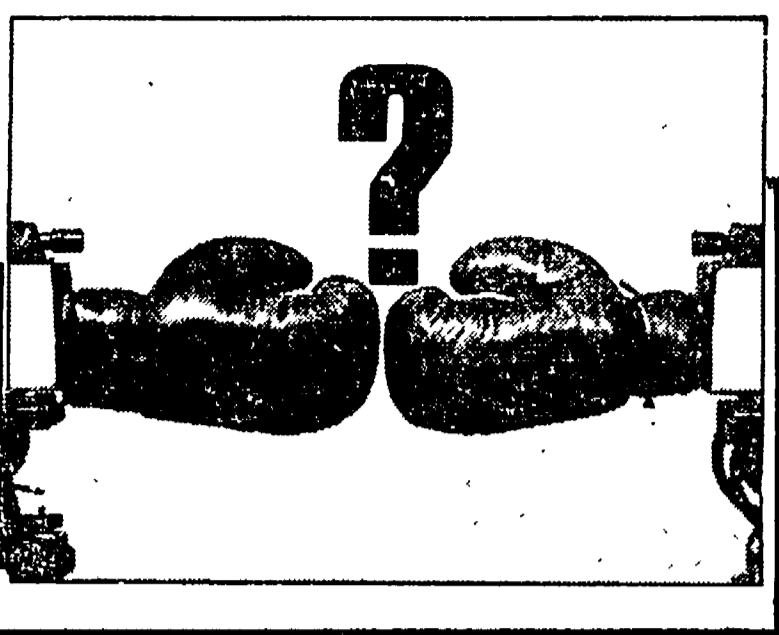


Rapporto produzione commercio/4



Collaborare sì, ma senza perdere il proprio ruolo

Cosa ne pensa Maurizio Rotta Gentile, responsabile Standa della affiliazione

MILANO — Il presupposto vincente dell'affiliazione è che la combinazione tra la grande azienda e l'imprenditorialità locale non comporti la perdita delle caratteristiche peculiari, tipiche del piccolo dettagliante. Ognuno deve svolgere, al meglio, i suoi compiti senza però spogliarsi del proprio ruolo: solo così si possono garantire un vantaggio economico per entrambi e la certezza di offrire al cliente un servizio d'avanguardia. E anche vero che, oggigiorno, è sempre meno possibile affidarsi alla buona volontà e al caso: il mercato delle vendite richiede ora una grande capacità professionale sia da parte della grande azienda sia da parte dei negozi affiliati. La concorrenza spietata richiede che si passi dal concetto di efficienza (enorme produzione) a quello di efficacia (miglioramento della qualità gestionale e produttiva). La sinergia tra grande distribuzione e piccolo imprenditore deve appunto portare all'aumento della reciproca efficacia sul mercato commerciale. Questo è quanto si propone anche la Standa, la famosissima catena di grandi magazzini, presente in tutta Italia. «Siamo di fronte — dice infatti Maurizio Rotta Gentile, responsabile dell'affiliazione alla Standa — ad una fase nuova, ad una svolta che richiede il passaggio da un passato orientato verso uno sviluppo quantitativo ad un presente volto ad imboccare la strada del miglioramento qualitativo».

La Standa rappresenta oggi la grande distribuzione in assoluto perché gestisce la più ampia rete nazionale di magazzini e supermercati utilizzando le tecniche più moderne del sistema distributivo. Dal 1971 la Standa ha intrapreso la strada dell'affiliazione: attualmente i negozi affiliati sono 130 e per il 1986 è previsto un fatturato globale di 250 miliardi. Il piccolo o medio imprenditore che intende aprire questo rapporto con la Standa rimane l'unico titolare e proprietario della sua azienda. La Standa offre la sua immagine ed in-

