



## a cavallo di due secoli, la trasformazione di un settore

Dallo sviluppo dell'informatica alla delocalizzazione produttiva e alla globalizzazione, tutto in meno di trent'anni. E per il futuro, meglio tornare a una pianificazione a breve del lavoro fra produttori e distributori

**I**l nostro settore non ha mai dovuto registrare così tanti cambiamenti come negli ultimi 20 anni e, in questo periodo di crisi dei consumi così profonda, questi meritano sicuramente una riflessione. Dagli anni '60 alla fine degli anni '80 la crescita dei consumi è costante, con un'innovazione moderata. La concorrenza c'è, ma la crescita del mercato, anno dopo anno, permette guadagni importanti all'industria e alla distribuzione. Basti ricordare ad esempio che i fornitori per ufficio, ancora all'inizio degli anni '90, su molti prodotti riconoscevano senza problemi il trenta per cento di provvigione ai propri venditori.

### Una veloce evoluzione

Dall'inizio degli anni '90 però, diversi avvenimenti cominciano a modificare nettamente la fisionomia del settore: dallo sviluppo rapidissimo di un'informatica diffusa che crea nuovi bisogni e nuovi consumi, all'introduzione di nuove tecnologie di prodotto, dalla trasformazione nel modo di lavorare dei distributori, all'arrivo di importanti concorrenti dall'estero.

In questo elenco ha un suo posto anche **Tangentopoli**, fenomeno che non è specifico del nostro settore, ma che ha contribuito a far sì che gli anni '90 si aprissero con una importante stretta dei consumi da parte della Pubblica Amministrazione e quindi una ancor più accentuata competizione sui prezzi.

Bastano meno di dieci anni e nel 2000 il settore della Cancelleria è già completamente diverso, è in piena **globalizzazione**, anche se non si chiamava ancora

così, e nemmeno sapevamo bene cosa avrebbe significato.

### La distribuzione

Cresce infatti la concorrenza fra distributori, non solo fra operatori italiani ma, dalla metà degli anni '90 in poi, anche stranieri; prende il via anche un processo di concentrazione delle aziende distributive: creazione di gruppi d'acquisto, acquisizioni (un fenomeno che sul fronte dell'industria invece si riattiverà solo un lustro dopo). Non è un caso che la prima edizione del **Big Buyer** risalgia al 1996: prima di allora i distributori in Italia erano aziende di dimensioni mediamente piccole, se rapportate ad altri settori, i "grandi compratori" erano pochi e persino la GDO, "grande" per definizione, solo da quel periodo in poi è percepita unanimemente come competitore da tutti gli altri canali: cartolerie, grossisti, fornitori per ufficio. Il crescente affollamento e la crescente competizione fanno abbassare i prezzi in tutta la catena e così per le marginalità.

Nell'anno 2000, alla vigilia dell'introduzione dell'euro, i margini di 10 anni prima sono già un lontano ricordo.



Mariagrazia Santaniello  
Presidente UFC

## I prodotti anche da fuori settore

Nel corso degli anni '90 si verifica una vera "esplosione" delle gamme offerte dall'industria della Cancelleria: grazie all'innovazione tecnologica e all'adozione di strumenti di marketing, cresce velocemente la declinazione dei colori, delle forme e delle funzionalità dei prodotti. Ciascun produttore completa i suoi **assortimenti**: molte specializzazioni di prodotto, che caratterizzavano grandi marche leader, in parte si stemperano in cataloghi che coprono tutti i segmenti possibili. Questo ovviamente fa crescere la competizione anche fra l'industria di marca. Negli stessi anni il termine "Cancelleria" cessa di avere un significato intuitivamente chiaro per chiunque, è un insieme i cui confini si allargano indefinitamente. Dai barometri agli asciugamani di carta, per meglio andare incontro alle esigenze dei clienti, chi vende su catalogo comincia a trattare – giustamente – anche articoli provenienti da "fuori settore" che consentono margini interessanti (fenomeno diverso – ma imparentato – con quello delle **cartolerie** nella cui vetrina sempre più è esposta merce proveniente da "fuori settore": oggettistica, bigiotteria etc.).

Inoltre, i grandi distributori e i "gruppi" puntano più che mai su articoli private label e unbranded; quelli internazionali inoltre, per "omogeneizzare" le gamme cosiddette "europee", ovvero per allargare il comune denominatore dei prodotti trattati da tutte le loro filiali, adottano un gran numero di prodotti provenienti da marchi stranieri. Marchi tedeschi, francesi, inglesi, di calibro assolutamente locale nel loro Paese fino a poco tempo prima, hanno la possibilità di allargare il lavoro in tutta Europa e anche in Italia; purtroppo nessuna di queste multinazionali è italiana, e sono pochissimi i produttori italiani che riescono, per converso, ad accedere ai cataloghi esteri di queste aziende. Insomma, la **crecita dell'offerta** diventa tale che se ancora pochi anni prima, gestendo poche migliaia di referenze, un distributore poteva avere in magazzino "tutto" quello che l'industria offriva, già dalla metà degli anni '90 in poi, trattare "tutto" non è stato più possibile per nessuno.

