consumatori

è di acquistare e ridistribuire beni di consumo a un prezzo particolarmente vantaggioso ai propri soci (e agli altri utenti in generale); l'intento è quello di salvaguardare il più possibile il potere d'acquisto, garantendo contemporaneamente la sicurezza e la garanzia del prodotto. Coop è il primo gruppo distributivo di prodotti alimentari e grocery in Italia, con un fatturato di oltre 13 miliardi di euro e una quota di mercato pari a circa il 18%. Tra le caratteristiche di Coop sono da citare la capillarità dei punti vendita (oltre 1000) e la multicannalità.

Le cooperative sono suddivise in tre categorie:

- grandi cooperative, con strutture organizzative aziendali articolate che gestiscono una rete di vendita estesa su territori regionali e interregionali (tra cui Coop NordEst, che ha punti vendita anche all'estero);
- medie cooperative, che gestiscono una rete di negozi su scala provinciale o interprovinciale;
- piccole cooperative (con un singolo o un numero limitato di punti vendita di dimensioni medio-piccole), collocate in realtà territoriali minori.

I vari gruppi operano giuridicamente in maniera autonoma; tuttavia per raggiungere politiche commerciali comuni, individuare le strategie aziendali da adottare e ottenere maggiori vantaggi per i soci, si associano a livello distrettuale e nazionale. In particolare esiste l'Ancc (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori), che rappresenta il mondo Coop e ha il compito di definire:

- le scelte strategiche e programmatiche;
- le politiche di tutela dei consumatori e dell'ambiente;
- i programmi di solidarietà verso chi più ha bisogno.

Coop Italia è invece il consorzio nazionale che svolge la funzione di centrale di marketing per l'intero sistema Coop; si occupa di funzioni di marketing, acquisto, pubblicità commerciale, politica di marchio, definizione e controllo della qualità, sistemi informativi, formazione del personale e logistica, con l'obiettivo di competere adeguatamente con gli altri gruppi della GDO. Questo organismo è affiancato da tre associazioni distrettuali che permettono di semplificare l'attività complessiva del sistema imprenditoriale, a tutto vantaggio della rapidità del processo decisionale e del feedback fra strategie nazionali e realtà territoriali, per una politica in grado quindi di cogliere le peculiarità degli stili di vita e di consumo. Le tre centrali suddette sono il distretto Adriatico, il distretto Tirrenico e il distretto Nordovest. A questi enti spetta anche il compito di rappresentare e tutelare l'insieme del mondo Coop nei confronti dell'amministrazione pubblica, difendere gli interessi dei soci e dei consumatori e curare i rapporti con gli interlocutori sociali, economici, culturali.

Dal punto di vista degli acquisti è di recente stata creata Centrale Italiana, nata dall'alleanza tra Coop Italia e una parte del mondo Despar al fine di rafforzare la massa critica, con ricadute sul potere negoziale della nuova formazione, in particolare nel rapporto con l'industria di marca. L'accordo ha quindi l'obiettivo di creare un polo distributivo che si ponga come interlocutore forte con il mondo dell'agricoltura e dell'industria italiana.

Coop consumatori NordEst è oggi una delle maggiori imprese cooperative del sistema Coop (appartiene alle grandi cooperative). Nata nel 1995 dall'unificazione di Coop Nordemilia e di Coop Consumatori Friuli-Venezia Giulia, opera in ampie aree dell'Emilia, della Lombardia, del Trentino, del Veneto orientale, del Friuli Venezia-Giulia ed è presente anche in Croazia. Coop Consumatori Nordest opera anche attraverso alcune società controllate o partecipate sia nella distribuzione alimentare ed extra-alimentare, sia in altri settori, ad esempio viaggi e turismo, vendita di prodotti finanziari, distribuzione dei farmaci, ecc.

Questa organizzazione si configura perciò come un gruppo cooperativo in cui alla cooperativa-madre spettano le scelte strategiche e il governo dell'insieme, mentre alle società controllate è assegnata una certa autonomia operativa all'interno delle coordinate fissate dalla capo-gruppo.

In particolare, Coop consumatori NordEst appartiene al distretto Adriatico e fa riferimento a Centrale Adriatica per le funzioni di marketing (comune all'intero distretto) e al consorzio Cicc per l'area logistica.

Questo soggetto copre la posizione più a valle della filiera e si occupa della commercializzazione del prodotto ottenuto; funge da contatto diretto con i consumatori, dei quali può monitorare l'interesse per l'iniziativa e l'apprezzamento del prodotto. Questa attività risulta di fondamentale importanza, poiché potrà permettere di procedere a ritroso per adeguare l'intero piano operativo alle esigenze del cliente finale, che dovrà essere continuamente e adeguatamente informato su tutti gli aspetti del progetto.

Dal punto di vista pratico l'attività di CoopNordEst consiste nella messa a disposizione di uno spazio espositivo dedicato nei propri punti vendita (all'interno dei quali è stato peraltro effettuato il primo market test).

Sarà di grande importanza l'attività di formazione degli addetti alle vendite, determinanti per diffondere in maniera opportuna le informazioni sul progetto. Sono previsti stages formativi, finalizzati a far conoscere al personale tutti gli aspetti del *Pane friulano*, sia dal punto di vista della conoscenza del prodotto, che del processo di filiera.

Università degli Studi di Udine

La partecipazione dell'Università è legata a tutti gli aspetti di formazione tecnica, prove di laboratorio e attività di ricerca e innovazione; dalla semente al pane, i ricercatori si occuperanno della formazione e dell'aggiornamento dei panificatori, dello studio e del miglioramento delle materie (sementi, lieviti, farine, ecc.) e dei processi, delle analisi di laboratorio.

Lega delle Cooperative del Friuli Venezia Giulia

LegaCoopFVG è un'associazione regionale di imprese cooperative aderente all'ente nazionale LegaCoop (Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue); conta oltre 220 cooperative aderenti, 335 mila soci, 14 mila occupati ed un fatturato di oltre 1,4 miliardi di euro. Il suo scopo è quello di fornire assistenza e tutela ai propri associati, oltre a promuovere le forme associative cooperative; è organizzata in settori di attività, tra i quali l'agroalimentare, il consumo, i servizi sociali, ecc. L'organismo non svolge attività a fini di lucro e gli orientamenti strategici indicati ai propri soci risultano solo suggerimenti che questi possono decidere di seguire o meno in piena autonomia.

LegaCoopFVG è un quindi un soggetto che potrebbe essere definito di staff: si occupa del coordinamento e del supporto dell'intero gruppo di lavoro. Date le caratteristiche viste in precedenza, LegaCoopFVG funge da punto di riferimento per tutti gli anelli della filiera e propone percorsi percorribili, che però vengono esaminati e valutati da tutti gli altri soggetti e non sono assolutamente vincolanti. È uno dei soggetti ideatori (insieme a Cooperative Agricole di Castions) ed è coinvolto anche in altre "filieri friulane" con le medesime prerogative, relativamente ad altri prodotti tra i quali lo stracchino e a breve le vongole e l'acqua. Il suo ruolo è stato determinante anche per l'identificazione dei partner di filiera, poiché, tranne il soggetto molitore, gli altri sono tutti suoi membri. Infine è anche il soggetto istituzionale, che si occupa dell'organizzazione delle attività di valorizzazione e promozione del prodotto, nelle quali saranno però impegnati tutti gli attori della filiera.

5.1.3 *La nascita e l'evoluzione del progetto*

L'idea del *Pane Friulano* è nata da LegaCoopFVG e Cooperative Agricole, che l'hanno proposta come un progetto di filiera per il prodotto pane. L'avvio del programma è seguito alla fase di selezione dei partner, attività basata su requisiti di reputazione, noti grazie a rapporti preesistenti.

Nei primi incontri di filiera i partner hanno deciso di partire con il progetto senza prestare particolare attenzione alla variabile prezzo, poiché l'obiettivo non voleva essere quello del margine ma qualcosa di diverso, legato alla qualità e alle caratteristiche del prodotto, oltre che all'impegno volto alla costruzione di una serie di rapporti di filiera stabili e sostenibili. Partire da un discorso di prezzo non avrebbe retto in quest'ottica, ma avrebbe spinto ogni soggetto a ricercare un vantaggio per se stesso e non per l'intero sistema.

Per andare in questa direzione, gli operatori coinvolti hanno deciso di elaborare un disciplinare in grado di regolamentare in modo preciso il tipo di prodotto da sviluppare, che avrebbe dovuto caratterizzarsi come un prodotto friulano.

Sulla base di queste scelte è stato definito il posizionamento sul mercato (quindi scelta di prezzo fatta a posteriori) e si è dato il via ad un primo market test, mediante l'inserimento del prodotto ottenuto in alcuni punti vendita della rete distributiva di CoopNordEst. Il risultato è stato deludente e non ha generato un particolare successo; le cause sono state la limitata differenziazione di prodotto e la carente attività di marketing.

Per migliorare l'approccio la filiera ha quindi deciso di aumentare gli elementi di differenziazione del prodotto e di definirne meglio le caratteristiche, al fine di poter sviluppare un sistema promozionale utile a diffondere la conoscenza di questo e dell'intero progetto. Per quanto riguarda la differenziazione sono state individuate tre dimensioni di caratterizzazione per il prodotto:

- dimensione: si parla di un pane grande, da vendere a fette;
- tipologia di lievito: si utilizza un lievito naturale (o pasta madre), che conferisce particolari caratteristiche al prodotto;
- shelf-life: è un pane con durata di 2 giorni (grazie anche al lievito utilizzato).

Relativamente alla promozione invece sono state create delle brochure e altro materiale informativo e inoltre la filiera ha deciso di puntare molto sui rapporti con la stampa, in modo da creare una continua pubblicità al fenomeno.

A questo punto è stato avviato un nuovo market test che si è rivelato di successo, ma che ha rappresentato una grande sfida soprattutto per la GDO. Per questo soggetto un pane di grandi dimensioni implica un certo livello di servizio aggiuntivo (c'è la necessità di personale addetto al taglio, che peraltro è un'attività supplementare e quindi richiede anche maggior tempo) e lo sviluppo di spazi appositi per la collocazione nel punto vendita; questi aspetti implicano un costo e richiedono maggiore capacità di essere competitivi rispetto alla proposta di un pane piccolo.

A seguito del test di mercato, a metà maggio 2010 ci sono stati la presentazione ufficiale del progetto, alla quale è stata data particolare attenzione dalla stampa locale (grazie a una gestione attenta da parte dell'ufficio stampa, funzione ricoperta da un'azienda esterna alla filiera con la supervisione di LegaCoopFVG) e l'avvio dello stesso.

Il lancio del prodotto *Pane Friulano*, nella sua versione definitiva, ha interessato 13 punti vendita della rete CoopNordEst sul territorio del Friuli Venezia Giulia, riforniti con un quantitativo iniziale stabilito in 6.000 kg di pane al mese; l'obiettivo che il gruppo di lavoro si era posto in quell'occasione era il raggiungimento di 8.000 kg di produzione mensile

entro la fine del 2010, da portare a quota 10.000 nei mesi successivi, ovvero nel giro di un anno (quindi indicativamente maggio/giugno 2011).

Solo qualche giorno dopo la partenza del progetto nel mercato, CoopNordEst ha comunicato alla filiera la necessità di disporre del prodotto in tutti i suoi punti vendita regionali, dato il successo di vendite ottenuto. Questo ha comportato l'immediata attivazione della supply chain nella ricerca di ulteriori soggetti per la fase di panificazione, che sono stati identificati in due organizzazioni operanti rispettivamente a Remanzacco (provincia di Udine) e a Trieste; il posizionamento geografico di queste realtà assicura alla supply chain una buona struttura logistica, in grado di facilitare le operazioni distributive del prodotto e di rendere effettiva l'applicazione del principio "filiera a km zero", importante per il progetto. I nuovi soggetti coinvolti sono stati adeguatamente seguiti e formati da persone facenti parte delle Cooperative Agricole di Castions.

Anche grazie al verificarsi di questa crescita immediata, il primo obiettivo quantitativo (8.000 kg al mese) è stato raggiunto già nel giro di un mese e nel secondo mese operativo si è toccata la soglia dei 12.000 kg di pane venduto. Oggi il *Pane Friulano* è presente in tutti i supermercati regionali e in tre ipermercati di CoopNordEst (complessivamente 38 punti vendita), per un quantitativo pari a 13.000 kg al mese, dimostrazione di un trend in continua crescita.

Per arrivare a questo punto il team ha lavorato per oltre due anni e nonostante questo il progetto non è ancora completamente definito, anzi risulta ancora poco chiaro e in fase di evoluzione in alcuni suoi aspetti, tra i quali proprio il pricing, come si vedrà in seguito.

In ogni caso grazie al primo market test si è compresa la forte importanza dell'elemento comunicazione, che adesso è fondamentale per il successo della filiera e si articola in:

- comunicazione interna, volta a rendere i soggetti coinvolti completamente consapevoli dei principi alla base del progetto e a far crescere la loro familiarità con le fasi previste dai processi interni allo stesso; la comunicazione interna viene svolta presso i produttori, nei centri di panificazione e nei punti vendita Coop per gli addetti alla vendita del pane (quest'ultimo è un processo non ancora completamente definito, che comunque prevede dei corsi di formazione);
- comunicazione esterna, con la finalità di diffondere la conoscenza del prodotto ma anche dell'intero progetto di filiera; questa viene sostenuta da apposito materiale informativo (brochure, manifesti, ecc.) ed espositivo e dall'organizzazione di eventi a scopo promozionale, oltre che dall'utilizzo dei mezzi stampa, con i quali viene mantenuto un rapporto continuo.

Per avviare e far funzionare il progetto è stato necessario fare degli investimenti, che i vari attori coinvolti hanno sostenuto nella misura che più ritenevano opportuna al successo dell'attività. Ogni partner ha quindi investito autonomamente e relativamente alle esigenze legate alla propria fase produttiva. Per portare degli esempi è possibile citare il miglioramento e l'ampliamento dei sistemi di stoccaggio da parte del Consorzio Agrario e di GMI, il potenziamento dell'impianto produttivo nel caso delle Cooperative Agricole, ma anche le spese e il tempo-denaro legati alla formazione, allo sviluppo di nuovi metodi di gestione (ad es. per garantire la tracciabilità), allo studio tecnico-scientifico (ad es. per definire i lieviti più adeguati e processi di panificazione innovativi), ecc. Un impegno rilevante ha interessato anche CoopNordEst, che si è occupata di quanto necessario nelle fasi finali del progetto, come promozione, spazio espositivo, logo, ecc.; LegaCoopFVG si è invece occupata delle spese legate all'ufficio stampa (soggetto esterno). Nella tabella 4.1 riportata a pagina seguente vengono elencati, per ogni soggetto coinvolto nella filiera, attività svolte,

investimenti effettuati e benefici attesi a livello qualitativo (i quattro operatori principali sono evidenziati da margini più spessi).

Non è stata inizialmente eseguita una quantificazione dettagliata degli investimenti realizzati proprio per lo spirito con cui questi sono stati effettuati, ovvero per il fatto che i singoli hanno potuto scegliere liberamente di partecipare e a che livello, spinti dalla fiducia nel progetto. Solo a posteriori è stato eseguito un computo semplificato che ha portato a definire un valore complessivamente investito di quasi 2 milioni di euro; di questi circa 40.000 sono imputabili ad attività di assistenza tecnica, ricerca, formazione, valorizzazione e promozione del prodotto, ecc., 300.000 euro sono stati impiegati per l'ammodernamento degli impianti (principalmente di lavorazione e cottura del pane) e 1.500.000 euro sono stati utilizzati per nuovi impianti di stoccaggio e sofisticate strumentazioni di laboratorio per l'analisi dei prodotti. Ciò che è emerso dalle interviste è la consapevolezza dei vari soggetti del notevole livello di complessità che raggiunge un contesto di collaborazione come questo. Anche scelte che in situazioni convenzionali risultano piuttosto banali assumono qui un grado di articolazione e onerosità notevoli. La necessità di collaborare su diversi fronti e mantenere un dialogo continuo con i partner implicano un impiego di tempo e un dispendio di energie considerevoli, sia dal punto di vista organizzativo e pratico (organizzare gli incontri, decidere in maniera congiunta, ecc.) che a livello relazionale (si tratta di coniugare idee ed obiettivi anche differenti). In un tale ambito il confine tra i concetti di intra-aziendale e interaziendale non è più netto ed è quindi richiesto un cambio di mentalità nel modo di lavorare; il tipo di relazione tra i soggetti non è più di mera contrattazione, né è più accettabile la ricerca di un vantaggio per sé stessi a scapito degli altri. Si entra in un contesto nel quale il beneficio di un singolo diventa beneficio per l'intero gruppo (win-win), e lo stesso vale per un'eventuale perdita. Questo concetto è stato introdotto già all'inizio del paragrafo, dove è stata riportata la scelta degli operatori di supply chain di non considerare da subito la variabile prezzo a favore di altre dimensioni, quali proprio la creazione di rapporti stabili tra i partner della filiera e l'importanza del loro mutuo sostegno. A questo fine, l'obiettivo è di trattare il prezzo in maniera differente dal contesto tradizionale, non essendo oggetto di contesa ma di giusta suddivisione della ricchezza prodotta. Nonostante questo, ogni soggetto coinvolto vuole comunque non perderci e molto probabilmente ha accettato di partecipare e continuerà a farlo solo nel momento in cui è certo di trarne beneficio (quindi oltre il pareggio, il risultato positivo).

Dall'analisi fatta emerge la grande importanza che il pricing assume nella filiera e per questo viene trattato in dettaglio nel paragrafo successivo.

5.1.4 Il processo di pricing

Una dimensione molto rilevante all'interno del progetto *Pane Friulano* è senza dubbio il prezzo; come per tutte le altre attività necessarie (ad es. sviluppo prodotto, gestione della logistica, attività promozionali, ecc.) anche il sistema di pricing viene affrontato secondo una logica di filiera, che prevede l'intervento e la collaborazione di tutti i soggetti partecipanti; è evidente quindi la connotazione di supply chain di questo processo, che può essere a tutti gli effetti collocato all'interno di un concetto quale il Supply Chain Pricing.

Oggi il gruppo sta lavorando alla definizione di un metodo strutturato per la gestione del pricing dell'intera filiera. L'idea base è quella di adottare un meccanismo di tipo "cost-plus", che permetta la copertura dei costi e un certo margine ai vari soggetti, coniugato però a un'analisi del mercato che assicuri un posizionamento adeguato; questo è rappresentato in figura 4.5, dove sono evidenziati i quattro soggetti della filiera, per i quali esiste un costo legato al processo, un costo di acquisto dall'anello a monte, un prezzo di cessione all'anello a valle, ed un profitto Π_i , dato da $p_i - c_i - p_{i-1}$. Infine la rappresentazione nella pa-

rentesi graffa significa che il prezzo finale determinato, per essere accettabile deve comunque essere interno al range di valori considerati (quindi compreso tra un prezzo minimo p_{\min} e un prezzo massimo p_{\max} di riferimento).

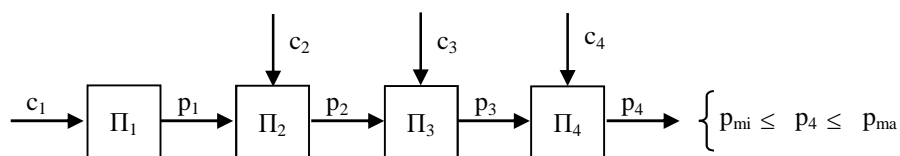


Figura 5.2 - Meccanismo di pricing “cost-plus”

Affinché sia possibile elaborare e rendere attivo uno strumento di pricing unico e quindi congiunto lungo l’intera filiera, è assolutamente necessaria la presenza di grande trasparenza interna, oltre alla condivisione di informazioni. Questi sono aspetti alla base di un tale progetto, ma il loro raggiungimento è spesso arduo a causa della grande segretezza che circonda il fattore prezzo. È tipico da parte delle aziende dichiarare dei costi “gonfiati” (fenomeno dell’hold-up) così da assicurarsi un margine più elevato; la possibilità di superare questo ostacolo ci sarà nel momento in cui verrà definito nei particolari un metodo di pricing completamente strutturato e affidabile. Non è detto però che si riuscirà anche a passare a processi di tipo open-book negotiation a tutti gli effetti.

Attualmente non si è ancora entrati nel merito di un meccanismo di pricing equo e davvero strutturato (sarà visto in seguito il sistema ad oggi utilizzato): esiste una condivisione di massima sui principi che dovranno caratterizzare questo strumento e una sorta di bozza dell’idea, ma ancora nulla di formale e definitivo. In ogni caso il principio è quello di creare una vera catena del valore definita congiuntamente, quindi snella e trasparente, che assicuri la stabilità, una marginalità adeguata e non sia soggetta in modo forte, nemmeno per un singolo anello, alle perturbazioni del mercato.

5.1.5 Le fasi del meccanismo di pricing

L’iter per la determinazione del prezzo, che come affermato in precedenza deve essere perfezionato poiché ancora in fase embrionale, prevede la definizione chiara dei costi e di un certo livello di margine per ogni attore coinvolto ed è strutturato nel modo esposto in seguito:

Produttore

Il meccanismo parte considerando innanzitutto il costo di produzione del frumento, calcolato come valore medio su un campione di produttori considerati. Questo tiene conto di tutti gli elementi di costo legati alle attività di produzione vere e proprie (semina, concimazione, raccolta, ecc.), ma anche all’assistenza tecnica, al trasferimento dei raccolti e alla fase di scelta varietale, fatta a monte di tutto il processo ma particolarmente rilevante. Nel progetto infatti deve essere raggiunto un buon compromesso tra le rese e il prezzo delle sementi, così da ottenere quantità di frumento adeguate e con un livello qualitativo idoneo.

Il fatto di dover considerare un dato medio che rispecchi l’azienda tipo, può risultare particolarmente complesso, data la forte differenza tra le situazioni imprenditoriali incontrate (aziende per dimensioni e metodi di gestione molto diverse).

Una volta determinato il costo va definito un certo livello di utile per il produttore. È proprio in questo aspetto la particolarità del sistema rispetto al metodo convenzionalmente utilizzato nel settore cerealicolo. Normalmente i produttori sono infatti l’anello più

svantaggiato della catena, dal momento che, dovendo vendere a prezzo di mercato ed essendo quest'ultimo fortemente variabile, a volte riescono ad ottenere un buon margine, altre devono addirittura vendere sotto costo. Il metodo ideato ha l'obiettivo di garantire una redditività stabile a questi soggetti, estesa oltre il breve periodo. Questo si traduce nella definizione di un certo margine sopra il livello dei costi, indipendente o quasi dalle fluttuazioni di mercato, che costituisce quindi un flusso in entrata assicurato al produttore.

È evidente che quest'ultimo deve analizzare in un'ottica di lungo periodo la forza di un tale sistema, poiché sul breve, nel caso le quotazioni borsistiche siano particolarmente favorevoli, il vantaggio potrebbe essere maggiore in un ambito di contrattazione convenzionale; il produttore deve allora comprendere la necessità di rinunciare ad un ritorno premiante in alcune fasi di picco del mercato, a favore di un livello di redditività minore ma costante e garantita.

L'idea è quella di ridefinire le condizioni (costi e margini) con cadenza annuale, in un momento ben preciso, ovvero a settembre. Questa scelta perché, essendosi appena conclusa una stagione di raccolti – conoscendone quindi i risultati – ed avendo a disposizione i costi dei mezzi tecnici, sarà già possibile stimare l'andamento per la stagione successiva (a meno del fattore climatico).

È stata considerata la possibilità di indicizzare il margine del produttore all'andamento del prezzo del frumento ma in modo abbastanza limitato, per l'ovvia ragione di non ricadere nella problematica situazione suddetta.

Consortio

Al valore precedentemente ottenuto vengono aggiunti i costi del consorzio e il suo margine, che data la natura dell'organizzazione, sarà probabilmente più limitato rispetto a quello degli altri soggetti.

Molitore

I costi relativi alle attività di molitura sono probabilmente i più semplici da stimare; il processo infatti è standardizzato e completamente automatizzato. L'azienda conosce i suoi costi standard, quindi in funzione delle quantità processate e del tipo di processo sarà in grado di definire facilmente le sue voci di costo. L'unico elemento variabile è quello legato alle attività di laboratorio. Sarà poi, anche in questo caso, calcolato il margine.

L'aspetto di stabilità è evidentemente percepito anche da questo soggetto, che non deve più subire l'influenza di una materia prima (che impatta moltissimo nel valore del suo prodotto finito) dal prezzo fortemente variabile. Ne consegue che, avendo la certezza del margine (oltre che quella di un mercato assicurato), il soggetto in questione sarà probabilmente disposto ad accettare anche un ritorno un po' più basso di quello tipico, grazie al minor rischio fronteggiato.

Panificatore

In questa fase e in quella successiva subentrano delle problematiche legate ad un fenomeno particolarmente rilevante nelle logiche di pricing di questa filiera, ovvero i resi.

Oltre alla definizione dei costi di produzione e di quelli a questi correlati infatti, il panificatore dovrà tener conto di quest'ulteriore variabile. Tipicamente il problema dei resi viene gestito tra i due anelli più a valle nella catena del valore, che devono definire a chi spetta sostenerne il costo. Nel caso specifico verrà definito, e lo è anche attualmente in forma provvisoria, un valore "massimo di reso" espresso in percentuale del venduto. Tale valore rappresenta la quantità di pane invenduta (dal distributore) che potrà essere rispedita al panificatore con costo a questo interamente imputato; per le quantità eccedenti al massimo di reso, il costo sarà evidentemente sostenuto dal distributore. Ne deriva un grande livello di

attenzione alla variabile in esame, che può sortire un effetto importante sulla distribuzione del reddito tra i due soggetti coinvolti.

Tornando al panificatore, sono da annoverare tra i suoi costi anche quelli relativi ai processi di formazione necessari a creare una certa mentalità e ad affermare un certo modo di produrre; inoltre, anche in questa fase, si hanno tutta una serie di costi legati allo studio e allo sviluppo dei processi produttivi, dei lieviti, ecc.

Sul costo totale, come per ogni altro membro della filiera, viene infine aggiunto il margine.

Distributore

L'ultimo anello della catena è il commerciante, che deve considerare nel computo tutti i costi relativi alla proposta e alla vendita del prodotto: il personale addetto dedicato al servizio, l'allestimento di appositi spazi di esposizione, la formazione del personale, la promozione del pane.

Il distributore, come già accennato, condivide con il panificatore i costi dei resi; un'attenta analisi previsionale potrà essere il giusto mezzo per ottenere una riduzione delle quantità di reso, azione che avrà come conseguenza una riduzione dei costi dell'intera filiera.

Ovviamente anche in questo caso è previsto un ricarico.

Ad oggi, essendo uno dei soggetti "fondatori", CoopNordEst ha l'esclusiva di vendita del prodotto. È noto però l'interesse nel progetto anche di altri retailer, che potrebbero essere coinvolti in un futuro, comunque nel rispetto di un certo diritto di precedenza di Coop.

Nella definizione di tutte le fasi non sono stati citati i costi di trasporto da un anello a quello successivo. A questo proposito la scelta fatta è stata quella di attribuire ad ogni soggetto la competenza della fase logistica a valle; una tale decisione garantisce la distribuzione dei costi sui vari soggetti e permette di ridurre il numero di attori coinvolti, snellendo ulteriormente la supply chain.

Quello descritto è il sistema pensato per la definizione di un prezzo finale, che prima di essere approvato dovrà comunque superare anche un'analisi legata al mercato e alla concorrenza; ci deve infatti essere una concordanza del valore ottenuto con quelli accettabili in funzione del posizionamento desiderato.

Questo è già stato definito e implica come diretta conseguenza un certo tipo di comunicazione da fare. Il prodotto è caratterizzato come innovativo ma è stato inserito nella fascia intermedia; il prezzo rispecchia ovviamente tale collocazione e pone il *Pane Friulano* in diretta concorrenza con il "pane comune". L'inserimento sul mercato avviene quindi senza un reale riconoscimento del valore del prodotto, inteso in termini di qualità e processo. Quest'ottica di pricing è stata adottata fin dal lancio del pane sul mercato; non sono state utilizzate politiche di prezzi promozionali per incrementare le vendite (ad esempio market penetration) per non disorientare il consumatore sul tipo di prodotto e non correre il rischio di trasmettere l'idea di un livello qualitativo inferiore rispetto a quello effettivo.

L'intero schema di pricing sviluppato ed in via di implementazione è illustrato in Figura 5.3.

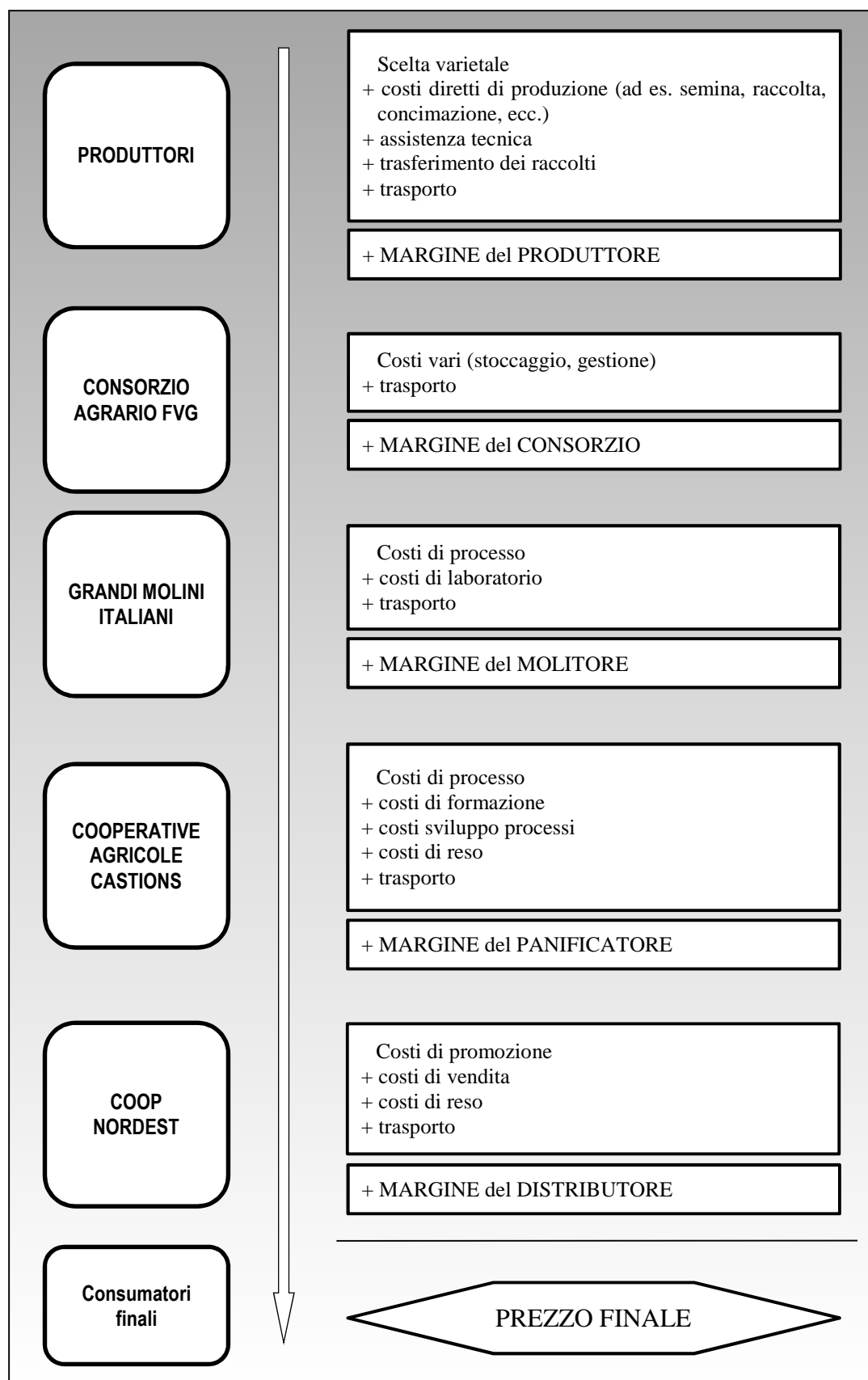


Figura 5.3 - Le voci di costo a composizione del pricing nella filiera del Pane Friulano

5.1.6 L'analisi della filiera del Pane Friulano

Dallo studio della filiera del *Pane Friulano* sono emersi una serie di elementi che permettono di riscontrare delle similarità rispetto ai casi studio del contesto “Agriculture of the middle” visti nel capitolo precedente. Data la forza concettuale delle value-based supply chain, fenomeno ormai ben definito in quasi la totalità dei suoi aspetti e della cui replicabilità è stata data prova (lo stesso modello di gestione è stato infatti applicato a più filiere, peraltro differenti in alcuni aspetti, quali ad esempio il tipo di prodotto e le dimensioni della struttura), di seguito si analizza il caso friulano proprio in relazione al framework descrittivo ricavato in precedenza per il fenomeno di origine americana (rappresentato in figura 3.17).

Partendo dal considerare il prodotto, è possibile sostenere che nella filiera del *Pane Friulano* viene proposto un bene certamente caratterizzato, quindi differenziato dal pane comune, così come avviene anche nelle value-based supply chain americane.

