

19.2 La scelta dei canali

Affronteremo ora i problemi decisionali relativi ai canali di marketing così come si pongono al produttore. Nel definire la propria strategia di canale, un'impresa di produzione deve stabilire un compromesso fra la struttura ideale e quella realizzabile. Una nuova impresa in genere inizia a operare su un mercato a dimensione locale o regionale. Poiché ha risorse limitate, essa normalmente si serve degli intermediari esistenti. Il numero degli intermediari in ciascun mercato locale non può che essere limitato: alcuni agenti di vendita dell'impresa, alcuni grossisti, parecchi dettaglianti, alcune imprese di trasporto e di deposito. Decidere quale sia il canale migliore può non costituire un problema. Il problema può essere piuttosto convincere uno o alcuni degli intermediari disponibili a occuparsi dei prodotti dell'impresa.

Se la nuova impresa avrà successo, potrà spingersi su nuovi mercati. Inoltre, il produttore tenderà a operare tramite gli intermediari esistenti, sebbene questo possa significare l'adozione di differenti tipi di canali nelle varie aree. Nei mercati minori, l'impresa potrà vendere direttamente ai dettaglianti, mentre in quelli più importanti potrà invece vendere attraverso dei grossisti. Nelle aree agricole essa opererà mediante punti di vendita con assortimento molto ampio, mentre nelle aree urbane utilizzerà i negozi specializzati. In alcune aree essa potrebbe concordare delle esclusive di vendita, se questa è la forma adottata prevalente. In altre, essa potrà vendere attraverso tutti i punti di vendita disposti a occuparsi del prodotto. Così il sistema di canali dell'impresa evolve in risposta alle opportunità e alle condizioni locali.

La scelta del sistema di canali di distribuzione richiede la preliminare definizione dei bisogni degli acquirenti obiettivo, nonché l'analisi degli obiettivi e dei vincoli in termini di canali, le alternative disponibili e la loro valutazione.

19.2.1 La definizione dei livelli di servizio attesi dagli acquirenti

Il primo passo nella definizione di una strategia di canale consiste nel definire i comportamenti d'acquisto dei consumatori e degli utilizzatori in genere.

L'operatore di marketing deve comprendere quali sono i *livelli di servizio attesi* dai clienti obiettivo per quanto concerne l'aspetto quantitativo degli acquisti (numero di unità di prodotto da mantenere disponibili per far fronte alle richieste degli acquirenti); i tempi di attesa; l'aspetto ambientale (locali di vendita e di servizio); l'ubicazione; la varietà dei prodotti (ampiezza e profondità dell'assortimento); i servizi integrativi e complementari (credito, forme di pagamento, consegna, installazione, riparazione, consulenza, ecc.). Una corretta valutazione delle attese della clientela obiettivo è essenziale ai fini della formulazione di una strategia vincente. Dopo tutto, il canale costituisce l'indispensabile strumento mediante il quale l'impresa può dimostrare all'acquirente la propria complessiva capacità di soddisfarne le esigenze.

19.2.2 La definizione degli obiettivi e dei vincoli

Una volta definiti i livelli delle attese e delle aspettative della clientela di riferimento, l'impresa può iniziare a sviluppare i propri obiettivi di canale, nel contesto dei vincoli posti dai prodotti, dagli intermediari, dalla concorrenza, dalle politiche generali dell'impresa stessa, dall'ambiente.

Le caratteristiche del prodotto. I prodotti *deperibili* richiedono in modo particolare l'impiego di metodi di distribuzione diretta, onde ridurre i pericoli associati ai ritardi e alle ripetute operazioni di carico e scarico proprie dei canali a più stadi. Nel caso dei prodotti *voluminosi*, come i materiali per costruzione o le acque minerali, è necessario impiegare quei canali che consentono di ridurre al minimo il costo del trasporto e delle operazioni di carico e scarico. I prodotti *non standardizzati*, come il macchinario costruito su commessa, sono venduti direttamente dal personale dell'impresa, poiché gli intermediari mancano delle necessarie competenze. I prodotti che richiedono servizi di installazione e/o manutenzione sono in genere venduti direttamente dall'impresa o da concessionari esclusivi. I prodotti di *alto valore unitario* sono spesso venduti tramite personale dell'impresa, piuttosto che attraverso intermediari.

