

Il triangolo: insieme braccetto

Produttore e Dealer: insieme per essere vincenti

Una ventata di aria fresca: il presente per dominare il futuro

Siamo alle solite, agli stessi luoghi comuni nel definire a chi **“appartiene”** il Cliente, senza accorgerci che le **“motivazioni all’acquisto”** ed il **“soddisfacimento dei bisogni”** sono, per quanto riguarda i beni industriali, cambiati notevolmente.

E, di fronte a crisi emergenti e gravi, come questa, il desiderio di comprendere al meglio la **“spinta motivazionale”** all’acquisto da parte del Cliente diventa essenziale per la **sopravvivenza** di chi fornisce i prodotti e di come vengono distribuiti guardando anche all’aspetto, non meno secondario, del **servizio erogato**. Quindi più che **“polemizzare”** su questioni marginali che oggi non sono nemmeno più proponibili su **“di chi sia”** il “Cliente” bisogna cercare d’inserirlo **al centro** del triangolo **produttori- master dealer- rivenditori**.

Si avverte il desiderio di **“riaccendere”** quel desiderio di collaborazione tra chi **“produce”** e chi **“distribuisce”** tenendo conto che non vi è un **“direttore”** ed un **“esecutore”**, ma realtà che, **distintamente**, nei loro ruoli, possono coesistere **collaborando strettamente** per raggiungere il fine della loro esistenza: la **fidelizzazione** del Cliente.

Il Cliente, d’altro canto, deve rappresentare il **target** dello sforzo mirato e comune delle due organizzazioni senza peraltro che esso ne diventi la vittima. Il Cliente è **il centro vitale** delle due realtà che cooperano sinergiche, senza di esso ogni sforzo sarebbe vano e, a lungo andare, minerebbe la stessa esistenza delle due strutture. Pertanto è necessario che tra **produttore e distributore** si possa ricreare un **“clima di fiducia”** in modo tale da evitare conflittualità sterili e aderire ad un **“progetto comune”** come quello di volgere tutte le attenzioni possi-

bili all’appagamento delle richieste del Cliente, affinché quest’ultimo possa risultare appagato dai prodotti-servizi resi. Il Cliente moderno è diventato un acquirente informato, istruito, si comporta da vero professionista, è sempre attratto da **prodotti semplici** che risolvano in modo duraturo il loro bisogno, la loro necessità. Se a questo aggiungiamo un **rapporto** tra la **qualità percepita** e **prezzo adeguato**, il Cliente potrebbe essere più indirizzato a fare ulteriori acquisti sempre dallo stesso fornitore perché lo giudicherà attendibile.

Da questo **passo** inizia ciò che noi chiamiamo **fidelizzazione**.

Perciò addentriamoci più nello specifico dove devono essere migliorati gli aspetti comuni tra produttori e dealer.

Domanda del cliente industriale

Solitamente la domanda dei **beni industriali** ha la peculiarità di essere una domanda **“derivata”**, cioè espressione di una richiesta fatta da un’organizzazione che a sua volta reimpiega i prodotti acquistati per generarne di altri che soddisfino le richieste di altri utilizzatori.

Quindi la domanda di beni industriali s’inserisce in una filiera che è costituita dall’insieme di fasi del processo produttivo che va dalle materie prime alla piena soddisfazione dei bisogni finali del Cliente, sia che tale soddisfazione derivi da un prodotto che da un servizio prestato.

Ruolo del centro d’acquisto

In un’impresa industriale le decisioni d’acquisto sono prese da più persone appartenenti a ruoli differenti e aventi, di conseguenza, obiettivi, motivazioni e comportamenti differenti. Un

buon numero di decisioni all’acquisto sono per questo conflittuali e scaturiscono da un complicato processo di negoziazione interna. Un **centro di acquisto** assume svariate forme:

- **L’acquirente** che è colui che nei confronti dell’organizzazione ha il compito formale di definire le condizioni di acquisto, di selezionare i fornitori e di negoziare i contratti;
- **L’utilizzatore** è colui che utilizza il prodotto e che ne valuta le caratteristiche;
- Il **consulente** è colui che raccomanda i prodotti definendone le specifiche e i criteri di scelta;
- Il **decisore**, l’individuo che ha il potere di decidere l’acquisto;
- I **filtri**, coloro che rappresentano le fonti d’influenza informale su chi deve decidere.

