

DISTRIBUZIONE INDUSTRIALE

LA RIVISTA DI MANAGEMENT E VENDITA PER I DISTRIBUTORI

ESCLUSIVO

I distributori industriali entrano in Confindustria

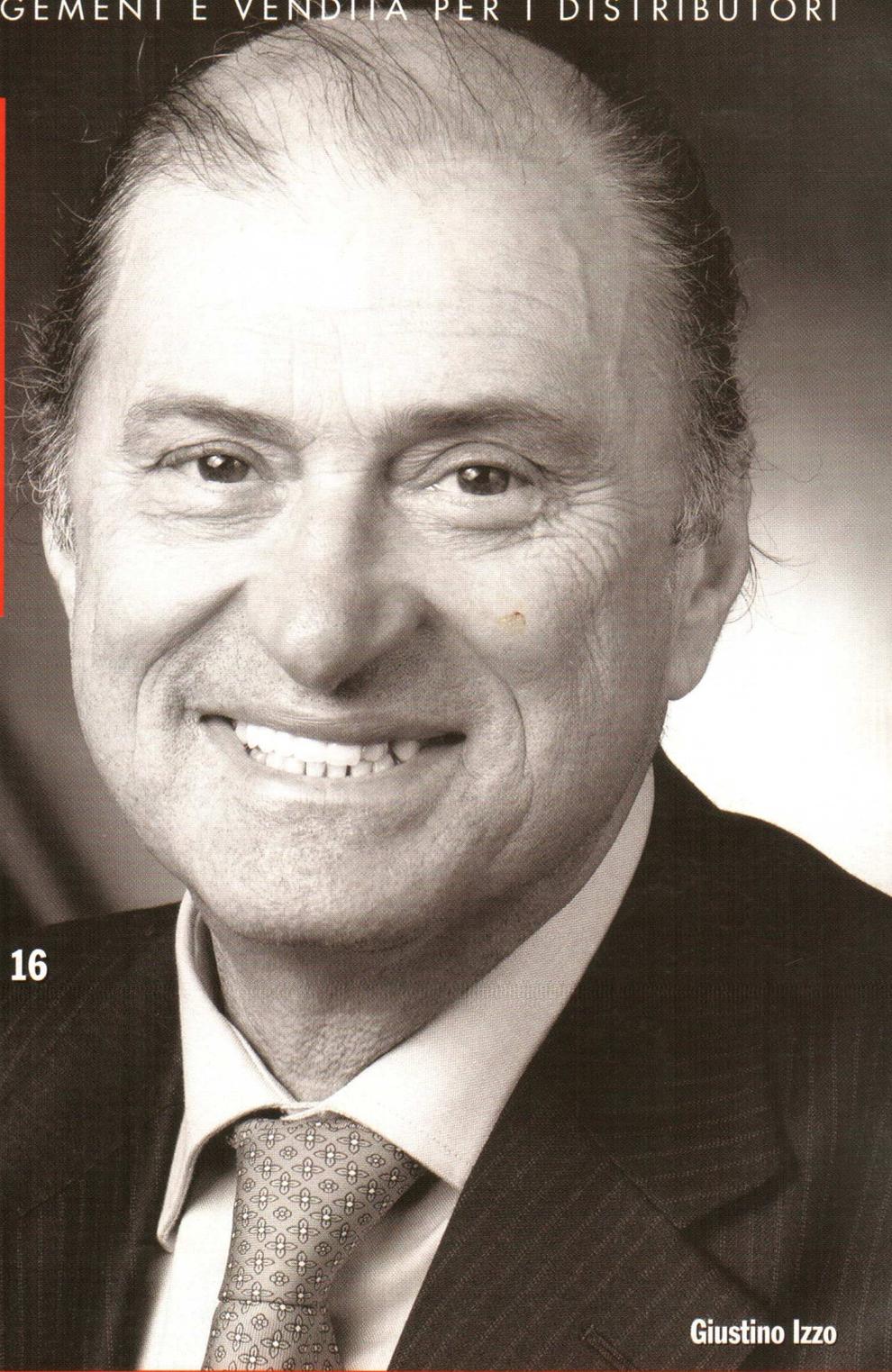
pagina 22

MANAGEMENT

Occhi puntati sulle strategie dei produttori p. 16

VENDITE

Il programma per migliorare i risultati p. 29



Giustino Izzo

IN QUESTO NUMERO: COSTRUIRE IL PIANO OPERATIVO DI UNA PROMOZIONE DELLE VENDITE



DISTRIBUZIONE INDUSTRIALE

APRILE 2004

PROTAGONISTI

E ORA IN CONFINDUSTRIA

Siamo riusciti fino ad oggi a conciliare visioni e bisogni di realtà molto diverse fra di loro e ci riusciremo anche in futuro.