segna, l'assortimento, l'esperienza mentre l'affiliazione porta la licenza, i locali, le attrezzature, l'impegno professionale. Gratuitamente la Standa attuale ricerca e studi sul mercato nel quale operano gli affiliati, sulle dimensioni e sull'ubicazione più valida del negozio associato, sull'assortimento più idoneo (alimentare e no) per soddisfare la clientela in modo da ottimizzare (anche per singolo settore merceologico) gli obiettivi del nuovo grande magazzino prossimo all'apertura. L'immagine Standa è quella che ha meno risentito della crisi della grande distribuzione. Le avanzate tecnologie adottate e l'ampio investimento dell'informazione hanno infatti favorito un miglioramento della produttività e una diminuzione graduale dei costi. Queste tecniche gestionali sono patrimonio di tutti i negozi affiliati e consentono quindi vantaggi rilevanti anche ai piccoli imprenditori. «Per il contratto di affiliazione», dice Rotta Gentile, «il discorso relativo all'affiliazione sarà quello di arrivare ad una spartizione più bilanciata dei rischi fra la sede centrale e i negozi associati. Questi rischi, oggi quasi interamente a carico della Standa, si possono evitare con un potenziamento del sistema gestionale ed informativo. Particolari accorgimenti, eseguiti attraverso un'in-

formazione tempestiva, possono permettere un controllo più diretto sui prodotti, sulla struttura dei depositi, sulle scorte, ecc. I sofisticati sistemi informativi, in vigore attualmente, consentono di avere dati precisi anche sulle abitudini dei consumatori: qual è il prodotto più venduto in una determinata stagione (in questo caso ci si riferisce a merce non alimentare), qual è il colore preferito, il modello, ecc. Si può così evitare, adottando una certa flessibilità nella scelta delle merci, di non avere magazzini stracolmi di prodotti invenduti. La programmazione e la razionalizzazione dei punti di vendita riducono di molto i rischi commerciali. «Vogliamo eliminare — conclude Rotta Gentile — lo sviluppo incontrollato del fatturato se non si poggia sulla qualità gestionale». «Dobbiamo partire per questo da un punto fondamentale: la scelta dell'inlocutore. Gli accordi tra la nostra azienda e gli affiliati saranno migliori se punteranno all'efficacia con una ragionevole dose di rischi spartita equamente e con una gestione della estrema polverizzazione produttiva attuale».

Il concetto dell'affiliazione per noi è quello di impegnarsi reciprocamente per ottenere il massimo negli affari e per soddisfare in ogni settore la nostra clientela.

Manuela Caglio

Spazio Impresa

Le prospettive di sviluppo in relazione agli altri paesi industrializzati

Turismo, siamo all'anno zero

Le barriere al «nuovo» nascono dalla struttura ricettiva

GENOVA — E se cominciamo anche qui, in Italia, a gestire gli alberghi in franchising? Quello che negli altri paesi è un sistema consolidato e in espansione (la sola Holiday Inn dispone di quattrocento stanze in franchising), nel nostro paese siamo ancora all'anno zero. Alla diffusione del franchising si oppongono evidentemente fattori oggettivi, strutturali del settore turistico-ricettivo. In particolare la diffusione della piccola e media impresa familiare che, se da una parte può rappresentare un limite allo sviluppo aziendale, dall'altra garantisce quella diversificazione del prodotto e quella «massima vicinanza» alle più minute esigenze della clientela, che ancor oggi rappresentano un grande punto di forza del turismo italiano. Ma le necessità di innovazione del settore, il bisogno di recuperare competitività, le crescenti risorse assorbite dalla promozione, la domanda di servizi sempre più qualificati e articolati, e il via via delle strade nuove, sul fronte dell'associazione e dell'organizzazione aziendale.

