

La politica di distribuzione sui mercati esteri

‘Think globally, act locally’

In ambito internazionale la distribuzione gioca il cruciale ruolo di facilitare la localizzazione del sistema di offerta. Costituisce dunque il fulcro delle azioni di marketing locale che completano e in alcuni casi bilanciano le campagne di standardizzazione dei prodotti nei mercati mondiali. Le scelte in questione permettono di concretizzare il principio ‘think globally, act locally’, quindi di collegare le iniziative locali con quelle internazionali, per sfruttare i vantaggi di entrambe.

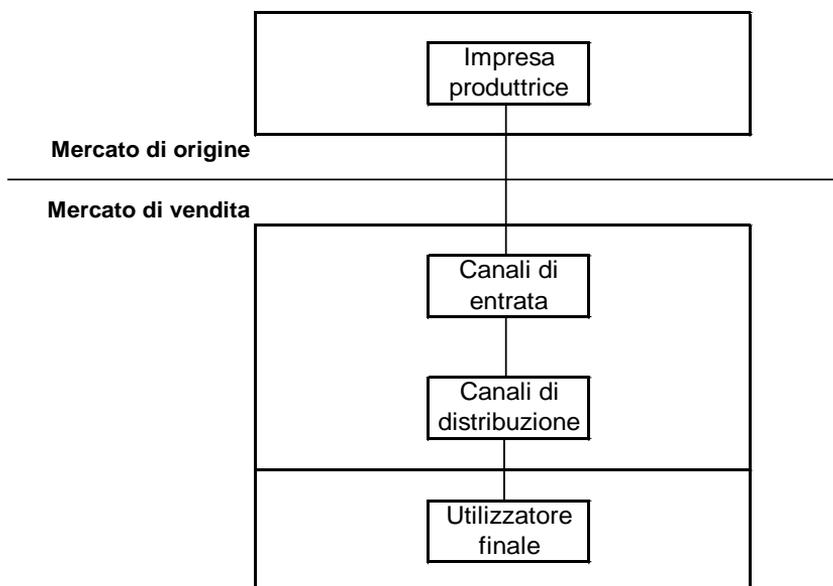
Essenzialmente, una volta individuato il mercato globale (quali e quanti mercati lo formano) e messo a fuoco il segmento che si vuole servire, occorre definire quale tipo di presenza si vuole avere in questo mercato e quale ruolo deve svolgere la politica distributiva per rendere disponibile il prodotto al consumatore-utilizzatore. Ogni impresa internazionale infatti, deve affrontare il problema del passaggio del prodotto dal luogo di produzione a quello del consumo-utilizzo e, quanto più l’azienda globale amplia la sua posizione, tanto più necessita di una rete distributiva sempre più allargata ed efficiente per rispondere nel migliore dei modi alle esigenze del mercato.

8.1 Le scelte relative ai canali distributivi

Occorre anzitutto scegliere il canale più adatto per portare il prodotto dal mercato nazionale al mercato estero, cioè quello che corrisponde al canale di importazione per chi compra ed al canale di entrata per chi vende. Successivamente, è necessario scegliere il canale più adatto di distribuzione locale per raggiungere il potenziale compratore (fig. 8.1). Come affermato da Pellicelli, “la distinzione tra il canale di entrata e la scelta del canale di distribuzione è una

semplificazione mirante ad esaminare separatamente problemi, criteri di scelte e soluzioni”¹.

Figura 8.1 La distribuzione internazionale



Prima di iniziare l'analisi relativa alle alternative di canale, è opportuno sottolineare il fatto che la struttura del sistema distributivo in campo internazionale è strettamente collegata alla scelta della strategia di entrata dell'impresa, sia per quanto concerne gli obiettivi che la forma e le risorse utilizzabili. In questa sede è utile dare rilievo ad alcuni problemi specifici che l'impresa deve affrontare e risolvere nell'organizzazione del proprio sistema distributivo internazionale.

In primo luogo è rilevante la decisione circa la proprietà o il livello di controllo del canale distributivo adottato. La figura 8.2 presenta alcuni dei canali di distribuzione più frequentemente utilizzati nel marketing internazionale. Il continuum spazia da un limite in cui i produttori non hanno praticamente nessun controllo sulla distribuzione ad un limite opposto in cui il controllo del produttore sulla distribuzione è totale.