Anche in questo caso esiste un modo di procedere regolamentato, che definisce nel dettaglio le procedure da seguire durante le varie fasi del processo produttivo e tutti gli input da utilizzare (definiti nella tipologia, nella quantità, ecc.). Relativamente a questi aspetti esiste solo un disciplinare interno elaborato dai soggetti della filiera, con il rilevante supporto tecnico-scientifico dell'Università degli Studi di Udine; non si ha invece nessun tipo di certificazione esterna legata alla supply chain e richiesta ai soggetti partecipanti (qualcuno degli operatori è certificato relativamente ai propri processi di produzione, ad esempio Grandi Molini Italiani, ma non in relazione al progetto), elemento presente invece in tutte le value-based supply chain americane analizzate. La certificazione di processo fornita da un ente terzo è una garanzia importante per il consumatore finale, poiché attesta in modo certo il metodo di lavoro adottato dalla filiera; inoltre è rilevante per la scelta di nuovi possibili partner, che sarebbero in questo modo controllati rispetto ai propri principi e processi. Questo potrebbe essere un primo elemento da considerare relativamente ad un futuro della supply chain.

Sempre relativamente al prodotto, gli aspetti di differenziazione del *Pane Friulano* sono prevalentemente legati al concetto di filiera a “km zero”, infatti viene data una forte importanza alla tracciabilità del prodotto e una particolare attenzione al fatto che tutti gli elementi che lo compongono e tutte le fasi del processo che ne permettono la produzione devono essere realizzati in Friuli Venezia Giulia; peraltro anche a questo proposito sarebbe opportuna l'esistenza di una certificazione esterna.

I processi produttivi utilizzati sono stati studiati in funzione delle caratteristiche della filiera del frumento regionale, quindi la sostenibilità ambientale è in questo caso raggiunta relativamente alle esigenze del territorio, così come la sostenibilità sociale.

Nonostante lo sviluppo ad hoc dei processi, questi non sono finalizzati all'ottenimento di un prodotto di qualità eccellente; il pane ottenuto è un bene che si colloca sul mercato in una fascia qualitativa intermedia, nel senso che non costruisce il proprio valore sulla base di attributi di gusto o nutrizionali, quanto piuttosto su quegli elementi intangibili citati in precedenza.

Proprio per questo è ancora più rilevante l'utilizzo appropriato degli strumenti del marketing; come visto in precedenza infatti, la mancanza di un'adeguata attività promozionale a supporto del progetto ne decreta il fallimento (come è avvenuto nel caso del primo market test). Ad oggi la filiera del *Pane Friulano* si avvale di un soggetto esterno per la gestione di queste attività, operante sotto la supervisione di LegaCoopFVG; gli strumenti utilizzati sono di varia natura, come visto in precedenza, e il loro utilizzo si sta via via rafforzando.

Sembra quindi essere in una fase di continuo miglioramento la costruzione dell'identità di prodotto.

Relativamente a questi aspetti e alla gestione del marchio, è interessante ricordare che LegaCoopFVG sta lanciando sul mercato una serie di altre filiere "friulane", costruite sulle stesse basi di quella del pane, ma relative a prodotti diversi (ad oggi è già stata avviata la filiera dello *Stracchino Friulano* – che verrà analizzata nel paragrafo 5.10 - e i prossimi prodotti ad essere coinvolti saranno probabilmente le vongole e l'acqua). La costruzione di un'identità forte e di un marchio unico e riconosciuto per queste filiere friulane, potrebbero allora rappresentare un'interessante opportunità futura per migliorare il posizionamento sul mercato e l'immagine data al consumatore (come viene ad esempio nel caso *Organic Valley*, in cui vengono proposti una serie di prodotti differenti con lo stesso marchio).

Passando ora all'analisi della struttura della filiera, è evidente la forte interdipendenza esistente tra gli attori coinvolti. In questo caso infatti è presente un unico soggetto quasi in ogni livello della supply chain (tranne nel caso dei produttori e dei panificatori, per i quali però ognuno dei tre forni coinvolti ha competenza rispetto ad una specifica area geografica regionale, quindi è assimilabile ad un soggetto "unico"), questo significa che ogni anello ha un'importanza fondamentale per l'esistenza della stessa. Una situazione di questo tipo implica evidentemente la presenza di partnership strategiche tra i soggetti, che collaborano relativamente al processo produttivo ma anche al decision-making, che nello specifico è a tutti gli effetti un processo congiunto. Per la definizione delle linee guida del progetto i vari operatori si confrontano in riunioni periodiche, che tipicamente vengono guidate e mediate dal soggetto che si occupa della governance della filiera, ovvero LegaCoopFVG.

Questa filiera risulta essere piuttosto snella dal punto di vista della numerosità complessiva dei soggetti coinvolti, ma certamente è il caso in cui si riscontra la maggior estensione verticale: i livelli di supply chain considerati sono cinque, di cui quattro sono parte attiva del progetto. È evidente che maggiore è lunghezza della filiera, maggiore sarà la difficoltà di governarla, soprattutto dal punto di vista dell'efficienza dei processi decisionali congiunti; è però da sottolineare il fatto che una tale struttura è assolutamente interessante da analizzare, poiché rispecchia un sistema di supply chain completo, anche se per questo piuttosto complesso.

Peraltro questo tipo di struttura rende notevolmente più facili le attività logistiche, dal momento che non si pone un grosso problema di ottimizzazione dei percorsi né di consolidamento dei carichi. Tale aspetto deve essere considerato solo relativamente alla fase di distribuzione finale, quando il prodotto deve essere consegnato. Differentemente da quanto accade negli altri casi visti, non c'è un soggetto in particolare che si occupa di questa attività in maniera dedicata, ma ogni attore fa fronte alla fase di trasporto a valle, gestendo nella maniera che ritiene più opportuna questo aspetto.

Dal punto di vista della forma si può notare la forte presenza nella filiera di organismi cooperativi o di consolidamento, infatti lo sono il Consorzio Agrario, le Cooperative Agricole, CoopNordEst e anche LegaCoopFVG. Rispetto ai casi americani il soggetto coordinatore, che è anche il fondatore, non ha in questo caso un maggior potere decisionale nella definizione delle linee guida, anche se spesso, data la sua competenza in materia, è colui che propone attività, meccanismi e strategie.

Relativamente agli aspetti relazionali, la presenza di partnership strategiche, come visto in precedenza, è fortemente legata alla forte fiducia esistente tra membri della filiera, che intrattenevano rapporti commerciali già precedentemente alla nascita del progetto e sono stati selezionati proprio sulla base di requisiti di credibilità e affidabilità. Proprio grazie a questa fiducia reciproca le organizzazioni si sono impegnate nel progetto anche effettuando

investimenti importanti in maniera autonoma e quindi facendo emergere la loro disponibilità all'impegno di lungo periodo, aspetto ritenuto fondamentale nelle value-based supply chain.

Emerge però l'assenza di un processo tipico dei casi "Agriculture of the middle", ovvero l'attenta selezione dei produttori; nel caso in esame questi soggetti sono stati identificati tra i membri del Consorzio Agrario, senza una particolare indicazione sui prerequisiti necessari, ma solo in funzione della disponibilità a partecipare al progetto e a seguire un certo disciplinare di produzione. I produttori sono infatti tenuti a seguire specifici sistemi di coltivazione, più rigidi di quelli tradizionali, ad effettuare gli acquisti secondo dei criteri imposti relativamente a tipologia e provenienza di sementi, concimi, ecc.; inoltre sono sottoposti al monitoraggio continuo da parte del Consorzio Agrario, che deve garantire il rispetto del disciplinare stesso.

È stata ripetutamente citata la gestione del processo decisionale di filiera ed è emersa la sua connotazione fortemente collaborativa; questa fa sorgere la necessità di elevate capacità di gestione del gruppo, attività che viene demandata a LegaCoopFVG. Inoltre è stata evidenziata la complessità della filiera del *Pane Friulano*, dovuta soprattutto alla sua lunghezza. Ne deriva che la presenza di un soggetto specializzato nella gestione di questi aspetti, quale potrebbe essere un supply chain manager, costituirebbe un elemento di forte sostegno per l'intero progetto, che in questo modo avrebbe a disposizione capacità e conoscenze approfondite e specifiche per la costruzione di un sistema più efficace di gestione della filiera, peraltro ottenibile con minor utilizzo di risorse.

Tra gli aspetti da definire meglio a questo livello ci sarebbe la pianificazione; questa non è attualmente definita in maniera chiara. Viene affrontata in maniera congiunta partendo dalle previsioni di vendita e quindi dalla definizione delle quantità di pane da produrre, che vengono poi rielaborate in maniera autonoma dai vari soggetti a monte. Risulta indubbio che sarebbe opportuna la gestione dell'attività in maniera accentrata (svolta congiuntamente oppure da un soggetto con successiva approvazione del gruppo) al fine di ridurre gli effetti di distorsione lungo la filiera ed aumentare invece la sua efficienza.

Anche relativamente al monitoraggio del flusso c'è spazio di miglioramento; all'interno del sistema vengono infatti utilizzati alcuni strumenti che permettono un corretto funzionamento del flusso, ad esempio delle penali che vengono assoggettate in caso di ritardo di consegna, ma anche la loro applicazione risulta attualmente piuttosto incerta e potrebbe rappresentare un punto di approfondimento.

Inoltre in questo esempio di filiera, la parte contrattuale e di formalizzazione delle relazioni non è ancora gestita in modo definitivo; ad oggi esistono dei contratti di tipo tradizionale tra diadi di operatori attivi nella supply chain. Si tratta quindi di un sistema maggiormente formalizzato rispetto a quello osservato nei sistemi americani, ma la transizione verso un unico contratto di filiera deve ancora essere trattata e sembra peraltro piuttosto lontana.

Come accennato in precedenza, la sostenibilità della filiera del *Pane Friulano* in termini ambientali non è legata tanto a processi particolarmente buoni dal punto di vista della riduzione dell'impatto sul terreno, piuttosto che relativamente all'inquinamento, ecc., quanto allo sviluppo di procedimenti adeguati al territorio scelto come location per il progetto, ovvero la regione Friuli Venezia Giulia. Sono state infatti selezionate le varietà di frumento più adatte al raggiungimento di un buon compromesso tra rese e qualità, in funzione delle condizioni ambientali e della composizione del suolo dell'area. È vero che ci sono delle clausole previste dal disciplinare anche relative ad aspetti ambientali e di tutela della sicurezza alimentare, tra le quali ad esempio la decisione di non utilizzare OGM, ma sono di importanza secondaria rispetto alla dimensione territoriale.

A livello di sostenibilità sociale, come succede per le values-based supply chain, l'obiettivo principale è il sostegno al primo anello della catena del valore, ovvero i coltivatori, che tipicamente sono i soggetti più svantaggiati; a loro tutela subentra anche il concetto di sostenibilità economica, trattato in seguito. Inoltre, anche l'interesse nella costruzione di rapporti di filiera stabili e basati sulla fiducia reciproca, hanno un certo rilievo in termini di bontà sociale del progetto.

Riprendendo il discorso economico, è evidente che l'aspetto più rilevante è legato al processo di pricing, che viene trattato in maniera approfondita nel paragrafo seguente.

5.1.7 L'analisi del processo di pricing

L'iter esposto in precedenza è attualmente in fase di valutazione da parte dei partner di filiera e deve essere ritoccato e migliorato in alcuni dei suoi aspetti, oltre che approfondito e quantificato nella sua totalità. Nonostante le numerose interviste effettuate, le informazioni numeriche e quantitative ricavate non sono complete, dal momento che il meccanismo non è ancora stato pienamente sviluppato e data anche la sensibilità dell'argomento, non solo per ogni singolo membro ma anche per la filiera nel suo insieme. In ogni caso, nel capitolo successivo è riportato un esempio numerico verosimile, che si avvale di informazioni prettamente legate al caso e di altre più generiche riferite al settore. Qui di seguito viene svolta un'analisi qualitativa, che permette di individuare quali sono i punti critici e quali quelli di possibile miglioramento del sistema.

Sicuramente la prima cosa da notare è il rispetto dei due principi alla base della sostenibilità economica previsti dal modello delle filiere basate sul valore. Nel caso del *Pane Friulano* infatti si osservano sia la stabilità dei prezzi che la copertura dei costi. Questi due aspetti garantiscono la creazione di un clima maggiormente stabile e privo dei rischi commerciali tipici di un sistema basato solo sull'andamento del mercato e inoltre assicurano a tutti i soggetti coinvolti un certo margine, che può essere per alcuni più elevato per altri minore (solo però in termini di redditività, compensato da altre dimensioni non monetarie, tra le quali ad esempio il ritorno di immagine) rispetto a quello normalmente percepito nel contesto tradizionale. Rispetto agli esempi legati all' "Agriculture of the middle" il processo in questo caso coinvolge un più ampio numero di soggetti e assicura la copertura dei costi dell'intera filiera (from dirt to dirt) e teoricamente il controllo della marginalità. Essendo un processo di decision-making congiunto è necessaria la condivisione di informazioni e costi per evitare fenomeni di opportunismo e garantire un più efficiente processo decisionale.

Di seguito vengono evidenziate una a una le maggiori criticità rilevate e successivamente sono inserite ulteriori considerazioni sul pricing.

La marginalità. Un primo macro ambito da considerare è legato alla marginalità; si è detto che ad ogni fase del processo deve essere definito un certo livello di ritorno per il soggetto in questione, ma non è chiaro il modo in cui questo verrà fatto. La filiera vuole identificarsi come un progetto in grado di garantire l'equità dell'apparato e ciò porta a supporre che la parte di utile di ogni operatore dovrebbe essere la medesima in funzione dei suoi costi (tranne per il Consorzio Agrario, che non ha tra i suoi obiettivi primari il ritorno economico).

Questo potrebbe risultare attuabile, dal momento che si assume la condivisione delle informazioni e una certa trasparenza nella dichiarazione dei costi lungo la supply chain; dall'altro lato però è stata sottolineata la scarsa attenzione prestata a quantificare gli investimenti iniziali, che essendo voci di costo rilevanti, potrebbe essere interessante considerare allo stesso fine.

Un problema da affrontare per la filiera è inoltre quello, già accennato in precedenza, relativo alla definizione del giusto margine per i produttori: sostenibile per l'intero apparato e sufficientemente incentivante per questi soggetti, che altrimenti sarebbero tentati di reintrodursi nelle logiche di mercato non appena i prezzi crescono.

Per concludere, la marginalità è un aspetto di assoluta importanza nella filiera ma risulta essere ancora indefinita e non formalizzata all'interno del processo di pricing; anche le linee guida che potranno essere intraprese in questo ambito non sono attualmente chiare, nonostante i principi che già regolamentano la supply chain (ad esempio la parziale condivisione di informazioni sui costi).

Il posizionamento. Un aspetto citato solo rapidamente in precedenza è il posizionamento scelto dalla filiera per il prodotto proposto. Questo non rispecchia esattamente le caratteristiche di differenziazione che il *Pane Friulano* presenta, inserendolo al livello del pane comune. Una tale scelta lascia quindi spazio alla possibilità futura di modificare la collocazione del prodotto, in funzione del suo successo e delle necessità reddituali della filiera.

I resi. Un altro possibile fattore da considerare è quello dei resi; è stata dichiarata la responsabilità economica dei due attori più a valle per questo oggetto di costo, ma potrebbero esserci delle soluzioni alternative in grado di spingere l'intera supply chain verso un livello di sostenibilità ancora maggiore. Un esempio potrebbe essere la ripartizione di questi costi su tutti i soggetti, così da incrementare l'attenzione posta sulle attività di previsione delle vendite e migliorare i flussi a ritroso, fino al produttore.

Nonostante queste limitazioni, il processo è stato condiviso e approvato nella sua logica di fondo, l'obiettivo è infatti quello di garantire la stabilità di remunerazione per i membri della filiera e un prezzo tendenzialmente costante e coerente anche per il consumatore finale. Il sistema visto rappresenta il primo passo nella direzione di un sistema di pricing analitico e puntuale, che sia rigoroso e non permetta discrezionalità né variazioni sul breve termine.

Una concordanza di massima non esclude la possibilità dell'insorgenza di problemi tra i partner nel momento in cui dovranno essere definiti gli aspetti quantitativi e tutti i cavilli connessi. La complessità del progetto, quindi anche della definizione e della condivisione dell'iter, è legata al numero di attori coinvolti, tra i quali devono essere distribuite competenze, doveri, ecc., oltre alle responsabilità monetarie. A questo proposito è rilevante considerare anche il fattore relazionale: l'esigenza di mettere d'accordo un certo numero di persone, intese come tali e non solo come rappresentanti aziendali, fa sorgere la necessità di competenze relazionali forti e l'importanza di considerare aspetti psicologici e sociologici; risulta fondamentale infine anche adottare un sistema di comunicazione adeguato.

L'apparato in esame è comunque caratterizzato da un buon livello di fiducia (*trust*), oltre che da una struttura di potere piuttosto equilibrata, in cui si scorge una certa parità tra i partner; questo dovrebbe permettere una maggior facilità nel trovare un accordo.

Il gruppo di lavoro si riunisce periodicamente per discutere sulla programmazione e sugli aspetti ancora da realizzare; in particolare per quanto concerne l'aspetto pricing, i membri ritengono che il meccanismo verrà steso in maggior dettaglio e reso definitivo nel corso 2011. Per la fase di definizione e valutazione del processo è stata fatta l'ipotesi di coinvolgere un ente terzo, che possa assicurare l'oggettività del giudizio e fornire consulenza tecnica.

Oltre agli aspetti suddetti, la scelta di creare un sistema formale e strutturato ha come obiettivo anche l'eventuale replicazione del modello e la possibilità di applicarlo indipendentemente da quelli che sono i soggetti coinvolti.

Un'ulteriore idea riguardo questo meccanismo è quella di supportarne l'utilizzo mediante l'adozione di un software, così da strutturare ulteriormente il sistema e renderne indispensabile l'adozione.

5.1.8 Analisi within-case

Tabella 5.1 - Analisi within-case del caso Pane Friulano

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prodotto di alta qualità rispetto al pane confezionato standard venduto nei negozi Coop in Friuli Venezia Giulia in base alle caratteristiche di differenziazione: - Prodotto "Chilometri-zero"; - Tracciabilità - Disciplinare di produzione condiviso dagli attori della filiera e processi produttivi ad hoc - Shelf life del prodotto 	<p>Evoluzione verso un approccio collaborativo esteso all'intera supply chain</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evoluzione da singoli contratti diadici basati su indicati dalla Borsa Merci a meccanismo "cost-plus" condiviso dall'intera filiera, con riferimento al prezzo di vendita sul mercato finale <p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effettuati da ogni singolo membro del progetto; alla base della ripartizione dei margini; manca una definizione dettagliata
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dislocazione regionale - 5 livelli (produzione, stoccaggio, molitura, panificazione, vendita) + supporto e coordinamento di enti esterni - Estensione della collaborazione all'intera supply chain "from dirt to dirt" - Partecipazione di controllate regionali – intervento politico - Forme organizzative miste: cooperative e consorzi + S.p.A. 		
<p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuzione equilibrata del potere - Fiducia - Reciproco impegno nel progetto - Relazioni strategiche - Diversi obiettivi in gioco (stabilità e margine adeguato per produttori; ritorno d'immagine per GMI; effetto civetta e ritorno di immagine per Coop) - Esclusiva di vendita del prodotto a favore di Coop - Problematiche gestione dei resi 		

5.2 Barilla – accordo di filiera Emilia Romagna

5.2.1 Il mercato del grano duro in Italia

L'importanza della coltivazione del grano duro in Italia risiede nel vasto indotto che esso alimenta attivando processi "a monte", quali le industrie sementiere e dei mezzi tecnici e alimentando, "a valle", i centri di stoccaggio e le industrie di prima e seconda trasformazione (molini, pastifici e panifici), settori trainati l'economia agroalimentare nazionale.

- La filiera è costituita da 326 mila operatori, che occupano quasi un milione di addetti (4% occupazione italiana)
- Il business complessivo della filiera è di 6,37 mld di euro (0.4% del Pil)
- Il 46% della produzione di pasta viene esportata (rispetto al 17% dell'industria alimentare)
- I consumi annui di pasta (1,16 mld/€) rappresentano lo 0.8% dei consumi alimentari (consumo pro capite: 20 €). (Dati Sigrad, 2007)

Tuttavia, dal punto di vista produttivo il mercato del grano duro soffre ormai da decenni di una profonda crisi causata dalla forte competizione della produzione estera e dalla tendenza alla forte fluttuazione dei prezzi di vendita.

In Tabella 5.2 sono riassunte le principali criticità percepite dai diversi attori delle filiere operanti nel mercato del grano duro, accompagnate dai suggerimenti evidenziati dal progetto Sigrad.

Tabella 5.2 - Le criticità evidenziate nel mercato del grano duro

	CRITICITÀ	SUGGERIMENTI
Imprese agricole	<ul style="list-style-type: none"> • Oscillazioni "imprevedibili" dei prezzi nel breve termine, ma prezzi "medi" spesso inferiori al break-even • Scarsa conoscenza del mercato • Ruolo di attori passivi • Mancato riconoscimento del "premium price" per la qualità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregazione tra produttori (OP) e/o tra produzioni come un utile strumento per gestire maggiori volumi di prodotto e garantire risorse sufficienti ad investire nello stoccaggio. • Maggiore integrazione lungo la filiera per giocare un ruolo attivo nel mercato
Cap/Coop	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamenti "speculativi" ed opportunistici dei molini (import di grano di bassa qualità dall'estero, usato come "leva di pressione" sui fornitori nazionali) • Cattivo funzionamento delle borse merci • Reticenza degli agricoltori a programmare l'attività e a dare garanzie su qualità e disponibilità prodotto • Forme contrattuali inadeguate: il Cap non può gestire il prodotto, limitandosi ad una semplice attività di "brokeraggio", ovvero di mera esecuzione delle indicazioni del produttore (che, a sua volta, ricorre spesso ad intermediari che svolgono funzioni di "advisory") che si accolla tutti i rischi connessi alle oscillazioni dei prezzi 	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di una borsa elettronica • Aggregazioni orizzontali (tra Cap/Coop; creazione di OP) • Integrazione a valle (molino) • Diffusione dello stoccaggio differenziato, con miglioramento della logistica interna dei magazzini • Standardizzazione delle produzioni, con conseguente ottimizzazione degli stoccaggi • Diffusione dei contratti di filiera in modo che entrambe le parti (produzione agricola e industria) rispettino le regole e premino la qualità. • In particolare, sugli accordi di filiera, si segnala la difficoltà legata alla mentalità degli operatori. Si afferma che "occorre un soggetto con autorità e competenza che promuova e sostenga l'accordo" • Necessità di coinvolgere la GDO
Molini	<ul style="list-style-type: none"> • Alcuni operatori segnalano difficoltà nei rapporti di filiera "a monte" • Si tratta di un'attività con forte incidenza del costo della materia prima e basso valore aggiunto, con capacità produttiva in eccesso, che 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristrutturazioni e aggregazioni, con chiusura degli impianti meno competitivi e riassorbimento della capacità produttiva eccedentaria • Accordi di filiera per razionalizzazione degli approvvigionamenti, sia in termini qualitativi che

	<p>porta a un'elevata concorrenza tra molini.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'appesantimento dei costi fissi vincola inoltre la realizzazione di investimenti per la qualità • Il comparto risulta frammentato in molte piccole imprese, che 'soffrono' il maggior potere contrattuale dell'industria della pasta. 	<p>quantitativi, che secondo gli operatori intervistati sono difficili da realizzare "serve più dialogo"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di strutture di stoccaggio differenziate (in funzione della qualità), con maggiori garanzie sul prodotto nazionale e conseguente minore dipendenza dall'estero • Investire sulla qualità del prodotto: gli operatori intervistati dichiarano di puntare molto sui controlli e sulle garanzie di qualità; questo comporta la possibilità di vedersi riconosciuti premium price non marginali dai clienti (maggiori del 3-4%)
Pastifici	<ul style="list-style-type: none"> • Dal lato produzione: tensioni legate alla ridotta disponibilità di materie prime di qualità; • Tendenza alla ritenzione del prodotto da parte dei produttori agricoli e scarsa affidabilità di forniture in funzione delle necessità produttive • Tra pastifici: la concorrenza è molto aspra e la qualità del prodotto è abbastanza omogenea • Dal lato distribuzione: eccessivo potere della GDO, che solo i principali marchi riescono a bilanciare. Per i piccoli operatori non è possibile accedere in GDO, a causa degli elevati costi di inserimento (cd. Listing fee). Inoltre la GDO non valorizza sufficientemente le peculiarità del prodotto di filiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzare la vendita del grano, sul modello dei mercati esteri (in primis del "Board" canadese) • Puntare su un prodotto di qualità e valorizzare la provenienza della materia prima (filiera 'italiana'). • Potenziare la filiera: gli operatori intervistati vedono la possibilità di aggregarsi a monte (con cooperative e consorzi, molini e centri di stoccaggio). Considerano invece più difficile la realizzazione di accordi con la GDO.
GDO	<ul style="list-style-type: none"> • Scelta strategica di gestire gli approvvigionamenti a livello di centrali di acquisto per essere competitivi (oggi anche a livello europeo) • Scarse possibilità di differenziare i prezzi, a causa della presenza di marchi dominanti; • l'attività promozionale è possibile solo sui marchi followers • Alcuni marchi industriali della pasta, nonostante la riduzione dei costi della materia prima, non hanno rivisto i listini verso il basso per "finanziare le proprie campagne promozionali e scontistiche imposte dalla necessità di vivacizzare il prodotto sul mercato" • Criticità segnalate nella gestione della logistica e dei trasporti 	

(adattata da Ortolani, "L'analisi del valore – dall'impresa alla filiera", report Sigrad)

Si può notare come alcuni aspetti relativi al pricing siano di notevole importanza nei diversi livelli della filiera: ne consegue che tale settore presenta interessanti opportunità per lo sviluppo di approcci collaborativi nelle attività di definizione dei prezzi all'interno della supply chain. In questo contesto si inserisce l'accordo di filiera della Regione Emilia Romagna promosso da Barilla.

5.2.2 Il contratto di filiera

Il presente caso studio è incentrato sull'accordo di filiera stipulato da Barilla per la Regione Emilia Romagna. Barilla è impegnata anche in altri accordi di filiera, come nel caso della Regione Marche e il progetto Sigrad (Società Interprofessionale Grano Duro) a livello interregionale.

Il progetto della filiera Emilia Romagna è al quinto anno di rinnovo. È stato siglato da Barilla con l'obiettivo di garantire adeguato approvvigionamento al mulino di Parma (costrui-

to nel 2008 e tuttora uno dei più grandi a livello mondiale), promuovendo nello stesso tempo la coltivazione di grano duro in una zona dove la coltivazione era stata dismessa. Il progetto rappresenta un'esperienza di continuità e stabilità in un mercato dei cereali soggetto, negli ultimi anni, a forti variazioni di prezzi, di cui risente l'intera filiera.

Il principale oggetto della filiera è il grano duro utilizzato per il prodotto finale pasta "classica" Barilla ("Blue box"). Si tratta di grano duro prodotto, stoccato e consegnato nei mulini di Ferrara e Parma di proprietà di Barilla. Questa tipologia di grano duro è sostanzialmente a "Km 0", pertanto ha una forte identità territoriale; inoltre deve essere assolutamente OGM per rispettare il disciplinare produttivo sviluppato nell'accordo di filiera.

L'accordo conferma sia i volumi di grano duro "made in Emilia-Romagna" destinati a Barilla dell'ultima campagna, pari a circa 70 mila tonnellate, sia il meccanismo di stabilizzazione dei prezzi introdotto nel 2009-2010.

L'obiettivo dell'accordo consiste nel consolidamento in regione della filiera di grano duro di alta qualità. Il Gruppo Barilla - oggi il maggiore utilizzatore mondiale di grano duro per la produzione di pasta, con un fabbisogno di circa un milione e mezzo di tonnellate di grano di alta qualità, coperto per l'80% da approvvigionamenti in Italia - potrà disporre di grani di qualità prodotti in Emilia-Romagna a "Km zero" e ridurre così ulteriormente la sua dipendenza dall'estero. Le aziende agricole potranno meglio programmare la loro produzione, sapendo di poter contare su un sicuro e remunerativo sbocco di mercato. Ma l'accordo punta anche a un obiettivo più generale: incentivare la produzione di grano duro di qualità in Emilia-Romagna, facendo della regione un polo di eccellenza nel panorama nazionale.

Infatti, grazie all'accordo di filiera, negli ultimi quattro anni la superficie agricola coltivata a grano duro in Emilia-Romagna è più che raddoppiata, passando dai 32mila ettari del 2006 ai 72mila ettari del 2010.

5.2.3 *Introduzione alla supply chain*

Nel caso del progetto di filiera Emilia Romagna i partecipanti coinvolti sono:

- *Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.*, si occupa di molitura e pastificazione;
- la *Regione Emilia Romagna* con il ruolo di soggetto coordinatore;
- diverse *Organizzazioni di Produttori* a cui fanno capo consorzi agrari e cooperative: Consorzio Agrario di Piacenza, Consorzio Agrario di Parma, Consorzio Agrario Interprovinciale di Bologna e Modena, CAPA Ferrara, Coop. Terremerse, OP Grandi Colture Italiane all'interno della quale conferiscono diverse cooperative del Bolognese, Ferrarese e Ravennate, CAP Ravenna, Consorzio Agrario Interprovinciale Forlì-Cesena;
- alcuni *soggetti privati*, in quanto nello specifico vengono a far parte anche altri soggetti come Produttori Sementi Bologna per la fornitura di sementi.

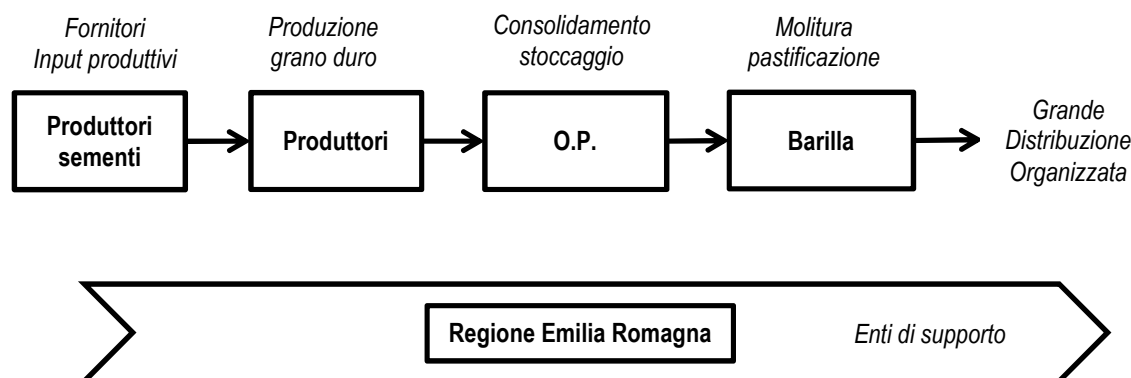


Figura 5.4 - La supply chain dell'accordo di filiera dell'Emilia Romagna

5.2.4 Il processo di pricing

L'accordo di filiera definisce in primo luogo un contratto di coltivazione. A inizio campagna a settembre, appena prima delle semine, viene condiviso un obiettivo quantitativo, che verrà conferito ed interamente acquistato da Barilla, con vincoli qualitativi definiti nel disciplinare di produzione (ad esempio peso specifico, scarti, umidità) ed igienico-sanitari (ad esempio micro-tossine, contaminanti da stoccaggio, da campo, metalli pesanti, residui da diserbanti). Una volta definiti tali vincoli si ha la previsione quantitativa ripartita a seconda del ritiro da ogni singolo fornitore. Viene definito il quantitativo e vengono effettuate proposte a base annuale per il prezzo. Il contratto è annuale. Il contratto viene stipulato inizialmente tra Barilla e consorzi/privati e poi viene trasferito all'agricoltore, che è libero di accettare l'accordo e scegliere tra le modalità di pricing proposte nell'accordo.

Negli ultimi anni tali modalità di pricing proposte sono state due:

1. la prima, basata su prezzo a listino calcolato come media mensile dei minimi e massimi della Borsa Merci di Bologna con aggiunta di premi di qualità di circa 35€/t per la qualità del prodotto e per gli impegni previsti dal disciplinare di produzione e conservazione; la seconda, basata sui costi di produzione,
2. la seconda, basata sulla stima dei costi di lavorazione diretti, per zona, consente ai produttori di scegliere di vendere una quota della propria produzione (fino a un massimo del 30% del totale) ad un prezzo precedentemente stabilito, tale da garantire un adeguato margine di profitto sui costi di coltivazione (meccanismo di pricing sviluppato circa tre anni fa, in parallelo con Sigrad).

In altre situazioni standard di mercato prima dell'avvento di queste tecniche ci si basava sostanzialmente su riferimenti di mercato. Il progetto di filiera Sigrad è un pioniere di queste tecniche innovative di pricing e le idee sono state riprese e trasferite agli altri progetti di filiera tuttora in vigore.

Un terzo meccanismo, su base del riferimento di mercato del grano tenero, era stato proposto nel 2010, quando il mercato del grano tenero era caratterizzato da prezzi particolarmente attrattivi. Tuttavia, tale proposta non è stata accettata dai produttori, in quanto si sarebbe verificata un'eccessiva commistione: gli agricoltori sapevano che ci sarebbe stata una forte produzione di grano tenero e che di conseguenza il prezzo si sarebbe svalutato.

Tra le proposte passate c'era stata anche la proposta di un prezzo minimo garantito e uno massimo (meccanismo di "cap and floor"), ovvero il produttore si vede un prezzo minimo al di sotto del quale non si scende ("floor"), con contrattazione di mercato nella fascia intermedia, al di sopra di un certo prezzo si garantisce che tale prezzo non viene superato (in

questo modo si vengono a creare meccanismi di protezione per cliente e fornitore). Tale meccanismo è tuttora in fase di sviluppo.

Nelle altre filiere regionali sviluppate da Barilla vengono adottati meccanismi di pricing simili; cambiano solo gli importi delle premialità, le rese, i costi in base alle zone considerate.

