

# 2007: l'anno della svolta

di Roberto Negri

**I**l percorso di analisi che La Rivendita ha inaugurato nel 2005, alla ricerca delle interazioni fra mondo della produzione e settore distributivo, delle dinamiche che le governano e delle linee di sviluppo che questo complesso rapporto sembra avere imboccato, giunge quest'anno, con la terza edizione della nostra indagine, a una tappa cruciale. Se la prima aveva infatti rappresentato, a partire da un fenomeno - quello aggregativo - dal grande potenziale, un tentativo di sondarne i primi esiti su una produzione ancora poco abituata a questo profilo di interlocutori, e la seconda ne aveva fatto emergere, insieme ai punti di forza, alcune criticità, questa terza tappa offriva l'occasione di una significativa riflessione: verificare, ovvero, se alcune tendenze che ci era parso di individuare nell'ultimo triennio avrebbero o meno trovato conferma. Un arco di tempo, questo, in apparenza breve, ma che considerata la rapidità dei mutamenti che oggi coinvolgono il mondo della distribuzione edile, è già sufficiente a rilevare o meno l'esistenza di una linea di tendenza. Ampie, anche in questo caso, le adesioni

| Parametri di valutazione per la scelta del fornitore     |   |
|--|---|
| Notorietà del marchio                                    | 1 |
| Condizioni contrattuali (esclusiva, durata, minimi ecc.) | 2 |
| Condizioni di prezzo                                     | 3 |
| Supporti marketing, tecnici ecc.                         | 4 |
| Tempi di consegna  | 5 |
| Condizioni di pagamento                                  | 6 |
| Collocazione geografica (vicinanza alla rivendita)       | 7 |
| Certificazione azienda                                   | 8 |
| Tipo di organizzazione commerciale (agenti/funzionari)   | 9 |

| Criticità più diffuse nel rapporto con i Produttori  |   |
|--|---|
| Concorrenza diretta                                  | 1 |
| Scarsa competenza tecnica dell'agente                | 2 |
| Insufficiente documentazione a supporto del prodotto | 3 |
| Problemi nella consegna del materiale                | 4 |
| Obbligo di acquisto minimo                           | 5 |
| Difficoltà nel contattare direttamente il produttore | 6 |

che la nostra iniziativa ha raccolto, adesioni che con il loro numero hanno conferito particolare significatività ai risultati raccolti. Passiamo ad esaminarli.

## ◆ La metodologia

Anche per questa terza edizione dell'indagine, il punto di partenza adottato è stato un questionario differenziato, sottoposto a produttori e aggregazioni e riprodotto qui a fianco. A un pacchetto di domande riproposte nella medesima forma delle edizioni precedenti e riguardante alcuni aspetti strutturali del rapporto che lega questi soggetti, abbiamo in questa occasione affiancato una serie di nuovi spunti di analisi, concentrati da un lato sugli strumenti che, al di là del mero rapporto commerciale, vengono oggi ritenuti più efficaci per costruire e consolidare rapporti di lungo periodo con i propri interlocutori, dall'altro sulle aree di miglioramento che produttori e distributori valutano strategiche per il consolidamento sia dei propri rapporti reciproci, sia delle rispettive posizioni di mercato. L'analisi dei risultati raccolti - e soprattutto il raffronto con quelli emersi dalle edizioni precedenti - hanno quindi fornito, oltre ad alcune significative conferme, un'interessante panorama sulla visione degli strumenti e delle politiche oggi ritenute cruciali per il successo commerciale di entrambi i soggetti. E, soprattutto, da un

lato, una significativa identità di vedute su alcuni aspetti strategici, dall'altro il definitivo decollo delle aggregazioni quale canale strategico.