Quanto sopra per definire tre tipologie di **situazioni**:

1. La **novità**: prodotto fino ad ora sconosciuto nell’organizzazione del Cliente;
2. Il **riacquisto modificato**: prodotto e impiego già noti, ma sono sopraggiunte delle modifiche al prodotto stesso;
3. Il **riacquisto immutato**: prodotto consolidato e conosciuto e di cui il Cliente ha fatto esperienza sull’uso e sull’impiego.

Quello che si potrebbe definire **“bisogno totale del cliente industriale”** dev’essere riferito a cinque dimensioni:

- **tecnica**: adeguamento del prodotto al compito richiesto, qualità dello stesso e controllo della durata;
- **finanziaria**: costo d’acquisto, condizioni e termini di pagamento, rispetto delle consegne;
- **assistenza**: servizio post vendita, consigli su come e meglio impiegare il prodotto;

- **informazione:** sui mercati, sull'innovazione, sulla sicurezza, sulla stabilità degli approvvigionamenti;
- **psico-sociologica:** tranquillizzare il Cliente sull'acquisto fatto, fargli comprendere che è in buone mani e che l'acquisto si dimostrerà vantaggioso nel futuro per minori manutenzioni, per l'affidabilità dello stesso, per risparmio del montaggio e per altre caratteristiche.

Processo d'acquisto del cliente industriale

Per decidere "se, come e quando" acquistare un bene industriale il **processo di acquisto** si snatura in sei fasi:

- Anticipazione e riconoscimento di un problema;
- Definizione delle caratteristiche e qualità tecnologiche necessarie;
- Ricerca dei fornitori potenziali;
- Raccolta e analisi delle offerte ricevute;
- Scelta del fornitore a cui affidarsi;

Controllo e valutazione delle performance. Quanto sopra è qualcosa di tremendamente complicato perché il processo decisionale (mi serve e lo compro) è influenzato da diversi centri di acquisto (utilizzatore, consulente, acquirente, decisore e filtro), varia da azienda ad azienda in funzione dell'organizzazione e della dimensione e del settore dove opera.

Quindi si pongono le seguenti domande:

- **Chi decide durante il processo d'acquisto del bene industriale?**
- **Chi sono i consulenti che intervengono in tali processi?**
- **Quali i criteri di valutazione?**
- **Quali le influenze di suddetti criteri?**

Come si può intravedere la complessità del comportamento risolutorio a favore di un acquisto dipenderà dal **grado di rischio percepito**, che altro non è che **l'incertezza** a cui il Cliente va incontro e **all'importanza** che lo stesso dà alle conseguenze derivanti da questa scelta da effettuare.

Il Cliente va incontro ad una serie di problematiche:

- **Una perdita finanziaria**, nel caso il prodotto acquistato risulti difettoso, per via della sostituzione o riparazione;

- **Una perdita di tempo**, dovuta alle riparazioni eventuali e ai reclami;

- **Un rischio fisico**, se quei prodotti sono stati già montati su una macchina più complessa e spediti a destinazione, che potrebbe manifestarsi sull'utilizzo;

- **Un rischio psicologico**, riguardante una perdita di fiducia nei confronti di chi lo aveva convinto di acquistare quel prodotto.