Il punto della situazione con Giustino Izzo Presidente della Fndi.

pagina 12

SPECIALE

Il canale di fornitura si trasforma secondo le regole dell'e-business.

pagina 22

PROTAGONISTI

12 E ora in Confindustria

"L'ingresso in Confindustria arriva nel momento giusto, ma è tutt'altro che un caso: se lo si guarda retrospettivamente, ci si accorge che arriva alla fine di una strada lunga e faticosa."

L'incontro con Giustino Izzo
Presidente della Fndi
di Claudia Poletti

PERISCOPIO

9. L'inverno gela la produzione

Nei primi due mesi dell'anno l'attività industriale rimane ferma sui livelli medi del 2003.

11. A.T.P. Torino sempre in corsa

Prosegue l'impegno dell'azienda torinese nella sponsorizzazione di eventi sportivi.

MANAGEMENT

16. Il troppo stropia

Le strategie dei produttori per ottimizzare la propria rete di distribuzione.

SPECIALE

21. Tempo di riflessioni

Un successo o un grande flop? Il futuro dell'e-commerce nel settore della distribuzione industriale.

25. Strateghi del Web

Le indicazioni per sviluppare una buona strategia di e-commerce.

VENDITE

29. La pillola miracolosa

Alla scoperta del SEP, il programma per l'efficacia delle vendite.

MARKETING

33. Promozioni, tutta teoria

Come costruire il piano operativo di una promozione delle vendite.

FORMAZIONE

36. Lascia o raddoppia

In tempi difficili è fondamentale incrementare la produttività dei dipendenti.

CONTROCORRENTE

44. Venditori o imprenditori?

Limiti e difetti di un diffuso modello di gestione della forza di vendita.

L'ULTIMA PAROLA

49. Persi nel traffico

Clienti e dipendenti rappresentano le voci da ascoltare per definire la strategia della vostra azienda.

RUBRICHE

7 Mark Up

di Luigi Caricato

38 Prodotti

46 Just in time

DISTRIBUZIONE INDUSTRIALE



Distribuzione Industriale è una pubblicazione bimestrale della Fabio Casiraghi srl - Edizioni per l'Industria. Redazione, amministrazione e pubblicità: Centro Commerciale Milano San Felice, I-20090 Segrate MI. Spedizione in abbonamento postale 45% 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

E ora in Confindustria

L'adesione è un chiaro messaggio: Fndi sta nella casa di fornitori e clienti per ribadire il ruolo strategico dei distributori. Riuscirà a farsi sentire e a contare?

di Claudia Poletti - foto di Francesco Agostini



«I traguardi raggiunti? Solo punti di partenza». Sorride, Giustino Izzo, e – come gli è consueto – cerca il riflesso della sua frase ad effetto negli occhi dell'interlocutore, sospendendo per un attimo il torrente di parole.

Efficace, ma un po' troppo da politico: non è che fare il presidente cominci a piacerle di più dello stress da imprenditore?

La contromossa funziona, il fiume in piena riprende la corsa e il tono cambia: «No guardi, dico sul serio. La Fndi può

essere giudicata positivamente o meno, ma una cosa è certa: non si è mai fermata a guardarsi nello specchio. L'ingresso in Confindustria arriva nel momento giusto, ma è tutt'altro che un caso: se lo si guarda retrospettivamente, ci si accorge che arriva alla fine di una strada lunga e faticosa, lungo la quale avremmo potuto tranquillamente permetterci soste rilassanti. Invece no, abbiamo continuato a investire tempo, idee ed energie: ci siamo arrivati e adesso ripartiamo».

L'atto ufficiale, aggiungiamo noi, si è consumato lo scorso marzo, quando l'Assemblea Nazionale Fndi 2004 ha approvato all'unanimità l'adesione alla più grande confederazione di imprese italiane attraverso Federvarie. Il voto è stato preceduto da un dibattito molto vivo, come raramente si è registrato in casa Fndi, che ha fatto emergere i due principali (e, diciamo noi, assolutamente comprensibili) dubbi che covavano negli associati storici.