## ◆ I risultati

### Gruppi e Consorzi

Anche in questa terza edizione, come anticipato, la consistenza numerica del campione è risultata notevole, confermando sostanzialmente il livello di quelli precedenti e arrivando a comprendere la maggior parte delle aggregazioni operanti nel nostro paese. Ciò a tutto vantaggio della significatività dei risultati raccolti attraverso il questionario, che se sotto alcuni aspetti confermano gli esiti delle edizioni precedenti delineando una vera e propria linea di

| Settori merceologici in cui i Produttori sono più sensibili a sviluppare accordi con le Aggregazioni |   |
|--|---|
| Isolanti termici e acustici  | 1 |
| Prodotti chimici (adesivi, sigillanti, ecc.)   | 2 |
| Prodotti impermeabilizzanti prefabbricati, liquidi e in pasta  | 3 |
| Cemento e manufatti cementizi Laterizi e tegole  | 4 |
| Malte e premiscelati   | 5 |
| Utensili, attrezzature e ferramenta varia  | 6 |
| Piastrelle, porte, serramenti, arredobagno e caminetti   | 7 |

tendenza, introducono, grazie ad alcuni nuovi quesiti inseriti in questa occasione, ulteriori elementi di riflessione. Una conferma largamente attesa è quella del quesito di apertura del questionario, relativo alle motivazioni che spingono alla scelta dei fornitori: la notorietà del marchio continua ad essere la ragione preminente, in virtù della forza trainante che un prodotto conosciuto e ben radicato può vantare e dei conseguenti vantaggi in termini di facilità della vendita, seguita a breve distanza dalle

## Il questionario

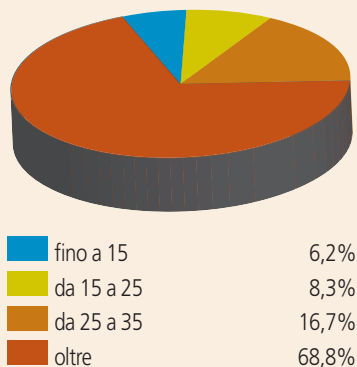
### Per le Aggregazioni

- Quali sono i parametri di valutazione per la scelta del Fornitore?
- Quali sono in ordine di importanza le criticità più diffuse nel rapporto con i produttori?
- In quali settori merceologici i produttori sono più sensibili a sviluppare accordi con le aggregazioni?
- Con quanti produttori lavorate con una costanza di rapporto?
- Siete soddisfatti del rapporto con i produttori?
- Prevedete nel prossimo anno di cambiare fornitori? E se sì quanti?
- La fidelizzazione è uno strumento fondamentale nel rapporto commerciale con il cliente. Quali azioni avete in programma nel 2008 per migliorare la fedeltà del cliente?

### Per i Produttori

- Con quante Aggregazioni operate per la distribuzione dei vostri prodotti?
- Quanto vale, a livello percentuale, il fatturato generato con le Aggregazioni?
- Quali sono in ordine di importanza le esigenze più frequentemente manifestate dalle Aggregazioni?
- Quali sono in ordine di frequenza le criticità più diffuse nel rapporto con le Aggregazioni?
- La fidelizzazione è uno strumento fondamentale nel rapporto commerciale con il cliente. Quali azioni avete in programma nel 2008 per migliorarne la fedeltà?
- Qual è la principale strategia a medio termine (2 anni) dei vostri clienti distributori aggregati?
- Quali sono le aree strategiche nelle quali le aggregazione dovrebbero impiegare le maggiori risorse per il loro sviluppo?