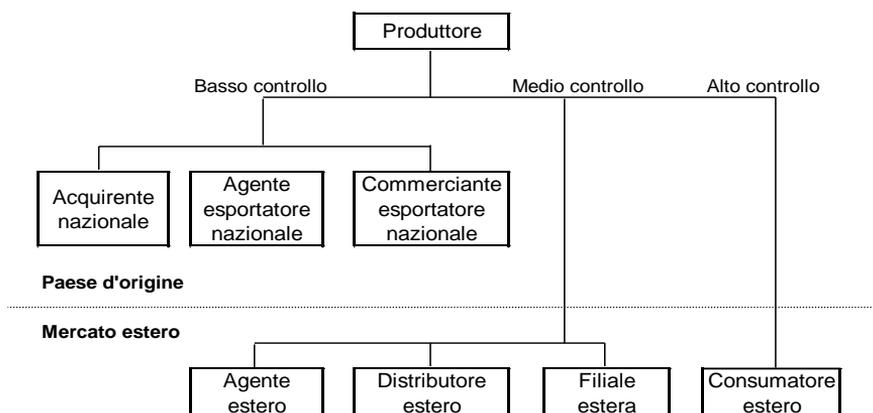
Canali distributivi e controllo

La struttura del canale che prevede un minor livello di controllo da parte del produttore è, in realtà, molto simile ad alcuni sistemi di vendita nazionali, in quanto tutte le funzioni di marketing sono svolte da intermediari. Si tratta in questo caso di una sorta di internazionalizzazione passiva, in cui l'esportazione

¹ Pellicelli G., 1999, p.337.

è spesso la risposta ad una domanda proveniente, senza che questa sia stata stimolata, da altri mercati. I produttori sono coinvolti più direttamente nella distribuzione, ed hanno di conseguenza un maggior potere di controllo, quando si avvalgono di agenti e distributori situati nel paese di destinazione dei prodotti.

Figura 8.2 I canali distributivi internazionali in base al livello di controllo da parte del produttore



Fonte: Punnett B.J., Ricks D.A., 1992, p. 257.

Sia gli agenti che i distributori svolgono attività simili e la maggior differenza tra queste due figure consiste nel fatto che gli agenti acquisiscono la proprietà dei beni. L'apertura di proprie filiali all'estero consente di aumentare ulteriormente il grado di controllo da parte dell'impresa esportatrice².

La struttura distributiva che garantisce in assoluto il maggior livello di controllo su tutto il processo distributivo si ha nell'ipotesi in cui il produttore vende direttamente agli utilizzatori; ciò si realizza più frequentemente in ambito business to business. Questo schema a volte viene utilizzato con successo anche da aziende che vendono i propri prodotti ai consumatori finali.

La scelta di non integrarsi verticalmente permette anzitutto all'impresa di evitare una serie di costi connessi alla accresciuta complessità del sistema organizzativo o eludere situazioni in cui il distributore non sia più in grado di offrire servizi in linea con gli standard qualitativi richiesti dall'impresa. Inoltre, l'individuazione dell'intermediario implica l'analisi della sua stabilità finanziaria, della effettiva capacità di penetrazione sul mercato, della reputazione aziendale (in particolare sul tema dei pagamenti) e dell'esperienza internazionale maturata con altri esportatori.

² Se, come spesso avviene nel campo dei beni di largo consumo, la filiale estera decide di vendere i prodotti ad altri intermediari locali, i produttori vedranno ridotto il loro livello di controllo sulla distribuzione finale.

Canali distributivi e ciclo di vita del mercato

Un'altra considerazione che influenza la struttura della distribuzione è legata alla fase del ciclo di vita del mercato in cui opera l'impresa. Nei paesi in via di sviluppo, la distribuzione avviene attraverso un numero molto elevato di punti di vendita nei quali, su superfici limitate, vengono vendute quantità pure limitate di prodotti. Al contrario, nelle economie più avanzate, la dimensione media dei punti vendita è più elevata e sono quasi sempre presenti forme di distribuzione che agevolano la penetrazione commerciale di una impresa estera. Mentre nel primo caso è necessario ricorrere a canali indipendenti, nel secondo caso, se le dimensioni del mercato lo consentono, l'impresa che vuole avviare una presenza commerciale stabile sul mercato estero può utilizzare canali legati all'impresa per rifornire i grandi compratori e contemporaneamente i grossisti ed i dettaglianti.

Canali distributivi e livelli di servizio

Ha rilievo sul grado di controllo del canale di distribuzione anche il livello di servizio pre e post vendita richiesto dalle peculiarità dell'offerta. Nel caso in cui la strategia di marketing dell'impresa preveda un alto livello di servizio, è consigliabile l'adozione di un sistema integrato con l'azienda produttrice. Dovranno poi essere valutate le caratteristiche della struttura distributiva già operante sul mercato estero: se esiste già una struttura distributiva efficace può non essere conveniente, almeno in una prima fase, crearne una nuova al solo scopo di averne il controllo diretto. Sotto questo profilo deve essere considerato anche il comportamento della concorrenza e in particolare il grado di controllo che questa esercita sui canali distributivi caratteristici del mercato considerato.

