



# 2009: l'anno della frenata



Roberto Negri

**L'**analisi di un settore, soprattutto se composito e articolato come quello delle costruzioni, non è mai un'operazione semplice e dai risultati lineari e univoci, in quanto i puri indicatori numerici, per quanto precisi e rappresentativi, non di rado si prestano a differenti interpretazioni e letture. Un complessità, questa, che in fasi di recessione come quella che l'intera economia nazionale sta attraversando negli ultimi dodici mesi, prima in maniera accennata quindi con un'entità e conseguenze sempre più marcate, assume contorni ancor più spiccati. L'articolazione merceologica del comparto, la distribuzione a macchia di leopardo di attività e risorse - già di per sé marcata ma esaltata dalla attuale fase - e, non ultimo, la struttura stessa del tessuto economico - imprenditoriale italiano rappresentano a loro volta ulteriori elementi che, in misura apprezzabile, influiscono sulla lettura della attuale

situazione. Questa quinta edizione della nostra indagine sul mondo della produzione e il canale distributivo delle rivendite, che sin dal 2005 ha come obiettivo lo studio delle interazioni fra queste realtà e delle dinamiche che le governano, si è trovata quindi di fronte al non facile compito di interpretare una situazione e un contesto cui il settore non era più abituato da circa un decennio e che, nonostante alcune previsioni invitassero a farlo, ha almeno in parte colto di sorpresa i suoi protagonisti. Non tanto per l'arrivo della crisi, quanto nella stima della sua esatta entità, di cui peraltro per lungo tempo è stato difficile - e forse lo rimane tuttora - individuare gli orizzonti. Come sempre accade in tutti i rapporti, i passaggi difficoltosi rappresentano il banco di prova più severo per verificarne la solidità e la tenuta. Per questo motivo la lettura delle relazioni fra il mondo della produzione e quello della distribu-

zione si è arricchito inevitabilmente in questa occasione di nuovi significati e risvolti. Incentrati non più solamente sulla qualità e i possibili sviluppi di queste relazioni, quanto piuttosto sulla loro stessa sopravvivenza, quanto meno nelle forme e con i contenuti che in questi anni abbiamo conosciuto. E, come vedremo, accanto ad alcune costanti che si riconfermano, non sono mancati gli elementi di novità. Alcuni dei quali, pur se nell'immediato passibili di una lettura negativa, potrebbero inaugurare una nuova fase, più matura e consapevole, di tale rapporto.

## ◆ La metodologia

Seguendo una formula ormai ben sperimentata, anche in questa quinta edizione 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 for-

## Il questionario

### Per i Produttori

- Con quali Aggregazioni operate per la distribuzione dei Vostri prodotti?
- Quanto vale, a livello percentuale, il fatturato generato con le Aggregazioni?
- Quali strategie avete attuato per fronteggiare la crisi attuale?
- Oltre alle normali richieste, quali esigenze hanno manifestato maggiormente le Aggregazioni a fronte di questa situazione di mercato?
- Normalmente conquistare un nuovo cliente costa molto di più che conservare quello esistente. In tempi di crisi questa regola è ancora valida?
- Il nuovo cliente presenta molte incognite, mentre il vecchio in questo periodo può diventare anch'esso problematico. Quali parametri utilizzate per ridurre i margini di rischio?
- La crisi attuale impone agli attori (Produttori e Rivenditori) un ripensamento del proprio modo di operare sul mercato. Cosa deve fare il rivenditore per avere maggior appeal verso i produttori?

### Per le Aggregazioni

- Quali sono, a vostro avviso, gli strumenti più efficaci per fronteggiare la attuale crisi del mercato?
- I produttori vi hanno proposto in questo primo semestre dell'anno strumenti e iniziative volte ad affrontare la attuale fase di recessione?
- Scarsa competenza tecnica degli agenti e concorrenza diretta sono risultati nella scorsa edizione dell'indagine le difficoltà più diffuse nel rapporto con i fornitori. Queste due criticità rimangono in alto alla lista o sono state superate da altri fattori?
- Il numero dei Fornitori con i quali operate con una costanza di rapporto è risultato nella scorsa edizione dell'indagine in media superiore alle 35 unità. Il rallentamento del mercato ha comportato variazioni su questo fronte?
- Quali sono i settori merceologici che nella situazione attuale mostrano di risentire in misura minore della crisi o hanno, al contrario, registrato una crescita?
- Come sono distribuiti percentualmente i diversi profili della vostra clientela?
- L'attuale andamento del mercato ha determinato dei cambiamenti nella distribuzione percentuale della vostra clientela?
- Quali settori merceologici vengono trattati nei vostri punti vendita e quali sono in programma?
- Usate i "nuovi media" per l'organizzazione della vostra attività ?

