

Tra mondo della **produzione e distribuzione** si stanno avviando forme di **collaborazione** efficaci e moderne, che vanno oltre l'erogazione di servizi per avvicinarsi alla **cooperazione** e alla **partnership**. Vere e proprie forme di rete.

Giorgio Rosso



Oltre il servizio

C'è un percorso preciso che attraversa il mercato dei prodotti da costruzione, ne ridisegna i connotati e lo trasforma radicalmente. Vediamolo per punti, poi ne daremo ragione in modo più esteso per ognuno di essi.

Punto primo: cambia l'edilizia, che si muove in direzione di una maggior specializzazione e del recupero dell'esistente; punto secondo: muta l'atteggiamento e la consapevolezza di chi acquista, dell'impresa che si specializza – e necessita di maggiori servizi – ma, spesso, interviene anche un nuovo cliente, il consumatore finale, che "compra il prodotto" badando ovviamente al costo, ma il suo interesse principale è per l'utilizzo, con la disponibilità a spendere di più a fronte di significativi miglioramenti nella qualità di uso.

Terzo, a questo punto, il mondo della produzione si adegua, quando addirittura non cerca di governare e anticipare il cambiamento. Ciò che esce dai cancelli dell'azienda non è più soltanto un manufatto o

un formulato, ma un prodotto-sistema-servizio.

Ne consegue un'evoluzione del mondo del commercio: la rivendita non si chiama più rivendita, diventa centro di consulenza e assistenza tecnica, di formazione, show-room – talvolta, addirittura, studio di progettazione e altro ancora. Di nuovo, non si offre più un prodotto, ma un prodotto-sistema-servizio. Di qui si sta facendo strada un ultimo passaggio, forse il più interessante. Premesso che i distributori e le aziende produttive non possono fare a meno gli uni delle altre (e viceversa), che il momento storico sta spingendo tutti a spremere le meningi allo spasimo, per offrire qualcosa di meglio (e che questo, spesso, annulla ostacoli fino a ieri apparentemente insuperabili), quel che inizia a farsi strada è un fenomeno di cooperazione reciproca tra produzione e distribuzione, che in prima battuta potremmo chiamare l'elaborazione di nuovi servizi, ma va ben oltre. In realtà, si va verso l'elaborazione di una rete d'impresa all'interno della quale, il produttore offre servizi alla rivendita, talvolta centrati sul prodotto, e quindi da questa riversati sul consumatore (impresa o finale), talvolta vere e proprie partnership, che consentono a entrambi i soggetti di allargare il campo d'intervento.

Come cambia il mercato

Ora vediamo punto per punto cosa sta succedendo. In un recente intervento del Governatore della Banca d'Italia si legge che le prospettive di crescita del Paese possono essere sostenute anche da progetti che puntino alla "tutela del territorio e alla sicurezza degli abitanti, alla valorizzazione delle ricchezze naturali, storiche ed artistiche, al recupero e all'adeguamento del patrimonio immobiliare esistente". Una recente ricerca Ance-Cresme sullo stato del territorio italiano evidenzia che il 44 per cento della superficie nazionale è ad elevato rischio sismico ed in essa risiede il 36 per cento della popolazione. Inoltre il 10 per cento del territorio italiano, dove risiede il 10 per cento della popolazione, è soggetto ad un elevato rischio idrogeologico.

Questo rispetto all'adeguamento del territorio, circa il recupero si scopre che il 36,8 per cento del patrimonio residenziale esistente in Italia è stato costruito nel secondo dopoguerra (tra il 1946 e il 1971), periferie spesso progettate con disegni urbanistici poveri, caratteristiche architettoniche e costruttive assai lontane, ad esempio, dai parametri energetici oggi richiesti.

Gli ambiti urbani suscettibili di riqualificazione in Italia, considerando anche le aree dismesse, hanno estensioni notevoli. I processi di riqualificazione delle città possono svolgere, sotto questo punto di vista, un ruolo propulsivo dello sviluppo economico e sociale, avendo come obiettivo il miglioramen-



to della "qualità della vita" intesa come bellezza del territorio, dell'edificato, qualità delle relazioni, accessibilità ai luoghi, integrazione sociale.

