

# Tre comparti a confronto

Elettrico, edile, idrotermosanitario. Tre comparti, tre dinamiche, tre modelli distributivi. Molti punti comuni a partire dal mercato nel quale interagiscono, ai fenomeni di aggregazione e di crescita. Ma anche differenze. Ecco l'analisi, gli operatori, i numeri e le tendenze future.

**G**li ultimi due anni sono stati caratterizzati da un rallentamento dell'attività nel mondo delle costruzioni che ha riguardato la nuova cantieristica, residenziale

e non, ossia i due motori che avevano trainato il settore nella fase di boom, dalla seconda metà degli anni Ottanta ai primissimi anni 2000. Il rinnovo, rispetto alle

performance del nuovo, ha tenuto meglio, ma non con i tassi di crescita ai quali eravamo abituati. L'unico motore rimasto acceso, l'unico volano anticongiunturale, è quello delle opere pubbliche.

E' chiaro che la situazione è caratterizzata da una grande mutevolezza, che vede alternarsi cicli positivi, in cui molte sono le spinte propulsive che alimentano il commercio dei materiali, e cicli negativi, di stagnazione, di rallentamento della crescita. A ciò si aggiungono le variabili territoriali, che possono condizionare l'andamento del settore in un senso o nell'altro, indipendentemente dalla tendenza nazionale.

In un simile contesto gli operatori della distribuzione si trovano costretti a organizzare nuovi modelli di offerta, che si adattino di volta in volta alle mutate condizioni del mercato, a compiere scelte strategiche da cui dipende



Simec, Verona.



Art Design & Casa, Milano.



Strano, Catania.

la possibilità di stare o non stare sul mercato. Nel settore della distribuzione in edilizia tutto ciò è un fenomeno tangibile: negli ultimi anni i modelli di offerta sono cambiati. Le direzioni scelte sono molteplici. Ma hanno sempre lo stesso comune denominatore: la corsa verso la strutturazione e verso la penetrazione progressiva tra i criteri gestionali di una cultura d'impresa che dia luogo e forma ai cambiamenti.

Il fenomeno di crescita che sta vivendo il mondo della rivendita edile è relativamente nuovo, se confrontato con quello analogo che ha riguardato già molti anni fa il settore della distribuzione elettrica e soprattutto idrotermosanitaria.

I tre settori pur viaggiando in parallelo all'interno del mondo delle costruzioni interagiscono costantemente diventando a turno il soggetto trainante degli altri due.

Nelle nuove costruzioni parte l'edile con a ruota l'elettrico e l'idrotermosanitario.

Nel recupero funzionale spesso per un adeguamento alla legislazione è l'elettrico che muove gli interventi. Nella

manutenzione e nel rinnovo degli interni la motivazione estetica e funzionale ha il sopravvento e quindi, rubinetteria, sanitari e ceramiche diventano la premessa per realizzare i lavori che in cascata coinvolgono le altre opere. I tre comparti si confrontano e si misurano quotidianamente, ma la storia le logiche e gli attori che operano nel settore della distribuzione sono diversi.

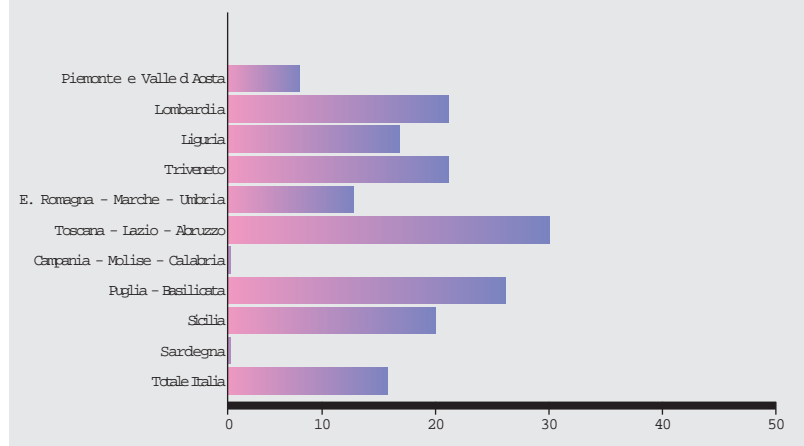
Da qui l'interesse per un confronto, per un'analisi delle dinamiche per capire gli sviluppi e le tendenze future. Iniziamo dai numeri.