Ecco dunque, il franchising; è senz'altro prematuro fare previsioni, tuttavia sembra giunto il momento di una riflessione docu-

mentata. Si tratta per lo meno di studiare come sia possibile «italianizzare», far aderire alle nostre esigenze i modelli applicati altrove, soprattutto negli Stati Uniti dove il sistema è nato ed è maggiormente diffuso. Non c'è dubbio che le grandi catene abbiano un concreto interesse ad entrare nel mercato italiano, e spingano per farlo. Tuttavia, è innegabile che i benefici in termini di innovazione del prodotto sarebbero elevati, almeno in certe fasce di mercato, con efficaci ricadute sull'intero settore. Si tratta insomma di fare bene i conti, di esaminare senza pregiudizi il saldo della partita doppia. Non sarà certo per caso che il ministero del Turismo abbia deciso di intervenire in prima persona, sollecitando la Fiera di Genova ad organizzare — insieme all'Istituto per il marketing e le ricerche sul turismo — una giornata di studi dedicata interamente al franchising alberghiero, nell'ambito di Technotel '86.

Il Technotel, mostra internazionale dell'industria dell'ospitalità apre i battenti sabato 15 nei padiglioni della Fiera di Genova; trasformata in fiera professionale, riservata da quest'anno ai soli operatori economici, ospita nei

primi due giorni un convegno sulle ristrutturazioni aziendali. Domenica 16, al Centro Congressi, saranno affrontati esclusivamente i problemi del franchising; sono in programma relazioni del direttore dell'Irt Giovanni Peroni, di Lloyd Farwell della Hilton Hotels Corporation, di Bruce Cotton della Jerico Inc. Sigl Bergmann della Holiday Inn, e inoltre del prof. Giampaolo Colombo dell'Avv. Edo Taglietta, del prof. Federico Todeschini e Martin Mendelsohn. Saranno affrontati problemi gestionali e organizzativi, giuridici, creditizi, e soprattutto si procederà all'analisi delle esperienze e dei risultati conseguiti negli Usa e in altri paesi europei.

«È ormai evidente che il settore turistico ha urgenza di una profonda innovazione, volta in primo luogo a modificare il rapporto costo-prezzo e ad eliminare le numerose inefficienze presenti nel sistema» — afferma il prof. Giovanni Peroni —. «È stato anche chiarito che per quanto riguarda gli alberghi, non si registrano apprezzabili economie di scala con il crescere delle dimensioni aziendali. Si realizzano economie di immagine, ma i costi unitari — proprio per le particolari caratte-

ristiche dell'impresa, che deve comunque garantire un servizio personalizzato — non diminuiscono, anzi nelle piccole e medie aziende restano spesso inferiori rispetto alle grandi strutture. Vi sono imprese che si associano per la gestione di servizi comuni, con il vantaggio di accrescere la competitività e di presentare una immagine integrata. L'ostacolo maggiore è però rappresentato dall'eccesso di individualismo dell'operatore italiano che — aggiunge Peroni — tende in modo quasi spasmodico a realizzare economie solo all'interno della propria struttura. Si tratta quindi di avviare una battaglia culturale, sul piano della mentalità. Ma in qualche modo bisogna pur cominciare, mettendo in campo, strumenti nuovi, non traumatici, che salvaguardino quello che il piccolo imprenditore considera come un patrimonio prezioso: l'autonomia della sua impresa. Il franchising non è un sistema che si fonda fra le catene private e le strutture cooperative: la cessione di un marchio, insieme a indirizzi unitari di gestione e alla possibilità di fruire di grandi e costose campagne promozionali, si è rivelata assai vantaggiosa per le im-

prese giovani; negli Usa la percentuale di riuscita delle imprese con meno di cinque anni, che operano in franchising è del 90%, mentre in Italia — quelle che entrano da sole sul mercato — falliscono al 60% e oltre. Il franchising comporta il pagamento di una royalties (canone annuo) che in genere si rivela un buon investimento — conclude il prof. Peroni — del resto i contratti durano sette anni, ma vengono quasi tutti rinnovati con reciproca soddisfazione.