Barilla opera anche sul mercato standard per una limitata percentuale degli acquisti di grano duro (circa il 30%). Nel mercato standard si utilizzano contratti basati su listino in campagna diretta, con eventuali premialità, oppure un prezzo “spot” che non varierà in seguito al contratto. È un approccio puramente commerciale, utilizzato dai buyer in base alle esigenze particolari di Barilla. L’acquisto spot viene effettuato sempre da produttori che hanno ricevuto determinate specifiche di prodotto per garantire l’omogeneità. Anche l’acquisto di grano da produttori esteri viene operato su mercati “spot”.

I contratti vengono stipulati con le seguenti tempistiche: la prima proposta viene effettuata in settembre sulla base quantitativa stimata, con una seconda discussione in dicembre/gennaio per definire una previsione più ragionata sulle qualità e ottenere quindi una conferma delle stime, in modo da avere una definizione finale a maggio/giugno sotto raccolto o con raccolto iniziato in cui si definisce la quantità definitiva. Seguono l’analisi e il monitoraggio del livello di micro-tossine e la conferma quantitativa.

Per quanto riguarda le tempistiche di pagamento si adotta una fatturazione mensile con pagamento da 10 a 30 gg. In questo modo non viene anticipato quasi nulla.

Successivamente alla raccolta il grano viene stoccato presso consorzi, organizzazioni di produttori e privati. In fase di stoccaggio viene ripartito in quote mensili, per poi essere consegnato, momento in cui viene valutata la qualità e pagato il differenziale qualitativo. Il pagamento avviene mese per mese alla consegna della singola quota mensile, sulla base del contratto definito a maggio, con orizzonte agosto-maggio, ovvero la durata della campagna.

5.2.5 Le criticità evidenziate nel processo di pricing

Risulta complicato calcolare esattamente le percentuali della scelta dei diversi meccanismi di pricing da parte di produttori e consorzi, in quanto sono scelte effettuate in uno specifico momento in cui si riceve la proposta di prezzo. Il produttore guarda molto al prezzo di mercato, se il prezzo basato sui costi di produzione (che è una scelta ragionata, calata in un territorio, in una realtà) è sotto a quello di listino, è inevitabile che il produttore non lo accetti. Nel 2011 la volontà di avere prezzo di produzione è stata molto bassa, quantificabile intorno al 30%, contro il 70% a listino. La decisione è legata al preciso momento storico: quando il grano duro era quotato a 180€/t (le quotazioni della Borsa Merci di Bologna del 29 Dicembre 2011 indicano un prezzo tra i 287 e 292 €/t per il Centro Italia), l’agricoltore è rimasto contento della possibilità di scegliere il pricing basato sui costi di produzione. Le fluttuazioni del grano duro per il Centro Italia sono riportate in Figura 5.5.

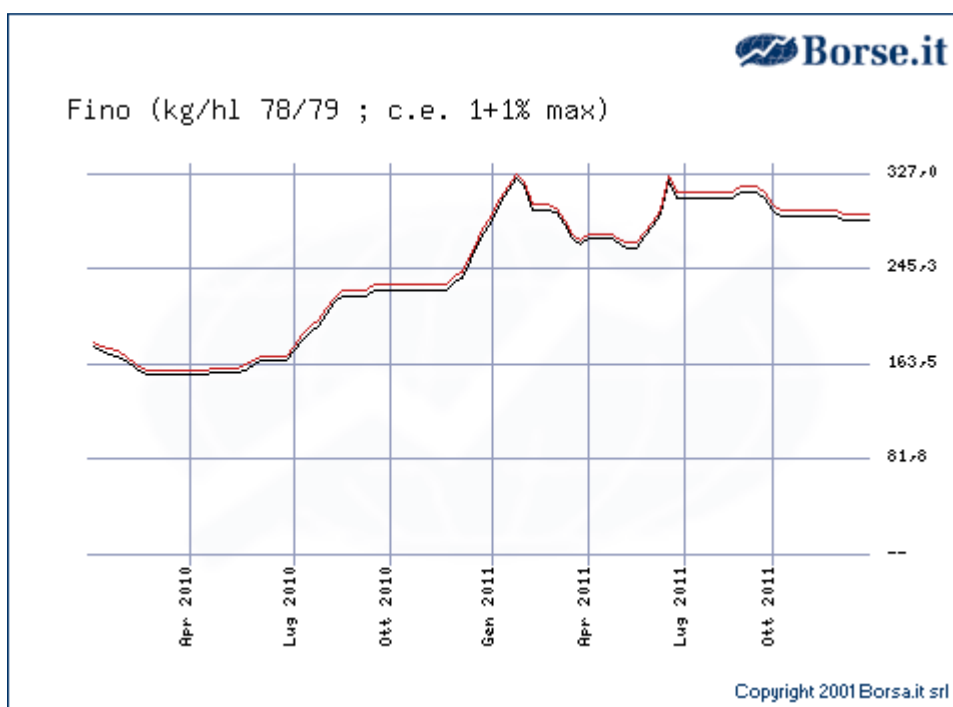


Figura 5.5 - Fluttuazione del prezzo del grano duro nel secondo semestre 2011

Infatti il prezzo basato sui costi di produzione è strutturato in base ai seguenti parametri:

- costi di produzione diretti (costi vivi per la produzione del grano duro, compresi diserbanti, concimazioni, esclusi l'affitto dei terreni e la remunerazione del lavoro dell'agricoltore);
- margine del 15% al coltivatore;
- circa 15-20 €/t allo stoccatore.

per un valore di circa 250 €/t, partenza punto di stoccaggio. In questa situazione il pricing basato sui costi di produzione veniva recepito benissimo. Tuttavia, se proposto in un momento di mercato crescente, la proposta non è stata più recepita, è stato scelto il prezzo di riferimento.

In ogni modo, l'utilizzo di questi innovativi meccanismi di pricing sviluppati nel contesto dell'accordo di filiera rappresenta un'importante evoluzione rispetto al tradizionale sistema cooperativo di conferimento in "conto deposito". Tale meccanismo non è ancora superato, infatti è ancora presente nelle cooperative partner. Comunque si è assistito a un primo cambiamento verso il conto conferimento, in questo modo il produttore sa che mensilmente la sua quantità verrà venduta e liquidata, diversamente dal solito conto deposito dove viene lasciata la merce e si utilizza un approccio speculativo che il più delle volte non porta risultati. In questo modo c'è una capacità decisionale da parte dei produttori nella scelta della tecnica di pricing, ovvero i produttori non sono più soggetti "price-taker".

È innegabile che le difficoltà siano tantissime per evitare approcci opportunistici: se il produttore opera in modo speculativo i risultati non si ottengono. Spesso anche dal punto di vista agricolo non c'è tutta la volontà a collaborare: alcuni produttori sono legati ancora al meccanismo speculativo. Nei casi di forti fluttuazione dei prezzi il produttore rischia molto ad adottare un approccio speculativo. Alla luce di queste criticità

5.2.6 La collaborazione all'interno della filiera

La collaborazione con i fornitori è sicuramente un aspetto fondamentale per Barilla all'interno della filiera analizzata: infatti il prodotto che viene scambiato (il grano duro) è un prodotto "all'aria aperta" e Barilla ha bisogno di qualità e può ottenerla solo definendo con il fornitore partite di grano omogenee, con lotti uniformi, attraverso un monitoraggio qualitativo, una continua comunicazione col fornitore e uno scambio di dati sulle diverse qualità. Ne risulta un costante confronto, sia alla semina che al raccolto, momenti in cui viene offerta assistenza tecnica ai produttori. Il processo produttivo è normato dal disciplinare tecnico di produzione e stoccaggio, con linee guida sulla gestione del grano in campo, sulla selezione delle varietà consigliate e dei trattamenti. Anche le operazioni relative allo stoccaggio fanno parte di un rapporto di collaborazione con continua comunicazione durante l'anno. Non sono presenti altre certificazioni, rispettando pienamente i requisiti di legge e gli audit di qualità HACCP, di tracciabilità, di conformità e schede di pulizia.

Il processo di negoziazione con i fornitori è influenzato dalla necessità di ottenere un prodotto di qualità. Il progetto di filiera è un risultato, l'utilizzo di varietà esclusive per Barilla viene premiato maggiormente rispetto altre filiere, con un grado di premialità superiore, stimabile intorno al 10-20% a seconda del prezzo di listino. Si è notato come il premio qualità sia ben recepito dai produttori, che in questo modo riescono a fornire un prodotto di maggiore qualità rispetto ad altre filiere. Inoltre vi è una garanzia di maggiore qualità rispetto all'acquisto spot sul mercato.

La triangolazione sviluppata in partnership con produttori e fornitore di sementi ha l'obiettivo di sviluppare caratteristiche di qualità utili sia per Barilla, sia per l'agricoltore (garantendo maggiore resa e produttività). Il produttore è premiato per acquistare ed utilizzare le varietà particolari, pagando direttamente il seme ai fornitori di sementi: Barilla non interviene nella relazione a monte, anche se con i meccanismi di premialità sono una specie di trasferimento del valore anche al fornitore di sementi.

5.2.7 Analisi dei costi all'interno della filiera

In fase di negoziazione Barilla è interessata a venire a conoscenza dei costi sostenuti dai produttori. C'è un confronto sui costi di produzione coltivazione con revisione annuale, si discute con loro degli aumenti dei fattori produttivi (ad esempio il gasolio per le lavorazioni, l'azoto per concimi fertilizzanti), i produttori comunicano generalmente i dati di costo. I produttori e consorzi hanno le tecniche adatte e strumenti avanzati per monitorare i loro costi: ad esempio la Coop. Terremerse ha una persona dedicata per il calcolo dei costi e del margine per tutti i prodotti ed effettua riunioni tecniche annuali per spiegare ai loro soci l'andamento del mercato. In questo modo i produttori hanno i dati per scegliere in modo consapevole la tecnica di pricing migliore.

Dall'altro lato Barilla non concede informazioni relative ai propri costi sostenuti nella realizzazione dei suoi prodotti. I costi della pasta non sono conosciuti dai responsabili acquisti per compartimentazione interna di Barilla.

Per il progetto di filiera dell'Emilia Romagna non vi sono particolari accordi di condivisione dei costi con i fornitori. Nel caso di altri progetti di filiera (es. Marche o Campania) su una particolare varietà di grano, viene offerta la possibilità di accedere a corsi di formazione e fondi per ammodernamento. In realtà Barilla non interviene direttamente su questi investimenti, è la Regione Emilia Romagna ad operare come attrattore di fondi e finanziamenti per la crescita della filiera e come intermediario tra produttori e Unione Europea. La Regione interviene anche nella stesura del disciplinare con normative più stringenti rispetto altre filiere.

5.2.8 *Sostenibilità della filiera e selezione dei partners*

L'accordo della filiera del grano duro dell'Emilia Romagna risponde a diverse finalità: da un lato Barilla ha l'interesse a parteciparvi per garantirsi gli approvvigionamenti di qualità e di un prodotto a forte identità locale in modo da ridurre la dipendenza dall'estero, dall'altro lato Barilla è fortemente intenzionata a sviluppare il sostegno alla filiera, anche attraverso un suo ammodernamento. Inoltre, da parte di Barilla vi è un grande interesse anche per la sostenibilità ambientale ed economica della filiera per non ridurre i margini degli attori coinvolti (e in questo obiettivo il ruolo dei meccanismi collaborativi di pricing è sicuramente fondamentale) e al contempo ottenere un prodotto di qualità differenziato, come descritto in Tabella 5.3.

Tabella 5.3 - L'attenzione alla sostenibilità nel bilancio sociale di Barilla

I consumatori chiedono alle aziende, e in particolare alle aziende alimentari, di farsi garanti della qualità e sicurezza dei prodotti offerti, della sostenibilità economica, sociale e ambientale delle filiere in cui operano, che tendono a diventare più complesse in relazione alla globalizzazione dei mercati.	PARTNERSHIP CON I FORNITORI	Incentivare la creazione di rapporti di partnership, o comunque di stretta collaborazione, con i fornitori nelle filiere strategiche.
	STANDARD	Migliorare continuamente la sicurezza e la qualità delle forniture e completare la definizione di standard di sostenibilità, affinché tali requisiti siano alla base dei rapporti con tutti i fornitori.

Per il produttore è importante avere una relazione stabile e solida di partnership con un soggetto importante come Barilla, avere la sicurezza di piazzare la merce – circa l'80% della produzione dei singoli produttori – in questo modo maggiore capacità di pianificazione e quindi maggiore sicurezza. Il conferimento non è obbligatorio: i produttori possono scegliere, anche se l'80% della loro produzione viene dedicato a Barilla. Il resto viene piazzato sul mercato. Barilla ovviamente deve fare i conti con i suoi numeri sulle previsioni di vendita della pasta e di conseguenza di macinazione nell'acquisto del grano.

Barilla solitamente seleziona i suoi fornitori in base alle seguenti variabili:

- Dimensioni;
- garanzie igienico sanitarie per lo stoccaggio;
- requisiti tecnici e agronomici;
- vicinanza;
- serietà;
- capacità di consegna;
- rapporto classico con fornitore, capacità di seguire i meccanismi di prezzo e non adottare comportamenti completamente speculativi

Nel caso del progetto di filiera Barilla si approvvigiona da fornitori storici che rispettano completamente i requisiti sopra specificati.

5.2.9 *Analisi within-case*

Tabella 5.4 - Analisi within-case del caso Barilla

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING	
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grano duro di alta qualità per la produzione della pasta classica Barilla, venduta su mercato internazionale; - Prodotto "Chilometri-zero" con identità regionale; - OGM free - Completa tracciabilità; - Disciplinare di produzione condiviso dagli attori della filiera; - Fluttuazione dei prezzi 	<p>Collaborativo "bidirezionale/paritetico" esteso alla porzione di supply chain a monte di Barilla tra produttori, consorzi e Barilla</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prezzo di acquisto del grano duro collegato al riferimento della Borsa Merci con l'aggiunta del premio qualità di 35€/t; - Prezzo basato sul calcolo dei costi di produzione (costi vivi esclusi affitto terreni e costo del lavoro) per la vendita di una quota massima del 30% ad un prezzo concordato precedentemente; - Prezzo di acquisto del grano duro collegato al riferimento del grano tenero della Borsa Merci di Bologna (230-250 €/t al 4 agosto 2011) + premio qualità di 30€/t + premi specifici: al momento tecnica abbandonata a causa delle basse quotazioni del tenero - In via di sviluppo meccanismo "Cap and floor" con limite massimo e minimo e area intermedia di contrattazione 	
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dislocazione regionale - 3 livelli (produzione, stoccaggio, molitura e pastificazione) + input produttivi ai produttori (fornitura sementi) + supporto e coordinamento di enti esterni (Regione Emilia Romagna) - Partecipazione dell'ente Regione Emilia Romagna - Forme organizzative miste: cooperative e consorzi + S.p.A. ed altre società private 			<p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nessuno in particolare: si fa riferimento a fondi europei gestiti dalla Regione per supportare l'ammodernamento della filiera
<p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importanza del brand Barilla - Reciproco impegno nel progetto - Elevata collaborazione - Rapporti storici di fornitura e selezione strategica dei partecipanti alla filiera - Diversi obiettivi in gioco (stabilità e sostenibilità per produttori; approvvigionamenti di qualità ed assicurati per Barilla per diminuire dipendenza dall'estero; sostenibilità per l'intera filiera a monte di Barilla) 			

5.3 **Illycaffè – supply chain del caffè verde brasiliano**5.3.1 *L'evoluzione del mercato del caffè*

Il mercato internazionale del caffè ha subito notevoli mutamenti nel corso degli ultimi vent'anni. Infatti, nei primi anni Novanta, quando Illycaffè ha iniziato a costruire le relazioni con i produttori brasiliani di caffè i prezzi erano sostanzialmente livellati: in questo modo non era possibile differenziare il caffè in base alle diverse caratteristiche di qualità. Per questo motivo i paesi produttori di caffè erano soliti miscelare nello stesso lotto chicchi sia di buona, sia di pessima qualità. Questo atteggiamento causava a Illycaffè notevoli perdite, comportando una selezione del caffè acquistato che portava ad eliminarne fino al 70% del volume, in quanto i chicchi non rispettavano gli standard imposti dall'azienda. In secondo luogo, lo stesso settore del caffè ha subito una radicale trasformazione. Fino al 1990 il mercato del caffè era regolato da un cartello definito ICO (International Coffee Agreement) diretto dal Brasile attraverso l'IBC (Istituto Brasileiro do Caffè). Il cartello control-

lava i prezzi e la loro volatilità, definendo le quote tra produttori e controllando l'ammontare delle scorte. La fine dell'ICO nel 1989 e dell'IBC nel 1990 ha permesso lo sviluppo di nuovi modelli di business.

Se da un lato vi erano prezzi livellati per i produttori, dall'altro iniziava a verificarsi nei paesi importatori la domanda per caffè differenziato di elevata qualità.

In seguito a questo cambiamento del mercato Illycaffè ha intrapreso la sfida per produrre un ottimo espresso, utilizzando un approccio strategico per garantirsi gli approvvigionamenti e sviluppare le relazioni con i produttori brasiliani (Andriani et al., 2011).

Il mercato del caffè resta tuttavia un contesto caratterizzato da un'elevata volatilità dei prezzi, in quanto il prezzo del caffè non è determinato solo dalle logiche della domanda e dell'offerta, dall'origine e dal tipo di caffè: intervengono infatti atteggiamenti speculativi sui mercati *future*, pratiche di stoccaggio della commodity e *rumors* di mercato, alimentandone le fluttuazioni (De Toni e Tracogna, 2005). In questo contesto si inserisce il meccanismo di pricing sviluppato da Illycaffè e finalizzato a ottenere caffè di ottima qualità e allo stesso tempo creare una base solida e fedele all'interno del proprio parco fornitori.

5.3.2 Introduzione alla supply chain

Illy compra direttamente dai produttori in Brasile, attraverso una società esportatrice controllata. Per quanto riguarda il parco fornitori, Illycaffè si confronta con circa 4000 unità, organizzati in diverse forme (privati, consorzi e cooperative) e con differenti dimensioni: in base a un lotto minimo di acquisto, Illycaffè favorisce l'aggregazione anche dei piccoli produttori. Il rapporto con i produttori è diretto tramite l'esportatore. Nel caso di cooperative municipalizzate regionali c'è il contatto con rappresentanti regionali (ad esempio il governatore) ma in pratica non intervengono enti istituzionali. In particolare, esiste un gruppo stabile di fornitori che da anni vende a Illycaffè caffè di qualità: si tratta di una community di circa 800 produttori, appartenenti al "Clube Illy" (<http://www.clubeilly.com.br/site/>). Questa community si è sviluppata grazie all'implementazione di particolari attività quali il Premio Illy, atte a fidelizzare i propri fornitori per ottenere caffè di elevata qualità. L'integrazione di Illycaffè con la filiera non è estesa solo a monte con i produttori, ma anche a valle: con l'obiettivo di garantire la qualità del caffè fino alla sua degustazione Illycaffè effettua formazione post-vendita a tutti gli esercenti che lavorano con l'azienda nel canale bar. Nel canale retail Illycaffè ha creato una forte immagine del proprio brand. La miscela di caffè di Illycaffè è unica, non è differenziata in base al negozio o canale distributivo: si tratta di un unico *blend* con qualità uniforme per dare garanzia su tutti i prodotti.

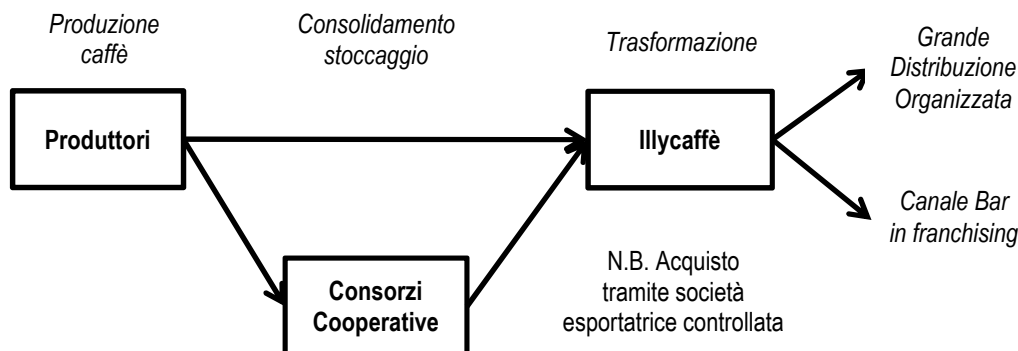


Figura 5.6 - La supply chain di Illycaffè per il caffè verde brasiliano

5.3.3 *Il processo di acquisto*

La società esportatrice invia via telefono oppure via sms, il cosiddetto “*padrao*”, ovvero lo standard di prodotto richiesto da Illycaffè. Si tratta di una tipologia di caffè di altissima qualità, dove sono richiesti zero difetti, oppure al massimo difettosità non gravi, rimovibili manualmente o con selezionatrice ottica. Il caffè che verrà inviato ad Illycaffè deve sottostare rigorosamente al *padrao* Illy, in termini di dimensioni, colore, umidità ed omogeneità, del chicco. Sono parametri atti a tutelare Illycaffè che il caffè ricevuto potrà poi durare nella sua qualità per tutto l’anno successivo: infatti il caffè viene stoccato e non utilizzato immediatamente. Illycaffè acquista a raccolto effettuato, operando a “campagna di acquisto” limitata nel tempo: nel 2011 gli acquisti sono iniziati a partire dal 1 giugno fino al 22 settembre, mentre il raccolto è iniziato a metà maggio. Solitamente il raccolto dura due-tre mesi e dipende da stato a stato, anche se il Brasile tende a fare un raccolto unico. In alcune zone dove viene effettuata principalmente la raccolta manuale si tende a fare un primo raccolto massivo dell’80 % nei primi mesi (maggio-giugno): i chicchi rimasti sulla pianta non interessano a Illycaffè, ma ad altre clientele americane, in quanto è un caffè al 90% difettoso e sovra-maturato.

In termini di garanzia, quando il produttore porta il caffè nei soli due punti di consegna per tutto il Brasile, i sacchi vengono completamente analizzati e controllati per verificare la conformità all’offerta. Il corrispondente estero si occupa di svuotare i sacchi, cambiare i sacchi, pulire la materia prima, prepara la spedizione in porto e l’imbarco in modo da avere la garanzia che il caffè non subisca alcun tipo di alterazione, sia volontaria che involontaria. Il trasporto nella zona brasiliana dura quanto la campagna circa due mesi. Il caffè viene spedito via nave a Gioia Tauro, successivamente arriva via treno a Trieste dove viene stoccato per alcuni mesi per avere autonomia e disponibilità.

5.3.4 *Selezione dei fornitori: il Premio Illy*

Un’importante modalità con cui Illycaffè riesce a raggiungere nuovi produttori è il Premio Brasile Illy: si tratta di una competizione organizzata per selezionare i migliori produttori, con cui successivamente attuare relazioni dirette e di lungo periodo. Il Premio Brasile Illy è nato 20 anni fa per spingere i produttori del caffè ad avere attenzione verso il caffè di qualità, le regioni che vent’anni fa non avevano fama come produttrici di caffè sono ora famose per il miglior caffè.

Per accedere al Premio Illy qualunque produttore di ogni stato brasiliano deve presentare al momento della vendita un lotto minimo di 100 sacchi che rispetti lo standard imposto. Un campione viene inviato e valutato anonimamente in modo da selezionare i primi 50 finalisti, che partecipano alla convention dell’anno successivo (a marzo); il campione inviato viene nuovamente degustato in dicembre per decretare il vincitore.

Un produttore che vende a Illycaffè può in questo modo utilizzare questa relazione come referenza: il processo di selezione è molto rigoroso ed Illycaffè è esigente in termini di qualità, pertanto una volta che il fornitore è approvato nel pool, riesce a dare forte reputazione anche all’altro caffè venduto ad altri clienti.

5.3.5 *Il processo di pricing*

Viene ora analizzato il meccanismo di pricing sviluppato da Illycaffè per supportare il proprio processo di acquisto: il prezzo viene deciso quotidianamente da Illycaffè, avendo come principale riferimento la quotazione giornaliera del mercato, che può essere la quotazione di New York o della BMF (Bolsa de Mercadorias & Futuros) di San Paolo.

A partire dalla quotazione di mercato, Illy aggiunge un premium price quantificabile attorno al 30/40% rispetto al valore di mercato. La formula di definizione del prezzo vale in

modo identico per tutti i produttori. Infatti il prezzo giornaliero è unico per tutto il Brasile, viene battuto la mattina ed inviato a tutti i produttori via sms e telefono. In questo modo non vi è timore di comportamenti differenti nel pricing da parte di Illycaffè con diversi produttori. I produttori valutano tale prezzo e mandano se interessati un campione di offerta (200-300 grammi): su questo campione vengono effettuate le analisi nel laboratorio dedicato ad Illycaffè: Se il caffè rispetta pienamente lo standard qualitativo richiesto, il produttore ha 10 giorni di tempo per decidere se vendere il lotto, oppure nei dieci giorni successivi può vedere l'andamento dei prezzi di mercato ed eventualmente cambiare: in questo modo è possibile notare come il produttore non sia più price-taker, ma abbia delle ampie possibilità decisionali. Nel giorno in cui decide di vendere viene determinato il prezzo giornaliero, altrimenti dopo 10 giorni per Illycaffè quel campione non è più valido.

Attualmente il prezzo di mercato molto alto farebbe guadagnare già i produttori con caffè standard: tuttavia Illycaffè ritiene fondamentale continuare a pagare il premium price per ottenere caffè di qualità.

Infatti è possibile notare come il prezzo del caffè sia più che raddoppiato. Se si vuole acquistare caffè di qualità si deve pagarlo di più: se un anno e mezzo fa si pagavano 120/130 centesimi di dollari a libbra, nel 2011 il prezzo ha raggiunto persino quota 290 cent. per libbra. Il mercato è in una situazione nuova per tutti gli operatori e non è possibile ricorrere a trend storici affidabili. Per questo motivo è anche molto difficile predirne le evoluzioni future. Ad esempio la crisi in Africa ha fatto perder il valore alla quotazione caffè del 20%, successivamente ristabilita, mentre i problemi nucleari del Giappone hanno comportato un'altra perdita del 20% di valore in meno per 4 giorni. Anche la crisi greca ha influenzato uno schizzo della commodity caffè: se ad agosto 2011 il prezzo era quotato a 230cent\$/libbra, a settembre era lievitato a 290cent\$/libbra. In Figura 5.7 è riportato un esempio delle fluttuazioni nell'arco del 2011 del future Coffee-C, il principale riferimento per il caffè Arabica.

Alla luce di queste variazioni e dinamiche distorte di mercato il premium price sarà superiore in termini unitari, ma meno in termini percentuali.



(fonte: ICE, <https://www.theice.com>)

Figura 5.7 - Fluttuazioni del future Coffee-C nel 2011

La valutazione del premium price tiene conto dell'intera produzione di caffè annuale, considerando anche le percentuali di difettosità naturalmente generate dalle piante ed eventi meteorologici. Il caffè che Illycaffè vuole ottenere rappresenta il 40-60% di tale produzione (definita spesso "bica"). Al produttore resta di conseguenza una rimanenza, della quale Illycaffè cerca di riconoscerne il valore: sulla base della percentuale della rimanenza e sul-

la difettosità di campagna, si carica sul prezzo in modo che il produttore non perda valore, sapendo che poi il produttore deve selezionare il 60/70% del raccolto, pulirlo, portarlo in magazzino e lavorarlo al meglio. In questo modo Illycaffè cerca di riconoscere pienamente all'interno della sua formula di pricing questi oneri sostenuti dai produttori.

Sebbene il premium price non tenga espressamente conto dei costi sostenuti dai produttori (e attualmente li copra ampiamente da circa un anno e mezzo), in un'ottica di sostenibilità annualmente Illycaffè effettua visite in campagna per analizzare e comprendere i reali costi di lavorazione e produzione e i costi logistici, in modo da strutturare adeguatamente l'offerta nel pricing. Un ulteriore supporto nella valutazione dei costi è dato dall'Università del Caffè. Nel mercato attuale la valutazione dei costi ha un ruolo secondario a causa del valore alto delle quotazioni, diversamente dalle situazioni di mercato in cui il prezzo del caffè era molto basso (ad esempio nel 1995-2000). Dall'altro lato le analisi relative ai costi interni al paese vengono condivisi per far capire ai produttori tutti i dettagli: è un processo di scambio informativo bidirezionale per far capire tutto il processo di pricing ai produttori.

È sempre il produttore che decide o meno se vendere il prodotto, Illycaffè effettua queste attività tramite le sue società atte a incentivare il produttore, non c'è tuttavia una contrattazione "one-to-one". Ci possono essere anche ulteriori tipologie di contratti in cui si decide un prezzo valido per tre mesi entro i quali deve consegnare il prodotto. Tale tipologia, definita "contratto futuro" si realizza principalmente nel caso di relazioni storiche e salde. Il contratto firmato può essere utile al produttore ad esempio come garanzia in banca. Il contratto futuro è sempre definito al rialzo per essere attraente al produttore (valore medio di acquisto + differenziale in percentuale). La scelta tra prezzo giornaliero e contratto di acquisto è variata molto negli ultimi anni in relazione alle dinamiche di mercato: si assiste in questo caso a comportamenti speculativi da parte dei produttori in base al valore di mercato.

Inoltre, se il produttore fa parte del Clube Illy riceve un differenziale di prezzo superiore in percentuale, in modo da fidelizzarlo e motivarlo continuamente a vendere il caffè di qualità ad Illycaffè. Pertanto si verifica un vero e proprio extra-profit per il produttore. Lo stesso accade per i 50 finalisti del Premio Brasile Illy: indipendentemente da fatto che un produttore vinca o meno il premio, i finalisti ottengono un incentivo economico per produrre caffè di qualità.

Illycaffè si impegna ad effettuare un pagamento rapido, dopo due/quattro giorni, tramite la società brasiliana su anticipo di Illycaffè.

5.3.6 La collaborazione all'interno della filiera

Gli aspetti chiave della collaborazione tra Illycaffè e produttori di caffè sono il trasferimento e la condivisione del know-how, al fine di comunicare e far capire gli elevati obiettivi di qualità richiesti. A supporto della collaborazione, Illycaffè propone un prezzo che sa che andrà a coprire e remunerare adeguatamente tutti i costi sostenuti dai produttori.

La collaborazione all'interno della filiera gestita da Illycaffè si concretizza in attività di formazione sul campo a supporto dei produttori, visite presso i migliori produttori, le premiazioni e le convention all'interno del Premio Brasile, mailing list e comunità su Facebook e Twitter per sviluppare un contatto diretto. Tale interazione con i produttori si sviluppa tramite tecnici e buyer rappresentanti di Illycaffè e docenti dell'Università del Caffè, in qualità di come auditors e scouting. Illycaffè collabora tramite la società brasiliana con l'Università del Caffè di San Paolo, erogando parecchi corsi anche sul campo, corsi per agronomi, corsi economici, effettuando in questo modo un trasferimento attivo del know-how a tutta la filiera. Nell'ambito dell'organizzazione brasiliana, si organizzano master per laureati, corsi di *classificadores*, ed altre importanti attività collaborative. Illycaffè

utilizza e diffonde le migliori best practice del momento mediante agricoltura integrata, non c'è un vero e proprio disciplinare imposto, pertanto il produttore è indipendente nel seguire i consigli di Illycaffè. Inoltre Illycaffè partecipa alla società Experimental che effettua ricerca e formazione sul mantenimento delle migliori pratiche agronomiche produttive di caffè arabica.

Nel momento in cui i produttori devono far processare il caffè, viene fornito il prezzo delle lavorazioni del magazzino convenzionato con Illycaffè. È un supporto economico nelle lavorazioni, in questo modo il produttore può risparmiare nel trasporto, facendo leva sulla condivisione della posizione che Illycaffè è riuscita ad ottenere presso il magazzino. Vi è un'interazione favorevole per quanto riguarda i due magazzini convenzionati, per dare maggiori garanzie di qualità secondo determinate modalità di stoccaggio. Così vi è solo l'onere per il produttore di consegnare esclusivamente in quei magazzini, in modo che non avvengano problemi di deterioramento: vi è reciproca volontà per avere magazzini perfetti.

Non ci sono investimenti dedicati a parte i premi e le attività di marketing (pagate indirettamente dall'esportatore).

5.3.7 L'attenzione alla sostenibilità: la certificazione DNV

Per Illycaffè la qualità è il fattore principale dal 1991, tuttavia da qualche anno la sostenibilità a tutto tondo ha un fortissimo peso, in quanto è l'obiettivo che permette di ottenere benefici reciproci "win-win" e mantenere relazioni forti col produttore: il produttore guadagna in linea con le sue aspettative, permettendo ad Illycaffè di ottenere caffè di qualità, garantendo un allineamento con i produttori sulle specifiche di qualità richieste. Dal punto di vista della sostenibilità economica da vent'anni si adotta la formula di pricing con un elevato premium price. Tale aspetto è stato integrato anche con l'attenzione alla sostenibilità sociale ed ambientale. In termini sociali vi è elevato rispetto per gli *human rights*, le condizioni di lavoro e la sicurezza dei diversi operatori nella filiera, mentre in termini ambientali vengono condivise le best practices agronomiche per l'ottimizzazione dei processi e la riduzione degli impatti ambientali tramite manuali, corsi specifici, seminari, riviste online e risorse condivise con tutti i produttori, Clube Illy e partecipanti al Premio. Nella mailing list si raggiungono anche i produttori che attualmente non forniscono più Illycaffè ma che potrebbero tornare ad essere fornitori attivi: non vi sono pregiudizi, c'è completa trasparenza nel rapporto di Illycaffè con i propri fornitori attuali e passati.

