

DISTRIBUZIONE INDUSTRIALE

LA RIVISTA DI MANAGEMENT E VENDITA PER I DISTRIBUTORI

SPECIALE

Tutte le attenzioni necessarie per preparare la successione

pagina 20

MANAGEMENT

Conosci veramente tutte le conoscenze della tua azienda? p. 16

MERCATO

Il mercato globale nel futuro delle trasmissioni di potenza p. 37

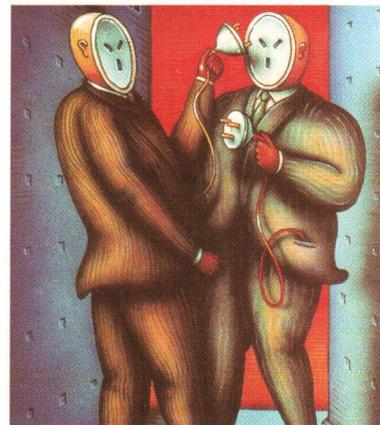
Giustino Izzo

IN QUESTO NUMERO: IL BENCHMARKING CHE FA PER TE



PROTAGONISTI

IL DISTRIBUTORE AL SUD
La fertilità progettuale applicata alla distribuzione industriale. L'esperienza di Giustino Izzo, titolare della DMC di Napoli.
 pagina 12



RIFLESSIONI

Capita spesso che in azienda esistano risorse culturali che non vengono utilizzate.
 pagina 16

PROTAGONISTI

12 Il ruolo centrale del distributore al Sud

Una fertilità progettuale riconosciuta anche fuori dal nostro Paese, che ha portato nuove risorse economiche.
 di Laura Locatelli

PERISCOPIO

9 Pmi in fermento

Il segmento delle piccole e medie imprese si sta evolvendo su più fronti.

MANAGEMENT

16 Rendete la vostra cultura produttiva

«Mi piacerebbe sapere ciò che sappiamo», dichiarò l'amministratore delegato dell'azienda.

SPECIALE

20 Il passaggio del testimone

Non fatevi cogliere di sorpresa nel passaggio di consegne ai vostri figli.

TENDENZE

26 Il magazzino del nuovo millennio

Nuove strategie per una rivoluzione già in atto.

PRIMO PIANO

31 L'amo nella distribuzione

Il merchandising integrato offre nuove opportunità alla distribuzione evoluta.

AVVENIMENTI

35 Un'attività in crescita

Il 1997 ha segnato per il consorzio un miglioramento quantitativo e qualitativo dei risultati.

FORMAZIONE

36 Come condurre una riunione

Il lavoro di team sviluppa una personale professionalità.

ULTIMA ORA

38 Uno sconto chiamato associazione

Il ruolo che dovrebbe svolgere una associazione di categoria

MERCATO

41 Futuro rosa se il mercato è globale

Il buon andamento dell'export per l'industria italiana consente un certo ottimismo.

DA VENDERE

43 Trasmissioni di potenza

Una panoramica sulle novità più rappresentative del settore.

