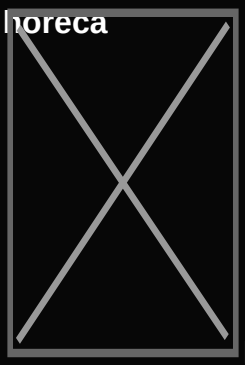
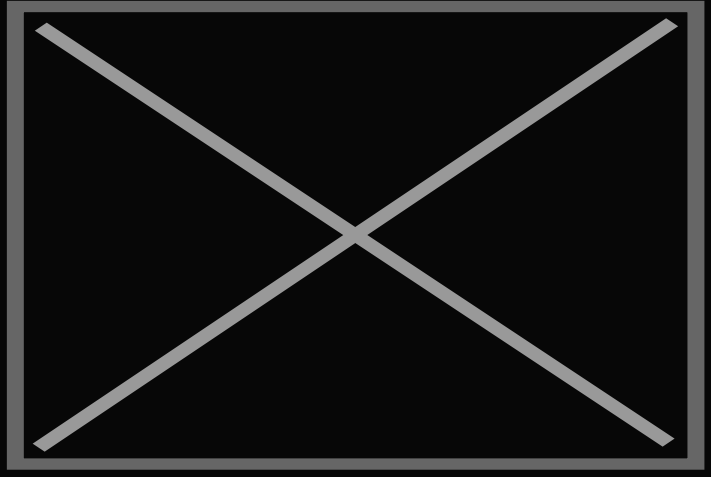
Grossisti, industria e distribuzione: quale futuro?

distributore-77fdd896

Un’analisi delle possibili linee di sviluppo del rapporto tra industria e distribuzione nella filiera horeca

Nella filiera horeca uno snodo cruciale riguarda il rapporto tra industria e grossisti.

Rapporto difficile, come quello di due vecchi coniugi che a volte mal si sopportano e altre si affrontano a denti stretti, ma non sanno e non possono fare a meno l’uno dell’alltro. Perché entrambi vogliono arrivare al consumatore finale per il tramite del bar o del ristorante.
Uno specchio di questa situazione è l’insoddisfazione che i grossisti esprimono sulle relazioni quotidiane con l’industria. Che strappa una stiracchiata sufficienza per la gestione amministrativa e le consegne e una valutazione vicina alla sufficienza nelle attività di vendita, con due voti invece negativi: quelli riguardanti l’area manager (“non si vede mai”) e i promoter, dei quali si paventa il possibile accaparrarsi del patrimonio più prezioso, il cliente, e verso i quali si lamenta la mancanza di coordinamento con la rete vendita degli stessi distributori.
Fortemente insoddisfacente è invece il giudizio sulla gestione dei prezzi, sia per quanto riguarda i margini, sia per quanto riguarda la canalizzazione dei prodotti. Insomma sembrerebbe che dai grossisti provenga la richiesta di una maggiore capacità di problem solving, soprattutto nella fase di sell out, con un occhio di riguardo alla gestione del prezzo e una domanda di maggior supporto da parte del promoter nell’organizzazione di promozioni, eventi, presentazione dei nuovi lanci, senza sovrapposizioni però con la rete vendita del distributore, anzi con maggiore coordinamento.



Fin qui la quotidianità della gestione operativa.

Ma se alziamo lo sguardo verso una prospettiva strategica, troviamo che ci sono ben cinque aree critiche su cui sarebbe opportuno lavorare.
Vediamole in dettaglio.

SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA

Da tempo si dice che non si può vendere tuto a tutti, ma non esiste una chiara condivisione sull'argomento. Lavorare in logica più mirata significa selezionare, da parte dell'industria, sia i grossisti, sia la tipologia di locali da raggiungere, ma questa scelta comporta dotarsi di una rete vendita più qualitativa e dover lavorare con partner più sofisticati. Certo questa ipotesi non vale per tutti i prodotti e per tutte le aziende. Al momento quindi prevale la scuola di pensiero che, anche in virtù della salvaguardia dei volumi, preferisce vendere tutto a tutti. Lo stesso dicasi per i grossisti nei confronti dei pubblici esercizi, dove sarebbe necessario lavorare con maggiore segmentazione.
Livello di condivisione: ---

DAL SELL-IN AL SELL-OUT

Anche in questo caso vi è una dicotomia tra molti che ritengono questa direzione interessante, ma prevale una scarsa reciproca fiducia e altri, i grossisti più evoluti, che vedono la collaborazione con l'industria ineluttabile, a partire però da cose concrete, iniziative, piani precisi. Tutto ciò però implica il tema delle persone e ci introduce al terzo elemento.
Livello di condivisione: +

NUOVE FIGURE PROFESSIONALI

Alcuni, molti, ritengono di non poterselo permettere, considerata la dimensione aziendale che vede impegnata la famiglia e qualche dipendente factotum. Una minoranza, stimabile in circa 100 imprese (delle 250 che compongano la fascia più strutturata dei 1.800 grossisti italiani) ha già una figura con funzioni di trade marketing, quindi a supporto del sell out.

Ma ognuno interpreta la funzione un po' a suo modo. È un territorio di collaborazione che ha necessità di essere fertilizzato con scambio di informazioni e di competenze sia tra i grossisti stessi, sia tra grossisti e industria.
Livello di condivisione: ---

SVILUPPO 2.0
È l'area dell'utilizzo delle tecnologie intese nella più ampia accezione, da quelle più votate alla gestione, come la raccolta ordini con sistemi automatizzati o attraverso tablet, a quelle che contemplano una sfida ulteriore per l'industria e per l'ingrosso: sfruttare le tecnologie digitali per creare relazioni con il mondo del bar e del ristorante. Molti ritengono questo percorso inevitabile, ma vi sono idee poco chiare, e di conseguenza preoccupazioni, sui costi e sul loro controllo in un settore che di fatto è poco conosciuto.
Livello di condivisione: +

NUOVI MODELLI DI BUSINESS
In molte strutture prevale la logica dell'one man company, come dicevamo sopra: chi guida l'azienda ha una certa età e una lunga esperienza, spesso l'ha costruita, l'ha sempre governata e fa fatica a cambiare un modello che è stato sempre positivo.
In altre realtà, invece, comincia a farsi strada la consapevolezza che "piccolo è brutto", che il nanismo porta inefficienza, che è necessario introdurre nuova linfa nell'impresa o cambiare modelli organizzativi. Si comincia a pensare ad alleanze, all'acquisto di quote in altre aziende, a creare sistemi a rete o partnership.
Livello di condivisione: +

Quello cha abbiamo tracciato è una sorta di road map non tanto per ridisegnare il panorama della distribuzione horeca la cui numerica non varierà significativamente negli anni a venire, quanto per dare alcune direzioni di lavoro che consentiranno di differenziare maggiormente i posizionamenti dei vari attori.
A ognuna di queste cinque aree di lavoro è sotteso un comune denominatore: il mercato va affrontato e costruito insieme con l'industria, e con il cliente (bar e ristoranti) in uno spirito di collaborazione. Perché tutti e tre gli attori giocano nella stessa parte del campo