Questo atteggiamento ha portato Illycaffè a ricevere la prima certificazione al mondo per la sostenibilità della supply chain ("Responsible Supply Chain Process"), rilasciata da DNV (Det Norske Veritas): si tratta di una certificazione per la sostenibilità a 360 gradi della filiera di Illycaffè, misurandone la capacità di creare valore a beneficio degli attori coinvolti.

La certificazione prende in considerazione tutte le attività sviluppate da Illycaffè a sostegno dei partner di filiera: ad esempio, nel caso del Clube Illy, non viene impartita solo formazione ma si effettua anche "*second engagement*" (ad esempio si organizza l'incontro di tutti i produttori con la visita alla migliore azienda premiata come più sostenibile, in modo da diffondere le buone pratiche e le iniziative implementate dal vincitore) ma anche per entrare in contatto con la realtà dei coltivatori e capire quali sono gli interessi ("*stakeholder engagement*" tramite l'Università del Caffè).

Utilizzando un approccio basato su Key Performance Indicators (KPI), Illycaffè è in grado di monitorare le sue performance in termini di sostenibilità, in un'ottica di miglioramento continuo. Viene inviato un questionario a tutti i produttori: attraverso la sua compilazione è possibile tutte informazioni relative alla sostenibilità. Si crea in questo modo una matrice interessi-KPI per misurare la sostenibilità (ad esempio l'uso acqua piovana per l'irrigazione tramite tank per decantazione) e per capire se di anno in anno i produttori so-

no in miglioramento o peggioramento; tramite agronomi dell'Experimental sono inoltre effettuati sopralluoghi di verifica e formazione.

5.3.8 Analisi within-case

Tabella 5.5 - Analisi within-case del caso Illycaffè

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caffè di elevata qualità su mercato internazionale - De-commoditizzazione del prodotto - Forti fluttuazioni del prezzo del caffè 	<p>Supply Chain Pricing diadico in cui la scelta del timing del prezzo è delegata da Illy ai produttori/consorzi sulla base del prezzo offerto quotidianamente</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevato premium price per qualità <p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effettuati sulla formazione, trasferimento delle best-practices agronomiche; - Convenzione con magazzini <p>Incentivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalizzati ad ottenere prodotti di elevata qualità
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forme organizzative miste: Illycaffè S.p.A.; produttori privati e consorzi - 3 livelli coinvolti - Dislocazione internazionale 		
<p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creazione di relazioni di lungo termine con i produttori (Clube Illy) - Selezione strategica dei produttori 		

5.4 Mezzacorona

5.4.1 Introduzione alla filiera ed al contesto vitivinicolo

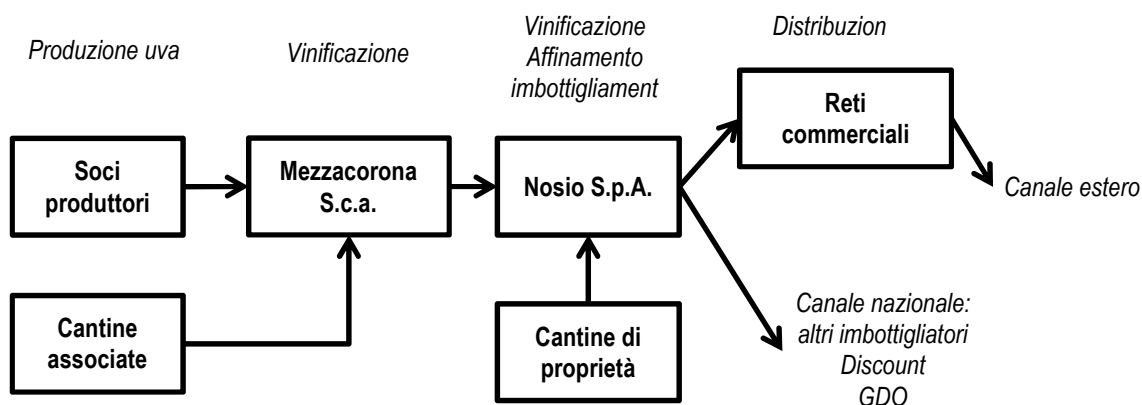


Figura 5.8 - La supply chain del Gruppo Mezzacorona

La filiera del gruppo Mezzacorona è composta da:

- **Mezzacorona S.c.a.** - E' la casa madre del Gruppo Mezzacorona: Mezzacorona ha la proprietà dei marchi aziendali e controlla il pacchetto di maggioranza azionaria delle società dedicate alla commercializzazione e promozione dei prodotti del gruppo.
- **Nosio S.p.A.** - Nata nel 1994 quale società di produzione e commercializzazione dello spumante metodo classico Rotari, Nosio gestisce oggi anche l'imbottigliamento dei vini, la distribuzione e la promozione dei marchi del Gruppo in Italia e in oltre 50 paesi nel mondo (esclusi USA e Germania dove si appoggia rispettivamente

a Prestige Wine Imports e Bavaria Wein Import). Nosio possiede due aziende agricole in Sicilia (Feudo Arancio e Villa Albius). Società di capitali con un patrimonio netto di oltre 76 milioni di euro, Nosio è la subholding nel Gruppo e controlla tutte le attività di capitale e le partecipazioni strategiche.

- **Prestige Wine Imports Corp.** - gestisce la commercializzazione e promozione dei prodotti e dei marchi del Gruppo Mezzacorona negli Stati Uniti e può vantare una capillare rete distributiva con oltre 33 capiarea, 75 distributori e la copertura di tutti i 50 stati dell'Unione.
- **Bavaria Wein Import GmbH** - gestisce la commercializzazione e la promozione dei prodotti e dei marchi del Gruppo Mezzacorona e di altre prestigiose cantine italiane in Germania. Può vantare una rete distributiva su tutto il territorio tedesco con 3 capiarea, un direttore vendite per la grande distribuzione ed un direttore commerciale.

Mezzacorona ha sempre la possibilità di vendere ad altri imbottiglieri, permettendo un monitoraggio delle aziende controllate, Mezzacorona vende il 70/75% a Nosio, il restante 25% viene venduto sul mercato ad altri imbottiglieri, permettendo di controllare la correttezza dei prezzi di trasferimento a Nosio.

Mezzacorona distribuisce al territorio trentino una ricchezza pari a 70/80 milioni di Euro, composta per una grossa fetta dalla remunerazione della produzione ai soci (circa 42 milioni di Euro) e per la restante parte composta da 20/30 milioni di Euro investiti mediamente ogni anno in infrastrutture produttive dalla rilevante ricaduta sul territorio trentino. L'export costituisce il 75% del volume di affari del Gruppo, con una forte presenza negli Stati Uniti, in tutta l'area tedesca (Germania, Austria, Svizzera tedesca), in Scandinavia, nel Regno Unito, in Canada e in Giappone.

La Cantina Mezzacorona è un gruppo cooperativo, la cui holding è formata da 1500 soci conferitori. Ad oggi è la terza cantina italiana (in base a dati ufficiali Mediobanca), come fatturato è la prima cantina italiana in termini di valore della produzione, ovvero trasferisce sul territorio sui propri soci ogni anno 45 milioni di euro (valore della produzione in euro).

Una delle prerogative della cantina Mezzacorona rispetto altre realtà del settore del vino è la totale integrazione dalla produzione dalla campagna: viene seguito l'intero processo produttivo dalla produzione dell'uva, fino alla bottiglia sullo scaffale. Il lato distribuzione di Mezzacorona è composto da 35 dipendenti a tempo pieno in USA, 10 in Germania, 1 in Giappone, 100 in Italia. Pertanto l'integrazione verticale di Mezzacorona è un elemento peculiare. Altre realtà concorrenti nel settore del vino seguono solo una parte della filiera. In particolari momenti storici avere l'opportunità di seguire l'intera filiera e averne il completo controllo è un grosso vantaggio per Mezzacorona.

L'holding è una cooperativa: la definizione del prezzo funziona come altre realtà imprenditoriali, ma essendo la prima voce di costo è il vino/uva, 60 % dei vari costi di Mezzacorona è fornita dalla proprietà, è difficile distinguere il costo "vero", con quella che è la quota parte di guadagno trasferita ai soci. È un elemento peculiare delle realtà cooperative che complica la lettura del bilancio rispetto ad altre S.p.a..

Per quanto riguarda i mercati, il vino italiano è un prodotto molto esportato: la bilancia commerciale del vino è positiva fortemente in attivo, in quanto l'Italia esporta oltre la metà del vino prodotto (45-46 milioni di ettolitri). In Italia non si bevono più di 20 milioni di ettolitri, pertanto serve una collocazione per la restante parte.

Il mercato italiano risulta fortemente frammentato e presidiato da moltissimi player: Mezzacorona rappresenta l'1% della produzione italiana, pur essendo una delle più grandi realtà. Nel mondo del beverage i migliori player controllano il 30/40% della produzione: nel

mondo del vino la quota dell'1% indica elevata sostituibilità. Il vino è quindi un prodotto estremamente sostituibile e difficile da promuovere (Mezzacorona definisce il marketing "debole", in quanto non si può fare una promozione forte come nel caso di Coca Cola). A causa dell'elevato numero di competitors, qualsiasi produttore di vino mondiale è sostituibile anche nel settore high-end.

Mezzacorona presidia tutti i canali, seguendo a maggioranza (60/70%) il canale moderno e la restante parte (30/40%) il canale tradizionale (Ho.Re.Ca).

5.4.2 Il processo di acquisto e pricing

I principali fornitori di Mezzacorona sono i soci conferitori, che ne rappresentano la proprietà. Il prodotto principale trasferito è l'uva, che rappresenta il 60% del valore della produzione. È difficile separare la componente di costo da quella di guadagno a causa della forma organizzativa di cooperativa. Il prezzo del vino sfuso è stabilito dal mercato: in particolare Nosio S.p.A. (imbottigliatore) ha sempre un riferimento del mercato esterno.

I cosiddetti "mercuriali" stabiliti dalla Camera di Commercio di Trento sono riferimenti di mercato usati per stabilire una base per il prezzo del vino sfuso (Figura 5.9). Il prezzo delle uve viene stabilito a partire dal prezzo del vino sfuso venduto a Nosio e altri imbottigliatori, dedotti i costi di produzione, sulla base dei tradizionali meccanismi cooperativi di profit-sharing. Sulla base dei parametri qualitativi (grado zuccherino, varietà, denominazione, zona, resa/ettaro, ecc.) viene determinato il prezzo dell'uva conferita. Attraverso i correttivi in base al trend si vanno a stimolare i viticoltori a piantare varietà più remunerative.

Ai soci viene comunicato ogni anno il valore del conferito dell'anno precedente. In base allo statuto, il pagamento avviene in 4 rate, ossia in tre rate a scadenza fissa ogni tre mesi e un saldo che avviene nel novembre dell'anno successivo al conferimento del prodotto.

Mezzacorona punta alla stabilità dei prezzi nel corso degli anni: se si verificano fiammate dei prezzi si cerca di calmarle, come anche nei momenti di crisi la cantina riesce a garantire un prezzo "minimo" ai viticoltori.

Rispetto al conferimento del 2010, Mezzacorona ha liquidato ai soci il prezzo più alto per il Trentino, ovvero in media 90€/q, rispetto alla media regionale di 60€/q.

5.4.3 La collaborazione di Mezzacorona con i soci produttori

Mezzacorona supporta i soci produttori con diverse forme di collaborazione. Vi sono 5 agronomi dedicati a tutti gli effetti come consulenti agricoli per i produttori. A livello logistico sono stati creati enormi piazzali che favoriscono le attività di conferimento. Vi è inoltre una forte interazione con i produttori data dalla forma organizzativa di cooperativa. Tuttavia non si sviluppa un'interazione con i fornitori di secondo livello per la negoziazione dei trattamenti a favore dei soci produttori. I costi sostenuti dalla cooperativa sono pubblicati nel bilancio, c'è quindi la massima trasparenza con i produttori, in base alla forma organizzativa di cooperativa.

Sono stati effettuati forti investimenti a livello produttivo (nuovi impianti, cantine moderne in grado di soddisfare le esigenze qualitative del mercato ma anche dei soci per conferire rapidamente e con qualità). Si tratta di investimenti fatti qualche anno fa con l'obiettivo di incrementare l'efficienza produttiva. Seguono poi interventi a supporto delle pratiche di lotta integrata: ad esempio i diffusori sono pagati dalla cantina.

La collaborazione che si instaura tra cantina e soci produttori si estende anche ad aspetti burocratici (viene offerto ai soci il supporto di un ufficio per espletare la parte burocratica relativa a catasti, ecc.).



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - TRENTO

**LISTINO DEI PREZZI ALL' INGROSSO DEI VINI
RILEVATI SUL MERCATO DI TRENTO**

n. 1

VINI (f.co partenza, merce nuda, imposte escluse) prezzi in Euro		Quotazioni accertate dal Gruppo tecnico di lavoro			
		il 14.12.2010		il 11.01.2011	
		minimo	massimo	minimo	massimo
VINI BIANCHI					
Trento d.o.c.	al litro		1,70		1,70
Trentino d.o.c. Chardonnay base spumante	"	1,10	1,20	1,10	1,20
Trentino d.o.c. Chardonnay	"	1,10	1,20	1,10	1,20
Chardonnay i.g.t. Vigneti delle Dolomiti	"	0,80	1,00	0,80	1,00
Trentino d.o.c. Pinot Bianco	"	1,10	1,20	1,10	1,20
Trentino d.o.c. Riesling	"	1,30	1,50	1,30	1,50
Trentino d.o.c. Muller Thurgau	"	1,10	1,30	1,10	1,30
Muller Thurgau i.g.t. Vigneti delle Dolomiti	"	1,00	1,10	1,00	1,10
Trentino d.o.c. Pinot Grigio	"	1,55	1,65	1,55	1,65
Pinot Grigio i.g.t. Vigneti delle Dolomiti	"	1,15	1,25	1,15	1,25
Trentino d.o.c. Traminer	"	2,30	2,70	2,30	2,70
Trentino d.o.c. Moscato	"	1,30	1,60	1,30	1,60
Trentino d.o.c. Sorni	"		1,70		1,70
Trentino d.o.c. Sauvignon	"	1,20	1,50	1,20	1,50
Trentino d.o.c. Nosiola	"	1,10	1,20	1,10	1,20
VINI ROSSI					
* Trentino d.o.c. Cabernet Sauvignon	al litro	0,90	1,20	0,90	1,20
* Trentino d.o.c. Cabernet	"	0,80	1,00	0,80	1,00
Trentino d.o.c. Marzemino	"			1,50	1,60
* Trentino d.o.c. Pinot Nero	"	2,30	2,50	2,30	2,50
Pinot Nero Base Spumante Trento d.o.c.	"		1,70		1,70
* Trentino d.o.c. Lagrein	"	1,30	1,60	1,30	1,60
* Trentino d.o.c. Merlot	"	0,90	1,10	0,90	1,10
Merlot i.g.t. Vigneti delle Dolomiti	"	0,55	0,65	0,55	0,65
* Teroldego Rotaliano d.o.c.	"	1,50	1,60	1,50	1,60
Teroldego Novello i.g.t. Vigneti delle Dolomiti	"				
Lagrein Rosato Kretzer d.o.c.	"	1,20	1,50	1,20	1,50
Trentino d.o.c. Sorni	"		1,70		1,70
Lago di Caldaro Scelto d.o.c.	"		1,35		1,35
Lago di Caldaro d.o.c.	"	1,15	1,20	1,15	1,20
Schiava i.g.t. Vigneti delle Dolomiti	"	0,90	1,10	0,90	1,10
Valdadige d.o.c. Schiava	"	1,05	1,15	1,05	1,15

Osservazioni: Buon interesse con trattative in corso.

* : per il corrispondente vino "Riserva" il prezzo viene aumentato dal 10% al 15%.

NB: I prezzi scritti in grassetto si riferiscono alla produzione 2010.

I prezzi scritti in corsivo si riferiscono alla produzione 2009.

Figura 5.9 - Esempio di prezzi definiti dalla Camera di Commercio di Trento

5.4.4 Il processo di pricing di Nosio con i clienti

Il prezzo del prodotto finito ai clienti, principalmente le catene distributive, è definito dall'Amministratore Delegato in concertazione con le reti commerciali. Il primo listino è creato dall'Amministratore Delegato in Consiglio di Amministrazione, poi ogni rete commerciale riceve indicazioni diverse. Come anticipato, i soci produttori non vengono coinvolti in questo processo.

Alle reti commerciali viene proposto un prezzo di riferimento che tiene conto del mercato (ovvero l'andamento vino sfuso), dell'analisi dei costi industriali e della competizione esterna: viene creato un listino di riferimento annuale, con i mark-up minimi da applicare (ogni rete commerciale ha una natura di costi diversa). Qualsiasi eccezione nelle attività di pricing è definita dall'Amministratore Delegato. Con i clienti particolari, caratterizzati da volumi importanti e rapporto con la competizione molto serrato, come nel caso dei gruppi internazionali inglesi e tedeschi, bisogna prestare molta attenzione al mercato ed analizzarlo come fattore più importante.

In altri mercati è più facile ottenere un premium price grazie all'effetto del marchio. Ad esempio negli USA Mezzacorona è una marca consolidata, in seguito a 20 anni di presenza sul mercato e grazie all'elevato livello qualitativo proposto.

In Giappone è stata adottata una politica di pricing aggressiva con l'importatore per il raggiungimento di alcuni obiettivi di penetrazione: si tratta di un investimento sul mercato con orizzonte temporale di 5 anni. Per entrare nel mercato a livello competitivo, si adottano prezzi non di costo, ma a livello di investimento, cercando di raggiungere i volumi che permettono di essere competitivi. Mezzacorona sa esattamente quanto costa gestire la catena in ogni parte del mondo perché determina con il massimo livello di dettaglio il prezzo di scaffale. Il prezzo deve essere consistente, è un dato strategico, le catene devono conoscere il prezzo di gestione per poi aggiungere i margini all'interno della parte di distribuzione. Si tratta quindi di un costing basato sull'esperienza.

I contratti con i clienti non sono solitamente formalizzati per iscritto, a causa delle forniture frammentarie. Fanno eccezione grossi contratti di fornitura.

La decisione del prezzo è una serie di sedimentazione delle decisioni in un mercato saturo: spesso vengono adottate scelte finalizzate a smaltire la produzione seguendo una curva di decumulo (*baseline*). In questo modo si lavora sul prezzo effettuando una promozione immediata (ad esempio BOGO - Buy One Get One free, ovvero si dimezza il prezzo), finalizzata a "spingere" il prodotto sul mercato.

5.4.5 *Analisi within-case*

Tabella 5.6 - Analisi within-case del caso Gruppo Mezzacorona

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vino su mercato nazionale e nazionale – molteplici canali; - Mezzacorona leader italiano - Forte riconoscimento del brand Mezzacorona nel canale USA - Mercato saturo e frammentato - Alta sostituibilità del prodotto - Marginalità limitata <p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Totale integrazione della filiera da parte del gruppo Mezzacorona: Mezzacorona controlla Nosio e reti commerciali - Forte capitalizzazione della filiera - Produzione principalmente sul territorio regionale (Trentino); Commercializzazione su canale nazionale ed estero - Livelli: produzione e conferimento (produttori), vinificazione (Mezzacorona), affinamento ed imbottigliamento (Nosio), commercializzazione (reti commerciali estere e nazionale) - Forme organizzative miste: cooperative e consorzi + S.p.A. <p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importanza del brand Mezzacorona - Forte collaborazione con soci produttori e supporto agrotecnico-burocratico - Diversi obiettivi in gioco (stabilità e sostenibilità per produttori; rimozione fluttuazioni e qualità per Mezzacorona; competitività e qualità per Nosio) - Ottimi risultati ottenuti da Mezzacorona nella liquidazione del conferito: cantina leader in Trentino con 90€/q 	<p>Approccio cooperativo nel rapporto tra produttori e cantina sociale Mezzacorona; il resto della filiera è governato da logiche di mercato</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profit-sharing in base a parametri di qualità ed altre variabili tra produttori e Mezzacorona, in base ai meccanismi cooperativi di conferimento (ricavi – costi); - Decisioni di pricing sedimentate nel tempo da parte di Nosio S.p.A. e in relazione a baseline di vendita (per eventuali promozioni): decisioni prese da AD e CdA su base mercuriali Camera di Commercio e competitors in base ai diversi canali <p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forti investimenti operati da Mezzacorona per l’ammodernamento della filiera (impianti agricoli, produttivi, stoccaggio, logistica) - Investimenti di Nosio per penetrazione in nuovi mercati (costituzione rete commerciale Giappone)

5.5 Cantina Sociale di Rauscedo

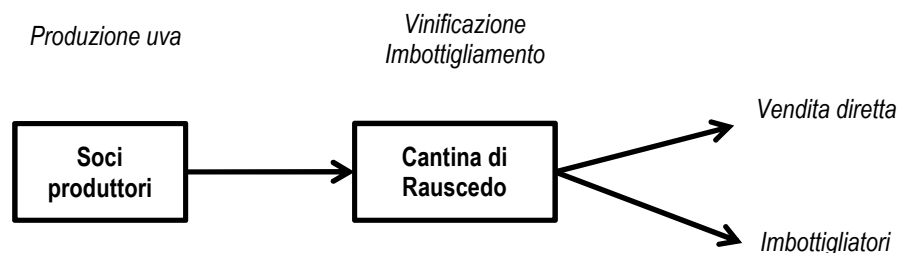


Figura 5.10 - La supply chain della Cantina Sociale di Rauscedo

5.5.1 Introduzione alla supply chain

I soci produttori della cantina conferiscono l'uva: la cantina lavora solo uva conferita dai soci, acquista da esterni solo l'1,5%, ovvero una quantità marginale che non incide sul bilancio finale. Tutti i soci hanno i propri vigneti.

Sono presenti diverse tipologie di soci:

- Un centinaio di piccoli produttori (“produzione del weekend”);
- Circa 100 medi produttori, con vigneti inferiori all'ettaro;
- Circa 150 produttori medio-grandi con 2-3 ettari di vigneti;
- Circa 130 grandi produttori con vigneti estesi oltre 4 ettari.

Un agronomo della cantina effettua controlli nei vigneti; assieme ai soci si cerca il miglior equilibrio con la collaborazione al capo cantina. Il prodotto uva viene conferito in cantina: in base ai parametri di qualità avviene la liquidazione dell'uva. In seguito alla trasformazione il vino viene venduto al minuto (7-8000 ettolitri in bottiglie e damigiane) presso il punto vendita di proprietà ed altri spacci non di proprietà. Gran parte del vino viene venduto sfuso sul mercato in cisterne da 100/300 hl.

Il mercato dello spaccio diretto è praticamente locale. Nel periodo primaverile arrivano clienti da Emilia Romagna e altre regioni, ma resta un mercato marginale. Il mercato dello sfuso nel Triveneto, Veneto e Trentino Alto Adige è composto principalmente da imbottiglieri, per la successiva rivendita in America, Germania, Inghilterra.

5.5.2 Il processo di acquisto e pricing con i produttori

Con i soci non viene contrattato un prezzo: il prezzo che viene liquidato al singolo socio viene ricavato alla fine dell'anno in base a quanto è stato ricavato, con la formula “ricavi – costi” (tradizionale meccanismo di liquidazione cooperativa): l'utile viene dato ai soci e ripartito in base a parametri qualitativi. Sta pertanto all'amministrazione della cantina cercare di trovare il ricavo più alto possibile per dare di conseguenza ai soci la remunerazione più alta di quanto hanno conferito. Pertanto ogni socio conferisce senza sapere il prezzo. Il socio si comporta in piena fiducia, affidando la definizione del proprio prezzo alla cooperativa.

Per quanto riguarda le tempistiche di liquidazione, a dicembre 2011 viene consegnato l'acconto per l'uva conferita nel settembre 2011 (acconto stimato al circa 45/50%), per poi completare il pagamento nel dicembre 2011.

5.5.3 Collaborazioni con fornitori

L'unico supporto fornito dalla cantina è di tipo agro-tecnico. La cantina si occupa del marketing e della vendita. I soci si occupano dei loro investimenti e il conferimento avviene con i loro mezzi. La cantina è proprietaria solo della struttura produttiva, non della strumentazione dei soci. La cantina non gestisce i trattamenti usati dai soci che sono indipendenti: possono usare altri agronomi di fiducia, in quanto vengono date dalla cantina solo alcune disposizioni, in particolar modo relative a consigli su quali varietà piantare.

Non esiste un disciplinare di base: la collaborazione avviene solo a livello agrotecnico, con consigli sul meteo e al massimo su qualche trattamento preventivo.

La cantina ha effettuato nel 2011 un investimento di circa 800000 euro per aumentare la capacità; la cantina è cresciuta da 50000q a 120000q. Dal 1994 sono stati investiti ben 10 milioni di euro in acciaio e moderne tecnologie. I clienti riconoscono la qualità generata dagli investimenti.

I soci devono gestire i propri costi in modo indipendente. A causa della diversità delle dimensioni e degli interessi dei soci, c'è chi è più in grado di monitorare i costi, chi no. Tuttavia, essendo indipendenti non ricevono un supporto né nelle riduzioni nei costi, né negli investimenti.

5.5.4 Il processo di pricing con i clienti

Alla fine del conferimento, il mercato dà un prezzo di riferimento: il prezzo del vino prodotto dalla cantina è influenzato dal prezzo di mercato della Borsa di Treviso. Sta nella bravura dell'ufficio vendite di ottenere il prezzo migliore. Il Consiglio di Amministrazione viene aggiornato sulla situazione e impartisce le direttive su come vendere al meglio possibile. Vengono effettuate decisioni anche in base ai quantitativi a disposizione e all'equilibrio con i concorrenti a causa della saturazione del mercato.

È molto difficile stabilire il pricing, in quanto il cliente vuole massima qualità al minor prezzo.

Seguono considerazione sui vari formati in cui è venduto il vino: ad esempio, al minuto il prezzo in bottiglia è molto più elevato di quello in cisterna.

Le considerazioni di prezzo tengono conto anche della vendita sul mercato locale. Nei 15 punti vendita non di proprietà che rivendono il vino di Rauscedo è sempre una logica di prezzo che comprende il ricarico dei costi di trasporto.

5.5.5 Analisi within-case

Tabella 5.7 - Analisi within-case del caso Cantina Sociale di Rauscedo

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vino media qualità su mercato locale e Triveneto, parzialmente internazionale - Mercato saturo e frammentato - Alta sostituibilità del prodotto 	<p>Approccio cooperativo nel rapporto tra produttori e Cantina Rauscedo; il resto della filiera è governato da logiche di mercato (prezzo vino sfuso mercato di Treviso)</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profit-sharing in base a parametri di qualità tra produttori e Cantina Rauscedo, in base ai meccanismi cooperativi di conferimento (ricavi – costi); - Non ci si basa su costi di produzione dei produttori, né prezzo minimo garantito
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione e stoccaggio sul territorio locale; Commercializzazione su canale locale diretta, Triveneto (imbotigliatori) ed internazionale - limitata (Austria); - Livelli: produzione e conferimento 		<p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimenti operati da Cantina Rauscedo per l'ammodernamento della cantina – impianti produttivi

(produttori), vinificazione, affinamento commercializzazione (Rauscedo); - Forme organizzative: società cooperativa		- No investimenti condivisi con soci
Struttura relazionale: - Collaborazione con soci produttori e supporto agrotecnico-burocratico - Indipendenza dei soci - Conferimento senza riferimento al prezzo di mercato, piena fiducia nell'operato della cantina		

5.6 Mela Valentina

5.6.1 Introduzione alla filiera

Il Consorzio Mela Valentina rappresenta la sezione ortofrutticola del Gruppo Mezzacorona. La regione Trentino Alto Adige è il più grande bacino produttivo di mele a livello italiano; oltre il 60% delle mele italiane sono coltivate in questa regione e Mela Valentina contribuisce con circa 22.000 tonnellate di mele annue, pari al 5% della produzione trentina e all'1% della produzione italiana media.

Il Consorzio è composto da circa 300 soci produttori, con produzione totalmente interna, senza acquistare da produttori esterni.

L'intera produzione è ottenuta seguendo le regole della coltivazione integrata, grazie alla quale è possibile contenere gli interventi sulle piante e garantire la salubrità dei frutti. Il Consorzio Valentina è partner "Legambiente" il quale certifica, attraverso il marchio e regolari controlli, la genuinità dei frutti. Il Consorzio Valentina è in possesso dei Certificati di Qualità EUREP-GAP (standard agricoli a livello mondiale). Il Consorzio ha da poco aderito all'organizzazione di produttori Apo Conerpo.

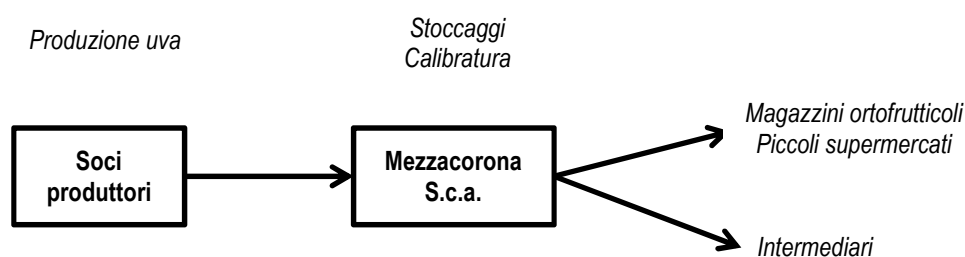


Figura 5.11 - La filiera di Mela Valentina

Il lato della distribuzione a valle è in via di evoluzione, in quanto la filiera è stata recentemente riorganizzata, effettuando forti investimenti nel magazzino di stoccaggio e calibratura.

I concorrenti sono forti: al momento Mela Valentina non può competere direttamente con Melinda e Marlene. Pertanto segue le direttive del mercato. Al momento il Consorzio vende solo lo sfuso in cassone ai magazzini ortofrutticoli ed intermediari. Il legame con Apo Conerpo (Valfrutta) ha portato alcuni benefici, permettendo i primi contatti con la GDO.

Gli attuali clienti sono piccole catene di supermarket; le grandi catene si riforniscono dal Consorzio quando non vi è disponibilità da altri fornitori. Infatti il Consorzio non sarebbe in grado in termini di capacità di rifornire grandi catene. Certi calibri e varietà di mele sono presenti solo in determinati periodi, a differenza di Melinda ed altri competitor in grado di garantire un'ampia varietà durante tutto l'anno.

A valle non si manifestano approcci collaborativi di pricing. Al massimo sono possibili entro certi limiti alcuni adattamenti del prezzo, in riferimento al prezzo di mercato: la scontistica è limitata.

5.6.2 Il processo di acquisto

A partire da metà agosto fino a metà ottobre i soci produttori conferiscono il prodotto. Per i produttori vi è l'obbligo di conferire tutto il prodotto nel momento in cui si aderisce alla cooperativa. La partita di mele consegnata dal produttore viene campionata e classificata con l'ausilio di una macchina calibratrice. La classificazione delle mele avviene sulla base dei seguenti parametri qualitativi:

- Pezzatura
- Misura
- Colore

Sulla stessa classificazione si basa la definizione del prezzo pagato ai produttori: i parametri permettono di spartire tra i soci il risultato economico della cooperativa determinato dalla formula "ricavi - costi".

Per quanto riguarda i pagamenti, in febbraio avviene il primo acconto, in giugno il secondo acconto per poi effettuare il saldo a novembre.

Per la raccolta 2010 sono stati pagati ai produttori 35/37 centesimi di Euro al chilo. Nel caso di grossa pezzatura è stato possibile arrivare anche a 40 cent/Kg.

La cooperativa indica le finestre di raccolta per la giusta maturazione e la data entro cui consegnare la merce, con eventuali penali, in modo che vi sia un equilibrio nel cassone delle mele consegnate: per evitare problemi nella conservazione il conferito deve essere omogeneo. Non esistono ulteriori tipologie di premi in aggiunta ai parametri qualitativi sopra descritti.

5.6.3 Aspetti collaborativi nella filiera

Forza specifica, non solo competenze specifiche ma anche competenze generali, competenze finanziarie, ingegneristiche, staff di 5 ingegneri per acquisti macchinari, manutenzione, pratiche vari, ufficio agronomi, contributo anche sulla parte ortofrutta. Il magazzino di dimensioni medie riesce quindi a sopravvivere grazie alla forza della società madre Mezzacorona.

Forti investimenti e forte sostegno ai produttori: ad esempio consigli agro-tecnici con informazioni cartacee, esposte in paese e nei punti di aggregazione, servizio di persona, telefono ed sms per effettuare trattamenti.

Contributo economico sia provinciale, sia della coop per coperture antigrandine

Logistica: conferimento con trattore e carro nei posti limitrofi e mezzi personali. Sopra un certo chilometraggio c'è il servizio camion. La coop viene incontro al chilometraggio (40 % di spese a carico della coop)

Assistenza tecnica ed impiantistica

Macchina della coop per diradamento automatico, stanno facendo prove.