## I protagonisti della distribuzione nei tre comparti

Prendendo in considerazione i distributori strutturati secondo il modello della catena o dell'azienda multicellulare che conta numerosi punti vendita satelliti, a livello nazionale i punti di riferimento del settore elettrico non sono più di 100. Quelli del comparto ITS sono ancora meno, circa 50 su un totale di circa 1100 rivenditori e 2200 grossisti. La distribuzione in edilizia vede invece agire circa 15.000 rivendite, delle quali circa 60 strutturate nella forma del gruppo, del consorzio, o della rivendita multicellulare/multimagazzino intendendo per questa quella che conta un numero di magazzini satelliti superiore a 5.

**L'Italia e le aggregazioni**  
Per quanto riguarda i settori elettrico e ITS le realtà più strutturate sono già giunte a coprire tutto il territorio nazionale, ma con una concentrazione maggiore nel Nord-Est. Qui, in particolare nel comparto elettrico, negli ultimi anni c'è stata una corsa sfrenata all'aggregazione, sull'onda del boom economico che ha

IMPRESE ITS CHE PARTECIPANO A NUOVI PROGETTI DI AGGREGAZIONE



Dati:  
Cresme-

coinvolto queste regioni. Ma anche nel resto d'Italia c'è stata una progressiva diminuzione delle realtà medio-piccole, assorbite da quelle più grandi.

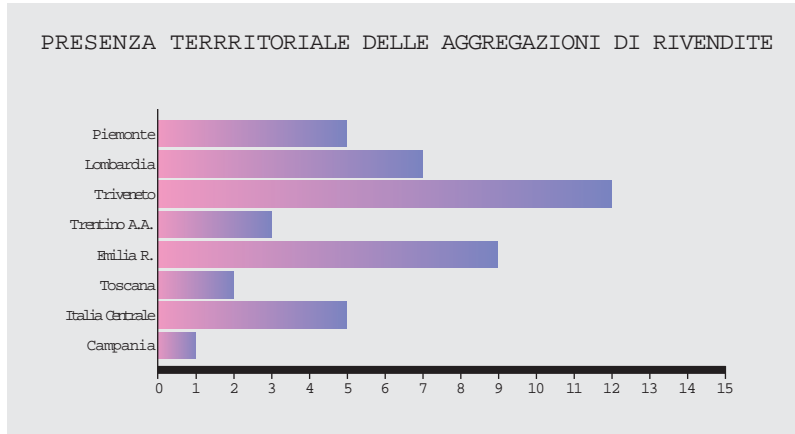
Il discorso è diverso se guardiamo alla distribuzione in edilizia.



L'Italia del Sud e le isole, salvo eccezioni, non sono ancora state per nulla interessate dal fenomeno dell'aggregazione, che è giunto al massimo fino alla Campania. L'Italia del centro e del nord, al contrario, vede muoversi numerosi attori: 1 in Campania, 5 in Italia centrale, 2 in Toscana e in Lazio, 9 in Emilia Romagna, 5 in Piemonte, 7 in Lombardia, 3 in Trentino e soprattutto 12 nel Triveneto. Se analizziamo in modo dettagliato la loro penetrazione territoriale vediamo che 8 operatori sono presenti in una sola provincia, 4 in due, 7 in tre, 3 in quattro, 13 in una intera, o quasi, regione e uno in addirittura 4 regioni.

### Il processo di aggregazione nei tre comparti

A questo proposito è necessario premettere che vi sono numerose similitudini tra quanto è accaduto nel settore ITS,



elettrico ed edile, prima fra tutte il fatto che all'inizio dello sviluppo lo scopo principale delle aggregazioni era quello di migliorare le condizioni commerciali di acquisto dei soci. Ma teniamo presente che lo sviluppo del nostro settore è appena iniziato e che il livello di sviluppo raggiunto dalla distribuzione in edilizia è ancora lontano dall'essere maturo.