Lasciamo perdere rose e fiori, presidente: ci parli delle spine...

«Ma no, niente spine: solo un giusto ed equilibrato confronto sui punti fondamentali. D'altronde a cosa servono le Assemblee, se non a mettere sul tavolo tutti i temi che stanno a cuore agli associati? E senza dubbio quello della scelta di campo e della rappresentanza rientravano in questo ambito. Ne abbiamo discusso e alla fine è venuta fuori l'unanimità. Difficile pensare ad un esito migliore»...

Già: perché Confindustria e non Concommercio? Se lo chiederanno in molti.

«Ce lo siamo chiesti noi per primi. E abbiamo fatto anche delle indagini presso gli associati, per sondarne le opinioni e le inclinazioni, oltre a parlarne a più riprese durante i Comitati Direttivi e l'Assemblea 2003. Non c'è alcuna valutazione di carattere qualitativo di mezzo: solo un ragionamento strategico. Sin dalla nascita di Fndi, noi andiamo ripetendo che i distributori industriali non sono né i clienti, né – tantomeno – i concorrenti dei fornitori (per quanto paradossale sia, qualcuno lo pensa e si comporta di conseguenza). Sono a pieno titolo i partner sul territorio. Ciò significa che facciamo parte in maniera integrante di quella che gli americani chiamano 'supply chain' e noi 'filiera industriale', con un termine senza dubbio un po' demodé, ma che trovo an-

cora efficace. Del processo che parte dal mercato - per individuare i bisogni - e al mercato ritorna con prodotti, soluzioni e sistemi che quei bisogni soddisfano, i distributori sono un anello fondamentale, imprescindibile. In quest'ottica, ovvero quella che pone al centro di tutto i clienti, la nostra collocazione in una Confederazione che ospiti tutti gli attori della catena non si discute neppure. I dubbi nascono se si affronta il

tema dal punto di vista degli interessi corporativi, contrattuali, sindacali. Quest'ultima però, mi permetto di dirlo, è una visione superata dall'evoluzione economica e dei mercati: la risposta unanime dei nostri associati lo dimostra».

Insomma: è Confindustria la 'strada che porta al domani', per parafrasare Bill Gates?

«Io dico solo che noi vogliamo guardare avanti: l'adesione a Confindustria è una scelta di campo che tiene la barra ben dritta sul futuro del nostro settore e vede l'associazione come un promotore di sviluppo, nella doppia veste di prefiguratore di scenari strategici e attivo interlocutore della politica. Le visioni 'di bottega' non ci interessano: siamo imprenditori e su questo terreno vogliamo rimanere. Il terreno, per capirci, dell'impresa 'estesa', che supera i propri angusti confini per comprendere fornitori e clienti in un processo collaborativi unitario. Dove potremmo applicare questa visione strategica se non nella casa dove stanno i nostri partner?»

Ma i dubbi non erano solo questi: che mi dice della rappresentanza?

«Sì, è vero: abbiamo dovuto - per questioni tecniche - adeguare il nostro Statuto a quello di Confindustria, correlando il potere di voto di ciascuna azienda alla propria dimensione in termini di fatturato. Abbiamo insomma perso, almeno formalmente, l'egualitarismo totale della nostra impostazione precedente, basato sul principio 'un'azienda, un voto'. Le perplessità degli associati, assolutamente comprensibili, derivavano dal timore di perdere questa caratteristica, in qualche modo equilibratrice

TUTTI I NUMERI DELLA FNDI

Aziende Associate	108
Totale Punti Vendita	165
Fatturato aggregato in milioni di euro ⁽¹⁾	1.014

(1) Fonte: Elaborazione dati Top 100 Distribuzione Industriale 2003.

dei 'pesi' fra grandi, medie e piccole aziende all'interno di Fndi. E' bastato però incrociare i nuovi parametri con i fatturati degli associati per verificare che in effetti non cambia nulla: l'equilibrio, in termini aggregati, rimane esattamente lo stesso».

Oggi è così, ma non si può escludere un mutamento in futuro, con l'ingresso di nuovi associati.

