

tutti, dopo essersi inizialmente concentrati nel raggiungimento di un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori, si sono dedicati allo sviluppo di politiche di gestione del mercato, grazie anche ad un consolidamento delle relazioni tra i soci.

La recente costituzione della maggior parte di tali realtà ci porta a concentrare l'attenzione maggiormente sui possibili sviluppi futuri rispetto alla situazione attuale.

A tal fine è utile osservare anche le forme diverse di aggregazione che abbiamo definito "altri".

Ne abbiamo scelte tre.

Il Gruppo BigMat offre un interessante esempio di come sia possibile superare le logiche territoriali, che caratterizzano i consorzi, e addiventare ad una aggregazione efficace

ed efficiente che superi i confini locali. In BigMat le singole rivendite, socie in misura paritetica di BigMat Italia S.r.l., mantengono la loro indipendenza imprenditoriale, come pure la libertà di scelta dei fornitori (opzionando l'eventuale adesione alla convenzione del gruppo).

## BigMat

Essendo una realtà estesa a livello nazionale, BigMat riesce a superare i localismi informativi, poiché ogni socio condivide con gli altri le informazioni sui fornitori, sulle strategie...

### Come nasce un gruppo d'acquisto

Posto che le logiche di gestione di sistemi razionali ed economici non dipendono dalla natura delle merci, abbiamo raccolto l'esperienza di un buyer di un GDO del largo consumo che può fornire interessanti spunti di riflessione anche per i gruppi appartenenti al settore edile. Si tratta di **Marco Bellini**, responsabile acquisti non-food della Sigma di Bologna, una centrale operativa di servizi cui fanno riferimento cooperative periferiche con competenza territoriale regionale o pluriregionale, ciascuna delle quali ha come soci singoli punti vendita al dettaglio.

Il gruppo nacque quando i proprietari dei negozi si resero conto dei vantaggi insiti nella collaborazione con soggetti simili situati in aree relativamente distanti: si resero conto che sarebbe stato più facile ottenere condizioni competitive più favorevoli e che si sarebbero potuti concentrare in una struttura di riferimento unica e altamente professionalizzata quei servizi e quelle funzioni che esistevano all'interno della singola azienda, come la selezione dei fornitori e delle merci.

Il rafforzamento ulteriore del gruppo, poi, avvenne con la creazione dei centri di distribuzione per la gestione degli acquisti e del magazzino comune e con l'avvio di politiche di micromarketing, per diminuire l'incidenza dei costi complessivi e ottenere vantaggi di acquisto. "La crescita del gruppo, come si può immaginare, non fu priva di ostacoli", dice Bellini: "i problemi nascevano quando qualche appartenente all'organizzazione "tradiiva" il gruppo ed acquistava direttamente dal fornitore, cedendo alle lusinghe di un trattamento preferenziale. I produttori osteggiarono in tutti i modi, la nascita di una controparte forte e qualificata, salvo poi riconoscerne la funzione e farne i propri interlocutori privilegiati. Regole chiare sui costi e i benefici di ciascun socio e una costante attività di comunicazione interna furono riconosciuti come la soluzione a questa situazione problematica; la cosa importante fu condividere gli obiettivi". La stessa soluzione fu adottata per risolvere un altro problema, quello delle di-

verse strutture organizzative che caratterizzano i soci al momento in cui entrano a farne parte e che continuano a contraddistinguerli anche in seguito. "Ovviamente devono sussistere dei prerequisiti di base per appartenere al gruppo", continua Bellini; "esistono, poi, meccanismi che premiano chi è più rilevante quantitativamente, chi cresce di più, chi tratta più referenze, le nuove aperture, gli allargamenti espositivi ecc.

L'importante è definire le regole a priori, con chiarezza".

Si possono incontrare, poi, problemi provenienti dall'esterno, come la concorrenza da parte di soggetti con logiche organizzative diverse, come i grandi distributori o i produttori che decidessero di scendere a valle ed aprire loro punti vendita (magari con insegna diversa). Per questo è fondamentale pervenire a formule di negoziazione con le aziende produttrici che non lascino spazio a dubbi. "Prima di tutto", dice Bellini, "è importante definire fin dall'inizio la competenza territoriale e chiedere l'allineamento con il miglior canale sul territorio. Un piccolo gruppo di punti vendita leader in un'area specifica è spesso più interessante, per un produttore, rispetto ad un punto vendita di un grande cliente non rilevante come copertura territoriale. Questo permette di uscire da logiche di esclusive di zona, molto difficili da ottenere e da controllare. Frequentemente l'attenzione è concentrata su sconti, quantità, tempi di pagamento, ma ci sono molti altri aspetti rilevanti che riguardano il marketing (promozioni, co-marketing ed attività rivolte alle vendite) il merchandising (gestione degli spazi), la concentrazione delle attività amministrative e la logistica".