Lotta integrata, il trentino aderisce, è un obbligo provinciale, a livello di mela valentina è ancor più restrittivo, per via dei residui

Indicazioni chiare sui prodotti che possono essere utilizzati, no agevolazioni con fonrioti di secondo livello

Modalità per accedere al consorzio. Si fa domanda al cda, che decide se accettare o meno. Non è un accesso illimitato, c'è una selezione in base al potenziale del magazzino

Importanza degli investimenti in reti

5.6.4 *Analisi dei costi*

È stato attivato un sistema di calcolo dei costi su tutta la filiera. Il primo calcolo dei costi avviene già nella fase di conferimento: le mele consegnate vengono riposte in cella frigorifera. Le celle sono nuove e moderne, efficienti, raddoppiate in termini di dimensioni e capacità: è strategico avere un'ottima frigo-conservazione del prodotto della campagna. In questo step si va a stabilire fino al millesimo il costo della conservazione di un singolo Kg di mele (costi energetici, ammortamenti, costo manodopera). Si passa successivamente alla calibratura. Le mele escono dalla cella, devono essere selezionate e separate in base a pezzatura, colore, difettosità. La macchina calibratrice rappresenta un grande investimento. La calibratura viene effettuata con analisi dell'immagine (24 foto a singola mela) per 100 milioni di mele a magazzino. Dal costo di calibratura si passa al costo di confezionamento. Le mele vengono prelevate dalle varie selezioni e introdotte nelle confezioni. C'è ancora molto personale e parecchie operazioni sono manuali, anche se il processo è stato fortemente automatizzato.

5.6.5 *Analisi within-case*

Tabella 5.8 - Analisi within-case del caso Mela Valentina

SUPPLY CHAIN DRIVERS	APPROCCIO SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mele su mercato locale e nazionale; - Mercato instabile e voluttuario - Alta sostituibilità del prodotto - Competitors consolidati sul mercato locale e nazionale (Melinda) - Certificazione GAP e lotta integrata 	<p>Approccio cooperativo nel rapporto tra produttori e cantina sociale Mezzacorona; il resto delle filiera è governato da logiche di mercato</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profit-sharing in base a parametri della calibratura tra produttori e Mezzacorona S.c.a., in base ai meccanismi cooperativi di conferimento (ricavi – costi); - Forte attenzione al costing dei soci produttori; - Pricing con intermediari a valle e retail sulla base del prezzo di mercato; - Si evitano extra-price fittizi adottati da altri magazzini
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione e stoccaggio sul territorio regionale (Trentino); Commercializzazione su canale nazionale; - Livelli: produzione e conferimento (produttori), calibratura, stoccaggio e commercializzazione (Mezzacorona); - Forme organizzative: società cooperativa Mezzacorona - Rete commerciale ancora in fase di sviluppo 		<p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forti investimenti operati da Mezzacorona per l'ammmodernamento della filiera (impianti agricoli – reti antigrandine, produttivi, stoccaggio – nuovo magazzino all'avanguardia, logistica)
<p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte collaborazione con soci produttori e supporto agrotecnico-burocratico - Diversi obiettivi in gioco (stabilità e sostenibilità per produttori; stabilità nel lungo termine e crescita della 		

Capitolo 5

capacità per Mezzacorona) - Alleanza con APO Conerpo (Valfrutta) per futuro sviluppo della filiera		
---	--	--

5.7 FriulFruet

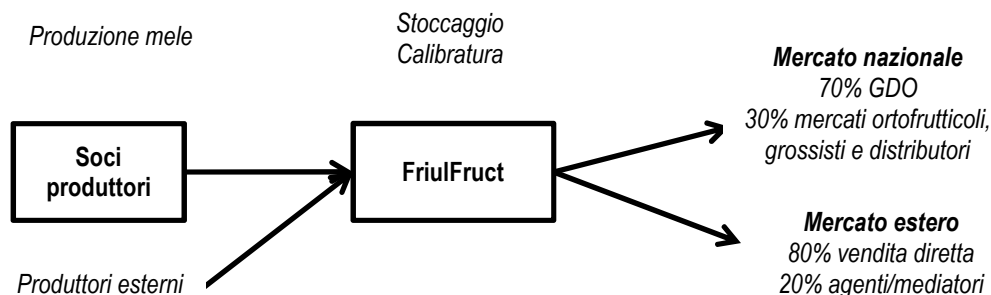


Figura 5.12 - La supply chain di Friulfruct

5.7.1 Introduzione alla filiera

La filiera di FriulFruet è composta da 18 soci produttori di grande dimensione operanti sul territorio friulano. La cooperativa acquista anche da produttori terzi non associati per raggiungere un quantitativo di volumi che permette di entrare sul mercato.

Per quanto riguarda la vendita, FriulFruet opera sul mercato nazionale e su quello estero, ripartendo in quote uguali i volumi. Sul mercato nazionale il 70% è dedicato alla GDO: Coop Italia (di cui FriulFruet è distributore ufficiale) e Carrefour sono i principali clienti, seguono GS, Ortofin, Conad Firenze, il reparto 7 delle Coop. Operaie di Trieste, le Cooperative Carniche, Pam (in modo limitato); il resto viene distribuito sui mercati ortofrutticolo o venduto a grossisti e distributori.

All'estero i paesi con cui FriulFruet intrattiene relazioni commerciali sono la Repubblica Ceca, la Bulgaria, la Romania, il Nord-Africa (Algeria, Marocco, Israele). Esiste una forte relazione commerciale con la Federazione Russa. Sul mercato estero l'80% della merce è venduta direttamente dal Direttore Generale, il restante 20% è venduta tramite agenti e mediatori.

5.7.2 Il processo di acquisto e pricing

Nel caso del conferimento da parte dei soci produttori, viene adottato il meccanismo base per la ripartizione del risultato economico "ricavi - costi" della cooperativa. Viene effettuata una campionatura del 25% ed una classificazione in base ai parametri di varietà, quantità e pezzatura.

Nella definizione del prezzo del conferito non si tiene conto dei costi sostenuti dai produttori. La professionalità di un produttore deve spingerlo a ridurre i costi di produzione. I produttori devono essere indipendenti nella mappatura dei loro costi di produzione.

Nel caso di acquisto da produttori non associati viene acquistato a un prezzo determinato dal mercato. In certe situazioni i soci possono percepire negativamente l'acquisto da terze parti, a causa di prezzi di mercato più altri rispetto al prezzo liquidato ai fornitori, situazione che può accedere in annate meno fortunate. Tuttavia l'acquisto da produttori terzi è necessario per raggiungere quantitativi che permettono di operare sul mercato.

Il prodotto acquistato dai terzi segue lo stesso iter di campionatura e classificazione, ma non viene retribuito in base alla classifica; viene infatti acquistato a un prezzo fisso.

5.7.3 Aspetti collaborativi con i produttori

A livello di collaborazione, FriulFruct fornisce supporto agrotecnico ai soci dislocati nella regione (informazioni tecniche su trattamenti, norme di potatura). È stata ricevuta la certificazione europea Global gap, che garantisce il ciclo produttivo dalla campagna al produttore, ISO 9000, BRC FS, tracciabilità su prodotto ed imballaggi. I dati delle calibratrici sono in real time, anche il magazzino, i costi sono monitorati sempre. Si vende sapendo quali sono i calibri effettivamente disponibili.

Non sono presenti approcci collaborativi con i fornitori di secondo livello.

Ultimamente FriulFruct ha effettuato investimenti condivisi con una decina di soci nel contesto del piano di sviluppo rurale sulla base di finanziamenti regionali finalizzati al rinnovo di macchine ed attrezzature. FriulFruct, registrata all'albo come Organizzazione di Produttori concerta piani operativi con la Commissione Europea a Bruxelles, per ottenere contributi sull'esercizio, praticamente a fondo perso quantificabili attorno all'8% sul fatturato. I finanziamenti devono essere utilizzati rispettando le normative. Ad esempio se viene prodotta una quantità eccessiva di golden, i finanziamenti non vengono erogati: in questo modo la Commissione Europea stimola la produzione di varietà più profittevoli.

Inoltre FriulFruct sta sviluppando ulteriori aspetti a favore dei soci, come forme di autofinanziamento per garantire liquidità in momenti più difficili oppure forme di credito ai soci, operando come una "cassa di credito rurale", sfruttando degli accantonamenti volontari da parte dei soci (la cooperativa, non avendo ritenute potrebbe quindi pagari tassi di interesse superiori agli istituti bancari).

5.7.4 Processo di vendita

Il Direttore Generale utilizza una scaletta di vendita ripartita nei vari periodi dell'anno. L'obiettivo è cercare di vendere ogni giorno, per limitare le fluttuazioni del mercato, assorbendo picchi positivi e negativi. Bisogna entrare nell'ottica che bisogna fornire i clienti anche se il prezzo è basso, nel bene e nel male, garantendo la continuità nel servizio.

Il prezzo è importante ma non è mai determinate: i grandi accordi non sono mai saltati a causa della variabile prezzo, infatti subent una serie di altri fattori da prendere in considerazione. Il giusto prezzo in un rapporto di reciproco interesse si trova sempre. Non è il giusto prezzo calcolato da "ragioniere", ma quello basato sull'esperienza.

Il prodotto mela viene venduto in base a dei costi di riferimento dei calibri, si parte dal prodotto calibrato e spedito in cassone, se poi servono altre forme di imballaggio, si applicano costi aggiuntivi.

Nelle trattative, soprattutto con la GDO, è importante conoscere anche la situazione dei concorrenti e dei prezzi definiti dalla Camera di Commercio: sulla base di questa serie di dati si può convergere ad una mediazione di prezzo.

Il Direttore Generale sottolinea l'importanza di operare nelle nicchie di mercato. FriulFruct riesce ad adottare con successo questa politica di nicchia sul mercato estero, lavorando tanto e bene sul mercato russo di Mosca, in modo diretto senza intermediari. Inoltre la strategia di vendita adottata consiste nel fare riferimento ad un cliente unico, preferenziale. In questo modo FriulFruct riesce a ottenere un prezzo unico e soddisfacente: nel caso ci fossero molti clienti, questi inizierebbero a chiedere riduzioni continue in seguito a trattamenti più favorevoli o politiche di pricing diverse. Lo stesso accade sul mercato nazionale: a Bologna, Torino e Roma FriulFruct ha un solo cliente, che eventualmente può rivendere il prodotto.

A livello di definizione dei prezzi le decisioni vengono prese dalla direzione. Il Direttore Generale decide il pricing e i clienti a cui dare la merce: vengono definiti prezzi diversi per mercati differenti. Ogni mercato è caratterizzato da gusti e capacità economiche diverse.

5.7.5 Aspetti collaborativi con i clienti

Diversamente da altri casi analizzati, FriulFruct ha un rapporto meno avversariale con la GDO: il canale della Grande Distribuzione è percepito come un'importante opportunità di business. Se da un lato è difficile contrattare con la GDO, dall'altro lato questa offre maggiori sicurezze e garanzie di pagamento.

C'è molta trasparenza con la GDO, che riesce a monitorare i costi dei propri fornitori (conoscendo i costi delle lavorazioni, di imballaggio, gli oneri, le certificazioni, ecc.). Nel momento in cui si effettua la contrattazione con la GDO si tengono in considerazione questi fattori per la costruzione del prezzo, giungendo a determinare il costo del servizio, trasporto compreso.

Nell'esperienza di FriulFruct non ci sono prezzi imposti, ma solo prezzi "concordati". Esistono anche tipologie di contratti "non vincolanti": in questo caso è facoltà del fornitore servire il cliente della GDO. Solitamente vengono stipulati anche contratti annuali-stagionali di fornitura, sulla base di specifiche di varietà, pezzatura, qualità ed ulteriori scontistiche a fine anno, trimestrali, promozioni, 4-5-6 promozioni all'anno di una settimana con lo sconto del 25/30 %. Nel caso delle promozioni risulta fondamentale prestare attenzione ai quantitativi concordati, per non correre il rischio di restare senza scorte di fronte all'elevata domanda durante l'offerta promozionale.

5.7.6 Analisi within-case

Tabella 5.9 - Analisi within-case del caso FriulFruct

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mele di qualità su mercato locale, nazionale ed internazionale; - Mercato instabile e voluttuario - Alta sostituibilità del prodotto - Competitors consolidati sul mercato locale e nazionale; mercati di nicchia su canali internazionali; - Certificazione Global GAP, BRC, IFS 	<p>Approccio cooperativo nel rapporto tra produttori e coop FriulFruct; il resto della filiera è governato da logiche di mercato</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profit-sharing in base a parametri della calibratura tra produttori e FriulFruct, in base ai meccanismi cooperativi di conferimento (ricavi – costi); - Acquisti spot da produttori esterni alla coop sulla base di logiche di mercato per necessità di capacità - Pricing con intermediari a valle e retail sulla base del prezzo di mercato; decisioni prese da DG - Evoluzione verso autofinanziamenti dei soci per ottenere liquidità, creazione di fondo di sicurezza e prestito ai soci a tassi favorevoli - Contratti di vendita esclusiva su mercati esteri
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione e stoccaggio sul territorio regionale (Friuli); Commercializzazione su canale locale, nazionale ed internazionale; - Livelli: produzione e conferimento (produttori), calibratura, stoccaggio e commercializzazione (FriulFruct); - Forme organizzative: società cooperativa - OP 		<p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forti investimenti operati da FriulFruct per l'ammodernamento della filiera (impianti agricoli, produttivi, stoccaggio – nuovo magazzino all'avanguardia, logistica) - Uso di Finanziamenti europei per finanziamenti condivisi e nuovi impianti
<p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte collaborazione con soci produttori e supporto agrotecnico-burocratico - Diversi obiettivi in gioco (stabilità e sostenibilità per produttori; crescita della capacità per Friulfruct) 		

5.8 Valbona – referenze “standard”

Valbona è specializzata nella trasformazione di verdure fresche destinate ai segmenti della GDO, Normal Trade ed Ho.Re.Ca.. Nei primi anni Ottanta l’azienda inizia a ricoprire un ruolo di primissimo piano nel segmento Private Label, mentre gli anni Novanta sono caratterizzati da un ulteriore incremento delle vendite e da un forte sviluppo tecnologico.

Le referenze Valbona sono presenti sugli scaffali delle principali catene di distribuzione d’Italia e del mondo. La struttura è dotata dei sistemi produttivi più avanzati: tutti i processi di lavorazione sono automatizzati e garantiscono il rispetto degli standard qualitativi.

Valbona lavora da sempre per migliorare i propri prodotti e servizi, e per offrire alla clientela qualità e sicurezza. Questo impegno costante e serio si fonda sul pieno rispetto delle leggi vigenti nel settore e dei codici nazionali ed internazionali. In particolare, Valbona ha ottenuto la certificazione del sistema di gestione per la qualità secondo le norme ISO 9001:2000 e ISO 22005:2008. Ha poi ottenuto le certificazioni BRC e IFS per i requisiti che coinvolgono tutti i processi di lavorazione e trasformazione dei prodotti alimentari e il loro confezionamento.

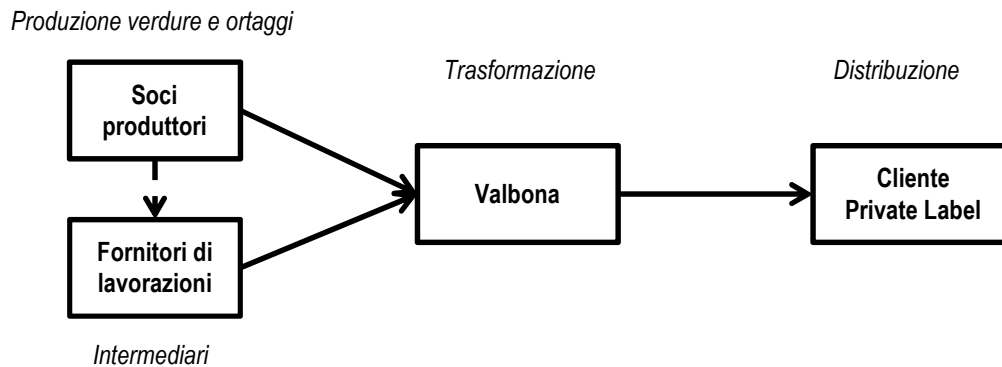


Figura 5.13 - La supply chain di Valbona (valida per referenze “standard” e “filiera”)

5.8.1 Il processo di acquisto

Valbona effettua fondamentalmente due categorie di acquisti: verdure ed imballaggi per i prodotti, ossia vetro, capsule, tappi e liquidi di governo.

L’acquisto con la maggiore incidenza è l’olio: tuttavia sull’olio di semi non c’è spazio di manovra, in quanto viene acquistato tramite contratti a termine passando per intermediari. Nel caso di forti fluttuazioni del prezzo dell’olio la possibilità di trattare il prezzo con il fornitore è pressochè nulla, in quanto è un prodotto quotato nella Borsa Merci. La possibilità di riconoscere questi aumenti si gioca tutta a valle, riflettendo se possibile a valle questi aumenti nel prezzo al cliente.

Per quanto riguarda le verdure, vi sono due principali tipologie di prodotti lavorati: le verdure fresche e le verdure conservate.

Nel caso delle verdure fresche vi sono “campagne di acquisto” di uno, due, tre mesi, in base alla disponibilità di prodotti di stagione. Si delineano contratti con i fornitori “storici” al momento della semina; successivamente i prezzi sono orientati e influenzati dalle campagne. In certe situazioni si riesce a definire un prezzo prima della campagna col fornitore, se questo ha un controllo abbastanza diretto della parte agricola.

Se il fornitore è un intermediario oppure effettua delle lavorazioni (come nel caso dei carciofi, dove il carciofo va pulito, tornito e preparato per il processo) in questo caso si lavora a prezzi di mercato: il prezzo della materia prima viene definito dai mercati generali. In questo caso si segue molto l'andamento stagionale.

Sostanzialmente Valbona effettua la maggior parte degli acquisti tramite intermediari: in relazione al rapporto più o meno stretto con l'intermediario, si definisce un prezzo prima con orizzonte annuale o addirittura di "campagna" (valido uno o due mesi).

Il processo di acquisto è solitamente gestito dalla Direzione Generale, che ne imposta le politiche e le scelte principali.

Quando si lavora col fornitore in un'ottica più complessiva, si va oltre il mero fabbisogno di un solo prodotto e si considera tutta la sua produzione complessiva, ovvero anche quei prodotti che fanno parte dello stesso processo produttivo, in modo da raggiungere accordi e venirsi incontro reciprocamente su tutta la produzione (nel caso del taglio a metà dei carciofi, il processo del fornitore genera anche quartini: il fornitore non può buttarli via, quindi si cercano altre opportunità di vendita, attraverso il coinvolgimento di altri clienti e la proposta di un nuovo prodotto). A livello di prezzi, si riesce a ragionare su un prezzo complessivo per la "famiglia di prodotti", più che su un prezzo per la singola partita. Sulla base di accordi di quantità e poi interviene la trasparenza sui suoi costi di acquisto e di lavorazione per poi stabilire il prezzo finale.

Valbona non produce elevati volumi, ma quantità frammentate: Valbona pertanto preferisce giocare sulla varietà offerta. Per risolvere il problema dei volumi, Valbona si appoggia ad intermediari per fare massa critica e per le lavorazioni. Nel caso di sottaceti e sottoli importanza ampia di gamma, è un fattore di competitività, bisogna offrire un pacchetto globale con qualità di servizio per ottenere un prezzo maggiore del 3-5-7% rispetto ai concorrenti.

La qualità viene scontata nella fase di fidelizzazione dei fornitori, il sistema qualità di Valbona è molto strutturato, i fornitori vengono valutati da un elevato standard qualitativo, un nuovo fornitore viene valutato con forniture di prova, una serie di parametri che definiscono il capitolato.

Un caso particolare in cui vi è una collaborazione sul pricing è rappresentato dai fornitori con relazione "forte": a questi fornitori Valbona riesce a riconoscere il costo della lavorazione in modo "cost-plus". Nel caso della campagna del fornitore di carciofi si riescono a riconoscere 5 cent di costo al fornitore per ogni lavorazione.

Valbona non condivide i propri costi con i fornitori, solo indirettamente si evidenziano eventuali problematiche nelle loro forniture come ad esempio imballaggi non conformi che si traducono in lavorazioni extra, oppure scarsa qualità e bassa resa della verdura.

Investimento sulle risorse umane con i fornitori di carciofi, una "campagna" che in termini di valore risulta molto importante: è stata inserita presso il fornitore una persona in formazione. Si tratta quindi di un investimento reciproco.

5.8.2 Relazioni con i clienti

Nelle relazioni di vendita ai clienti, solitamente il prezzo è definito dal mercato: Valbona si trova pertanto in una situazione di basso potere contrattuale nei confronti dei propri clienti. Nel caso di prodotti di base come, piselli, mais e fagioli i clienti private label si appoggiano a un doppio fornitore per assicurarsi la capacità produttive: vi è quindi un'intercambiabilità del fornitore.

Quando possibile, il prezzo viene definito su un'offerta basata sul ricarico dei costi di produzione, attraverso il calcolo di un margine di contribuzione. Con i clienti si definiscono capitolati con le specifiche dei prodotti (es. dimensioni, acidità).

Tutto ciò è opera del responsabile della Direzione Commerciale in stretta collaborazione con la Direzione Generale. Il contesto attuale è molto complicato, vi è molta tensione nell'attività di pricing, a causa dell'elevato costo delle materie prime. Per questo motivo Valbona diversifica su molte materie prime. Vi è stato un aumento dei listini ad inizio anno. I clienti maggiori hanno capito meglio questo trend, invece quelli più piccoli tendono a non accettare aumenti di listino.

Il pricing è un aspetto dinamico: necessita trasparenza per motivare gli aumenti di listino; tuttavia Valbona rischia di giocare a carte scoperte. Nel caso delle campagne vengono tenuti in sospenso alcuni listini in base all'andamento dei prezzi di mercato.

All'interno della collaborazione un elemento chiave per ottenere trasparenza è la distinta base costificata, che è una base su cui ragionare nella negoziazione con i clienti.

I fattori da tenere in considerazione per partecipare al business dei player GDO sono:

- Livello di servizio
- Qualità
- Prezzo corretto

I clienti hanno elevata visibilità dei margini dei propri fornitori e riescono a monitorarli, soprattutto nel caso di prodotti nuovi e sviluppati assieme. La visibilità dei costi è richiesta dai clienti a Valbona, non viceversa. I clienti riescono ad ottenere la visibilità anche sui margini di Valbona, adottando la tecnica del Target Costing. In termini di margini, Valbona riesce ad assicurarsi il 20%, un 40% serve a coprire i costi, il restante 40/45% è della GDO per il proprio margine e i costi accessori. In questo modo Valbona ed il cliente riescono a capire se il loro prezzo è realizzabile.

Le azioni maggiormente collaborative con i clienti non vengono effettuate nell'ambito del pricing, ma sulla logistica di filiera, sulla gestione condivisa delle scorte, in modo da eliminare eventuali promozioni se calano le scorte.

Vi sono rapporti storici con alcuni attori della GDO: vi sono pertanto contratti con rinnovo automatico, basati su un target price che considera dei costi obiettivo e in aggiunta un margine per Valbona.

5.8.4 *Analisi within-case*

Tabella 5.10 - Analisi within-case del caso Valbona “referenze standard”

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING
Caratteristiche del prodotto/mercato: <ul style="list-style-type: none"> - Conserve per clienti GDO Private Label - Certificazione 	Supply chain pricing “imposto” da GDO a Valbona	Tecniche: <ul style="list-style-type: none"> - Contratti annuali o “di campagna” - Acquisti su mercati commerciali su prezzo di mercato - Target pricing con clienti GDO: si riceve distinta base costificata sulla cui base definire il prezzo - Cost transparency uni-direzionale: GDO conosce i costi dei suoi fornitori - Valbona definisce un ricarico sui suoi costi di produzione - Valbona riconosce a fornitori storici mark-up maggiori per particolari tipologie di lavorazioni - Il pricing è influenzato da particolari lavorazioni ed eventuali prodotti correlati e famiglie di prodotti (es. carciofini) - Contratti basati su volumi con intermediari/trasformatori – sconti quantità
Struttura fisica della supply chain: <ul style="list-style-type: none"> - 4 Livelli: Produttori verdure (dislocazione nazionale, 10-20% locali), Intermediari per lavorazioni, Trasformazione (Valbona), retail (GDO) 		Investimenti: <ul style="list-style-type: none"> - Limitati
Struttura relazionale: <ul style="list-style-type: none"> - Relazioni sviluppate con fornitori “storici” di Valbona - Elevati standard qualitativi richiesti da Valbona ai suoi fornitori - Potere contrattuale di Valbona limitato nei confronti di clienti GDO - Collaborazione su aspetti logistici e di qualità, difficilmente pricing 		

5.9 Valbona - “Filiera”

Il caso del prodotto delle “Filiera” è relativo a una particolare politica di mercato scelta da Valbona : si tratta di una collaborazione con diversi produttori di ortaggi ad elevata identità territoriale (ad esempio il pomodoro calabro o il capperi di Pantelleria) per sviluppare una filiera certificata, indicata esplicitamente sull’etichetta. Nelle “Filiera” le relazioni collaborative sui prezzi all’interno della supply chain sono francamente limitate, in quanto i prezzi devono essere sempre ribaltati alla distribuzione. Vengono effettuate visite con audit per la certificazione dal seme al prodotto finito, determinando in questo modo un controllo completo della filiera.

Le “Filiera” rappresentano il contesto più collaborativo: la collaborazione si estende alla logistica, alla gestione delle scorte, e in certi casi anche al pagamento (un grosso intermediario permette di allungare i tempi di pagamento). Nelle “Filiera” può esistere un’interazione anche con fornitori di secondo livello, senza interazione sul prezzo, al massimo dal punto di vista organizzativo e qualitativo. Per quanto riguarda la relazione a valle con i clienti, nel caso delle “Filiera” si organizzano tavoli di sviluppo prodotto con i clienti della GDO.

I prodotti alla base delle “Filiera” possono essere caratterizzate da elevata variabilità dei raccolti: in alcuni casi limitati come nel caso del pomodoro di Calabria si riesce a determi-

nare un prezzo stabilito col produttore in base ai costi produttivi a causa dell'elevata manualità delle lavorazioni, non paragonabile con altri paesi a basso costo di maodopera.

Nel caso dei prodotti di nicchia (linee Premium Superselect) si riesce a sottolineare al cliente della GDO l'unicità del prodotto, in modo da trasferire gli aumenti del prezzo a valle: ovviamente ci sono dei limiti di accettazione dei grandi clienti per i prodotti più costosi.

Permangono alcune criticità: i prodotti differenziati dovrebbero avere una distribuzione dedicata, anche a causa della variabilità nella produzione (se un prodotto ha problemi nel raccolto, l'intera filiera rischia di essere compromessa).

5.9.1 Analisi within-case

Tabella 5.11 - Analisi within-case del caso Valbona prodotti "Filiera"

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING
Caratteristiche del prodotto/mercato: <ul style="list-style-type: none"> - Prodotto di nicchia - Conserve per clienti GDO Private Label con forte caratteristiche territoriali (es. capperi di Pantelleria) - Certificazione - Variabilità dei raccolti 	Collaborazioni limitate, escluso il riconoscimento di alcuni costi	Tecniche: <ul style="list-style-type: none"> - Meccanismi cost-plus per riconoscimento di particolari lavorazioni - Contratti appositi per le "Filiera"
Struttura fisica della supply chain: <ul style="list-style-type: none"> - 4 livelli: Produttori nazionali di verdure, Intermediari per lavorazioni, Trasformazione (Valbona), retail (GDO) 		Investimenti: <ul style="list-style-type: none"> - Limitati ai processi collaborativi di logistica e gestione delle scorte.
Struttura relazionale: <ul style="list-style-type: none"> - Relazioni sviluppate con fornitori storici di Valbona - Elevati standard qualitativi richiesti da Valbona ai suoi fornitori - Organizzazione di tavoli con GDO - Collaborazione su aspetti logistici e di qualità 		

5.10 Stracchino Friulano

5.10.1 Introduzione alla filiera

Il progetto della filiera dello Stracchino Friulano ha preso vita alla fine del 2010, seguendo le linee guida del progetto del Pane Friulano, caso analizzato in modo dettagliato in precedenza. Rispetto al progetto del Pane Friulano, la filiera dello Stracchino Friulano si trova in uno stadio organizzativo iniziale, in quanto il lancio del nuovo packaging è molto recente. Tuttavia, questa innovativa filiera recupera diversi elementi simili al progetto ispiratore.

In primo luogo, la filiera è il risultato dell'interazione di diverse imprese, ma anche di alcuni *stakeholders*, a causa dell'attuale criticità del settore caseario. Non a caso, la nascita del progetto ha richiesto un supporto anche di tipo politico: vi è stato un intervento diretto di Friulia (controllata regionale), del Fondo nazionale confederazione cooperative bianche e rosse, Granlatte, Granarolo ed Emmi.

Si tratta di un approccio di filiera piuttosto complesso, in cui interagiscono diversi attori, con l'obiettivo della realizzazione di un prodotto di qualità basato su protocolli di lavorazione appositamente sviluppati (il cui disciplinare è ancora in fase di elaborazione ed affinamento) ed accolto favorevolmente dal mercato.

La filiera è composta da:

- *Consorzio Agrario FVG, Circolo Agrario Friulano Soc. Coop. e Progeo* per la produzione di mangime e mais;
- *Cooperativa Venchiaredo* per la produzione del latte;
- *Venchiaredo S.p.A.* per le attività di trasformazione;
- *Emmi Holding Italia S.p.A., Coop NordEst, Esselunga e Conad* per la distribuzione del prodotto finale;
- *LegaCoopFVG* ed altre società a partecipazione regionale come soggetti di supporto;
- *Università di Udine* nel ruolo di partner scientifico.

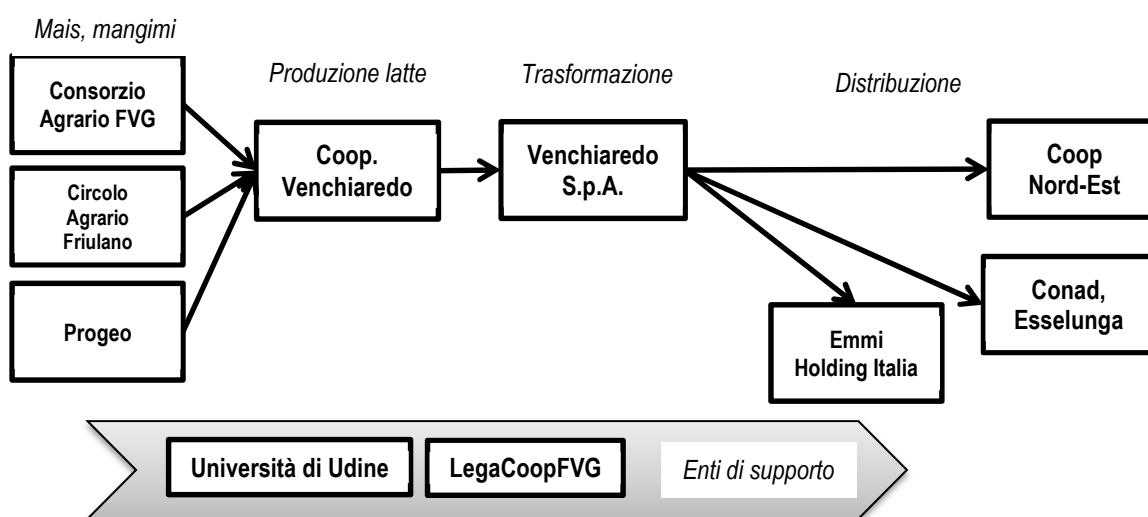


Figura 5.14 - La supply chain dello Stracchino Friulano

La filiera è frutto di un investimento globale di circa 3,5 milioni di Euro. In particolare, l'accordo con Emmi, società multinazionale recentemente entrata a fare parte della compagine societaria di Venchiaredo S.p.A. e che si occuperà anche di parte della distribuzione, permette una forte presenza e visibilità sul mercato anche internazionale.

Le finalità della creazione della filiera sono principalmente costituite dalla valorizzazione della tipicità del latte friulano a “Km0” e non OGM (in realtà tale aspetto è ancora in via di definizione) dei soci produttori della Cooperativa Venchiaredo, che trasferisce a Venchiaredo S.p.A. 22 milioni di litri annui. La produzione del latte si basa su alimentazioni mirate ed attenti controlli in stalla.

Il processo di trasformazione è affidato alla Venchiaredo S.p.A., che opera anche sul mercato “private label” per conto di Coop, oltre a sviluppare i propri prodotti. Si è deciso di dare importanza allo stracchino grazie alle sue rese e agli standard elevati, e in particolar modo sulla base delle sue caratteristiche di differenziazione rispetto altri prodotti caseari come la mozzarella, ora considerati *commodity*.

Attualmente la filiera ha sviluppato nella sua fase iniziale un rapporto preferenziale con Coop NordEst.

5.10.2 Il processo di pricing

Come nel caso del Pane Friulano, il pricing è destinato a ricoprire un ruolo critico all’interno del progetto.

Nella situazione attuale il pagamento del latte è effettuato sulla base dei prezzi di stalla, con l’aggiunta di premi di qualità. Si tratta di una situazione in cui i prezzi sono legati al mercato, con tutte le note problematiche correlate di instabilità ed insoddisfazione da parte dei diversi attori della filiera. Solo se il mercato lo consente è infatti possibile riconoscere degli aumenti ai produttori; tuttavia, essendo i prezzi del mercato italiano superiori a quelli esteri, risulta difficile far valere la competitività.

Il progetto di filiera sta valutando la possibilità di implementare un meccanismo di “prezzo indicizzato” che tenga conto anche degli aspetti di qualità effettiva, con un ristorno in base ai risultati ottenuti dal produttore. Tale meccanismo deve essere inoltre condiviso dagli attori coinvolti nella filiera, in particolar modo con gli attori della distribuzione, dove peraltro già si verificano importanti sinergie con Emmi. Nell’analisi del caso studio è stato possibile prendere parte a “tavoli” di negoziazione a cui hanno partecipato i diversi soggetti della filiera interessati ad sviluppare un approccio collaborativo esteso.