L'ULTIMA PAROLA

54 In corsa su Internet

La pagina web può divenire un eccellente strumento di vendita e di marketing

RUBRICHE

7 Mark Up

di Luigi Caricato

48 Prodotti

51 Controcorrente

52 Cataloghi

DISTRIBUZIONE INDUSTRIALE



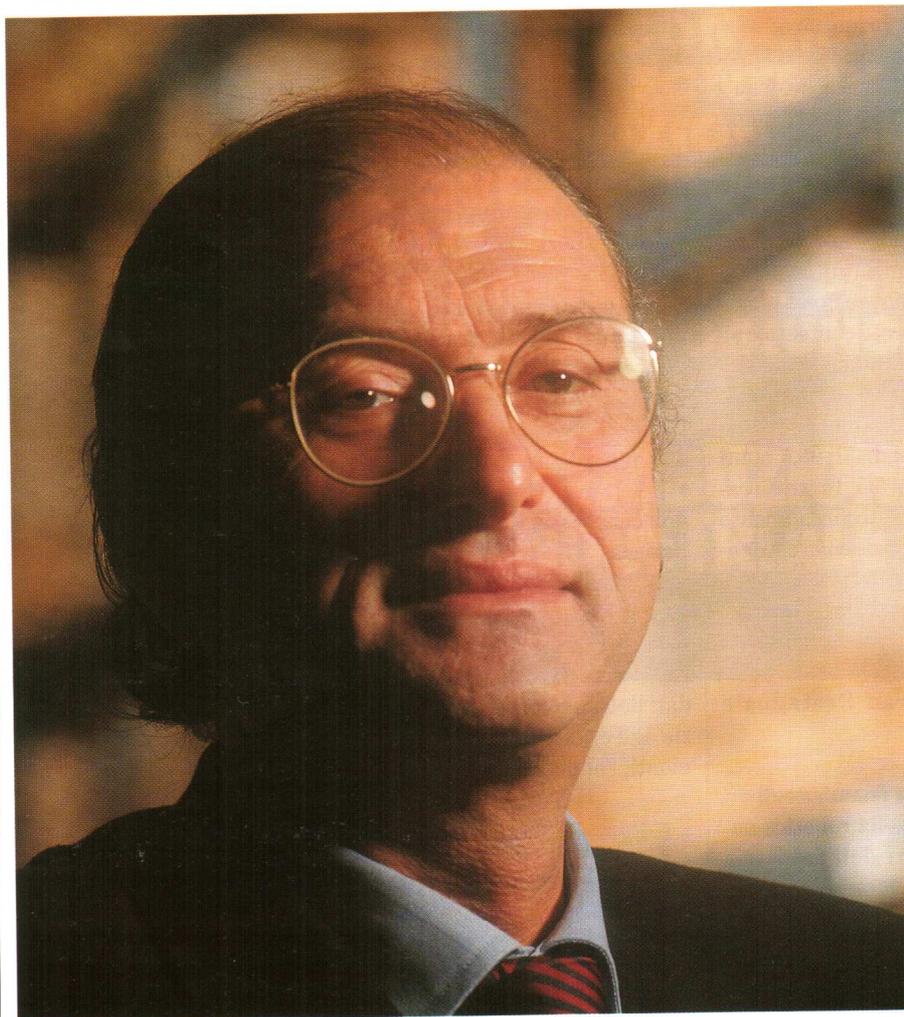
Distribuzione Industriale è una pubblicazione bimestrale della F. Casiraghi srl - Edizioni per l'Industria. Redazione, amministrazione e pubblicità: Centro Commerciale Milano San Felice, I-20090 Segrate MI. Spedizione in abbonamento postale comma 26 art. 2 legge 549/95 - Milano. Per il cambio di indirizzo informare il servizio abbonamenti almeno 30 giorni prima del trasferimento, allegando l'etichetta con la quale arriva la rivista: il servizio è completamente gratuito.

Intervista. Giustino Izzo

Il ruolo centrale del distributore al Sud

L'approvvigionatore: una nuova figura professionale

di Laura Locatelli - foto di Francesco Agostini



Il rilancio culturale e turistico di Napoli è tra i fenomeni sociali più interessanti dell'Italia degli ultimi anni. Una fertilità progettuale riconosciuta anche fuori dal nostro Paese, che ha portato nuove risorse economiche e una diversa coscienza di un possibile cambiamento. Purtroppo questa novità non si è per ora estesa in altri ambiti produttivi

dell'area partenopea, che rimane comunque, all'interno del complesso panorama del Sud Italia, una realtà imprenditorialmente interessante e con potenzialità emergenti. La capacità di "arrangiarsi" si è trasformata in forza creativa di tante piccole e medie aziende che, come nel resto del territorio italiano, rappresentano al momento la forza economica più inte-

ressante e trainante. In questo contesto la distribuzione industriale ha trovato in questi anni uno spazio preciso tra gli insediamenti industriali meridionali, con uno sviluppo culturale che per molti è stato repentino e originale. Giustino Izzo, titolare del Gruppo DMC, ha portato in questa società tutta la sua pluridecennale esperienza sviluppata all'interno di una multinazionale come Fag Italia.

«Le aziende del Gruppo DMC costituiscono una realtà relativamente giovane, ma che porta con sé tutti i contatti, le relazioni umane e soprattutto la professionalità che ho potuto sviluppare in tanti anni di lavoro come responsabile del Centro-Sud per l'azienda tedesca con la quale ho collaborato. Il nostro Gruppo è costituito da due aziende, la Distribuzione Meridionale Cuscinetti e la MondialTecnica. La prima vende essenzialmente all'ingrosso, mentre la seconda concentra maggiormente la propria attività sul servizio. Distribuzione Meridionale Cuscinetti ha poco meno di un centinaio di clienti - vendendo anche ad aziende concorrenti di MondialTecnica situate in zone in cui quest'ultima non agisce -, MondialTecnica quasi 400; la prima fattura 5 miliardi, la seconda 2».