«Certo, ma vuol sapere cosa penso realmente? È e resterà comunque un falso problema: Fndi non rappresenta una preda appetibile per giochi di potere. Accordi sottobanco fra aziende per coagulare i singoli poteri di voto sono fantascienza. Siamo riusciti fino ad oggi a conciliare visioni e bisogni di realtà molto diverse fra di loro e ci riusciremo anche in futuro, senza compromessi politici, ma con il sano buon senso degli imprenditori».

A proposito di nuovi associati: ce n'è bisogno come il pane!

«No: c'è bisogno di associati che cre-

dano nel progetto e partecipino, non di adesioni 'tout court'. È banale dire che la forza di un'associazione dipende dalla base su cui può contare, ma non si può pensare solo in senso brutalmente quantitativo. La merce più rara oggi - lo dicono gli economisti, non io - è costituita dalle idee, in tutti i settori. Il concetto vale ancor di più per un'associazione, che ha l'opzione del volontarismo come spinta fondamentale e non ha

scopi di lucro: nessuna adesione plebiscitaria salverà un'organizzazione come questa se mancano i contributi innovativi sul versante delle cose da fare e delle scelte da intraprendere».

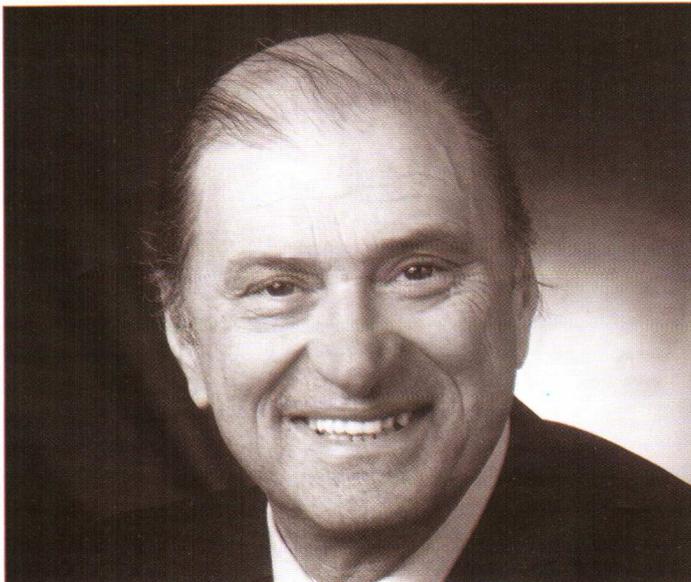
Di nuovo una botta di 'politichese', presidente: vuol negare che contate sulla adesione a Confindustria per attirare nuovi iscritti?

«Negarlo sarebbe stupido: di fatto, oggi noi siamo l'unica organizzazione rappresentativa esclusivamente dei distributori industriali riconosciuta da Confindustria e questo è un ulteriore, importante motivo di interesse nei nostri confronti. Mi permetto però di ricordare che qualsiasi iniziativa intrapresa da un'associazione ha anche l'obiettivo recondito di coagulare intorno a sé il maggior numero di aziende. L'importante è che non sia l'unico obiettivo perseguito, altrimenti si ricade nell'errore di molte organizzazioni, che concentrano le proprie energie nel 'reclutamento', posticipando ad un secondo momento la costruzione di proposte concrete di interesse

dei soci. Con il risultato inevitabile di registrare anno su anno un numero elevato di mancati rinnovi, fattore che impedisce di dedicare risorse per i servizi, creando così un circolo vizioso. Noi lavoriamo da sempre in modo diverso, cercando di creare sempre nuove opportunità a vantaggio dei soci attivi e potenziali e in virtù di queste consolidare la base conquistata e attirare nuove adesioni».

Vuol dire che registrate una forte fidelizzazione?

«Direi proprio di sì. La nostra crescita non ha tassi esponenziali, anche se comunque lo scorso anno, il quinto dalla fondazione, abbiamo toccato



Presidente. Giustino Izzo è alla guida della Fndi dall'Ottobre 2002.