Partiamo allora dal comparto ITS: se il desiderio di stabilire una politica comune con i fornitori per ottenere più



vantaggiose condizioni di acquisto era stato l'input che aveva portato alla nascita dei primi gruppi, in un secondo momento i soci si sono scontrati con la difficoltà di attuare una tale politica, che non risultava egualmente efficace nelle diverse aree regionali, caratterizzate da problematiche ed esigenze diverse.

Alcuni gruppi hanno allora ridisegnato i loro obiettivi, a volte andando incontro a profonde ristrutturazioni; altri non hanno retto il peso delle difficoltà e si sono sfaldati. In entrambi i casi, comunque, le prime esperienze hanno costituito lo stimolo per continuare a ricercare nuove formule per crescere.

Lo sviluppo successivo di queste aggregazioni, infatti, ha seguito il modello del gruppo di acquisto, improntato a uno spirito di collaborazione reciproca più efficace e su territori più ristretti.

Parallelamente, intanto, stavano crescendo anche le strutture multicellulari, reti di punti vendita facenti capo a un unico imprenditore, mentre le piccole realtà venivano via via acquisite da quelle più grandi che diventavano multicellulari-multilocalizzate.

Il modello gestionale organizzativo comunque non è



Strano, Catania.

stato uno solo e le variabili riguardano in generale la dimensione, il numero di filiali, la struttura di vendita e anche il tipo di prodotto trattato.

Attualmente il processo di aggregazione è ancora in corso, ma è arrivato a un livello tale che riguarda le imprese già molto strutturate, di classe dimensionale superiore alla media che sviluppano un fatturato anch'esso superiore alla media. Quelle 50 imprese che abbiamo definito all'inizio, che nel corso degli anni Novanta hanno a loro volta acquisito imprese più piccole andando a costituire una leadership di distributori grandi e grandissimi, diventata oggi protagonista dello scenario di aggregazione. Nel comparto elettrico i primi stimoli alla creazione di

aggregazioni sono derivati dall'arrivo in Italia di grandi gruppi internazionali, che avevano altrettanto grandi progetti di "conquista". Di fronte al rischio di essere spazzati via dai nuovi arrivati, gli operatori italiani hanno scelto di accelerare e a volte di avviare da zero processi di trasformazione importanti e decisivi, che hanno poi dato i loro frutti perché, di fatto, i gruppi esteri si sono trovati davanti a una realtà inaspettata e sono stati costretti a ripensare le loro strategie.

In questo comparto la concentrazione, che aveva la sua ragion d'essere in una vera e propria "necessità" di strutturarsi maggiormente, è avvenuta sia sotto forma di espansione multicellulare sia di

raggruppamento.

Ma la necessità di ripensare la propria formula imprenditoriale, di ampliarsi o di unire le proprie forze a quelle di altri, deriva anche da altre tre necessità oggettive. Prima di tutto ridurre l'esposizione economica: i fornitori, infatti, richiedono pagamenti da 30 a 90 giorni, mentre i clienti saldano da 90 a 120 giorni, cosa che si rivela molto svantaggiosa se le realtà aziendali sono di piccole dimensioni. Poi preservare i propri guadagni: di fronte al progressivo assottigliamento dei margini, diventava necessario puntare tutto sui volumi e per farlo si doveva per forza di cose essere grandi. Da ultimo era necessario abbassare l'incidenza dei costi di un

## Dalla parte delle aziende

### Vantaggi per il futuro

**Josef Morat**  
Responsabile OM Carrelli Elevatori

**?** Rivendita: Abbiamo censito 42 realtà tra gruppi e consorzi di rivenditori in Italia, incluse alcune catene di rivendite di un certo tenore. Con quante intrattenete costantemente relazioni commerciali e in quali regioni italiane operano?

**!** Morat: OM, a prescindere dal tipo di clientela finale, opera sempre attraverso i suoi concessionari locali. Non abbiamo dei rapporti organizzati con i vari gruppi quindi il fatto che siano dei nostri clienti dipende dalla strategia adottata dal singolo concessionario di zona, che intrattiene con la sua clientela dei rapporti storicamente molto radicati. In generale posso dire che circa il 25% dei nostri prodotti sono adatti al settore edilizia e che la rivendita edile, che sia singola o che appartengono a un gruppo, per noi è un cliente importante in

funzione del fatto che acquista per uso interno un grande numero di macchinari.