È come se copriste contemporaneamente la figura del Master Distributor e del distributore tradizionale.

«Distribuzione Meridionale Cuscinetti serve spesso grossisti che trattano i prodotti più disparati; come MondialTecnica possiamo utilizzare anche i magazzini di questi grossisti senza far loro concorrenza. Non andiamo a vendere al loro cliente. In entrambe le società è stata inoltre prevista una partecipazione azionaria dei collaboratori; il coinvolgimento

dà risultati ottimi in termini di senso di appartenenza al gruppo e di incentivazione al miglioramento dell'attività».

Ma, a parte i risultati economici, è più divertente fare il "master" o lottare tutti i giorni con gli utilizzatori?

«Non le nascondo che sono più affezionato alla figlia più piccola. Nata come società di servizi, la MondialTecnica è una realtà interessante per la capacità di rispondere alle richieste di tutti i clienti; questo è stato reso possibile dall'entrata nel Gruppo di un esperto in approvvigionamenti preposto a fare da ufficio acquisti a piccole e medie aziende. Anche grazie alla sua professionalità, abbiamo avuto subito risultati più che soddisfacenti: molte aziende con una organizzazione sommaria, che si trovavano nella necessità di reperire alcuni specifici prodotti per la propria attività industriale, hanno trovato nella nostra società un

partner affidabile capace di risolvere loro ogni specifico problema. Il Gruppo DMC è stato in quel momento in grado di fungere non solo da fornitore ma da vero e proprio consulente. Ci siamo dotati di un'organizzazione capace di procurare in 24 ore il materiale di cui l'utilizzatore finale ha bisogno e nello stesso tempo offriamo un servizio qualificato e personalizzato che ci permette di godere di buoni margini. In azienda abbiamo strutturato un magazzino con articoli primari, tarato nel tempo sulle esigenze dei clienti principali; in buona parte si tratta di cuscinetti, anche se possiamo offrire un numero considerevole di prodotti per l'applicazione industriale. Nella zona di Avellino si è registrato dopo il terremoto un certo sviluppo, anche se tutti i giorni dobbiamo scontrarci con una cultura assolutamente arretrata rispetto ai tempi. La vendita è quasi tutta concentrata sui servizi. Oltre il 20% dei clienti chiede consegne in 24 ore ed è chiaro che dopo soli cinque o sei anni di storia, questo significa estrema difficoltà nella pianificazione degli ordini al produttore. Per alcuni clienti che operano essenzialmente nel settore manutenzione, ci muoviamo utilizzando una sorta di free pass che ci porta nei reparti degli stabilimenti senza passare dall'ufficio acquisti; il contatto con i tecnici è quotidiano e con essi si in-

IL GRUPPO DMC IN DETTAGLIO

| | |
|---|---|
| Fatturato 1996 | 6.940 milioni di lire |
| No. addetti e personale di magazzino | 9 dipendenti e 2 agenti |
| Dislocazione dei punti vendita | Napoli (sede), Avellino e Casoria (filiali) |
| No. clienti attivi | circa 400 |
| No. referenze | 2.500 |
| No. fornitori | circa 100 |
| Investimenti di marketing | circa 30 milioni di lire |

staurano spesso rapporti umani, oltreché professionali, estremamente proficui per entrambe le parti».

Sulla distribuzione industriale si stanno spendendo negli ultimi tempi parole grosse: scenari del 2000, mercato globale, ecc. Ma in una realtà come la vostra, cosa vuol dire "distribuzione industriale"?

«In effetti non è ancora molto chiaro, soprattutto, come dicevo, perché si respira ancora una certa arretratezza culturale; per fare un esempio concreto, un eventuale fenomeno aggregativo sarebbe visto con molta diffidenza, in quanto ognuno ritiene che dopo di sé ci sia il vuoto, a meno che non si siano allacciati stretti rapporti personali. Oppure vi è una mentalità diffusa per cui, invece di mettersi "sulla strada" a cercare nuovi clienti, si pretende ancora di stipulare con i fornitori un contratto di esclusiva; in questo caso si pensa che un'azienda arroccata in una certa posizione geografica con un buon magazzino abbia le vendite garantite. Adesso però anche al Sud i tempi stanno cambiando; se ci si muove per promuovere vendite esterne e si curano attentamente le relazioni con imprenditori e operatori più desiderosi di instaurare un reale cambiamento, un certo ritorno è facilmente riscontrabile. Diversamente, si tende a raccogliere il minimo indispensabile. Una seria forma-

zione culturale la si costruisce col tempo e con una illuminata volontà».

