
Giancarlo Ravazzi

Checkup
distributivo
come farlo nella propria azienda

Isdi/Distribuzione commerciale/32

FRANCOANGELI

Isdi/Distribuzione commerciale

Nel 1983 nasceva la collana Isdi / Distribuzione commerciale, diretta da **Giancarlo Ravazzi**: la prima collana in Italia ad affrontare, con un approccio sia strategico che operativo, i diversi temi legati alle problematiche delle aziende commerciali e allo sviluppo dei rapporti fra industria e commercio.

L'evoluzione dello scenario commerciale e delle problematiche distributive commerciali, nonché l'attività di consulenza e sviluppo professionale svolta in questi anni, ci hanno convinti della necessità di portare nuovamente alla ribalta questi temi.

Anche in questa nuova veste, l'intento rimane quello di indirizzarsi sia alle aziende commerciali che alle aziende di produzione, contribuendo a svilupparne e ad aggiornarne le competenze utili per poter conseguire sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Giancarlo Ravazzi

Check up
distributivo
come farlo nella propria azienda

Grafica di copertina: Elena Pellegrini

2° edizione Copyright © 1998, 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

1. Perché fare un check distributivo-commerciale della propria azienda	pag. 7
2. Il metodo del check up	” 11
3. Lo schema di check up distributivo-commerciale	” 15
4. Come preparare e condurre il check up	” 33
5. I cinque stadi del check up distributivo	” 37
6. Primo stadio del check up: Analisi critica e valutazione problematica dell'ambiente distributivo-commerciale	” 43
6.1. Le cinque fasi di questo primo stadio del check up distributivo	” 43
6.2. Il mercato e la clientela finale	” 44
6.3. La clientela commerciale intermediaria	” 48
6.4. I canali di distribuzione commerciale	” 53
6.5. La concorrenza a livello distributivo-commerciale	” 54
6.6. Quali vincoli e opportunità generali di distribuzione commerciale emergono da questo primo stadio del check up	” 55
7. Secondo stadio del check up: Analisi critica e valutazione problematica del sistema distributivo-commerciale dell'azienda	” 57
7.1. Cinque fasi	” 57
7.2. Il sistema commerciale aziendale	” 58

7.3.	Obiettivi e politiche di distribuzione commerciale	pag 59
7.4.	Strategie e piani di distribuzione commerciale	” 60
7.5.	Organizzazione commerciale aziendale	” 61
7.6.	Punti di forza e di debolezza commerciali	” 62
8.	Terzo stadio del check up: Analisi critica e valutazione problematica delle specifiche attività distributivo-commerciali aziendali	” 65
8.1.	Le sei fasi di questo terzo stadio del check up	” 65
8.2.	I canali di distribuzione utilizzati	” 66
8.3.	La distribuzione fisica	” 68
8.4.	La promozione-vendite	” 70
8.5.	Il visual merchandising	” 73
8.6.	La vendita	” 76
8.7.	Punti di forza e di debolezza delle attività distributivo-commerciali aziendali	” 80
9.	Quarto stadio del check up: Identificazione delle opportunità, possibilità e problematiche distributivo-commerciali dell'azienda	” 83
9.1.	Cinque fasi di sintesi	” 83
9.2.	Quale quadro distributivo-commerciale si è venuto disegnando nei primi tre stadi del check up	” 83
9.3.	Quali opportunità ne emergono	” 84
9.4.	Quali reali possibilità ci sono	” 85
9.5.	E quali sono le problematiche	” 85
9.6.	Quale sistema distributivo-commerciale si può quindi sviluppare per l'azienda	” 86
10.	Quinto stadio del check up: Che fare?	” 87
11.	Dopo il check up	” 89

1. Perché fare un check up distributivo-commerciale della propria azienda

I motivi che premono per

mettere periodicamente sotto controllo il sistema distributivo-commerciale della propria azienda

sono molteplici e sempre più rilevanti.

- Innanzitutto, c'è la necessità di *monitorare sistematicamente l'ambiente commerciale* esterno all'azienda. Dove continuamente cambiano le tipologie, il numero e le prestazioni funzionali dei punti di vendita. Dove le attività commerciali si stanno (ri)aggregando in una varietà di zone commerciali urbane ed extraurbane che contribuiscono a modificare i flussi e i comportamenti di acquisto dei consumatori e i caratteri e le problematiche funzionali dei punti di vendita. Dove le aziende commerciali stanno mutando le loro modalità funzionali e organizzative. Dove si stanno sviluppando aggregazioni associative e concentrazioni societarie. E tutto questo produce un continuo rimescolamento delle *opportunità*, dei *vincoli* e delle *problematiche* distributivo-commerciali della propria azienda.
- Poi c'è la constatazione che *il mercato commerciale sta diventando sempre più importante come luogo di competizione tra le aziende di produzione*. Non solo per la concorrenza che si fanno i loro prodotti compresenti negli stessi punti di vendita. Ma anche per la lotta che esse devono farsi per ottenerne la presenza in

assortimento e un'efficace esposizione nei punti di vendita.

- E questo comporta la necessità di sviluppare una *comunicazione commerciale* più efficace e impegnativa *nei* punti di vendita e *alle* aziende commerciali intermedie.
- Di conseguenza, *si fa sempre più rilevante la funzione strategica e operativa del sistema distributivo-commerciale aziendale.*
- Perciò, i ruoli di coloro che vi sono coinvolti sono in continuo rinnovamento: con *un crescente fabbisogno di moderna professionalità distributivo-commerciale via via da aggiornare tempestivamente.*

Così vediamo che la realtà distributivo-commerciale esterna all'azienda

- si fa sempre più *complessa e multiforme,*
- ed è soggetta a continui mutamenti, che rendono rapidamente *obsoleti* non solo i dati statistici che la rilevano, ma anche i criteri interpretativi della sua logica funzionale.

Perciò, mantenerla tempestivamente sotto controllo sistematico non è certo facile, perché

- c'è una notevole *varietà di fattori* da considerare;
- che via via *cambiano di rilievo* nel quadro generale distributivo-commerciale;
- così come cambia il loro complesso gioco di *interrelazioni.*

Di conseguenza,

- *si fa pure multiforme e complessa la realtà distributivo-commerciale aziendale,*
- *e sono diverse le funzioni aziendali che direttamente o indirettamente sono variamente coinvolte nelle problematiche distributivo-commerciali.*

Tutto questo rende più difficoltoso l'aggiornamento tempestivo del *quadro interpretativo* del sistema distributivo-commerciale e quindi la rielaborazione delle *politiche* di distribuzione commerciale, la ristrutturazione delle *funzioni* aziendali incaricate della loro realizzazione e il riadeguamento delle *attività* che esse devono svolgere. Anche perché

tale aggiornamento, per arrivare a essere *globale, sistematico e lungimirante*, deve andare al di là delle ottiche particolari tipiche delle singole funzioni aziendali

che bisogna allora implicare in un processo dialettico creativo di innovazione sistematica: per fare in modo di trasformare il vincolo delle loro differenze in opportunità di *innovazione sistematica*. Come avviene nel metodo di check up distributivo che in questo libro proponiamo e illustriamo. Mostrandone la logica e il metodo. E coinvolgendo il lettore nella esemplificazione del suo funzionamento.

2. Il metodo del check up

Per mettere sotto controllo sistematico il quadro distributivo-commerciale, bisogna organizzarsi in modo da poter superare cinque handicap:

- la *molteplicità delle situazioni* distributivo-commerciali da considerare *e dei fattori* che le determinano;
- la complessità della *rete di interrelazioni* esistenti fra tali situazioni e fattori;
- la vivace *dinamica* con cui si sviluppa questa rete di interrelazioni;
- e quindi la *mutevolezza costituzionale* del sistema distributivo-commerciale;
- da cui deriva la *difficoltà di avere* (in un'unica persona, o in un'unica funzione aziendale) *un'ottica globale*, in grado di padroneggiare tali varietà e dinamiche e di disegnarne quindi un esauriente e affidabile quadro di sintesi, su cui poter basare solidamente un'efficace politica distributivo-commerciale, suggerendone le linee strategiche e delineandone i tragitti operativi.

Tali handicap possono essere superati da un check up distributivo

- che *coinvolga*, in un processo sistematico di analisi critica e valutazione problematica, un gruppo organizzato di persone di diversa provenienza professionale e di diverso livello aziendale,
- che siano quindi portatrici di *ottiche diverse*: dialetticamente *complementari*,
- e il cui potenziale interpretativo e innovativo sia attivato con un "provocatorio" *schema di check up* e quindi con una vivace *discussione* accertamente provocata e sviluppata.

Un check up di questo genere può essere fatto esternamente all'a-

zienda: da parte di esperti di distribuzione commerciale (che però devono conoscere molto bene l'*azienda* e le sue strategie e problematiche evolutive). Oppure, può essere fatto internamente: da parte di un gruppo di dirigenti aziendali (che però devono conoscere molto bene il *sistema distributivo-commerciale globale* e le sue tendenze e problematiche evolutive).

L'Isdi (società di consulenza e formazione commerciale presieduta da Giancarlo Ravazzi) ha per ciò sperimentato positivamente un metodo misto. Che inizialmente coinvolge *sia esperti esterni, sia operatori aziendali* di varia funzione e di vario livello (*non solo a livello di alta direzione*). E che in seguito può essere praticato anche solo dagli interni.

Si tratta di un metodo di vivace *attivazione dialettica e problematica*. Che ha il pregio

- di far emergere *punti di vista diversi*, in quanto espressi da persone di diverso livello, di diversa funzione e di diversa cultura ed esperienza professionale, e perciò anche di diverso carattere (essendo però essenziale che siano tutte ben disposte a esprimersi apertamente e schiettamente, senza remore e imbarazzi, e che nella riunione di check up non vi siano "sopraffazioni" psicologiche - sia pure involontarie - da parte dei maggiori dirigenti presenti);
- e di porre tali punti di vista *dialetticamente a confronto*: allo scopo di vedere da ottiche diverse le problematiche distributivo-commerciali, e di suscitare e sviluppare nuove idee e nuove proposte.

Nel successivo capitolo 3, il lettore troverà un esempio di *schema di check up distributivo*, dove sono indicati i diversi argomenti tipicamente oggetto di discussione posti in una sequenza che si è rilevata molto funzionale allo sviluppo delle necessarie analisi critiche e valutazioni problematiche e delle conseguenti indicazioni strategiche, (ri)organizzative e operative.

Dopo di che, nel capitolo 4 vedremo come *organizzare* efficacemente il lavoro preparatorio del check up.

Nei capitoli da 5 a 10 condurremo quindi il lettore a seguire passo a passo il lavoro di check up nei suoi

cinque stadi, che riguardano:

1. l'analisi critica e la valutazione problematica dell'ambiente distributivo-commerciale esterno all'azienda,
2. l'analisi critica e la valutazione problematica del sistema distributivo-commerciale dell'azienda,
3. l'analisi critica e la valutazione problematica delle specifiche attività distributivo-commerciali aziendali,
4. l'identificazione delle opportunità, possibilità e problematiche distributivo-commerciali dell'azienda,
5. e quali sono, perciò, le cose da fare per sviluppare efficacemente il sistema distributivo-commerciale aziendale.

Nel capitolo 11 vedremo infine che cosa si può fare, *dopo il check up distributivo*:

- per utilizzare più diffusamente e variamente la messe di risultati che vi si è raccolta,
- e per continuare a sviluppare nel tempo i vantaggi che si sono prodotti con la costituzione del gruppo di lavoro per il check up.

3. Lo schema di check up distributivo-commerciale

Per non stare ogni volta a ricominciare da capo, predisponemmo anni fa uno *schema base di check up distributivo* da utilizzare come pro-memoria di partenza per i nostri interventi di consulenza in questo campo. Di cui ora facciamo partecipe il lettore interessato ad effettuare un intervento analogo nella propria azienda.

In questo schema base sono riportati tutti gli elementi necessari per effettuare un efficace lavoro di messa sotto controllo del sistema distributivo-commerciale di un'azienda. Elementi che sono posti in una collaudata sequenza logica, funzionale alla loro sistematica analisi critica e valutazione problematica.

Di tali elementi viene esplorato ogni aspetto. Grazie anche alle considerazioni e annotazioni che li accompagnano.

Essi sono inoltre inframmezzati da "provocazioni" che inducono a soffermarsi su certe problematiche particolarmente interessanti e a mettere in luce stimolanti interrelazioni con altri elementi.

Lungo lo schema sono stati predisposti diversi *momenti di pausa riordinativa e riflessiva*: utili per la riconsiderazione sistematica dei risultati fino a quel momento conseguiti e per la loro sistemazione nel quadro conclusivo che via via si va edificando.

Naturalmente, questo schema di check up distributivo *non* è affatto un prodotto finito, pronto per l'uso: quale esso sia. E *non* si può quindi utilizzare pari pari in qualunque azienda. Ma va

previamente adattato a ciascuna azienda, e addirittura a ogni sua particolare occasione di check up distributivo.

Come si vedrà man mano, lo schema è diffusamente analitico e problematico. Forse anche più di quello che in molti casi sarà poi effettivamente necessario. Ma non si tratta di inutile sovrabbondanza, in quanto il suo scopo è quello di funzionare da *pro-memoria* per la redazione dello schema che sarà poi realizzato *su misura di ciascuna particolare esigenza aziendale*.

Per poter far trovare tutto ciò che nei diversi casi concreti può servire, esso ha allora bisogno di essere il più possibile completo ed esauriente. Così che nulla vi manchi di quello che ci sarà utile inserire nel *nostro* specifico schema aziendale.

E si tenga conto che in questo lavoro è molto più facile *togliere* che *aggiungere*.

Il carattere *sistematico* di questo schema consente anche ampliamenti: laddove eventualmente opportuni. E sovente, anzi, li suggerisce.

In questo capitolo, lo schema di check up distributivo è riportato nella sua interezza e senza annotazioni. In modo da poterlo avere tutto *integralmente* a disposizione quando se ne dovrà effettuare l'adattamento (e soprattutto la riduzione) su misura aziendale. E sarà poi illustrato, commentato ed esemplificato, stadio per stadio, nei capitoli da 5 a 10.

Perciò consigliamo il lettore di limitarsi, per ora, a scorgerlo rapidamente. Per poterne avere un'opportuna visione globale. E per poter prendere dimestichezza con i cinque stadi del check up e le rispettive fasi nelle loro linee generali. In modo tale da padroneggiarne, insieme ai contenuti, la logica che li guida e il metodo di cui si avvalgono.

SCHEMA DI CHECK UP DISTRIBUTIVO-COMMERCIALE

Cinque stadi:

- A. Analisi critica e valutazione problematica dell'ambiente distributivo-commerciale.*
- B. Analisi critica e valutazione problematica del sistema distributivo-commerciale dell'azienda.*
- C. Analisi critica e valutazione problematica delle specifiche attività distributivo-commerciali aziendali.*
- D. Identificazione delle opportunità, possibilità e problematiche distributivo-commerciali dell'azienda.*
- E. Che fare?*

A. Analisi critica e valutazione problematica dell'ambiente distributivo-commerciale.

Cinque fasi:

- A1. Il mercato e la clientela finale.
 - A2. La clientela commerciale intermediaria.
 - A3. I canali di distribuzione commerciale.
 - A4. La concorrenza a livello distributivo-commerciale.
 - A5. Vincoli e opportunità distributivo-commerciali.
-
- A1. Il mercato e la clientela finale.*
 - A1.1. Nell'ottica del consumatore finale, che cosa *offre* l'azienda al mercato? Cioè: che cosa gli dà *di particolare*? Quali *utilità specifiche* gli procura?
 - A1.2. Qual è, dunque, il *mercato specifico* dell'azienda? Quali caratteristiche e problematiche particolari ha? Come sta evolvendo?
 - A1.3. Questo mercato è unico e (fondamentalmente) omogeneo? Ovvero si ripartisce in *segmenti* significativamente diversi? In

- questo caso: quali sono tali segmenti? Come si differenziano? A quali di essi è particolarmente interessata o interessabile l'azienda? Come sta evolvendo la situazione?
- A1.4. *Come si colloca* l'azienda su questo (segmento di) mercato? Con quale *immagine*? Che cosa vi rappresenta?
[Considerazioni sul passato e sul futuro.]
[Confronti con la concorrenza.]
- A1.5. *Come si differenzia e si caratterizza* specificamente l'*offerta* dell'azienda: sul mercato, agli occhi dei consumatori, e rispetto alla concorrenza diretta e indiretta?
- A1.6. Come e quanto il consumatore conosce e identifica i *prodotti* dell'azienda? Come ne fruisce? Con quali problematiche? Come li percepisce? Che cosa ne pensa?
[Confronti con la concorrenza.]
- A1.7. Come si possono descrivere, sinteticamente, i *consumatori tipici* dell'azienda? Come e quanto si differenziano significativamente? Perché? Con quali effetti mercatistici (e distributivo-commerciali)?
- A1.8. Quali sono le *esigenze di acquisto*, i *comportamenti di acquisto* e le *problematiche di acquisto* dei consumatori? Come stanno evolvendo? Perché? Con quali nuovi vincoli, opportunità e problematiche?
- A1.9. *A quali punti di vendita si rivolge* oggi la clientela finale? Perché? Con quali problematiche? Con quali mutamenti rispetto al passato? Perché? Con quali tendenze evolutive? Perché?
- A1.10. Quali *tipi di punti di vendita* sono *preferiti*, in quanto meglio in grado di soddisfare le esigenze di acquisto della clientela finale? Perché? Dove mancano, o sono funzionalmente carenti? Perché? Con quali problematiche? Che prospettive evolutive ci sono?
- A1.11. Come si potrebbe descrivere, sinteticamente e nell'ottica dei consumatori, il *punto di vendita ottimale*, e cioè quello in grado di meglio soddisfare le esigenze di acquisto della clientela finale? Perché dovrebbe essere proprio così? Dove dovrebbe ubicarsi? Quali limiti e problemi mercatistici avrebbe in generale, e in particolare in certe zone? Perché?
- A1.12. Quali sono, in sintesi, tra quelle emerse, le *opportunità e le problematiche evolutive* più interessanti in chiave distributivo-commerciale?
- A1.13. E quali sono allora, in questa situazione, i *punti di forza e di*

debolezza dell'azienda?
[Confronti con la concorrenza.]

A2. *La clientela commerciale intermediaria.*

- A2.1. Attraverso quali *intermediari commerciali* l'azienda distribuisce attualmente i propri prodotti? Perché?
[Confronti con la concorrenza.]
- A2.2. Quali altri intermediari commerciali *non* sono *attualmente* utilizzati dall'azienda? Perché?
[Confronti con la concorrenza.]
- A2.3. Come si possono descrivere, sinteticamente, i diversi tipi di *clientela commerciale* intermediaria (attuali e potenziali) dell'azienda?
- A2.4. Che *ruolo* svolge la clientela commerciale nella commercializzazione dei prodotti? Come? Perché? Con quali problematiche? Con quale evoluzione?
- A2.5. Dal loro punto di vista, *che cosa offre* l'azienda ai rivenditori dei suoi prodotti (cioè alla sua clientela commerciale)? Quale *utilità specifica* gli procura?
[Confronti con la concorrenza.]
- A2.6. Come si può *segmentare* la clientela commerciale per tipi significativamente diversi: di punti di vendita? di clientela servita? di azienda commerciale? di organizzazione di vendita e di acquisto? Che cosa caratterizza specificamente ciascun tipo dagli altri? Che diverso ruolo gioca e giocherà sul mercato? Quali ne sono le problematiche?
- A2.7. Esistono forme di *associazionismo commerciale*? Perché? Come funzionano? Che effetti producono? Quali ne sono le tendenze e le problematiche evolutive?
- A2.8. Esistono forme di *integrazione verticale ascendente fino a livello di produzione* (quantomeno sotto forma di marche commerciali) da parte di aziende commerciali? Perché? Che effetti producono? Quali sono le loro tendenze e problematiche evolutive?
- A2.9. Quali sono i *bisogni*, le *esigenze* e le *problematiche* dei diversi tipi di clientela commerciale? In che modo possono/devono essere soddisfatti? Come e fino a che punto sono oggi soddisfatti o soddisfacibili dall'azienda coi suoi prodotti, coi suoi servizi e col suo sistema di vendita e di distribuzione? Perché? Con quali problemi? Con quale evoluzione?
- A2.10. Quali tipi di clientela commerciale sono oggettivamente *più*