Il tema dell'edilizia di oggi è perciò quello di reintervenire sul patrimonio esistente, una grande risorsa che richiede un recupero di qualità e di funzionalità ma anche l'introduzione di processi di demolizione e sostituzione. Reintervenire sulle parti di città esistente a bassa qualità tecnologica, architettonica e funzionale, può essere una grande opportunità anche per dare risposte più efficaci alla domanda abitativa, la cui crescita è in gran parte legata all'incremento del numero di famiglie.

Il Piano Città, contenuto nel Decreto Sviluppo (D.L. 70/2011, convertito nella Legge 106/2011), approvato la scorsa estate, ha introdotto delle novità assolute in tema urbanistico e prevede che gli interventi di riqualificazione siano realizzabili anche con la demolizione e ricostruzione degli immobili. In tal senso, il provvedimento segna il passaggio da un "Piano Casa", incentrato sulla sostituzione del singolo edificio, ad un "Piano città" fondato su una prospettiva progettuale di sistema, l'unica in grado di attivare un ambito, nettamente in controtendenza in questo periodo di crisi, è quello collegato all'edilizia verde. La sensibilità e l'apprezzamento verso costruzioni con alti rendimenti in termini di risparmio energetico è in continuo aumento, così come la maggiore consapevolezza degli acquirenti che una costruzione che risponde a tutti i requisiti energetici ha un costo, e quindi un valore, superiore. Le

Giovanni Grondona

Fratelli Grondona - Savona



Abbiamo recentemente stretto una partnership, con Maxima estremamente interessante e fruttuosa. In sostanza, si tratta una introduzione al mondo del noleggio.

La nostra azienda commercializzava già attrezzature, ma non abbiamo mai preso in esame il discorso del noleggio, perché è un po' articolato e non semplice da affrontare e Maxima ci ha sollecitati con un'offerta che attiva nei confronti dei propri partner.

Si chiama Maxi Rent, è costituita da un un programma completo di assistenza tecnica per il noleggio. È articolata su tre livelli: Base, Silver e Gold. Attraverso

cui vengono offerte diverse macchine e attrezzature per il carotaggio e il taglio, fino alla gamma completa Maxima.

La cosa interessante è che dispongono, al loro interno, di un'apposita struttura attraverso cui formano il rivenditore a questa nuova attività e gli garantiscono un'ampia gamma di servizi d'assistenza, non solo tecnologica ma anche formale e contrattualistica, compresa di modulistica, tariffari di noleggio e altro. Di fatto, sei accompagnato in tutta l'attività, dalla consegna dell'attrezzatura alla sottoscrizione del contratto; oltre, naturalmente a un'eccellente assistenza tecnica, che comprende manutenzione, eventuale sostituzione dell'attrezzatura eccetera. Oltre a questo organizzano, all'interno del punto vendita, un'area Noleggio attrezzata di tutto punto, ben visibile e attrezzata. In sostanza, ti consentono di avvicinare un'attività a livello professionale anche se non hai nessun background specifico. E in un momento di difficoltà come questo è importante poter offrire un nuovo servizio, fidelizzare il cliente e garantirsi ottime marginalità.



Francesco Gostoli

Giusto Gostoli - Materiali edili - Fermignano (PU)



