

inchiesta la distribuzione

Daniele Bonalumi

# Uscire dalla crisi? Insieme si può



Dinamiche **virtuose** ed elementi di **criticità** nella relazione tra le **Aziende Produttrici** e le **Aggregazioni**: un tema quanto mai attuale in una fase in cui si cerca faticosamente di uscire dalla crisi. I protagonisti del mercato ci offrono spunti di **riflessione** e di **approfondimento**.

**C**onsorzi, Gruppi e Rivendite Multipoint hanno caratterizzato nell'ultimo decennio l'evoluzione del sistema distributivo in edilizia, raggiungendo nel 2008 il numero più alto: 64 Aggregazioni per oltre 1500 punti vendita.

Vissute nei primi anni come una grande opportunità per razionalizzare e sviluppare il mercato, oggi accusano una battuta d'arresto, sia sul piano numerico sia sotto il profilo della capacità di rispondere concretamente alle difficoltà di mercato, al punto da interrogarsi sulla revisione del modello stesso.

Un modello che negli anni ha senz'altro rappresentato una soluzione credibile, contribuendo da un lato a salvare molte realtà medio - piccole, dall'altro ad aiutare i produttori di fronte alla transizione dal modello di costruzione dei grandi progetti degli anni '70, agli interventi di recupero e riqualificazione, dotando le aziende di una diversa rete distributiva più consona ai progetti di recupero con i relativi effetti logistici e finanziari, ma, che di fronte alla prova del fuoco rappresentata dalla crisi, ha mostrato, se mai ce ne fosse stato bisogno, i propri limiti.

La formula iniziale si era infatti posta l'obiettivo di raggiungere una massa critica sufficiente ad aumentare il potere contrattuale dei rivenditori nei confronti dei produttori: concentrando gli acquisti tra i partner, condividendo informazioni e dimostrandosi efficaci nel presidio del territorio. Oggi però questa soluzione non è più sufficiente per la salvaguardia



del mercato, si impone quindi una riflessione da parte di tutti i protagonisti della filiera che devono risolvere i vizi che la struttura si porta avanti fin dalla nascita; difetti che i numeri del mercato avevano mascherato efficacemente ma all'indomani della crisi generalizzata e del settore, diventano freni per una corretta collaborazione tra Gruppi e Produttori. Sovrapposizioni d'aree d'influenza, convivenza all'interno del Gruppo di aziende di dimensioni eccessivamente disomogenee, sovraffollamento del mercato: queste le ragioni che hanno via via determinato un susseguirsi di effetti negativi, amplificati maggiormente in un periodo di blocco del settore immobiliare, stretta creditizia e calo della liquidità.

### **La situazione**

Analizzando le origini del problema e le difficoltà di Gruppi e Produttori, bisogna senz'altro menzionare come ci sia stato il tentativo di dare una scossa al settore, con iniziative però dal dubbio risultato.

Per rimanere attivi e propositivi sul mercato, infatti, i rivenditori hanno intavolato un processo legato esclusivamente alla diminuzione dei prezzi, che andavano però a discapito dei Produttori; inoltre i ribassi sono stati anche causa di malu-

more tra gli stessi associati, innescando una vera e propria guerra fra poveri, minando la convivenza, la correttezza commerciale e il rispetto dei patti associativi: fare business a spese dell'anello precedente o successivo della filiera non può esser considerato un modello distributivo funzionale e complessivamente valido.

Nel passato, la convinzione che la disponibilità di un'ampia gamma potesse bastare a garantire una crescita costante era uno dei principi fondanti per le rivendite; oggi, si è invece tutti dell'opinione che quell'ampiezza di gamma non sia stata affatto sfruttata a dovere: ci si è limitati a vendere il prodotto più conosciuto e meno caro, senza prendersi cura della reale crescita di conoscenza di chi vende e di chi acquista.

### **Le soluzioni**

Sarebbe semplicistico trovare una cura per tutti i problemi che abbiamo analizzato, possiamo però senz'altro analizzare quali sono state le figure che hanno maggiormente sofferto questa situazione di crisi. Innanzitutto i rivenditori che non sono riusciti a ottimizzare i costi d'impresa, badando esclusivamente al taglio sugli investimenti e affidandosi al ribasso a ogni costo, sono stati maggiormente penalizzati e hanno, oltretutto, contribuito a perdere il controllo di un mercato che si è via via impoverito, abbassando il profilo della proposta commerciale che non privilegiava più i prodotti ad alto contenuto tecnico. Bisogna quindi collaborare alla corretta gestione del mercato, che permetta guadagni per tutta la filiera: i Produttori quindi dovranno mettere a disposizione dei Distributori prodotti qualitativamente validi e dal preciso posizionamento commerciale, mentre dal canto loro i Distributori dovranno, attraverso eventi di formazione e di sostegno, venderli correttamente, aumentando le proprie competenze e fornendo servizi pre e post vendita al cliente. È perciò necessario imporre una determinata specializzazione nell'offerta, bisogna evolvere i Gruppi da organizzazioni d'acquisto a organizzazioni di vendita, stabilendo un costante dialogo con le aziende produttrici. Quest'ultime inoltre dovranno assumersi la responsabilità di scegliere i propri rivenditori, per evitare fenomeni di eccessivo sovraffollamento del mercato. Inevitabilmente si assisterà a una riduzione consistente del numero di Produttori e Rivenditori, che si specializzeranno sempre di più, ma il beneficio sarà comune oltre che per il cliente finale: la ricerca a ogni costo di aumentare la massa critica degli associati ha causato più problemi che vantaggi, al contrario è molto più saggio scegliere i propri partner e con attenzione.

