

## I GROSSISTI E IL MERCATO

# Qualcosa è cambiato...

L'INGROSSO CONFERMA POSIZIONI DOMINANTI, SVOLGENDO UNA FUNZIONE INDISPENSABILE NELLA COMPLESSITÀ DEL PANORAMA ITALIANO. E PER RISPONDERE MEGLIO ALLE ESIGENZE DI UNA CARTOLERIA CHE DIVENTA SEMPRE DI PIÙ BAZAR STA LENTAMENTE CAMBIANDO PELLE



Un'area di stoccaggio

In termini evoluti, il grossista viene chiamato distributore. Ma comunque lo si voglia indicare, la lunga storia del commercio passa proprio attraverso questa figura di collegamento fra produzione e vendita al dettaglio, che tuttora svolge un ruolo insostituibile in un paese ad alta frammentazione come l'Italia, dove a tante differenti



Danilo Pecori

*Il grossista si è generalmente evoluto, soprattutto grazie all'associazionismo che gli ha permesso di proporre ai suoi cartolai-partner non solo prodotti ma anche campagne di vendita strutturate, iniziative promozionali, materiale vario a supporto della vendita*

configurazioni geografiche corrispondono, ancora oggi, marcate diversità di tipo sociale e culturale.

Il termine grossista, però, è usato a volte in modo improprio, non corrispondente alle tante realtà eterogenee che di fatto operano sul territorio sotto questo nome e che difficilmente si possono contare e catalogare. Soprattutto in certe aree del Paese, infatti, operano rivenditori improvvisati e senza un minimo di solidità imprenditoriale che si affiancano a realtà ben strutturate e in grado di realizzare quelle economie di scala che permettono di competere nel mercato. Al di là della dimensione, tuttavia, a fare la differenza c'è anche un aspetto qualitativo, che si riscontra in misura maggiore o minore anche nei piccoli operatori regionali. "In questi anni - conferma **Danilo Pecori, Amministratore Delegato di Facama A. W. Graf Von Faber Castell & C.** - il grossista si è generalmente evoluto, soprattutto grazie all'associazionismo che gli ha permesso di proporre ai suoi cartolai-partner non solo prodotti ma anche campagne di vendita strutturate, iniziative promozionali, materiale vario a supporto della vendita. Si è dato da fare ed è cresciuto, anche se il cambiamento non ha toccato tutti o non li ha toccati nella stessa misura, e oggi è in grado di dare un servizio essenziale sul territorio".

### L'evoluzione passa attraverso l'assortimento

Ma in generale qual è la funzione propria che un grossista dovrebbe svolgere? Fare logistica per il produttore e

fare magazzino per il dettagliante: è quello che essenzialmente e brutalmente si vorrebbe da una parte e dall'altra della filiera. Ma questa funzione logistica in realtà è solo la base essenziale dell'attività, a cui occorre aggiungere una volontà di adeguarsi al mercato e di proiettarsi in avanti facendosi carico anche di altri servizi complementari. È per questo che **Fabrizio Merlin, della Direzione Generale Gruppo Di Veroli**, fa una distinzione fra il grossista *illuminato*, che ha capito l'evoluzione del mercato e si attrezza per fronteggiarla, e quello meno *illuminato*. "Il grossista evoluto - sostiene Merlin - dispone per esempio sia di cash & carry sia di forza vendita. Il cash infatti seleziona già la clientela, perché il cartolaio, anche se riceve regolarmente la visita dell'agente, ama andare nei cash e vedere la merce esposta, scovare le novità e prendere direttamente quello che gli serve in quel momento. E soprattutto, segue la trasformazione della cartoleria, che di fatto sta diventando un bazar, attrezzando a sua volta il suo cash & carry come un bazar".

