

# Distribuzione e rete di vendita

*Per il quinto anno consecutivo Ande e La Rivendita hanno riunito nella prestigiosa cornice del Saie alcuni tra i maggiori protagonisti, produttori e rivenditori, del settore edile. L'obiettivo? Tastare il polso al mondo della distribuzione e misurare l'evoluzione dei rapporti con i suoi fornitori. Con un'attenzione particolare a un tema oggi strategico: la rete di vendita.*

► Roberto Negri



**A**l Saie si torna a parlare di aggregazioni. Rinnovando un appuntamento ormai storico, anche in questa edizione 2008 della manifestazione bolognese Ande e la nostra rivista e si sono fatte promotrici del quinto convegno dell'associazione, dedicato a un tema oggi particolarmente sentito. Significativo il titolo prescelto, "Le Aggregazioni: da gruppi d'acquisto a strutture marketing oriented - Le classifiche, le tendenze e l'evoluzione della rete di vendita":

e proprio quest'ultimo aspetto ha rappresentato un terreno di confronto che, mai come in questa occasione, si è dimostrato portatore di interessanti prospettive e suggerimenti per l'intero comparto. Alla tradizionale presentazione delle classifiche delle Aggregazioni nazionali e dei risultati dell'indagine condotta su un qualificato panel di produttori e distributori si è infatti affiancato questa volta un vivace dibattito su uno dei temi più delicati del momento, la rete di vendita. Lo stesso cliente viene oggi molto spesso contattato dal personale commerciali di entrambi i



soggetti, e sempre più frequentemente anche da agenti esterni che operano per conto dell'aggregazione. Con quali esiti? Sovrapposizioni, conflitti o produttive sinergie? E quali le strade da intraprendere in futuro per ottimizzare e rendere più efficace l'azione commerciale? Su questo e altri temi hanno portato il loro contributo i prestigiosi relatori presenti all'incontro: per le aggregazioni Michele Boldrini, presidente di Bigmat, Alduino Tommolini, presidente di GEA, Franco Nessi, amministratore delegato di Eternedile, Maurizio Morini, amministratore delegato del Gruppo Made, e per i produttori Roberto Pocchi di Index, Giandomenico Giovannini di Laterlite e Eugenio Perrella di Robert Bosch. Vediamo come è andata.

## Le Classifiche e l'Indagine

Se le Classifiche delle aggregazioni, cui è stata dedicata come di consueto una breve presentazione all'interno del convegno, in questa occasione hanno riservato non molte sorprese, qualche elemento di novità è emerso dalla quarta edizione della nostra indagine sul mondo della produzione e il canale distributivo delle rivendite. Dinamiche che sembrano via via avviarsi ad entrare in una nuova fase, soprattutto su un fronte strategico come quello delle interazioni fra le rispettive reti di vendita. A dirlo sono gli esiti di alcune risposte emerse dal questionario loro sottoposto, che evidenziano in alcuni casi significativi scostamenti rispetto ai risultati delle prime tre edizioni. In prima battuta competenza tecnica degli agenti dei fornitori e concorrenza diretta, aree tradizionalmente critiche del rapporto fra produttori e distributori, sono state segnalate da questi ultimi come quelle in cui nell'ultimo anno sono stati percepiti i segnali più incoraggianti, indice degli sforzi compiuti dai primi in questa direzione. Ancor più significativi, sotto certi aspetti, alcuni degli esiti emersi dal questionario sottoposto ai produttori. Che se, da un lato, identificano al primo posto fra le esigenze con maggiore frequenza espresse dalle aggregazioni non più le condizioni di prezzo ma le condizioni contrattuali – un cambiamento quasi epocale – dall'altro si accompagnano all'individuazione di politica commerciale e presenza di agenti sul territorio come fattori strategici per un'efficace azione di ven-



dita da parte dei distributori. La presenza di una struttura commerciale, insomma, viene indicata dai produttori quale elemento necessario per un nuovo salto di qualità, come testimoniato anche dal fatto che formazione del personale e strutturazione o potenziamento della rete di vendita sono indicate come le aree in cui, secondo i produttori, le aggregazioni dovrebbero impiegare le maggiori risorse per il loro sviluppo.

