

venerdì 23 dicembre 2022

## Retail

---

### LE CATENE DI FORNITURA E LA RETE DI VALORE DELL'IMPRESA

La realizzazione di un prodotto o servizio e l'attività finalizzata a renderlo disponibile agli acquirenti richiede la creazione di rapporti anche con i fornitori e rivenditori principali all'interno della catena di fornitura dell'impresa.

Tale catena consiste in partner verticali verso l'alto, come tutte le imprese che forniscono materie prime, informazioni, finanziamenti ed esperienza necessari alla realizzazione del prodotto, e partner verticali verso il basso come grossisti e dettaglianti, che costituiscono l'anello fondamentale fra impresa e clienti.

Oggi le grandi imprese sono quasi tutte impegnate nella costruzione e nella gestione di una rete di erogazione del valore complessa e in perenne evoluzione.

La rete valore-servizio, è la rete composta dall'impresa, dai fornitori, dai distributori e dai clienti finali, che collaborano fra loro per migliorare le prestazioni dell'intero sistema in termini di offerta di valore per il cliente.

### LA NATURA E L'IMPORTANZA DEI CANALI DI MARKETING

Pochi produttori vendono i propri beni direttamente agli utilizzatori finali. La maggior parte raggiunge il mercato tramite intermediari e cerca di creare un canale di marketing, ossia un sistema di organizzazioni interdipendenti che aiutavano a rendere un prodotto o un servizio disponibile per il suo uso o consumo da parte di utilizzatori privati o industriali.

Spesso le imprese non prestano attenzione ai canali di distribuzione e i risultati possono nuocere all'attività. In molti casi invece si osservano sistemi di distribuzione creativi che rappresentano un vantaggio competitivo per l'impresa.

Le decisioni relative al canale spesso richiedono impegni a lungo termine con altre imprese. La direzione deve pertanto progettare con grande attenzione i propri canali, tenendo conto non solo dell'ambiente di vendita attuale, ma anche delle possibili condizioni future.

> Cambiare l'organizzazione dei canali

I cambiamenti nella tecnologia e l'esplosiva ricerca di marketing diretto e di quello online stanno avendo un profondo impatto sulla natura e sull'organizzazione dei canali di marketing.

Una delle tendenze principali è la spinta alla disintermediazione. La disintermediazione ha luogo quando i produttori di un bene o servizio fanno a meno degli intermediari e si rivolgono direttamente agli acquirenti finali, oppure quando tipi di intermediari di canale radicalmente nuova i sostituiscono quelli tradizionali.

Per produttori e rivenditori, la disintermediazione presenta sia opportunità sia problemi. Gli innovatori del canale che trovano nuovi modi per aggiungere valore al canale possono sostituire i rivenditori tradizionali e sfruttarne i vantaggi. Per contro, gli intermediari tradizionali devono continuare ad innovare se non vogliono essere spazzati via.

> Il contributo dei vari membri del canale alla formazione del valore

nell'affidare le attività di vendita ai partner del canale distributivo, tradizionalmente i produttori rinunciano almeno in parte al controllo sulle modalità di vendita e sulla clientela.

Il ricorso agli intermediari genera però una maggiore efficienza nel rendere disponibili i beni ai mercati obiettivo.

In genere gli intermediari, riescono ad offrire all'impresa un risultato migliore di quello che potrebbe raggiungere agendo autonomamente.

Sotto il profilo economico il ruolo degli intermediari di marketing consiste nel trasformare l'assortimento dei prodotti realizzati dai produttori nell'assortimento voluto dai consumatori. I produttori realizzano una gamma ridotta di prodotti in grandi quantità, invece i clienti ricercano un vasto assortimento di prodotto, ciascuno in piccole quantità. Gli intermediari dei canali di

marketing acquistano beni in grandi quantità da molti produttori, suddividono i prodotti in quantità più piccole e creano il vasto assortimento richiesto dai consumatori. Essi svolgono quindi un ruolo implorante nel coordinare la domanda e l'offerta.