Ciò non significa, ovviamente, che i modelli riusciti in America funzionano bene anche nel nostro paese; è possibile ad esempio che un eccesso di standardizzazione dell'immagine e di certi servizi possa rivelarsi alla lunga controproducente. Il rischio di una colonizzazione più culturale che economica esiste. Ma è certo che l'ospitalità italiana deve rinnovarsi, se non vorrà finire presto — fuori mercato. Una robusta dose di fantasia nazionale applicata alle lezioni altrui, potrebbe essere per l'ennesima volta l'elemento determinante, capace di mettere d'accordo tutti quanti.

Pierluigi Ghiggin

Ecco s'avanza una nuova «figura»

Come cambiano le professioni di agente e rappresentante di commercio - La nascita di un nuovo operatore trait d'union tra l'industria produttrice e le aziende di distribuzione - L'importanza della attività di formazione professionale nel settore

di ANGELO MOSCONI*

La figura dell'agente di commercio ha subito in questi ultimi anni radicali modificazioni.

Le mutate condizioni di mercato in cui operano le imprese ed il ruolo strategico del distributore sono ad assumere hanno avuto l'effetto di rendere più complesso il ruolo dell'agente, richiedendogli delle competenze sempre maggiori ed articolate, non di semplice atto della vendita.

In particolare oggi egli si trova ad essere:

- 1) figura legata all'azienda, come tale, a rivestire un ruolo primario nella strategia commerciale della azienda;
- 2) l'invio di un flusso costante di informazioni professionali e commerciali di mercato di sua competenza;
- 3) imprenditore commerciale che, in quanto tale, non deve solo saper vendere un prodotto e fornire un ser-

vizio di assistenza adeguato alle problematiche della clientela, bensì gestire una vera impresa autonoma.

In questo contesto per l'agente non è più sufficiente essere semplicemente un buon venditore, egli deve possedere competenze tecnico-commerciali che gli permettano di essere un imprenditore qualificato dalla commercializzazione. L'agente di commercio in posizione di marketing esterno all'azienda assume varie connotazioni a seconda dei beni o servizi da commercializzare, delle dimensioni dell'azienda mandante e delle performance che l'agente riesce a garantire.

Stanno passando i tempi della semplice strategia di vendita, è venuta invece un personaggio sovrapposto e verso il quale il cliente diligente aveva un atteggiamento di concessione e di favore per l'eventuale ac-

quisizione. Ormai è il dettagliante che sente d'aver bisogno del consiglio, dell'informazione, del prodotto, del servizio, e a volte del contributo anche finanziario dell'agente: così dice Zappieri, uno dei maggiori agenti europei del settore moda. È assolutamente fondamentale per le aziende di produzione avere ottimi agenti. Disporre di buoni prodotti è certamente necessario, ma non è sufficiente. L'attività di un agente non è più un semplice decentramento produttivo, un apparato le vendite, un collante legato ai prezzi venduti. L'agente è sempre più un titolare di impresa che ha i suoi fattori produttivi da combinare, una propria gestione, una propria strategia di mercato, egli gestirà i servizi di vendita per un duplice cliente: il produttore e/o grossista mandante e il dettagliante destinatario.

Per l'azienda mandante l'agente dovrà garantire il risultato in rapporto alla funzione di marketing, vale a dire: collaborare alla definizione del prodotto, alla identificazione/aggiornamenti del prodotto, al finanziamento del mercato; concorre alla individuazione delle politiche promozionali e pubblicitarie, alla valutazione della concorrenza, fornire dati e informazioni e pareri in merito a prezzi, canali distributivi e distribuzione fisica.

Per quanto riguarda la funzione amministrativa l'agente dovrà: curare la gestione degli ordini, la registrazione dei pagamenti, gestire i fondi, concludere i vari specifici contratti con particolari clienti. Considerando infine la funzione di vendita, l'agente deve essere in grado di controllare la distribuzione fisica dei prodotti e il livello del servizio dell'azienda mandante; l'adeguatezza dei prezzi dell'azione promo-

zionale.