È importante sottolineare come il meccanismo del “prezzo indicizzato” abbia iniziato ad essere implementato e stia prendendo piede in Piemonte. Il meccanismo si basa sull’andamento di un paniere di 15 voci, ripartito fra quotazioni al consumo di prodotti caseari sul mercato internazionale, nazionale e prezzi di alcune materie prime che rappresentano i costi di produzione per gli allevatori. Si tratta quindi di una particolare tipologia di pricing “cost-plus”.

La formula riconosce un contributo a tutti gli attori della filiera: dall’allevatore, al trasformatore, all’utilizzatore finale. La determinazione di un prezzo indicizzato è un progetto innovativo che pone le basi per una reale collaborazione di filiera.

Un’ulteriore innovazione che Venchiaredo S.p.A. intende operare all’interno della filiera dello Stracchino Friulano è la “centrale” o “gruppo di acquisto”, idea finalizzata a creare economie di scala negli acquisti per gli attori a monte di Venchiaredo S.p.A.. Tale meccanismo risulta importante per supportare i produttori nei loro acquisti e creare fidelizzazione.

Un’importante considerazione va fatta sull’attuale mancanza di cost transparency all’interno della filiera. Per implementare l’approccio collaborativo esteso all’intera supply chain, vi è la necessità che gli attori coinvolti conoscano i propri costi, in particolare i produttori, per fare riferimento a dati oggettivi nel processo di indicizzazione.

5.10.3 Aspetti organizzativi

Dal punto di vista organizzativo, le interviste hanno sottolineato il ruolo chiave fornito da Emmi nello sviluppo della filiera dello Stracchino Friulano e nel sostegno dimostrato a Venchiaredo S.p.A. nell'iniziativa (non a caso Emmi è stata definita come un "ancora di salvezza").

Il caso dello Stracchino Friulano, sebbene si trovi in uno stadio embrionale, sottolinea l'importanza di adottare con approccio congiunto nella supply chain non solo un miglioramento dei processi di definizione dei prezzi, ma anche quelli più squisitamente organizzativi.

5.10.4 Analisi within-case

Tabella 5.12 - Analisi within-case del caso Stracchino Friulano

VARIABILI CONTESTUALI	APPROCCIO DI SCP	MECCANISMI PRICING
<p>Caratteristiche del prodotto/mercato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prodotto di medio-alta qualità per canale grande distribuzione su territorio nazionale e canale estero in sinergia con Emmi - Prodotto "Chilometri-zero", esclusivamente latte friulano - Tracciabilità - Disciplinare di produzione condiviso dagli attori della filiera e processi produttivi ad hoc 	<p>Evoluzione verso un approccio "indicizzato"/"cost-plus" condiviso dai diversi attori coinvolti nel progetto</p>	<p>Tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attualmente: Conferimento del latte a prezzo di mercato: prezzo di stalla + premi qualità - Prospettiva futura: prezzo del latte indicizzato e cost transparency (tuttavia i meccanismi di trasparenza sono ancora da acquisire) - Sviluppo della Centrale di Acquisto gestito da Venchiaredo (trasformatore): importanza per fidelizzare i produttori (garantendo il massimo risparmio) e l'intera filiera, sfruttando la forza finanziaria di Venchiaredo e coordinare la filiera - Attualmente: il prezzo di Venchiaredo su canali distributivi - tiene conto del posizionamento di prodotto (private label al di sotto delle marche e superiore ai primi prezzi; Marchio Venchiaredo superiore a Private Label, tenendo conto della concorrenza – fascia Granarolo, tra Private Label e marche leader) - Direzione commerciale opera le decisioni di pricing
<p>Struttura fisica della supply chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dislocazione regionale - 4 livelli (fornitori input, produzione latte, Trasformazione, commercializzazione) + supporto e coordinamento di enti esterni (LegaCoopFVG) - Estensione della collaborazione all'intera supply chain "from dirt to dirt" - Partecipazione di controllate regionali – intervento politico (Friulia, LegaCoopFVG) - Forme organizzative miste: cooperative e consorzi + S.p.A. 		<p>Investimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sono necessari forti investimenti promozionali per sostenere il progetto
<p>Struttura relazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reciproco impegno nel progetto - Relazioni strategiche - Incapacità dei produttori nel monitorare i loro costi – poca trasparenza - Relazione collaborativa lato distribuzione con Emmi (definita "ancora di salvezza"): presenza del lato distribuzione nella collaborazione di filiera - Diversi obiettivi in gioco (stabilità e margine adeguato per produttori; definizione prezzi competitivi per Venchiaredo e ristrutturazione del settore caseario friulano) 		

5.11 Analisi cross-case

Tabella 5.13 - Analisi cross-case delle variabili contestuali

VARIABILI CONTESTUALI										
Settore	Agri-food									
	Pane Friulano	Barilla	Illycaffè	Stracchino Friulano	Mezzacorona	Rauscedo	Mela Valentina	FriulFruct	Valbona Ref. standard	Valbona "Filiere"
Prodotto	Pane	Pasta	Caffè	Stracchino	Vino	Vino	Mele	Mele	Conserven	Conserven e verdure
Qualità del prodotto (in confronto a prodotti competitors)	Medio-alta	Medio-alta	Elevata	Medio-alta	Alta	Media	Media	Medio-alta	Media	Medio
Caratteristiche distintive	Tracciabilità, Km zero, disciplinare di produzione, lievito madre, prodotto regionale	Qualità del grano duro utilizzato, OGM free	Qualità del caffè, immagine, integrazione di filiera a monte con partnership con produttori e licensing a valle nella catena bar	Tracciabilità, Km zero, disciplinare di produzione, prodotto regionale	Processi di qualità, integrazione totale della filiera	Processi di qualità	Processi di qualità, prodotto regionale	Processi di qualità	Qualità, certificazione, reputazione, ampiezza di gamma	Forte immagine territoriale (ad esempio cap-pero di Pantelleria)
Mercato di riferimento	Pane confezionato grande distribuzione su mercato regionale	Pasta "classica" confezionata per grande distribuzione su mercato nazionale ed internazionale	Grande distribuzione e bar in franchising	Latticini per grande distribuzione	Mercato grande distribuzione internazionale e nazionale	Vendita diretta in spacci locali e vendita dello sfuso ad imbotigliatori	Vendita ad intermediari e supermercati locali	Vendita su mercato nazionale ed internazionale	Private label per GDO e brand di proprietà	Private label per GDO
Posizionamento rispetto competitors	Prodotto superiore in termini di qualità e shelf life	Immagine consolidata del brand Barilla: leader mercato pasta	Qualità nettamente superiore e forza del brand; leadership nicchia elevata	In linea con prodotti riconosciuti sul mercato, superiore a private label	Importanza del brand su mercati chiave (USA). Mezzacorona leader italiano in esportazione.	Nella media rispetto altre cantine locali, fa leva sull'ammodernamento degli impianti	Inferiore rispetto a competitors strutturati (ad esempio Melinda)	Nella media sul mercato nazionale, superiore su mercati di nicchia internazionali	Nella media	Nella media

	Pane Friulano	Barilla	Illycaffè	Stracchino Friulano	Mezzacorona	Rauscedo	Mela Valentina	FriulFruct	Valbona Ref. standard	Valbona "Filiere"
<i>Certificazioni - standard</i>	Disciplinare interno	UNI EN ISO 14001, HACCP	DNV certificazione di filiera Iso 9001:2000	Controlli installa, no OGM	Lotta integrata	n.d.	Lotta integrata EUREP-GAP	Global GAP, BRC, IFS	Elevati standard qualitativi da rispettare	Elevati standard qualitativi da rispettare
<i>Principale coordinatore di filiera</i>	LegaCoopFVG (attore esterno)	Barilla (con partecipazione esterna della Regione Emilia Romagna)	Illycaffè	Venchiaredo S.p.A. (con partecipazione di LegaCoop FVG)	Mezzacorona S.c.a.	Cantina Sociale di Rauscedo	Mezzacorona S.c.a.	Friulfruct	Valbona con clienti GDO	Valbona con clienti GDO
<i>Obiettivi condivisi</i>	Costruzione di un approccio di filiera	Sostenibilità della filiera	Principale interesse di Illy per approvvigionamento di caffè di elevata qualità	Costruzione di un approccio di filiera	Stabilità filiera a monte; obiettivi economici lato commerciale	Sostenibilità soci produttori, obiettivi economici	Sostenibilità soci produttori, obiettivi economici	Sostenibilità soci produttori, obiettivi economici	Obiettivi economici	Obiettivi economici
<i>Livelli della supply chain coinvolti nella transazione</i>	5 + supporto di enti esterni	4 + supporto di 1 ente esterno	3	4	4	2	2	2	3	3
<i>Dislocazione geografica degli attori coinvolti</i>	Regionale (Friuli Venezia Giulia)	Regionale	Internazionale (Brasile)	Regionale (produzione) Nazionale e internazionale (distribuzione)	Locale (Trentino)/nazionale (Cantine di proprietà)	Locale (Rauscedo, Friuli Venezia Giulia)	Locale (Trentino)	Locale (Friuli Venezia Giulia) per produzione, clienti nazionali ed internazionali	Dislocazione nazionale dei fornitori in base alla tipologia di verdure. Internazionale se acquisto tramite intermediari.	Nazionale
<i>Forma organizzativa del coordinatore</i>	Cooperativa	S.p.A.	S.p.A.	S.p.A.	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa	S.p.A.	S.p.A.
<i>Forme organizzative coinvolte</i>	Mista (coop+ consorzi+ S.p.A.)	Mista (coop+ consorzi+ S.p.A.)	Mista privati+consorzi+spa	Mista (coop+ consorzi+ S.p.A.)	Mista (coop+ consorzi+ S.p.A.)	Non vi sono altre forme coinvolte	Non vi sono altre forme coinvolte	Non vi sono altre forme coinvolte	Privati	Privati
<i>Selezione partner</i>	Requisiti di reputazione, noti a rapporti preesistenti	Selezione in base a rapporti storici, sfrondatai "rami morti"	Basata su specifiche di qualità (<i>padrao</i>)	Meccanismo cooperativo, qualità, base locale	Meccanismo cooperativo	Meccanismo cooperativo	Meccanismo cooperativo	Meccanismo cooperativo	Sistema strutturato per la selezione ed eventuale fidelizzazione	Sistema strutturato per la selezione ed eventuale fidelizzazione

Capitolo 5

	Pane Friulano	Barilla	Illycaffè	Stracchino Friulano	Mezzacorona	Rauscedo	Mela Valentina	FriulFruct	Valbona Ref. standard	Valbona "Filiere"
<i>Aspetti relazionali</i>	Fiducia sviluppata tra i partner, grazie a relazioni di lungo termine	Barilla ha obiettivi di sostenibilità per i suoi fornitori con cui si è sviluppato un legame duraturo	Prezzo più elevato stimola qualità e commitment dei produttori 2 pilastri filosofia Illy, etica e passione; Partnership con fornitori; sostenibilità	Discussioni con soci sul prezzo del latte e confronto con costo del latte estero più basso	Soddisfazione produttori per liquidazione del conferito a 90€/q, cantina leader in Trentino	Diverse tipologie di soci "frammentati", con diversi interessi	Fiducia dei soci	Rapporto più bilanciato con GDO. Rapporti preferenziali con unico cliente per ogni stato estero. Sviluppo di meccanismi di credito a favore dei produttori soci	Rapporti storici con fornitori, potere contrattuale a favore della GDO	Rapporti storici con fornitori, potere contrattuale a favore della GDO, ma maggiore possibilità di negoziazione a causa di prodotti a maggiore valore aggiunto
<i>Processi collaborativi</i>	Comunicazione tra partner, sviluppo prodotto sulla base del disciplinare	Comunicazione, supporto tecnico	Comunicazione, trasferimento della conoscenza e di best practices	Sviluppo prodotto	Supporto agronomico, burocratico, logistico ai produttori	Supporto agronomico, burocratico ai produttori	Supporto agronomico, burocratico, logistico ai produttori	Supporto agronomico, burocratico, logistico ai produttori	La collaborazione si estende a logistica, gestione delle scorte e termini di pagamento	Sviluppo prodotto congiunto, aspetti logistici
<i>Criticità individuate</i>	Resi, prodotto dedicato a Coop, trasporti gestiti dal singolo anello	Per Barilla: anche i produttori usano comportamenti speculativi	Forti fluttuazioni del prezzo del caffè nei listini	Concorrenza latte estero e prezzi più bassi; rapporto con produttori	Mercato saturo ed alta sostituibilità del prodotto		Sviluppo rete commerciale		Poco interesse di GDO a sviluppare prodotti "filiera", one-spot	

Tabella 5.14 - Analisi cross-case della struttura di governance del pricing

STRUTTURA DI GOVERNANCE DEL PRICING										
	Pane Friulano	Barilla	Illy	Stracchino Friulano	Mezzacorona	Rauscedo	Mela Valentina	FriulFruct	Valbona Ref. standard	Valbona "Filiere"
<i>Tecniche</i>	Evoluzione da singoli contratti diadici basati su indicati dalla Borsa Merci a meccanismo "cost-plus" condiviso dall'intera filiera, con riferimento al prezzo di vendita sul mercato finale	3 tipologie di tecniche nella relazione produttore-consorzi-Barilla	Elevato premium price per ottenere la massima qualità	Attualmente: Pagamento con meccanismo "prezzo stalla" + premio qualità Evoluzione: "prezzo indicizzato"/"cost-plus" condiviso dall'intera filiera.	Profit sharing: Prezzo del conferito tra produttori e consorzio: ricavi – costi e spartizione in base a parametri di qualità	Profit sharing: Prezzo del conferito tra produttori e consorzio: ricavi – costi e spartizione in base a parametri di qualità	Profit sharing: Prezzo del conferito tra produttori e consorzio: ricavi – costi e spartizione in base a parametri di qualità	Profit sharing: Prezzo del conferito tra produttori e consorzio: ricavi – costi e spartizione in base a parametri di qualità	A valle: Target costing su prezzo di riferimento da GDO A monte: Contratti annuali/stagionali "di campagna", pochi casi di approccio "cost-plus"	Pricing "cost-plus" in casi limitati
<i>Obiettivi</i>	Definizione di un prezzo stabile annualmente per garantire stabilità e sostenibilità ai produttori; al contempo è richiesta competitività sul mercato	Sostenibilità per produttori e possibilità di scelta del meccanismo più adatto: copertura dei costi e stabilità	Caffè di qualità per Illy; soddisfazione degli agricoltori	Sviluppo di un modello innovativo di pricing che svincoli Venchiaredo dai riferimenti di mercato	Obiettivi economici e remunerazione soci	Obiettivi economici e remunerazione soci	Obiettivi economici e remunerazione soci	Obiettivi economici e remunerazione soci	Obiettivi economici	Obiettivi economici
<i>Ruoli</i>	Suggerimento del meccanismo e coordinamento da parte di LegaCoopFVG	Concertazione da parte di Barilla e ruolo chiave della regione Emilia Romagna nel conferimento di fondi europei	Illy sostiene i produttori con formazione, consulenza e proficuo scambio informativo	Coordinamento da parte di LegaCoopFVG; competenze SCM di Emmi per entrata in nuovi mercati	Integrazione verticale totale da parte di Mezzacorona	Integrazione verticale su base cooperativa	Integrazione verticale su base cooperativa	Integrazione verticale su base cooperativa	Coordinamento di Valbona su indicazioni di clienti private label	Coordinamento di Valbona su indicazioni di clienti private label

Capitolo 5

	Pane Friulano	Barilla	Illy	Stracchino Friulano	Mezzacorona	Rauscedo	Mela Valentina	FriulFruct	Valbona Ref. standard	Valbona "Filiere"
<i>Informazioni richieste</i>	Informazioni sui costi sostenuti all'interno della filiera per ogni livello coinvolto	Costi dei produttori	n.d.	Informazioni sui costi di produzione per sviluppare il prezzo "indicizzato"	n.d.	Principalmente volumi di acquisto	n.d.	n.d.	Informazioni richieste: principalmente volumi per definire la contrattazione.	n.d.
<i>Investimenti</i>	Effettuati in modo indipendente da parte dei singoli membri della filiera, manca quantificazione dettagliata	Operati dalla Regione Emilia Romagna sulla base di finanziamenti europei	Effettuati sulla formazione, trasferimento delle best-practices agronomiche; convenzione magazzino	Dedicati allo sviluppo degli impianti produttivi, logistica, formazione, rete commerciale	Dedicati allo sviluppo degli impianti produttivi, logistica, formazione, rete commerciale	Dedicati allo sviluppo degli impianti produttivi, logistica, formazione, rete commerciale	Dedicati allo sviluppo degli impianti produttivi, logistica, formazione, rete commerciale	Dedicati allo sviluppo degli impianti produttivi, logistica, formazione, rete commerciale	Investimento sulle risorse umane con i fornitori di carciofi	n.d.
<i>Incentivi</i>	n.d.	Principalmente finalizzati ad ottenere prodotti di qualità	Finalizzati ad ottenere prodotti di elevata qualità	Principalmente basati sulla qualità	Principalmente basati sulla qualità	Principalmente basati sulla qualità	Principalmente basati sulla qualità	Principalmente basati sulla qualità	n.d.	n.d.
<i>Contratti</i>	Prima dell'implementazione dello schema cost-plus contratti diadici	Contratto di filiera	Possibilità di contratti futuri	n.d.	Non scritti con clienti della distribuzione. No a monte.	n.d.	n.d.	n.d.	Contatti di "campagna"	n.d.
<i>Benefit sharing</i>	L'obiettivo è di sviluppare il benefit sharing in base agli investimenti effettuati, ma non solo, anche in base ai diversi obiettivi degli attori coinvolti								Nel caso di lavorazioni particolari, fornitori storici o ampiezza di gamma	Nel caso di lavorazioni particolari, fornitori storici o ampiezza di gamma

	Pane Friulano	Barilla	Illy	Stracchino Friulano	Mezzacorona	Rauscedo	Mela Valentina	FriulFruct	Valbona Ref. standard	Valbona "Filiere"
<i>Risk sharing</i>	Rischio resi a carico dei panificatori: il nuovo modello ne deve tenere conto	Rischio di comportamenti opportunistici dei produttori nella scelta della modalità di pricing	Rischio di comportamenti opportunistici dei produttori nella scelta del timing del pricing	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	No condivisione	No condivisione
<i>Attività di supporto</i>	Sviluppo disciplinare	Sviluppo disciplinare	Premio Brasil, Università del Caffè	Centrale di Acquisto; Sviluppo disciplinare	Supporto nelle pratiche amministrative e burocratiche	Supporto nelle pratiche amministrative e burocratiche	Supporto nelle pratiche amministrative e burocratiche	Supporto nelle pratiche amministrative e burocratiche; Sviluppo di una cassa di credito a favore dei soci	n.d.	Tavoli nel caso delle filiere (situazione maggiormente collaborativa)
<i>Livello di sviluppo del modello di pricing</i>	Il modello di pricing "cost plus" di filiera è in via di implementazione	Quinto anno del contratto di filiera	Da inizio anni Novanta	Filiera di recente avvio e modello di pricing in via di definizione	Modello consolidato	Filiera recentemente ristrutturata	Filiera di recente avvio	Modello consolidato	Modello consolidato	Modello consolidato

6 DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Il sesto capitolo si incentra sull'analisi dei risultati della ricerca, rileggendo le evidenze empiriche emerse dalle analisi within-case e cross-case dei casi studio. Si delineano in questo modo le proposizioni teoriche finalizzate a contribuire allo sviluppo della conoscenza degli approcci collaborativi nelle attività di pricing a livello di supply chain in relazione ai gap di ricerca individuati nell'analisi della letteratura. Le proposizioni sono inoltre rilette attraverso le lenti di alcune consolidate teorie manageriali.

Metodologia di generazione e presentazione delle proposizioni teoriche

Nel Capitolo 4, relativo alla progettazione della ricerca, sono stati sottolineati le finalità esplorative e *theory-building* del presente studio, alla luce dei gap individuati nell'analisi della letteratura effettuata nel contesto del Supply Chain Pricing, in particolar modo in riferimento alla necessità di approfondire l'implementazione dei meccanismi collaborativi di pricing.

L'adozione della metodologia di caso studio multiplo ha permesso di ottenere un'ampia base di dati su cui sviluppare proposizioni teoriche indirizzate ad accrescere la conoscenza relativa allo sviluppo di meccanismi collaborativi nelle attività di pricing a livello di supply chain.

Eisenhardt e Graebner (2007) evidenziano come i casi di studio multiplo permettano una migliore esplorazione delle domande di ricerca e di conseguenza l'elaborazione della teoria. Seguendo le indicazioni fornite da questi ricercatori, i dati presentati nel precedente capitolo sono stati analizzati e codificati, in modo da generare le proposizioni teoriche, che saranno presentate in questo capitolo all'interno di sezioni dedicate. Ogni proposizione verrà supportata dalle evidenze empiriche, attraverso l'utilizzo di grafici e tabelle.

Successivamente, la discussione di ogni singola proposizione è stata approfondita richiamando la base teorica esistente in modo da definirne il contributo accademico in relazione alle domande di ricerca che hanno guidato lo studio.

Come evidenziato nei gap di ricerca, il fenomeno del Supply Chain Pricing collaborativo non è stato finora riletto attraverso le lenti di consolidate teorie manageriali. Si è cercato pertanto di analizzare e rileggere le proposizioni teoriche generate tramite la prospettiva di alcune importanti teorie manageriali, prendendo ispirazione da Ketchen e Hult (2007). Risulta importante sottolineare come prestigiose riviste internazionali nell'ambito dell'Operations and Supply Chain Management (in primis *Journal of Supply Chain Management* e *Journal of Operations Management*) presentino ricerche supportate dalla rilettura dei risultati attraverso le lenti delle teorie manageriali.

6.1 Estensione degli approcci collaborativi di pricing

Nel principale articolo relativo al Supply Chain Pricing Voeth e Herbst (2006) propongono un approccio collaborativo nella definizione del prezzo tra due livelli di una supply chain basato sulla completa condivisione delle informazioni relative ai costi (cost transparency): tuttavia non vengono investigate le possibilità di estendere tale collaborazione oltre la diade all'interno della filiera. Prendendo in considerazione le altre ricerche individuate nell'analisi bibliografica, si è evinto che uno dei principali gap nel contesto degli studi re-

Conclusioni

lativi al Supply Chain Pricing è legato all'assenza di una visione globale di network che superi l'interazione esclusivamente diadica tra cliente e fornitore proposta nei principali contributi studiati.

Dall'altro lato è stato possibile analizzare all'interno dei casi studio retrospettivi la presenza di meccanismi di pricing collaborativi estesi anche oltre la diade: un esempio rappresentativo è dimostrato dal caso della supply chain di Shepherd's Grain, dove le decisioni relative al pricing sono derivate dal confronto e dalla condivisione da parte di tutti i soggetti maggiormente coinvolti nella filiera, a partire dai produttori fino al molitore.

Richiamando la prima domanda di ricerca del presente studio, finalizzata ad investigare il ruolo delle variabili contestuali come *enablers* per l'adozione e sviluppo, e focalizzandosi sull'estensione dell'approccio collaborativo di pricing individuato, i casi studio sono stati classificati in base al numero di livelli coinvolti nella concertazione dei prezzi. In Tabella 6.1 è riportata la classificazione in base all'estensione della collaborazione nelle attività di pricing.

Come illustrato, la maggior parte delle relazioni individuate sono di tipo diadico: infatti Illy intrattiene relazioni collaborative mirate alla sostenibilità della filiera direttamente con i produttori o con i consorzi, proponendo la formula di pricing con elevato premium-price, mentre nei casi del Gruppo Mezzacorona, Mela Valentina, FriulFruct e Cantina di Rauscedo la collaborazione si basa su meccanismi cooperativi diadici di profit-sharing con l'aggiunta di premi qualità: i coltivatori soci conferiscono i prodotti sulla base di un prezzo che è calcolato togliendo dai ricavi della cooperativa che gestisce la filiera i costi sostenuti per il consolidamento, lo stoccaggio, le lavorazioni e la commercializzazione, compresi i costi amministrativi e logistici. In pratica, i coltivatori delegano la definizione del prezzo alla cooperativa, che ha lo scopo di tutelare i propri soci, attivando anche ulteriori forme di collaborazione (ad esempio nella logistica, a supporto delle attività amministrative, ecc.). In questi casi la cooperativa fa riferimento a prezzi di mercato esterni per commercializzare il prodotto ottenuto, non essendo coinvolta in relazioni collaborative a valle. Il caso delle filiere gestite da Valbona sono caratterizzati da ridotti approcci collaborativi. Nel caso della supply chain delle referenze standard di Valbona, intervengono limitate relazioni diadiche tra Valbona e i fornitori di lavorazioni (solo in alcuni casi limitati vi è un'interazione collaborativa con il fornitore di lavorazioni dei carciofi, dove il rapporto consolidato permette il riconoscimento dei costi di lavorazione) e relazioni diadiche con i clienti sulla base del target-costing, mentre nel caso dei prodotti "Filiera", caratterizzati da prodotti a forte identità territoriale, si mantengono sempre relazioni diadiche tra Valbona e i produttori, e tra Valbona e i clienti della Grande Distribuzione Organizzata, mettendo in pratica alcune limitate pratiche "cost-plus".

Dall'altro lato è stato possibile riscontrare anche delle relazioni estese oltre la diade nei casi del Pane Friulano e dello Stracchino Friulano, dove sono in evoluzione meccanismi di pricing "cost-plus" e di "prezzo indicizzato" condivisi tra i diversi livelli della supply chain, a partire dai produttori fino al lato distribuzione. Nel caso dell'accordo di filiera del grano duro in Emilia Romagna è stato sviluppato un approccio collaborativo che mette in diretta relazione Barilla, i produttori e i consorzi regionali, sulla base di diverse modalità di pricing (principalmente basate su premium price oppure "cost-based") la cui scelta è delegata in primo luogo ai consorzi e successivamente ai singoli produttori attraverso contratti singoli.

Tabella 6.1 - Estensione dei meccanismi di pricing collaborative all'interno del filiere analizzate

CASO STUDIO	FORNITORI INPUT	PRODUTTORI	CONSORZIO PRODUTTORI	INTERMEDIARIO	TRASFORMAZIONE	DISTRIBUZIONE
Pane Friulano	Consorzio Agrario FVG	Produttori	Consorzio Agrario FVG	Grandi Molini Italiani	Coop. Agricole Castions	Coop NordEst
Stracchino Friulano	Consorzio Agrario FVG; Circolo Agrario	Produttori	Coop. Venchiaredo	n.p.	Venchiaredo S.p.A.	Coop NordEst, Emmi S.p.A. Conad
Barilla	Produttori Sementi	Produttori	Consorzi regionali vari e OP	n.p.	Barilla S.p.A.	GDO
Illycaffè	n.a.	Produttori	Consorzi e cooperative	n.p.	Illycaffè	GDO; canale bar in franchising
Mezzacorona	n.a.	Produttori	Mezzacorona S.c.a.	n.p.	Nosio S.p.A.	Reti commerciali controllate
Mela Valentina	n.a.	Produttori	Mezzacorona S.c.a.	n.p.	n.p.	Intermediari; supermarket
Valbona referenze standard	n.a.	Produttori	n.p.	Fornitore Lavorazioni (es. carciofi)	Valbona	GDO
Valbona prodotti "Filiere"	n.a.	Produttori	n.p.	n.p.	Valbona	GDO
Cantina Rauscedo	n.a.	Produttori	Cantina Rauscedo	n.p.	n.p.	Vendita diretta; imbottigliatori
FriulFruct	n.a.	Produttori	FriulFruct	n.p.	n.p.	GDO

Legenda	Relazione diadica	Relazione extra-diadica
	n.p.: non presente	n.a.: non analizzato nel caso studio

Rileggendo questa classificazione, si è notato come nel caso di approcci collaborativi nel pricing estesi oltre la diade vi sia il coinvolgimento di un attore esterno: nel caso Barilla lo sviluppo di meccanismi collaborativi di pricing oltre la diade è supportato dall'intervento della Regione Emilia Romagna che opera attivamente come soggetto coordinatore della filiera e come attrattore di fondi dell'Unione Europea per sostenere gli investimenti necessari allo sviluppo della filiera. La Regione opera attivamente anche nelle attività di stesura del disciplinare.

Nel caso del Pane Friulano e dello Stracchino Friulano interviene il coordinamento di LegaCoop FVG, a supporto di una collaborazione nel pricing con approccio "cost-plus" estesa dai produttori fino al lato distribuzione. Nel caso dello Stracchino Friulano l'evoluzione proposta permetterebbe di coinvolgere nella collaborazione anche i fornitori di input. In particolare, la collaborazione a valle si concretizza nel caso del Pane Friulano con il diretto coinvolgimento di Coop NordEst, mentre nel caso dello Stracchino Friulano vi è un'importante relazione commerciale con Emmi, multinazionale operante nel settore dei latticini.

Conclusioni

Sulla base di tali evidenze empiriche, rappresentate in Figura 6.1, sono state sviluppate le seguenti proposizioni teoriche:

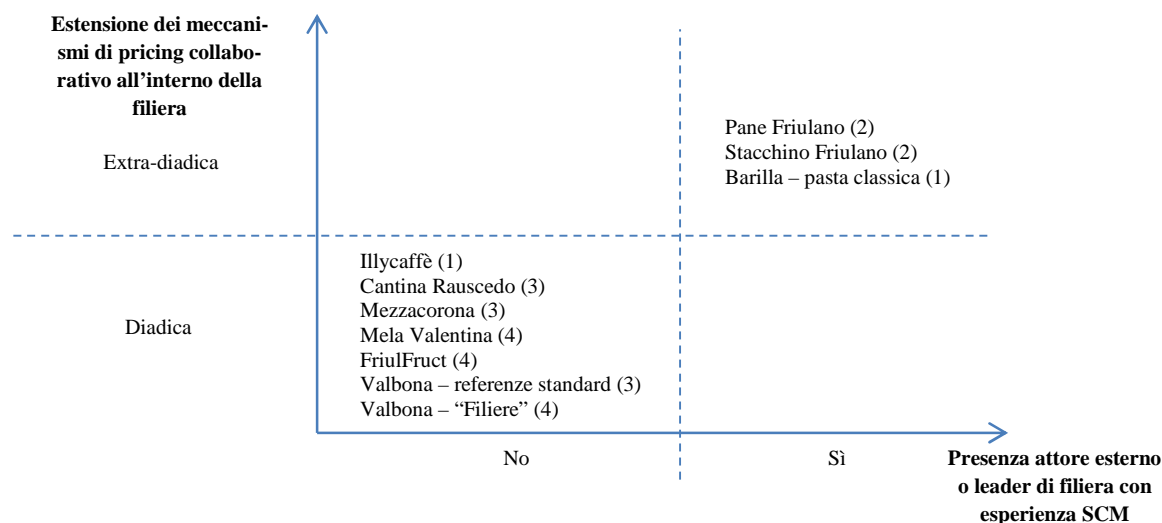


Figura 6.1 - Evidenze empiriche da analisi cross-case a supporto delle Proposizioni 1 e 2

Proposizione 1: *L'intervento e la partecipazione di un attore istituzionale esterno alla supply chain favorisce lo sviluppo e la concertazione di meccanismi di pricing collaborativo che superano la diade all'interno della supply chain.*

In base ai numeri tra parentesi in Figura 6.1 (riferiti ai quadranti illustrati in Tabella 4.2) si può notare come lo sviluppo di relazioni collaborative sia facilitato nel contesto di linee uniche di prodotto, ossia nei casi Pane Friulano, Stracchino Friulano e Barilla (linea pasta classica), in base alla minore complessità della filiera, alla maggiore interdipendenza degli attori e alla maggiore focalizzazione su un prodotto ben differenziato che viene sviluppato sulla base di un disciplinare condiviso.

Analizzando il contributo accademico offerto da questa proposizione teorica, si sottolinea la possibilità di sviluppare meccanismi di pricing collaborativo che superano la diade nel momento in cui vi è l'intervento di attori esterni che contribuiscono non solo ad aggiungere risorse utili a sviluppare la filiera tramite finanziamenti esterni, ma anche ad assumere un ruolo di “garante” per una definizione equa e trasparente dei meccanismi di definizione dei prezzi. È stato sottolineato nei principali contributi relativi al Supply Chain Pricing (Voeth e Herbst, 2006; Haeling von Lanzenauer e Pohl, 2007) come uno dei maggiori ostacoli all'implementazione di collaborazioni nel pricing sia l'adozione di comportamenti opportunistici quali l'hold-up, e come vi sia la necessità di utilizzare metodi chiari per l'allocatione dei benefici: il ruolo ricoperto dagli attori esterni coinvolti nelle filiere analizzate è quindi fondamentale per garantire la correttezza nella definizione dei costi sostenuti dai singoli membri, in modo da strutturare meccanismi “cost-based” trasparenti.

Da un punto di vista teorico è possibile rileggere ulteriormente questo risultato attraverso la Game Theory: la collaborazione è possibile in quanto interviene un attore che aumenta il livello di risorse presenti nel gioco (Smith, 2008).

Da un punto di vista manageriale, l'intervento degli attori istituzionali esterni rappresenta un'importante opportunità per le aziende coinvolte nei progetti di filiera. Tale opportunità si concretizza in modalità diverse a seconda del livello di appartenenza alla supply chain. In primo luogo, come già evidenziato, l'intervento di un attore esterno può essere interpretato come una “garanzia” per i produttori nel vedersi riconoscere adeguati margini attraverso

so meccanismi di pricing trasparenti e svincolati dai prezzi imposti dal mercato. Dall'altro lato, per trasformatori e distributori, pur contribuendo ad aumentare la complessità della gestione degli acquisti dai produttori, l'intervento di un soggetto istituzionale contribuisce ad apportare nuove risorse, sia in termini finanziari (è il caso della Regione Emilia Romagna, che apportando finanziamenti europei facilita l'ammodernamento della filiera del grano duro regionale, a tutto vantaggio di Barilla) oppure in termini di collaborazione in altri processi chiave (come nel caso del Pane Friulano e dello Stracchino Friulano, dove Lega-CoopFVG ricopre un ruolo chiave nel marketing e nelle attività di promozione). Tali vantaggi vengono bilanciati dai meccanismi di pricing effettivamente implementati: gli attori delle filiere del Pane Friulano e dello Stracchino Friulano concedono ai produttori forme di pricing cost-plus, mentre Barilla offre la possibilità di scegliere tra diverse tecniche di pricing.