I vincoli nella scelta del corretto sistema distributivo internazionale

In definitiva, il sistema distributivo deve essere studiato e realizzato in base alle specifiche condizioni del mercato in cui è inserito. Nello specifico, esso deve essere adattato in ciascun paese tenendo conto di tre ordini di vincoli:

- le caratteristiche ambientali (sistema distributivo esistente – potere dei distributori locali – regolamentazione locale);
- le caratteristiche del mercato (natura del prodotto – modalità di acquisto tipiche dei consumatori – distribuzione geografica della domanda finale);
- le caratteristiche dell'ambiente competitivo (strategie distributive adottate dalla concorrenza – potere esercitato dalle varie imprese presenti sui vari canali – il grado di copertura del mercato).

Questi tre elementi sono stati definiti 'vincoli' in quanto l'impresa ha capacità di intervento molto limitato, se non nullo, quindi sono elementi che devono essere esplorati e conosciuti molto profondamente, al fine di impostare la propria strategia di presenza territoriale. Per un dettaglio sulle informazioni necessarie alla scelta del canale di entrata nel mercato estero si fa riferimento alla tabella 8.1.

Tabella 8.1 Le informazioni per la scelta del canale di entrata

| | Canali indipendenti | Canali d'impresa |
|---|---|---|
| Dati sul mercato | <ul style="list-style-type: none"> • Dimensioni e ritmo di crescita del PIL • Prospettive di sviluppo a medio termine dell'economia • Dimensioni del mercato potenziale • Volumi di vendita previsti | <ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato prevista • Grado di conoscenza del mercato estero d'ingresso • Canali utilizzati dalla concorrenza • Numero di clienti effettivi e potenziali |
| Costi della filiale estera | <ul style="list-style-type: none"> • Costi di addestramento del personale | <ul style="list-style-type: none"> • Costo del capitale (immobilizzazione e capitale circolante) • Costi di gestione della filiale |
| Costi della distribuzione attraverso intermediari | <ul style="list-style-type: none"> • Commissioni agli agenti • Costo dell'eventuale rescissione del contratto con l'agente o il distributore | <ul style="list-style-type: none"> • Costi di importazione, dazi e dogane • Costi di trasporto, magazzinaggio, conservazione delle scorte |
| Forma giuridica della presenza diretta | <ul style="list-style-type: none"> • Tipi di società o di altre forme giuridiche che si possono adottare. Loro vantaggi e svantaggi. • Minimi di capitale • Caratteristiche delle principali forme giuridiche adottate dalle imprese • Regime fiscale | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di controllare imprese locali da parte di imprese straniere • Necessità di licenze per le importazioni • Esistenza del controllo dei prezzi • Obbligatorietà di inserire dirigenti locali nel consiglio di amministrazione |
| Problemi finanziari | <ul style="list-style-type: none"> • Usi locali in materia di dilazione di pagamento • Andamento passato e previsto della moneta locale | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di trasferire all'estero gli utili della affiliata e rimpatriare il suo capitale. Eventuali limiti esistenti nel trasferimento all'estero di royalties o fees • Investimenti da parte di altre imprese estere • Possibilità di finanziamento locale per le imprese straniere. Eventuali limiti all'indebitamento per le imprese straniere |
| Politica dell'impresa | <ul style="list-style-type: none"> • Strategia di lungo periodo dell'impresa | <ul style="list-style-type: none"> • Immagine della filiale sul mercato locale • Impatto dell'introduzione della filiale sugli intermediari dell'impresa nei paesi limitrofi |

Fonte: adattamento da Pellicelli G., 1999, p.374

8.2 I canali di entrata sui mercati esteri: a) tipologie e caratteri principali

A questo punto del lavoro, facendo riferimento anche ai concetti fino a questo momento accennati (il controllo e gli elementi peculiari delle politiche di distribuzione internazionale), verranno presi in analisi i possibili canali di entrata, distinguendoli in tre tipi principali:

- canale indiretto;
- canale diretto;
- canale concertato.

Prima di esaminarli nel dettaglio, è importante precisare che non solo la distinzione tra le tre tipologie citate non è netta, ma anche le scelte aziendali vanno in questa direzione. Molto spesso accade, infatti, che una stessa impresa produttrice adotti, per uno stesso prodotto, una tecnica di distribuzione su un mercato ed una diversa su un altro, questa proprio perché le imprese scelgono il canale di-

tributivo di entrata sui mercati in riferimento alla strategia che intendono adottare in ogni specifica situazione. Di conseguenza molte imprese usano in alcuni mercati il canale indiretto, in altri quello diretto ed in altri ancora quello concertato.