Prendendo in considerazione i risultati in funzione del cliente, potrà fornire prodotti/servizi ad a risolvere i problemi del cliente; informare sulla pubblicità generale della casa e su iniziative promozionali; informare il cliente sulle uscite di nuovi prodotti o su modifiche di prodotti esistenti.

Ed inoltre potrà garantire una funzione di assistenza fornendo e controllando gli eventuali servizi post-vendita; assistendo il cliente nell'installazione/manutenzione/collocamento del prodotto; assistendo il rivenditore nella formulazione dei prezzi di vendita; assistendo il rivenditore nella gestione delle azioni promozionali in corso.

Ne consegue che agenti e rappresentanti di commercio, come tutti gli operatori di basso profilo e facili clienti. E però interesse di tutti (men che negli opportunisti) di favorire sempre la capacità del capitale umano.

* Direttore del Cescot (centro sviluppo commercio, marketing, pubblicità) dell'Emilia-Romagna

Merchandising, marketing Questo il bagaglio del moderno «imbonitore»

A colloquio con Antonio Nori socio dell'Iricaf - Il ruolo autonomo delle società di commercializzazione dei prodotti

ROMA — Chissà se Henry Miller oggi potrebbe più scrivere «Morte di un commesso viaggiatore» senza incappare in un doppio senso? Ci riferiamo, ovviamente con una buona dose di opportunismo evocato dal titolo della commedia milleriana, alla trasformazione che il «commesso viaggiatore», l'agente di commercio e il rappresentante sta subendo da semplice emissario delle aziende produttrici, imbonitore di piazze e negozi a vero e proprio professionista «del saper vendere».

Merchandising e marketing e quant'altri vocaboli presi in prestito dal lessico anglo-americano sono comparsi come funghi sulle bocche di queste «nuove figure» per infiorare questa o quest'altra linea di prodotti, prannunciando «la malattia» della rinascita professionale, contrariamente al passato, pensata in forma autonoma.

Per adesso, è vero, siamo ancora ai primi passi, ma c'è chi giura che alla nascita della figura nuova, del manager che dialoga con altri manager (industria e distribuzione) manchi proprio poco.

Le prime avvisaglie si sono fatte sentire con l'impen-

na di orgoglio professionale riscoperto dopo tanti anni nelle ultime vicende contrattuali attorno al caso dei «quadri», ma anche con la nascita di società di commercializzazione accanto alle più note e prestigiose aziende produttrici di merci. Al di là delle probabili ragioni di scorporo per fini fiscali in molte aziende la necessità di creare un corpo a sé che si occupasse in maniera manageriale e più autonoma della commercializzazione si è fatta imprecisabile sotto la spinta della categoria.

«È passato ormai il tempo — sostiene Antonio Nori, socio Iricaf (Industria riunita delle piazze e negozi) — dell'imprenditore "falso tutto mi" o anche del vecchio, e troppo legato al negozio, agente di commercio. Oggi c'è necessità che il manager addetto alla commercializzazione diventi un trait-d'union tra l'azienda produttrice e la distribuzione commerciale non solo fornendo la gamma di prodotti di cui è rappresentante, ma anche servizi alle imprese».

Servizi, dunque, ai clienti — in questo caso agli imprenditori della distribuzione — ai quali è necessario fornire non solo tutte le coordinate dei prodotti, qualità in prima fila, ma anche le soluzioni di vendita.

«Basti solo l'esempio del prodotto caffè — insiste Nori —, quanti sanno ad esempio che per una migliore qualità del prodotto conviene far stagionare i chicchi tostati per almeno una quindicina di giorni e che dopo sessanta cominci a fare il declino del prodotto?».