ma 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 sull'impatto che la attuale congiuntura economica ha avuto sul settore, dall'altro sulle criticità che tutto ciò ha portato allo scoperto, e da un altro ancora sulle reazioni, gli strumenti e le strategie messi in campo o ipotizzati dai protagonisti del settore per limitare le conseguenze negative di questa fase e preparare i presupposti della ripresa. L'analisi dei risultati raccolti, il loro parziale raffronto, ove possibile, con quelli emersi dalle edizioni precedenti e la lettura degli elementi di novità determinati dall'attuale tendenza del mercato hanno riconfermato il perdurare di alcuni aspetti caratterizzanti le relazioni fra le due realtà, sia in positivo che in negativo, facendo da una parte

Strumenti ritenuti più idonei per affrontare la situazione di mercato	
Prodotti innovativi	1
Eliminazione delle duplicazioni di attività fornitore/distributore	2
Condizioni contrattuali	3
Ottimizzazione della logistica	4
Informatizzazione della gestione ordini	5

emergere elementi critici in parte mascherati dal positivo trend del mercato delle costruzioni di questi ultimi anni; dall'altro, fatto quest'ultimo di segno decisamente positivo, una serie di valutazioni e potenziali linee di sviluppo utili non solamente in un'ottica immediata, quali contromisure per fronteggiare il rallentamento del settore, ma anche in proiezione futura, per la loro potenziale funzione di elementi di crescita ed evoluzione del rapporto fra produttori e distribuzione organizzata.

## ◆ I risultati dell'indagine

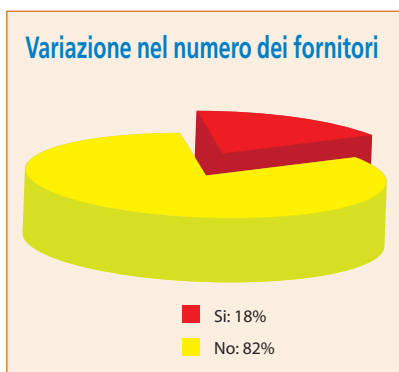
### Gruppi e Consorzi

Elevato, pur se in misura inferiore rispetto alla scorsa annata, il tasso di risposta anche a questa quinta edizione della nostra indagine, che ha visto ancora una volta coinvolgere una quota significativa delle aggregazioni operanti nel nostro paese, tale da conferire una buona consistenza numerica e affidabilità alle risultanze emerse dal questionario loro sottoposto. Questionario che in questa occasione si è parti-

Criticità più sentite nella attuale situazione di mercato	
Inefficienze e diseconomie per uno scarso coordinamento dell'attività promozionale tra rivendita e fornitore	1
Difficoltà nel creare una relazione diretta con il produttore	2
Obbligo minimo di acquisto per conservare la scontistica	3
Maggiore rigidità nella gestione del credito da parte del fornitore	3

Settori stabili/In crescita	
Isolanti	1
Colore	2
Impermeabilizzanti	3
Premiscelati	4
Ferramenta/Attrezz.	5

colarmente focalizzato per evidenti motivi sulla percezione dell'impatto che il rallentamento del mercato ha avuto sull'attività di Gruppi e Consorzi, sulle relazioni di questi ultimi con il mondo della produzione e sulle eventuali misure messe in campo per fronteggiare la attuale congiuntura. Ad aprire il questionario è stata, in questa occasione, la domanda relativa alle criticità maggiormente percepite nella relazione con i fornitori alla luce della attuale situazione di mercato. E le



risposte, pur evidenziando alcune conferme, hanno offerto interessanti spunti di analisi. Gli esiti infatti, se da un lato ribadiscono il permanere di alcune tradizionali difficoltà nelle relazioni commerciali fra i due soggetti, offrono spunti anche più interessanti quando si focalizzano sugli elementi problematici introdotti dalla congiuntura di quest'anno. A conquistare il primo posto, infatti, sono state le inefficienze e diseconomie dovute allo scarso coordinamento dell'attività promozionale tra rivendita e fornitore: segno evidente, quest'ultimo, che anche nella attuale

