

L'unione fa la forza

Quali scelte organizzative deve adottare la rivendita per affrontare con successo un mercato sempre più competitivo? La risposta di BigMat, un marchio che nel volgere di pochi anni è diventato sinonimo di qualità del prodotto e qualificazione del punto vendita. Con un tocco di "internazionalità".



Uno dei fenomeni che in questi ultimi anni ha maggiormente caratterizzato il mercato dei prodotti per l'edilizia è senza dubbio rappresentato dalla forte evoluzione delle dinamiche distributive. Il progressivo mutamento dei profili della richiesta, l'ampliamento dei mercati di riferimento, e soprattutto una crescente competitività e concorrenzialità, sia interna al settore che proveniente da canali di vendita ad esso formalmente estranei (primo fra tutti la grande distribuzione) hanno posto e pongono tuttora i principali protagonisti del comparto, le rivendite di materiali edili, di fronte a un bivio strategico: mantenere una struttura e un'organizzazione tradizionali, che però

si mostrano sempre più vulnerabili all'aggressività dei competitori presenti sul mercato, o ricorrere a nuove forme di collaborazione e nuove sinergie che, pur consentendo a tutti i partecipanti di mantenere la propria individualità e riconoscibilità, permettano di sfruttare i vantaggi derivanti da strategie e azioni commerciali comuni e concertate secondo una logica di gruppo.

E' in questo secondo "filone culturale" che si colloca l'esperienza di BigMat: un'iniziativa che, nel volgere di pochi anni, ha saputo diventare una delle più interessanti realtà nel panorama della distribuzione italiana. Vediamo come.

Le origini

La storia di BigMat ha inizio in Francia nel 1980, anno in cui un gruppo di 37 rivenditori decide di unirsi e costituire un gruppo di acquisto, caratterizzato da un'immagine comune, per contrastare con maggiore efficacia gli

attacchi provenienti dai canali distributivi concorrenti. L'iniziativa riscuote immediatamente ampi consensi, registrando una progressiva crescita del numero di adesioni (ad oggi sono oltre 350 i punti vendita presenti sul territorio francese), e nel 1988 amplia ulteriormente il proprio raggio d'azione validando i confini nazionali con l'apertura delle prime sedi in Belgio; nel 1998 è la volta della Spagna, mentre l'ingresso di BigMat nel mercato italiano è avvenuto nel 1995, anno di costituzione di Promedil Italia. La nascita di questa società ha lo scopo di introdurre nel nostro paese il marchio e la struttura organizzativa BigMat, diffondendone l'immagine e veicolandone i plus commerciali presso i rivenditori. Il primo punto di svolta si ha nel 1997 con la costituzione di BigMat Srl, società in cui sono presenti tutti i soci che per primi hanno aderito all'iniziativa e destinata ad accogliere le nuove adesioni. La

formula adottata è quella della partecipazione paritetica, indipendente quindi dalle potenzialità commerciali e finanziarie degli aderenti, finalizzata alla gestione dell'operatività commerciale: in questo modo ogni associato può ottenere cospicue economie di scala delegando a BigMat la gestione di alcune funzioni e servizi, tra cui gli acquisti, senza perdere né il controllo né l'identità della propria azienda in quanto il marchio BigMat si aggiunge, ma non si sostituisce, a quello del singolo membro.

I tre anni successivi, sino alla fine del 1999, hanno visto ampliarsi e consolidarsi le attività delle due organizzazioni. Da un lato, Promedil ha concentrato i propri sforzi sull'acquisizione di nuovi soci, la divulgazione e la tutela del marchio e i rapporti a livello internazionale; dall'altro, BigMat ha portato a pieno regime la propria azione di interlocutore e trait-d'union tra produttori e associati, e tra questi e il mercato, esplicando in pieno le proprie potenzialità. Il resto è storia recente: l'apertura, nel 2000, degli uffici centrali e l'assunzione di personale operativo hanno in particolare segnato un ulteriore consolidamento della struttura operativa, che oggi appare proiettata verso obiettivi di espansione e qualificazione ancor più ambiziosi. Ciò anche grazie a strumenti organizzativi di grande efficienza, e in grado di offrire agli associati vantaggi altrimenti impossibili da ottenere.