**?** Rivendita: Ritiene che in futuro questa situazione possa cambiare, magari ipotizzando un'evoluzione dei vostri rapporti con i gruppi nella stessa direzione che stanno percorrendo molti altri dei loro fornitori?

**!** Morat: In Italia nel settore della grande distribuzione sta cominciando ad affermarsi il modello europeo: molte aziende da alcuni anni hanno iniziato a rapportarsi con le grandi centrali di acquisto. Lo stesso fenomeno potrà interessare anche il nostro specifico settore, ma soltanto quando lo stesso settore si autoregolamerà. In altre parole, fino a quando l'utilizzatore finale continuerà a rivolgersi direttamente alle aziende, interpellandone sei o sette, mettendole alle strette, riuscirà sempre a spuntare un prezzo nettamente più vantaggioso



rispetto a quello offerto dalla centrale di acquisto.

**?** Rivendita: Ipotizziamo un futuro in cui in ambito edile siano una realtà addirittura le supercentrali. Quali potrebbero essere a suo parere i maggiori vantaggi nel rapporto con queste strutture?

**!** Morat: Se l'azienda avesse come interlocutore diretto una supercentrale, in grado di fare da general contractor per tutti gli acquisti, si avrebbe un grande vantaggio in termini di competitività e di contenimento dei costi, in funzione del fatto che si

## I vantaggi dell'aggregazione

avere un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori e, in talune situazioni, opporsi alle politiche disomogenee attuate da alcuni fornitori sui territori  
 abbattere i costi di gestione  
 ottimizzare la reciproca trasmissione delle informazioni sulla clientela  
 coprire in modo più capillare i territori serviti  
 incanalare le risorse individuali  
 offrire servizi diversificati e migliori, in particolare inerenti il post-vendita  
 attraverso il magazzino

servizio, quello di consulenza alla progettazione, ormai diventato indispensabile ma di cui non si poteva esporre il costo al cliente. Essere una realtà strutturata era fattore indispensabile per abbattere tale costo, ripartendolo su più punti vendita - e quindi su un numero più elevato di contatti con il cliente - e conseguentemente aumentare la competitività dell'azienda. Anche nel settore elettrico oggi i soggetti tradizionali, che non hanno avuto la forza o la possibilità di evolversi, sono stati assorbiti da realtà di dimensioni maggiori e più strutturate, anche se in questo comparto il processo non è ancora giunto allo stesso livello di avanzamento del comparto ITS. La veste che si dà il raggruppamento in questo caso è più spesso quella dell'aggregazione tra imprenditori locali, che diventano partner per gestire l'operatività del magazzino e lo sviluppo nel territorio. Altre volte invece si avviano processi di espansione secondo il modello multicellulare, della

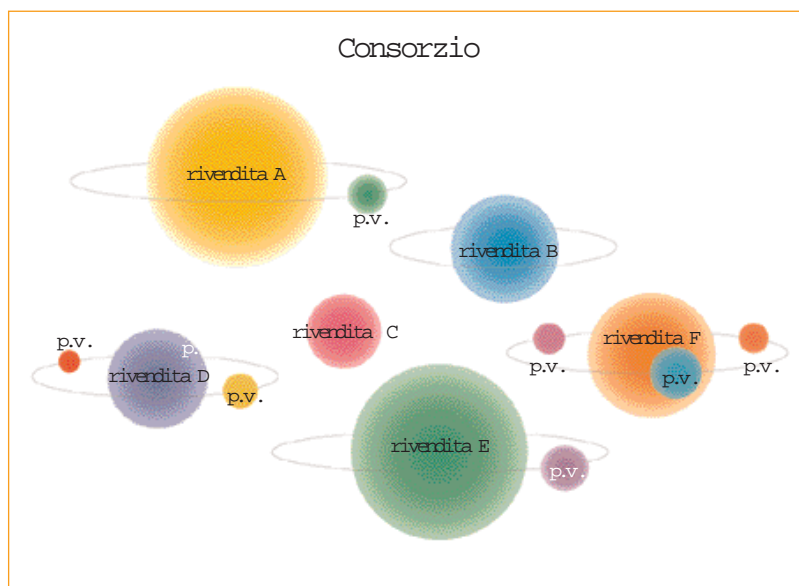
catena, con l'apertura esponenziale di un numero sempre maggiore di punti vendita, che vanno a collocarsi in modo estremamente capillare sul territorio, a mano a mano che l'imprenditore diventa sempre più strutturato e sempre più solido.