I membri di canale aggiungono valore colmando i divari di tempo, luogo e proprietà che intercorrono fra i beni e i servizi realizzati dal produttore e i clienti ne fruiranno. Essi svolgono molte funzioni fondamentali:

- **informazione:** la raccolta e la distribuzione delle informazioni in merito alle forze e agli attori dell'ambiente di mercato necessarie a pianificare e agevolare lo scambio;
- **promozione:** la formulazione e la diffusione di messaggi persuasivi relativi a un'offerta;
- **contatto:** l'individuazione dei potenziali acquirenti e la comunicazione con loro;
- **adattamento:** la definizione e l'adeguamento dell'offerta in base alle esigenze dell'acquirente, incluse le attività di produzione, classificazione, assemblaggio e confezionamento del prodotto;
- **negoziazione:** la ricerca di un accordo sul prezzo e altri termini dell'offerta, così da poter trasferire la proprietà o il possesso del bene.

Altre funzioni contribuiscono alla realizzazione della transazione:

- \* **distribuzione fisica:** il trasporto e la conservazione dei beni;
- \* **finanziamento:** l'acquisizione e l'impiego delle risorse finanziarie necessarie a coprire i costi relativi al canale distributivo;
- \* **gestione del rischio:** l'assunzione dei rischi delle attività del canale distributivo.

Il punto è chi debba occuparsi di tutte queste funzioni che è necessario svolgere. Nella suddivisione delle attività all'interno del canale, le varie funzioni dovrebbero essere affidate ai membri di canale in grado di aggiungere all'offerta il valore più elevato in rapporto ai costi sostenuti.

> I livelli costitutivi del canale

Ogni livello di intermediazione di marketing la cui attività sia mirata ad avvicinare il prodotto al rispettivo proprietario all'acquirente finale, viene definito stadio del canale. Poiché sia il produttore sia il consumatore finale partecipano al processo di distribuzione, la loro presenza si trova in ogni tipo di canale.

Il numero di stadi indica la lunghezza del canale.

- il canale diretto di marketing, non prevede alcuno stadio di intermediazione. In questo caso l'impresa vende direttamente ai consumatori.
- canale indiretto di marketing, prevede uno o più stadi di intermediazione

Gli operatori industriali possono servirsi della propria forza di vendita per raggiungere direttamente le imprese clienti, oppure possono vendere a diversi tipi di intermediari che, a loro volta, rivendono ai clienti.

Dal punto di vista del produttore, un maggior numero di stadi implica una minore capacità di controllo e una maggiore complessità del canale. Inoltre, tutti i livelli del canale sono collegati da una serie di flussi che possono rendere complessa anche la gestione di canali caratterizzati da appena uno o da pochi stadi, come per esempio il flusso delle informazioni, il flusso fisico dei prodotti, il flusso di proprietà, il flusso di pagamento e il flusso della promozione.

## FUNZIONAMENTO E ORGANIZZAZIONE DI UN CANALE

I canali di distribuzione sono complessi sistemi comportamentali nei quali le persone e le imprese interagiscono per il conseguimento di obiettivi individuali, aziendali e di canale. Altri invece, prevedono interazioni formali da svolgersi entro complesse strutture organizzative.

I sistemi di canale sono caratterizzati dalla continua nascita di nuovi tipi di intermediari e dall'evoluzione di sistemi nuovi.

> Come opera un canale

Un canale di marketing consiste in imprese che collaborano in vista di un obiettivo comune. Fra i membri esiste un rapporto di dipendenza reciproca e a ciascun membro del canale compete un ruolo specifico.

In linea di principio, poiché il successo dei singoli membri del canale distributivo dipende dal successo dell'intero canale, tutte le imprese che vi prendono parte dovrebbero cooperare in modo armonico, comprendere e accettare i propri ruoli, coordinare le rispettive attività e collaborare allo scopo di conseguire gli obiettivi generali.

Sebbene i membri del canale distributivo siano interdipendenti fra loro, spesso ciascuno agisce individualmente in funzione dei propri interessi di breve termine e accade che i membri si trovino in disaccordo sui rispettivi compiti e relativi profitti. I disaccordi su obiettivi, ruoli e profitti generano un conflitto di canale.