## Il dibattito

A confrontarsi su questi temi, come accennato, sono stati chiamati alcuni esponenti di spicco del mondo della produzione e della distribuzione. Ad aprire la discussione su criticità e possibili interazioni fra reti di vendita di produttori e distributori è stato **Roberto Pocchi di Index**, che ha sottolineato come "la chiave di volta di questo rapporto è quella della collaborazione, in presenza della quale anche le eventuali problematiche che dovessero emergere possono essere superate se si tengono ben presenti gli obiettivi comuni che ci uniscono. In questo quadro permangono ancora alcuni fattori di malessere nelle aggregazioni, tra cui concorrenza diretta e scarsa competenza tecnica degli agenti del fornitore;

tuttavia sono convinto che i numerosi tavoli di confronto aperti in questi ultimi anni abbiano dato un enorme contributo alla soluzione di questo problema, pur se siamo ancora lontani da una situazione ottimale. Non va dimenticato, peraltro, che tali fattori critici sono soprattutto legati a prodotti a più basso contenuto tecnologico e più tradizionalmente presenti in rivendita, mentre merceologie più sofisticate da questo punto di vista tendono a risentirne in misura minore. Non ultimo, sono ravisabili incoraggianti segnali di miglioramento, frutto soprattutto di una



*"Anche se permangono alcuni fattori critici nel rapporto fra produzione e distribuzione, i numerosi tavoli di confronto aperti in questi ultimi anni hanno dato un enorme contributo alla soluzione di questi problemi. Sono insomma ravisabili incoraggianti segnali di miglioramento, frutto di una crescente apertura al dialogo e della condivisione di strategie e visioni all'insegna di obiettivi comuni".*

**Roberto Pocchi – Index**

crescente apertura al dialogo da parte di produttori e distributori; dialogo che non può che portare a una crescente condivisione di strategie e visioni all'insegna di obiettivi comuni. Un risultato epocale, se solo pensiamo alle conflittualità che solo pochi anni or sono ci dividevano". Ha posto l'accento soprattutto sulle azioni di comarketing e le sinergie fra le rispettive reti di vendita l'intervento di **Giandomenico Giovannini di Laterlite**, secondo cui "la ten-



*"La tendenza a coordinare l'azione della rivendita con quella del produttore è senz'altro destinata a diventare dominante. Migliorare, da un lato, le conoscenze tecniche della rivendita, dall'altro la conoscenza del mercato da parte del produttore, sono elementi indispensabili; in questa ottica, anche la tradizionale figura dell'agente dovrà senza dubbio evolversi e crescere nelle competenze".*

**Giandomenico Giovannini - Laterlite**

denza a coordinare l'azione della rivendita con quella del produttore è senz'altro destinata a diventare dominante. Migliorare, da un lato, le conoscenze tecniche della rivendita, dall'altro la conoscenza del mercato da parte del produttore, sono elementi indispensabili in questa ottica. Già oggi questa sinergia conta esempi significativi, con realtà molto attive su questi fronti che riescono in partnership a sviluppare azioni comuni; e sono convinto che nei prossimi anni - anni in cui senza dubbio costruiremo meno, e perciò dovremo costruire meglio - un'azione tecnico - commerciale combinata fra mondo della produzione e della distribuzione sarà determinante. La tradizionale figura dell'agente dovrà quindi senza dubbio evolversi e crescere nelle competenze, obiettivo che nel nostro caso abbiamo perseguito tramite una struttura tecnica di promotori commerciali che supportano la struttura di vendita vera e propria, sviluppando sinergie per vendere attraverso il rivenditore con maggiore efficacia. Se le posizioni così espresse dal mondo della produzione sono chiare, interessante è la rispondenza che hanno trovato negli