Con Isolmant abbiamo stretto un rapporto di collaborazione molto operativo sull'acustica che ci consente di svolgere ottimi lavori, grazie a una tecnologia completa e alla disponibilità al lavoro in partnership. L'ufficio tecnico è sempre a disposizione per fornire informazioni e calcoli preliminari nella fase precantieristica, inviare certificati e fornire assistenza telefonica o con sopralluoghi in cantiere. Ci è sufficiente comunicare le specifiche della costruzione in fase di progettazione o di esecuzione, per ricevere con estrema celerità una relazione scritta, che costituisce la valutazione preventiva dettagliata del lavoro. Il confronto con i tecnici dell'azienda è davvero frequente

e approfondito; si tratta di un vero sostegno nell'orientamento alla scelta dei prodotti e di supporto in caso di problematiche complesse. Inoltre, Isolmant svolge un'ottima attività di tipo formativo; abbiamo già partecipato ad alcuni corsi, da loro organizzati. In particolare, riescono a predisporre un programma, sempre concentrato sulle tematiche dell'acustica, ma personalizzato in funzione delle esigenze del singolo rivenditore e con particolare riferimento alle tecnologie costruttive più diffuse nel territorio di riferimento. Oltre a questo, siamo molto contenti dell'attività di comarketing, decisamente efficace: abbiamo realizzato assieme alcuni eventi, come aperitivi tecnici, per progettisti e prescrittori. Momenti abbastanza insoliti, ma certamente interessanti e non noiosi.



tecniche costruttive sono ormai all'avanguardia, frutto di ricerche specifiche finalizzate a migliorare la vivibilità degli spazi. Nel 2010, secondo un'indagine Ance, il 53,3 per cento degli immobili realizzati o ultimati dalle imprese del Sistema associativo sono ad alto rendimento energetico.

Cambia la distribuzione

Dunque, lo spostamento di fuoco verso il recupero e il costruire a basso impatto hanno generato una parcellizzazione del cantiere e delle lavorazioni diventate via via più specialistiche, così come l'introduzione di nuove tecnologie dedicate e una frammentazione del panorama delle imprese di costruzione, che ha visto l'impresa generalista cedere il passo alla piccola specializzata. Oggi questa stessa tende a ampliare la gamma delle sue competenze, a introdurre nuovi campi d'intervento che la rendano verticale non solo su una specifica area, ma almeno su un paio adiacenti, così da incrementare le proprie possibilità d'affari. Visti i numeri riportati poco sopra la tendenza non è certamente destinata a esaurirsi, anzi, l'impulso in questa direzione subirà una decisa accelerazione. Bene, se questa è l'evoluzione del mercato, le conseguenze sul centro di distribuzione e sulla produzione di materiali e tecnologia non è leggera.

Maggior qualità e maggior specializzazione sono due concetti che vanno a braccetto. Un impermeabilizzante o un isolante di oggi non sono più le stesse cose di qualche anno fa, ma in molti casi non lo è neppure un mattone. Per non parlare, poi, di un elemento per pavimentazione o un sanitario. Questi nuovi oggetti dispongono di funzionalità maggiori, aspetto estetico di gran lunga migliore e contengono

tecnologie spesso innovative. Utilizzarli richiede una cultura specifica che si raggiunge anche conoscendo quel che sta a monte e a valle dello specifico prodotto. Il che, tra l'altro, offre al rivenditore la possibilità di ampliare la propria gamma merceologica. Servizi, come informazione e formazione, assistenza tecnica pre e post cantiere, scambio di esperienze, confronto sono perciò indispensabili in un mondo che – anche se con apparente lentezza – sta mutando. Disporre di tecnici preparati in grado di mostrare e insegnare diventa elemento d'attrazione. Poter illustrare le tecniche applicative, il funzionamento di una nuova attrezzatura e farne toccare con mano le qualità, diventa qualificante. E tutto questo è servizio, assistenza tecnica, che rimbalza dall'azienda produttrice, alla rivendita, al consumatore. Ormai da qualche anno il servizio sta assumendo un peso preponderante rispetto al mero prodotto. Anzi, come visto all'inizio, il solo prodotto tende a scomparire a favore del prodotto-sistema-servizio e, paradossalmente, il primo non sopravvive senza il secondo, mentre il caso opposto si verifica tranquillamente e senza traumi. Ormai stanno scomparendo produttori e rivenditori convinti che la variabile più importante all'interno del perimetro di mercato sia quella del prezzo (seguita, magari, dalla rapidità di consegna e dalla varietà dei prodotti disponibili). Si fa strada invece il concetto che sia necessario occuparsi di tutto ciò che va oltre il solo prodotto, che sia necessario conoscere i problemi del proprio cliente, che occorra studiare soluzioni alternative e proporre azioni migliorative, che sia importante visitare il cantiere, spesso seguendo le fasi di messa in opera del sistema o prodotto.