## La rivoluzione informatica

Fino a pochi anni prima la "cancelleria" era fatta per lo più di prodotti che consentivano buone marginalità, inclusi, ad esempio, i nastri per macchina da scrivere i quali incidevano relativamente poco sul mix di vendita perché costavano poche migliaia di lire ciascuno. Ma poco dopo, con il personal computer collocato su tutte le scrivanie, grazie anche alle nuove tecnologie di stampa (toner e inkjet), gli articoli legati all'informatica crescono fino a dominare i **bisogni dei clienti**, nel consumo privato e in particolare nei consumi delle aziende. Una cartuccia di toner per stampante costa enormemente più di un nastro per macchina da scrivere, e riserva a chi la vende margini percentuali più bassi. Con il drastico modificarsi del profilo degli acquisti delle aziende, non

solo nasce una categoria di prodotti prima inesistente (accessori per il mouse, per archiviare i supporti etc) che si rivelerà altrettanto povera di margini, ma viene trainato un grande sviluppo del consumo di carta in risme anch'essa a basso margine. Tutto questo comprime la **redditività del mix di vendita** in particolar modo dei fornitori per ufficio, che si confrontano con una crescita particolarmente forte di vendite a basso margine.

## L'industria di marca

L'industria aveva vissuto una ondata di internazionalizzazione, presto terminata, negli anni '80, con la cessione di importanti brand dell'archivio ad aziende straniere e con l'apertura in Italia di filiali di altre aziende straniere prima solo rappresentate da operatori italiani o quasi sconosciute in Italia.

Alla fine degli anni '80, a scuola, a casa, in ufficio, i colori della cancelleria sono il blu, il rosso e il nero. Si scrive solo con inchiostro grasso o con la stilografica, i materiali sono quelli tradizionali, nell'archivio si usano fibrone, cartoncino ... "pannosa"!

All'inizio degli anni 2000, invece, R&D e il marketing dell'industria hanno già completato un poderoso lavoro: i cataloghi sono un tripudio di colori, di pigmenti, di materiali, di "variazioni sul tema", ma anche di nuo-



Anni '80: portalistini di SEI Rota & C. S.r.l. (archivio storico di COMMERCIO)

ve tecnologie, innovazioni produttive: quasi tutti hanno ormai gamme ampie e articolate e anche **la moda** è entrata nei cataloghi. Ma una volta acquisito e consolidato anche questo aspetto dell'innovazione, in anni più recenti la spinta innovativa rallenta. E non è colpa di nessuno se parliamo di un settore maturo.

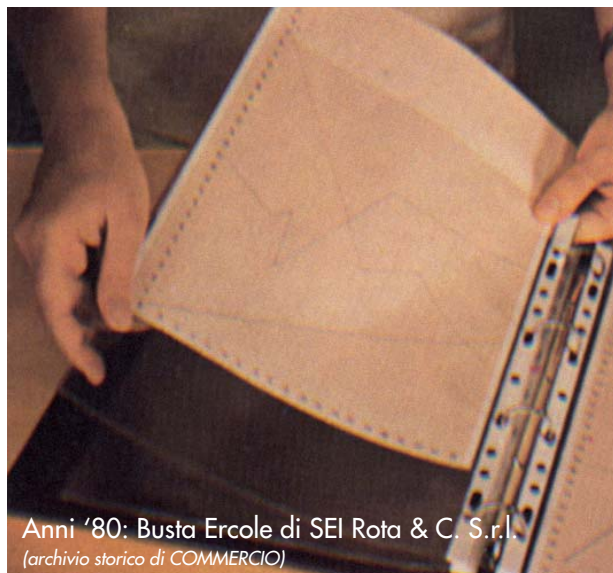
Con la maggior concorrenza, per fortuna crescono ed evolvono anche gli investimenti, i prodotti di cancelleria si vedono per la prima volta pubblicizzati persino sulle **reti televisive nazionali**.

Spinta dalla competizione e dalla globalizzazione, l'industria europea, quella multinazionale ma non solo, talvolta **delocalizza la produzione**, impiantando – o trovando – strutture produttive in altre aree geografiche. Lo

stesso fanno le multinazionali della distribuzione che, ugualmente in cerca di marginalità, non acquistano più il loro **private label** dall'industria di marca, ma cercano in oriente un'alternativa a poco prezzo. La trovano, anche se di qualità a volte discutibile, e vengono presto imitate in questo dai "gruppi" e da distributori indipendenti; nell'eterna ricerca di margini, si diffonde anche la figura del piccolo distributore – importatore, e dall'oriente arrivano container di **prodotti unbranded**.