La ricetta dell'Iricaf (rinnova i marchi Camillon, Mondial, Nori, Palombini e Paradiso in un unico grande centro di torrefazione), insomma, è quella della massima concentrazione delle industrie del caffè attenuando la estrema polverizzazione produttiva attuale e testata sulla cifra di duemila tonnellate.

«Perché non pensare in un prossimo futuro — continua l'esponente dell'Iricaf — alla costituzione di due o tre centri di torrefazione a livello nazionale con una forte capacità di diversificazione del prodotto e del gusto? In questa maniera non avremmo un caffè massiccio, uguale per tutti, ma diverso secondo le ricette specifiche di ogni marchio. In questa maniera si abbasserebbero enormemente i costi di produzione favorendo la distribuzione ed il consumatore finale».

«In questa maniera — conclude Nori — si potrebbe anche controbattere (anche se il problema andrà risolto alla radice e drasticamente) all'offensiva del carro-transporto. Chi non sa, infatti, che in un solo anno il trasporto su gomma è aumentato del trenta per cento? I trasporti da Trieste (il più organizzato porto del caffè del nostro paese) a Roma, infatti, avvengono per il 90% su gomma. Forse che dovremmo scegliere l'inaffidabile struttura ferroviaria?».

m. f.

NOLA (Napoli) — Dalla campagna coltivata viene un profumo intenso, dolce. È novembre inoltrato ma il sole splende tiepido. Lungo la vecchia strada provinciale il traffico è rallentato da un traffico agricolo che si svolge quando sarà completata la «bretella» autostradale a scorrimento veloce. Nel verde dell'agro nolano pulsa il nuovo cuore commerciale di Napoli, lontano dai cinesori assordanti e dallo smog assfiante che rendono insopportabile la vita nel capoluogo. Il Cis (Centro ingrosso e sviluppo) di Napoli, attività da appena nove mesi eppure già si sta affermando come una delle più significative novità nel campo del commercio all'ingrosso nel Mezzogiorno d'Italia. Venuto a noi visitatori da tutto il Sud, Sicilia e Sardegna compresa dice Bruno Michelutti, dirigente delle relazioni esterne del Cis, mostrandoci centinaia di questionari raccolti nelle sole giornate di venerdì e domenica. Proprio la domenica, anzi, è il giorno di maggiore affluenza e si spiegano i negozi sono chiusi e l'attività si svolge in pieno profitto per recarsi al Cis ed ordinare la merce. Le cifre a malapena danno l'idea delle dimensioni di questa moderna «città»: 600 mila metri quadrati di cui metà destinati all'esposizione, 181 imprese associate, 48 settori merceologici. E poi ristoranti, banche, uffici, sale per convegni.

«Domenica scorsa è stata una giornata bellissima», racconta con entusiasmo Nicola Maleilo, titolare dell'impresa «Cocofresco», da poco entrata nel commercio all'ingrosso ma con un'esperienza di oltre trent'anni. «Non tutti operatori del settore dell'abbigliamento e della biancheria abbiamo infatti organizzato una sfilata di moda alla presenza di oltre tremila invitati. Non nascondo che ho provato una grande gioia; per me, e credo anche per tanti altri, è stata una soddisfazione e la dimostrazione che anche qui nel napoletano ci sono energie capaci di competere con le grosse strutture commerciali del Centro-Nord». Un discorso fino a qualche tem-

Una rivoluzione all'insegna della managerialità

Carrellata di opinioni tra imprenditori del Cis (Centro ingrosso e sviluppo) di Napoli

