

Monocanale, *per tutti*

Adottare una strategia aziendale significa fare delle scelte di coerenza che si rivelano molto più fruttuose di un guadagno immediato
di Fabio Brignone

Per fare impresa serve una visione strategica. E qualsiasi strategia imprenditoriale comporta delle scelte, a cui bisogna tenere sempre

fedeltà, anche se potrebbero implicare nell'immediato delle perdite economiche. E' meglio ragionare sul medio-lungo termine, senza farsi sedurre dai facili guadagni temporanei.

Parto da questo principio generale perché dovrebbe essere il punto di partenza sul quale sia la produzione sia la distribuzione dovrebbero allinearsi. Con l'obiettivo di creare delle partnership durature e di costruire una politica aziendale coerente e fruttuosa.

Scegliere premia

E' ciò che Cristina Rubinetterie ha fatto fin dall'inizio. Siamo un'azienda "monocanale", dove l'unico canale di vendita utilizzato è quello della distribuzione tradizionale. I nostri unici partner sono i grossisti e abbiamo

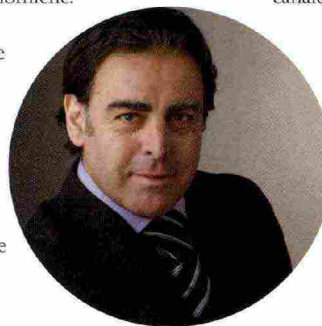
sempre investito in un rapporto serio e preferenziale. Siamo letteralmente in lotta con la grande distribuzione e i siti di e-commerce, contro i quali abbiamo intrapreso non poche battaglie per contrastare lo sfruttamento non autorizzato di marchio aziendale e immagini di prodotti. Siamo integerrimi su questo fronte. E adottiamo la stessa inamovibilità anche se ad utilizzare il canale online è un nostro cliente. Ci

è capitato in passato di essere costretti ad interrompere rapporti di partnership davanti all'ostruzionismo di clienti che si rifiutavano di ritirare lo stock di nostri prodotti proposti online. Non possiamo impedire le vendite online ma, dal momento in cui la nostra politica aziendale non le appoggia perché le ritiene scorrette da un punto di vista di politica commerciale, i nostri

clienti devono comprendere la nostra visione e sostenerla, altrimenti non ci è possibile collaborare.

Tutelare e coltivare le partnership

Da parte nostra cerchiamo di tutelare in ogni modo la distribuzione. Come?



Fabio Brignone
Direttore commerciale
Italia, Cristina
Rubinetterie

Terzo appuntamento per 'Il Contro Punto', la rubrica che dà voce all'industria. L'obiettivo, come spiegato negli ultimi due numeri di Blu&Rosso, è quello di proporre una visione di mercato alternativa a quella della distribuzione. Non per contrastarla, ma per aggiungere un tassello alla comprensione di questo panorama complesso e in costante evoluzione, in cui tutti i componenti della filiera giocano un ruolo fondamentale. Riteniamo che possa essere utile raccogliere testimonianze, pareri, suggerimenti - e, perché no, anche critiche - da parte del comparto produttivo rivolti alla distribuzione ITS. Spunti su cui riflettere e da cui partire per mettere in atto cambiamenti e nuove strategie.

Il terzo contributo è di Fabio Brignone, Direttore commerciale Italia di Cristina Rubinetterie

Innanzitutto attraverso un meccanismo di selezione. Ci affidiamo a pochi rivenditori specializzati che coprono le varie aree territoriali, al fine di evitare una sovrapposizione e quindi una concorrenza fra rivenditori. In questo modo il nostro grossista di riferimento è messo in condizione di operare con tranquillità e di attuare le proprie politiche con il nostro marchio senza preoccuparsi che il concorrente della porta accanto possa giocare al ribasso e portargli via la commessa. Questa è la nostra politica e vogliamo continuare su questa strada perché i risultati che abbiamo finora ottenuti sono ottimi.

Poi investiamo per sviluppare un terreno fertile all'interno del quale il distributore possa lavorare bene e crescere, a vantaggio reciproco. Creiamo dei centri di interesse all'interno di una zona, organizziamo eventi, giornate formative con gli studi di progettazione per far conoscere il marchio. Lavoriamo sul mercato per fare promozione, per creare domanda e veicolarla sui nostri rivenditori di riferimento. Non ci limitiamo a fornire merce ma operiamo

per creare delle opportunità di vendita che i nostri partner devono essere in grado di far fruttare.

Non facciamo vendita diretta in nessun caso, neanche quando è la norma, come nel contract. Se ci aggiudichiamo commesse importanti, l'ordine viene gestito e chiuso dal grossista. Questa scelta può comportare la perdita di una commessa perché non è raro che le strutture alberghiere, ad esempio, non vogliono passare per la distribuzione. Ma è una questione di strategia commerciale. Per un ordine non compromettiamo il nostro nome e il nostro rapporto di fiducia con i nostri rivenditori.