Quali esigenze riscontra un mercato apparentemente lontano dai grandi gruppi d'affari del Nord?

«Esistono al Sud le stesse esigenze di mercato del Nord, anche se la composizione di questo mercato è completamente diversa. Tolle le grandi aziende come Iri o Olivetti, travasate in gruppi privati, ci troviamo di fronte a un accentuato fenomeno di polverizzazione. Piccoli operatori che, fondamentale, si sono inventati delle attività e le hanno fatte funzionare attraverso le personali capacità; un tessuto industriale sicuramente diverso da quello settentrionale, ma per far funzionare le macchine, i ricambi servono ovunque e sono gli stessi al Nord come al Sud».

I mastodontici e storici insediamenti industriali ancora presenti al Sud, quanto valgono in termini di business

per i distributori locali?

«Molto poco! Per esempio, Fiat e l'entrata dell'Alfa nel Gruppo hanno portato pochissimo indotto; tutti i materiali vengono ancora reperiti da società del Nord. A Melfi la Fiat dà lavoro nei dintorni a circa 50 aziende per permettere il just in time; ma sono tutte filiali di aziende con casa madre a Milano, piuttosto che a Torino o a Vicenza. La Ferrero di Alba, ha avuto un grande peso nell'opera di ricostruzione post terremoto; questa azienda mantiene concentrati al Nord tutti gli acquisti e quindi anche il materiale per la manutenzione».

Mi auguro che esistano degli insediamenti industriali che vengono naturalmente anche forniti da aziende del Sud.

«Certamente, ma si tratta generalmente di aziende agricole o piccole e medie imprese. Una presenza comunque ricca e sana anche per quanto concerne pagamenti e possibilità di profitto. Anche il settore ricambi auto offre molte possibilità, in quanto il cuscinetto ha sicuramente il suo peso; ma è un comparto destinato a ridurre sensibilmente il proprio giro d'affari, in quanto saranno sempre più i concessionari a seguire l'intero ciclo di vita di un'auto, e fuori da questo circuito resterà ben poco».

Un distributore locale dovrebbe però essere strategico nei confronti delle grandi aziende

In Mondial Tecnica le problematiche gestionali saranno sicuramente maggiori.

«Certamente, se non altro per la presenza di un magazzino che potrebbe contenere materiali nel tempo invendibili; fortunatamente i margini, la soddisfazione contributiva, compensano in qualche modo i rischi. Il servizio è ancora tra le voci che possono dare una marcia in più a ogni azienda».

Come gestite questo servizio just in time?

«Tutto parte dal lavoro dell'approvvigionatore che raccoglie quotidianamente le diverse richieste dei clienti ed è in grado di rispondere con efficacia ai loro problemi; è un conoscitore di prodotti responsabile anche del magazzino, che si presenta al cliente come se ci fosse un approvvigionatore in ogni stabilimento. Qualunque sia la richiesta, raccoglie le informazioni e provvede sia all'acquisto che alla consegna del materiale; i prodotti possono essere reperiti anche da altri distributori. Potrebbe esser definito una sorta di broker di prodotti industriali che gioca sul forte spirito di collaborazione tra colleghi di altre entità; questa è una delle caratteristiche positive, e produttive, che ancora contraddistingue la gente del Sud. Con una logica di mercato meno "romantica" prevarrebbe uno spirito consorziario più esasperato; in questo contesto è decisivo l'essersi conquistata la fiducia dei clienti e guadagnata la stima dei colleghi sul territorio, ai quali ci siamo sempre rivolti con uno spirito di correttezza e collaborazione. Il nostro approvvigionatore trova sempre il modo di rispondere alle esigenze del cliente ed è in grado in 24 ore di inviare il materiale; e se è vero che a Napoli si trova sempre tutto, in caso di necessità possiamo rivolgerci anche a strutture del Nord. Per questo motivo ha sempre meno senso tenere a regime un magazzino superfornito, dato che oggi i mezzi di trasporto consentono di consegnare tutto, subito e ovunque; spesso si fa prima a ricevere il materiale da Milano che dalla periferia di Napoli».

Siete gli unici a fornire il materiale nella provincia di Napoli in 24 ore?