po fa inimmaginabile. Rinchiuse negli spazi angusti di piazza Mercato, nel centro storico del capoluogo, i commercianti napoletani sembravano quasi incapaci di ospitare ad un lento quanto inevitabile declino delle loro attività: traffico caotico, strutture fatiscenti, aree inadeguate, tutto congiurava per dirottare verso centri più moderni il flusso degli affari. La nascita del Cis di Nola, frutto dell'iniziativa congiunta di un gruppo di imprenditori privati, non solo ha invertito una tendenza ma introducendo profonde modificazioni nel comportamento professionale degli operatori commerciali. «Non più sottigliezze ma manager, dice con enfasi uno dei soci, dice Renato Pane, titolare dell'omonima ditta di abbigliamento per bambini. Sorridente e pronto alla battuta, Pane, ricorda che nel suo deposito all'ingrosso in piazza Mercato era costretto a mandare via i clienti minori: «Non avevo il tempo e lo spazio materiale per occuparmi del cliente che aveva un semplice commerciante può crescere insieme a me». E l'incremento del volume d'affari in questi primi nove mesi è stato per lui notevole: circa il 60% lordo.

«A piazza Mercato — afferma Guido Marotta, titolare della Migm (abbigliamento) — avevo a disposizione appena 400 metri quadrati, per lo più divisi in locali distanti l'uno dall'altro. Qui invece ho quadruplicato: la superficie destinata all'espo-

sizione e al deposito della merce è di 1600 metri quadrati. Adesso riceve la clientela in un'elegante sala, con frangisigilli, una per il cliente, un'altra per il personale di vendita. Ora il cliente ha la sensazione di essere ospite di una società di import di pelletteria, bigiotteria e chincaglieria dall'Estremo Oriente. «Per ordinare le importazioni di pelletteria e bigiotteria in un semplice ufficio nel centro di Napoli. Qui però abbiamo potuto sviluppare il cash & carry avendo a disposizione finalmente una vasta area per l'esposizione. Tutti gli operatori hanno registrato un incremento, sia pure in misura differente, delle proprie attività. «Quasi sempre si tratta di clientela nuova, che mal avremmo conquistato se fossimo rimasti negli spazi angusti di Napoli», sottolinea Guido Marotta.

Luigi Vicinanza

MILANO — Rispetto alla gran parte degli altri paesi industrializzati, nel nostro, vuol per il tradizionale gusto per il servizio «su misura» e il rapporto personalizzato, vuol per il tipo di sviluppo che ha caratterizzato la nostra società, non si è verificata quella crescita ad effetto «globale» della grande distribuzione che negli anni passati sembrava una realtà inarrestabile.

Chi pensa alla intermediazione immobiliare?

Anche in questo settore comincia ad affacciarsi un fitto dialogo tra imprenditori

Un'ampia fascia di utenza continua a preferire il negozio sotto casa al più economico supermercato o grande magazzino, mentre d'altro canto, sono ancora in molti a ritenere che investire lavoro e capitale in un esercizio indipendente sia una buona scelta. Forse questa è una volta potesse essere lavorata la propria terra; per individualismo, senso della proprietà, gusto per l'autonomia, anche se tutto questo non sempre trova una risposta nei negozi collegati, uniti nello sforzo comune di fronteggiare la concorrenza, modernizzando e qualificando la rete di vendita. Però, mentre c'è un lavoro progressivamente gli imprenditori di vendita di dettaglio per gli alimentari, aumentavano quelli non alimentari.

D'altra parte il caro affitti, soprattutto nei centri storici e nei quartieri residenziali, provocava la fuga di aziende e commercianti e la cessazione di piccole attività che non producevano un reddito adeguato a coprire le nuove spese, creando una sempre maggiore richiesta di cessione. Contemporaneamente, la crisi occupazionale che si andava delineando in tutti i settori lavorativi faceva crescere la richiesta di ogni sorta di licenza e di ricerca di locali. Così, a chi chiudeva, si contrapponeva chi, con fiducia o incoscienza, avviava una nuova attività.

Con cosa si identifica la grande distribuzione è ben noto: cash and carry, iper-

Ornella Buchi

Per maggiori informazioni sulla commercializzazione dei prodotti, scrivere a: CISC (Centro Ingrosso e Sviluppo) di Napoli, viale della Repubblica, 100 - 80138 Napoli - Tel. 081/5484111