Un'evoluzione, questa, che non richiede necessariamente grandi dimensioni ma sicuramente grandissimo impegno, come testimonia **Pietro Clerici, titolare della Fratelli Clerici**, azienda che opera in Lombardia puntando tutto sull'offerta continua di novità. "Qualche altro grossista - spiega Clerici - ha fatto una scelta di gigantismo optando per una politica di economie di scala e concentrazione degli acquisti. Al contrario, la nostra politica

# I grossisti secondo la Ricategorizzazione Edinova

Quanti siano realmente, nessuno lo sa. I numeri ballano, dato che l'ingrosso comprende, nel suo insieme, sia i pochi e grandi imprenditori di livello nazionale o internazionale, sia i tanti e piccoli grossisti di area locale che sfruttano di volta in volta le opportunità del mercato. La **Ricerca Edinova sulla Ricategorizzazione della filiera di cartoleria-cancelleria-ufficio, presentata a BIG BUYER 2005**, ne aveva individuati circa 650 disposti a rispondere al questionario che definiva il loro profilo commerciale, e il risultato ha messo in luce alcuni importanti aspetti strutturali e organizzativi della categoria. A cominciare dalla loro distribuzione sul territorio: la maggior parte opera infatti nel Nord Ovest (31%) e nel Sud più Isole (28%), rispondendo a due diverse ragioni di fondo: la forte concentrazione di popolazione e di attività economiche nella prima, la persistenza ancora diffusa di dettaglio tradizionale nella seconda.



Per tutti gli intervistati, in ogni caso, la cartoleria rappresenta la fascia più importante di clientela (59%), seguita da "altro dettaglio" (57%) e dalla Gdo (12%). Il fatturato generato dalla cartoleria, infatti, equivale al 70% del totale per il 31% degli intervistati. Quanto alle strutture fisiche, il 17%

dispone anche di un cash & carry, che permette fra l'altro di ampliare la clientela a soggetti diversi da quelli abituali. Mentre in fatto di magazzini, si va da una disponibilità di oltre 1.000 mq (21%) a meno di 200 mq (37%) passando per varie dimensioni intermedie. Proporzionali alle dimensioni, naturalmente, il numero di addetti, che va da due (22%) a più di dieci (17%), e quello degli agenti, ugualmente compreso fra due (47%) e più di dieci (6%). ■

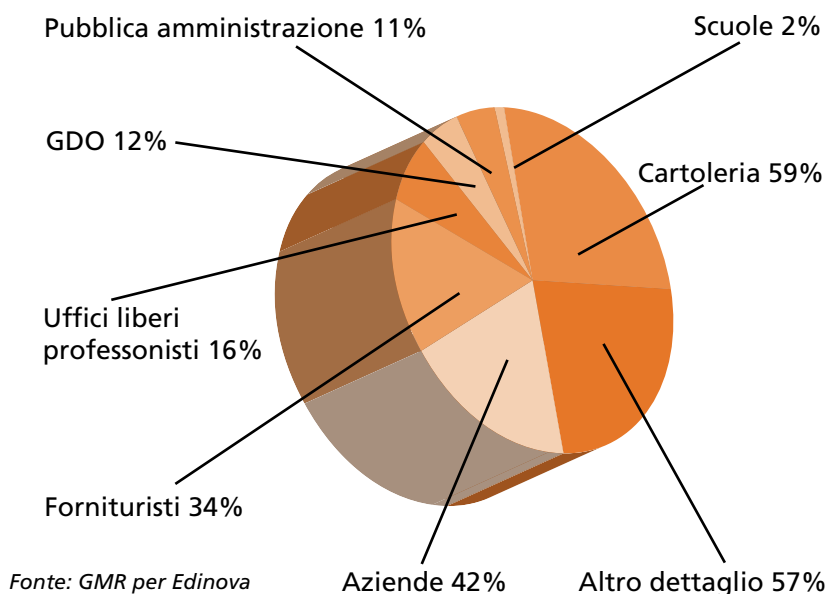


Fabrizio Marlin

*Il grossista evoluto dispone per esempio sia di cash & carry sia di forza vendita*

commerciale è mirata in primis alla massima ampiezza di assortimento, qualità e originalità del prodotto. Se altri privilegiano i numeri noi privilegiamo invece l'assortimento, che oggi è costituito da 25mila codici, aggiornati costantemente attraverso un assiduo lavoro di ricerca in tutto il mondo". E i clienti sono, senza esclusione di tipologia, tutti i "trattanti", che comprendono edicole e tabaccherie, agenzie del Lotto e chioschi. Tipologie, queste ultime, che avendo entrate diversificate e sicure pongono pochi problemi al fornitore. "L'idea - continua Clerici - è che chi entra da noi, in