Una delle ricette per i Gruppi risiede senz'altro nella necessità di sviluppare business funzionali comuni per gli associati, contribuendo all'adozione di politiche gestionali nei rapporti con i fornitori da parte di tutti i membri del gruppo, calibrando soprattutto diversi strumenti, per migliorare la redditività, che si adattino alle dimensioni delle singole rivendite, unendo invece le "forze" per eliminare le concorrenze interne. Se queste sono le premesse, proviamo a discutere con le aziende produttrici quale possa essere l'impatto della distribuzione organizzata sulle loro prospettive future, analizzando e provando a immaginare gli scenari futuri per questo settore. ■





## COORDINARE DOMANDA E OFFERTA

**Fabrizio Zaccaron**  
**Eclisse**

**?** Ci può tracciare brevemente l'evoluzione dei rapporti con le aggr-  
gazioni a partire dalle prime esperienze fino a oggi indicando la  
quota di produzione assorbita da questo canale?

In questo momento Eclisse collabora con 24 diversi Gruppi, alcuni dei quali collaborano con noi da oltre 15 anni, come il Gruppo G.A.M.E., altri invece che, come Made, hanno instaurato solo recentemente un rapporto con la nostra azienda. Nel corso degli anni questo tipo di cooperazione si è mantenuta pressoché costante; anche la crisi non ha intaccato in alcun modo il nostro legame. Basti considerare che attualmente il 30 % del nostro fatturato arriva proprio dalle Rivendite Edili: non poco se si considera che il nostro prodotto è indubbiamente un po' "border line" per questo settore.

**Quali sono gli elementi virtuosi che hanno modificato o avuto risvolti significativi sulla vostra organizzazione?**

Principalmente i nostri rapporti con i consorzi sono nati, e permangono, con l'obiettivo di aumentare il nostro potenziale numero di clienti. L'allargamento dei punti vendita è un fattore imprescindibile, perciò il rapporto con i Gruppi è stato, ed è attualmente, essenziale per presidiare il mercato e il territorio.

**E attualmente quali sono le criticità maggiori o potenziali?**

“Oggi i problemi principali si riscontrano nella difficoltà, da parte dei rivenditori, di adeguare l'offerta alla domanda. Non ci sono state infatti sostanziali modifiche nel rapporto con i clienti, anche se il mercato ha dato precisi segnali di mutamento ed evoluzione. Il passaggio tra un'offerta rivolta quasi esclusivamente alle nuove costruzioni, a una ricerca di soluzioni dedicate alla riqualificazione e alla ristrutturazione, deve inevitabilmente coincidere con un cambiamento della proposta commerciale. Da parte nostra abbiamo cercato di fornire un ampio ventaglio di proposte ai rivenditori, suggerendo loro corsi di formazione, software per la progettazione e soprattutto una gamma prodotti “fuori standard”, proprio per venire incontro alle nuove esigenze dei clienti. Ci sarebbe bisogno di un atteggiamento maggiormente propositivo da parte delle aggregazioni, che aiuterebbe senz'altro a uscire da questa fase di stallo.

**?** Quali sono le prospettive per il futuro e quali scenari si possono ipotizzare nel settore della distribuzione?

Ci auguriamo senz'altro che la situazione possa migliorare, anche nel breve periodo. Una possibile soluzione indubbiamente risiede nel "lavoro di squadra". Dovremmo cercare di coordinarci al meglio con il canale della distribuzione, proponendo soluzioni che adeguino le esigenze di tutta la filiera, cercando quindi di gestire il mercato uniformando la domanda all'offerta.

Se si vuole uscire dalla crisi è necessario proporre e vendere qualità; bisogna allontanarsi dalla caccia al ribasso o alla dilazione del pagamento, proponendo invece soluzione di vendita ad hoc. I distributori devono imparare a scegliere i migliori produttori e, di contro, le aziende devono affidarsi alle rivendite che offrono servizi abbinati alla vendita, che informino il cliente e cerchino di comune accordo la soluzione più adatta, abbandonando la strada del costo inferiore.