La struttura

Volendo descrivere nella maniera più semplice possibile BigMat, questo può



essere definito un gruppo di rivenditori di materiali edili che, per ottimizzare la propria gestione aziendale, ha costituito una società a responsabilità limitata finalizzata a offrire ai soci una serie di servizi orientati a supportarne l'attività. La partecipazione societaria è uguale per ognuno dei membri, i quali mantengono integralmente il controllo sulla gestione e le decisioni inerenti la propria azienda: in più, possono contare su un partner – appunto BigMat – cui delegare una serie di funzioni operative che prima dovevano essere svolte dal singolo imprenditore. Tutti i soci si identificano con il marchio BigMat, che si aggiunge alla ragione sociale di ogni singolo membro dell'organizzazione senza sostituirsi a essa, e che può essere utilizzato in esclusiva per l'area di attrazione della rivendita associata. In sostanza, non è BigMat a entrare nel capitale dei soci aderenti, ma sono questi ultimi a essere pro-



prietari di BigMat: si tratta di una distinzione fondamentale, in quanto fa giustizia di una serie di possibili equivoci e timori da parte dei potenziali membri dell'organizzazione, primo fra i quali il rischio di perdere anche solo parzialmente il controllo della propria attività. Nulla di tutto questo, naturalmente: l'associazione nasce a esclusivo servizio dei propri membri, ha come unico obiettivo la loro crescita commerciale, e sono proprio questi ultimi a deciderne le strategie e controllarne la corretta applicazione da par-

te della struttura operativa centrale.

I vantaggi

Ma quali sono, di fatto, i vantaggi offerti da BigMat ai propri associati? BigMat ha il compito di "offrire ai propri soci tutto ciò che essi reputino utile, strategico e conveniente sviluppare in gruppo, senza obblighi di adesione da parte delle aziende, ad esclusione dell'utilizzo del marchio". Proprio quest'ultimo rappresenta il primo e più evidente plus per gli associati, grazie alla levatura e prestigio internazionale che lo identificano come garanzia di qualità dei prodotti e professionalità del distributore: questo, affiancato al marchio del singolo rivenditore, costituisce infatti un segno distintivo che qualifica la rivendita e le conferisce

un'immagine di "brand" altamente riconoscibile e affidabile.

Passando alle attività di carattere più strettamente operativo svolte da BigMat, queste si concretizzano essenzialmente nei seguenti rami:

- **acquisti:** l'ufficio centrale di BigMat si occupa di contrattare per conto dei soci condizioni d'acquisto particolarmente vantaggiose con i principali produttori di materiali per l'edilizia presenti sul mercato italiano, operando anche a livello regionale nei casi in cui il numero di associati presenti sul territorio sia sufficientemente elevato; a livello internazionale, tale importante funzione è assolta da Euromat, organizzazione che raggruppa oltre 3000 magazzini e i principali fornitori presenti in ambito

europeo, cui BigMat Italia partecipa accanto alle altre realtà BigMat europee e a importanti catene di distribuzione di materiali edili;

- **centralizzazione:** l'Ufficio Acquisti, nei casi in cui ciò risulti conveniente, effettua approvvigionamenti centralizzati, acquistando consistenti partite di merci da ridistribuire ai soci, e per particolari categorie merceologiche si occupa di far produrre materiali a marchio BigMat;

- **Servizi:** rientrano in questo ambito iniziative quali convenzioni con primarie società di informazioni commerciali, con agenzie che effettuano in collaborazione con i singoli soci controlli di gestione dell'attività aziendale, con produttori e gestori di software aziendali, nonché servizi di carattere economico-finanziario,

La voce dei Protagonisti

Per meglio comprendere la composita e multiforme realtà di BigMat abbiamo rivolto alcune domande a Giorgio Faravelli e Giovanni De Tommasi rispettivamente Presidente di Promedil e Amministratore Delegato che curano la divulgazione del marchio BigMat.