Il conflitto orizzontale si manifesta tra imprese che rientrano nel medesimo livello di canale, mentre il conflitto verticale insorge fra imprese di livelli diversi del canale, ed è ancora più frequente. Alcuni conflitti di canale generano una sana concorrenza che giova al canale stesso, senza la quale il sistema rischia di fossilizzarsi e di perdere l'impulso all'innovazione.

#### > I sistemi di distribuzione multicanale

Oggi, con la diffusione dei segmenti di consumatori, degli strumenti di accesso ai canali e dei canali stessi, sempre più persone adottano sistemi di distribuzione multicanale, spesso definiti anche canali ibridi di marketing.

Il marketing multicanale si realizza quando un'unica impresa istituisce due o più canali di marketing per raggiungere uno o più segmenti di consumatori.

Questo tipo di sistemi di distribuzione offre molti vantaggi alle imprese che operano in mercati vasti e completi. Con ogni nuovo canale si incrementano le vendite, si estende la copertura di mercato e si acquisiscono nuove opportunità per adeguare i prodotti e servizi ai bisogni specifici dei vari segmenti di clienti. Per contro però, i sistemi multicanale sono più difficili da controllare e generano conflitti in quanto più canali entrano in concorrenza in termini di vendite e concorrenti.

#### > Come cambia l'organizzazione del canale

Il commercio elettronico utilizza un sito web per effettuare transazioni o quanto meno per facilitare la vendita di prodotti e servizi. Negli ultimi anni le vendite al dettaglio online hanno avuto una crescita esplosiva. I dettaglianti online sono in grado di offrire comodità, informazioni e personalizzazione dei servizi a pipi di consumatori e di imprese estremamente differenti tra loro. Risparmiando sul costo dei punti vendita, del personale e delle scorte, possono smaltire con profitto prodotti a basso volume di vendita nei mercati di nicchia.

Ai dettaglianti online competono su tre aspetti chiave delle transazioni:

- l'interazione del cliente con il sito web
- la consegna
- la capacità di risolvere eventuali problemi del prodotto

Distinguiamo fra imprese online e imprese ibride.

#### \*Imprese Online ( Pure-click)

sono motori di ricerca, provider (ISP), siti commerciali, siti per transazioni, siti di contenuti e siti di intermediazione.

I siti web dedicati al commercio elettronico devono essere progettati e gestiti dalle imprese con attenzione. Il servizio alla clientela è cruciale. Per innalzare il tasso di conversione da visita nel sito ad effettiva vendita, l'impresa deve fare in modo che il sito web sia veloce, chiaro e facile da usare.

Nell'attività online rimane fondamentale garantire la riservatezza e la sicurezza. I clienti devono considerare il sito web affidabile, anche quando esso rappresenti un'impresa già dotata di alta credibilità al di fuori di internet.

Un'attività molto intensa si svolge sui siti che si rivolgono alle imprese e che stanno modificando profondamente la relazione cliente-fornitore.

I siti B2B rendono i mercati più efficienti, dando agli acquirenti facile accesso a grandi quantità di informazioni da siti web dei fornitori, intermediari, ovvero intermediari che producono valore aggiunto aggregando le informazioni sulle possibili alternative, market maker, ovvero terzi che collegano acquirenti e venditori e comunità di clienti, nelle

quali gli acquirenti possono condividere le loro esperienze rispetto ai prodotti e ai servizi dei diversi fornitori.

Le imprese utilizzano siti di aste B2B, mercati spot, cataloghi di prodotti online, siti di baratto e altre risorse online per ottenere prezzi migliori

✱ **Le Imprese Ibride ( brick-and-click)**

Si tratta di Imprese tradizionali che hanno scelto di utilizzare anche il canale di distribuzione via Internet dopo avere constatato la crescita dei volumi intermediati online.

Il punto critico diventa come riuscire a vendere sia tramite intermediari sia online in modalità diretta evitando conflitti e al contrario rendendo sinergica la multicanalità.