8.2.1 Il canale indiretto

Parliamo di canale indiretto quando l'impresa che produce non ha alcuna organizzazione propria per vendere all'estero e affida i suoi prodotti ad intermediari, che si occupano di esportarli e distribuirli sui mercati esteri. La scelta del giusto partner nei vari mercati è fondamentale per i riflessi che ne derivano nel medio e lungo termine. La cattiva scelta di un intermediario, che rivela inefficienza o scarsa reputazione, potrebbe infatti riflettersi per lungo tempo sul prodotto distribuito associandogli un'immagine negativa, anche se questo si presenta ineccepibile. Per l'azienda è quindi consigliabile attuare una politica di controllo costante dell'attività degli intermediari così da intervenire con efficacia nel caso se ne presenti l'esigenza.

Le imprese che non esportano abitualmente, oppure che non sono certe di realizzare un flusso significativo e regolare di vendite all'estero, generalmente dimostrano interesse per questa tipologia di canale. E' inoltre valida qualora l'impresa non sia in grado o non voglia porsi quale obiettivo la conquista di una quota rilevante del mercato internazionale, oppure consideri l'attività sui mercati esteri come puramente marginale rispetto a quella sul mercato interno. Se invece la presenza all'estero deve essere stabile e 'importante', il ricorso ai canali diretti è giustificato unicamente dall'esistenza di vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza già presente, come ad esempio prezzi inferiori e qualità tecnologica e del prodotto superiore.

Questa tecnica di vendita all'estero è molto utilizzata dalle imprese di piccole e medie dimensioni. In genere i contatti hanno inizio con la visita di un compratore straniero ad una fiera specializzata o ad un'esposizione, per proseguire poi con contatti e visite successive agli stabilimenti. Questo è il motivo per il quale i paesi industrializzati dedicano molta attenzione allo sviluppo di questi primi contatti, anche attraverso eventi di settore. Saranno poi le singole imprese a sviluppare i rapporti successivi che possono derivarne.

Utilizzando i canali indiretti, in sostanza la vendita si svolge sui mercati nazionali verso altre imprese, nazionali o estere, che si incaricano di portare il prodotto a contatto con la strutture distributive degli altri mercati.

Le forme di canale indiretto

Il canale indiretto assume varie configurazioni:

- grandi compratori, quali catene di supermercati, catene volontarie di negozi indipendenti, imprese di vendita per corrispondenza, imprese di produzione e distribuzione che aggiungono i prodotti importati ai propri e li distribuiscono col proprio marchio attraverso le proprie reti di vendita;

- importatori-distributori, imprese specializzate nell'importazione su un certo mercato e nella successiva distribuzione nello stesso (acquisiscono la proprietà dei beni acquistati, quindi sono indipendenti dal produttore);³
- imprese di intermediazione internazionale (trading companies);⁴
- imprese nazionali specializzate nelle esportazioni;
- consorzi di imprese;⁵
- imprese di consulenza ed engineering (le imprese che vendono all'estero progetti di grandi opere o che realizzano costruzioni complesse, comprano in genere nei loro mercati di origine macchinari, attrezzature e prodotti a prezzi elevati che poi cedono ai compratori esteri - le forniture fatte a queste imprese equivalgono a vendite indirette all'estero).

Vantaggi e svantaggi dei canali indiretti

Il ricorso ai canali distributivi indiretti presenta una serie di vantaggi e di svantaggi che meritano di essere valutati. Tra i vantaggi ricordiamo i bassi costi ed i rischi modesti e sottolineiamo che, in questo caso, i problemi di mercato vengono lasciati agli importatori esteri o agli esportatori nazionali, inclusa la conoscenza delle specifiche esigenze dei consumatori finali ed il superamento di barriere derivanti dalla diffidenza verso i prodotti stranieri. Ciò permette all'impresa di concentrarsi sul prodotto e di aumentare la sua capacità competitiva. Inoltre nei paesi in cui si constata una certa diffidenza verso i prodotti stranieri, la vendita attraverso intermediari locali può favorire la penetrazione nel mercato. Occorre tuttavia tenere conto anche di alcuni svantaggi: in effetti l'impresa produttrice non ha il controllo del mercato e quindi, non potendo seguire l'evoluzione del gusto dei consumatori, corre il rischio di produrre qualcosa che il mercato non chiede più; inoltre gli intermediari mirano spesso a raggiungere buoni risultati nel breve periodo, vendendo solamente i prodotti sui quali è possibile ottenere i margini più elevati. Tale comportamento contrasta con l'obiettivo dell'impresa di realizzare una penetrazione commerciale di breve termine.

