

## CASE STUDY

### IL RAPPORTO PMI E GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA. IL CASO FAB S.R.L.

by *Marco Cioppi, Elisabetta Savelli*

#### 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, i processi distributivi e gli attori in essi coinvolti sono stati protagonisti di importanti trasformazioni sia sotto il profilo strutturale che strategico/organizzativo.

Il nostro Paese, come quelli più industrializzati, ha vissuto molti di questi mutamenti, sebbene il tema della trasformazione e razionalizzazione del comparto distributivo sia ancora oggi di grande attualità, considerata l'elevata frammentazione che continua a caratterizzare il sistema commerciale italiano rispetto a quello di altri paesi esteri.

Interprete indiscusso di questo processo di ammodernamento è stata la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) che nel nostro Paese, a partire dagli anni '90, ha registrato uno sviluppo molto consistente. L'affermarsi della GDO ha favorito un progressivo spostamento a valle del potere di mercato, modificando le dinamiche dei rapporti tra imprese produttrici e distributori. In questo quadro si inserisce anche il complesso, ma ormai inevitabile, legame tra la GDO e le piccole e medie imprese fornitrici. Un legame che, fino alla fine degli anni '80, è rimasto pressoché in ombra, poiché entrambi i soggetti consideravano scarsamente vantaggiosa e perfino improbabile (soprattutto nella prospettiva del fornitore) l'avvio di una collaborazione con soggetti così lontani e diversi. Poi, con il progressivo affermarsi della grande distribuzione anche le politiche commerciali di quest'ultima hanno iniziato a diventare più dinamiche, mostrando una maggiore propensione all'innovazione, allo sviluppo di marche commerciali e di legami sempre più intensi con il territorio di riferimento (Pepe, Musso, 2009); politiche che hanno favorito il rapporto con i fornitori minori rendendo sempre più diffusi i casi di piccole e medie imprese che collaborano, anche a livello internazionale, con grandi player commerciali, trovando proprio nel consolidamento di questi rapporti l'occasione per crescere sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

L'obiettivo di questo lavoro consiste nell'approfondire la complessità del rapporto tra grande distribuzione e piccole-medie imprese fornitrici

e di indagare le condizioni organizzativo/strutturali che queste ultime dovrebbero garantire al fine di sviluppare relazioni stabili in un'ottica di maggiore efficacia ed efficienza delle attività di canale.

Lo studio privilegia l'ottica dell'impresa fornitrice ed è supportato dall'approfondimento di una case-history aziendale operante nel settore del mobile arredamento.

Il paper si articola in cinque paragrafi.

Nel secondo paragrafo si ripercorrono le recenti tappe evolutive del sistema distributivo italiano per comprendere il peso attuale del dettaglio moderno nel comparto *retail*.

Il terzo paragrafo richiama gli elementi di maggiore criticità del rapporto tra imprese minori e grande distribuzione organizzata.

Il quarto paragrafo descrive ed analizza il caso FAB S.r.l.: una media impresa marchigiana che grazie al consolidamento dei rapporti con la grande distribuzione è riuscita a rafforzare, negli ultimi anni, la propria posizione soprattutto nei mercati internazionali.

L'ultimo paragrafo, infine, sviluppa riflessioni di sintesi e possibili implicazioni manageriali derivanti dall'analisi dell'approccio strategico seguito dall'azienda esaminata nel gestire i propri rapporti con la distribuzione moderna.

## 2. La grande distribuzione in Italia dagli anni '90 ad oggi

L'ammmodernamento del comparto distributivo, in Italia, ha registrato un'accelerazione molto forte a partire dagli anni '90. In quel periodo, infatti, si sono create le condizioni per un cambiamento radicale del commercio, favorendo il progressivo affermarsi del dettaglio moderno (Fornari, 2000) caratterizzato da un aumento della produttività del personale, dall'elevata superficie media di vendita<sup>1</sup>, da una tendenziale riduzione dei margini lordi unitari, da rilevanti investimenti in tecnologie e dalla diffusione di tecniche che tendono ad escludere il tradizionale rapporto di vendita personale al banco (Barile, 1996).