Per impegnarsi a ottenere il consenso degli intermediari si possono attuare almeno tre strategie. L'impresa può:

- offrire prodotti o marche differenti online rispetto ai canali tradizionali
- offrire ai partner di canale commissioni più elevate che compensino l'impatto negativo sulle vendite dell'introduzione del canale online
- ricevere gli ordini tramite il sito web e affidare ai dettaglianti la consegna della merce e la riscossione del pagamento, non deprimendo eccessivamente i loro margini di intermediazione

> **Le tecniche di marketing per l'm-commerce**

Molti vedono un grande futuro nel cosiddetto m-commerce, ossia la diffusione di apparati mobile e di canali mobile fa sì che i consumatori possano connettersi e interagire con un'impresa in ogni momento della loro vita quotidiana.

## LE DECISIONI SULLA STRUTTURA DEI CANALI

Nel progettare i canali di marketing, i produttori si trovano a dover conciliare una condizione ideale e una soluzione fattibile. Solitamente, una nuova impresa che dispone di un capitale limitato, all'inizio vende in aree del mercato circoscritte. Stabilire quali siano i canali più efficaci in genere è piuttosto semplice; il problema potrebbe essere invece trovare il modo di convincere uno o più intermediari validi a trattare la propria linea di prodotti.

Se ha successo, la nuova impresa potrebbe aprirsi a nuovi mercati tramite gli intermediari esistenti. Per ottenere la massima efficacia però, occorrono un'analisi del cane e un processo decisionale mirati. La progettazione del canale di marketing richiede un'analisi dei bisogni del consumatore, la definizione degli obiettivi di canale, l'individuazione delle principali alternative di canale e una valutazione di tali alternative.

✱ La Definizione dei Bisogni dei consumatori

È necessario che la progettazione del canale cominci con l'analisi mirata a scoprire cosa vogliono ricevere i consumatori da un canale di marketing.

Vogliono effettuare gli acquisti nei dintorni o sono disposti a spostarsi presso punti vendita centralizzati e quindi più lontani? Preferirebbero acquistare di persona, per telefono o su Internet? Attribuiscono maggior valore a un vasto assortimento o alla specializzazione del punto vendita? Vogliono molti servizi aggiuntivi (quali la consegna della merce, l'assistenza per eventuali riparazioni, installazione e montaggio) oppure per questi servizi si rivolgeranno altrove?

L'impresa deve rapportare i bisogni del consumatore, non solo alla fattibilità e ai costi che ne derivano, ma anche alle preferenze dei clienti in termini di prezzo.

✱ La definizione degli obiettivi di canale

Le imprese dovrebbero esprimere gli obiettivi del proprio canale in termini di livelli di servizio per al cliente.

L'impresa dovrebbe stabilire quali segmenti servire e quali siano i canali più adeguati a ciascuno. Per ogni segmento l'obiettivo è minimizzare i costi di canale complessivi senza compromettere le esigenze di servizio espresse dai clienti.

Gli obiettivi di canale sono influenzati anche dalla natura dell'impresa, dai suoi prodotti, dai suoi intermediari di marketing, dai concorrenti e dall'ambiente esterno.

In alcuni casi l'impresa può decidere di competere negli stessi punti vendita che trattano i prodotti concorrenti, oppure nelle immediate vicinanze. In altri casi, le imprese evitano i canali adottati dalla concorrenza.

#### \* L'identificazione delle alternative principali

Una volta definiti gli obiettivi, l'impresa deve individuare le principali alternative di canale in termini di tipo, numero degli intermediari e responsabilità di ciascun membro del canale.

—> Numero degli intermediari

Le imprese devono stabilire in quanti intermediari di marketing intendono avvalersi su ciascun livello. Tre possibili strategie:

- *distribuzione intensiva*: approvvigionamento e vendita del prodotto nel maggior numero possibile di punti vendita, così che i prodotti siano disponibili al momento e nel luogo che occorrono al cliente.
- *distribuzione esclusiva*: concessione dei diritti esclusivi di distribuzione dei prodotti dell'impresa a un numero limitato di rivenditori nelle rispettive aree territoriali di competenza. Rafforza l'immagine di marca e permette di chiedere prezzi più alti grazie al valore aggiunto insito nel servizio offerto dal rivenditore.
- *distribuzione selettiva*: ricorso a più distributori, ma non a tutti quelli disposti a trattare il prodotto dell'impresa. Grazie ad essa i produttori possono sviluppare buoni rapporti con membri di canale selezionati e aspettarsi uno sforzo di vendita superiore alla media. Questa strategia consente ai produttori una buona copertura di mercato, mantenendo al contempo un maggior controllo e costi più bassi rispetto alla distribuzione intensiva

#### \* La valutazione delle principali alternative

L'impresa per poter selezionare l'alternativa di canale che meglio soddisfa i propri obiettivi di lungo periodo deve valutare ogni alternativa, in base a criteri economici, di controllo e di adattamento.