Non bisogna far cassa con ogni mezzo

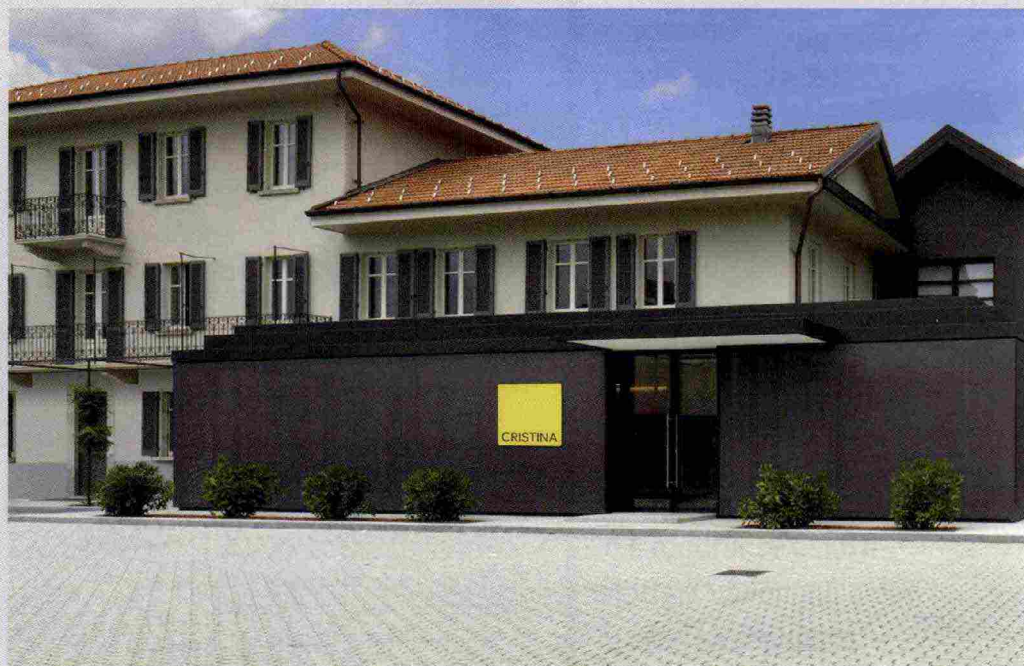
'Mettere le mani' su qualsiasi cosa che possa portare fatturato è un'operazione che dà un beneficio iniziale ma sono scelte che a lungo andare si rivelano controproducenti. Questo vale sia per la produzione sia per la distribuzione.

In questi ultimi anni di crisi e di generale spaesamento molte aziende hanno preferito fare cassa

anziché mettere in atto strategie a lungo termine. E' di fondamentale importanza, in ogni ambito, privilegiare le relazioni che si creano piuttosto che il guadagno immediato. Questo vale soprattutto per i grandi gruppi internazionali, sempre più frequentemente assoggettati ad acquisizioni, cambi di gestione e quindi il management che per un periodo limitato si occupa del bilancio aziendale si preoccupa poco di investire in modo strategico per il futuro ma preferisce azioni che diano risultati nel breve-medio periodo. Molte aziende sono cadute nella trappola del multicanale e dell'apertura al cliente privato. Ma non si possono vendere gli stessi prodotti in canali diversi, a prezzi diversi. Questi meccanismi creano confusione e nel tempo diventano dei boomerang, dei giochi 'dalle gambe corte' perché rischiano di compromettere le partnership. Diverso è per le piccole medie imprese che non ragionano solo in termini di fatturato nel breve termine ma hanno una visione complessiva e investono sul saper lavorare bene.

Cristina Rubinetterie

Fondata nel 1949, CRISTINA rubinetterie è cresciuta negli anni fino a diventare una delle grandi protagoniste nel mercato degli articoli idrosanitari. Con due stabilimenti a Gozzano, uno a Gargallo e l'altro a Fontaneto d'Agogna (No) - per un totale di 35mila mq di superficie coperta e 250 dipendenti - CRISTINA rubinetterie punta su innovazione, ricerca tecnologica ed estetica e sul made in Italy. Se le radici sono nel nostro Paese, lo sguardo è rivolto anche all'estero: attualmente l'azienda è presente con la distribuzione in 70 Paesi, con una predominanza dell'Europa (Francia, Svizzera, Spagna, Regno Unito, Germania, Olanda, Austria), accompagnata da una strategia di espansione verso l'Africa Mediterranea, l'Estremo Oriente, l'Oceania e l'America. Il 61% del fatturato proviene dal mercato estero, con una previsione positiva di raggiungere il 65/70% nei prossimi cinque anni.



Prediligere le relazioni al guadagno immediato

E qui mi rivolgo alla distribuzione, caratterizzata in Italia da dimensioni medio-piccole. Anche per i grossisti dovrebbero valere le stesse regole nel rapporto con la produzione e quindi nella gestione del catalogo prodotti. E' sbagliato da un punto di vista di politica commerciale lasciarsi attirare da offerte, scontistiche e proposte last minute e poi ritrovarsi con un punto vendita, e un magazzino, pieno delle stesse tipologie di prodotti ma di marchi diversi.

Il grossista deve fare strategia e talvolta le strategie possono comportare la perdita di qualche ordine ma la coerenza alla lunga premia. Adottare una strategia significa scegliere ma anche investire nella direzione presa. Questo significa, per il distributore, essere in grado di convincere il cliente ad acquistare un determinato prodotto. Non attraverso tecniche di persuasione ma illustrandone caratteristiche e vantaggi. ■