Marco Ravizzini

Ravizzini Materiali e soluzioni per l'edilizia - Milano

Se vogliamo chiamarla assistenza, chiamiamola così, in realtà è qualcosa che si avvicina molto di più a una forma di partnership commerciale. Il sistema attivato da Kerakoll è per noi essenziale – e naturalmente – ne condividiamo metodo e finalità.

Il funzionamento è molto semplice: i promoter dell'azienda sondano l'area ed entrano nei cantieri, per la promozione dei loro formulati, ma poi, quando arrivano nel nostro centro per portare ordini, ci comunicano ogni eventuale altra possibilità di business, non solo per Kerakoll, e spesso segnalano anche soltanto l'esistenza di un nuovo cantiere. In sostanza è come avere un nostro agente sul territorio e questo offre notevoli vantaggi a entrambe le parti. Ogni promoter dispone di zone ben delimitate e ben distribuite, senza accavallamenti con altri e una precisa rivendita di riferimento, il che evita anche la presentazione di offerte generiche. Ma c'è di più, lo stesso distributore, può farsi carico di allertare uno qualsiasi degli agenti e inviarlo presso un cantiere che ritiene interessante, dove lui andrà – di solito il meccanismo è molto celere, non oltre i due giorni – a promuovere la mia rivendita, certo con un occhio di riguardo ai prodotti Kerakoll.

Da sottolineare che questa è una filosofia propria dell'azienda finalizzata alla conquista comune del mercato.





Prodotto-sistema-servizio

Oggi, dunque, quando si parla di prodotto non ci si limita a pensare a un bene dotato di determinate caratteristiche fisiche o tecnologiche. Nel marketing si parla di prodotto-sistema per intendere il prodotto come insieme di due componenti: una materiale e l'altra immateriale. In passato l'attenzione di un imprenditore era concentrata sul prodotto inteso come bene materiale: pertanto, ci si soffermava soprattutto sul considerare le materie prime e sussidiarie componenti il bene, il processo produttivo e le fasi necessarie per l'ottenimento del prodotto. Oggi, l'attenzione viene puntata soprattutto sul momento del consumo da parte dell'acquirente. Il bene che non viene

utilizzato da parte del consumatore non è che un prodotto incompleto.

La conseguenza di questa affermazione è, ad esempio, che uno stesso bene utilizzato in due modi diversi diventa due prodotti distinti. Questo porta a creare nuovi prodotti, partendo da uno stesso bene, attraverso l'individuazione di possibili usi diversi dello stesso, pensiamo ad esempio ai laterizi. Pertanto, le aziende, investono tempo e denaro nel cercare di fornire il prodotto di usi diversi in funzione delle differenti e molteplici esigenze del consumatore finale.

Il consumatore finale, dunque, passa da un ruolo passivo (nel quale si limita ad acquistare ciò che è stato prodotto dall'azienda) ad un ruolo attivo (in quanto condiziona le scelte produttive dell'azienda stessa). Il motivo è che in un mercato che diventa sempre più aperto e competitivo, per il compratore sia di beni industriali, che di consumo, diventa sempre più facile trovare molti prodotti tra cui scegliere, simili tra di loro per tecnologia, prestazioni, e generalmente per rapporto prezzo/qualità.

Inoltre, la crescente apertura dei mercati rende sempre più frequente l'apparire di concorrenti con prodotti di qualità accettabile, ma offerti a prezzi estremamente bassi.

Questo pone all'azienda che vuole restare competitiva, ma non può puntare su una politica di bassi prezzi, il problema di migliorare l'offerta al cliente, un miglioramento che non sempre, per vincoli tecnologici e di costo, può essere ottenuta solo con le prestazioni del prodotto, ma può essere molto più agevolmente raggiunta migliorando il livello di servizio fornito.