Dunque, non è senz'altro un gioco da ragazzi costituire un gruppo di acquisto o un consorzio, e tante sono le problematiche che si possono presentare durante il cammino in questa direzione. Ma una cosa è certa: se i vantaggi nell'appartenere a un'aggregazione sono molteplici, bisogna saperli vedere e saperli cogliere. La parola d'ordine, in ogni caso, dev'essere collaborazione, prima con i propri simili, dopo con le aziende produttrici, per dare il via a un processo che, se ben gestito, non può che portare a esiti positivi.



Per il gruppo l'importanza della condivisione di informazioni commerciali e di prodotto, e l'adozione di un marchio comune (con un'esclusiva territoriale) e di una politica di vendita allineata, sono ingredienti tanto importanti quanto la negoziazione di condizioni contrattuali comuni con i fornitori. Per questo i responsabili preferiscono definire BigMat un "Gruppo di Vendita".

Un'altra realtà atipica è quella della SIN.ED. S.p.A (Sinergie Distributive), una società che rappresenta 50 magazzini operanti su sei province del Nord Italia costituita da due consorzi, Carem e Foresti, e da un gruppo di distribuzione, Cammi, per avere una maggiore forza nei confronti dei produttori.

La SIN.ED. S.p.A., oltre ad occuparsi degli acquisti comuni, gestisce direttamente anche quattro punti vendita.

Un'ulteriore forma peculiare di aggregazione, che attualmente non ha ancora una sua precisa identità, è quella risultata dalla recente acquisizione della Tomasi Group (una società con 13 punti vendita) da parte di due consorzi quali Stea e Rivea. L'operazione di veloce salvataggio nei confronti di un possibile fallimento della Tomasi, che avrebbe provocato pesanti ripercussioni sul mercato nel quale operano le rivendite dei due consorzi (in particolare quelle RIVEA) li ha portati a trovarsi di fatto in una situazione di "aggregazione superiore" motivata

non da obiettivi di acquisto comune, bensì di gestione del territorio. Tale situazione in progress sta portando ad un nuovo disegno organizzativo.

### I possibili scenari futuri: le supercentrali

A questi esempi di aggregazioni si aggiungono poi altri progetti che sono oggi oggetto di dibattito. Si tratta delle cosiddette "supercentrali", organizzazioni che andrebbero ad unire realtà con più punti vendita (consorzi e/o gruppi di distribuzione e/o altri) al fine di svolgere attività congiunte.

Con riferimento ai compiti della "supercentrale" e alle possibili previsioni di prossima costituzione abbiamo raccolto le opinioni di un gruppo qualificato di rappresentanti dei principali consorzi, gruppi di distribuzione ed altre aggregazioni in Italia

ed è emerso che le funzioni delle supercentrali dovrebbero essere:

- ✓ negoziare i contratti con i fornitori ed elaborare programmi di cooperazione;
- ✓ gestire gli acquisti, sia di prodotti che di servizi accessori (es. formazione, consulenza, software, ecc.);
- ✓ gestire congiuntamente l'entrata di fornitori stranieri

### EUROMAT

La spinta alla globalizzazione ha portato i fornitori ad avere strategie di vendita sempre più europee, quindi è necessario avere un'apertura internazionale. BigMat Italia, ad esempio, è entrata nella compagine societaria di Euromat, una realtà che comprende 23 catene distributive europee in 18 Paesi che sviluppa convenzioni con le più importanti multinazionali del settore.

- ✓ condividere informazioni (sui fornitori, sulla solvibilità di clienti, ecc.);
- ✓ sviluppare il settore ricerca e sviluppo (Osservatorio sul mercato, Osservatorio sull'estero, ecc.);
- ✓ gestire la concorrenza sul

### SIN.ED.

"La forza di un gruppo come il nostro permette di accelerare l'introduzione delle innovazioni. Siamo una realtà ancora in evoluzione, questa è solo una tappa".