«No, ma spesso gli altri devono rifornirsi al Nord, mentre noi troviamo, come detto, grande collaborazione tra distributori della zona; ed è chiaro che i costi sono diversi».

I pagamenti in Italia rappresentano un dramma e vi è la sensazione che al Sud la situa-



Imprenditorialità. Giustino Izzo è a capo del Gruppo DMC.

zione sia ancora meno rosea.

«Tranne tre o quattro clienti che, per nostra scelta, pagano tra i 5 e gli 8 mesi, ma che sviluppano un giro d'affari sopra la media, gli altri si aggirano sui 90-120 giorni. Questo perché trattiamo con una clientela conosciuta e selezionata. Su 7 miliardi di fatturato avere una sofferenza di 300 o 400 milioni di pagamenti certi ma ritardati, non costituisce un grande handicap. Nella mia attività il cliente ha sempre contato più di ogni altra componente della catena commerciale, anche quando gli altri ragionavano su diversi parametri».

In questo contesto, quanto oggettivamente conta un rapporto di esclusiva? Se da un lato può dare soddisfazioni e una sorta di sicurezza, dall'altro può divenire per certi versi castrante, soprattutto in rapporto a quella figura dell'approvvigionatore che deve essere in grado di fornire più soluzioni al cliente.

«Il concetto di esclusiva appartiene in qualche modo a una relazione mentale storica con il cliente, appare come un'ombra dietro la quale ci si sente riparati. Ma a questo punto nel nostro futuro vi è

la necessità di dover programmare la vendita di marche diverse di uno stesso prodotto. L'importante è che i clienti continuino a riconoscerci qualcosa in più per il servizio e la credibilità che ci siamo guadagnati negli anni. Dare professionalità, sicurezza, consulenza, informazioni, affidabilità, migliora culturalmente l'individuo e il mercato. C'è un proverbio napoletano che dice "Frequenta chi riconosci migliore di te, rimettendoci". La scelta di servirci di un approvvigionatore è stata per noi vincente, ma è chiaro che deve avere conoscenza dei prodotti e del mercato, deve tenersi aggiornato e avere innato il concetto dell'urgenza della risoluzione dei problemi. Cultura è anche riconoscere che con la rottura di un bullone di due centimetri si può fermare un impianto. Il cliente al centro dell'azienda significa inoltre far muovere i venditori verso i clienti; andando a trovarli non si faranno sempre nuovi contratti, ma sicuramente si reperiranno nuove informazioni, si conosceranno meglio le persone e il terreno su cui seminare per il futuro».

DI

che decidono di terziarizzare magazzini, servizi, eccetera...

«Sì, tutte le aziende locali importanti hanno ridotto o addirittura eliminato proprio i magazzini: fino a qualche tempo fa le si organizzavano per una manutenzione preventiva, mentre oggi anche nel caso di macchine che non possono stare ferme nemmeno un'ora si richiede materiale urgente e manutenzione di pronto intervento. Per altri versi, questo significa che la figura del distributore industriale al Sud ha un rilievo e un'importanza specifici. Ma le grandi aziende italiane o estere comprano prevalentemente al Nord e insieme alla centralizzazione degli acquisti operano anche su quella del magazzino. Per risolvere parzialmente il problema si dovrebbe operare velocemente per promuovere forme di aggregazione tra distributori; questo signi-

Le linee di prodotto

- Cuscinetti
- Cinghie
- Motoriduttori e variatori
- Trasmissioni meccaniche
- Adesivi strutturali
- Valvole industriali
- Sistemi di tenuta
- Bulloneria speciale
- Prodotti per manutenzione
- Saldatura

ficherebbe coinvolgere realtà presenti in città diverse in grado, teoricamente, di supplire alle esigenze di grosse aziende con insediamenti in più località».

Poiché al Nord la presenza di distributori è massiccia, quelli del Sud, secondo questa logica, dovrebbero diventare strategici.

«Alcuni distributori hanno con i produttori una forza contrattuale diversa. Se questi aprono filiali in più città, il fenomeno di aggregazione viene a mancare e si accentua quello concorrenziale con distributori locali. Si arriva in certi casi alla necessità di dover vendere a questi distributori con maggiori mezzi economici, realtà locali già avviate. In alternativa bisogna ridurre le strutture senza più poter crescere. Inoltre, venendo a cadere quelle clausole di esclusiva che si erano stipulate a suo tempo con alcune aziende, la concorrenza favorisce naturalmente i più grandi, che possono

fornire, almeno nella maggior parte dei casi, un servizio più qualificato. A questo punto i piccoli distributori dovranno ampliare la propria offerta, organizzarsi per rispondere con sempre maggior professionalità alle richieste di un servizio su misura del cliente, e affidarsi alla propria creatività e cultura».

