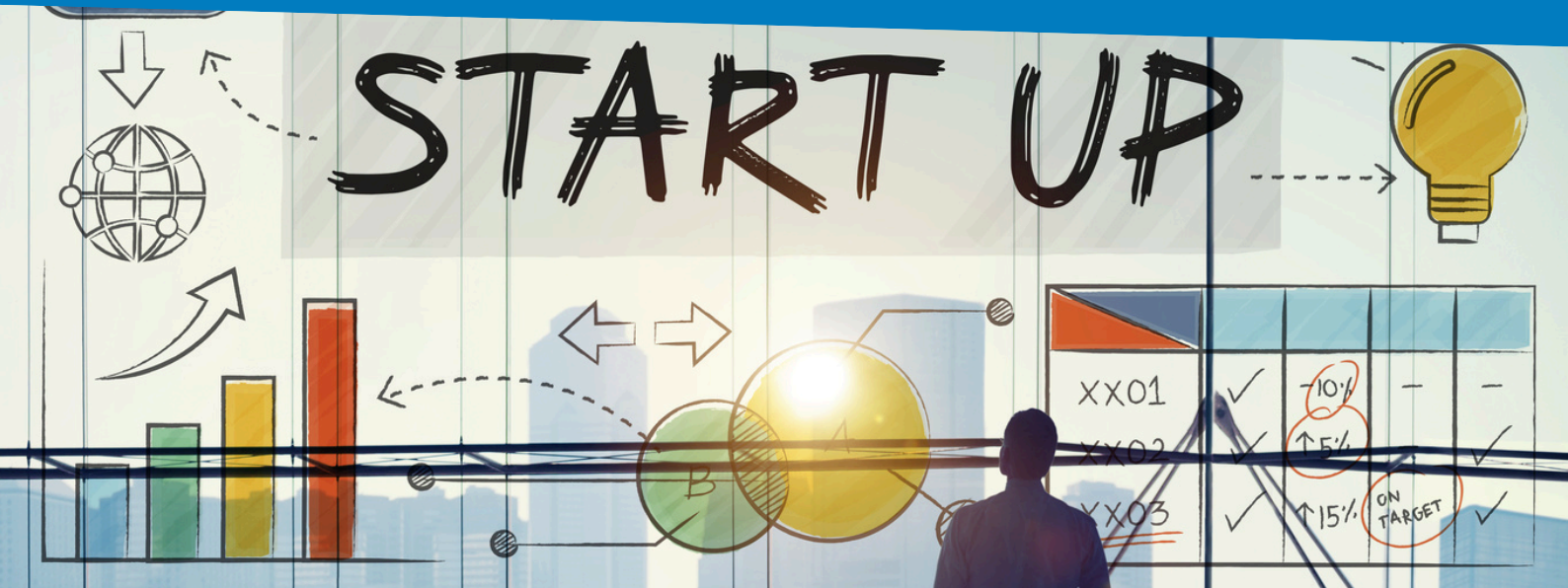




DALL'IDEA ALL'IMPRESA – IL MARKETING PLAN: LA P DI PLACE (12/15)

di Massimiliano Di Pace

I cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui operano le imprese rendono opportuno per ciascun operatore economico effettuare un “tagliando”, ossia una valutazione, ed un eventuale ripensamento, dell'impostazione, dell'organizzazione e della gestione dell'attività imprenditoriale.

Questa serie di articoli su come fare impresa in un mondo più difficile e competitivo rappresenta la naturale evoluzione della Bussola “Dall'Idea all'Impresa”, pubblicata qualche anno fa e, proprio come la Bussola, è dedicata a chi è già imprenditore e vuole ripensare la propria attività, a chi lo vuole diventare, e a chi lo diventerà, magari come conseguenza di un passaggio generazionale dell'attività di famiglia.

In questo dodicesimo articolo si esamineranno le considerazioni da valutare per prendere decisioni riguardo alla scelta del Mercato dove vendere (e quindi anche della Location, ossia del luogo fisico dove vendere), e ai Canali commerciali per farvi arrivare la merce o i servizi, tutte decisioni che rientrano nella cosiddetta Place policy.

Le decisioni relative alla Place policy

Dove vendere il proprio prodotto? E come farlo arrivare ai clienti? Le risposte a queste domande sono il cuore dell'ultima delle 4 P del marketing, ossia la *Place policy*, e consistono nelle seguenti decisioni:

- 1)** la scelta dei mercati dove vendere;
- 2)** la scelta della location;
- 3)** la scelta del canale commerciale.

Nei 3 prossimi paragrafi si presenteranno le considerazioni da tenere a mente per prendere le decisioni corrette in questi ambiti, ferma restando la considerazione della propria attività imprenditoriale.