8.2.2 Il canale diretto

Il secondo tipo di canale di entrata è il canale diretto, attraverso il quale l'impresa produttrice vende ad un operatore del mercato estero, mediante propri collaboratori, senza utilizzare intermediari. Questa formula, a fronte dei maggiori costi sostenuti, diviene una necessità nel momento in cui l'impresa vuole presentare sul mercato estero un proprio marchio, quando intende avviare una politica di stabile penetrazione commerciale e quando i prodotti richiedono as-

³ E' un canale di importazione molto utilizzato per i beni quali macchine utensili, macchine e attrezzi agricoli, macchine elettriche, mezzi di trasporto, attrezzature medico-scientifiche, strumenti di misurazione ed alcune categorie di beni durevoli, che richiedono servizi post-vendita che possano essere forniti dal distributore o da imprese specializzate. Rif. Cap. 3

⁴ Vedi cap. 3

⁵ Vedi cap. 3

sistenza post vendita. Si rivela particolarmente indicata per imprese che hanno una forte quota di mercato ed alti volumi di vendita all'estero, tali da giustificare un'organizzazione specifica all'estero.

Le forme di canale diretto

La presenza diretta sul mercato può essere realizzata attraverso la forza vendita del produttore, con agenti di vendita⁶, oppure con filiali e consociate all'estero. In alcuni casi il contatto avviene direttamente tra produttore e acquirente. Quest'ultima tecnica è frequentemente adottata per la vendita di beni strumentali, industriali e materie prime anche se, in questi ultimi anni il contatto diretto viene esteso anche ad altre tipologie di prodotto, come i libri, i cd, i software e le specialità gastronomiche locali – dunque beni di consumo – grazie all'avvento ed alla diffusione di internet.

I vantaggi del canale diretto si concretizzano principalmente nel controllo diretto del canale distributivo, con la conseguente possibilità di perseguire una politica di lungo termine, nel ricorso a personale specializzato che garantisca una maggiore conoscenza del prodotto e delle tecniche di vendita e nel fronteggiare la concorrenza con maggior efficacia, poiché offre la possibilità di agire su tutti gli elementi del marketing mix. L'impresa può infatti coordinare meglio tali elementi: la scelta del prodotto (adattare o non adattare), le campagne promozionali e la fissazione del prezzo. Particolarmente efficace è il ricorso a politiche flessibili in materia di prezzi e di promozione al fine di coordinarle con le specifiche esigenze dei singoli mercati.

Vantaggi e svantaggi dei canali diretti

I maggiori svantaggi consistono, anzitutto, nell'ingente investimento iniziale richiesto per la costituzione delle consociate, l'apertura di magazzini e centri di assistenza o di altre infrastrutture della rete commerciale, nonché il sostenimento successivo di costi di esercizio che spesso non sono trascurabili. Inoltre evidenziamo anche la necessità di disporre di personale molto qualificato e la rigidità dell'impresa che si trova 'bloccata' su un certo volume di affari per poter giustificare i costi di una presenza diretta sul mercato. Si possono verificare anche situazioni di ostilità da parte degli intermediari locali che possono avere, a lungo termine, un impatto negativo sull'opinione pubblica.

8.2.3 Il canale concertato

Infine, parliamo di canale concertato che si realizza quando l'impresa produttrice si accorda con altre imprese per gestire congiuntamente l'importazione, talvolta anche per la distribuzione, sul mercato estero. "In questo modo, analogamente alla politica esaminata in precedenza (canale diretto) l'impresa si avvicina

⁶ Nelle tipologie di agente non esclusivo, agente esclusivo e broker.

na al consumatore, ma lo fa utilizzando la capacità organizzativa e finanziaria di altre imprese”⁷.

Le forme di canale concertato

Fra le principali forme di canale concertato ricordiamo il piggyback, il franchising, i consorzi tra imprese, le joint venture e la partecipazione azionaria, di cui abbiamo già parlato nel capitolo riguardante la scelta strategica di ingresso sul mercato.

8.3 I canali di entrata sui mercati esteri: b) criteri di scelta

Se nel paragrafo precedente sono state esaminate le principali caratteristiche, vantaggi e svantaggi dei canali indiretti, diretti e concertati, in questa sede verranno svolte alcune considerazioni in merito alla scelta tra le varie forme citate, fornendo un quadro di sintesi propedeutico alla scelta nello specifico e alla gestione dei canali distributivi presentate nel prossimo paragrafo.