- **criteri economici**: un'impresa confronta i possibili livelli di vendite, costi e redditività di varie alternative di canale per valutare gli investimenti necessari e i ritorni previsti di ciascuna
- **criteri di controllo**: ricorrere a intermediari esterni significa in genere conferire loro un certo grado di controllo sul marketing del prodotto e alcuni intermediari assumono un controllo maggiore rispetto ad altri; a parità di condizioni, l'impresa preferisce mantenere il maggior controllo possibile sui propri prodotti
- **criteri di adattamento**: gli accordi di canale richiedono spesso impegni a lungo termine, ma l'impresa aspira a mantenere una flessibilità tale da poter adeguare il canale ai cambiamenti ambientali

### LA QUOTA DI MERCATO A LIVELLO RETAIL

La misurazione della domanda effettiva attraverso la QM ha come obiettivi:

- \* valutare la posizione competitiva dell'impresa/della marca
- \* verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- \* controllare l'efficacia delle decisioni di marketing
- \* valutare la qualità della relazione instaurata con il mercato intermedio o valutare la qualità della relazione con il mercato finale
- \* determinare l'attrattività di un mercato calcolandone l'indice di sviluppo

La quota di mercato dell'impresa, calcolata come  $QM_i = Q_i / Q$

Può essere espressa in:

- Valore (fatturato)
- Volumi (quantità vendute)

Paragonare QM val e QM vol:

- Se QM val > QM vol : il prezzo del brand «i» è > della media mercato (premium price)
- Se QM val < QM vol : il prezzo del brand «i» è < della media mercato

La scomposizione della quota:

$$QM_i = \frac{Q_i}{Q} = \frac{Q_i}{ACS_i} \times \frac{ACS_i}{Q}$$

=> ACS = acquisti totali dei clienti serviti da quel mercato

Il tasso di penetrazione del mercato in percentuale si calcola dividendo le quantità di prodotto di una determinata marca vendute dall'impresa (Qi) e gli acquisti totali dei clienti serviti da quel mercato (Acs).

Ecco la formula: Qi/Acs.

La copertura ponderata del mercato è invece il rapporto tra gli acquisti totali dei consumatori serviti dall'impresa (Acs) e le quantità di vendite totali di quel mercato(Q); tradotto in formula è uguale a Acs/Q.

Dal prodotto tra indice di penetrazione e copertura ponderata si ottiene la misurazione della quota di mercato a livello retail, cioè al dettaglio.

$$QM_i = \frac{Q_i}{Q} = \frac{Q_i}{ACS_i} \times \frac{ACS_i}{Q}$$

↓ **Penetrazione**      **Copertura ponderata**

**QM i = indice di penetrazione \* indice di copertura ponderata**

**Come si calcolano:**

### Indice di penetrazione

$$\frac{\text{Vendite del prodotto/brand «i»}}{\text{Acquisti totali di quella tipologia di prodotto effettuati dai clienti dell'impresa «i»}}$$

### Indice di copertura ponderata

$$\frac{\text{Acquisti totali di quella tipologia di prodotto effettuati dai clienti dell'impresa «i»}}{\text{Acquisti totali di quella tipologia di prodotto effettuati da tutte le imprese distributrici presenti sul mercato}}$$

## CATEGORIE DI DETTAGLIANTI

La distribuzione al dettaglio include tutte le attività relative alla vendita di prodotti o servizi direttamente al consumatore finale per uso personale e non commerciale. Molti soggetti effettuano operazioni di distribuzione al dettaglio, ma nella maggior parte dei casi l'attività è svolta dai dettaglianti, ossia organizzazioni il cui fatturato è generato principalmente dalla distribuzione al dettaglio.