Le decisioni relative ai luoghi dove vendere

La scelta del mercato in cui vendere è, per una grande maggioranza degli operatori economici, una scelta obbligata, in quanto **non è facile cambiare sede** del punto vendita, o del ristorante, o dell'albergo, o dell'esercizio pubblico, e in ogni caso **non è facile raggiungere clienti lontani** dalla propria area di operatività.

La vera scelta si pone all'inizio di un'attività imprenditoriale, o nel momento del suo rilancio. Ovviamente, questa affermazione non è pienamente valida per tutte quelle merceologie e servizi che possono essere venduti on-line, visto che con l'e-commerce viene meno il limite della territorialità.

In ogni caso la scelta si pone soprattutto per le aziende medio-grandi, che possono operare, non solo a livello cittadino o provinciale, ma anche a livello regionale, nazionale, e perfino internazionale.

In questi casi ci si può trovare nella situazione di dover decidere in quali aree produrre e/o vendere i propri prodotti, e queste sono classificabili in base alle seguenti categorie:

- solo nel capoluogo di regione (o solo nella capitale);
- in più capoluoghi di provincia;
- in buona parte del territorio nazionale;
- in mercati esteri.





Vanno posti a confronto i costi della distribuzione in un'area più o meno ampia, con le potenzialità di vendita che vengono stimate per le varie località che si considerano per l'attività di vendita.

In questo ambito si può decidere di avviare un processo di espansione geografica, anche quando non si hanno grandi risorse da investire, **utilizzando formule come il franchising, a condizione di possedere un marco già noto al pubblico.**

Le decisioni relative alla location

La scelta del mercato è propedeutica alla scelta del luogo preciso dove collocare il punto vendita, indipendentemente dal prodotto venduto (beni o servizi).

Infatti, una volta decisa l'area in cui offrire la propria gamma di prodotti, bisogna pur decidere la via, o la piazza, dove affittare (o in alcuni casi, acquistare) il negozio o l'ufficio dove svolgere l'attività di vendita.

La scelta della location deve essere effettuata tenendo presente diversi fattori:

- **residenza dei potenziali clienti:** dato che il cliente a cui ci si rivolge ha un preciso profilo, in base ad esso si può intuire le zone della città, o le cittadine della provincia o della regione, dove risiedono in misura maggiore; nel caso di esercizi che si rivolgono a turisti, è naturale che la collocazione del punto vendita sia vicino a luoghi visitati dai turisti (vedi anche questo [articolo](#), soprattutto per l'apertura di un locale o un ristorante);
- **costo dell'affitto o prezzo di vendita del locale:** sebbene la considerazione del fattore precedente possa portare a scegliere specifiche vie o piazze, non si può prescindere dalla fattibilità economica dell'acquisizione dell'immobile prescelto (sia esso in affitto, o in proprietà), e pertanto questo secondo fattore entrerà necessariamente in gioco durante il processo decisionale;
- **accessibilità logistica:** il fattore precedente potrebbe portare ad individuare locations fattibili economicamente, ma impervie dal punto di vista logistico, per esempio, perché poste in periferie, oppure in località distanti dai grandi centri urbani, con la conseguenza di rendere difficile l'accesso dei clienti, così come dei fornitori, e degli addetti al punto vendita; a volte può essere conveniente scegliere locations più costose, ma decisamente più facili da raggiungere. **In genere, maggiore è la frequenza di acquisto e minore è lo scontrino medio, più vicino a zone di traffico deve essere la location** (un ristorante stellato può essere lontano dalle zone di maggior traffico perché i clienti sono disposti a fare anche 30-40 km per l'esperienza; un bar fuori dalle zone di traffico non sta in piedi).
- **compatibilità merceologica:** alcuni prodotti sono notoriamente reperibili solo in alcune vie o in specifiche zone, per cui potrebbe succedere che, pur scegliendo una strada molto frequentata, proprio dalla propria tipologia di clienti, le vendite potrebbero risultare modeste, perché i potenziali clienti, quando desiderano la mia merceologia, sono soliti recarsi in specifiche aree dove si trovano diversi operatori, così da avere diverse opzioni di scelta;

- **disponibilità di parcheggio, o vicinanza a fermate di mezzi pubblici:** sebbene questo fattore possa essere ricompreso in quello indicato al punto 3, la sua importanza merita una evidenziazione particolare, perché, proprio nei casi di scelta della location in zone centrali (quindi in casi opposti rispetto a quelli ipotizzati per il punto 3) potrebbe verificarsi una difficoltà di accesso, soprattutto da parte dei clienti meno giovani, che non possono percorrere a piedi lunghe distanze; pertanto la disponibilità di parcheggi vicini, e/o di fermate di bus, tram o metro va considerata nel paradigma dei fattori di scelta;
- **adeguatezza del locale per l'esposizione delle merci da vendere:** ci sono beni e servizi che richiedono spazi, e organizzazione degli allestimenti, che potrebbero essere incompatibili con i layout del punto vendita considerato; per esempio, nel settore dell'abbigliamento ci devono essere dei camerini per le prove, oppure nei ristoranti spazi areati per le cucine.