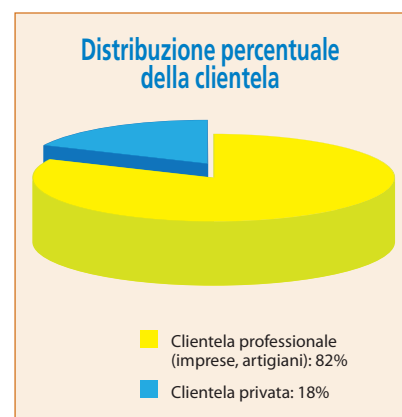
Settori in diminuzione	
Laterizi	1
Cemento	2
Malte	3
Isolanti	4
Attrezzature	5

situazione di difficoltà è ormai chiaro al settore della distribuzione che i passaggi critici si affrontano e risolvono con successo solo attraverso relazioni più strette e solide con i produttori di riferimento. Relazioni che presentano tuttavia ancora qualche difficoltà, testimoniata dalla seconda posizione registrata dalle difficoltà nel creare una relazione diretta con il produttore. Le successive risposte, al contrario, hanno in tutta evidenza motivazioni di carattere congiunturale, dettate dalla attuale situazione di mercato; obbligo minimo di acquisto per conservare la scontistica, in terza posizione, e una maggiore rigidità nella gestione del credito da parte del fornitore al quarto posto, sono infatti senza dubbio criticità intimamente correlate alle conseguenze che i cali di fatturato hanno esercitato su tutti gli attori.

Sostanzialmente coerenti con questo panorama le risposte alla seconda domanda del questionario, relativa agli strumenti ritenuti più idonei a gestirla. E i suoi esiti hanno evidenziato una maturità del settore distributivo probabilmente anche superiore alle aspettative: a conquistare il primo posto è stata infatti la necessità di proporre al mercato soluzioni e prodotti ad alto tasso di innovazione, esigenza sempre più sentita anche alla luce dei parametri prestazionali fissati dalle nuove normative per gli edifici, seguita dall'esigenza di eliminare o comunque ridurre le duplicazioni di attività fornitore/distributore, frequentemente

denunciata come importante fattore di diseconomie e inefficienze dell'azione sul mercato. A seguire, in maniera tutto sommato prevedibile, una modifica delle usuali condizioni contrattuali, volta soprattutto a garantire una maggiore elasticità dei loro contenuti; e a chiudere la classifica due aspetti più propriamente relativi agli aspetti gestionali delle attività, vale a dire l'ottimizzazione della logistica di magazzino e una più decisa informatizzazione della gestione ordini, visti entrambi come elementi di razionalizzazione di costi, procedure e tempi.

Come vediamo, quindi, la crisi che ha caratterizzato il 2009 ha introdotto alcuni interessanti elementi di novità; ed è quindi di conseguenza lecito domandarsi, come abbiamo fatto nel questionario, se e in che misura tali elementi abbiano influenzato la tenuta delle relazioni tra produttori e distributori. Una risposta, anche se non definitiva, è arrivata dai risultati evidenziati dal terzo quesito sottoposto a gruppi e consorzi, relativo al numero dei fornitori con i quali i rivenditori intrattengono rapporti com-



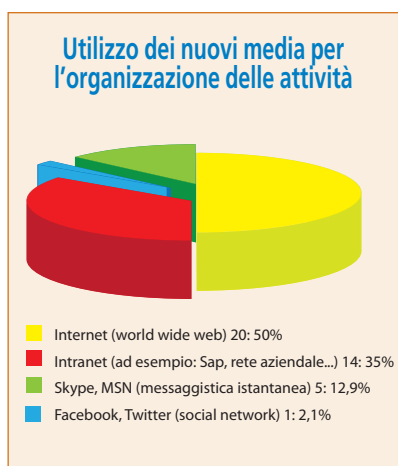
merciali. Nella maggior parte dei casi, infatti, ben l'82%, il numero delle aziende fornitrici dei rivenditori è rimasto invariato, mentre solo nel restante 18% sono state registrate delle fluttuazioni, peral-

tro nella maggior parte dei casi di segno positivo. Sembra insomma, in altre parole, che la costanza delle relazioni con i propri partner venga visto come un rassicurante elemento di stabilità all'interno di una situazione caratterizzata da molte incertezze. Oltre a rappresentare, aggiungeremmo noi, un evidente sintomo del fatto che quella maggiore solidità di rapporti fra produttori e distributori registrata nelle passate edizioni di questa indagine stia resistendo anche alla congiuntura fortemente critica del mercato. Significative peraltro anche le conferme offerte dal quesito relativo alla classifica dei produttori con cui le aggregazioni operano in maniera più massiccia. Anche questa volta chi storicamente dedica un'attenzione particolare al canale della rivendita edile viene premiato, segno che certe attenzioni dei produttori non passano inosservate, anche quando – ed è la maggior parte dei casi – le rivendite lavorano con un numero particolarmente elevato di produttori.