*"Una corretta formazione tecnica del rivenditore è ormai indispensabile, e non a caso abbiamo posto particolare accento su questo tema, che rappresenta oggi il principale servizio da noi offerto agli associati. La collaborazione, anche su questo fronte, con i nostri fornitori ha anzi ulteriormente consolidato i rapporti di partnership che intratteniamo con il mondo della produzione."*

**Michele Boldrini - BigMat**

interventi dei rappresentanti delle aggregazioni intervenuti. Per **Michele Boldrini, presidente di BigMat**, "una corretta formazione tecnica del rivenditore è ormai indispensabile. La nostra organizzazione non a caso ha posto un particolare accento su questo tema, che rappresenta oggi il principale servizio da noi offerto agli associati. Negli ultimi quattro anni abbiamo lavorato con particolare impegno insieme ad alcuni dei nostri fornitori alla creazione della scuola BigMat, che a mio avviso costituisce oggi una delle chiavi dei fruttuosi rapporti di partnership che intratteniamo con il mondo della produzione. Un mondo con cui da sempre lavoriamo in un'ottica di comarketing. Nella stessa direzione vanno iniziative ormai conosciute e apprezzate come BigMat Channel, i quaderni tecnici e la creazione di prodotti a marchio, tutte sviluppate in stretta collaborazione con il mondo della produzione". Sul tema della formazione, in particolare di quella rivolta agli addetti alla vendita interni ed esterni, si è soffermato anche **Maurizio Morini, amministratore delegato del Gruppo Made-Casa In**: "si tratta di un'area", ha affermato Morini, "cui abbiamo dedicato grande attenzione, creando



*"La coesistenza di due reti di vendita, quelle del produttore e del distributore, oltre a porre delle criticità offre oggi grandi opportunità. Per sfruttarle è tuttavia necessario creare strutture pensate per operare congiuntamente, e che siano fortemente coordinate nella realizzazione del comune obiettivo di trasferire valore verso l'impresa edile e l'utente finale".*

**Maurizio Morini - Gruppo Made-Casa In**

ad esempio master per venditori interni ed esterni e percorsi di affiancamento ed evoluzione nella costruzione di competenze specifiche; stiamo anche studiando la possibilità di tutoraggi ad hoc durante le operazioni di vendita, in modo che il singolo operatore possa apprendere sul campo le tecniche più efficaci per trasferire al meglio il valore del prodotto al cliente. E' un percorso non facile, ma che ha trovato alcuni partner nel mondo della produzione molto propensi a sostenerlo, sia partecipando agli investimenti necessari che mettendo a disposizione le proprie strutture. Certo, la coesistenza di due reti di vendita, quelle del produttore e del distributore, nasconde anche delle potenziali criticità, che si possono sintetizzare nella sovrapposizione di attività, nella parziale competenza sul territorio di entrambi i sog-

*"L'azione commerciale oggi non deve limitarsi alla vendita di un prodotto ma deve mirare a collocare un servizio, per arrivare a quello che a mio avviso deve diventare uno degli obiettivi strategici della rivendita: la fornitura del prodotto in opera. In questa ottica la formazione del personale addetto alla vendita dovrà arricchirsi di nuovi elementi, focalizzati anche sulle tematiche a più forte contenuto tecnico".*