## I clienti più importanti



Pietro Clerici

*La nostra politica commerciale è mirata in primis alla massima ampiezza di assortimento, qualità e originalità del prodotto*

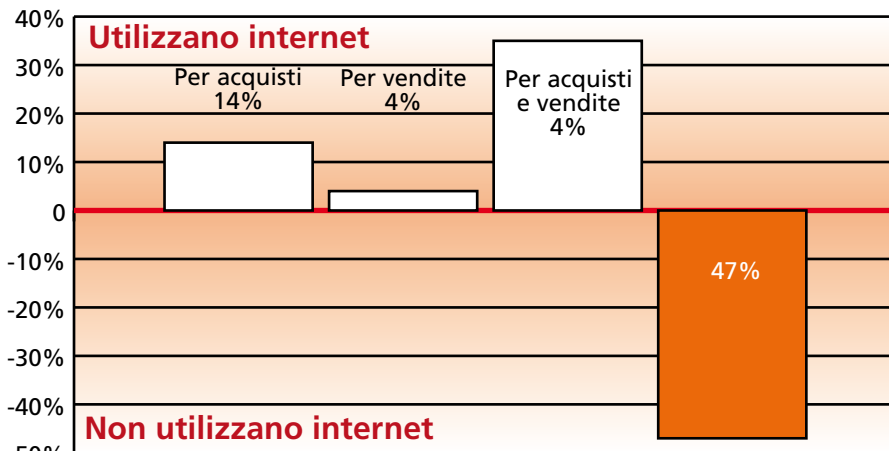
un colpo solo possa comprare tutto quello che gli occorre”.

## Articoli di nicchia e di servizio

Un elemento certo nell'evoluzione del grossista, salvo il caso dei pochi specializzati in settori come gli articoli tecnici o le belle arti, sembra essere legato dunque alla trasformazione della cartoleria e alla necessità di rivedere il concetto di assortimento. “C'è stato un periodo - commenta **Giovanni Caselli, titolare di Cartotecnica Piemontese** - in cui la specializzazione sembrava la soluzione di tutti i mali, oggi invece è il tempo di allargare l'offerta in ampiezza, non in profondità. La cartoleria, quindi, per il futuro dovrà sempre più essere focalizzata sul concetto di servizio per poter attrarre meglio il consumatore. Il successo della Gd, infatti, non è dovuto solo al fattore prezzo, ma al fatto di proporre in un unico spazio una quantità di merceologie che coprono tutte le esigenze”.

L'assortimento di un grossista, di conseguenza, dovrebbe essere costituito da uno zoccolo duro di prodotti più o meno classici, ampliato però a tutti quegli articoli, magari di nicchia ma di servizio, che possono invitare il consumatore a entrare nel negozio di cartoleria. Ma tutto questo riporta al proble-

## I grossisti e internet



Fonte: GMR per Edinova



## Guardando al futuro...

**Manca il ricambio generazionale, le difficoltà sono oggettive, ma si può anche pensare al domani con fiducia. E le cose potrebbero migliorare di molto se si velocizzasse il processo di informatizzazione**

Ha ragione chi vede nero o chi vede rosa? I problemi nella categoria esistono, e sul futuro pesa certamente anche l'assenza di ricambio generazionale, che avviene solo in minima parte: l'età media dei titolari è infatti piuttosto avanzata. Un problema di continuità che riguarda anche altri comparti ma che nel mondo dell'ingrosso, secondo **Antonio Colombo**, di Eurocarta, è generata principalmente da difficoltà specifiche che possono indurre un padre a orientare il figlio verso altre strade. “Guardando in prospettiva - dice Colombo - vedo una crescente competitività, che renderà sempre più difficili le condizioni generali. E questo, mentre la Gd guadagna quote di mercato a danno dei piccoli negozi che sono il parco clienti del grossista. Se però si affronta la situazione con realismo e voglia di sacrificio, allora per questa categoria può aprirsi ancora un ragionevole spazio di attività, almeno per un futuro prossimo”. In que-

sto come in altri settori, una speranza di sviluppo potrebbe venire però da una rapida accelerazione del processo di informatizzazione.