### Produttori con cui la rivendita opera con una costanza di rapporto

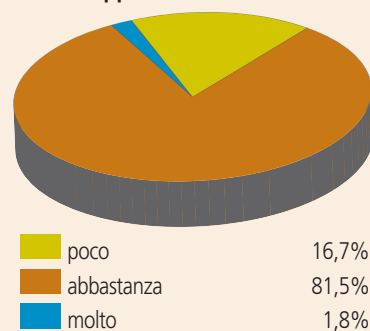


condizioni contrattuali della fornitura (esclusiva, durata, minimi, bonus, ecc.) e, in leggera crescita rispetto all'edizione precedente, dalle condizioni di prezzo, segno forse di alcune sofferenze nella gestione delle commesse – e dei relativi crediti – che hanno purtroppo rappresentato uno dei leit – motiv di questi ultimi dodici mesi. Interessante è la quarta posizione conquistata dai supporti di marketing e tecnici, segno di un maggiore interesse del rivenditore per questi strumenti le cui motivazioni avremo modo di analizzare più avanti. Seguono i tempi di consegna, in quinta posizione, e le condizioni di pagamento, la cui discesa rispetto all'edizione precedente lascia intuire una maggiore autonomia e capacità di gestione finanziaria delle aggregazioni. Chiudono la classifica elementi

quali la certificazione di qualità del fornitore – oggi forse data per scontata grazie alla selezione a monte dei partner – e la collocazione geografica del fornitore, altro fattore oggi gestito meglio rispetto al passato grazie ad opportune scelte logistiche.

Per il terzo anno di seguito si confermano alcuni dei risultati più significativi del secondo quesito, quello relativo alle criticità più diffuse nel rapporto con i fornitori. Concorrenza diretta da parte del pro-

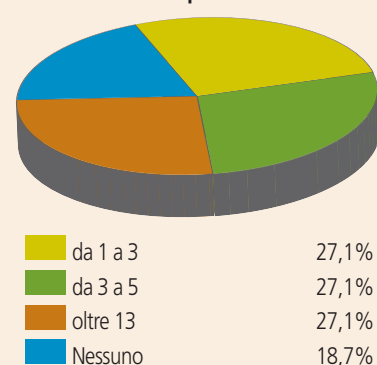
### Grado di soddisfazione nel rapporto con i Produttori



duttore e, a seguire, scarsa competenza tecnica degli agenti continuano ad essere denunciati come aree di sofferenza dai rivenditori, le cui ragioni continuano ad essere di difficile individuazione e – in tutta franchezza – probabilmente non ascrivibili del tutto a uno solo dei soggetti in causa. Oltre ad essere probabilmente influenzate da qualche atteggiamento

pregiudiziale, sia da una parte che dall'altra, che in certe occasioni tendono ancora a vedersi come "controparte" più che come partner. Interessante è anche la terza posizione, occupata dall'insufficienza della documentazione a supporto del prodotto: sospendendo doverosamente il giudizio sul merito, è comunque interessante la "fame" di informazioni evidenziata da questo risultato, segno probabilmente di un rivenditore che ha necessità – e vuole – proporsi al proprio cliente come qualcosa di più di un "semplice" commerciante. A seguire in classifica troviamo, in quarta posizione, i problemi nella consegna delle merci: frutto probabile di una clientela, quella del rivenditore, che spesso non brilla per organizzazione e dunque pretende una sorta di "just in time" che scende a

### Intenzione di cambiare fornitori nell'arco del prossimo anno



| Strumenti di fidelizzazione in programma per il 2008 |   |
|--|---|
| Corsi di formazione                                  | 1 |
| Open House   | 2 |
| Pubblicità a mezzo stampa/radio/tv                   | 3 |
| Gadget   | 4 |
| Sconti   | 5 |
| Carta fedeltà/credito                                | 6 |
| Viaggi premio  | 7 |

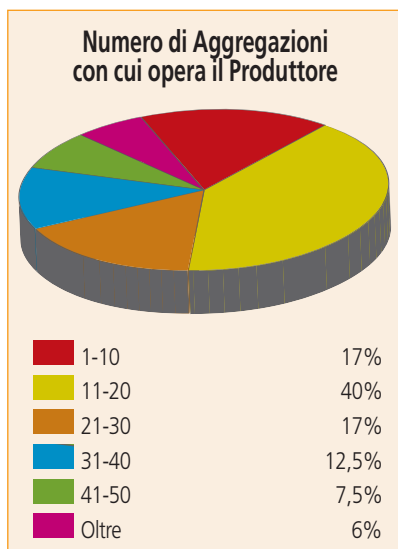
cascata lungo tutta la filiera del prodotto. Chiudono le posizioni, peraltro numericamente marginali, l'obbligo di acquisto minimo (quinta) e la difficoltà a contattare direttamente il produttore (alla sesta piazza).