Per arricchire di contenuti questa rilevazione, offrendo parallelamente spunti per una lettura più dettagliata dell'andamento del settore nelle sue diverse articolazioni, abbiamo in questa edizione sottoposto a Gruppi e Consorzi anche una accoppiata di domande relative ai segmenti che evidenziano una crescita e a quelli che, al contrario, manifestano una contrazione e sembrano quindi soffrire maggiormente della attuale congiuntura. I risultati si sono dimostrati, tutto sommato, in linea non solo con la situazione di mercato ma anche con le tendenze costruttive oggi in atto, ivi comprese quelle stimulate dalle nuove normative in materia di riqualificazione energetica e gli incentivi previsti nella legislazione vigente. A crescere – o comunque



a mantenere le posizioni -infatti, non a caso, sono comparti merceologici come quello dei materiali isolanti e dell'impermeabilizzazione, seguiti da segmenti che sembrano offrire buoni potenziali di espansione come quello delle pitture e vernici, o che incidono in maniera sui processi di cantiere come quello dei prodotti premiscelati (malte e intonaci). Calano invece, non a



caso, merceologie più strettamente legate all'edilizia tradizionale e che inevitabilmente risentono in misura maggiore del rallentamento del mercato: in primo luogo i laterizi, seguiti dal cemento e dalle malte tradizionali. In alcuni casi sono state segnalate contrazioni anche in ambiti la cui tendenza generale è invece positiva, come quello degli

isolanti o delle attrezzature, risultato tuttavia frutto, con ogni probabilità, di una certa distribuzione a macchia di leopardo degli interventi. A chiudere il questionario dedicato a gruppi e consorzi sono due nuove domande, che abbiamo deciso di inserire per comprendere meglio, da un lato, se e in quale misura la congiuntura di mercato abbia inciso, insieme all'espansione verso nuove merceologie, sul profilo della clientela dei rivenditori, dall'altro se fra gli stimoli a una ulteriore evoluzione di strumenti organizzativi e gestionali dei rivenditori dettata dalla attuale situazione rientri un maggiore impiego di tecnologie e strumenti di comunicazione e trasmissione delle informazioni più avanzati. Quanto al primo aspetto, i risultati emersi dai questionari confermano in maniera prevedibile il preponderante peso della clientela professionale – soprattutto imprese e artigiani – che ad oggi costituisce in media l'82% della clientela dei rivenditori. Al tempo stesso, tuttavia, colpisce quel 18% totalizzato dalla clientela privata: un risultato difficilmente ipotizzabile fino a pochi anni or sono, frutto anche di una maggiore attenzione alla comunicazione del prodotto – in particola-

Esigenze specifiche manifestate dalle Aggregazioni	
Maggiore supporto al credito (dilazioni di pagamento, maggiore margine di esposizione finanziaria, ecc.)	1
Diverse condizioni contrattuali (eliminazione acquisti minimi, scontistica più vantaggiosa, ecc.)	2
Maggiore coordinamento delle azioni sul cliente finale	3

re su determinate merceologie come le finiture – che la progressiva apertura di show room nelle rivendite meglio strutturate testimonia chiaramente.