### Alcune criticità

La crescente competizione, la globalizzazione, l'affollamento di operatori intorno ad un mercato che cresce poco – non scordando fra l'altro l'avvento dell'euro –, hanno cambiato la **fisionomia del settore**, senza però stabilire un nuovo equilibrio da cui partire per dargli vero impulso. Con l'avvento di distributori stranieri, si è adottato un modello di business diffuso da tempo in mercati molto più competitivi del nostro come quello statunitense. Un modello di rapporto distributore – produttore in cui il distributore realizza gran parte dei propri margini grazie alle contribuzioni dei suoi fornitori, stressando per converso i propri margini nella forte concorrenza su prezzi e servizi prestati al proprio cliente. Questo modello in Italia viene adottato non solo dai distributori



Anni '80: Busta Ercole di SEI Rota & C. S.r.l.  
(archivio storico di COMMERCIO)

esteri che di fatto lo "importano" stabilendo filiali nel nostro Paese, ma anche da distributori italiani di tutte le dimensioni: GDO, grossisti, fornitori, sia singoli che organizzati in un "gruppo".

Pur con richieste crescenti, questo modello viene adottato da alcuni distributori efficacemente, curando attentamente la crescita delle vendite dei prodotti dei fornitori a cui chiedono contributi. Per altri invece, la richiesta di fondi perde il legame con la crescita delle vendite, e negli ultimi anni diventa spesso una *conditio sine qua non* per accedere al novero dei fornitori "accreditati".

Ma non basta, c'è un aspetto forse ancor più penalizzante per l'intero settore: in Italia non ci sono **multinazionali** della distribuzione e quasi nessuna della

produzione. Ciò significa che le filiali di aziende straniere devono applicare contratti nati all'estero, che a fatica tengono conto delle specificità italiane, contratti di respiro europeo più o meno standardizzati perché devono tener conto di tutti i Paesi in cui verranno applicati, ovvero di nessuno (l'Unione Europea non significa affatto omogeneità di mercati)

Le aziende a capitale italiano – tutte – hanno dal canto loro il vantaggio di una maggiore flessibilità e spesso una lunghissima esperienza perché continuano ad accumulare know how (più facilmente disperso invece nelle multinazionali, soprattutto a causa degli intensi turnover di persone che talvolta le caratterizzano), ma il "passo" da alcuni anni ormai non è più dettato da operatori italiani, distribuzione o produzione che sia, bensì stranieri.

I **produttori italiani** devono fare i conti non solo con le crescenti richieste della distribuzione, ma anche con un mercato interno che rallenta, con la necessità di esportare, con gamme "obbligatoriamente" amplissime, con una forte concorrenza italiana e straniera, e soprattutto con costi crescenti, non solo quelli produttivi.

E si chiedono sempre di più come conciliare l'esigenza di aumentare i volumi restando aziende, tutto sommato, piccole.

### La necessità di un nuovo equilibrio

Dovendo concludere questo breve excursus, per forza di cose incompleto, con uno sguardo al futuro, occorre provare ad essere pratici. Nel 2008-2009 il mercato non solo non cresce, ma rallenta e addirittura arretra. L'attuale situazione, pur con le recentissime "sensazioni" di ripresa in questa fine estate 2009, vede forti crisi di liquidità, difficoltà di previsione, incertezza sul valore degli investimenti.

È un problema globale che incide in un settore, quello della cancelleria, che da alcuni anni non aveva già più un **equilibrio dinamico** rivolto alla crescita di tutti gli operatori "capaci". Nessuno può pretendere di avere ricette efficaci, nessuno vede chiaramente il futuro, ma che ci si trovi in una situazione di stallo, che serva un equilibrio nuovo di settore, questo sembra ormai chiaro a tutti. Forse, in un momento in cui è difficile fare programmi a lunga "gittata" proprio la pianificazione a breve del lavoro fra produttore e distributore potrebbe essere **il tasto magico da premere** per un riequilibrio e un consolidamento del lavoro che, pure in crisi, c'è.

Se il distributore tornasse a indirizzare le proprie vendite legandole strettamente, molto strettamente, alle contribuzioni che ha ottenuto, se il produttore investisse più decisamente le sue risorse, non a pioggia, ma miratamente sui distributori che diffondono con continuità il suo marchio, forse trimestre dopo trimestre si potrebbe già innescare un circolo virtuoso, economicamente e virtuosamente competitivo, a beneficio di tutto il settore. ■