



Distribuzione e produzione a confronto

Il presidio territoriale: venditori

» I venditori sono dipendenti della nostra azienda perché ci rappresentano sul mercato e anche perché questo ci consente di gestire il loro tempo secondo le nostre esigenze. La nostra struttura prevede una rete di vendita esterna che si occupa dei cantieri, una rete che va a proporre materiali tecnologici e un responsabile dei punti vendita»

PIETRO GRAZIOLI

Presidente di Centredil



In uno scenario in cui gruppi, consorzi e multipoint di rivendite di materiali edili stanno infittendo la loro presenza sul territorio e diventano interlocutori privilegiati per il mondo della produzione, cambiano anche i ruoli e gli attori. Come si deve evolvere il rivenditore edile? Quale il ruolo degli agenti? Meglio venditori plurimandatari o venditori dipendenti? E ancora, nell'ottica di un presidio territoriale efficace una figura chiave per il rivenditore può essere dotarsi di una propria rete di vendita esterna?

Questi alcuni dei temi sui quali hanno discusso il presidente di Centredil, Giovanni Pietro Grazioli, e il direttore generale di Dörken Italia Gabriele Nicoli in apertura del meeting sulle aggregazioni che Tecniche Nuove e ha organizzato lo scorso luglio al palazzo delle Stelline di Milano.

Il punto di vista del rivenditore...

«Territorialità significa essere protagonisti sulla propria zona di competenza, in un mercato competitivo come è il nostro. Con umiltà, ha spiegato Grazioli mi sono sempre chiesto perché un operatore deve scegliere Centredil come fornitore: ritengo che tut-

ti debbano partire da questa domanda per sviluppare il proprio lavoro. Se si cerca di conquistare la clientela facendo leva sui prezzi è indubbio che, prima o poi, si scatena una guerra controproducente per tutti. In Centredil abbiamo cercato di capire e analizzare il commercio edile: soprattutto, abbiamo cercato di capire cosa si deve fare nel rapporto con il nostro cliente».

Un rapporto che, nel tempo, si è indubbiamente evoluto: se fino a qualche anno fa il dialogo tra cliente e rivenditore era ridotto ai minimi termini, ora è emersa l'esigenza di dialogo, di consigli tecnici, di un rivenditore in grado di fornire consulenza.

«I rapporti sono alla base della nostra attività - incalza Grazioli - visto che non abbiamo esclusive territoriali o qualcosa di particolare che ci distingua dagli altri nostri competitor. In questo contesto e in quest'ottica, la rete vendita per noi è diventata di primaria importanza».

Come gestisce Centredil la propria rete vendita?

«I venditori sono dipendenti della nostra azienda perché ci rappresentano sul mercato e anche perché questo ci consente di gestire il loro tempo secondo le nostre esigenze. La nostra struttura prevede una rete di vendita esterna che si occupa dei cantieri, una rete che va a proporre materiali tecnologici e un responsabile dei punti vendita. Strategicamente, infatti, Centredil divide le ven-

agenti o venditori dipendenti?



» Il presidio territoriale e il co-marketing, sono concetti che raccolgono in due parole molte e differenti attività di collaborazione tra gli attori della filiera con uno scopo ben preciso: ottenere benefici nell'approccio al proprio mercato di riferimento»

GABRIELE NICOLI

Direttore generale di Dörken Italia



dite esterne dalle vendite interne. Abbiamo inoltre tre tecnici commerciali specializzati: uno sull'isolamento acustico, uno sulle strutture in legno e uno per le finiture. Questo ci porta ad avere sempre una risposta competente per la nostra clientela. Ovviamente queste figure devono essere incentivate: ogni nostro venditore ha un budget con premio fisso a fine anno e gli incrementi che ognuno fa vengono premiati.

Sui nuovi clienti l'impegno è ancora più grande e quindi ci sono incentivi diversi: il premio viene totalmente annullato se non viene raggiunto il livello di redditività interessante per l'azienda, viceversa raggiunge percentuali decisamente interessanti se vengono superati i livelli fissati. In questo modo riusciamo a ottenere il meglio dai nostri venditori». Grazioli, in ultimo, lancia un monito: «Un altro tassello fondamentale è il fatto di prestare attenzione a dove andiamo e con chi andiamo, ovvero scegliere bene i prodotti e i fornitori con cui lavorare».

...e del produttore

Gabriele Nicoli, amministratore delegato e direttore generale di Dörken Italia, società diretta della multinazionale tedesca Dörken che produce teli sottotetto traspiranti e membrane alveolari, ha presentato all'attenzione della folta platea l'estratto di un ampio

studio di mercato effettuato in Italia dal gruppo Dörken, volto a fotografare lo stato attuale dell'arte e armonizzare le strategie commerciali nei differenti paesi europei. «In edilizia – spiega Nicoli – operiamo in un business oggi estremamente dinamico, complesso e frammentato, caratterizzato da: funzioni dei prodotti sempre più sofisticate e integrate; concorrenti non specialisti di prodotto; numerosità, eterogeneità e interazione fra le differenti figure professionali; una forte frammentazione degli attori della filiera dell'edilizia; soprattutto dall'evoluzione della distribuzione».