Per "ridurre" la sensazione del rischio percepito prima della decisione dell'acquisto consiste nel ricorrere alle diverse forme di informazioni disponibili che produttore e dealer hanno: pubblicità, venditori, cataloghi, test, prove comparative, solidità delle organizzazioni che offrono prodotti e servizi. L'acquirente di fronte alle **informazioni** ricevute dal mercato dà tre differenti livelli di risposta:

1. Risposta cognitiva, chiama in causa le conoscenze e le esperienze possedute;



2. Risposta affettiva, che sono quelle che sorgono tra individuo ad individuo;

3. Risposta comportamentale, che va dall'azione dall'acquisto a quello che succede anche dopo.

Per dare un senso a tutto ciò si passa anche attraverso ciò che non è soggettivo ma oggettivo, per esempio una risposta di tipo cognitiva passa oltre dalla conoscenza del prodotto che il Cliente possiede anche attraverso l'azione della notorietà della marca, vale a dire il riconoscimento di un prodotto, il ricordo che se ne ha, e quella definita **top of the mind** che è quella che il Cliente ha nella sua testa. Abbiamo detto che nel processo dell'acquisto c'è una componente affettiva che determina un atteggiamento, cioè uno stato mentale costituito dall'esperienza propria, alimentato e aggiornato dalle informazioni mediatiche, che lo

inducono di strutturare le sue percezioni e lo inducono a formulare delle preferenze. Perciò nella logica è compito del produttore e del dealer influenzare quanto più è possibile gli atteggiamenti favorevoli verso una marca, un prodotto o un servizio.

Il Cliente percepisce i prodotti come **insiemi di attributi** e ciascun Cliente ne dà una personale connotazione che lo porterà a compiere una scelta. Di fatto i Clienti hanno un insieme di opinioni diverse su ogni prodotto analogo e ciascuno agirà secondo il proprio soddisfacimento al relativo bisogno. E' luogo comune che la saponetta venga comprata solo per lavarsi le mani o altre parti del corpo, può essere utilizzata per dare profumo alla biancheria... Pertanto la **conoscenza delle modalità** attraverso le quali i Clienti percepiscono i prodotti concorrenti è molto importante al fine di adottare la strategia migliore da adoperare, specialmente se si è in posizione meno favorevole.

Tra le **componenti** da suggerire vi è:

- **La modifica del prodotto**, se non è riconosciuto dal mercato;
- **La modifica di qualche attributo/caratteristica;**
- **La modifica preconcepita delle opinioni nei confronti della marca**, è necessario riposizionarsi in modo psico-

logico;

- **La modifica delle opinioni nei confronti delle marche concorrenti**, attraverso la pubblicità comparativa;
- **Attirare l'attenzione su caratteristiche non prese in considerazione e che se realmente percepite possono diventare vantaggi appetibili per il Cliente;**
- **Capacità di modificare qualche attributo dettato dall'esigenza di qualche Cliente**, customizzare il prodotto, possedere elasticità produttiva.

Vantaggio competitivo

Per vantaggio competitivo s' intende l'insieme delle caratteristiche detenute da un prodotto che gli conferiscono un **grado di superiorità** in rapporto ai propri concorrenti. Tale vantaggio competitivo dà all'impresa un maggiore potere di mercato, esso rappresenta la differenziazione oggettiva di

ciò che un'impresa, in risposta ad un'esigenza di mercato, ha saputo cogliere per soddisfarla.

E' arrivato il momento in cui si debba parlare di prodotti "sostitutivi" che svolgono la stessa funzione ma che sono arricchiti di **vantaggi competitivi** basandosi su tecnologie diverse. Questi prodotti costituiscono una minaccia permanente in quanto la sostituzione è sempre possibile. Infatti, **buon gioco per il rivenditore**, tali prodotti impongono un tetto al prezzo che le aziende produttrici possono applicare. Più il **prodotto sostitutivo** costituisce un'opzione interessante per l'utilizzatore finale a livello di prezzo, più è resistente il tetto contro il quale vanno a cozzare le aziende del prodotto-mercato. **I prodotti sostitutivi sono quelli che devono offrire vantaggi competitivi a un equo rapporto qualità/prezzo.**

