



COME DIVENTARE I PIÙ AMATI... DAI PRODUTTORI



Mariagrazia Santaniello è Consulente Area Marketing e Comunicazione e Presidente di UFC-Unione Fornitori Cancelleria

Molte inefficienze sparse qua e là nel nostro settore si scaricano sui Produttori che sono per lo più i primi o i soli ad assorbirle. Una maggiore attenzione ai costi occulti che la Distribuzione genera, a volte inconsapevolmente, potrebbe liberare risorse a sostegno delle vendite: i brand hanno bisogno di efficienza, e i Distributori disponibili a lavorare in questa direzione avrebbero automaticamente delle opportunità da cogliere

Distributori più amati – in qualsiasi canale distributivo – sono coloro che interagiscono in modo efficiente con i Fornitori; l'efficienza di un settore, e la redditività di chi ci lavora, passano dall'efficienza dei singoli, cosicché ridurre gli sprechi di denaro generati ai danni dei propri partner commerciali permette di cogliere opportunità senza grandi interventi sulla struttura e senza particolari costi, ma con beneficio per tutti.

La valutazione del Cliente

In settori come quello della Cancelleria i Produttori hanno un numero limitato di clienti e li conoscono ad uno ad uno. Di conseguenza il Distributore, a prescindere da quale canale appartenga, è conosciuto non solo per i volumi che sviluppa rispetto al suo vero potenziale, non solo per la qualità del la-

voro che svolge (ovvero se è capace di veicolare verso l'utente finale i valori del marchio del Produttore), non solo per quanto "costa" in sconti, bonus, fondi diversi, ma anche per i costi occulti che produce, se abituato a "scaricare a monte" attività di cui dovrebbe invece farsi carico.

Senza voler toccare quei casi-limite in cui alcuni Distributori oggi sembrano puntare a non assumersi i tipici rischi imprenditoriali di chi commercia, i margini di miglioramento sono in generale piuttosto ampi.

A fine anno le spese sostenute dall'Industria per fare fronte, per esempio, alla mancanza di pianificazione (si pensi agli ordini "urgentissimi", spesso solo tali perché emessi in ritardo, o ai cronici resi per overstock) sono molto alte e appesantiscono il conto economico del Produttore sottraendo risorse alle attività a sostegno della vendita.

E LE PICCOLE CARTOLERIE?

Non avendo rapporti diretti con la Produzione, le piccole Cartolerie possono beneficiare solo indirettamente dei ritorni positivi dati da una maggiore efficienza e managerialità dei player "a monte" nella catena distributiva ma, appunto, possono! **Di una maggiore efficienza dovrebbe beneficiare tutto il settore**, incluso il Retail più piccolo. Non solo la loro conoscenza del territorio in cui operano, ma l'appoggio a Grossisti capaci e competenti può fare la differenza nella scelta degli assortimenti e nella pianificazione degli acquisti.

Oggi più che mai, improvvisare nel business è altamente rischioso: sbagliare a ordinare, per esempio, compromette i risultati di imprese di qualsiasi dimensione e – nel caso delle Cartolerie – può essere disastroso; sarebbe auspicabile una presenza costante dei Grossisti in chiave consulenziale cosicché contribuiscano a far sì che il business dei loro clienti cartolai proceda in modo solido ed equilibrato.

ALCUNI PUNTI DI INEFFICIENZA

Tabella 1

Pianificazione Ordini (grandi clienti)	Quando gli ordini arrivano fuori tempo ragionevole viene stressata tutta la procedura e spesso si affrontano costi aggiuntivi per l'individuazione e l'adozione di soluzioni eccezionali: <ul style="list-style-type: none"> • interferenze nei normali tempi di produzione • costi eccezionali di trasporto • costi eccezionali di importazione/consegna per i brand che hanno la produzione all'estero o semplicemente lontana dal Cliente.
Dimensione Ordini (piccoli e grandi clienti)	Ordini di piccole quantità comportano per il Produttore maggiore incidenza dei costi sull'ordine. E se gli ordini del Distributore sono per di più "sempre urgenti", la causa sta nella organizzazione di quest'ultimo.
Disordine nella gestione degli ordini e dei resi	È spesso conseguenza della mancanza di pianificazione negli ordini cosicché costringe chi produce a sovradimensionare il magazzino e mette capo a giacenze di merce che è: <ul style="list-style-type: none"> • difficile da ricondizionare • impossibile da rivendere • costosa da smaltire
Gestione pallet	I mancati resi ogni anno valgono da soli diverse decine di migliaia di euro per una media azienda di Produzione
Pagamenti tardivi	Il mancato rispetto dei termini di pagamento concordati genera: <ul style="list-style-type: none"> • maggiori costi per l'attività di sollecito e recupero • costi per interessi passivi o minor interessi attivi (è solo un fatto contingente l'attuale basso livello dei tassi) • penalizzazione del cash flow del Produttore • impoverimento per riduzione dei margini

Fonte: interviste UFC a Produttori del settore della Cancelleria in Italia.