La Rivendita - Dott. De Tommasi, oltre ad essere Amministratore Delegato di Promedil, lei è anche titolare di un'importante rivendita di materiali edili dell'hinterland torinese che fa parte del Gruppo BigMat. Può spiegarci, in questa doppia veste, come viene percepito dai rivenditori il ruolo e la presenza sul mercato di un'organizzazione come BigMat? E quale è, allo stato, la penetrazione della vostra organizzazione nell'area piemontese?

Giovanni De Tommasi - La regione Piemonte

è sostanzialmente caratterizzata da una spiccata disomogeneità quanto alle caratteristiche dimensionali delle rivendite, in cui realtà che occupano 5 o 6 addetti si trovano ad operare a fianco di organizzazioni di dimensioni decisamente più cospicue: ciò che le accomuna è invece una certa diffidenza nei confronti di iniziative quali quelle condotte da BigMat, specie se raffrontata all'apertura decisamente maggiore che caratterizza regioni come la Lombardia o la Toscana. Ciò è dovuto sia a ragioni di carattere culturale, sia a motivazioni di carattere più oggettivo, come l'assenza di forti consorzi o organizzazioni di acquisto; questo evidentemente determina una minore necessità di azioni "di gruppo" quali quelle da noi condotte, dal momento che anche la singola rivendita è ancora in grado di mantenere una posizione concorrenziale sul mercato. A tutto ciò vanno a sommarsi le diffidenze determinate da

una cattiva informazione, prima fra tutte il timore di perdere anche solo in parte il controllo della propria attività. Sotto questo aspetto credo si possa dire che stiamo lavorando bene e con una certa efficacia, specifica il Presidente di BigMat Antonio Crisante, cercando di comunicare che i proprietari di BigMat sono i rivenditori associati che eleggono i membri del Consiglio di Amministrazione, formato da 7 membri, e quindi la società è gestita da loro stessi. Ogni associato potrà dunque ottenere cospicue economie di scala delegando a BigMat la gestione di alcune funzioni e servizi, senza perdere né il controllo né l'identità della propria azienda. Il numero degli associati conclude il Sig. De Tommasi è infatti in crescita, tanto che contiamo di arrivare entro la fine dell'anno a una base di dieci-dodici rivendite distribuite sul territorio regionale. Ampliando l'analisi a livello nazionale, va sottolineato come la presenza del marchio BigMat abbia raggiunto un buon livello di penetrazione sia al Nord che nel Centro Italia: quanto al Sud, stiamo ricevendo un consistente numero di richieste, ma dal momento che il nostro principale obiettivo non sono i "numeri", quanto piuttosto la qualità degli associati, riteniamo opportuno, anche a garanzia di quanti sono già membri della nostra organizzazione, continuare a vagliare con l'abituale accuratezza i requisiti di accesso dei potenziali aderenti.



tra cui studi di fattibilità e assicurazione del credito;

- manifestazioni e iniziative promozionali: incontri con la clientela all'interno dei punti vendita supportati da sponsor tecnici, ma anche promozioni a cadenza stagionale su articoli concordati con i fornitori o sui prodotti a marchio BigMat;

- formazione: BigMat organizza e gestisce corsi di

aggiornamento tecnico, amministrativo e gestionale finalizzati all'innalzamento delle competenze e della professionalità del personale impegnato nelle rivendite, così come a beneficio degli stessi titolari;

- incontri: viene considerata un'area di particolare importanza, soprattutto per i vantaggi che lo scambio e la condivisione di informazio-

ni ed esperienze può apportare all'attività dei singoli soci. A questo scopo vengono organizzate riunioni periodiche, volte ad analizzare l'andamento complessivo del settore e le specifiche problematiche emergenti sia a livello locale che nazionale;

- Internet: BigMat ha recentemente creato un portale verticale di settore (in linea dal 1° settembre 2002), destinato ad ospitare i siti delle rivendite associate, il catalogo elettronico dei materiali distribuiti dai soci, e un'area riservata Intranet; all'interno di quest'ultima, per i soli distributori BigMat, sarà in particolare possibile visionare le convenzioni in atto, le iniziative del gruppo, e partecipare a forum in linea con gli associati.