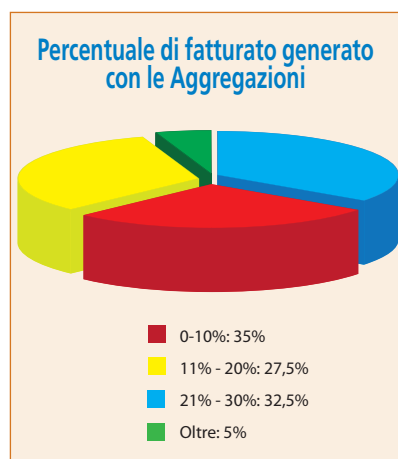
Quanto ai cosiddetti “new media”, molte le conferme cui si accompagna un primo timido affacciarsi di nuovi strumenti anche nel mondo dei rivenditori. Ben il 50% delle aggregazioni intervistate utilizza ormai sistematicamente internet nel quadro delle proprie attività, e ben il 35% è dotato di una intranet aziendale che collega in rete i punti vendita degli associati. Spinta da esigenze di taglio dei costi, anche l'adozione di alternative alla tradizionale comunicazione telefonica come Skype inizia a farsi spazio in alcune organizzazioni (circa il 12%), mentre ancora marginale e limitato a rari casi è l'ingresso e l'utilizzo di social network come Facebook e Twitter.

### Produttori

Si conferma anche in questa edizione, malgrado il clima non propriamente positivo, la partecipazio-

Parametri utilizzati per ridurre i margini di rischio	
Informazioni bancarie accurate	1
Monitoraggio fidi	2
Sospensione Forniture	3
Anticipo sull'acquisto	4
Recupero credito	5

ne delle aziende produttrici alla nostra indagine, sempre soddisfacente sia sotto il profilo numerico che per quanto riguarda l'importanza e la rappresentatività delle aziende interpellate, che ci hanno quindi permesso di giungere a una lettura significativa di alcune tendenze del mercato. La tradizionale domanda di apertura del nostro questionario, relativa alla classifica dei gruppi e consorzi con cui le aziende operano per la distribuzione dei propri prodotti, conferma nei suoi risultati la preferenza accordata alle realtà che con maggiore capillarità ed efficacia presidiano il territorio: a capeggia-



re la graduatoria, anche in questa edizione, si confermano essere le aggregazioni più strutturate e che più risorse hanno dedicato all'espansione del loro originario bacino di copertura.

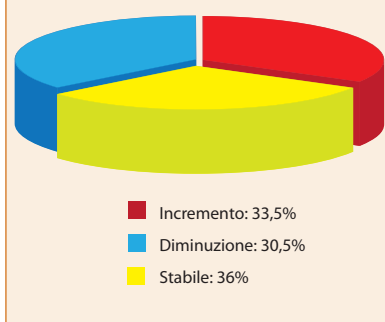
Si mantengono costanti, ma con alcune significative punte rispetto alle precedenti edizioni dell'indagine, anche i risultati della seconda domanda del questionario, relativa alla segmentazione dei livelli di fatturato generati dai produttori attraverso il canale delle aggregazioni. Una parte consistente delle aziende interpellate (ben il 35%) colloca questo canale – con una crescita di circa tre punti percentuali rispetto allo scorso anno - in

Strumenti utilizzabili dal rivenditore per mantenere attrattiva verso i produttori	
Essere più disponibili ad accettare nuovi prodotti e quindi propositivi nel promuoverli sul mercato	1
Aumentare e qualificare le informazioni tecniche fornite al banco della rivendita	1
Garantire un'adeguata profondità di gamma e quindi una disponibilità immediata del prodotto	2
Concentrare e limitare il numero di marchi concorrenti per tipologia di prodotto	3
Lavorare sulle marginalità	4

una fascia compresa tra l'1 e il 10% del giro d'affari complessivo, cui si affianca un ulteriore 27,5% di aziende (- 1% rispetto alla scorsa edizione) per il quale la rivendita genera tra l'11 e il 20% del fatturato.

Compie invece un netto balzo in avanti di oltre dieci punti percentuali, totalizzando ben il 32,5% di risposte, la fascia di produttori per i quali il canale della rivendita vale tra il 21 e il 30% del giro d'affari; tutto ciò a scapito della quarta fascia, quella di vertice, corrispondente a un valore del canale superiore al 30% rispetto al fatturato complessivo, risultato dichiarato dal 5% delle aziende interpellate. Le aggregazioni, insomma, si confermano un canale strategico per il business dei produttori, e il loro peso percentuale nei successi commerciali di questi ultimi si mantiene comunque su livelli elevati anche in una fase recessiva come quella attualmente in corso. Un mantenimento di posizioni valutabile in maniera positiva, in considerazione di un panorama generale del mercato che, come vedremo fra poco, evidenzia sensibili contrazioni quantitative. Invitate a un raffronto tra il fatturato