Secondo l'Istat, alla fine degli anni '90, sebbene la rete distributiva italiana risultasse ancora caratterizzata da una grande preponderanza di esercizi di piccola dimensione, la GDO aveva registrato un incremento, rispetto al 1991, di oltre 2.500 unità superando, nel 2001, i 17 milioni di mq di superficie di vendita (pari a +29%)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Il dettaglio moderno, definito anche con l'acronimo GDO (Grande Distribuzione Organizzata) identifica l'insieme di tutti i punti vendita al dettaglio, operanti nel settore alimentare e non, che utilizzano grandi superfici aventi una soglia dimensionale minima generalmente individuata in 200 mq per i prodotti alimentari e in 400 mq per le categorie non alimentari.

<sup>2</sup> Cfr. Cozzi S. (2006).

Il decennio successivo ha confermato il trend di accrescimento della GDO in termini di numerosità, ampiezza delle superfici e addetti impiegati<sup>3</sup>. Secondo i dati dell'Osservatorio sul Commercio, nel periodo 2008-2011, i Grandi Magazzini sono aumentati del 33,6% in termini numerici, del 19,2% in termini di superficie di vendita occupata e del 15,1% in termini di addetti. Al secondo posto si posiziona l'aumento delle Grandi Superfici Specializzate, seguite dagli Ipermercati. I Supermercati e i Minimercati, formule più mature, presentano un accrescimento più contenuto nel periodo considerato, sia in termini di consistenza che di superfici ed addetti (Tab.1).

*Tab. 1 - Incremento della GDO in Italia nel periodo 2008-2011*

Tipologia	Incremento 2011 / 2008		
	Numero	Mq	Addetti
Supermercati	7,5	9,7	8,6
Ipermercati	10,9	10,7	2,0
Minimercati	4,4	3,6	7,6
Grandi magazzini	33,6	19,2	15,1
Grandi sup. Spec.	13,9	15,7	11,9

*Fonte: Rapporto Osservatorio sul Commercio – Ministero dello Sviluppo Economico – 2011.*

Complessivamente, nel 2011, la grande distribuzione ha conseguito un incremento delle vendite del 2,4% rispetto al 2008 ed un aumento della quota di mercato del 2%, raggiungendo un valore pari al 42,5%<sup>4</sup>.

Nonostante questa evoluzione, proprio a partire dal 2011, si è registrata una lieve inversione di tendenza: la grande distribuzione, fino ad allora risparmiata dalla crisi dei consumi, ha iniziato ad accusare le prime battute d'arresto. I dati dell'ultimo rapporto Coop 2013 rilevano che la progressiva saturazione del mercato e la repentina caduta della domanda interna hanno posto un limite al fenomeno di espansione della GDO, pur facendo registrare performance intra-canale molto differenziate. Tengono i superstore, che riescono ad intercettare le esigenze dei consumatori coniugando ampiezza di assortimento e servizio di prossimità; continua l'ascesa dei discount; buona anche la performance dei negozi specializzati nella vendita di prodotti per l'igiene personale e la cura della casa. La caduta dei consumi di beni durevoli penalizza, invece, maggiormente gli ipermercati e le grandi superfici specializzate nella vendita di prodotti di arredamento, elettrodomestici, prodotti tecnologici, abbigliamento e calzature, libri e giornali.

<sup>3</sup> Il complesso degli esercizi della GDO vede impegnati, al 2011, 351,5 mila addetti mentre le superfici di vendita risultano pari a 21,7 milioni di mq (Rapporto Osservatorio sul Commercio, 2011).

<sup>4</sup> Ciò grazie, soprattutto, al comparto alimentare che, ancora oggi, assorbe circa il 70% delle vendite complessive realizzate dalla GDO.

Si direbbe che la tradizionale rincorsa dell'Italia ai livelli di sviluppo della distribuzione moderna degli altri paesi europei si possa considerare ormai prossima alla conclusione. Il sistema distributivo italiano è paragonabile oggi a quello dei concorrenti europei, soprattutto in termini di varietà degli esercizi commerciali presenti, benché permangano elementi di tipicità che rendono ancora oggi il nostro comparto distributivo peculiare (e talvolta difficilmente confrontabile) rispetto a quello delle altre nazioni (Savelli, 2013).