Molte le conferme anche dal terzo quesito proposto nel questionario e relativo alla disponibilità dei produttori, nei diversi settori merceologici, a sviluppare accordi con le aggregazioni. Nel quadro di una diffusa disponibilità alla collaborazione si segnala la lieve prevalenza di comparti come quello degli isolanti, dei prodotti chimici, degli impermeabilizzanti; il dato più interessante, tuttavia, ci sembra la quarta posizione conquistata dal comparto del cemento, che in virtù di una serie di motivazioni tecnologiche e normative si sta lentamente spogliando della sua tradizionale aura di prodotto "generico" per assumere connotati merceologici e applicativi ben più definiti, e quindi necessita di terminali commerciali più consapevoli e informati.

### ◆ I settori più attivi

Una valutazione, quest'ultima, confermata anche dai risultati del quesito successivo, relativo alla classifica dei produttori con cui le aggregazioni dichiarano di operare in maniera più soddisfacente. Se nelle prime posizioni ritroviamo, non sorprendentemente, marchi che riservano storicamente un'attenzione particolare al canale della rivendita edile, la terza piazza conquistata da uno dei più importanti cementieri nazionali rappresenta senza dubbio un importante elemento di novità. E la conferma che una politica di attenzione incisiva e attenta non passa inosservata, malgrado il gran numero di produttori con cui la rivendita opera: ben il 70% delle aggre-

gagioni da noi interpellate ha infatti dichiarato di intrattenere rapporti commerciali costanti con più di 35 marchi, e un ulteriore 18% con un numero di fornitori compreso tra 25 e 35. Con quali esiti, viene da domandarsi? Tutto sommato positivi, dal momento che ben l'80% delle aggregazioni interpellate in proposito si dichiara "abbastanza soddisfatto" del rapporto con i produttori, e un ulteriore 2,5% "molto soddisfatto". Un risultato la cui validità abbiamo deciso di verificare con una successiva domanda, relativa alle previsioni su eventuali cambiamenti di fornitori nel prossimo anno. Il 29% delle aggregazioni interpellate ha dichiarato di essere intenzionata a cambiare nel prossimo anno da 1 a 3 fornitori, e un ulteriore 27% da 3 a 5 fornitori, numeri tutto sommato fisiologici e interpretabili – come peraltro espressamente precisato da alcuni intervistati – alla luce di esigenze puramente commerciali (ampiezza di gamma, maggiore adeguatezza al mercato locale, ecc.) più che come sintomo di vera e propria insoddisfazione. Ad essi si aggiunge un ulteriore 15% che si dichiara soddisfatto dei propri produttori partner, con cui continuerà ad operare anche in futuro. All'ultima domanda del questionario abbiamo affidato un compito strategico, e che per certi versi ci è apparso un indice significativo per individuare in quale direzione si stanno orientando le politiche strategiche dei rivenditori. Abbiamo infatti chiesto quali azioni verranno intraprese nel prossimo anno per migliorare la fedeltà del cliente, riconosciuto elemento cruciale di successo. Vedere attestarsi sui due gradini più alti del podio, nell'ordine, corsi di formazione e open house ci sembra un forte segnale