Il processo di aggregazione nella distribuzione edile, infine, fenomeno relativamente nuovo rispetto agli altri due comparti analizzati, è in pieno sviluppo proprio in questi anni. Se si è visto qualche pioniere negli anni 1995-1997, il grosso dei gruppi e dei consorzi oggi operanti sul mercato è nato tra il 1999 e il 2001. In quasi tutte le regioni italiane in cui i gruppi sono già presenti da più anni siamo in piena fase di sviluppo. Certo, prima di tutto ciò c'è stato un periodo di incubazione, durato circa venti anni, in cui il panorama della distribuzione in edilizia è via via mutato, anche in conseguenza del successo sempre più massiccio che stava riscuotendo la formula del fai da te, che è stata alla base della rapida diffusione della

distribuzione organizzata, spesso di importazione. Se negli anni Settanta e Ottanta la rivendita tipo aveva una struttura molto semplice, era per lo più a conduzione familiare e non era quasi toccata da logiche di marketing o dal bisogno di creare servizi post-vendita, negli anni Novanta le rivendite si sono date una struttura e hanno iniziato a pianificare il loro futuro, in modo nuovo, o forse per la prima volta.

In definitiva, la decisione di percorrere la strada dell'aggregazione è stata dettata da una scelta strategica, volta a creare delle sinergie, a razionalizzare i bacini di utenza, a ottimizzare i servizi, per affrontare in modo più strutturato una congiuntura economica che cominciava a farsi sfavorevole, negli anni della non più brillante performance delle costruzioni che ha condizionato i ricavi delle rivendite. I rivenditori che erano invece già abbastanza forti per uscire indenni da questo ciclo, hanno scelto di darsi una struttura ancora più efficiente anche per giocare d'anticipo e giungere preparati



al momento in cui il mercato si fosse risvegliato.

Il processo di aggregazione di punti vendita in edilizia ha assunto essenzialmente tre vesti.

- La prima è quella del consorzio e del gruppo di rivenditori, realtà per alcuni versi simili e per altri molto diverse. Caratteristica dei consorzi, alcuni dei quali nati negli anni Ottanta, è che ogni consociato - che può a sua volta avere uno o più punti vendita - mantiene la propria indipendenza imprenditoriale, ma gode dei vantaggi derivanti

dalla centralizzazione di alcune funzioni, come la negoziazione degli accordi di acquisto, gli acquisti relativamente ad alcune categorie merceologiche, le attività di marketing e di supporto alla vendita. I consorzi, inoltre, hanno un forte radicamento in un territorio limitato: questa localizzazione è uno dei loro punti di forza, perché permette di conoscere a fondo uno stesso territorio e di non disperdere le sinergie in territori troppo lontani tra loro con caratteristiche di domanda e problematiche differenti. Il gruppo, invece, è un unico

soggetto imprenditoriale nato dalla fusione di più rivenditori. In alcuni casi gli appartenenti al gruppo abbandonano il loro individualismo e si dotano di un marchio comune che prevede la rinuncia in toto alla propria autonomia; in altri casi i rivenditori soci, pur dotandosi anch'essi di un marchio che li accomuna, mantengono nome e autonomia gestionale, pur partecipando alla gestione del gruppo e usufruendo dei servizi che esso offre. In generale, poi, la localizzazione e il radicamento nel territorio sono meno radicali.

- La seconda veste delle ag-

## Dalla parte delle aziende

### Prezzo, ma anche servizi

**Michele Gobbetti**  
Responsabile distribuzione e key  
account di Sika Italia

**?** Rivendita: Con quanti Gruppi o Consorzi di rivenditori intrattenete abitualmente rapporti commerciali?

**!** Gobbetti: I gruppi con cui operiamo sono 25, ma quelli di entità consistente sono circa la metà. Sono attivi principalmente nel nord Italia, ma anche nel centro, fino in Abruzzo.