Anzitutto sottolineiamo che i principali criteri adottati dalle imprese per tale valutazione toccano i seguenti temi:

- obiettivi dell’impresa;
- natura del prodotto;
- comportamento d’acquisto e consistenza degli acquirenti;
- concorrenza;
- legislazione locale;
- efficienza degli intermediari;
- costi, utili, investimenti necessari e rischi;
- stadio e sviluppo del mercato.

Parlando di **obiettivi d’impresa**, essenzialmente la strategia distributiva dipende dal rilievo strategico assunto dalla penetrazione all’estero. Nel caso in cui l’impresa intenda penetrare stabilmente e su larga scala un determinato mercato, la presenza diretta assicura indubbiamente una maggiore efficienza ed efficacia. Inoltre i contatti con la propria clientela vengono mantenuti direttamente e, nel caso di distribuzione a dettaglianti locali, le unità operative dirette dell’impresa sono in grado di sondarne l’operato e di assisterli tecnicamente e finanziariamente, nonché di intervenire qualora sia necessario. Quando invece il mercato nazionale rimane l’obiettivo più importante dell’impresa, oppure in situazioni di difficile penetrazione del mercato estero, le imprese possono meglio profittare di canali concertati o indiretti.

Anche la **natura del prodotto** commercializzato ha una rilevante influenza sulle decisioni aziendali in tema di sbocchi verso i mercati. I beni deperibili, ad alto prezzo unitario, i prodotti industriali o strumentali che richiedono contatti

⁷ Pellicelli G., 1999, p.359

molto stretti tra venditore e compratore e servizi post vendita molto accurati, i prodotti venduti in grandi quantitativi e che richiedono rapida consegna, sono in genere distribuiti attraverso canali diretti. E' necessario comunque valutare questi elementi anche alla luce dell'efficienza della struttura di intermediazione dei paesi penetrati. Infatti in alcuni paesi la distribuzione commerciale realizzata dagli intermediari è molto efficiente ed è pertanto più facile che l'impresa straniera si affidi a loro per la penetrazione commerciale. Dove invece manca una tradizione, gli intermediari locali sono poco organizzati e non sono in grado di assicurare l'assistenza post-vendita richiesta, è spesso necessario passare alla presenza diretta.

Anche il **numero di potenziali acquirenti** ed il loro **comportamento d'acquisto** deve avere un posto di rilievo tra i fattori che influenzano i decisori aziendali. Generalmente, quanto più numerosi sono i potenziali clienti, tanto maggiore è l'esigenza di una presenza diretta sul mercato.

Altri elementi sottolineati più volte sono la **concorrenza** e la legislazione locale. Per quanto attiene al primo punto, la rilevanza di conoscere le forme distributive adottate dai competitors riguarda non solo la distribuzione, ma tutto il marketing mix. Infatti l'impresa dovrà optare o per un contatto diretto utilizzando la stessa tipologia di canale, oppure individuare canali non ancora presi in considerazione.

In tema di **legislazione locale** vale la pena ricordare, in questa sede, che spesso vengono posti dei limiti all'insediamento di imprese straniere e pertanto occorre fare ricorso alle forme distributive ammesse o tollerate.

Le decisioni relative ai canali distributivi sono tra le più impegnative che le imprese devono affrontare, in quanto alcune configurazioni presentano livelli di rigidità e di investimento molto consistenti. Sarà quindi d'obbligo considerare sempre costi ed utili conseguibili, nonché investimenti e livelli di rischio insiti in ogni architettura distributiva.

Architetture distributive e costi

I costi da valutare sono essenzialmente di tre tipologie:

- costi iniziali: analisi della domanda e della concorrenza, ricerca di eventuali partner locali, costi di progetto per l'entrata in un mercato, selezione del personale, ricerca degli agenti e degli altri intermediari;
- costi di gestione: il canale diretto comporta costi di organizzazione, promozione, gestione del personale – quello indiretto implica la ripartizione dei margini con gli intermediari locali;
- costi di logistica: trasporti, gestione dei magazzini, gestione delle procedure inerenti le dogane, i rapporti con i fornitori e con i clienti.

Da ultimo non possiamo non ricordare lo stadio di sviluppo del mercato e la copertura geografica prescelta dall'azienda. Gli elementi brevemente descritti in questo paragrafo sono efficacemente riassunti nella tabella 8.2.