La distribuzione

La **lontananza fisica** e/o psicologica tra produttori e utilizzatori finali è tale che il ricorso ad intermediari diventa "necessario" per rendere efficace l'incontro tra domanda e offerta. Il circuito di distribuzione può essere definito come un'organizzazione che mette a disposizione degli end-user beni e servizi secondo quanto più gradito dal Cliente finale. In generale il ruolo della distribuzione è quello di "ridurre le differenze" che esistono tra i luoghi, i tempi e i modi di fabbricazione e quelli di consumo tramite la creazione di condizioni vantaggiose sotto il profilo dell'ubicazione del tempo e delle modalità, condizioni che realizzano il cosiddetto **valore aggiunto** della distribuzione.

Le funzioni della distribuzione vengono meglio dettate dallo svolgimento di sei diversi tipi di attività:

- **Informazione:** tutte le attività che permettono di definire meglio la conoscenza dei bisogni del mercato e dei termini di scambio concorrenziale;
- **Assortimento:** le attività indirizzate a costituire una serie di prodotti specializzati e/o complementari, idonei alle situazioni di utilizzo;
- **Contatto:** tutte le attività che finalizzano l'accesso a piccoli o grossi gruppi di acquirenti;
- **Magazzinaggio:** riserve di materiali che consentono il collegamento

tra il momento della fabbricazione e il momento dell'acquisto;

● **Frazionamento:** garantire un servizio migliore al Cliente partendo dall'imballaggio fino alla rapidità di consegna anche in quantità relativamente modeste;

● **Trasporto:** garantire che il prodotto arrivi a destinazione.

La ragion d'essere dei Distributori

Dal punto di vista del produttore affidare a terzi la gestione dei flussi commerciali si **giustifica** in quanto gli intermediari, grazie alla loro specializzazione, possono occuparsene con **maggior efficienza e minori costi** rispetto al produttore che decide di agire direttamente sul canale.

Per **flussi commerciali** si deve intendere a quell'insieme di caratteristiche che vanno sotto il nome di:

- **Informazioni:** che vanno dal mercato al produttore e viceversa;
 - **Commesse:** dagli end-user ai dealer e da questi al produttore;
 - **Fisici:** spostamento dei prodotti da un luogo all'altro;
 - **Diritto di proprietà:** acquisizione del possesso e del diritto di proprietà ai vari livelli della catena di acquisto dei beni;
 - **Finanziari:** flussi monetari che risalgono dall'acquirente ultimo fino al produttore attraverso il distributore, fatture, provvigioni, premi, ecc.
- L'entità dei costi di distribuzione spingono i produttori a cercare la veicolazione delle merci attraverso canali sempre migliori e a razionalizzare le modalità di gestione.

Posizione privilegiata dei Dealer

I fattori che **privilegiano** i distributori rispetto i produttori sono:

1. **Economie di scala:** raggruppando i beni da più fabbricanti è in grado di esercitare la sua influenza presso il Cliente avendo a disposizione un **assortimento** e una **differenziazione** che il singolo produttore non ha. La sua organizzazione di vendita costa decisamente meno se ben strutturata perché un venditore rappresenta più case produttrici di fronte al Cliente e l'azione di vendita costa meno di quella che costerebbe al produttore.
2. **Assortimento migliore:** quello che

può offrire un produttore è un assortimento di prodotti omogenei di fabbricazione tecnicamente parlando, know-how tecnologico, particolari utilizzi di materia prima. L'assortimento agognato dall'utilizzatore invece è dettato dalla varietà, dal momento del consumo, dalla disponibilità minima di quantità, dalla completezza delle offerte. Il **dealer** mette a disposizione l'assortimento più idoneo per l'utilizzatore riducendo i tempi di ricerca dei prodotti a prezzi tra i più competitivi.

3. **Intensificazione dei contatti:** la complessità del processo di scambio aumenta considerevolmente il numero dei Clienti finali e un sistema centralizzato permette di ridurre il numero delle transazioni commerciali necessarie a favorire l'incontro tra domanda e offerta.