**?** Rivendita: Le trattative commerciali con queste realtà richiedono da parte vostra l'adozione di strategie specifiche per soddisfare esigenze particolari?

**!** Gobbetti: Le trattative commerciali non sono mai standard; i criteri sono simili ma le modalità sono diverse, a seconda dell'entità del gruppo, delle sue caratteristiche e della sua localizzazione geografica. Cambia ad esempio l'attenzione alla logistica, che può essere più o

meno particolare; cambia il numero delle riunioni commerciali e degli incontri tecnici, nonché il luogo dell'incontro, spesso in funzione della localizzazione territoriale dei gruppi.

**?** Rivendita: Ha accennato alla logistica. E più vantaggioso per voi trattare con i gruppi che dispongono di un magazzino centralizzato?

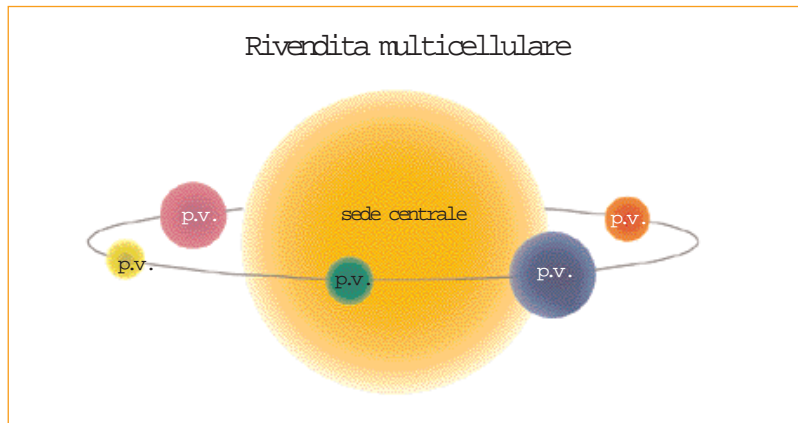
**!** Gobbetti: Se dovessi fare un'analisi sommaria della situazione le direi che un solo magazzino centrale è meglio di tanti magazzini. Però, avendo Sika Italia un parco clienti molto vasto e avendo organizzato a priori una logistica efficiente, servire uno per uno tutti i magazzini di uno stesso gruppo non è così difficile. Certo, ci sono gruppi con magazzini distanti tra loro, ma assegnare tutto il quantitativo ordinato in un luogo solo o effettuare diverse consegne per soddisfare le esigenze di ciascun socio non costituisce un problema. E' come se fossero rivendite singole.

**?** Rivendita: Secondo le aggregazioni di rivenditori, uno



dei vantaggi derivanti dall'aver una dimensione di gruppo sta nel fatto di riuscire a ottenere dai fornitori migliori servizi. Confermate questa impressione o, in base alla Vostra esperienza, conta di più il fattore prezzo?

**!** Gobbetti: Il prezzo è condizione necessaria per il buon esito di ogni trattativa, nel senso che se il fornitore è "fuori prezzo" la vendita da parte loro diventa più difficile. Ma non è condizione sufficiente. Soprattutto non è il fattore fondamentale che incide sul successo della trattativa quando si tratta di prodotti, come quelli proposti da Sika, che richiedono da parte del rivenditore di saper dare istruzioni precise al cliente finale. Nel momento in cui



gregazioni di rivendite è quella delle rivendite cosiddette multicellulari, ossia quelle realtà imprenditoriali che hanno saputo strutturarsi al punto di dare il via alla creazione di una serie di magazzini satelliti, facenti capo alla proprietà, gestiti nel 90% dei casi dalla sede centrale, raramente

indipendenti l'uno dall'altro, quasi sempre operativi in un territorio mediamente esteso, che comprende non più di due o tre province.

- La terza veste, infine, è quella che si è dato l'unico esempio italiano di gruppo non di acquisto, ma di vendita. Stiamo parlando del Gruppo BigMat,

naturalmente, che si caratterizza per aver nettamente superato le logiche territoriali che caratterizzano i gruppi e ancor più i consorzi, e per lasciare a tutti i soci la loro autonomia decisionale (tutti infatti sono soci in misura paritetica di BigMat Italia e possono anche scegliere liberamente i fornitori).