Tabella 8.2 Principali fattori che influenzano la scelta tra canale diretto e indiretto

| Fattori di scelta | L'impresa sceglie il canale indiretto se ... | L'impresa sceglie il canale diretto se ... |
|---|---|---|
| Obiettivo dell'impresa | <ul style="list-style-type: none"> Il mercato interno resta il più importante | <ul style="list-style-type: none"> L'impresa mira ad una presenza stabile sul mercato estero |
| Natura del prodotto | <ul style="list-style-type: none"> Ha vantaggi competitivi sui concorrenti (prezzi bassi, tecnologie esclusive) | <ul style="list-style-type: none"> E' deperibile Ha un alto valore aggiunto Richiede assistenza pre-vendita e post-vendita |
| Compratori | <ul style="list-style-type: none"> Sono pochi Acquistano indifferentemente in punti di vendita diversi senza insegne del venditore I volumi di vendita sono modesti | <ul style="list-style-type: none"> Sono molti Preferiscono acquistare direttamente dalla rete distributiva del produttore I volumi di vendita sono elevati |
| Concorrenza | <ul style="list-style-type: none"> E' modesta | <ul style="list-style-type: none"> E' basata sul servizio |
| Legislazione locale | <ul style="list-style-type: none"> Le attività di intermediazione e di distribuzione commerciale sono riservate a cittadini locali | <ul style="list-style-type: none"> Non impone ostacoli alla presenza diretta di imprese straniere |
| Intermediari | <ul style="list-style-type: none"> Le attività di intermediazione e di distribuzione commerciale sono riservate a cittadini locali Sono presenti intermediari ben organizzati | <ul style="list-style-type: none"> La struttura distributiva non è efficiente |
| Costi/utili/investimenti/rischi (in rapporto ai benefici) | <ul style="list-style-type: none"> Gli investimenti sono elevati I rischi sono elevati I costi della presenza diretta sono alti I margini sono bassi | <ul style="list-style-type: none"> Gli investimenti richiesti non sono elevati I rischi sono modesti Il rapporto costi e volumi di vendita è accettabile Margini alti |
| Stadio di sviluppo del dettaglio | <ul style="list-style-type: none"> Esistono molti punti vendita di piccole dimensioni riforniti da grossisti locali | <ul style="list-style-type: none"> La dimensione media dei punti vendita è elevata La distribuzione al dettaglio è efficiente |
| Copertura geografica | <ul style="list-style-type: none"> Il territorio è ampio e l'impresa intende coprirne un'area molto ampia | <ul style="list-style-type: none"> Il territorio è piccolo, oppure è grande ma l'impresa vuole concentrarsi su aree limitate (grandi città, aree geografiche più ricche) |

Fonte: Pellicelli G., 1999, p. 367.

8.4 Le scelte e la gestione dei canali distributivi

Quando l'impresa ha stabilito se essere presente in un mercato estero con un canale diretto, indiretto o concertato, allora deve individuare e gestire i canali di distribuzione più appropriati. Fra tutte le decisioni che è opportuno prendere nella gestione del marketing mix, la scelta del canale distributivo più adatto ad ogni singolo mercato è quella che meno si presta ad essere ricondotta a principi molto rigidi. E' necessario infatti lasciare spazio alle peculiarità aziendali di mercato e del prodotto interessato (bene di consumo o strumentale).

“Un canale di distribuzione è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono le attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo

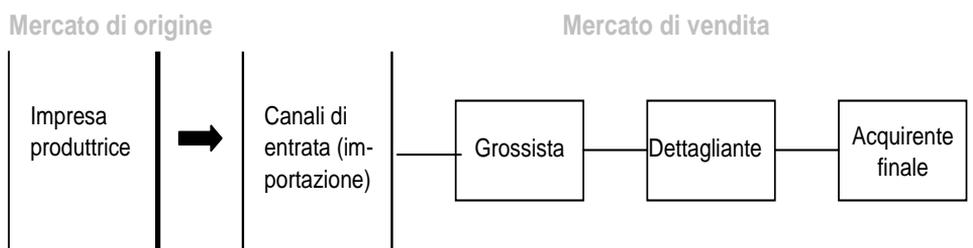
di proprietà dal produttore al consumatore.”⁸ Fra colui che produce e il consumatore finale si possono inserire una o più istituzioni intermedie che possono essere ricondotte fondamentalmente a due tipi:

- l'impresa grossista, che non è in contatto con l'acquirente finale e agisce da intermediaria per grandi volumi di prodotti;
- l'impresa al dettaglio, che si interfaccia con l'utilizzatore finale.

A seconda del numero di passaggi esistenti fra produttore e consumatore finale, i canali distributivi possono distinguersi in canale lungo, canale medio e canale corto, che possiamo vedere illustrati nelle figure 8.3, 8.4 e 8.5.