Raffronto fatturato 2007/2008



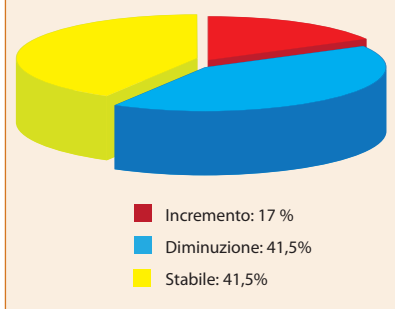
2007 e il fatturato 2008, il 33,5% delle aziende intervistate ha indicato un miglioramento, numericamente quantificabile in circa il 10%, mentre ben il 30,5% ha invece registrato una diminuzione media dell'11%, a fronte di un ulteriore 36% che non ha rilevato fluttuazioni significative. In maggiore contrazione i risultati del primo semestre dell'anno in corso, con solo il 17% dei produttori ad aver registrato un incremento del fatturato generato con le aggregazioni, quantificato mediamente in un + 10,1%, mentre ben il 41,5% ha invece segnalato una diminuzione media del 13,8%, valore certamente importante. Tiene sostanzialmente le posizioni, infine un ulteriore 41,5% delle aziende, componendo un quadro complessivo sostanzialmente in linea con quanto, al di là delle stime degli osservatori ufficiali, si è percepito nella realtà quotidiana di questa prima parte dell'anno.

Se il quadro complessivo è quello di una generale e attesa contrazione, interessanti sono le risposte alla domanda che ha interpellato i produttori sulle strategie messe in campo per fronteggiare la crisi. Tecnologia e marketing sono i driver della ripresa, a giudicare dai risultati emersi, che vedono al primo posto la ricerca e innovazione di prodotto, seguita da un maggiore coordinamento delle azioni

commerciali; a seguire promozioni e scontistica mirata, accompagnate da un ampliamento della gamma d'offerta e da differenti condizioni contrattuali, maggiormente in linea con le peculiarità della attuale situazione. Speculari, e anch'esse dettate in tutta evidenza da alcune criticità di questa fase, le risposte dei produttori relative alle richieste con più frequenza manifestate in questo periodo dalle aggregazioni: maggiore supporto al credito (dilazioni di pagamento, maggiore margine di esposizione finanziaria), modifica di aspetti contrattuali come l'eliminazione dell'obbligo di acquisto minimo, o una scontistica più vantaggiosa, e un più accentuato coordinamento delle azioni sul cliente finale.

A due ulteriori quesiti di questa edizione dell'indagine è stato invece affidato il compito di individuare alcuni potenziali aspetti critici nelle relazioni produttore/distributore in precedenza non considerati: da un lato il rischio,

Andamento primo semestre 2009



particolarmente elevato in questa fase, di eventuali insolvenze, dall'altro gli strumenti che secondo le aziende interpellate i rivenditori dovrebbero adottare per contrastare una possibile perdita di appeal quale canale di distribuzione privilegiato. Quanto al primo aspetto, a strumenti tradizionali

come le indagini bancarie e il monitoraggio dei fidi si sono affiancate, sintomo evidente della criticità di questa fase, misure più drastiche come la sospensione delle forniture in caso di insolvenza e la richiesta di anticipi più consistenti sugli acquisti: provvedimenti di carattere eccezionale, certo, ma che dimostrano l'esistenza di maggiori margini di rischio rispetto a un passato anche recente. E anche le risposte al secondo quesito mettono in luce aspetti che se, in fasi di mercato più favorevoli poteva-

Strategie attuate per fronteggiare la crisi	
Ricerca e innovazione di prodotto	1
Maggior coordinamento delle azioni commerciali	2
Promozioni e scontistica mirata	3
Ampliamento della gamma	4
Diverse condizioni contrattuali	5

no passare in sott'ordine, oggi – e probabilmente anche nel prossimo futuro – non potranno più essere sottovalutati: al primo posto, fra questi, una maggiore disponibilità da parte dei rivenditori ad accettare di proporre in maniera attiva anche prodotti innovativi, e quindi con un mercato ancora da costruire. A seguire, un maggior numero e dettaglio di informazioni tecniche fornite al banco della rivendita, una più ampia profondità di gamma e disponibilità immediata del prodotto a fronte di una più marcata concentrazione di fornitori e marchi all'interno di ogni segmento merceologico e, per finire, una maggiore attenzione alle marginalità, considerate dal mondo della produzione un tema fondamentale per il mantenimento della profittabilità della rivendita come canale di intermediazione con il cliente finale. ■