“C'è ancora tanto da fare - dichiara **Piero Frova**, di Fila - perché ci sono aree in cui la cartoleria si mescola alla chincaglieria della tabaccheria o dell'edicola e il grossista non è ripagato a valle degli investimenti richiesti. È tutta la filiera che va migliorata, anche se si stanno già facendo delle cose positive. Dall'efficienza generale, poi, tutto il sistema avrebbe da guadagnare e l'efficienza dovrebbe essere un investimento a medio termine, come un bene per tutti. Ma il mercato è strutturato in modo vecchio e non è ipotizzabile una rivoluzione in tempi brevi”.







Giovanni Caselli

*C'è stato un periodo in cui la specializzazione sembrava la soluzione di tutti i mali, oggi invece è il tempo di allargare l'offerta in ampiezza, non in profondità*

ma della dimensione aziendale. "Perché un negozio sia ben assortito - specifica infatti Caselli - occorre che abbia tutto quello che il consumatore chiede in quel momento, e quindi serve un grossista che disponga di assortimenti idonei a questo tipo di domanda. Ma l'allargamento degli assortimenti può essere attuato con difficoltà da un grossista che non abbia dimensioni e risorse atte ad assemblare un'offerta di questo genere".

Si profila dunque una trasformazione che mette in crisi più di un grossista. Non se ne dichiara entusiasta, infatti, **Antonio Colombo, titolare di Eurocarta**, che pur prendendo atto della inarrestabilità del processo avviato vede a rischio la stessa sopravvivenza della sua categoria. La prospettiva di cambiare la composizione merceologica diventando un operatore trasversale a quello che è sempre stato il suo mercato di riferimento certamente non lo attrae. "Le cartolerie non hanno più il mass market - afferma - e invece per i grossisti la stragrande maggioranza del fatturato è fatta proprio dal mass market. È vero però che se il cliente entra in cartoleria per un quaderno e trova un profumo con un buon rapporto qualità-prezzo lo compra. Personalmente ho anche realizzato buone vendite con

## La Sardegna, isolata ma non troppo

**Per i grossisti locali non esiste la concorrenza di competitor provenienti da regioni vicine, ma c'è quella di player nazionali che sbarcano sull'isola**



Enrico Ore

Nel contesto italiano, una realtà particolare è quella della Sardegna: niente regioni confinanti, circa un milione e mezzo di abitanti, un territorio a tratti piuttosto aspro e difficile da raggiungere. "Qui il grossista potrebbe veramente dominare - sostiene **Enrico Ore, titolare della cartoleria Brunella di Oristano e Vice-Presidente di Federcartolai** - proponendosi come punto di logistica per tanti produttori. Ma per farlo dovrebbe avere un'organizzazione che non ha, e perde così una buona opportunità". Per i grossisti sardi, che sono una decina e solo in minima parte ben strutturati, il vantaggio di non dover subire incursioni da parte di grossisti "vicini di territorio" viene però vanificato dalla competizione con attori ben più preoccupanti.

Ci pensano infatti due fra i principali distributori nazionali a sbarcare nell'isola a cadenza regolare, facendo incetta di ordini da vari cartolai. Come? Soprattutto offrendo un parco referenze enorme e proponendo prodotti di medio e buon livello che si differenziano da quelli dell'ipermercato, anche se i prezzi a volte non sono perfettamente allineati a quelli di mercato.

La critica che Enrico Ore rivolge ai grossisti locali, dunque, è quella di non offrire continuità di assortimento, mettendo il commerciante sardo che vuole dare un buon servizio al suo cliente nella condizione di dover appesantire il magazzino acquistando direttamente dal produttore o di ricorrere al grande player nazionale pagando di più. E un'altra critica è quella di non diversificare l'offerta, con il risultato di creare così le famose cartolerie-clone.