I dettaglianti possono essere classificati in base a diverse caratteristiche, fra cui: la quantità di servizi offerti, l'ampiezza e la profondità delle rispettive linee di prodotto, i prezzi relativi praticati, le rispettive organizzazioni.

> Categorie per Quantità di Servizi

Prodotti e clienti diversi richiedono quantità di servizi differenti. I dettaglianti possono scegliere di offrire quattro livelli diversi di servizio:

- Dettaglianti a libero servizio (self-service): servono clienti disposti a svolgere autonomamente il processo di "identificazione - confronto - selezione" pur di risparmiare tempo e denaro

- Dettaglianti a selezione libera (self-selection): servono i clienti che cercano autonomamente i beni che desiderano, ma possono chiedere assistenza dopo aver preselezionato le alternative fra cui scegliere
- Dettaglianti a servizio limitato: ad esempio Sears o JCPenney, offrono una maggiore assistenza di vendita in quanto trattano beni d'acquisto sui quali i clienti necessitano di informazioni. L'aumento dei costi d'esercizio si traduce in un più elevato livello dei prezzi
- Dettaglianti a servizio completo: ad esempio negozi specializzati di lusso e grandi magazzini di fascia alta, nei quali gli addetti alle vendite assistono i clienti in ogni fase del processo d'acquisto. Questi negozi trattano prodotti più specializzati, per i quali gli acquirenti hanno bisogno o desiderano essere serviti o consigliati, perciò offrono maggiori prestazioni e sostengono costi operativi più elevati, che vengono trasferiti sul cliente in termini di prezzi più elevati.

#### > Categorie per Linee di Prodotto

I dettaglianti possono anche essere classificati in base all'ampiezza e alla profondità dell'assortimento.

##### \*Negozio specializzato

Punto vendita al dettaglio che tratta una linea di prodotti limitata ma, nella propria area di competenza, presenta un vasto assortimento.

##### \*Grande magazzino

Organizzazione per la vendita al dettaglio che tratta un'ampia varietà di linee di prodotto. Ogni linea rientra in un reparto autonomo, gestito da esperti nell'acquisto o merchandiser del settore

##### \*Supermercato

Punto vendita di grandi dimensioni con costi e margini contenuti, un elevato volume di vendita e operazioni di vendita a servizio libero, che tratta un'ampia varietà di prodotti alimentari, biancheria e casalinghi

##### \*Superstore

Punto vendita di dimensioni molto più ampie rispetto ai supermercati tradizionali, che offre un vasto assortimento di generi alimentari di acquisto abituale, prodotti di altre categorie e servizi vari

##### \*Category killer

Enorme negozio specializzato che tratta un assortimento molto vasto di una determinata linea di prodotti e si avvale di personale competente nel settore

##### \*Dettagliante di servizi

Un venditore al dettaglio la cui linea di prodotti, di fatto, è costituita da un servizio, inclusi alberghi, linee aeree, banche, scuole e altri

#### > Categorie per prezzi relativi

##### \* Discount

Organizzazione per la vendita al dettaglio che vende merce standard a prezzi bassi accettando margini di profitto inferiori ma facendo leva su elevati volumi di vendita.

##### \*Dettagliante off-price

Dettagliante che acquista la merce a prezzi all'ingrosso ribassati e applica prezzi inferiori a quelli della vendita al dettaglio

##### \*Dettagliante off-price indipendente

Dettagliante off price di proprietà e sotto la gestione di un imprenditore oppure divisione di una grande società per la vendita al dettaglio

##### \*Factory outlet

Operazione al dettaglio a prezzi scontati di proprietà e sotto la gestione di un produttore, che normalmente vi vende eccessi di fabbrica, articoli ritirati dal mercato o prodotti fallati

> Categorie per approccio organizzativo

\* Catene aziendali

Due o più punti vendita di proprietà e sotto il controllo della medesima organizzazione

\* Franchising

Associazione contrattuale fra un produttore, grossista o organizzazione di servizi (franchiser) e imprenditori indipendenti (franchisee) che acquistano il diritto di possedere e gestire una o più unità del sistema di franchising