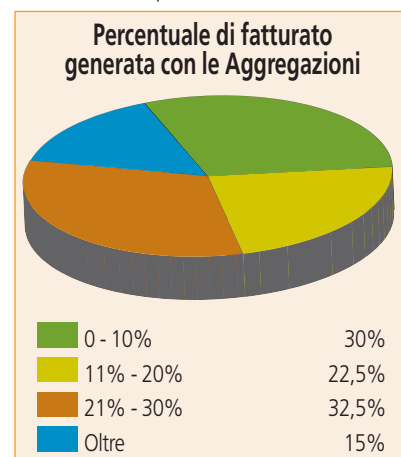


di "maturazione" e consapevolezza di ciò che oggi più richiede il mercato da parte dei rivenditori: che, pur senza rinunciare alle tradizionali armi commerciali della scontistica, dei gadget e dei bonus di vario genere, sembrano aver puntato con decisione su strumenti che arricchiscono di forti valori aggiunti la loro azione, che, in altre parole, danno servizio e non si esauriscono nella mera transazione commerciale. Interessante, in questo senso, anche la timida comparsa di alcuni strumenti, come le carte fedeltà e le carte di credito personalizzate, largamente diffuse in altri settori merceologici e che iniziano a trovare le prime sperimentazioni anche nella distribuzione edile.

### ◆ I risultati

#### I produttori

Ugualmente ampia la partecipazione all'indagine da parte del mondo della produzione, che sia per numero di risposte che per rappresentatività dei marchi in termini di quote di mercato ha dato



forte significatività ai risultati emersi dal questionario.

Questionario che anche in questa edizione ha esordito riproponendo una virtuale classifica dei gruppi e aggregazioni con i quali le aziende operano per la distribuzione dei propri prodotti. L'elemento vincente rimane il capillare presidio del territorio, che ha portato in testa alla graduatoria le aggregazioni più strutturate e che in questi anni hanno maggiormente lavorato all'espansione del loro bacino di copertura; l'efficace presidio territoriale dei mercati, insomma, rimane un fattore chiave di successo commerciale. La segmentazione dei livelli di fatturato generati dai produttori attraverso il canale delle aggregazioni propone invece delle significative novità rispetto alle due precedenti

| Esigenze più frequentemente manifestate dalle Aggregazioni |   |
|--|---|
| Condizioni di prezzo                                       | 1 |
| Supporti marketing, tecnici ecc.                           | 2 |
| Condizioni contrattuali (esclusiva, durata, minimi ecc.)   | 3 |
| Tempi di consegna  | 4 |
| Condizioni di pagamento                                    | 5 |
| Schede prodotto/schede di sicurezza                        | 6 |

ti edizioni dell'indagine. Una buona parte delle aziende interpellate (il 30%) colloca questo canale, come l'anno scorso, in una fascia compresa tra l'1 e il 10% del giro d'affari complessivo; ma il panorama è dominato dal quel 32,5% di aziende per cui la rivendita genera tra il 21 e il 30% del fatturato. Un risultato che rappresenta un netto balzo in avanti, confermato dal resto dal 22,5% dei produttori che ricavano dal canale tra l'11 e il 20% del giro d'affari, e dal 15% che conquista circa un terzo del proprio fatturato in questo modo. Le aggregazioni, in buona sostanza, sono sempre più strategiche per il business dei produttori, e il loro peso percentuale nei successi commerciali di questi ultimi è in nettissima ascesa, componendo così quella che da promettente tendenza è ormai divenuta una solida realtà. Un dato confermato dal fatto che ben l'85% del campione interpellato ha registrato negli ultimi dodici mesi una crescita percentuale del fatturato generato dalle aggregazioni, crescita che in un 45% dei casi è stata fra l'1 e il 10%, e in un altro 27% fra l'11 e il

| Criticità più diffuse nel rapporto con le Aggregazioni       |   |
|--|---|
| Eccessivo rilievo attribuito al fattore prezzo               | 1 |
| Scarsa sensibilità ai prodotti innovativi                    | 2 |
| Scarsa organizzazione gestionale                             | 3 |
| Scarsa competenza tecnica                                    | 4 |
| Insufficiente struttura di marketing                         | 5 |
| Potere decisionale del responsabile (Dir.- Uff.Acquisti ecc) | 6 |
| Acquisti al di fuori dei contratti di fornitura              | 7 |

20%. Non è mai piacevole autocitarsi, ma in questo caso è necessario: se lo scorso anno, commentando i risultati dell'indagine, avevamo affermato che la forma aggregativa rappresentava il futuro prossimo della distribuzione edilizia, oggi non possiamo non constatare come questo sia divenuto, al di là di ogni possibile dubbio, un brillante presente.