STESSO SETTORE, ALTRI PAESI

Tabella 2

Aspetti logistici all'estero	<ul style="list-style-type: none"> • tempi di consegna medi: dalle 24 alle 48 ore • forecast: è consuetudine dei Clienti fornire previsioni mediamente affidabili • la prassi di programmazione degli acquisti è consolidata in particolare da parte della Grande Distribuzione, ma non solo • Back to School: gli ordini vengono emessi 3-4 mesi prima della consegna richiesta • overstock/invenduto: non esiste una prassi di reso, sono situazioni eccezionali che spesso comportano per il Cliente addebiti con deduzioni per costi logistici, di riconfezionamento etc. • pallet EUR: sono "a rendere" e vengono resi davvero
Aspetti finanziari all'estero	<ul style="list-style-type: none"> • termini medi di pagamento: 30/45 giorni • insolvenza: la percentuale è molto ridotta rispetto a quella italiana • una pratica legale standard porta a un risultato in circa 90 giorni • il pagamento "lungo" come strumento di promozione commerciale è usato solo raramente (non usato affatto in Francia)

Fonte: interviste UFC a brand e Distributori del settore della Cancelleria in Francia, Germania, Olanda e Belgio

Tutto questo è stato ben evidenziato qualche tempo fa da una **indagine svolta da UFC** per i propri Associati che focalizzava alcuni costi di gestione nella Filiera della Cancelleria italiana e **mostrava come le inefficienze pesino sui conti economici. Le inefficienze di cui si parlava erano appunto quelle che distraggono risorse dai budget di marketing; le risorse oggi sprecate verrebbero infatti facilmente investite**, per esempio, in sconti, advertising, sviluppo prodotti.

Un'indagine ad hoc

L'indagine aveva raccolto dati sul campo in Italia e aveva inoltre svolto un confronto con ciò che accade nel nostro settore in alcuni Paesi del Nord Europa. I risultati avevano evidenziato un elenco di punti dove sarebbe indispensabile migliorare le attività, aveva quantificato benefici e margini di miglioramento: ogni Azienda Produttrice sa che gli importi e le incidenze percentuali dello spreco sono sempre considerevoli. La *Tabella 1* riassume alcuni dei problemi emersi che maggiormente penalizzano il conto economico dei brand: un elenco che dovrebbe far riflettere molti se confrontato con le performance che si trovano in altri Paesi europei (*Tabella 2*). Il benchmark è infatti a nostro sfavore. A maggior ragione questa riflessione è necessaria se si pensa che i maggiori livelli di collaborazione che si trovano all'estero intervengono fra aziende che hanno entrambe una sede anche in Italia ma che in Italia si comportano diversamente. Perché accade questo? Inutile appellarsi ai soliti "difetti" del nostro Paese o all'inerzia della nostra economia; certamente più fruttuoso sarebbe scegliere di cambiare qualcosa senza aspettare oltre... e aspettare cosa, poi?

Si può fare ...

Cominciare a **recuperare efficienza nella relazione di business non richiede una rivoluzione**, ogni Azienda ha cultura e risorse propri, non tutti possono andare alla stessa velocità, né devono farlo: si può invece procedere per gradi cominciando da ciò su cui è più semplice intervenire. Basterebbe questa attitudine e un po' di buona volontà da parte della singola Azienda Distributrice che voglia rivisitare il rapporto con i suoi Fornitori per dare il via a un cambiamento generale, positivo per tutti, i cui vantaggi si vedrebbero in breve tempo. Un affinamento dello scambio che tenga conto delle necessità di entrambi i partner è applicabile da subito su molti punti della collaborazione, basta parlarsi e decidere da cosa iniziare; occorrerà magari introdurre qualche semplice procedura che si sposi con quella che adotterà il partner, ma ciò è a vantaggio di entrambi: **una ottimizzazione di processi e procedure è vincente quando si compenetra con quella dell'azienda con cui ci si relaziona**.

Basta scegliere da dove iniziare. Un esempio citato da tutti i Produttori intervistati riguardava i pallet: a carico di una media azienda di Produzione i mancati resi ogni anno possono infatti valere diverse decine di migliaia di euro.

Il Distributore che non li restituisce non solo si illude di risparmiare tempo o denaro (e mostra carenze organizzative) ma perde risorse che potrebbe ottenere a sostegno della sua attività commerciale. Iniziare da piccoli interventi in accordo con il Fornitore sembra una scelta banale, ma è una scelta win-win da cui tutti trarrebbero vantaggio, anche il settore della Cancelleria, che crescerebbe in risorse e redditività. □