4. **Migliore distribuzione e armonizzazione delle disparità di funzionamento:** garantendo acquisti di volumi presso i produttori e offrendo la possibilità di frazionamento delle quantità ai Clienti finali si registra una più ottimale gestione dei flussi d'acquisto. **La cosa diventerebbe difficile se il rapporto fosse diretto tra produttore e cliente finale.** Lieviterebbero i prezzi di vendita per via degli acquisti al dettaglio (minime quantità) e i costi di immagazzinaggio da parte del produttore che solitamente fabbrica per lotti economici.

5. **Servizio ottimale:** il dealer si trova più vicino all'end-user, ne conosce meglio i bisogni, vive nel contesto del territorio dove il Cliente agisce e lo rifornisce in tempi rapidi con una migliore assistenza tecnica.

Configurazione del canale di distribuzione

La struttura del canale di distribuzione è caratterizzata dal numero di livelli che separano il produttore dal cliente finale.

Vi possono essere differenti modalità di distribuzione dette canali:

- **Canale diretto:** il fabbricante vende all'utilizzatore;
- **Canale indiretto:** il fabbricante vende all'intermediario che a sua volta vende all'utilizzatore finale. Tale canale può essere breve o lungo in funzione di quanti intermediari passano nella filiera distributiva. Per esem-

pio il produttore X vende al Master dealer Y che a sua volta vende al rivenditore Z che rivende al cliente destinatario della merce.

Tra gli stessi rivenditori vi sorgono delle competitività che generano:

● **Concorrenza orizzontali:** più dealer che operano allo stesso livello nella rete distributiva;

● **Concorrenza verticale:** dealer che a differenti livelli distributivi esercitano funzioni similari dell'intermediario o posto a monte della catena distributiva o a valle.

● **Concorrenza tra reti distributive:** grossi dealer posseggono più rivendite dislocate in differenti posizioni geografiche e si trasformano in certi casi come *master dealer* in altri casi come *rivenditori*.

In funzione delle caratteristiche del mercato si fa più o meno ricorso a questi intermediari. Quello che oggi, in nome di un' internazionalizzazione dei mercati e ad un sistema di globalizzazione molti produttori hanno preferito la via del fai da te, cioè hanno ignorato la vendita tramite dealer, utilizzando il canale diretto. Questo ha portato un disorientamento in termini di prezzi e di servizi. Poi la crisi attuale completa in peggio il panorama tutto a discapito del Cliente finale che pensa di aver risparmiato ma in realtà certo non si è avvantaggiato. *Tutto nasce e muore dal comportamento di acquisto del Cliente finale.* In ogni business ci sono delle regole da rispettare ma se non vi ci si attiene, la *paura* (intesa come quella di fare acquisti sbagliati, di non avere quello che si cercava, di averlo ad un prezzo più alto, di non godere di servizi post vendita all'altezza) aumenta e di fatto questo importante fattore incide sulla psicologia comportamentale di come avviene l'acquisto. Da qui si generano di rimando una serie di meccanismi che influenzano negativamente tutto il ciclo della vendita. I produttori devono avere tutto e garantire consegne quasi dal pronto (non è il loro mestiere), i distributori vengono saltati dal naturale e più consono processo della filiera distributiva, con il presupposto che il Cliente finale, scavalcando la rete distributiva, acquisterà a più buon mercato. Di solito nessuno realizza qualcosa per svendere, per il produttore momentaneamente potrebbe rivelarsi un vantaggio avere un Cliente

diretto per aumentare il suo portafoglio, ma poi si complica maledettamente la gestione amministrativa interna. I rapporti con i dealer s'incrinano quando questo non dovrebbe mai e poi mai avvenire ed essi diventano subito i concorrenti più agguerriti. Per non parlare di casi di dealer ammoniti o minacciati dai produttori a non tenere a magazzino merce di altri competitor.