### ◆ Le richieste delle Aggregazioni

In parte costante, in parte movimentato da elementi di novità, il quadro dei risultati tracciati dalle risposte alla terza domanda, relativa alle esigenze che con maggiore frequenza vengono manifestate dalle aggregazioni. Le condizioni di prezzo rimangono per i produttori il principale pensiero che occupa la mente dei rivenditori; ma interessante – specie se raffrontata all'ultima piazza registrata lo scorso anno – è la seconda posizione

| Azioni in programma nel 2008 per migliorare la fedeltà del cliente |   |
|--|---|
| Corsi di formazione  | 1 |
| Open House   | 2 |
| Sconti   | 3 |
| Gadget   | 4 |
| Viaggi premio  | 5 |
| Carta fedeltà/credito  | 6 |

conquistata dai supporti tecnici e di marketing, in piena coerenza con quanto emerso dalla parte di indagine rivolta alle aggregazioni e segno di una certa "maturazione" culturale del canale. Seguono condizioni contrattuali e tempi di consegna mentre, ancora una volta in perfetta coerenza con quanto dichiarato dalle aggregazioni, sempre più limitato è il peso attribuito alle condizioni di pagamento, indice – riteniamo – di una certa autonomia finanziaria di queste ultime. Per certi versi speculari a tali dati sono le risultanze della quarta domanda, relativa alle criticità più diffuse nel rapporto con le aggregazioni, dai cui esiti emerge chiaramente il modo in cui i produttori "vedono" la rete di vendita esterna. Poche, in questo caso, le differenze rispetto all'indagine 2006: in perfetto parallelismo rispetto ai risultati della domanda precedente, è l'eccessivo rilievo attribuito al fattore prezzo a conquistare la prima posizione, seguito dalla scarsa sensibilità ai prodotti innovativi,

| Principale strategia a medio termine (2 anni) dei clienti distributori aggregati |   |
|--|---|
| Migliorare i servizi alle imprese clienti  | 1 |
| Migliorare le proprie competenze tecniche e commerciali                          | 2 |
| Allargare l'offerta di prodotti  | 3 |
| Accedere a prezzi di acquisto più competitivi                                    | 4 |
| Allestire/ampliare uno spazio per il libero servizio                             | 5 |
| Restringere l'offerta di prodotti, specializzandosi                              | 6 |

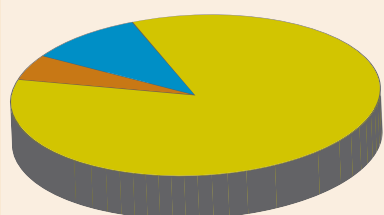
quest'ultima – ribadiamo la lettura dello scorso anno – probabilmente ascrivibile alle difficoltà insite nel proporre sul mercato soluzioni ancora poco conosciute, per quanto efficaci, che a una effettiva scarsa capacità di comprenderne le valenze, forse più attribuibile all'utilizzatore finale. Anche la terza e la quarta piazza ripropongono i medesimi risultati dell'edizione 2006, puntando l'attenzione sulla ancora insufficiente organizzazione gestionale dei rivenditori, su una certa insufficienza di competenze tecniche e una mediamente inadeguata struttura di marketing; elementi di novità, anche se nelle ultime posizioni, una certa difficoltà denunciata da alcuni produttori nell'individuare immediatamente all'interno della rivendita interlocutori dotati di reali poteri decisionali, e il fenomeno – limitato ma pur sempre esistente – degli acquisti effettuati al di fuori dei contratti di fornitura. Piena, invece, l'identità di vedute fra aggregazioni e produttori circa gli strumenti più efficaci per promuovere la fidelizzazione della clientela. Anche per questi ultimi, infatti, corsi di formazione e open house rappresentano in questo senso le due armi più impor-