I vostri obiettivi per il futuro dunque quali sono?

«In una situazione contingente come questa, dove la richiesta, soprattutto al Sud, rimane comunque bassa senza che si registrino segnali di ripresa, dobbiamo cercare di mantenere le posizioni che abbiamo raggiunto in questi anni. Come detto, la soluzione per una dignitosa sopravvivenza sarebbe quella di aggregarci con distributori di altre zone, perché in alternativa non ci resta che pensare all'autoriduzione. La grande distribuzione ci ha insegnato molte cose: per esempio che non esistono più vie di mezzo, o si crea un supermercato oppure si apre una salumeria. Nella scala dei valori qualcuno non avrà più ragione di esistere. Se parliamo di mercati globali o europei, dovremo nella maggior parte dei casi metterci a disposizione di grosse multinazionali proponendoci come strutture che ben conoscono la clientela locale, che hanno acquisito esperienza e professionalità e sono in grado di evitare al nuovo arrivato tutto il difficile e costoso iter d'inserimento. Premesso il fatto che oggi non ha alcun senso cercare di approcciare un mercato nuovo affidandosi solo al prezzo, tutti devono avere chiaro, all'interno delle proprie strategie, che i clienti chiedono soprattutto la soluzione immediata ai loro problemi. Nei loro uffici acquisti opera attualmente un numero di persone estremamente ridotto, per cui non c'è il tempo materiale per compiere ricerche approfondite sui fornitori: sono sempre più propensi ad affidarsi a chi già conoscono; fornendo un free pass per il distributore di fiducia i clienti si sentono tranquilli, protetti, sanno di poter in ogni momento affrontare con successo ogni problema. Nella nostra zona potrebbe essere strategicamente produttivo l'inserimento nel settore di giovani con buona cultura che siano in grado di affrontare i problemi in modo nuovo. Oggi il mercato ci chiede un impegno maggiore per raggiungere obiettivi di attività modesti; serve quindi che le strutture si organizzino con procedure qualitative diverse per quanto con-

cerne la gestione, proponendo una cultura d'impresa più avanzata».

C'è un nuovo termine di moda, "Glocal" che significa integrazione del locale nel globale...

«...Si tratta di un discorso serio, ma bisogna sempre tenere presente il rapporto tra costi e benefici. Se decidessimo di affrontare un qualsiasi investimento, saremmo in questo momento gratificati dall'operare in una zona i cui limiti economici sono evidenti?»

Quali difficoltà hanno i distributori del Sud nell'organizzazione della logistica?

«Noi per esempio copriamo una zona molto più grande della maggior parte dei distributori del Nord, una zona molto dispersiva: abbiamo clienti addirittura a 600 km dalla nostra sede. Non aumentando il fatturato, soprattutto per la domanda stagnante, oggi tutti si spingono fuori dal proprio territorio proponendo una gamma di prodotti sempre più ampia. È più facile che un distributore del Nord si rechi al Sud che il contrario, ma più per una questione culturale che di mezzi finanziari; si registra ancora una forte discrepanza sotto questo punto di vista tra operatori delle diverse zone d'Italia. Non possiamo pensare all'Europa o al mercato globale quando ancora non esistono le condizioni socio-culturali per capire come potersi avvicinare a questa nuova realtà cosmopolita».

Il rapporto tra clienti e distributori sta cambiando o segue dinamiche consolidate nel tempo?

«La nostra azienda ha costruito buona parte dei successi della propria attività sui rapporti umani; con la maggior parte dei clienti ho personalmente tessuto un tipo di relazione che va al di là dell'ambito professionale. La razionalizzazione della struttura ha fatto il resto. Oggi siamo continuamente costretti a ridurre i prezzi e, in questo momento, la nostra forza si basa sulla vecchia strategia di vendita dell'"orecchio sul marciapiede": cerchiamo di arrivare a soluzioni e compromessi con i clienti prima che ci arrivino gli altri. Recuperare oggi un cliente perso è estremamente difficile. Da un punto di vista organizzativo l'azienda è, per esempio, collegata in rete con i principali fornitori, mentre una rete interna permette una facile comunicazione tra i reparti. Ma soprattutto è realmente impostata con una mentalità customer oriented, che significa soprattutto confidenza commerciale».