**Aldino Tommolini – GEA**



getti, nella non definizione dei rispettivi obiettivi, che può limitare o addirittura pregiudicare l'efficacia dell'azione di vendita stessa. Le risposte? Comunicare di più con i produttori, a tutti i livelli, creare strutture pensate per operare congiuntamente, e che siano fortemente coordinate nella realizzazione del comune obiettivo di trasferire valore verso l'impresa edile e l'utente finale". Per **Aldino Tommolini, presidente di GEA**, "a mutare deve essere anche l'obiettivo della vendita: non più, semplicemente, collocare un prodotto all'interno del mercato, ma collocare un servizio, inteso come combinazione di fattori – manodopera e prodotto -, per arrivare a quello che a mio avviso deve diventare uno degli obiettivi strategici della rivendita: la fornitura del prodotto in opera. In questo senso è evidente che la formazione del personale addetto alla vendita dovrà arricchirsi di nuovi elementi, focalizzati anche sulle tematiche a più forte contenuto tecnico, nella creazione delle quali il contributo del produttore è senza dubbio strategico. A maggior ragione se consideriamo che, in un mercato in rallentamento come quello attuale, la promozione di nicchie di mercato ad elevato contenuto tecnologico e qualitativo è ormai indispensabile; e in questo quadro è evidente come la collaborazione tra distributori e produttori divenga ancor più strategica. L'obiettivo finale, insomma, è quello di determinare un'unione tra la capacità di vendita e di marketing del distributore e la competenza tecnica del produttore, per creare una domanda qualificata all'inter-

*"La risposta alle problematiche di comunicazione e coordinamento con i fornitori che ancora esistono non può che essere la creazione di meccanismi d'azione comuni per presentarci insieme sul mercato, in modo coeso e autorevole, puntando a un miglioramento dell'offerta non solo in termini di qualità del prodotto ma soprattutto di qualità del servizio.*

**Franco Nessi – Eternedile**



no del mercato. Presupposto, a propria volta, sia per un miglioramento qualitativo del costruito che per il mantenimento di congrue marginalità". Massima apertura alla collaborazione fra strutture di vendita anche da parte di **Franco Nessi, amministratore delegato di Eternedile**, che ricorda come il gruppo "abbia intrapreso importanti iniziative in collaborazione con i fornitori, sviluppando efficaci azioni di comarketing sul territorio. Esistono ancora, non c'è dubbio, problematiche di comunicazione e coordinamento con i fornitori, ma la risposta non può che essere la creazione di meccanismi d'azione comuni per presentarci insieme sul mercato, in modo coeso e credibile, puntando a un miglioramento dell'offerta non solo in termini di qualità del prodotto ma soprattutto di qualità del servizio. Molti sono gli strumenti che abbiamo messo in campo come membri del consorzio Edintesa: se infatti condizioni contrattuali e premi obiettivo sono ancora una parte importante degli accordi con i fornitori, sta crescendo l'importanza di elementi come la programmazione di iniziative di comarketing sul territorio e l'organizzazione di convegni e incontri tecnici". Ultimo tema affrontato nel corso del convegno è stato quello dell'informatizzazione del ciclo di vendita, fronte su cui l'azione di Ande è stata particolarmente rilevante con la creazione del circuito TEDE - Transazioni Elettroniche Distribuzione Edilizia, iniziativa varata in collaborazione con Indicod – ECR con obiettivo di attivare in edilizia una piattaforma informatica che consenta di gestire le transazioni commerciali tra produzione e distribuzione in modo telematico. Tra le prime aziende produttrici a sostenere questa iniziativa un colosso come **Robert Bosch**, il cui direttore commerciale della **divisione Power Tools, Eugenio Perrella**, ha sottolineato come l'adozione di queste tecnologie "rappresenti oggi un passo obbligato verso la modernizzazione del settore dell'edilizia. Il nostro gruppo, del resto, è coinvolto a livello internazionale con il mondo della distribuzione, e questo ci dà l'opportunità di conoscere a fondo le esperienze condotte in paesi dove il rapporto fra produttori e rivenditori è forse più maturo ed evoluto rispetto a quanto accade nel nostro paese. Realtà in cui, non a caso l'informatizzazione delle transazioni commerciali è ormai un dato acquisito. Per questo motivo abbiamo aderito con convinzione al circuito TEDE: Bosch opera infatti ancor oggi all'80% con i canali di distribuzione tradizionali, tra cui le rivendite edili, ambito in cui un salto di qualità negli strumenti di gestione è più che mai indispensabile".