Le decisioni relative ai canali commerciali

La decisione più importante, o meglio, più strategica, nell'ambito della *Place policy* è quella della scelta dei canali commerciali.

A differenza delle decisioni relative al mercato, che possono interessare prevalentemente solo le aziende medio-grandi, quelle relative ai canali commerciali devono invece essere considerate da tutti gli operatori economici. Infatti, si tratta di decidere le modalità con le quali raggiungere i clienti.

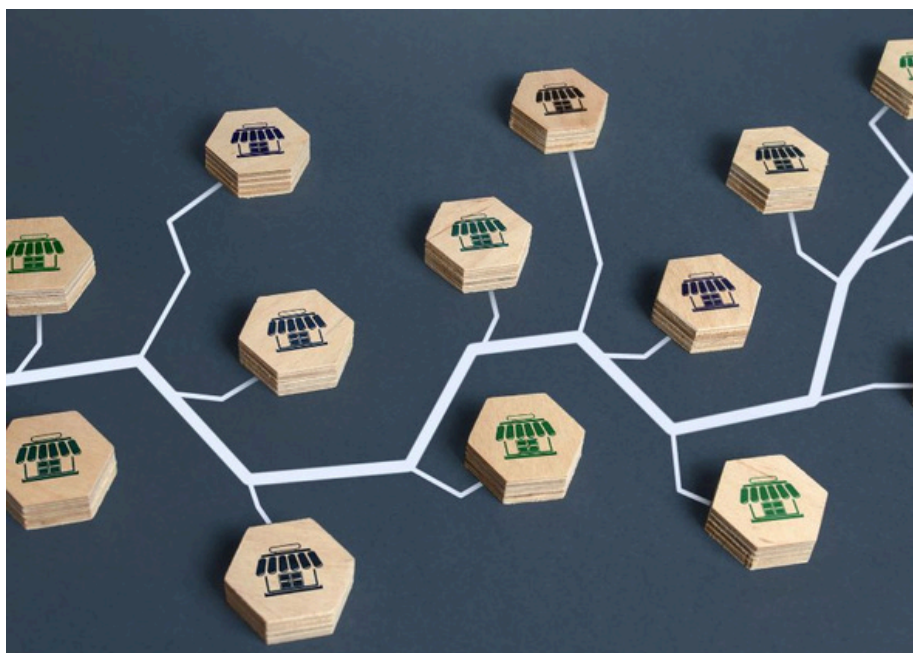
In generale, gli operatori economici possono scegliere tra i seguenti canali commerciali:

- **punto vendita, ossia negozio, showroom**, locale per l'erogazione del servizio, o per l'incontro con la clientela: questo può essere di proprietà, oppure in affitto, e può essere gestito direttamente dall'imprenditore, o da un soggetto fidato, incaricato dall'imprenditore;
- **distributori**: si tratta di imprese che conoscono bene il mercato in cui operano, e sono in contatto con i punti vendita e/o i clienti finali; il loro lavoro consiste nel portare la merce dal magazzino o dal luogo di produzione, fino ai punti vendita, o alla sede degli acquirenti (casa o ufficio); in cambio della loro attività percepiscono una percentuale del prezzo di vendita dei prodotti, che cambia da settore a settore, e da zona a zona, ma che si aggira mediamente intorno al 20%;
- **grossisti**: si tratta di imprese che acquistano la merce e la rivendono a proprio nome e per proprio conto (pur mantenendo spesso sui prodotti il brand del produttore), e guadagnano dalla differenza tra il prezzo di acquisto e quello di vendita del bene o servizio fornito;



- **rete di agenti commerciali**: si tratta di professionisti che lavorano su commissione (in genere una percentuale del prezzo del prodotto da vendere, a cui si possono aggiungere dei bonus, in caso di superamento degli obiettivi di vendita), i quali girano nel territorio loro assegnato alla ricerca dei clienti, ma a nome e per conto della società venditrice;

- **rete di punti vendita in franchising:** il titolare di un brand, che nel contratto di franchising è denominato “franchisor”, può attribuire ad un altro imprenditore, “franchisee”, il diritto ad usare il proprio marchio in un punto vendita di proprietà di quest’ultimo, e in cambio dei propri prodotti, e/o del proprio processo produttivo e/o di vendita, che vanno di volta in volta obbligatoriamente acquistati dal franchisee, riceve da quest’ultimo una royalty, ossia una percentuale degli incassi;



