



LE PMI DELLA DISTRIBUZIONE FRA RUOLO E STRATEGIE



In queste pagine un ulteriore approfondimento dedicato al nostro Settore firmato da Mariagrazia Santaniello, Presidente di UFC. La recessione in atto causa riduzione dei consumi e appiattimento delle dinamiche sul prezzo: le piccole aziende della distribuzione possono essere indotte a cercare rimedi disorganici e a restare isolate. Ma questo si innesta su altre importanti dinamiche, indipendenti dalla crisi, delle quali occorre essere ben consapevoli

Prima della crisi economica che faticosamente stiamo attraversando, la durata media delle crisi che si sono succedute in Italia nel dopoguerra è stata di 16 mesi.

L'inizio di quella attuale, invece, è da collocare nell'autunno del 2008, quando si registrarono le prime significative flessioni di fatturato: da allora i mesi passati sono circa 60, un periodo lunghissimo! Il settore della Cancelleria, che è stato per diversi decenni fiorente e in alcune fasi decisamente "ricco" di margini soddisfazioni per tutti, oggi si trova a fronteggiare i cambiamenti di costume legati (anche) all'imporsi di nuove tecnologie della comunicazione e all'"emergere" di nuovi canali distributivi. I piccoli grossisti e i piccoli fornituresti, così importanti per essere stati parte fondamentale dell'ossatura distributiva nel nostro settore, sono più fragili di fronte al cambiamento

e rischiano di indebolire un ruolo, quello dell'intermediazione che è ancora fondamentale.

Italiani individualisti ed estero-fili

I piccoli distributori che da tempo scelgono produttori stranieri sconosciuti per far realizzare il proprio marchio privato, che importano unbranded dall'oriente, potrebbero scoprire inattesi benefici e il consenso dei clienti se cominciassero a fare scelte di collaborazione più "nostrane" come impegno di cooperazione e di orgoglio nazionale, quella cosa che in Italia ci lamentiamo di vedere solo in occasione dei Mondiali di calcio e che sarebbe utile in tempi di recessione.

Perché chi decide, ai vertici delle nostre piccole e medie imprese, non dovrebbe voler lavorare in primis con le aziende presenti in Italia? Non importa che siano aziende a capitale italiano o straniero: se operano e creano occupazione in Italia, di certo sono gli interlocutori a cui si dovrebbe prestare la maggiore attenzione. Non è un'idea animata da anacronistiche velleità autarchiche, è il modo di ragionare consueto dei nostri omologhi nordeuropei o nordamericani che non hanno certo inclinazioni estero-fili quando devono scegliere un partner commerciale.

Distinguersi senza banalizzare i prodotti

La private label è a tutti gli effetti strumento di vendita validissimo per una strategia precisa all'interno degli assortimenti, ma comporta investimenti e tempo perché possa affermarsi sul mercato. Le private label vengono utilizzate dalla piccola distribuzione per cercare di aumentare il proprio potere contrattuale di fronte alle marche industriali, ma vengono diffuse limitatamente e non caratterizzano il distributore perché non diventano mai vere marche: tuttavia contribuiscono all'affollamento indifferenziato dei prodotti a catalogo. L'affollamento, unito alla diversificazione degli assortimenti, porta alla despecializzazione del distributore.

La despecializzazione forse non riveste un rischio per operatori tradizionali di grandi dimensioni che possono contare su risorse e organizzazioni complesse; neppure per la GDO, che è multi-are merceologica per definizione, e nemmeno per la cartoleria

IL CAMBIAMENTO È SULLA PELLE DI TUTTI

Sotto la spinta di nuove tecnologie (wifi e, per esempio, NFC, Near Field Communication) e grazie alla diffusione crescente di smartphone e tablet in primo luogo il mondo sta cambiando. Nel nostro settore, assistiamo sul web alla crescita di nuovi canali distributivi generalisti e despecializzati che si rivolgono all'utente finale con formule di vendita innovative e propongono una moltitudine di articoli fra i quali la cancelleria. È il nuovo bazar (un modello futuribile solo perché tecnologico), che si accompagna a nuovi modi di informarsi, scegliere e comperare, nuovi modi di vivere che avanzano di pari passo con la crescita della cosiddetta "Generazione 2.0" o "Consumatore 2.0". Quella di chi ha oggi fra i 20 e i 30 anni è la prima generazione che ha a disposizione connessioni veloci, motori di ricerca performanti, e la possibilità di azione nel web che riguardano ogni aspetto della vita.

Quando questa nuova generazione avrà raggiunto l'età per essere attivamente protagonista, approssimativamente fra una decina d'anni, questo processo di informatizzazione della vita quotidiana sarà concluso e altri che ancora non immaginiamo si saranno nel frattempo avviati.



E SE IL BUSINESS SI TORNASSE A FARLO IN DUE?

Qualsiasi business di successo presuppone un progetto e quindi delle scelte; queste scelte dovrebbero avere come obiettivo ultimo la soddisfazione dell'utente finale, del quale si sente parlare forse troppo poco. Il business della distribuzione consiste nel veicolare a valle presso il consumatore l'insieme di valori proposti dalle marche che si trattano e infine venderli promuovendo queste stesse argomentazioni; un distributore fa quadrare i conti se propone al proprio cliente i prodotti delle marche che ha selezionato per lui. Vendere soprattutto – o esclusivamente – “quelle” marche, significa orientare la propria forza vendita a muoversi di conseguenza perché, quelle marche saranno per il distributore più redditizie, saranno quelle dove otterrà maggior sostegno dal fornitore e quindi maggior incisività sul proprio cliente. Non è altro che “l'orientamento alla vendita”, uno schema noto, ma non sempre applicato nel settore della cancelleria dove la piccola distribuzione negli ultimi anni tende a non differenziarsi dai propri concorrenti per assortimenti e strategie commerciali. In realtà, nel nostro settore, da un lato le marche si trovano indistintamente in ogni possibile canale, mentre i distributori, dall'altro, trattano tutte le marche, pur di avere qualsiasi prodotto il cliente possa chiedere.