Proposizione 2: *Il coordinamento di un leader di filiera con esperienza nelle pratiche di Supply Chain Management favorisce lo sviluppo e la concertazione di meccanismi di pricing collaborativo che superano la diade all'interno della supply chain.*

La possibilità di adottare un approccio collaborativo nel pricing a livello extra-diadico deve essere supportato competenze di coordinamento e Supply Chain Management. Barilla è riuscita a sviluppare un approccio di filiera, facendo leva sulle proprie approfondite competenze nell'ambito SCM: ad esempio, fin dagli inizi degli anni Novanta Barilla ha sviluppato importanti progetti di Efficient Customer Response (ECR). Tale esperienza favorisce lo sviluppo di un approccio di pricing collaborativo, in cui il prezzo di acquisto del grano duro non è legato semplicemente ai valori imposti dal mercato (situazione in cui i produttori agiscono come price-taker), ma è definito dai produttori e dai consorzi sulla base di diverse tecniche proposte da Barilla. L'esperienza di Barilla ha favorito il consolidamento dell'approccio di filiera, sulla base della forte attenzione dimostrata dall'azienda per la sostenibilità della sua supply chain. Inoltre, è importante sottolineare come l'accordo di filiera promosso da Barilla sia al quinto anno di rinnovo: si tratta sicuramente di un approccio all'avanguardia nel contesto italiano.

Focalizzando l'attenzione sulla filiera dello Stracchino Friulano, un ruolo critico nello sviluppo di approcci collaborativi nel pricing è ricoperto da Emmi: il coinvolgimento di Emmi permette al prodotto Stracchino Friulano una forte presenza e visibilità sul mercato, anche al di fuori del territorio regionale, fornendo nuove opportunità di vendita.

Una rilettura di questa proposizione teorica può essere effettuata attraverso la Knowledge Based View (Grant, 1996): il successo dello sviluppo di un approccio di Supply Chain Pricing collaborativo extra-diadico è legato all'integrazione della conoscenza e delle competenze sviluppate in ambito di Supply Chain Management. Nei casi retrospettivi la presenza di un soggetto di "terzo livello" con competenze logistiche e di marketing ricopre un ruolo chiave nella definizione delle linee guida e delle strategie di filiera, e di conseguenza nel pricing collaborativo. Da un punto di vista manageriale questa rilettura teorica sottolinea la necessità di coinvolgere nella supply chain organizzazioni con competenze approfondite per coordinare il processo di pricing collaborativo esteso oltre la diade, nel caso in cui sia complicato svilupparle internamente.

Risulta interessante analizzare il caso di Illycaffè: l'azienda ha ottenuto la certificazione DNV di sostenibilità per la supply chain brasiliana. Alla luce della proposizione teorica, sulla base delle estese competenze possedute da Illycaffè in ambito SCM, è lecito presupporre una futura evoluzione dell'approccio di pricing verso nuovi meccanismi extra-diadici, ad esempio diretti verso valle, dove già possiede un elevato grado di integrazione attraverso il canale bar in franchising.

6.2 Bilanciamento della relazione collaborativa con gli attori della Grande Distribuzione Organizzata

Proposizione 3. *L'intervento e la partecipazione di un attore istituzionale esterno alla supply chain favorisce la concertazione collaborativa del pricing con gli attori della GDO.*

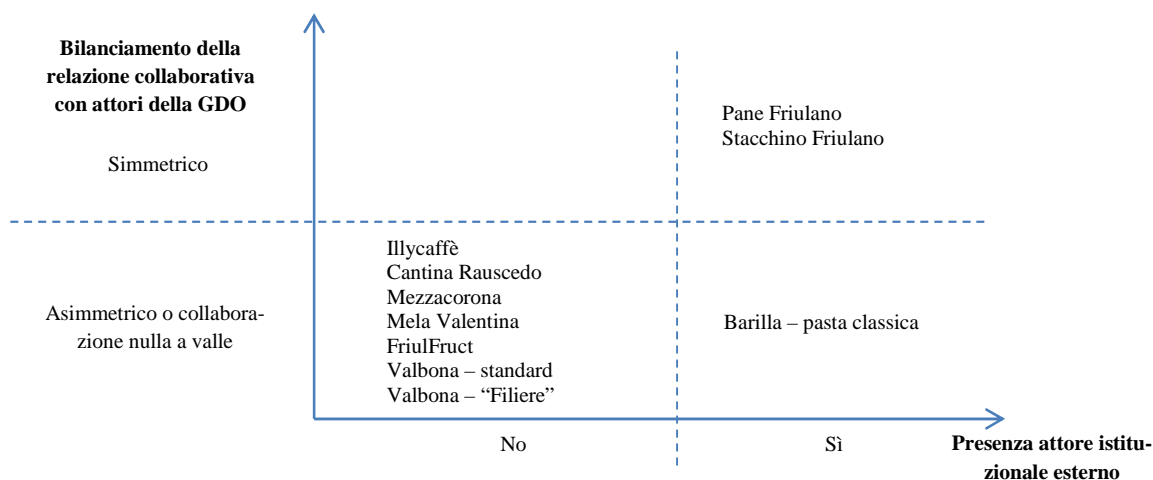


Figura 6.2 - Evidenze empiriche da analisi cross-case a supporto della Proposizione 3

Gli unici casi in cui si è realizzata una collaborazione maggiormente simmetrica con gli attori della Grande Distribuzione Organizzata sono rappresentati dalle supply chain del Pane Friulano e dello Stracchino Friulano. L'approccio collaborativo è riconducibile al contesto “simmetrico” in quanto nel caso del Pane Friulano è in evoluzione un sistema di pricing di filiera “cost-plus” finalizzato alla copertura dei costi dei singoli anelli della filiera con l'accordo congiunto di CoopNordest, mentre nel caso dello Stracchino Friulano il rapporto di pricing collaborativo con il distributore Emmi S.p.A. ha avuto un ruolo chiave per lo sviluppo della filiera e il raggiungimento del mercato nazionale ed internazionale.

L'intervento di LegaCoopFVG all'interno delle filiere del Pane Friulano e dello Stracchino Friulano permette di instaurare un rapporto collaborativo con la GDO nella definizione del prezzo del prodotto finale. Dall'altro lato, si può notare che nel caso di brand consolidati e con una forte immagine sul mercato, come ad esempio Barilla ed Illycaffè, non si instaurano rapporti collaborativi simmetrici a valle. È lecito assumere che tali brand possano fare leva su un maggiore potere contrattuale nei confronti della Grande Distribuzione, non essendo quindi interessanti a sviluppare approcci collaborativi nel pricing a valle.

In questo senso, l'intervento di attori esterni è mirato al supporto di filiere in via di evoluzione (entrambi i progetti Pane e Stracchino Friulano sono stati avviati con successo nel 2010) con potere contrattuale limitato nei confronti della GDO. Pertanto è possibile sottolineare il rilevante impatto manageriale del risultato ottenuto: il coordinamento di attori esterni, in particolare *stakeholders* può favorire positivamente lo sviluppo di filiere incentrate su un'unica linea di prodotto con forte identità territoriale ed è quindi potenzialmente estendibile ad un'ampia serie di supply chain nel contesto agro-alimentare italiano.

6.3 Inquadramento dei meccanismi di pricing

Un importante contributo accademico e manageriale fornito dalla presente ricerca consiste nell'inquadramento dei meccanismi di pricing collaborativo effettivamente implementati nei casi studio.

Dall'analisi dei casi studio si è evinto infatti che l'implementazione dei diversi meccanismi di pricing varia in base al posizionamento all'interno della supply chain e alla modalità di governance delle transazioni adottata dagli attori della filiera.

6.3.1 Modalità di governance delle transazioni

Richiamando lo studio di Agndal e Nilsson (2010), a sua volta fortemente incentrato sulla base della teoria Transaction Cost Economics proposta da Williamson (1979), è possibile delineare due modalità di governance delle transazioni nelle situazioni di acquisto all'interno della supply chain:

- un approccio “*transazionale*”, all'interno del quale lo scambio avviene in un mercato con limitata dipendenza tra le parti cliente e fornitore (*market procurement*);
- dall'altro lato un approccio “*relazionale*”, nel quale lo scambio avviene all'interno di una struttura di governance ibrida con elementi di market procurement e gerarchia. In questa forma le parti coinvolte restano formalmente autonome ma sviluppano collaborazioni più strette ed adattano i loro processi alla luce di questa maggiore interazione.

Come illustrato in Tabella 6.2, le due modalità di governance delle transazioni si declinano diversamente all'interno delle dimensioni di incertezza, frequenza ed in termini di investimenti specifici dedicati alla transazione. Gli approcci maggiormente relazionali sono sviluppati nel contesto di transazioni frequenti e ad alta incertezza, comportando quindi la necessità di effettuare investimenti specifici dedicati, in quanto l'opportunità di ricorrere al mercato è particolarmente pericolosa. Viceversa, nel caso di un approccio transazionale la bassa incertezza dello scambio e la sua bassa frequenza non richiede particolari investimenti, in quanto è maggiormente conveniente approvvigionarsi sul mercato.

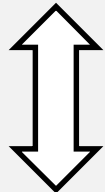
Tabella 6.2 - Modalità di governance delle transazioni

DIMENSIONI	APPROCCIO RELAZIONALE	APPROCCIO TRANSAZIONALE
Incetzza	Alta	Bassa
Frequenza	Alta	Bassa
Investimenti specifici	Elevati	Ridotti

(adattato da Williamson, 1979)

All'interno dei casi studio sono state individuate diverse forme di governance delle transazioni, alcune delle quali tipiche delle filiere agro-alimentari, come il caso delle Organizzazioni di Produttori e delle cooperative. I casi studio sono stati posizionati all'interno della Tabella 6.3.

Tabella 6.3 - Forme di governance adottate nel settore agro-alimentare

<p>APPROCCIO TRANSAZIONALE</p>  <p>APPROCCIO RELAZIONALE</p>	Strutture di mercato
	<ul style="list-style-type: none"> • borsa merci, future markets • mercato ortofrutticolo
	Forme intermedie
	<ul style="list-style-type: none"> • contratti • accordi interprofessionali • Organizzazioni di Produttori
	Integrazione verticale
	<ul style="list-style-type: none"> • cooperative • integrazione verticale

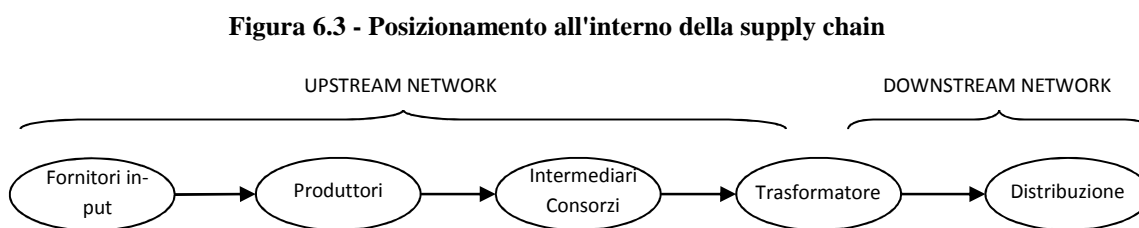
6.3.2 Posizionamento all'interno della supply chain

La codifica dei dati raccolti nei casi studio ha inoltre premesso di individuare una seconda variabile con cui inquadrare i diversi meccanismi di pricing individuati. Si è notato infatti che tali meccanismi variano a seconda del posizionamento all'interno della supply chain. Il punto di riferimento per il posizionamento è il trasformatore, ovvero l'impresa focale che solitamente coordina la filiera.

In questo modo è stato possibile suddividere le supply chain analizzate in due network:

- “upstream network” (relazioni a monte del trasformatore);
- “downstream network” (relazioni a valle del trasformatore).

La rappresentazione grafica del posizionamento è proposta in Figura 6.3:



L'incrocio delle due variabili adottate ed il conseguente posizionamento dei casi studio ha determinato i risultati descritti all'interno della Tabella 6.4.

Tabella 6.4 - Classificazione e posizionamento dei meccanismi collaborativi di pricing

		Porzione della supply chain analizzata	
		Upstream network	Downstream network
Modalità di governance delle transazioni	Relazionale	<p>Tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premium price con possibilità di scelta del timing affidato al produttore (Illycaffè) - Premi di qualità con possibilità di scelta affidata al produttore (Barilla) - Quality-based pricing + Profit-sharing (Mezzacorona, Mela Valentina, Rauscedo, FriulFruct, Stracchino Friulano) - Cost-plus pricing con prezzo stabile (Pane Friulano) - Cost-plus per riconoscimento costi di lavorazione (Barilla, Valbona Filiere) <p>Incentivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principalmente finalizzati ad ottenere prodotti di qualità e con determinate caratteristiche stabilite dal trasformatore <p>Investimenti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicati per sviluppo impianti produttivi, logistica, formazione (Mezzacorona, Mela Valentina, Illycaffè) <p>Attività di supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo disciplinare (Barilla, Pane Friulano e Stracchino Friulano) - Supporto nelle pratiche amministrative e burocratiche (Mezzacorona, Cantina Rauscedo) - Riunioni di sviluppo prodotto (Valbona “Filiere”) - Centrale di acquisto (Stracchino Friulano) 	<p>Tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cost-plus pricing (Pane Friulano, Stracchino Friulano, Valbona “Filiere”) <p>Incentivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non rilevanti <p>Investimenti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicati per sviluppo delle attività logistiche e di marketing (Pane Friulano) <p>Attività di supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle criticità: gestione dei resi (Pane Friulano) - Introduzione su nuovi mercati extra-locali (Stracchino Friulano) - Riunioni di sviluppo prodotto (Valbona “Filiere”)
	Transazionale	<p>Tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prezzi di mercato (Valbona – referenze Standard) <p>Incentivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principalmente finalizzati al soddisfacimento delle specifiche imposte <p>Investimenti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Molto limitati <p>Attività di supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitate 	<p>Tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prezzi di mercato - Target costing su distinta base codificata (Valbona – referenze Standard) <p>Incentivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promozioni: es. BOGO – Buy One Get One free (Mezzacorona) <p>Investimenti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dedicati a sviluppo rete commerciale (Mela Valentina, Mezzacorona) <p>Attività di supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitate

Sulla base del posizionamento dei meccanismi di pricing all'interno della Tabella 6.4, è stato possibile sviluppare ulteriori proposizioni teoriche, finalizzate a rispondere alla seconda domanda di ricerca, incentrata sulle modalità implementazione dei diversi approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.

Proposizione 4: *All'aumentare dell'approccio relazionale, aumenta il riconoscimento dei costi di produzione sostenuti dai singoli membri della supply chain, supportato da appositi meccanismi di pricing «cost-based»*

Le evidenze empiriche a supporto di questa proposizione sono date dai caso del Pane Friulano per l'intera lunghezza della supply chain a livello upstream e downstream; a livello

Conclusioni

upstream è il caso di Barilla e limitatamente di Valbona Filiere (anche se in certi casi meccanismi cost-plus vengono adottati anche nel caso Valbona referenze standard); a livello downstream è nuovamente il caso di Valbona Filiere (seppure in modo ridotto) a determinare l'implementazione di meccanismi cost-plus da parte dei clienti, atti a riconoscere i costi di produzione sostenuti da Valbona nel contesto di particolari prodotti a forte identità territoriale. Illycaffè, pur non prendendo in considerazione direttamente i costi di produzione del caffè brasiliano è consapevole del fatto che il prezzo attualmente proposto copre abbondantemente i costi di produzione sostenuti dai produttori e dai consorzi: tuttavia all'origine della scelta di adottare un elevato premium price vi era la motivazione di garantire la sostenibilità ai produttori. Sia nel caso del Pane Friulano, che in quello dell'accordo di filiera dell'Emilia Romagna gestito da Barilla la spinta ad adottare meccanismi cost-based è determinata da esigenze di sostenibilità economica per l'intera filiera.

Pertanto, questa proposizione può essere riletta alla luce della Strategic Choice Theory (Child, 1972): questa teoria sostiene che le imprese tendono ad agire attivamente per dare forma al loro ambiente. Per questo motivo, la scelta strategica può essere estesa anche a livello di filiera (Ketchen e Hult, 2007). In questa prospettiva l'implementazione di meccanismi "cost-based", finalizzati a garantire la copertura dei costi sostenuti dai partner di filiera, è il frutto della scelta strategica da parte del coordinatore della filiera. Tale scelta strategica è motivata a ottenere la sostenibilità di tutti gli anelli della filiera coinvolti nella collaborazione. In questo modo la proposizione si inserisce all'interno del dibattito sulla sostenibilità delle supply chain, contribuendo a sottolineare la necessità per le aziende di adottare un comportamento sinergico e "globale" a livello di supply chain, evitando di agire in modo individuale e "locale" (Seuring and Müller, 2008). Sulla base di questo risultato, l'adozione di meccanismi di pricing collaborativo rappresenta un importante passo verso la sostenibilità della filiera.

Proposizione 5: *Nella porzione «upstream» in un contesto fortemente relazionale, nei casi in cui si ricerca elevata qualità del prodotto, il trasformatore si assume maggiore rischio nel lasciare la possibilità di scelta del meccanismo di prezzo ai produttori.*

Il supporto empirico a questa proposizione teorica è fornito in particolar modo dai casi di Barilla ed Illycaffè. Nel caso dell'accordo di filiera in cui Barilla è coinvolta, viene lasciata ai produttori e ai consorzi la possibilità di scelta della modalità di pricing. Nel caso di Illycaffè, all'interno della supply chain per l'acquisto del caffè brasiliano, i produttori hanno la libertà di scegliere il timing della definizione del prezzo all'interno della finestra temporale proposta da Illycaffè. Illycaffè e Barilla hanno scelto di offrire queste opportunità in modo da garantirsi l'approvvigionamento della materia prima (rispettivamente caffè e grano duro) della miglior qualità.

Dal punto di vista accademico, la proposizione contribuisce alla teoria del Supply Chain pricing collaborativo, dimostrando innanzitutto la possibilità di realizzare approcci "simmetrici" in cui la definizione del prezzo è gestita in modo congiunto da due attori. È ad esempio il caso di Barilla, che non acquista il grano duro utilizzando i prezzi di riferimento stabiliti dalla Borsa Merci, situazione in cui i produttori assumono il ruolo di price-taker, ma invece propone un ventaglio di meccanismi di pricing tra cui il produttore o il consorzio possono selezionare la tecnica desiderata. Questa situazione dimostra inoltre che l'interazione nel pricing si può concretizzare con risultati win-win (anche non economici) per gli attori coinvolti, sulla base dei diversi interessi perseguiti (ovvero margini interessanti per i produttori, a fronte della produzione di un prodotto di elevata qualità, fortemente ricercato dal trasformatore)

In entrambi i casi, i responsabili degli acquisti hanno sottolineato come lasciare libertà di azione nella scelta della modalità e del timing di pricing possa spingere i produttori ad

adottare atteggiamenti speculativi. Alla luce del verificarsi di comportamenti opportunistici, risulta interessante rileggere la proposizione attraverso le lenti dell'Agency Theory (Eisenhardt, 1989a). L'Agency Theory offre infatti l'opportunità di esaminare in che modo il rischio di comportamenti opportunistici possa essere prevenuto e minimizzato all'interno della supply chain attraverso l'utilizzo di strutture di ricompensa per ottenere l'allineamento degli obiettivi. L'Agency Theory considera le situazioni in cui un attore, ossia il "principale", richiede a un secondo soggetto, ossia l'"agente", di compiere un'azione per conto del principale. L'approccio diadico della teoria si concentra sulla progettazione e sullo sviluppo di un contratto finalizzato ad assicurare che l'agente si comporti nell'interesse del principale, e che i costi della agency relationship siano minimizzati (non eliminati, in quanto permangono condizioni di incertezza e di asimmetria informativa). Inoltre, principale ed agente possono avere diverse inclinazioni al rischio.

Il ruolo degli incentivi all'interno di una relazione principale-agente è di primario interesse in un contesto di supply chain, come nei casi analizzati, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi degli attori coinvolti. Nel caso del principale (Barilla, Illycaffè) l'obiettivo è l'approvvigionamento garantito della materia prima della migliore qualità, mentre gli agenti (i produttori) perseguono obiettivi di profitto. Gli incentivi proposti dal principale si basano su premi di qualità, anche piuttosto consistenti nel caso di Illycaffè. Dai casi studio è stato possibile notare come Barilla ed Illycaffè siano meno avversi al rischio, probabilmente sulla base della loro riconosciuta posizione sul mercato e della loro forte immagine: essendo in grado di far valere sul mercato la qualità del prodotto trasformato, riescono quindi a pagare premium price elevati ai propri fornitori di materia prima. Tuttavia, l'abilità di monitorare il comportamento di un agente da parte del principale è percepita come un incentivo all'interno della relazione (Holmstrom, 1979): Illycaffè e Barilla hanno implementato una serie di strumenti di controllo e misurazione della qualità molto stringenti. In una prospettiva di Agency Theory questi strumenti sono finalizzati a ridurre il rischio di ricevere materia prima scadente. In quest'ottica intervengono le attività di supporto sviluppate da Illycaffè per fidelizzare i propri produttori (Premio Illy Brasile, collaborazione con l'Università del Caffè) e da Barilla (che è riuscita a sviluppare salde relazioni di lungo termine con i produttori ed i consorzi all'interno dell'accordo di filiera dell'Emilia Romagna).

Dal punto di vista manageriale, la proposizione teorica sottolinea quindi l'opportunità per le imprese di trasformazione nelle filiere agro-alimentari di fare leva sull'offerta ai produttori ed agli intermediari di diverse tecniche di pricing, affidando la possibilità della scelta della tecnica desiderata, nel caso in cui si acquistino prodotti con forte impatto sulla qualità del prodotto finale. Tale opportunità può essere offerta nel momento in cui l'impresa di trasformazione possiede le risorse economiche per garantire interessanti incentivi ed è in grado di monitorare l'operato del fornitore.

Proposizione 6: *La selezione strategica dei partner influenza positivamente l'adozione di meccanismi collaborativi di pricing maggiormente sviluppati*

Nel contesto dell'approccio relazionale è possibile individuare dei casi in cui si sviluppano legami di lungo termine e maggiore intimità: Illycaffè e Barilla sono riuscite a creare forti legami con produttori e consorzi selezionati in modo strategico. La creazione di questi legami si traduce nello sviluppo ed adozione di meccanismi di pricing maggiormente strutturati rispetto agli altri casi, come nel caso di Barilla che offre ben tre forme di pricing tra cui scegliere ai propri produttori. Viceversa, nelle situazioni in cui vi è un'integrazione verticale basata su cooperative che non operano una selezione strategica dei soci produttori, si verifica l'utilizzo di semplici forme di profit-sharing (ricavi meno costi sostenuti dalla cooperativa) per la liquidazione del conferito ai soci (casi vitivinicoli e frutta). Richiamando i casi retrospettivi nel contesto del progetto "Agriculture of the Middle" è possibile no-

Conclusioni

tare come la selezione strategica dei partner sia un elemento chiave per lo sviluppo di relazioni collaborative anche all'interno del processo di pricing.

È possibile operare una rilettura di questa proposizione teorica in chiave della Social Dilemma Theory: la selezione strategica dei partner (“selective play”), operata ad esempio da Barilla e Illycaffè, conduce a un maggiore livello di collaborazione e cooperazione, perché le parti cooperanti dovrebbero nel tempo rifiutare di interagire con altri attori non cooperanti e iniziare ad associare il «gioco» alle sole parti cooperanti.

Inoltre, la selezione strategica dei partner fa in modo che essi non siano ridondanti e sostituibili all'interno della filiera. Questa “Non-redundancy” riesce ad evitare situazioni in cui i fornitori, essendo ritenuti ridondanti, possono ritenere il loro contributo non necessario e quindi sviluppare atteggiamenti opportunistici. Nuovamente i casi di Barilla ed Illycaffè sono paradigmatici in quest'ottica.

6.4 Sintesi dei principali risultati della ricerca

A conclusione dell' discussione dei risultati, vengono illustrati nelle Figure 6.4 e 6.5 la sintesi delle proposizioni teoriche sviluppate, evidenziando i legami individuati all'interno del framework di ricerca per entrambe le domande di ricerca.

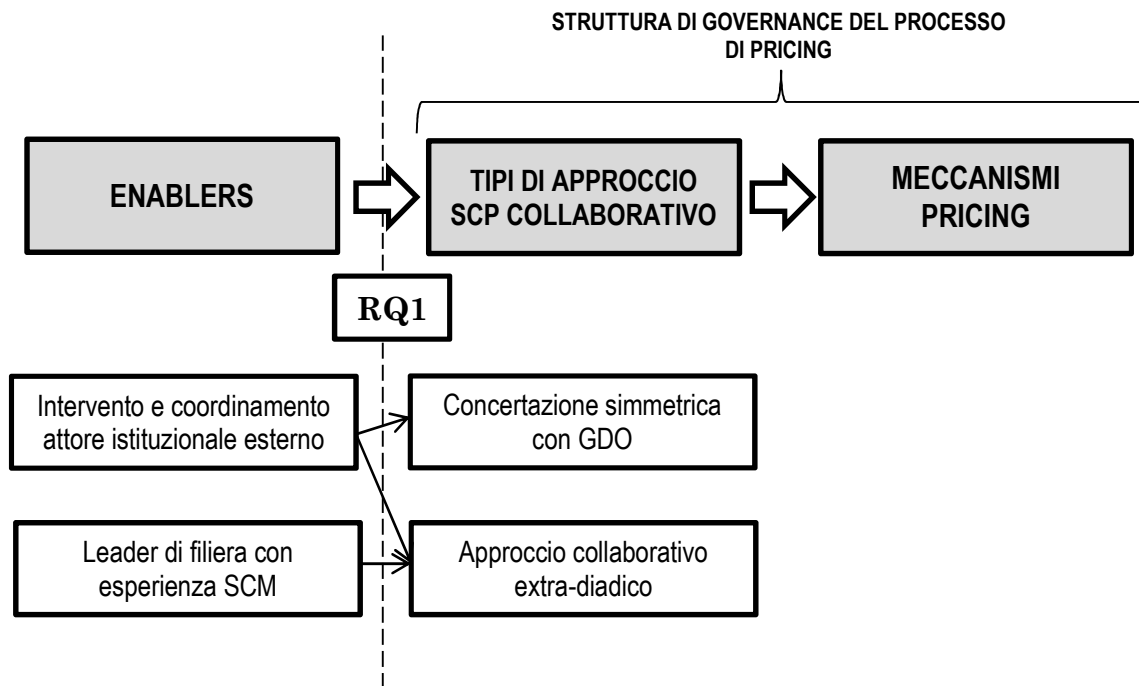


Figura 6.4 - Sintesi delle proposizioni relative a RQ1

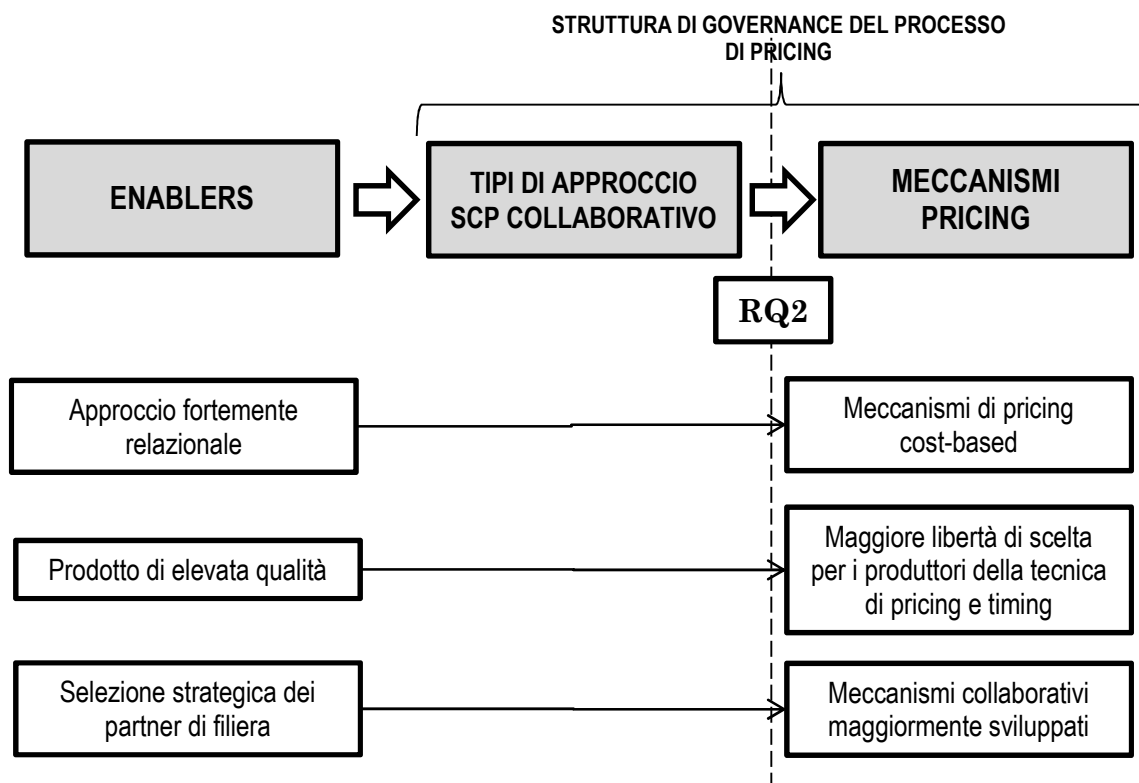


Figura 6.5 - Sintesi delle proposizioni relative a RQ2

Conclusioni

A titolo riepilogativo, la seguente Tabella 6.4 sintetizza la rilettura delle proposizioni teoriche sviluppate attraverso la prospettiva di consolidate teorie manageriali.

Tabella 6.5 - Sintesi delle teorie manageriali utilizzate per la rilettura delle proposizioni

PROSPETTIVA TEORICA	RILETTURA DEI RISULTATI
Agency Theory	Delega da parte del principale (trasformatore) della scelta del meccanismo di pricing agli agenti (fornitori). Barilla ritiene che sia più efficiente una struttura in cui la decisione del prezzo è delegata ai fornitori. Illy e Barilla si assumono il rischio di eventuali comportamenti speculativi, grazie alla forza del loro brand sul mercato a valle. Tuttavia il rischio è monitorato con elevati sistemi di controllo qualità.
Game Theory	La collaborazione extra-diadica nel pricing (es. contratti di filiera) è possibile in quanto interviene un attore esterno che aumenta il livello di risorse presenti nel gioco.
Strategic Choice Theory	Le decisioni strategiche per l'adozione di approcci collaborativi di pricing sono effettuate con interesse principale per l'intera catena: sostenibilità (Barilla e Illy) e sviluppo di una filiera integrata (Pane Friulano e Stracchino Friulano).
Knowledge Based View	Competenze SCM come fattore facilitante nello sviluppo di approcci collaborativi extra-diadici (es. contratto di filiera).
Social Dilemma Theory	La selezione strategica dei partner («selective play») conduce a un maggiore livello di collaborazione nel pricing grazie a meccanismi maggiormente sviluppati. Non-ridondanza dei partner.
Transaction Cost Economics	L'inquadramento dei meccanismi di pricing tiene conto delle diverse modalità di governance delle transazioni: nell'approccio relazionale sono favoriti meccanismi "cost-based" e vi è una maggiore possibilità di delega da parte del trasformatore della scelta della tecnica di pricing ai soggetti a monte della filiera.

CONCLUSIONI

La tesi ha perseguito l'obiettivo di indagare l'argomento del Supply Chain Pricing collaborativo, ovvero il processo con cui due o più aziende appartenenti a una supply chain interagiscono nella definizione del proprio prezzo e di quello delle controparti coinvolte, superando così l'approccio tradizionale con cui un'impresa agisce in modo indipendente per effettuare le proprie scelte di pricing. Il presente lavoro si è quindi posto l'obiettivo di approfondire una materia ancora relativamente poco esplorata in letteratura.

La ricerca ha adottato una metodologia di caso studio multiplo, investigando le relazioni collaborative nel processo di pricing all'interno di dieci supply chain nel settore agro-alimentare italiano. Tale settore è stato prescelto sulla base di una preliminare fase di ricerca esplorativa finalizzata ad individuare i contesti di applicazione del Supply Chain Pricing collaborativo.

La ricerca, incentrata su finalità esplorative e theory-building, è stata guidata da due principali domande: *“In che modo le variabili contestuali influiscono come facilitatori sulla struttura di governance del processo collaborativo di pricing in un ambito di supply chain?”* e *“In termini di meccanismi di definizione dei prezzi, in che modo si realizza l'implementazione di un approccio collaborativo nel processo di pricing tra diversi attori della supply chain?”*.

I risultati ottenuti, proposti in forma di proposizione teorica, contribuiscono allo sviluppo della conoscenza relativa al fenomeno del Supply Chain Pricing collaborativo, offrendo allo stesso tempo importanti implicazioni manageriali.