"Ma la colpa di questo - continua Ore - è anche dei produttori, che offrono a tutti lo stesso prodotto. Così il grossista-clone crea poi la cartoleria-clone, e alla fine il cliente preferisce comprare all'ipermercato, dove trova lo stesso prodotto. Inoltre, se il rappresentante di una grande azienda visita questi grossisti in tre giorni e la merce arriva a tutti in contemporanea, è normale che altrettanto in contemporanea tutti rimangano poi senza prodotto".

A quel punto, ecco il grossista "dal continente", che evade l'ordine in tre giorni spiazzando quelli locali, che peraltro devono combattere un'altra tipologia di concorrenza: quella del prodotto d'importazione a basso costo.

"Siamo assediati da prodotti cinesi - conferma **Giorgio Gurru, titolare di Gross Cart** - ma è soprattutto la Gd a penalizzarci. La sua penetrazione in Sardegna è ormai capillare, e danneggia noi e le cartolerie, soprattutto nella campagna scuola".

Con circa 1.300 mq di magazzino, otto persone (di cui cinque soci) impegnate nell'attività e un assortimento che copre i settori classici (carta, cancelleria, giocattoli, festività e anche gadget), Gross Cart opera sia come grossista che come forniture, sia nella vendita a libero servizio che in quella tradizionale, ha sia prodotti di marca che prodotti unbranded, ed è una delle principali realtà di Cagliari e dell'isola. "Ma il problema - continua Gurru - è che mentre altri vengono qui, noi non possiamo andare altrove. Per fortuna, nonostante la pervasività della Gd la cartoleria resiste nei piccoli centri, e uno dei nostri plus è quello di conoscere bene i clienti e il loro territorio". ■

prodotti che non avevo mai trattato prima e che c'entrano ben poco con la cartoleria. Il problema è che andare avanti su questa strada richiede una riconversione della struttura e anche investimenti adeguati”.

## Quando il quaderno diventa gadget

Ma è vero, poi, che la cartoleria non lavora più con quello che era il suo assortimento tradizionale? Di fatto, il grossista veicola mediamente circa un terzo della produzione del comparto, a cui si aggiunge la quota delle grandi cartolerie che acquistano direttamente alla produzione. La situazione su questo fronte non sembra quindi così drammatica, anche se il numero delle cartolerie si è drasticamente ridotto negli anni. Occorre però distinguere fra cartoleria di un certo livello e con assortimento importante sia in ampiezza sia in profondità, che mantiene una sua grande vitalità, e cartoleria orientata in prevalenza al mass-market, che cerca di sopravvivere all'attacco della Gd virando su diverse tipologie di prodotto.

Per contro, in un'ottica da grossista il target di clienti potenziali dovrebbe allargarsi a tutti quei trattanti che inseriscono prodotti scuola o ufficio: qualsiasi market, infatti, offre diari in campagna scuola, e perfino i negozi di articoli sportivi propongono ormai i coordinati scolastici.

Un'altra distinzione, dunque, è quel-



*Le cartolerie non hanno più il mass market e invece per i grossisti la stragrande maggioranza del fatturato è fatta proprio dal mass market*

la tra il grossista tradizionale di cartoleria pura e il grossista che arricchisce la sua offerta con proposte e gadget di ogni genere: dal distributore di caramelline alle salviettine umidificate per bambini. Ma per Pietro Clerici, la linea di demarcazione fra categorie merceologiche sta diventando labile, e lo stesso concetto di gadget è superato.