Qui parlare di Medio Evo è superfluo. Un dealer acquista la merce e ne diventa proprietario, non può sottostare a nessun imperativo e obbligo da parte di chicchessia. Chi cade nel tranello si rivela debole e ne paga, con il ricatto, le conseguenze. In un mercato libero il Dealer deve avere magazzini assortiti di merce che abbia caratteristiche tecniche evolute per tecnologia e non deve guardare in faccia a nessuno, anche perché tra i suoi privilegi c'è quello della vicinanza dei Clienti per territorio e che a lui vi ricorrono quando sono in difficoltà. La tipologia dei prodotti si differenzia in prodotti:

● **Base, detti di largo consumo, commodities:** l'acquisto ha carattere di routine ed è facilitato dalla fedeltà alla marca o al punto vendita;

● **D'impulso:** quelli che non sono strettamente necessari ma che sono disponibili ovunque e di facile accesso per averli;

● **D'urgenza:** quelli cui non se ne può fare a meno, gli indispensabili.

I Clienti prima di acquistare confrontano le marche secondo vari ragionamenti e criteri, come il grado d'idoneità all'uso previsto, il prezzo, la qualità. Di solito l'acquirente utilizza un comportamento di tipo selettivo e risolutivo, non certo un atteggiamento di routine. Pertanto vige il comportamento della comparazione, l'utilizzatore è disposto a temporeggiare prima di effettuare la decisione di acquisto definitiva. Valuta, testa i prodotti che possono avere prezzo elevato e frequenza bassa di acquisto. Il dealer in questo caso si rivela esercitare un'influenza notevole per il processo decisionale di acquisto perché influenza molto con le informazioni in suo possesso e consigli. In pratica tutte le ricerche che il Cliente deve fare per assumere valutazioni oggettive le risparmia affidandosi ai dealer che sono in contatto con vari fabbricanti che li aggiornano continuamente sulle novità.

Strategie di collaborazione

La *collaborazione* dei dealer alla realizzazione degli obiettivi comuni con i fabbricanti è **condizione necessaria** per il "successo". Per ottenere ciò devono attuarsi dei presupposti che chiameremo *strategia*:

1. Push: concentrare i propri sforzi di comunicazione e di pubblicità e promozione sui dealer in modo da stimolare il loro interesse e far inserire i propri prodotti nei loro assortimenti, garantendogli *dei margini interessanti* e convincere i Clienti ad *acquistare presso di loro* la merce. Bisognerà che il produttore in funzione degli obiettivi, quali aumento delle vendite e delle scorte di magazzino, *garantisca* al dealer *margini interessanti, promozioni, sconti su quantità, campionature gratuite*; aggiorni con **corsi di formazione gratuita il personale vendite** dell'organizzazione del dealer; li **sostenga nel post-vendita** per qualunque problema.

2. Pull: veicolare gli sforzi di comunicazione e di pubblicità direttamente sugli end-user con il solo scopo di creare nella domanda finale atteggiamenti positivi sull'utilizzo del prodotto in modo tale che il Cliente scelga quel prodotto e si rivolga con idee più chiare al dealer. E', per quanto sopra esposto, **questa la strada** che una realtà giovane che si sta affermando sul mercato della movimentazione lineare, come può essere **T RACE SpA**, suggerisce e indica per affrontare anche questo, si spera, imminente dopo crisi. Quindi un **messaggio aperto, costruttivo e sincero** nei riguardi dei **dealer** con i quali già intrattiene rapporti commerciali e sia con quelli che nel futuro decidessero di collaborare. Sicuramente l'atteggiamento per salvaguardare gli interessi del Cliente si sottolinea l'importanza strategica **dell'ottimale relazione** tra produttore e rivenditore che da **perfetti partner**, nel rispetto dei loro specifici ruoli, interagendo, possono conseguire i rispettivi successi centrando i target prefissati. **DI**



Carlo Palmiero
Presidente
e Amministratore
Delegato T RACE