L'elemento che assicura l'efficacia di una offerta basata sui servizi come alternativa a una basata sullo sconto sta nella considerazione, in fondo ovvia, che il cliente non compra il prodotto per sé, ma per l'utilità che ne può trarre. Non si tratta di un concetto nuovo: esso è stato sempre ben presente nel mercato dei beni industriali, soprattutto per quanto concerne attrezzature e macchinari. Lo era meno, fino a poco tempo fa per prodotti edilizi maturi, ma anche in questi comparti le cose si stanno modificando rapidamente.

Nel campo di macchine e attrezzature da cantiere, ad esempio, non si vende il macchinario solo in quanto tale, ma si assicura al cliente un miglioramento del profitto tramite un utilizzo più efficiente dei fattori produttivi. In altri termini, gli si assicura una maggiore redditività a parità di investimento, spostando la trattativa del prezzo del prodotto al valore di uso.

Tra due fornitori, uno che offre un prezzo relativamente alto ma con garanzia di perfetta messa a punto della macchina e addestramento degli operatori (qualità elevata da subito), manutenzione programmata (qualità costante), rapidità di intervento e disponibilità immediata di pezzi di ricambio (minimo fermo macchina) sarà probabilmente preferito rispetto a un altro che offre un prezzo più

basso subito, ma un'incertezza sui risultati e i costi poi.

Lo stesso ragionamento vale per la manufatti apparentemente poveri: una gestione dei fornitori basata unicamente sulla ricerca del prezzo più basso è meno produttiva di una politica che, senza ovviamente trascurare il prezzo, attribuisce il giusto valore a tutti gli aspetti di qualità e continuità del servizio, che finiscono per creare una partnership tra fornitore e cliente. La qualità finale di un prodotto coincide in buona parte con quella dei componenti utilizzati, mentre i costi di produzione dipendono in misura considerevole dalla buona progettazione e da una accorta gestione di logistica e magazzino, tutti aspetti in cui il ruolo del fornitore dei componenti è decisivo.

Una tendenza significativa, da tempo in corso, è rappresentata dall'estensione a tutti i mercati di questo modo di valutare i fornitori, e dunque della crescente importanza dei servizi offerti anche nel mercato dei beni per l'edilizia.

Quasi sempre diventa necessario offrire, oltre al prodotto-servizio principale, anche una serie di servizi di personalizzazione, consulenza, assistenza, eccetera, che creino una differenza rispetto ai concorrenti e giustifichino l'acquisto anche se il prezzo non è il più conveniente. Quindi non più servizio nel senso tradizionale del termine, non semplice assistenza, ma tutto quello che si fa prima, durante e dopo la vendita per garantire al cliente un uso sicuro e redditizio del prodotto.

A questo punto, è ovvio che una rivendita, per scegliere quali marche trattare, privilegerà sicuramente il costo (in termini di ricarico possibile), ma considererà anche una serie di altri fattori, quasi tutti di servizio. Il suo obiettivo è commercializzare i prodotti garantendosi un margine elevato e costante,



Lucio Lombardi **Lucio Lombardi & Co - Campobasso**

Stiamo sperimentando un servizio che ci sembra davvero efficace con Ruredil. Si tratta di qualcosa che va oltre l'assistenza tecnica, una vera e propria partnership costruita su una loro recente tecnologia: il sistema di rinforzo strutturale Ruregold, che ha reso alla portata di tutti interventi fino a ieri di dominio esclusivo di tecnici strutturisti. Di

fatto, funziona così: dapprima un corso formativo da parte dell'azienda, che ci mette in grado di fornire risposte adeguate al cliente che debba eseguire piccoli rinforzi e rifacimenti, in questo caso siamo in grado noi stessi di indirizzarlo, illustrargli il prodotto e il sistema applicativo. Qualora l'intervento fosse di maggior complessità possiamo consultarci con l'ufficio tecnico dell'azienda, il quale ci rilascia una relazione che discutiamo e spieghiamo al cliente finale. infine, se il problema è davvero importante e richiede la firma di uno strutturista, Ruredil è in grado, attraverso uno staff di propri professionisti abilitati, di offrire all'impresa tutto il progetto, completo di coefficienti di calcolo. Naturalmente, anche assistenza post vendita qualora ve ne fosse necessità".