Le caratteristiche degli intermediari. La scelta del canale è anche in stretta relazione con la possibilità che vari tipi di intermediari hanno di svolgere in modo valido le varie funzioni. Ad esempio, agenti e

rappresentanti non esclusivi possono svolgere un'azione di contatto con la clientela a un costo per cliente relativamente basso, poiché il costo totale può essere suddiviso fra le varie aziende rappresentate. Ma lo sforzo di vendita per ciascun cliente è spesso meno intenso di quello ottenibile da venditori dipendenti. In genere, gli intermediari si differenziano per l'atteggiamento con cui espletano alcune funzioni quali la pubblicità, la negoziazione, il magazzinaggio, il contatto, il credito alla clientela.

Le caratteristiche della concorrenza. La scelta dei canali da parte del produttore è influenzata anche dai canali usati dai concorrenti. In alcuni settori, le imprese desiderano che i propri prodotti siano posti a diretto contatto con quelli della concorrenza. Ciò è quanto avviene, ad esempio, nel settore alimentare.

Analogamente, Burger King cerca di aprire i propri ristoranti fast-food vicino a quelli della McDonald's. In altri campi, al contrario, le imprese evitano di servirsi di canali usati dalla concorrenza. La Avon decise di non entrare in concorrenza con gli altri produttori di cosmetici per la conquista dello scarso spazio disponibile sugli scaffali dei negozi al dettaglio, ma sviluppò, invece, un'organizzazione di vendita porta a porta molto redditizia.

Le caratteristiche dell'impresa. Le caratteristiche dell'impresa giocano un importante ruolo nella scelta del canale. Le *dimensioni* dell'impresa determinano l'ampiezza del suo mercato e la sua capacità di assicurarsi la cooperazione degli intermediari desiderati. Le *risorse finanziarie* determinano quali attività di marketing essa può svolgere e quali deve invece delegare agli intermediari.

La sua *gamma di prodotti* influenza le scelte dei canali di distribuzione. Quanto più ampia è tale gamma, tanto maggiore è la possibilità dell'impresa di mantenere rapporti diretti con la clientela. Maggiore la profondità della gamma, tanto più elevate le possibilità di scegliere dei distributori esclusivi. Infine, il grado di consistenza della gamma determinerà l'omogeneità dei canali. La *strategia di marketing* dell'impresa influenza a sua volta la scelta del canale. Così, una politica di pronta consegna dei prodotti al cliente finale influisce sulle funzioni che il produttore ritiene debbano essere svolte dagli intermediari, sul numero dei punti di vendita al dettaglio e sul tipo di sistema di trasporto usato.

Le caratteristiche ambientali. Quando le *condizioni economiche* sono sfavorevoli le imprese tendono a trasferire i prodotti verso il mercato nel modo meno costoso possibile. Questo significa servirsi di canali più brevi ed eliminare i servizi non necessari che fanno aumentare il prezzo finale al consumo. Anche le *norme* e i *vincoli di legge* influenzano la scelta dei canali. Ad esempio, in taluni paesi la legislazione vigente cerca di impedire la conclusione di accordi, nell'ambito di un canale, che possano tendere a ridurre in modo sostanziale la concorrenza o a stabilire condizioni di monopolio.

19.2.4 Valutazione delle principali alternative di canale

Si supponga che un produttore abbia identificato molteplici alternative di canale, e che si proponga di determinare quale sia la migliore ai fini del conseguimento degli obiettivi a lungo termine dell'impresa. È necessario che ogni alternativa venga valutata sulla base di criteri *economici*, di *controllo* e di *adattamento*.

Ad esempio, un'industria operante nel settore dell'arredamento, con sede a Vicenza, vuole vendere le sue linee di prodotto ai rivenditori dei vari paesi della Comunità Europea.

L'impresa è posta di fronte a due alternative:

1. La prima riguarda l'assunzione di dieci nuovi venditori che opereranno appoggiandosi all'ufficio vendite di Vicenza. Essi riceveranno uno stipendio base più una provvigione sulle vendite.
2. L'altra alternativa consiste nel designare, per i vari paesi, rappresentanti molto introdotti presso i rivenditori di mobili e che dispongono di adeguate reti di venditori. I rappresentanti riceverebbero una commissione sulle vendite.

Criteri economici. Ogni alternativa di canale produrrà un differente livello di vendite e di costi. La prima questione è se si possono ottenere più vendite mediante personale di vendita diretto, costituito cioè da dipendenti dell'impresa, oppure impiegando agenti e rappresentanti, vale a dire collaboratori esterni all'impresa. La maggior parte dei dirigenti di marketing ritiene che la forza di vendita diretta dell'impresa possa vendere di più. Si sostiene, infatti, che i venditori diretti dell'impresa si concentrano esclusivamente sui prodotti della stessa, conoscono meglio i prodotti venduti, sono più aggressivi in quanto la loro carriera dipende dall'impresa e conseguono più successo poiché i clienti preferiscono trattare direttamente con il produttore.