Un fenomeno rilevante che sta portando rapidamente a una maggiore concentrazione degli attori della filiera rispetto ai tempi passati: cambiamenti che pongono la necessità di verificare la validità del sistema di vendita: quale tipo di rete di vendita è la più adeguata? Diretta o indiretta? I produttori e i distributori/rivenditori come possono cogliere assieme le massime opportunità? In un mercato sempre più complesso, normato e specializzato, che deve affrontare nuove sfide (come per esempio l'efficienza energetica), qual è la politica commerciale da attuare?

«Sono queste le domande che oggi ci si pongono – spiega Nicoli – il presidio territoriale, unitamente al co-marketing, sono concetti che raccolgono in due parole molte e differenti attività di

Centredil e Dörken Italia

collaborazione tra gli attori della filiera con uno scopo ben preciso: ottenere benefici nell'approccio al proprio mercato di riferimento. Protagonisti nella filiera sono i partner, per i quali l'importanza degli

accordi che stringiamo dipende da quanto incidono sui rispettivi core business, da quanto le attività messe in campo sono in grado di accrescere la propria competitività e le proprie potenzialità».

Si tratta di partnership verticali mirate all'integrazione dei vari anelli della catena del valore: dal produttore al distributore al cliente finale.

«Per questi motivi – prosegue Nicoli – è evidente che i partner siano cointeressati nelle iniziative, ma spesso secondo gradi d'interesse differenti: è frequente, peraltro, il caso che tra «produttore» e «distributore/rivenditore», il rapporto si espliciti in una semplice fornitura e non in una vera partnership. Un'asimmetria in cui spesso manca il presidio territoriale e il co-marketing è solo un nome di facciata. Le azioni poste in campo tra produttori e distributori/rivenditori devono essere operazioni strategiche condivise che prevedano anche degli sviluppi nel tempo – peculiarità, questa dell'edilizia – perché possano avere effetti determinanti per il core-business dei partner e per la loro strategia di lungo periodo».

Le variabili di marketing e presidio territoriale sulle quali investire sono molteplici.

«Alcune possibili, altre necessarie, come la rete di vendita, su cui vorrei concentrare maggiormente l'attenzione. A mio avviso si tratta di unire la forza commerciale e affrontare il mercato con una strategia comune. Si tratta di trovare sinergie basate sulle competenze e sui segmenti di clientela raggiunti. Si tratta di creare un sistema integrato di vendita. Bisogna sottolineare che la problematica principale che generalmente abbiamo riscontrato e che caratterizza il rivenditore edile italiano è l'assenza di una propria rete di vendita esterna. Sicuramente è in atto una trasformazione, ma appare di piccole dimensioni e molto lenta. Questo fatto non permette di chiudere completamente la catena della filiera, quindi non permette una copertura capillare e una penetrazione del territorio ottimali. Il produttore spesso deve occuparsi di tutte le attività di selling, compresa la promozione delle vendite a livello locale: tali attività potrebbero essere invece svolte in tandem da pro-



» Se fino a qualche anno fa il dialogo tra cliente e rivenditore era ridotto ai minimi termini, ora è emersa l'esigenza di dialogo, di consigli tecnici, di un rivenditore in grado di fornire consulenza»

duttore e rivenditore. Il ruolo della rivendita dovrebbe essere la copertura capillare dell'area di competenza, per creare e sostenere la domanda soprattutto dei prodotti a più alto valore aggiunto e in particolare le innovazioni, spesso ele-

mento principale di differenziazione sul mercato. La problematica che invece abbiamo riscontrato nell'organizzazione della nostra rete commerciale è che la forte polverizzazione di tutti gli attori presenti nel nostro mercato di riferimento – oltre alla numerosità delle figure professionali che interagiscono nel processo dell'edilizia – porta l'attività commerciale a una grande dispersione d'energia più che a un razionale uso della stessa».

Facendo una radiografia al sistema italiano, nel settore dell'edilizia il tipo di venditore più diffuso è quello plurimandatario.

«Una soluzione ideale per un'azienda se il venditore ha pochi mandati, non sovrapposti fra loro e soprattutto in sinergia fra gli stessi – spiega Nicoli – se svolge la propria attività in modo completo e moderno, ritorna informazioni corrette del mercato all'azienda, collabora nella creazione e realizzazione di attività promozionali, si occupa di formazione e promozione tecnica. Rappresenta un costo variabile (e non fisso)».

Altro grande vantaggio del venditore plurimandatario è la possibilità di sfruttare il proprio mix di vendita costituito dai differenti marchi trattati, che gli consente di fare delle offerte a pacchetto

«Questo genere di professionisti della vendita sta cercando sempre più di specializzarsi in un determinato sistema, in cui la sua offerta risulta tanto più interessante quanto più lo sono i marchi rappresentati».