| Fattori ritenuti critici per una efficace azione di vendita da parte delle Aggregazioni |   |
|---|---|
| Politica commerciale  | 1 |
| Dislocazione punti vendita  | 2 |
| Presenza di agenti  | 3 |
| Corsi tecnici   | 4 |
| Promozioni mirate   | 5 |
| Open house  | 6 |

tanti, risultato che apre il campo a una vasta serie di possibili azioni comuni, non per niente in diversi casi già in atto. Peralto il mondo della produzione sembra essere ben conscio dei progressi "culturali" compiuti dai rivenditori, premessa indispensabile per politiche concordate realmente incisive: lo dimostrano, ad esempio, i risultati della domanda relativa alle strategie a medio termine che i clienti - distributori aggregati dei produttori stanno intraprendendo. Migliorare i servizi alle imprese clienti, le proprie competenze tecniche e commer-

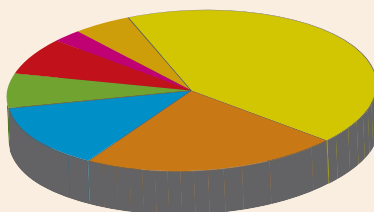
ciali, nel quadro di un ampliamento dell'offerta merceologica, sono nell'ordine i primi tre obiettivi, seguiti a distanza da altri di natura più prettamente commerciale - come l'accesso a prezzi di acquisto più competitivi - che probabilmente

**Raffronto fatturato 2005/2006 generato dalle aggregazioni**



|             |     |
|-------------|-----|
| Aumento     | 85% |
| Diminuzione | 5%  |
| Stabile     | 15% |

**Percentuale di crescita del fatturato generato dalle Aggregazioni**



|             |     |
|-------------|-----|
| 1/10%       | 45% |
| 11/20%      | 27% |
| 21/30%      | 14% |
| Oltre       | 14% |
| Diminuzione | 5%  |
| Stabile     | 10% |

ancora due/tre anni o sono avremmo trovato in prima posizione. Guarda al futuro anche l'ultima domanda del questionario, le cui risposte contengono

**Aree strategiche nelle quali le Aggregazioni dovrebbero impiegare le maggiori risorse per il loro sviluppo**

|   |   |
|---|---|
| Formazione personale interno  | 1 |
| Rapporti con il Produttore (co-marketing, open house, formazione congiunta) | 2 |
| Miglior presidio del territorio e azioni promozionali locali                | 3 |
| Strutturazione/potenziamento rete di vendita                                | 4 |

suggerimenti a nostro avviso preziosi per le aggregazioni. Interpellato su quali siano le aree strategiche nelle quali le aggregazioni dovrebbero impiegare le maggiori risorse per il loro sviluppo, il campione ha indicato nell'ordine la formazione del personale interno alla rivendita, il potenziamento dei rapporti con il produttore attraverso azioni di comarketing, promozione del punto vendita e formazione congiunta, un migliore presidio del territorio, anche tramite iniziative locali e, infine, una più efficiente strutturazione della rete di vendita o il potenziamento di quella esistente. ■

www.roefix.com



## Nostalgia di calore e confort

### Massimo confort abitativo con l'isolamento termico RÖFIX

Un buon isolamento termico delle pareti contribuisce in modo determinante a creare un clima confortevole nell'ambiente. Il sistemi di isolamento termico RÖFIX garantiscono temperature ambientali gradevoli in ogni stagione, permettono inoltre di risparmiare preziosa energia nel riscaldamento. Chiedete al nostro consulente tecnico quanto la vostra casa possa diventare confortevole.

**RÖFIX**  
Sistemi per costruire