“Il prodotto di cartoleria si avvicina ormai comunque a un gadget - sostiene - perché anche quello di uso

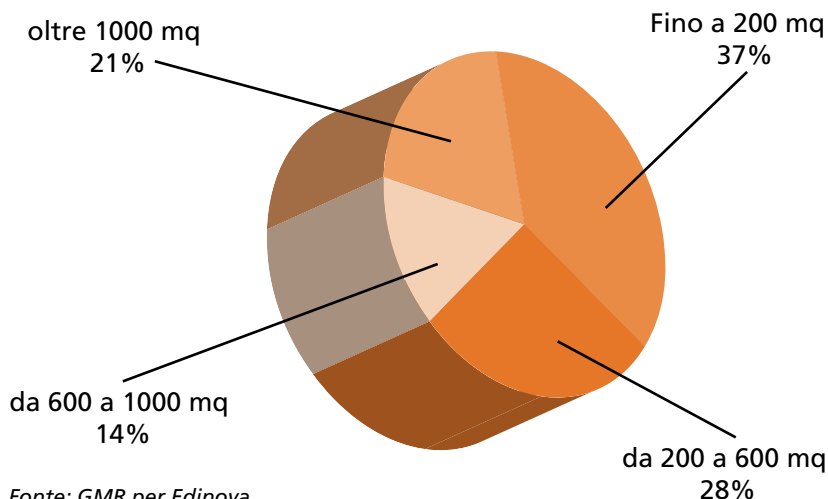
comune viene accessorizzato in modo da essere sempre più accattivante e più attrattivo, come il quaderno-novità dotato di adesivi o quello caratterizzato dal personaggio di copertina che lo colloca in un'area quasi da gadget. Quindi, di fatto, oggi il gadget è strumento di vendita anche del grossista tradizionale. La nostra mission commerciale è divenuta pertanto quella di presentare al cartolaio qualcosa di nuovo con frequenza quindicinale, qualcosa che si possa vendere con facilità. Proporre ogni settimana solo il prodotto consolidato significa ricorrere esclusivamente alla leva del prezzo sempre più basso, e in questo modo non si dà un aiuto reale al sell out del cartolaio. Chi attrae di più il consumatore finale è infatti il cartolaio che con massima frequenza espone qualcosa di nuovo nelle proprie vetrine”.

Ma il grossista tradizionale c'è ancora e resiste. Martincart, che con la sua rete di 12 agenti monomandatari si estende dalla Puglia fino a Calabria, Basilicata e Molise, insiste in questa direzione. “Ho puntato sul tradizionale puro - precisa **Cataldo Martinelli, titolare di Martincart** - facendo una scelta difficile in un momento in cui la cartoleria è in crisi, sia nel numero sia nei fatturati. Tanto più che dobbiamo confrontarci con la pervasività della Gd e con altri quattro grossisti che operano a livello locale, per non parlare degli operatori mail order e dei global player. La nostra forza sta però nell'assortimento e nel servizio, oltre che nella proposta di alcune merceologie di cui possiamo considerarci specialisti, come l'articolo tecnico, quello da regalo e il Natale, che trattiamo in profondità e che è richiesto da molti dei nostri clienti, soprattutto per fronteggiare momenti di flessione delle vendite, come avviene nei mesi da Marzo a Maggio, e nel periodo che segue il back-to-school”.

## Cresce l'elenco dei possibili competitor...

Da parte del cartolaio, il limite del grossista è considerato in genere quello di proporre cataloghi più o

## Le dimensioni dei grossisti



Fonte: GMR per Edinova



meno simili, che danno luogo alle famose “cartolerie-clone”. E del resto, trattandosi di un imprenditore a tutti gli effetti, il fornitore non può assegnargli aree di competenza come a un concessionario. “Non diamo esclusive di zona o di prodotto - conferma Danilo Pecori - perché riteniamo che il nostro compito sia quello di vendere a tutti. Le condizioni di contratto sono collegate naturalmente al volume di acquisto, ma cerchiamo di portare delle proposte in termini di prezzo, di scontistica e di politiche commerciali che permettano a tutti di competere sullo stesso piano. Come *policy* tendiamo infatti a seguire delle regole di correttezza mettendo tutti i nostri partner in condizione di raccogliere ciascuno risultati correlati alla

sua dimensione, alla sua presenza sul territorio, alla sua storia...”