Il ritorno dell'investimento per gli associati alla Fndi

Visibilità / Comunicazione:

- una pagina gratuita sull'azienda aderente nel database Associati del sito fndi.it (presente nei principali motori di ricerca, nel periodo nov. 2002 - nov. 2003 ha totalizzato 140.000 contatti) con link attivo al dominio aziendale
- intervista di copertina su Distribuzione Industriale (rivista leader del settore, organo di stampa ufficiale Fndi, con una tiratura di 4.000 copie) per i Soci Fndi
- redazionali gratuiti sulla rivista
- consulenza gratuita per la stesura di redazionali / comunicati stampa

Informazione / Gestione aziendale:

- abbonamento gratuito a Distribuzione Industriale
- abbonamento gratuito al bollettino di informazione Studio Floriani - novità societarie, amministrative e fiscali
- abbonamento gratuito notiziario Stella Marchioro - contrattualistica del lavoro
- consulenza amministrativa, fiscale e contrattualistica del lavoro - servizio gratuito quesiti via e-mail
- manuale Linee Guida Direttive Comunitarie / aggiornamenti - rif. prodotti elenco categorie merceologiche Associati Fndi - gratuito
- servizi in convenzione Confindustria (convenzioni bancarie, telecomunicazioni, assistenza legale, assistenza hardware, trasporto aereo, ristorazione)
- condizioni agevolate per l'adesione ad Assolombarda per i Soci che operano nel territorio di competenza dell'Associazione Industriale Lombarda - validità triennale

Cultura d'impresa / Formazione

- partecipazione gratuita ai convegni organizzati da Fndi
- partecipazione gratuita o a prezzi scontati ai corsi di formazione "tailor made" Fndi, rivolti a tutte le funzioni aziendali
- convenzioni con società di formazione di alto livello

Qualità

- accordo quadro con l'Ente certificatore DNV per la certificazione di qualità aziendale
- convenzioni per servizi consulenziali nell'area qualità (certificazione del sistema di qualità aziendale)

Information Technology

- convenzione con il Gruppo Easydata- Eurobusiness: pacchetti software gestionale ad hoc per Aziende della Distribuzione, creazione siti internet

Fiere / Eventi

- MANUFACTURING 2006: materiale promozionale e biglietti gratuiti per i clienti degli Associati Fndi
- Hannover Messe: facilitazioni di viaggio e biglietti gratuiti per la visita alla Fiera tedesca
- Congressi Internazionali di EFIDA - European Federation of Industrial Distributors Associations - e delle singole Associazioni aderenti (Fenetec, VTH, VTA, DPRA, VSTH): facilitazioni per la partecipazione - Giornata del Distributore Europeo

la cifra record di 108 associati, ma la percentuale di rinnovi è elevatissima. Una buona parte dei nostri soci è con noi dal 1998 e manifesta un significativo indice di soddisfazione: tenendo presente che già da tre anni il settore vive una fase di vera e propria stagnazione, se un distributore conferma la propria fiducia a Fndi vuol dire che l'associazione rappresenta una fonte di strumenti utili per il lavoro quotidiano e non uno dei tanti 'abbonamenti' che si rifanno per abitudine o inerzia. Insomma: noi continuiamo a lavorare tenendo presenti contemporaneamente due obiettivi, l'incremento della base e l'arricchimento della gamma

di vantaggi per i soci. Ci comportiamo come un'azienda, in pratica, con le stesse regole di prudente gestione economico finanziaria e con ambizioni realistiche di crescita. Crescita che ci conquistiamo giorno per giorno, cercando di soddisfare i bisogni dei nostri associati con iniziative diversificate».

L'adesione a Confindustria viene dopo quella a Efida: sul fronte aggregativo siete molto attivi, ma non c'è rischio di disperdere energie?

«Il rischio c'è sempre. Per evitarlo, o contenerlo al minimo, non c'è che un modo: stabilire obiettivi chiari e perseguibili e affidarsi ad una seria pianificazione

per gestire i processi. Su questo fronte avevamo il duplice obiettivo, nazionale ed europeo, e lo abbiamo centrato. Adesso però viene il difficile, perché dovremo cercare di ottenere il massimo da questi due organismi».

La Comunità Europea segna diverse battute d'arresto da un anno a questa parte: l'organizzazione dei distributori industriali europei sta funzionando?

«Per ora siamo lontani dall'essere a pieno regime, ma è parzialmente comprensibile perché l'abbiamo fondata - insieme a francesi e tedeschi - solo due anni fa. A parte questo, comunque, Fndi sta facendo pressione per un deciso cam-



bio di marcia perché l'Europa è troppo importante per il futuro della nostra categoria e non possiamo permetterci lentezze. Basti pensare alle tante opportunità di aiuti allo sviluppo che in sede comunitaria esistono, a disposizione di chi presenta seri e ben articolati progetti. Efida deve prima di tutto impegnarsi su questo versante, per offrire la possibilità alle associazioni aderenti di finanziare programmi di ricerca, piattaforme tecnologiche, piani di formazione avanzata e altri servizi a valore aggiunto a vantaggio degli associati. Se non raggiungeremo rapidamente qualche risultato su questo fronte, dovremo porci serie domande e trarre conseguenze. In ogni caso Fndi è in Europa e ci rimarrà, in un modo o nell'altro».