La Rivendita - Uno degli aspetti maggiormente critici dell'attività di qualsiasi organizzazione operante secondo logiche di gruppo è rappresentato dalla scelta dei fornitori. Qual è, sotto questo profilo, il fulcro della politica di BigMat?

Giorgio Faravelli - L'accuratezza del processo di selezione, senza dubbio; e non solamente sotto l'aspetto della qualità del prodotto, ma anche sotto il profilo della qualità del rapporto commerciale. E' un fatto, del resto, che la nostra organizzazione abbia come interlocutori esclusivamente le aziende leader di ogni settore merceologico; ciò anche grazie alla forza derivante dal carattere internazionale del marchio BigMat, che viene quindi percepito come partner a livello non solamente locale, ma anche europeo. E' evidente che questo rappresenta un punto di forza estremamente importante nel rapporto con i fornitori, anche quando questi hanno dimensioni multinazionali: il fatto di rappresentare una rete di oltre 500 magazzini raggruppati dalla denominazione BigMat conferisce infatti un potere contrattuale impensabile per il singolo rivenditore. Ma la nostra forza non si ferma qui: recentemente abbiamo infatti ufficializzato la presenza di Promedit - BigMat nella compagine societaria di Euromat, una realtà che ad oggi comprende ben 23 catene distributive europee localizzate in 18 diversi paesi. Per avere un'idea degli interessi coagulati da que-

sta società e della sua forza rappresentativa basta dare un'occhiata alle cifre, davvero impressionanti: 3270 punti vendita, 54988 addetti, 15784 milioni di euro di fatturato globale, e una politica di acquisti e servizi agli associati in cui si rispecchiano fedelmente i principi ispiratori e le dinamiche organizzative di Bigmat.

La Rivendita - Cosa significa per un'organizzazione come BigMat entrare in un "giro" di queste dimensioni? Non ci sono rischi di sovrapposizioni rispetto all'azione da voi svolta a livello nazionale?

G. De Tommasi - Significa, essenzialmente, poter trattare da pari a pari con tutti i protagonisti del mercato, dal produttore specializzato sino alla grande multinazionale, con la certezza di spuntare le migliori condizioni di acquisto oggi ottenibili; significa la consapevolezza per ogni membro della nostra organizzazione, indipendentemente dalle sue dimensioni, di poter contare su un trattamento che, da solo, non riuscirebbe mai a ottenere; significa usufruire dei benefici d'immagine che l'appartenenza a un gruppo solido, qualificato e credibile comporta. Quanto all'eventuale rischio di sovrapposizioni tra l'azione di Euromat e quella svolta dalle diverse organizzazioni a livello nazionale, è proprio in questo ambito che si colloca uno dei maggiori elementi di novità di questo tipo di strutturazione: ogni accordo ottenuto a livello

internazionale, infatti, si affianca a quelli conclusi dalle associazioni nazionali, consentendo a ciascuno dei membri di Euromat di godere sempre delle migliori condizioni di mercato ottenibili al momento.

La Rivendita - Per concludere: quali obiettivi vi proponete per il prossimo futuro?

G. Faravelli - Innanzitutto, superare entro il 2005 i 100 punti vendita: un traguardo che, allo stato, riteniamo di poter tagliare con relativa facilità. Così come accaduto in altre realtà europee, anche nel nostro paese sta infatti iniziando a diffondersi una mentalità più aperta, capace di andare al di là di individualismi ormai immotivati, quando non pericolosi, per unirsi in forme associative che, pur salvaguardando l'autonomia gestionale del singolo, consenta di proporsi con successo in un mercato il cui livello di competitività è di giorno in giorno più elevato. Certo non è stato semplice, e in parte non lo è tuttora, trasferire il concetto e la filosofia di Bigmat: oggi, però, iniziamo a raccogliere i primi frutti del nostro lavoro, e siamo pronti a raccogliere le sfide commerciali che ci proporrà il prossimo futuro. ●