Inoltre, e questo spiega la definizione "gruppo di vendita", in BigMat è considerata fondamentale la politica di vendita allineata, cosa invece non vincolante per entrare a far parte di un gruppo o di un consorzio. Quello che accomuna tutti i rivenditori aggregati è il fatto di possedere una vera cultura d'impresa, un orientamento all'innovazione, doti di flessibilità e adattamento

## Dalla parte delle aziende

### Clienti tutti ugali, tutti importanti

**Gianni Meneghini**  
Presidente FBM Fomaci Briziarelli  
Marsciano

**?** Rivendita: Quante sono e dove agiscono i gruppi e i consorzi che servite?

**!** Meneghini: Siamo fornitori di tutti i più importanti e storici gruppi di acquisto e consorzi d'Italia, circa

una trentina in totale. La maggior parte di essi si trovano al nord, non mi risulta invece che ne esistano dall'Abruzzo in giù, anche se in queste regioni d'Italia servizio alcune delle rivendite più strutturate.

**?** Rivendita: Vi domandano servizi o trattamenti particolari?

**!** Meneghini: Dipende dal loro modo di operare nella zona. Per esempio, se ci chiedono un contratto di esclusiva, con la quale essere il nostro unico punto di riferimento nella zona, che ci impedisce di fornire gli altri attori presenti sullo stesso loro mercato, preferiamo non concludere alcun rapporto, perché la nostra politica commerciale mira ad affidare la vendita dei nostri prodotti a tutte le migliori rivendite, che lo sanno qualificare maggiormente. Per quanto riguarda tabelle sconti, il

prezzo FBM è uguale per tutti, semmai premiamo i rivenditori migliori con dei premi a fine anno, ma per noi i rivenditori migliori non sono necessariamente quelli che vendono di più, ma quelli che sanno valorizzare i pregi del nostro prodotto.

**?** Rivendita: A fronte di un ordine unico i gruppi spesso richiedono consegne in molti magazzini diversi. Ritiene ci svantaggioso?

**!** Meneghini: Sarebbe difficile gestire questo aspetto del rapporto se adottassimo una politica di prezzo diversificata territorialmente, ma non è così. In quel caso potrebbe essere svantaggioso o intralciare gli accordi commerciali. Per quanto ci riguarda, FBM è organizzata con una rete di trasporti propri che opera in un raggio di 250



alle mutevoli esigenze della domanda.

## La centralizzazione delle funzioni nei tre comparti

Anche in questo caso bisogna fare i conti con lo stadio di sviluppo meno avanzato degli operatori del comparto edile rispetto agli altri analizzati, che dà luogo ad una minore uniformità di quella che caratterizza gli altri due settori. Ma se, come abbiamo visto, i tre comparti hanno scelto di darsi forme aggregative diverse, la stessa diversità non si rintraccia al livello delle funzioni centralizzate. A questo proposito in quasi tutti gli esempi di aggregazioni secondo il modello del gruppo di acquisto o del consorzio la centralizzazione riguarda:

- la negoziazione, attraverso un unico referente, degli accordi di acquisto con i fornitori. Alla negoziazione a volte si affiancano anche gli acquisti, soprattutto se esiste un magazzino centrale comune;
- la gestione e l'implementazione dei servizi informatici (software gestionali e di magazzino, sito internet, collegamento in rete dei p.v....);
- l'organizzazione di corsi di formazione su tutti i livelli;
- l'organizzazione di attività di marketing e di iniziative promozionali per dare visibilità al marchio.
- L'integrazione di prodotti e servizi.

Alla base dei progetti di aggregazione, infatti, c'è anche una necessità legata al cambiamento delle aspettative della clientela riguardo alla fornitura di servizi da parte dei distributori di prodotti. Nel campo ITS, per esempio, non ci si poteva più limitare alla fornitura di una caldaia ma si doveva offrire il sistema di



Strano, Catania.