Nel **canale lungo** il produttore fornisce il grossista, che a sua volta fornisce il dettagliante che infine raggiunge l'acquirente finale (fig. 8.3).

Figura 8.3 Struttura del canale lungo (due intermediari)



Fonte: Pellicelli G., 1999, p.382.

Con questo tipo di canale l'impresa non si approssima al compratore finale, non ha molte informazioni su cosa chiede, ma nel contempo non sostiene i costi di distribuzione e non ne corre i rischi relativi. Solitamente viene adottato dalla piccola impresa che non ha possibilità di seguire quanto avviene in altri paesi, ma si limita a produrre e a vendere all'estero. A questa forma ricorrono anche grandi imprese per i mercati meno importanti.

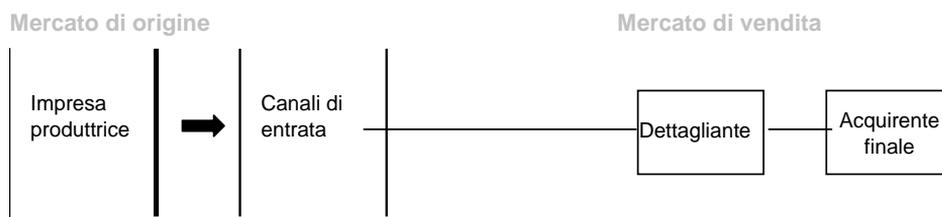
Nel **canale medio** l'impresa produttrice fornisce direttamente il dettagliante (fig. 8.4). In questo caso l'impresa decide di escludere il grossista ed il suo rapporto con il dettagliante è diretto, perciò riesce ad ottenere maggiori informazioni dal mercato ed una maggiore rapidità di fornitura. D'altro canto però, l'impresa deve sostituire il grossista, sia nell'accumulo delle scorte, sia nella cura dei rapporti con i dettaglianti nel caso, ad esempio, di crediti o resi di merce invenduta.

Con il **canale corto** il produttore prende contatti direttamente con l'utilizzatore finale attraverso una propria rete di distribuzione (fig. 8.5). In genere adottano modalità distributive di questo tipo imprese che vendono beni strumentali, ma è

⁸ Stern L.W., El-Ansary A.I., 1988, p.3

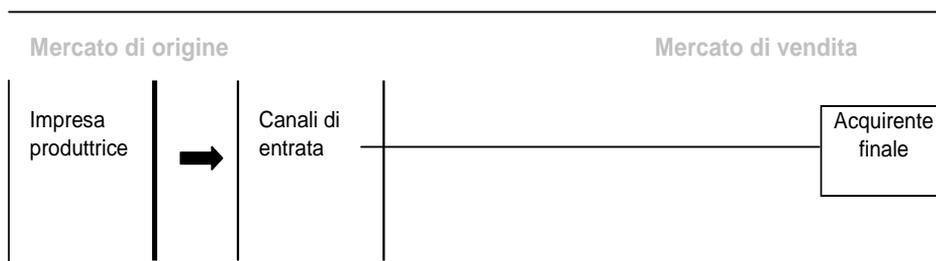
scarsamente diffuso per i beni di consumo, perché risulterebbe molto costoso. In generale, solo le imprese che vendono prodotti di largo consumo in grandi quantità su un certo mercato, oppure che vendono beni che richiedono una forte assistenza post-vendita fanno ricorso a questo tipo di struttura distributiva.

Figura 8.4 Struttura del canale medio (un intermediario)



Fonte: Pellicelli G., 1999, p. 383.

Figura 8.5 Struttura del canale corto (senza intermediari)



Fonte: adattato da Pellicelli G., 1999, p. 383.

Viste le varie possibilità e le caratteristiche proprie di ciascun tipo di canale distributivo, la politica di distribuzione richiede un attento esame, essa dipende da molteplici situazioni aziendali, da diverse tipologie di prodotto e da differenti esigenze di mercato. Perciò in mercati diversi, anche se non costituiscono parte integrante del mercato globale e con situazioni differenziate, non sempre sono adottabili sistemi distributivi identici: è allora possibile vedere sul mercato globale che prodotti globali giungono agli stessi consumatori-utilizzatori globali attraverso sistemi distributivi diversi. Proprio per questo, la distribuzione può divenire un sistema di differenziazione del prodotto, che a seconda del suo grado di globalità, richiederà una politica distributiva più o meno ancorata ai sistemi di distribuzione tradizionali.

La politica di distribuzione dell'azienda internazionale richiederà, dunque, elevate capacità professionali, investimenti consistenti e tempi di realizzo molto ridotti, vista la brevità del ciclo di vita a cui vanno incontro i prodotti globali.