Anche i diversi gruppi di grossisti e di fornituristi, che si sono costituiti in Italia dai primi anni '90 in poi, hanno lavorato sul fronte degli acquisti, e non hanno pienamente colto l'opportunità di diventare insieme forti “macchine” di vendita, capaci di confrontarsi con i competitors di maggiori dimensioni, italiani e stranieri. La soluzione dei problemi per un piccolo distributore non è trasformarsi in importatore (attività che presuppone un diverso know how, una diversa organizzazione e finanze solide per far fronte ai costi, occulti e non, che comporta). Non è cercare di trattare tutte le merceologie o siglare contratti con tutte le marche possibili, e nemmeno sperare di ricavare determinanti vantaggi da un marchio privato che, senza storia e senza investimenti è, e resta, un marchio qualsiasi. Se “trattare tutto” non è possibile per un grande distributore, con magazzini enormi e capacità finanziarie, tanto meno lo è per una piccola azienda. La soluzione di questi “nodi” può passare attraverso un ripensamento strutturale del business e tornando ad operare delle scelte, non tutto può essere trattato allo stesso modo. Il produttore di marca andrebbe riscoperto come partner, capace di affiancare e sostenere il distributore se questo diffonde il suo marchio metodicamente sul territorio; il distributore dovrebbe essere un asset positivo, una risorsa per l'industria, mentre spesso è un costo crescente con ritorni non pianificati e non prevedibili. Crisi a parte, ogni settore dovrebbe avere regole condivise e praticare scelte di partnership con vantaggi pianificati e misurabili per entrambi i players, produttori e distributori; in un settore che ben funzioni, neppure un assoluto leader di mercato può permettersi di non selezionare i partner a monte e a valle, coerentemente con obiettivi prefissati.

che, se esercita scelte multiprodotto e multiservizio, può meglio modellarsi sulle esigenze del territorio in cui è inserita. Invece può rivelarsi una “trappola” per i piccoli distributori dell'ingrosso o del B2B proprio per l'elevato numero di referenze da far ruotare che comporta.

L'effetto “bazar”

Molte aziende, alla ricerca di mercati e prodotti con marginalità soddisfacenti, diversificano sempre più i loro assortimenti, ampliando l'offerta a prodotti e servizi di altri settori.

Si delinea l'effetto “bazar”, dove il cliente sceglie da solo fra migliaia di articoli e non chiede consigli proprio perché il suo interlocutore è despecializzato. In parte questo sta già accadendo, ma i piccoli potrebbero non avere la forza di reggere questa formula di cui si stanno appropriando operatori con ben altre dimensioni. Il rischio di banalizzazione dei prodotti potrebbe essere contrastato da massicci investimenti pubblicitari da parte dei detentori delle marche (e anche dei distributori) ma, come sappiamo, gli investimenti necessari sarebbero considerevoli e, rispetto ad altri settori, quello della Cancelleria non vede grandi possibilità in questo senso; è già difficile per le imprese di maggiori dimensioni e lo è ancor di più per i “piccoli”.

Scegliersi un ruolo per il futuro

Complice la comparsa di canali emergenti che lavorano solo sul web, sta crescendo una “voglia di canale corto” e questo è un altro fenomeno che rischia di rivoluzionare la fisionomia della Distribuzione specializzata. Il nostro settore finora non può fare a meno del Canale Tradizionale e sarebbe importante che i

piccoli distributori trovassero il modo di far valere il loro know how specifico all'interno magari di una nuova formula, sempre specializzata, da inventare o riscoprire. Chi si trasforma in generalista potrebbe vedersi presto soppiantato da punti vendita di concezione completamente diversa, non specializzati e oggi fiorenti sul web, che non fanno magazzino e offrono al pubblico prezzi bassi. Un caso a parte ma certamente di spicco, è quello di Amazon, che nel proprio negozio virtuale ha venduto oltre un miliardo di prodotti di ogni genere negli ultimi tre mesi del 2012, e ha recentemente lanciato la formula “tu vendi, noi consegnamo” rivolta a rivenditori di tutto il mondo, ai quali viene così offerto di trasformarsi in puri venditori, mentre Amazon si occupa di stoccare, consegnare e gestire un customer service. Si occupa di logistica ma ovviamente anche di mappare i consumi su larga scala e non ultimo, il suo business è vendere sul web. Amazon e formule simili possono sembrare una soluzione brillante di tanti problemi, eppure delegare ai “colossi” distributivi tutto ciò che, come la logistica, è oneroso da gestire non significa aver trovato una nuova miracolosa panacea, significa in prima battuta cambiare mestiere.

È un processo già iniziato e forse è proprio quello che alcuni i piccoli distributori cercano; non sappiamo per certo come i modelli distributivi evolveranno nei prossimi anni, ma i piccoli imprenditori che distribuiscono cancelleria devono oggi compiere scelte precise: cercare strade e strategie in cui far valere il proprio know how, comunicare valore di prodotto al cliente ed essere incisivi nella propria zona, oppure valutare un'ipotesi rispettabile che però consiste nel lasciare il ruolo di imprenditori per diventare venditori per multinazionali globali. □