Contributi accademici

In primo luogo, il presente studio offre un primo inquadramento sistematico della letteratura relativa al Supply Chain Pricing collaborativo, rileggendo i contributi provenienti da diverse aree di ricerca e ripercorrendo l'evoluzione degli studi sul pricing a partire dal Marketing Industriale fino a giungere all'ambito del Supply Chain Management. La revisione bibliografica ha permesso di classificare due tipologie di Supply Chain Pricing collaborativo, caratterizzate da differenze in termini di distribuzione del potere tra le parti coinvolte nella collaborazione e ripartizione dei benefici ottenuti. Dall'analisi effettuata, il contesto del Supply Chain Pricing collaborativo “simmetrico” si configura come l'ambito meno esplorato in letteratura.

Sulla base dei gap delineati nell'analisi della letteratura, lo studio ha risposto alla prima domanda di ricerca rileggendo il fenomeno del Supply Chain Pricing collaborativo attraverso una prospettiva contingente finalizzata a determinare in che modo le variabili contestuali possono facilitare e supportare l'adozione di approcci collaborativi. Un ruolo di facilitatore per lo sviluppo di collaborazioni extra-diadiche è ricoperto dal coinvolgimento di un attore istituzionale esterno alla supply chain oppure di un leader di filiera con approfondite competenze nell'ambito di Supply Chain Management. Una concertazione maggiormente simmetrica con gli attori della Grande Distribuzione Organizzata è facilitata dal coinvolgimento di un attore istituzionale esterno.

In risposta alla seconda domanda di ricerca, questo studio contribuisce allo sviluppo della teoria relativa al Supply Chain Pricing collaborativo con casi “reali” e risultati pratici relativi alla sua implementazione; dall'analisi dei casi studio effettuati si evince che i meccanismi di pricing possono essere inquadrati in base alla modalità di governance delle

Conclusioni

transazioni (approccio relazionale vs. transazionale) e in base al posizionamento all'interno della supply chain.

Un ulteriore contributo accademico è offerto dalla rilettura delle proposizioni teoriche sviluppate attraverso le lenti di consolidate teorie manageriali, tra cui l'Agency Theory, la Strategic Choice Theory e la Social Dilemma Theory.

La ricerca effettua inoltre l'esplorazione di ulteriori aspetti legati alla sostenibilità delle filiere agri-food (aspetto alla base dello sviluppo di alcuni approcci collaborativi nei casi analizzati) e alla selezione strategica dei partner da coinvolgere all'interno di relazioni collaborative nel pricing.

Contributi manageriali

In primo luogo, la ricerca ha permesso di identificare i principali meccanismi di pricing con cui è possibile implementare un approccio collaborativo all'interno delle supply chain nel settore agro-alimentare. Il principale contributo manageriale si identifica nelle linee guida indicate dalle proposizioni teoriche per lo sviluppo di uno strumento per la valutazione dell'azienda e della filiera in cui opera sulla base di una check-list delle variabili individuate nei casi studio, in modo da supportare i manager nella scelta ed implementazione dei meccanismi di pricing collaborativo più convenienti per il contesto operativo.

Limitazioni della ricerca e potenziali sviluppi futuri

Per quanto riguarda le criticità e i limiti della ricerca, è sicuramente importante sottolineare come le strategie di pricing analizzate nel contesto dei casi studio facciano uso di informazioni spesso sensibili e confidenziali, limitando in questo modo in alcuni casi l'apertura delle aziende a fornire dati riservati. Si è cercato di sopperire alla mancanza di dati quantitativi attraverso un'approfondita analisi del contesto di ogni singolo caso studio, in modo da identificare con chiarezza i legami tra i costrutti alla base del framework di ricerca adottato.

Alla luce del framework sviluppato, la ricerca si è concentrata sull'analisi degli aspetti contingenti a supporto dell'adozione di approcci collaborativi nel pricing all'interno della supply chain e sulla loro effettiva implementazione in termini di meccanismi di pricing. Lo studio dell'impatto degli approcci di Supply Chain Pricing collaborativo sulle performance economiche della supply chain e dei singoli attori coinvolti nella collaborazione si configura come un interessante sviluppo futuro della ricerca.

Inoltre, in quest'ottica i meccanismi di pricing analizzati nella ricerca sono in genere condivisi a livello qualitativo, ma mancano di una formalizzazione forte e di strumenti quantitativi, in primo luogo finalizzati a misurare la ripartizione dei benefici tra le parti coinvolte. Per sopperire a questa mancanza, un ulteriore sviluppo futuro della ricerca si potrebbe identificare nello sviluppo di appositi modelli numerici a supporto della gestione del processo di Supply Chain Pricing collaborativo e nella misurazione del benefit sharing.

L'investigazione di questi aspetti maggiormente quantitativi sarà possibile solo grazie alla condivisione da parte delle aziende intervistate di dati numerici riferiti alle attività di pricing e più in generale alla redditività delle aziende. Questi infatti sono aspetti critici, alla base del successo economico delle stesse e rilevanti per il confronto con la concorrenza, quindi è tipica la resistenza delle organizzazioni a svelarne la struttura.

La possibilità di rintracciare altri esempi di supply chain collaborative nelle attività di pricing, anche in contesti differenti può contribuire ad allargare le prospettive offerte da questo studio. La fase esplorativa della ricerca ha permesso di focalizzare lo studio sul settore agro-alimentare: future ricerche potranno essere finalizzate ad estendere la conoscenza re-

lativa al pricing collaborativo in altri settori. Nel momento in cui la ricerca sul Supply Chain Pricing collaborativo compierà nuovi passi verso la formalizzazione dei suoi elementi costitutivi, una nuova potenziale opportunità di ricerca sarà offerta dalla conferma dal punto di vista statistico dei risultati sviluppati nella presente tesi; eventuali action research potrebbero seguire l'evoluzione delle collaborazioni nelle supply chain per validare i risultati ottenuti da questa ricerca e approfondire da un punto di vista evolutivo l'implementazione di approcci di Supply Chain Pricing collaborativo.

RINGRAZIAMENTI

Il mio primo ringraziamento è dedicato al Prof. Pietro Romano che mi ha costantemente seguito nel mio percorso di Dottorato di Ricerca in questi tre anni, supportandomi nei momenti più complicati e dandomi le giuste indicazioni su come strutturare e sviluppare il mio studio. Grazie per avermi permesso di intraprendere un importante cammino di crescita.

Un sincero ringraziamento va anche alla Prof.ssa Pamela Danese per gli utili consigli forniti nel corso della ricerca.

Non posso non ringraziare la Prof.ssa Lisa M. Ellram per l'importante opportunità di ricerca concessami presso la Miami University in Ohio: quest'esperienza mi ha permesso di crescere sia dal punto di vista di ricercatore, sia personale.

Un grazie anche ai colleghi del Laboratorio di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine per il fervido confronto, i suggerimenti e il supporto dimostratomi. Non voglio dimenticare in questo ringraziamento i Professori Alberto Felice De Toni e Guido Nassimbeni per il sostegno offertomi in questo periodo "complesso" di ricerca.

Un grazie di cuore a Federica, che ha sempre dimostrato il suo Amore, anche nei momenti più difficili, in questo primo anno assieme.

Un affettuoso grazie a mio papà Valerio, mia mamma Claudia e mia sorella Lara e a tutta la mia famiglia per la costante sopportazione e per l'incessante sostegno dimostratomi; senza di loro non avrei potuto completare questo percorso.

Ringrazio tutti i miei amici con cui ho condiviso tanti bellissimi momenti negli ultimi tre anni: hanno sicuramente contribuito a darmi energia e motivazione anche nelle situazioni più complicate.

Grazie,

Marco

BIBLIOGRAFIA

- Agndal H., Nilsson U. (2010), "Different open book accounting practices for different purchasing strategies", *Management Accounting Research*, 21(3), 147-166.
- Anderson J.C., Narus J.A., (2004), *Business Market management: Understanding, creating, and delivering value*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Andersson, D. and Norman, A. (2002), "Procurement of logistics services: a minute's work or a multi-year project?", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, pp. 3-14.
- Andriani P., Biotto G., Ghezzi D., Rauscher I., (2011), "The Emergence of trust-based knowledge ecosystems: the case of illycaffè in Brazil" http://sid.decon.unipd.it/materiale10/belussi_international_business/4%20week/Caso-illy-andriani-1.doc.pdf
- Aramyan L.H., Kuiper M. (2009), "Analysing price transmission in agri-food supply chains: an overview", *Measuring Business Excellence*, 13(3), 3-12.
- Argouslidis P.C., Indounas K. (2010), "Exploring the role of relationship pricing in industrial export settings: Empirical evidence from the UK", *Industrial Marketing Management*, 39(3), 460-472.
- Arshinder K., Kanda A., Deshmukh S.G. (2008), "Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions", *International Journal of Production Economics*, 115(2), 316-335.
- Avila R., Dodds W., Chapman J., Mann K., Wahlers, R. (1993), "Importance of price in industrial buying", *Review of Business*, 15(2), 34-48.
- Brennan R., Canning L., McDowell R. (2007), "Price-setting in business-to-business markets", *The Marketing Review*, 7(3), 207-234.
- Bunte F. (2006), "Pricing and performance in agri-food supply chains", in Ondersteijn, C.J.M., Wijnands, J.H.M., Huirne, R.B.M., van Kooten, O. (eds.), *Quantifying the agri-food supply chain*, 37-45, Springer, the Netherlands.
- Buxmann P., Strube J., Pohl G. (2007), "Cooperative pricing in digital value chains – the case of on line music", *Journal of Electronic Commerce Research*, 8(1), 32-40.
- Cachon G.P. (2003), "Supply chain coordination with contracts", in *Handbooks in Operations Research and Management Science: Supply Chain Management*, North-Holland.
- Cachon G.P., Lariviere M.A. (2005), "Supply chain coordination with Revenue-sharing contracts: strengths and limitations", *Management Science*, 51(1), 30-44.
- Cantrell P. (2009), "Sysco's journey from supply chain to value chain. Results and lessons learned from the 2008 National Good Food Network/Sysco corporation pilot project to source and sell good food", *Wallace Center at Winrock International*.
- Cantrell P. (2010), "Sysco's journey from supply chain to value chain: 2008-2009 final report. Result and lessons learned from the National Good Food Network/Sysco corporation pilot project to source and sell good food", *Wallace Center at Winrock International*.
- Chauhan S.S., Proth J.M. (2005), "Analysis of a supply chain partnership with revenue sharing", *International Journal of Production Economics*, 97(1), 44-51.

- Christopher M., Gattorna J. (2005), "Supply chain cost management and value-based pricing", *Industrial Marketing Management*, 34(2), 115-121.
- Clements M.D., Lazo R.M., Martin S.K. (2008), "Relationship connectors in NZ fresh produce supply chains", *British Food Journal*, 110(4/5), 346-360.
- Cooper R., Slagmulder R. (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise - Interorganizational Cost Management*, Productivity Press, Portland.
- Cooper R., Yoshikawa T. (1994), "Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain", *International Journal of Production Economics*, 37, 51-62.
- De Toni A.F., Tracogna A. (2005), *L'industria del caffè L'industria del caffè: analisi di settore, casi di eccellenza e sistemi territoriali: il caso Trieste*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Diamantopoulos A. (1991), "Pricing: Theory and Evidence A Literature Review". In Baker M.J. (ed): *Perspectives on Marketing Management*, Vol.I, Wiley, 63-192.
- Dohrup M. (2006), "Industrial pricing process from a network perspective", 22nd IMP Conference, Milan, Italy, impgroup.org.
- Dolan R.J., Simon H. (1996), *Power pricing: how managing price transforms the bottom line*, New York, The Free Press.
- Eisenhardt K.M. (1989a), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt K.M. (1989b), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt K.M., Grabner M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32
- Ellram L.M. (1996), "The use of the case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93-138.
- Ellram L.M. (1999), *The role of Supply Management in Target Costing*. CAPS Research, Arizona State University Research Park.
- Ellram L.M., (2006), "The Implementation of Target Costing in the United States: Theory Versus Practice", *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 13-36.
- Gadde L.E., Håkansson H., Harrison D. (2002), "Pricing in Business-to-Business Research: Price as an Empirical Phenomenon", 18th IMP Conference, Dijon, France, impgroup.org.
- Garda R.A. (1984), "Industrial pricing: Strategy vs. tactics", *The McKinsey Quarterly*, winter 1984, 49-63.
- Giacomazzi F. (2002), *Marketing industriale*, McGraw-Hill, Milano.
- Giannoccaro I., Pontrandolfo P. (2004), "Supply chain coordination by revenue sharing contracts", *International Journal of Production Economics*, vol. 89(2), 131-139.
- Golany B., Rothblum U.G. (2006), "Inducing coordination in supply chains through linear reward schemes", *Naval Research Logistics*, 53(1), 1-15.
- Goldbach, M. (2002), "Organizational Settings in Supply Chain Costing". In Seuring, S., Goldbach, M. (eds.), *Cost management in supply chains*. Physica-Verlag, Heidelberg: New York.
- Grant R.M. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7(4), 375-387

- Gummesson E. (2004), "Return of relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136-149.
- Haeling von Lanzenauer C., Pohl O. (2007), "Supply Chain Pricing in B-to-B Markets - A case study application", *Journal of Business Management*, 1(4), 273-287.
- Hines P., Bailey K., Francis M. (2006b), "Contingent approaches to quality-based pricing within the agrifood industry", *International Journal of Logistics Research and Applications*, 9(3), 223-235.
- Hines P., Francis M., Bailey K. (2006a) "Quality-based pricing: a catalyst for collaboration and sustainable change in the agrifood industry?", *The International Journal of Logistics Management*, 17(2), 240-259.
- Hingley M.K. (2005), "Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 551-569.
- Hinterhuber A. (2004), "Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making", *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778.
- Holmstrom B. (1979), "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Kajüter P., (2002), "Proactive Cost Management in Supply Chains". In Seuring, S., Goldbach, M. (eds.), *Cost management in supply chains*. Physica-Verlag, Heidelberg: New York.
- Ketchen D.J., Hult G.T.M. (2007), "Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains", *Journal of Operations Management*, 25(2), 573-580.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T. (1996), "Developing and Implementing Supply Chain Partnerships", *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-17.
- Lamming R.C., Caldwell N.D., Harrison D.A., Phillips W. (2001), "Transparency in Supply Relationships: Concept and Practice", *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), 4-10.
- Lancioni R.A. (2000), "New Developments in Supply Chain Management for the Millennium", *Industrial Marketing Management*, 29(1), 1-6.
- Lancioni R.A. (2005a), "A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan", *Industrial Marketing Management*, 34(2), 177-183.
- Lancioni R.A. (2005b), "Pricing issues in industrial marketing", *Industrial Marketing Management*, 34(2), 111-114.
- Lancioni R.A., Schau H.F., Smith M.F. (2005), "Intraorganizational influences on b2b pricing strategies: a political economy perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 34(2), pp. 123-131.
- Leminem S., Anttila M., Tinnila M. (2007), "Strategic pricing in business relationships", *IMP 2007 Conference in Manchester*, impgroup.com.
- Leonard-Barton D. (1990), "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, 1(1), 248-266.
- Lev L., Stevenson G.W. (2010), "Acting collectively to develop midscale food value chains in the US", *ISDA Conference in Montpellier*.

- Maloni M., Benton W.C. (1999), "Power influences in the supply chain", *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-73.
- Marasco A. (2008), "Third-party logistic: a literature review", *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127-147.
- Modarress B., Ansari A., Lockwood D.L. (2005), "Kaizen costing for lean manufacturing: a case study", *International Journal of Production Research*, 43(9) 1751-1760.
- Morris M.H., Cantalone R.G. (1990), "Four components of effective pricing", *Industrial Marketing Management*, 19(4), 321-329.
- Ortolani A., (2007), "L'analisi del valore – dall'impresa alla filiera", Presentazione progetto Sigrad.
- Özelkan E.C., Çakanyıldırım M. (2009), "Reverse bullwhip effect in pricing", *European Journal of Operational Research*, 192(1), 302-312.
- Pagell M. (2004), "Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics", *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487.
- Pan K., Lai K.K., Leung S.C.H., Xiao D. (2010), "Revenue-sharing versus wholesale price mechanism under different channel power structures", *European Journal of Operational Research*, 203(2), 532-538.
- Ploetner O., Ehret M. (2006), "From relationships to partnerships - new form of cooperation between buyer and seller", *Industrial Marketing Management*, 35(1), 4-9.
- Pullman M.E., Dillard J., (2010), "Values based supply chain management and emergent organizational structures", *International Journal of Operations & Production Management*, 30(7), 744-771.
- Ritter T., Gemünden H.G. (2003), "Interorganizational relationships and networks: An overview", *Journal of Business Research*, 56(9), 691-697.
- Seshadri S., Mishra R. (2004), "Relationship marketing and contract theory", *Industrial Marketing Management*, 33(6), 513-526.
- Seuring S., Müller M., (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1699-1710.
- Shipley D., Jobber D. (2001), "Integrative pricing via the pricing wheel", *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301-314.
- Simatupang T.M., Sridharan R. (2002), "The collaborative supply chain", *The International Journal of Logistic Management*, 13(1), 15-30.
- Smith V. (2010), *La razionalità nell'economia*, IBL Libri, Torino.
- Stevenson G.W. (2009a), "Values-based food supply chains: Executive summary. Country Natural Beef, CROPP/Organic Valley, Shepherd's Grain and Red Tomato.", *CIAS*.
- Stevenson G.W. (2009b), "Value-based food supply chains: Shepherd's Grain", *CIAS*.
- Stevenson G.W. (2009c), "Value-based food supply chains: Red Tomato", *CIAS*.
- Stevenson G.W. (2009d), "Value-based food supply chains: CROPP/Organic Valley", *CIAS*.
- Stevenson G.W. (2009e), "Value-based food supply chains: Country Natural Beef", *CIAS*.
- UnionAlimentari (2010), Comunicato "UnionAlimentari, prezzi al consumo e filiera, <http://www.unionalimentari.com/website/news.aspx?id=36&pkey=17&fl=>

- van der Rhee B., Van der Veen J.A.A., Venugopal V., Nalla V.T. (2010), "A new revenue-sharing mechanism for coordinating multi-echelon supply chains", *Operation Research Letter*, 38(4), 296-301.
- Van der Veen J.A.A., Venugopal V. (2005), "Using revenue sharing to create win-win in the video rental supply chain", *The Journal of the Operational Research Society*, 56(7), 75-762.
- Voeth M., Herbst U., (2006), "Supply-Chain pricing - A new perspective on pricing in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, 35(1), 83-90.
- Voss C., Frohlich N., Tsikriktsis M. (2002), "Case research in operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Wang C.X. (2002), "A general framework of supply chain contract models", *Supply Chain Management: an International Journal*, 7(5), 302-310.
- Wikström e Normann (1994), *Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation*, Routledge, London.
- Williamson O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Yin, R. (2003), *Case-Study Research: Design and Methods*, 3rd ed.. Applied Social Research methods Series, SAGE Publications, Beverly Hills.

Invito alle interviste esplorative

Collaborative Pricing in the Supply Chain: A Research Project

Sponsored by

Miami University, Oxford, Ohio, USA

and the

University of Padua and University of Udine, Italy

Research background:

Supply Chain Management research and practice are recognizing a growing trend towards collaboration among parties across various levels in the supply chain. An under-investigated area in supply chain research is the effect of collaboration on the pricing process across the supply chain. Although price is recognized as an important leverage factor in the marketing-mix, pricing policies are often tactical and short-term focused rather than strategic. In addition, pricing tends to be internally focused, without embracing a broader supply chain perspective.

The researchers are interested in investigating how companies collaborate to establish mutually beneficial pricing in the supply chain. In the context of this research, mutually beneficial pricing exists where prices are attractive and sustainable for those involved in the pricing process, while still creating a competitively viable outcome for the supply chain. While the term is over used, we are interested in win-win pricing outcomes, rather than highly combative negotiations.

Research objectives:

We are conducting this research study to explore the types of cooperative behaviors that support collaborative and mutually beneficial pricing among supply chain trading partners. For example, the relationships among these supply chain partners may be characterized by behaviors such as: reciprocal specific investments, long-term relationships, evergreen contracts, sharing of cost savings and/or risks, sharing cost information, information sharing, joint decision making, joint problem solving, and other collaborative activities. In these circumstances, the pricing process involves both intra-firm and inter-firm interactions and activities. The participants are motivated to pursue mutually beneficial outcomes.

The second objective is to investigate the manner in which these collaborative relationships sustain this joint pricing process. More specifically, we seek to understand the benefits and risks that arise from collaborative pricing, how these increased benefits are shared, and how opportunistic behaviors and risks are avoided.

Research context:

3PL providers offer a wide set of services to satisfy the different logistical needs of clients, spanning the entire supply chain from upstream suppliers to end customers. This differentiation and customization of services is reflected on different kinds of existing client-provider relationships. There is indication that 3PLs are seeking more collaborative and long-term approaches with their key customers. These closer relationships may be characterized by mutual investments between the providers and clients. The success of these collaborative relationships in the logistics context are often dependent on detailed information sharing, such as inventory and demand levels, operational data, transportation information, and forecasting. Therefore, we believe that the investigation of the relationships between 3PLs and their key clients is particularly appropriate to our research objectives.

Research rationale:

To initiate the research project, we are seeking to interview sales managers and other high-level managers at 3PL providers who are involved in joint price determination activities with one or more key clients.

During these interviews, we would like to discuss the following topics:

- Your current pricing process with key clients.
- Your use of collaborative relationships with key clients, including how you define collaboration, which aspects of the relationship you collaborate on, and the duration of the relationships.
- How the pricing process might vary between and within collaborative and non-collaborative relationships.

With your permission, we would also like to briefly interview key clients with whom you engage in collaborative relationships. We understand that you and your staff are very busy, and we will be sensitive to your time constraints and appreciate your valuable contribution. Interviews are structured to be completed in 60-90 minutes. After a first exploratory interview, we may ask if you are willing to work with us further to develop a detailed case study.

We believe that your firm will benefit by participating in this research. This interview may be very useful for your firm to assess your current pricing process, in order to ascertain the potential benefits or disadvantages of your current approach versus alternate approaches. We will also provide you with a detailed summary of the research results (with no identifying names of individuals or companies) that you can use to benchmark your own practices.

Any information you provide will be treated confidentially and it will used only for academic purposes: the outcomes of this investigation will be used to develop Marco Formentini's Ph.D. dissertation and following scientific research publications.

We hope you are interested in hearing more about our research project. Please contact us at the numbers/emails below.

<p><i>Lisa M. Ellram, Ph.D., C.P.M., CMA</i> Rees Distinguished Professor of Distribution Department of Marketing Farmer School of Business Miami University Oxford, OH USA 45056 Email: ellramlm@muohio.edu Tel: 1 (513) 529-9918</p>	<p><i>Marco Formentini, Eng.</i> Ph.D. Student and Research Fellow Department of Management Engineering (DIEGM) University of Udine Via delle Scienze, 208 33100 Udine (Italy) Email: marco.formentini@uniud.it Tel: 1 (513) 461-1013 (USA) Tel: 39 320.0631142 (Italy)</p>
--	---

Questionario utilizzato per le interviste esplorative

Collaborative Pricing in the Supply Chain: A Research Project

INTERVIEW PROTOCOL

Interview length: approximately 30'-45'

Interviewed firm: _____

Introduction: We are interested in investigating how companies collaborate to establish mutually beneficial pricing in the supply chain. Our definition of mutually beneficial pricing means that prices are attractive and sustainable for those involved in the pricing process, while still creating a competitively viable outcome for the supply chain. While the term is over used, we are interested in win-win pricing outcomes, rather than highly combative negotiations. Our questions are primarily related to this, but if you do not use these approaches, we would also like to understand why not. We have a few general questions first. Is it okay with you if we record this conversation so that we can focus on the interview, rather than just taking notes?

GENERAL INFORMATION

Interviewed person

Name:

Function/division/department:

Job title:

Years in position:

Years with the company:

CURRENT PRICING PROCESS

(1) Do you have a common pricing process or approach that you use for your customers? If so, please describe the process you use within your organization to determine your prices to customers. This includes issues such as the people involved in the process, the steps used, and specific data you might gather.

If you have different pricing processes that you use in different situations, could you please tell us a bit about:

- What differences determine when a particular approach will be used, and
- Give us an overview of each approach

(*) Optional: If they have one that seems more collaborative, we can ask to please expand on that.

(2) Who or where in the organization is the overall process(es) and pricing strategy established?

(3) Who is responsible for actually working with the customers on pricing within your organization?

(4) Do you consult with or involve customers or suppliers when you are determining your offering price? Please describe how.

(5) As part of determining your offering price, do you try to get an understanding of the customer's costs? If yes, how do you try to get that information, and how do you use it? If no, why not?

- Do you use share information with your potential customers on your cost of providing service to them? What kind of information?
- Do you have any cost sharing agreements with customers that provide for mutual investments or some sort of sharing cost savings?

COLLABORATIVE RELATIONSHIPS WITH KEY TRADING PARTNERS

(1) Can you please give us a very brief description of how you define "collaborative relationships" with your customers? What are some of the key elements that distinguish collaborative relationships?

Some examples:

- mutual investments
- development of customized services
- long-term relationships
- evergreen contracts
- sharing of cost savings
- profit sharing
- risk sharing
- sharing cost information
- information sharing (e.g. VMI, CPFR, CRM, operational data, forecasts, etc.)
- joint decision making
- joint problem solving

(2) Are there differences in the pricing process between collaborative relationships and non-collaborative relationships with your customers? Please describe some of the key differences in how the pricing process works.

(3) Do you think that you and your customers both benefit from collaborating on pricing? Please describe the types of benefits you perceive.

(* *If time permits...* Does your firm engage in collaborative relationships with suppliers or other people with whom you do business? Please describe these relationships.

FUTURE DEVELOPMENTS OF OUR RESEARCH

(1) If I have additional questions as I progress on this research, you it be alright for me to contact you again for clarification, or perhaps a detailed case study?

(2) If you are willing to pursue a case study with me, do you think you could identify a customer with whom you work effectively on collaborative pricing to interview?

Invito all'intervista per i casi studio

PRESENTAZIONE PROGETTO DI RICERCA

“Pricing collaborativo nelle filiere agri-food”

Il gruppo di ricerca diretto dal Prof. Pietro Romano del Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica dell'Università degli Studi di Udine sta conducendo un progetto di ricerca focalizzato sull'evoluzione del processo di *pricing* all'interno delle filiere produttive del settore agro-alimentare.

L'obiettivo della ricerca consiste nello studio e nello sviluppo di un approccio strutturato per supportare le politiche di *pricing* in modo collaborativo tra i diversi attori della filiera produttiva .

Tale approccio collaborativo deve perseguire le seguenti finalità:

- garantire benefici reciproci per le parti coinvolte;
- sviluppare una maggior sostenibilità economica, in particolar modo a favore dei produttori;
- garantire la competitività del prezzo al consumatore finale.

In base a queste finalità, la ricerca si colloca in un ambito di forte attualità ed interesse per il settore agri-food.

Nella nostra ricerca saremmo pertanto interessati ad effettuare alcuni casi studio riguardanti filiere produttive fra le più importanti presenti in regione.

Saremmo interessati a discutere con i manager coinvolti nel processo di *pricing* le modalità con cui vengono gestiti i prezzi di acquisto e vendita, quali tipologie contrattuali vengono adottate e quali sono in generale le direttive riguardo le decisioni di prezzo nel contesto di collaborazioni all'interno della filiera.

La prima intervista sarà dunque di carattere esplorativo, indirizzata ad ottenere una conoscenza intuitiva delle metodologie di *pricing* utilizzate. Successivamente verrà valutata la possibilità di inserire l'azienda in un caso studio particolareggiato ed approfondito funzionale alla realizzazione di una Tesi di Dottorato sulle prospettive che tale approccio collaborativo nel *pricing* potrebbe offrire alle realtà aziendali friulane.

I dati e le informazioni che verranno forniti saranno utilizzati con la massima riservatezza esclusivamente dall'Università degli Studi di Udine ai fini di approfondire tale filone di ricerca.

Grazie per la cortese attenzione e il prezioso tempo dedicatomi,
distinti saluti.

Marco Formentini

320.0631142

E-mail: marco.formentini@uniud.it

Sito Web: <http://www.diegm.uniud.it/formentini>

Protocollo di intervista per i casi studio

Progetto di ricerca: il processo di pricing in un contesto collaborativo

PROTOCOLLO DI INTERVISTA

Introduzione:

Siamo interessati a studiare le modalità con cui le aziende possono collaborare per stabilire un processo di pricing che sia vantaggioso per tutti i partner della filiera. Questo significa che i prezzi devono essere attraenti e sostenibili per tutti i soggetti coinvolti, senza compromettere la creazione di un risultato competitivo per l'intera supply chain. Siamo quindi interessati a studiare quali risultati possono essere determinati da un approccio di tipo "win-win", piuttosto che da situazioni conflittuali. Le nostre domande saranno legate principalmente a questi aspetti, ma nel caso non usiate questo tipo di approcci, vorremmo comunque capirne le cause.

INFORMAZIONI GENERALI

Persona intervistata

Nome:

Funzione/divisione:

Ruolo:

Numero di anni nell'incarico:

Numero di anni in azienda:

INQUADRAMENTO DELLA FILIERA

- (1) Descrivete cortesemente il prodotto realizzato e i vari stadi di lavorazione e trasformazione che
- (2) Descrivete i soggetti aziendali con cui intrattenete rapporti commerciali all'interno della filiera in cui operate.
- (3) Descrivete l'attuale situazione di mercato, con particolare riferimento alle tematiche relative al pricing

PROCESSI DI ACQUISTO

- (1) Come viene gestito il processo di acquisto e di negoziazione dei prezzi con i vostri fornitori? Descrivete cortesemente i soggetti coinvolti, le attività, le informazioni richieste.
- (2) La vostra azienda è coinvolta in relazioni collaborative con i fornitori? Può darci una breve definizione del concetto di "collaborazione" con i fornitori? Quali sono alcuni degli aspetti chiave che caratterizzano tali collaborazioni?
- (3) Il processo di negoziazione con i fornitori è influenzato da eventuali collaborazioni? In che modo?
- (4) Esiste un'interazione anche con fornitori di secondo livello oppure altri membri della filiera a monte nel processo di negoziazione dei prezzi di acquisto?
- (5) In fase di negoziazione siete interessati a venire a conoscenza dei costi sostenuti dai vostri fornitori? In caso affermativo, in che modo provate a ottenere tali informazioni e come le utilizzate? In caso negativo, perché no?
 - Condividete con i vostri fornitori informazioni relative ai vostri costi sostenuti nella realizzazione dei vostri prodotti? Quali costi vengono eventualmente condivisi?
 - Utilizzate accordi di condivisione dei costi con i fornitori riguardanti ad esempio investimenti reciproci oppure condivisione delle riduzioni di costo?

PROCESSI DI PRICING

(1) Utilizzate un processo o approccio comune di pricing per i vostri clienti? In caso affermativo descrivete il processo che utilizzate all'interno della vostra organizzazione per determinare i prezzi ai vostri clienti, delineando i soggetti aziendali coinvolti, i passi seguiti e i dati specifici richiesti.

Se adottate differenti processi di pricing relativi a situazioni diverse, potete descrivere in dettaglio:

- Quali differenze determinano l'adozione di un particolare approccio, e
- Darci una descrizione generale di ogni approccio?
- Se adottate processi di pricing che sembrano maggiormente collaborativi, potete cortesemente descriverli?

(2) La vostra azienda è coinvolta in relazioni collaborative con i clienti? Può darci una breve definizione del concetto di "collaborazione" con i clienti? Quali sono alcuni degli aspetti chiave che caratterizzano tali collaborazioni?

(3) Il processo di pricing con i clienti è influenzato da eventuali collaborazioni? In che modo?

(4) Chi stabilisce generalmente nella vostra organizzazione i processi e le strategie di pricing?

(5) Chi è il responsabile delle relazioni con i clienti nelle attività di pricing all'interno della vostra organizzazione?

(6) Vi consultate o coinvolgete clienti e/o fornitori nel momento in cui determinate il vostro prezzo di offerta? Descrivete cortesemente in che modo.

(7) Come parte della determinazione del vostro prezzo di offerta, siete interessati a conoscere i costi sostenuti dai vostri clienti? In caso affermativo, in che modo provate a ottenere tali informazioni e come le utilizzate? In caso negativo, perché no?

- Condividete con i vostri clienti informazioni relative ai vostri costi sostenuti nella realizzazione dei vostri prodotti? Quali costi vengono eventualmente condivisi?
- Utilizzate accordi di condivisione dei costi con i clienti riguardanti ad esempio investimenti reciproci oppure condivisione delle riduzioni di costo?

Note

L'intervista è strutturata per essere completata in circa 1 ora.

Dopo questa prima intervista esplorativa, potremmo essere interessati a chiedervi la disponibilità di lavorare ulteriormente con noi per sviluppare un caso studio dettagliato.

Crediamo che la vostra azienda potrà beneficiare della partecipazione a questa ricerca. Questa intervista potrebbe essere utile alla vostra azienda per analizzare l'attuale processo di pricing, così da delinearne i potenziali benefici o svantaggi rispetto ad altri approcci possibili. Vi forniremo un dettagliato resoconto dei risultati (nel rispetto della privacy delle persone intervistate e delle rispettive aziende) che potrete usare per fare un benchmarking delle vostre pratiche.

Qualsiasi tipo di informazione ci fornirete verrà trattata in modo riservato e sarà usata solo a scopo accademico: i risultati di questi incontri saranno utilizzati per sviluppare una tesi di dottorato, una tesi di laurea specialistica e future pubblicazioni scientifiche.

Ringraziandovi per la preziosa collaborazione, porgo distinti saluti.

Marco Formentini