Quali i contro?

«Oggi una grande difficoltà che questo tipo di venditore si trova ad affrontare è che, sempre più, le aziende rappresentate non



» Crediamo sia necessario saper adattare la propria rete di vendita ai rapidi cambiamenti in atto nella distribuzione per cogliere le nuove opportunità che ci vengono offerte

Massima aderenza con Sika® «AT».



Sikaflex® «AT», SikaBond® «AT»:
la nuova generazione di adesivi
e sigillanti Sika® basata sulla
tecnologia avanzata «AT».

Sika, dal 1910 prodotti e soluzioni per l'edilizia e l'industria.



Siamo presenti al



SAIE2007
Pad. 32 - Stand B49



Centredil e Dörken Italia

trattano solo quanto di loro produzione, ma spesso commercializzano tutto quanto possibile in sinergia col proprio prodotto o addirittura prodotti succedanei. Il risultato è che il venditore si trova in portafoglio più

prodotti dello stesso tipo, con la stessa funzione e con marchi differenti. Un fatto, questo, che pone da un lato problemi di correttezza commerciale verso le mandanti e, dall'altro, offre la possibilità di comportamenti opportunistici.

Questo ci porta a progettare delle zone commerciali estese per garantire ai venditori un fatturato interessante col fine di potere chiedere loro la massima disponibilità di tempo e concentrazione: aree estese, però, consentono al venditore (sia indipendente che non) di coprire in maniera adeguata una rete di punti vendita selezionata e di promuovere le vendite a livello locale in maniera solo superficiale. Una soluzione a questo problema è una rete di vendita propria dei distributori/rivenditori per poter operare in maniera capillare a livello locale: creato un network di punti vendita è evidente che, a cascata nella filiera, andrebbe affidato o, meglio, lasciato a ogni attore il proprio ruolo, affinché a ogni livello ognuno possa occuparsi e concentrarsi sull'attività commerciale e promozionale di competenza, senza inutili sovrapposizioni o dispendio di energia».

Da sempre per i rivenditori uno dei più grandi problemi commerciali è rappresentato dalla vendita diretta in cantiere da parte del produttore.

«Ciò si potrebbe essere risolto in parte se fosse il rivenditore a coprire e a vendere in maniera capillare nel proprio territorio di competenza, rendendo allo stesso tempo poco conveniente al produttore lo spiegamento di un'ingente forza commerciale, che potrebbe essere ridotta e centrata sull'attività di affiancamento, formazione, promozione e servizio al cliente rivenditore e al consumatore finale».

Il produttore potrebbe quindi dotarsi di una rete di vendita diretta costituita da uomini-azienda in grado di affiancare la clientela e di sviluppare anche tutte quelle attività oggi necessarie per affrontare i continui cambiamenti del mercato, fra le quali l'analisi del mercato, lo studio delle attività di co-marketing e promozionali a livello locale, la ricerca dell'innovazione.



» Il ruolo della rivendita dovrebbe essere la copertura capillare dell'area di competenza, per creare e sostenere la domanda soprattutto dei prodotti a più alto valore aggiunto e in particolare le innovazioni»

«Facendo un raffronto fra l'organizzazione di vendita di Dörken Italia e quella di una consorella di un altro Paese europeo, a fronte dello stesso numero d'abitanti sono necessari circa 13 venditori

dipendenti contro i 45 plurimandatari nella nostra nazione: ciò è possibile grazie al fatto che la rete di vendita della consorella è principalmente costituita dai venditori delle rivendite, che vengono costantemente affiancati da nostri colleghi commerciali. Vale la pena di rimarcare che l'esperienza maturata da Dörken nei paesi del nord Europa, dove i rivenditori sono dotati principalmente di una rete di vendita propria, mostra un minor costo di una rete di vendita diretta rispetto a quella indiretta».

Quale soluzione per lo scenario italiano?

«Riteniamo che una rete di vendita mista, costituita da venditori e area manager dipendenti e venditori plurimandatari, possa rappresentare una soluzione che ben si adatti allo scenario attuale, anch'esso misto, costituito da rivenditori con e senza una propria rete di vendita. Infine, crediamo sia necessario saper adattare la propria rete di vendita ai rapidi cambiamenti in atto nella distribuzione per cogliere le nuove opportunità che ci vengono offerte, tra le quali una delle più interessanti è sicuramente rappresentata dalle aggregazioni, ma anche dai singoli rivenditori, capaci di presidiare adeguatamente il territorio di competenza, purché siano dotati di una propria organizzazione commerciale, per creare un sistema integrato di vendita e unire le forze per affrontare il mercato con una strategia comune. Ne è un valido esempio la Centredil di Giovanni Pietro Grazioli».



» Territorialità significa essere protagonisti sulla propria zona di competenza, in un mercato competitivo come è il nostro»