- **grande distribuzione** (es. supermercati): per i produttori di beni di consumo è la soluzione di maggior interesse, anche perché le catene della grande distribuzione sono in genere presenti in tutto il paese, e perfino in paesi esteri; il problema è dato dal prezzo di acquisto, generalmente piuttosto basso, a cui si può aggiungere la difficoltà di star dietro alle richieste, che possono diventare quantitativamente significative, da parte della società di distribuzione;
- **filiali:** si tratta di uffici aziendali collocati al centro di un vasto territorio (regionale o nazionale), i quali si occupano delle vendite nell’area di competenza, e a questo scopo possono utilizzare diverse metodologie, come il telemarketing, o una rete di rappresentanti, che sono tipicamente dei dipendenti incaricati di trovare nella zona ad essi assegnata i clienti;
- **sito internet:** le vendite *online* sono ormai una forma diffusa di attività commerciale, che si può realizzare anche con il sito internet dell’azienda; non mancano però le difficoltà per questo canale commerciale, derivanti dalla necessità sia di stabilire modalità di pagamento facili e flessibili per la clientela, sia di costruire una organizzazione logistica per l’invio dei prodotti agli acquirenti (che può essere assicurata dalle società di logistica), e sia di predisporre un’offerta competitiva, in quanto sulla rete sono facili i confronti;



- **piattaforma di e-commerce** (tipo Amazon): si tratta di un'altra soluzione ormai ampiamente utilizzata, che presenta però la sfida di definire prezzi molto competitivi, poiché ad essi va aggiunta la provvigione del gestore della piattaforma, fermo restando che c'è sempre il rischio che la domanda superi la capacità produttiva, o di vendita;
- **app per smartphone**: si tratta dell'ultima frontiera dei canali commerciali, sebbene ormai collaudata da diversi anni, e può essere utilizzata sia dal venditore, sia dalle piattaforme che consentono ai clienti di fare acquisti convenienti o comodi; anche in questo caso i margini di guadagno per il singolo venditore si assottigliano decisamente.

Nella scelta del canale commerciale (ma spesso se ne utilizza più di uno) vanno tenute presenti una serie di considerazioni:

- **il contatto diretto con la clientela, attraverso un punto vendita, consente di utilizzare tutte le leve del marketing**, mentre quando intervengono soggetti esterni, che contattano la propria clientela, non importa se anche a nome proprio, oltre che per conto proprio, sicuramente si perde qualche opportunità, ed anche il controllo di come la propria offerta viene presentata al potenziale cliente;





- detto questo, è evidente che per una piccola impresa utilizzare un grossista, che compra la merce, e la rivende per conto suo ai suoi clienti, può rappresentare una formula molto comoda, anche al costo di perdere margini di manovra sul fronte delle strategie di marketing, e di guadagno sul fronte del prezzo;
- il ricorso a soggetti esterni, come un distributore, o un agente commerciale, per il contatto con i clienti presenta generalmente il rischio di non essere presentati correttamente, o di non veder valorizzata adeguatamente la propria gamma di beni e servizi; inoltre, un cattivo comportamento dell'intermediario potrebbe determinare danni, difficili poi da neutralizzare (es. tentativi di truffa all'insaputa della ditta rappresentata);
- va riconosciuto che le vendite on line e via app stanno diventando una forma prevalente, per cui è difficile rinunciarci, sebbene non manchino gli aspetti negativi, in precedenza ricordati;
- in questo contesto si inserisce il tema del Digital Marketing, che costituisce una serie di tecniche di valorizzazione della rete, finalizzate ad aumentare la penetrazione commerciale degli operatori economici che se ne avvalgono; è bene però tenere presente che occorrono professionalità specifiche, che possono risultare anche molto costose; le aziende più grandi possono anche avvalersi di sistemi di Intelligenza Artificiale e di Big Data, ma è bene ricordare che l'acquisizione di risorse informative attraverso la rete, che consentono una profilazione molto precisa degli utenti di internet, vanno utilizzati più che altro per ingegnerizzare le attività promozionali, piuttosto che quelle di vendita;
- è comunque **necessario considerare cosa fanno i concorrenti**, e il suggerimento ovvio è che la distinzione sul mercato con un canale commerciale in più può andare bene, mentre è un rischio proporre i propri prodotti esclusivamente con canali commerciali non utilizzati dagli altri operatori.



Fonti per le immagini:

shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Dall'idea all'impresa](#), scritta da Confcommercio e Giovani Imprenditori Confcommercio, Dicembre 2015.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio