



ESPORTARE NEGLI USA
CANALI DI VENDITA

SOMMARIO DEI CONTENUTI

La scelta del giusto canale di vendita è un passaggio fondamentale nella strategia di ingresso su un nuovo mercato. Negli Stati Uniti i canali di vendita più frequentemente utilizzati sono:

- **buyer:** figura interna ad un'azienda di distribuzione responsabile dell'**acquisizione di beni e servizi** indispensabili per l'attività commerciale;
- **partecipazione a fiere specializzate:** è un'efficace **modalità di approccio** al mercato per acquisire nuovi contatti o consolidare la propria presenza;
- **agenti/broker:** un agente o un broker hanno poteri di rappresentanza e promuovono il prodotto facilitando la stipulazione di contratti di vendita con distributori locali o acquirenti finali;
- **joint venture:** la costituzione di una *joint-venture* con presenta il vantaggio di avvalersi delle conoscenze di mercato e di *marketing* di un *partner* americano;
- **licensing:** l'impresa estera concede ad una società locale la licenza per l'utilizzo di propri marchi, brevetti e *know-how* tecnologico, in cambio di *royalties* e/o altri benefici finanziari;
- **commercio elettronico:** consente di entrare direttamente in contatto con il consumatore finale, evitando la filiera distributiva e riducendo i costi;
- **canali televisivi di vendita:** il loro utilizzo è rilevante nella strategia di vendita di aziende medio-grandi non radicate sul mercato, poiché è in grado di raggiungere numerosi acquirenti;
- **franchising:** è un canale che può consentire una rapida crescita nel mercato ma è necessario investire in termini di tempo e disporre di un marchio già conosciuto a livello internazionale;
- **commesse pubbliche:** ciascuno Stato, contea e municipalità più o meno grandi appaltano contratti pubblici che rappresentano una grande opportunità per impresa in grado di fornire i beni o servizi richiesti.

Introduzione

La scelta del giusto canale distributivo rimane l'elemento chiave nella strategia di penetrazione di un'impresa italiana, soprattutto se affronta il mercato statunitense per la prima volta. L'analisi dei canali di vendita all'interno di questo Paese è una materia in costante evoluzione ed è soggetta a molteplici variazioni nei diversi ambiti.

In passato, ad esempio, la formula per la vendita al dettaglio dei beni di consumo era molto semplice: consisteva nel dare ai consumatori qualità al prezzo giusto, all'interno di un ambiente attraente. In questo vecchio modello, la catena di distribuzione era necessaria per sostenere l'unico obiettivo di consegnare in tempo utile i beni nei negozi, processo in gran parte prevedibile.

Oggi, però, l'ambiente è molto diverso: i c.d. "*brick and mortar*", cioè i negozi fisici, risultano solo uno dei numerosissimi canali di vendita. I rivenditori possono infatti ora includere oltre ai negozi, anche gli *outlet*, i siti di *e-commerce*, i *social* e il *mobile commerce*, i cataloghi postali ed altri canali stagionali o monouso come *pop - up store* (negozi temporanei) e vendite *flash* (vendite lampo a prezzi scontatissimi per gli iscritti ad un sito specifico). La miriade di canali oggi disponibili ha a sua volta amplificato le aspettative degli acquirenti. Oggi, il consumatore americano tipo si aspetta servizi "*cross-channel*" come "*click-and-collect*" (acquisto *online* e consegna al negozio) e "ordine – consegna", più ampie offerte *on-line*, *corner in-store*, consegna gratuita, restituzione causa mancato gradimento attraverso qualsiasi canale e un sito di vendita al dettaglio con accesso da cellulare.

1.1. Buyer

Nel pianificare le proprie strategie di penetrazione all'interno del mercato statunitense, l'azienda può rivolgersi ad una particolare figura professionale, il *buyer*.

Questi è colui che all'interno dell'azienda di distribuzione (*GDO*, *Department Stores*, *Independent Stores*, ecc.), si occupa di tutte le operazioni correlate all'acquisizione di beni e servizi indispensabili per l'espletamento dell'attività commerciale.

Ciò, ovviamente comporta da parte del *buyer* una conoscenza approfondita del mercato di riferimento oltre che delle necessità aziendali.

1.2. Fiere specializzate

Più che un canale di vendita, la partecipazione alle fiere specializzate rappresenta una prima efficace modalità di approccio al mercato. In tal modo, infatti, è possibile per l'azienda acquisire nuovi contatti oppure consolidare la propria presenza sul mercato. Specialmente durante il primo periodo di approccio al mercato, le fiere rappresentano il luogo più favorevole per venire a contatto con i responsabili degli acquisti, piuttosto che un momento di vendita vero e proprio. Negli USA si svolgono annualmente un gran numero di fiere specializzate. Gli Uffici ICE della Rete USA, che ripartiscono la propria attività sulla base di specializzazioni settoriali, organizzano in genere, nell'ambito del Programma di Promozione del *Made in Italy* che viene definito annualmente, le partecipazioni collettive italiane alle manifestazioni fieristiche di maggior rilievo internazionale. A tal fine le aziende interessate sono invitate a consultare la sezione "eventi" del sito web dell'Agenzia ICE: www.ice.gov.it.

1.3. Agenti/importatori/distributori/broker

Nell'intraprendere per la prima volta relazioni d'affari con gli Stati Uniti, la maggior parte degli esportatori italiani, per ragioni economiche e gestionali raramente ritiene, almeno nella fase iniziale, di costituire una succursale o una società indipendente dall'azienda madre, in *loco*. Più comunemente, l'esportatore tende infatti a servirsi della prestazione di un agente o di un importatore con poteri di rappresentanza che promuovano il prodotto e che ne rappresentino gli interessi mediante la stipulazione di contratti di vendita.

La figura dell'agente, che è più frequente nei beni intermedi o industriali (es. macchinari, tecnologie, impianti, ecc.), si è andata specializzando sempre di più nel corso degli anni. Il cosiddetto "fattore umano" ha, infatti, acquisito nel tempo maggiore rilevanza.

Al momento, un agente riceve come compenso una percentuale che oscilla dall'8 al 15% sul venduto, più un fisso mensile che mediamente si aggira intorno ai \$5.000. Sono rari i casi in cui gli agenti non chiedono la provvigione mensile.

Nel settore agro-alimentare, per fare un esempio, anche se esistono canali di importazione quali la filiale commerciale del produttore italiano o i cosiddetti gruppi d'acquisto (*buying groups*), i prodotti importati sono introdotti sul mercato USA principalmente attraverso le figure degli importatori/distributori che dispongono di legami con i supermercati, con i *broker*, con i negozi alimentari, con i negozi specializzati ed i ristoranti, e che sono in grado di provvedere alla ricezione, allo stoccaggio e alla distribuzione del prodotto importato.

Nella fornitura ai negozi alimentari e ai ristoranti, i principali importatori che dispongono di una struttura a carattere nazionale e/o regionale, utilizzano distributori locali in grado di soddisfare le esigenze di consegna di quantità limitate ma con frequenza elevata.

Il *broker* è in genere un'agenzia di rappresentanza, remunerata a commissione sul venduto, che dispone delle conoscenze e dei contatti con i *buyers* e che quindi è in grado di "spingere" il prodotto. Il *broker* garantisce al *buyer* che il fornitore e il suo distributore soddisfino i requisiti necessari, quali:

- la puntualità delle consegne;
- la qualità costante;
- la stabilità del prezzo.

1.4. Joint Venture

Una società o un investitore estero che siano in possesso delle risorse finanziarie adeguate, ovvero di un prodotto finalizzato, o ancora di una tecnologia da sviluppare e/o da commercializzare, ma con poca conoscenza del mercato in cui vogliono operare, può considerare la costituzione di una *joint-venture* con un *partner* americano al fine di avvalersi delle conoscenze di mercato e di *marketing* di cui quest'ultimo dispone.

La *joint-venture* può, attraverso la condivisione dei costi, consentire ad ambedue i *partner* a contenere le loro spese (ad esempio nel caso delle attività di R&S).

La formazione di *joint-venture* con aziende americane può essere utilizzata per:

- sviluppare nuove tecnologie;
- sfruttare meglio tecnologie già esistenti;
- accedere a nuovi mercati;

- dividere costi e rischi connessi con lo sviluppo e la produzione di nuove tecnologie;
- ottenere una risorsa od una specializzazione dal partner;
- guadagnare conoscenze relative ad un mercato;
- diversificare le attività dell'azienda;

Ad ogni modo, l'importante è valutare accuratamente in anticipo se la costituzione di una *joint-venture* sia veramente il modo migliore per raggiungere gli obiettivi societari, specialmente in termini di costi, di tempo, risorse ed energie.

1.5. Licensing

Gli accordi di *licensing* sono uno strumento efficiente in termini di costi per imprese estere interessate a vendere negli USA. In tal modo, infatti, esse non necessitano di dover sostenere le spese per stabilire una presenza ed operare direttamente sul mercato. L'impresa estera, concede ad una società USA - di solito sulla base del principio di esclusività territoriale - la licenza per l'utilizzo dei propri marchi, brevetti e *know-how* tecnologico, in cambio di *royalties* e/o altri benefici finanziari. Il produttore americano, da parte sua, si fa carico dei costi per produrre e vendere i prodotti sul mercato USA e/o altri mercati. Gli accordi di *licensing* possono essere molto redditizi, sia per il concessionario della licenza che per il licenziatario. Per il concessionario, tuttavia, lo svantaggio principale è che il licenziatario può diventare un concorrente una volta che si giunga alla conclusione dell'accordo. Perciò, le clausole contro la concorrenza a fine rapporto, devono essere parte essenziale di qualsiasi accordo di questo genere.

1.6. Commercio elettronico (e-Commerce)

Nel settore dei beni di consumo, il commercio elettronico è divenuto un canale strategico per la penetrazione commerciale nel mercato USA.

Per quanto riguarda la moda, in particolare, la presenza su internet delle aziende con la costruzione di *online store* ha ormai raggiunto quote considerevoli di fatturato. Il commercio elettronico è in espansione quotidiana.

Esso consiste in uno strumento estremamente utile per le aziende, in quanto consente di trasmettere in tempo reale la filosofia aziendale insieme all'immagine dei prodotti offerti. In particolare, nei casi in cui un buon sito web non si limiti alla semplice offerta commerciale, rappresenta un buon "biglietto da visita" che può divenire la chiave di volta per l'intera politica distributiva dell'azienda.

Il commercio elettronico permette di entrare direttamente in contatto con il consumatore finale, evitando la tradizionale filiera distributiva del prodotto e riducendo, in tal modo, anche i costi. Ciò comporta una maggiore e una più rapida raccolta di dati relativi ai desideri degli acquirenti e una più rapida possibilità di adeguare la produzione alla domanda del mercato ma, al contempo, rappresenta una notevole sfida manageriale in quanto richiede un'ottima e collaudata organizzazione logistica e partnership efficienti con operatori specializzati in questi servizi.

1.7. Canali televisivi di vendita

I canali di televendita possono generare elevati quantitativi di ordini, con la cautela di dover prestare attenzione alle reali possibilità di produzione della propria azienda. I prodotti vengono normalmente posti in vendita a prezzi particolarmente vantaggiosi per il consumatore, se comparati con quelli dei canali distributivi tradizionali. L'utilizzo dei canali televisivi nella propria strategia di vendita, può a volte essere rilevante per le medie aziende ancora non particolarmente radicate sul territorio, poiché il prodotto offerto è in grado di raggiungere numerosi acquirenti, senza che per questo motivo la singola azienda debba investire su una rete di vendita stabile. Solitamente, una volta fornita la merce, il canale televisivo si fa carico di ogni ulteriore onere legato alla consegna del prodotto, fatto salvo la sopracitata politica di attenzione al cliente che continuerà in ogni caso a gravare sul fornitore. Tra i possibili canali di vendita vanno segnalati, a mero titolo di esempio, QVC, HSN e ShopHQ, che si rivolgono a consumatori di tutte le età. In particolari fasce orarie o in programmi dedicati vengono offerti anche prodotti di alta qualità e di fascia lusso.

1.8. Franchising

Altro possibile canale per vendere ed investire all'interno del mercato USA è il *franchising*.

Gli Stati Uniti, con 324 milioni di consumatori ed elevato potere d'acquisto, costituiscono un mercato che offre numerose potenzialità. Per affrontare validamente il mercato USA, è necessario investire in termini di tempo, vantare una buona solidità aziendale, disporre di un marchio già conosciuto a livello europeo.

È inoltre raccomandabile effettuare indagini di fattibilità in termini di prodotto, normativa, controparte, lo Stato dove avviare le attività, escludendo possibilmente un approccio generalizzato che rischia di essere poco produttivo.

1.9. Commesse pubbliche (*Procurement*)

Il settore pubblico americano è il maggior acquirente di beni e servizi al mondo. Ciascuno Stato, contea e municipalità più o meno grandi appaltano contratti pubblici. Tali contratti rappresentano una grande opportunità per qualsiasi impresa in grado di fornire loro beni o servizi.

La strategia governativa in materia di contratti di appalto mira a scoraggiare la fuoriuscita di capitali dagli Stati Uniti, con il principale obiettivo di salvaguardare l'occupazione nazionale. A ciò si accompagna il costante tentativo di favorire le imprese di piccole e medie dimensioni, in modo da preservare quella che è considerata la spina dorsale dell'economia americana. Particolare attenzione è conferita a società guidate da minoranze etniche e/o donne, in conformità alla legge sulle imprese di piccole dimensioni. Inoltre, le imprese che non siano in grado di fornire tutti i materiali previsti da un contratto di appalto, possono comunque concorrere alla licitazione riunendosi in gruppo di subappaltatori. Sulla base della legge "*Buy American Act*" del 1933, che sancisce la preferenza di prodotti manufatti in America, i regolamenti federali sulla compravendita (c.d. "FAR") disciplinano le procedure per l'acquisto da parte del governo federale, di servizi e materiali provenienti dall'estero. Vi sono comunque delle eccezioni all'applicazione del *Buy American Act*.

Le agenzie governative civili (intese come le agenzie che non si occupano della sicurezza pubblica) possono acquistare prodotti stranieri senza applicare le restrizioni previste dal *Buy American Act* qualora si presenti una delle seguenti condizioni:

- il prezzo del prodotto interno è irragionevole ed esistono prodotti stranieri più economici, anche quando si sono fatti gli aggiustamenti del 6% o 12% ai prezzi;
- non sono disponibili materiali interni in quantità sufficiente o di qualità soddisfacente;
- a tal riguardo i regolamenti federali che regolano l'approvvigionamento forniscono una lista dei prodotti ritenuti non disponibili in America;
- qualora l'applicazione delle norme del *Buy American Act* sia in conflitto con l'interesse pubblico, come è il caso, per esempio, di deroghe derivanti da trattati bilaterali di cooperazione con i paesi alleati degli Stati Uniti;
- i materiali verranno utilizzati al di fuori degli Stati Uniti o per fini militari;
- sono raggiunte determinate soglie minime di valore del contratto.

Per partecipare ad una gara di appalto pubblica federale, una piccola impresa deve rientrare nei parametri prestabiliti dal *Buy American Act*. Inoltre, l'acquisto di beni o servizi per un valore dai 2.500 ai 100.000 dollari è riservato alla concorrenza fra le piccole imprese, a meno che la pubblica amministrazione contraente abbia ragione di ritenere che non vi sia possibilità di ottenere, da almeno due imprese affidabili, offerte tra loro concorrenti in termini di prezzo, qualità e consegna.

Gli acquisti da parte del governo federale per valori superiori ai 100.000 dollari possono essere riservati alle piccole imprese solo quando sia ragionevole ritenere che: (1) almeno due piccole imprese intendano partecipare alla gara di appalto e che (2) i contratti sono in linea con i prezzi di mercato.

Nel caso, infine, di commesse pubbliche federali – del valore di almeno 500.000 dollari (1.000.000 di dollari per i contratti di costruzione) - destinate ad una grande impresa con possibilità di subappaltare, l'appaltatore è tenuto a presentare un piano di subappalto. Tale piano dovrà indicare tutte le opportunità di subappalto destinate a piccole imprese, piccole imprese svantaggiate, imprese di proprietà di donne ed imprese situate nelle zone industriali storicamente inutilizzate.

Alle aziende italiane interessate a partecipare ad appalti pubblici negli USA è consigliato di stabilire una presenza diretta e/o accordi con società locali per partecipazioni in sub-appalto.

Una volta stabiliti tali accordi, una buona procedura da seguire è quella di inserire il proprio nome nelle *mailing list* degli enti Federali e Statali offerenti.

Fonti

- Select USA <https://www.selectusa.gov/welcome>