Ma il problema è che su uno stesso punto vendita affluiscono più grossisti, che alla fine devono spartirsi un mercato sostanzialmente piccolo e sempre più affollato di vecchi e nuovi competitor. Si fanno strada infatti i grandi player internazionali e cominciano a prendere consistenza gli operatori delle vendite on line, ma il grossista continua a individuare come principale concorrente la Gd, che sottrae vendite al dettaglio e che si espande sempre di più anche nelle aree che fino a qualche anno fa ne erano toccate solo marginalmente. Ma poiché non è possibile far sparire la Gd dal panorama distributivo, quello che il grossista dovrebbe fare, secondo **Mariagrazia**

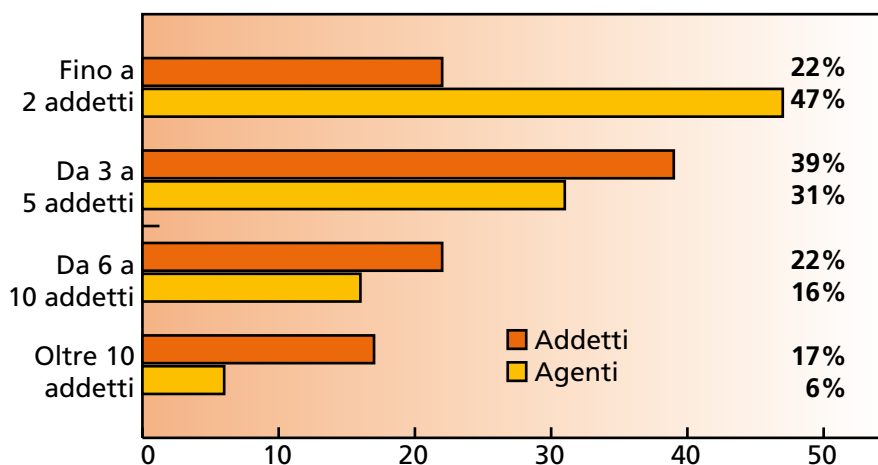


Mariagrazia Santaniello

*Molti vorrebbero poter trattare tutto, ma questo si poteva fare 20 anni fa, quando con poche migliaia di referenze si aveva in magazzino davvero tutto quello che la produzione offriva*

**Santaniello, Presidente di Ufc**, è identificare con chiarezza il proprio ruolo in una chiave rinnovata e moderna, un ruolo estremamente importante per la distribuzione e particolarmente apprezzato dai produttori. Mentre l'ultima cosa che dovrebbe fare è tentare di competere usando strumenti che sono tipici proprio della Gd e con i quali il grossista può cimentarsi solo limitatamente: lo stress dei prezzi e il numero delle referenze. “Molti vorrebbero poter *trattare tutto* - sostiene quindi Santaniello - ma questo si poteva fare 20 anni fa, quando con poche migliaia di referenze si aveva in magazzino davvero tutto quello che la produzione offriva. Ora non ne bastano dieci volte tanto, e quanti grossisti hanno capacità finanziaria e imprenditoriale per tenere il ritmo di tutto questo? Direi davvero pochi. Da vero imprenditore, invece, il grossista dovrebbe avere un chiaro progetto commerciale in mente, mentre in troppe situazioni che osserviamo affronta il mercato in modo poco propositivo”. Quanto agli altri attori, il mercato on line al momento è fatto prevalentemente da prodotti ufficio abbastanza statici, tecnologici o di stretta rico-