Pedifio, Livorno.

riscaldamento. Allo stesso modo nel settore edile sempre più spesso al rivenditore non è chiesto solo un singolo prodotto, ma un sistema completo di prodotti e istruzioni per l'applicazione.

Ma non si tratta solo di servizi di affiancamento tecnico e di consulenza. Spesso ad essere centralizzati sono anche i servizi di posa in opera, noleggio di macchinari e attrezzature e smaltimento o sgombero dei rifiuti di cantiere.

### Lo sviluppo futuro

Nel settore elettrico il fenomeno di concentrazione non si fermerà. Ma se fino a 5

anni fa si pensava che i grandi gruppi che sarebbero giunti alla fine del processo di concentrazione sarebbero stati non più di cinque, come è già accaduto in molti Paesi europei e in particolare in Francia, oggi la situazione sembra molto meno drastica. Sicuramente continueranno a diminuire i piccoli operatori; ma anche alcuni dei big, soprattutto in aree dove il mercato è saturo, se non sono abbastanza organizzati si troveranno ad essere sovrastrutturati e ad annaspere.



centroedile, Casale

Nel comparto ITS i 50 big sono consapevoli del fatto che è necessario prepararsi a giocare la partita non più solo a livello regionale o interregionale, ma nazionale. Negli ultimi 3-4 anni hanno studiato come organizzarsi, come giungere alla creazione di centrali di acquisto, per dare uno spazio fisico al concetto di trattativa e gestire la logistica, e oggi sono

in una posizione di vantaggio nella riorganizzazione della filiera, nell'ottimizzazione dei servizi, nella standardizzazione delle procedure delle attività.

Nel settore edile, infine, gruppi e consorzi che hanno alle spalle un maggior numero di anni di esperienza stanno già pensando a cosa succederà domani. In attesa che i tempi



maturino per veder realizzati i loro progetti, molti si stanno confrontando sul tema della cosiddetta supercentrale di acquisto, realtà superiore che fungerà da centro gestionale e di negoziazione con i fornitori, punto di arrivo che, vista l'evoluzione degli ultimi anni della distribuzione in edilizia e in altri campi, sembra sempre più vicino.

Nel frattempo si potenziano le strutture, si provvede a centralizzare progressivamente le funzioni fondamentali e strategiche, si implementano e perfezionano i servizi. E soprattutto si incrementa lo slancio sinergico verso forme di collaborazione e cooperazione e si cerca di reclutare un sempre maggiore numero di rivenditori tra le proprie fila, per muovere per primi in quella direzione e acquistare un importante vantaggio competitivo. ■

## Dalla parte delle aziende

### Rapporti solidi con i

Tiziano Odorizzi  
Direttore Commerciale Odorizzi Porfidi

**?** Rivendita: Quanto è consistente il rapporto di Odorizzi Porfidi con i Gruppi?

**!** Odorizzi: Attualmente trattiamo solo con alcune realtà di questo tipo, perchè è da poco che si sono aperte alla



commercializzazione di prodotti come i nostri, ma abbiamo già consolidato alcuni rapporti in Lombardia, Veneto ed Emilia.

**?** Rivendita: Su quali fronti queste realtà avanzano richieste personalizzate o vi inducono ad adottare strategie mirate?

**!** Odorizzi: Ci richiedono consegne tempestive e prezzi particolari, a fronte dei quali però a nostra volta richiediamo ritiri di merce consistenti e continuativi. Per il resto, adottiamo le stesse strategie che dirigono le trattative con i singoli rivenditori e offriamo a tutti gli stessi servizi. Ad esempio, mettiamo a disposizione di tutte le rivendite il consorzio di posa Arki,

per garantire la corretta posa dei materiali a partire dai sottofondi, e a tutti forniamo un espositore di materiali, l'"Angolo della pietra naturale", che nella versione per i gruppi, però, è personalizzato: alle campionature generiche affianchiamo infatti campioni di porfidi nelle colorazioni tipiche dell'area servita dal gruppo.

**?** Rivendita: Ha accennato alla tempestività delle consegne. Come siete organizzati in questo senso?

**!** Odorizzi: Per ora abbiamo aggirato il problema delle consegne multiple perchè, in base agli accordi, sono gli stessi gruppi che provvedono al ritiro presso i nostri