Questo ci permette una notevole evoluzione di ruolo poiché possiamo proporci come interlocutori in un'area che fino a qualche tempo fa ci era preclusa, quella del rinnovo strutturale. Ma non solo, possiamo presentarci come interlocutori tecnici per interventi ad alta qualificazione rivoluzionandone le modalità esecutive. In sostanza, accanto al ruolo meramente commerciale affianchiamo quello di consulente tecnico, rendendoci un partner attivo nella filiera delle costruzioni.



e questo gli viene assicurato non solo dal costo iniziale del prodotto, ma anche da una serie di servizi del fornitore (di logistica, assistenza, comunicazione, ecc), che gli diminuiscono i costi di gestione, e così di fatto aumentano il margine.

La rete

Quel che, come accennato, sta accadendo in virtù degli elementi descritti (mercato che cambia, bene che si evolve da esclusivamente materiale a insieme di fattori tra cui l'immaterialità ha il sopravvento) sta cambiando radicalmente il modo di rapportarsi reciproco tra mondo della produzione e quello della distribuzione. I servizi che da questi ultimi soggetti vengono erogati ai primi fuoriescono ormai dall'alveo classico – per quanto ancora importante – fatto di formazione, informazione, assistenza tecnica, marketing eccetera, per spostarsi verso altri piani, ben più complessi, che vanno a costituire vere e proprie reti. Non è semplice ed univoco definire la rete di imprese e ciò rivela come sua prerogativa fondamentale l'elasticità, che ne è anche una delle maggiori qualità.

Da punto di vista aziendale essa è una forma aggregativa tra imprese e risiede nel continuum che va da una forte integrazione fino ad un avvicinamento debole quale quello determinato da semplici contratti commerciali. Da questo primo punto di vista si caratterizza per l'estrema flessibilità nel rapporto tra le parti, sia in sede di progettazione e nascita, sia nel tempo, nonché per i limitati fabbisogni finanziari e per la possibilità di una semplice suddivisione dei ruoli.

Infatti, quello a cui si assiste oggi nel mondo dell'edilizia è estremamente variegato e difforme, resta tuttavia il minimo comun denominatore del "lavorare assieme" per offrire di più. Queste nuove partnership permettono perciò di creare convergenze anche solamente parziali delle attività (la comunicazione, la penetrazione in nuovi mercati, la comune intrapresa di un di un progetto). I due mondi – produzione commercio – sono diversi tra loro in termini di disponibilità di risorse e competenze e questa eterogeneità sembra alla base del conseguimento di profitti differenti. L'unione, in quest'ottica, consente alla singola unità imprenditoriale l'accesso a risorse d'importanza strategica presidiate da altri e l'aggregazione nel suo complesso può essere interpretata come un'architettura di competenze variamente combinabili e funzionali al potenziamento delle performance del singolo soggetto. Oggi, le aziende produttrici stanno comprendendo che la distribuzione è una componente imprescindibile per avere successo sul mercato e non solo va curata come una risorsa aurea, ma è soggetto con cui costruire alleanze operative concentrando sforzi su risorse intangibili e principalmente sulle conoscenze di ambiti diversi. ■

Migliorare significa sapere dove andremo, senza dimenticare da dove veniamo.

Da più di **35 anni** Prebit **ricerca e sviluppa le migliori soluzioni** per l'impermeabilizzazione e l'isolamento **migliorando il confort abitativo.**

Più valore ai tuoi spazi

PREBIT



ΔLnw
27,5dB

PREBIFON
Isolante acustico da calpestio
costituito da:
• TNT di poliestere alta gamma
• Membrana bituminosa
• TNT di polipropilene