## Le risorse umane



Fonte: GMR per Edinova

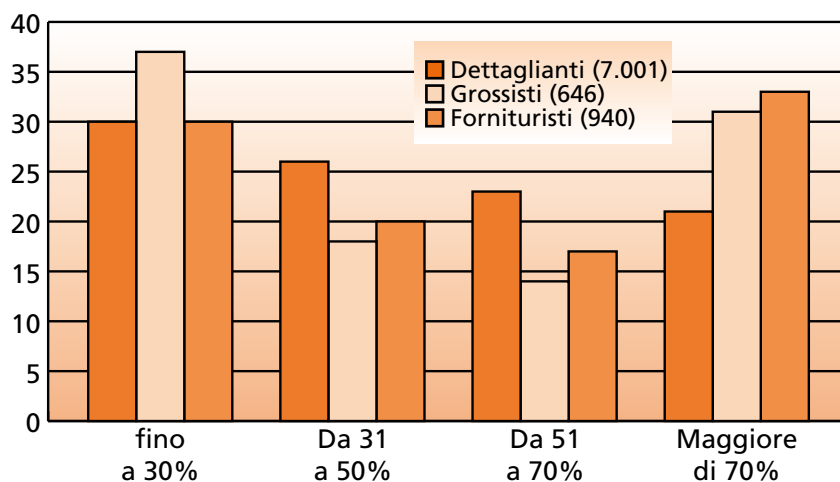


Reparto di un magazzino all'ingrosso



Scorcio di magazzino

## Fatturato articoli di cartoleria (ripartizione incidenza di fatturato)



Fonte: GMR per Edinova

noscibilità, ed è poco accessibile al prodotto fashion che chiede invece la possibilità di essere visto da vicino.

“I grossisti devono temere soprattutto i global player - afferma **Luigi Del Marro, Presidente di Federcartolai** - perché il loro livello di organizzazione e di specializzazione in alcuni settori può davvero creare un gap differenziale. E il grossista tradizionale rimane invece indispensabile nel presidio del territorio, a condizione che si evolva, che offra servizi e che entri nell’ottica di fare sistema. E il nostro progetto di filiera, presentato a BIG BUYER 2006, tende proprio a valorizzarne il ruolo facendone dei distributori territoriali”. Anche perché i global player, secondo Del Marro, salvo che nella formula del franchising difficilmente propongono quei prodotti di fantasia, artigianali o di nicchia che permettono margini ben più soddisfacenti rispetto ai classici prodotti di base. E in più, sono legati al rischio che il mercato si concentri nelle mani di pochi, riducendo di fatto il potere negoziale delle aziende fornitrici.

### Ma la vera competizione è a livello orizzontale

Una visione diversa è quella di **Giovanni Caselli**, che mentre il mercato si evolve e gli attori cambiano vede come competitor dei grossisti i grossisti stessi. “La concorrenza fra canali diversi - afferma - è un falso



Luigi Del Marro

*I grossisti devono temere soprattutto i global player perché il loro livello di organizzazione e di specializzazione in alcuni settori può davvero creare un gap differenziale*

problema. Oggi esiste un mercato che è di competenza dell’ingrosso e nel cui ambito effettivamente la competizione è molto forte, ma è una competizione tra grossisti. I canali si stanno delineando in maniera chiara: ci sono fornitori che hanno scelto di non passare attraverso il grossista, c’è la Gd che si rivolge direttamente al fornitore, poi c’è una fetta di prodotti destinata al mercato del grossista. Ma è su questa che

si sta combattendo una grande battaglia tra grossisti: in qualche caso per sopravvivere”. Soprattutto i più piccoli, che presidiano un territorio limitato, vengono infatti aggrediti da quelli del territorio vicino che tendono ad allargarsi, ma anche dal player nazionale che si estende per tutta la penisola, a volte direttamente a volte attraverso il gruppo cui aderisce, e dal global player. Tutti competitor, comunque, che rientrano nella stessa categoria. È un fenomeno degli ultimi anni, infatti, quello della Gd che compete con la Gd, dei fornitori che competono tra di loro e dei grossisti che competono con i grossisti in una lotta dura che molto spesso si combatte utilizzando la leva più facile: quella del prezzo.

“Vorrei sottolineare - continua però Caselli - che tra i competitor del grossista si collocano in certo qual modo anche i fornitori stessi, non tanto perché possono vendere ai nostri clienti, quanto perché in molti si sono lasciati sedurre da realtà nuove come Gd e global player, proponendo loro condizioni che all’ingrosso non hanno mai offerto. Ma poiché queste grandi realtà conquisteranno sempre maggiori quote di mercato, i fornitori dovranno accorgersi che difficilmente potranno fare ancora i margini a cui erano abituati. È facile lasciarsi attrarre dalle lucciole, ma quando viene il giorno queste lucciole non brillano più”.