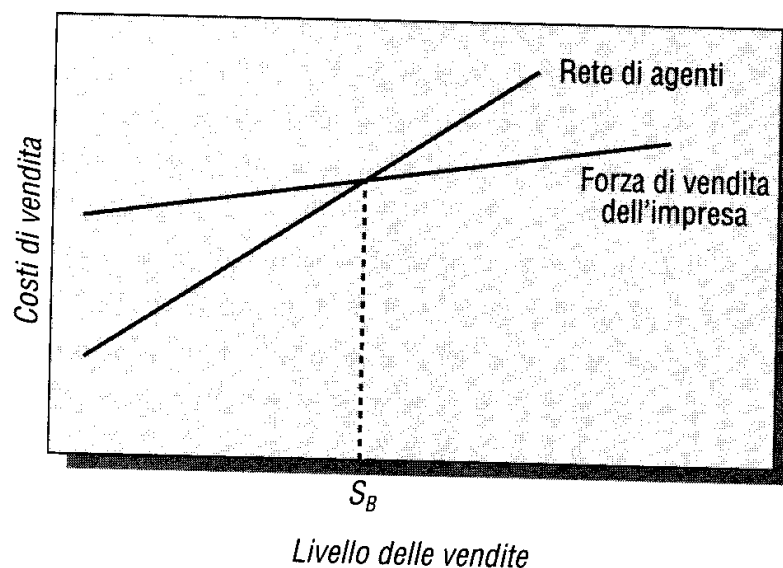
D'altro canto, non mancano le ragioni per sostenere il contrario, e cioè che agenti o rappresentanti possono conseguire risultati migliori in termini di vendite. In primo luogo, il rappresentante può disporre di un maggior numero di venditori, in rapporto all'area di attività. Nel caso sopra riportato, ad esempio, il rappresentante dispone di trenta venditori, contro i dieci dell'impresa. In secondo luogo, una forza di vendita indiretta può essere aggressiva tanto quanto quella diretta. Ciò

dipenderà dalle provvigioni offerte per una data linea di prodotto in relazione alle altre. In terzo luogo, alcuni clienti preferiscono trattare con rappresentanti di più produttori, piuttosto che con venditori di una sola impresa. In quarto luogo, il rappresentante ha contatti estesi, mentre la forza di vendita dell'impresa dovrebbe svilupparli partendo da zero.

Il passo successivo consiste nella stima dei costi di vendita dei differenti volumi di vendita conseguibili nelle due alternative. L'andamento dei costi è illustrato nella figura 19-4. I costi fissi determinati dall'istituzione di un'agenzia di rappresentanza sono inferiori a quelli connessi alla costituzione di una filiale. Ma i costi salgono di più nel primo caso, a causa delle provvigioni più alte.

Esiste un livello di vendite (S_B) in corrispondenza del quale i costi sono uguali per le due ipotesi. Il rappresentante costituirà il canale preferito nel caso di volumi di vendita inferiori a S_B , mentre la seconda ipotesi sarà preferita per volumi di vendita più elevati di S_B . In generale, i rappresentanti tendono a essere utilizzati dalle imprese minori, o anche da imprese di grandi dimensioni nelle zone più ristrette, dove i volumi di vendita sono troppo bassi per giustificare l'impiego di una forza di vendita propria.

Figura 19-4 Scelta tra un'organizzazione di vendita diretta e una indiretta mediante il grafico del punto di equilibrio



Criteri di controllo. La valutazione delle alternative deve anche tener conto del problema del controllo del canale. L'impiego di rappresentanti pone più di un problema, sotto questo aspetto. Il rappresentante è un operatore indipendente interessato a massimizzare i propri profitti. Egli tende a concentrarsi di più sui clienti interessati al suo intero assortimento, piuttosto che sui clienti che pongono la loro attenzione su particolari prodotti. Inoltre, la sua forza di vendita può non essere al corrente dei dettagli tecnici del prodotto che rappresenta, o trascura di impiegare il materiale promozionale.

Criteri di adattamento. Ogni canale comporta impieghi di qualche durata, e quindi di una certa perdita di flessibilità. Un produttore che decida di usare un rappresentante potrà essere indotto a offrire un contratto pluriennale. Durante questo periodo, altri sistemi, come la vendita per corrispondenza, potrebbero rivelarsi più efficaci, ma egli resterà legato al rappresentante. Un canale che comporti impegni di lunga durata potrà essere preso in considerazione solo nel caso in cui sia nettamente superiore da un punto di vista economico o di controllo.