Corsi, convegni, seminari e consulenze: Fndi sembra più una società di servizi che un'associazione. È solo malignità?

«Peggio: è miopia. Certo che Fndi crea e vende servizi, ma prima di tutto non fa solo quello e in secondo luogo tutto quello che guadagna lo reinveste subito a vantaggio degli associati. Abbiamo fatto un'analisi precisa sul 'ritorno dell'investimento' dell'adesione ed è emerso chiaramente che il valore complessivo dei

servizi e delle convenzioni disponibili – a condizioni agevolate o gratuiti – supera il costo dell'iscrizione. E' chiaro che – come qualsiasi bene strumentale – Fndi va utilizzata al massimo per ottenere il massimo dei vantaggi. Durante la recente Assemblea, ho nuovamente invitato i soci a fare un'operazione semplicissima: ogniquale volta devono ricorrere ad un servizio o ad una consulenza, è bene che verifichino se esiste qualcosa di simile nell'offerta Fndi, magari solo per un confronto economico e qualitativo. Se quest'ultima risulta competitiva è bene che la scelgano, nell'esclusivo loro interesse: il ritorno sarà doppio, perché finanziando Fndi in realtà finanziano se stessi. Questo io lo chiamo ragionare da imprenditori, per noi e per loro: quante associazioni fanno la stessa cosa?»

Tutto bene, però cento associati in un settore che vede qualche migliaio di imprenditori restano sempre pochi...

«Sì, e chi lo nega? Saremmo ben poco lungimiranti se credessimo il contrario. Io penso però che il piano di quest'anno, che ci vede nuovamente proporre un piano di formazione a misura di distributore industriale senza confronti in Italia, una serie di consulenze sui temi della

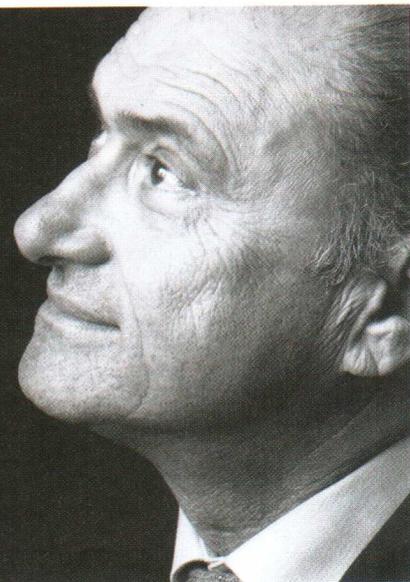
contrattualistica del lavoro, dell'amministrazione e gestione aziendale, della certificazione di qualità, dell'informatica, oltre a convenzioni e agevolazioni di sicuro interesse, possa essere uno stimolo notevole per molti distributori a considerare l'ipotesi di aderire. Questo ovviamente in aggiunta ai servizi offerti da Confindustria cui accederemo dal prossimo mese di aprile. In più, ci confermiamo attenti all'evoluzione dei mercati, garantendo informazioni di alto profilo su opportunità commerciali ad elevato potenziale. Un esempio? Il convegno "Made in China, nuove fonti di approvvigionamento per i Distributori Industriali", che il prossimo 13 maggio fornirà tutte le indicazioni utili per operare al meglio e ottenere il massimo da eventuali partnership, presentando anche recenti casi di successo di distributori italiani».

Non ci ha però ancora risposto alla domanda iniziale: è meglio fare il presidente o combattere ogni giorno in azienda?

«La presidenza di Fndi è una bella parentesi, che mi sta dando tante soddisfazioni. Però sono, e resterò, un imprenditore che dedica il mattino alle relazioni pubbliche e il pomeriggio al business. E non ho ancora perso il gusto di farlo». **DI**

GUARDARE AVANTI

“L'adesione a Confindustria è una scelta di campo che tiene la barra ben dritta sul futuro del nostro settore”.



Obiettivi. Nei programmi della Fndi la pianificazione dei processi settoriali in ambito nazionale ed europeo.