La cosa certa è che la GDO rappresenta ormai un protagonista indiscusso del sistema commerciale, in grado di esprimere obiettivi di mercato propri che interferiscono con quelli dei suoi fornitori, diventando un cliente ed un mercato intermedio che necessita di essere conquistato dalle imprese di produzione tanto quanto quello dei consumatori finali, mediante un'adeguata pianificazione e gestione delle leve di marketing.

In questa situazione anche i rapporti Industria/Distribuzione hanno subito cambiamenti legati all'aumentata influenza delle imprese commerciali nei confronti dei fornitori (Raff, Schmitt, 2009; Amato, Amato, 2009) che ha favorito, dapprima, una progressiva evoluzione in senso competitivo di tali rapporti (Varaldo, Fornari, 1998); successivamente, soprattutto nei casi di estrema conflittualità, si è iniziato a riconoscere l'importanza di relazioni più evolute, di natura strategica in cui le parti riconoscono l'opportunità e la convenienza di una gestione delle rispettive attività proiettata nel medio-lungo termine ed imperniata sul riconoscimento dei vantaggi ottenibili dall'interazione tra specifiche competenze e risorse possedute (Varaldo, Dalli, 2011).

La componente strategica nelle relazioni di canale assume particolare complessità, e nello stesso tempo rilevanza, nel caso in cui i fornitori siano imprese di piccole e medie dimensioni che pur incontrando difficoltà di ingresso in questo canale moderno (non solo a causa delle diverse condizioni strutturali ma anche per la frequente scarsa conoscenza delle regole del gioco su cui si basano i rapporti con la grande distribuzione) vedono in esso uno strumento fondamentale per rafforzare la propria posizione nei mercati intermedi e finali e per sviluppare il proprio processo di internazionalizzazione (Musso, Riso, Francioni, 2011).

### **3. Rilevanza e complessità del rapporto tra imprese minori e Grande Distribuzione Organizzata**

I rapporti tra le piccole e medie imprese e la grande distribuzione hanno iniziato a farsi più frequenti e stabili a partire dagli anni '90. Prima, infatti, il coinvolgimento di queste aziende era molto limitato, anche in termini settoriali, e fortemente ancorato al criterio del prezzo.

Il cambiamento del sistema distributivo e le innovazioni legate alla dif-

fusioni del dettaglio moderno hanno creato le condizioni per lo sviluppo di legami meno fragili tra questi attori. La maggiore propensione dei grandi player della distribuzione verso l'innovazione, l'introduzione sempre più massiccia di prodotti a marca commerciale e il maggiore coinvolgimento verso il territorio hanno aumentato, infatti, l'interesse di questi nei confronti delle piccole e medie imprese fornitrici (Pepe, Musso, 2009), particolarmente capaci di garantire, flessibilità, innovazione, originalità e unicità dei prodotti (Stokes, 1995).

I vantaggi che le imprese minori possono conseguire da questi rapporti sono potenzialmente rilevanti. Musso, Riso e Francioni (2011), li riconducono a tre categorie: (i) possibilità per il piccolo fornitore di superare le difficoltà di ingresso e gestione del primo mercato, dato che spesso sono proprio i grandi player commerciali che creano il contatto con il fornitore fornendo i supporti amministrativi e logistici necessari per l'avvio del rapporto; (ii) possibilità per il piccolo fornitore di superare le difficoltà del mercato finale, grazie alla capacità del grande distributore di coprire capillarmente il mercato e fornire l'adeguato supporto comunicazionale al prodotto venduto; (iii) possibilità per il piccolo fornitore di accelerare il processo di internazionalizzazione, dato che i grandi distributori operano spesso su scala internazionale.

Ovviamente, il conseguimento di tali vantaggi dipende dal tipo di equilibrio che si instaura nella relazione di canale e dal tipo di orientamento che prevale nell'atteggiamento dei grandi distributori rispetto ai fornitori minori.

In relazione al primo aspetto, afferma Pepe (2006), ci si muove lungo un *continuum* che va dalla situazione di massimo equilibrio, corrispondente al caso in cui il piccolo fornitore può far leva sui vantaggi del proprio prodotto in termini di innovazione, esclusività e tipicità, bilanciando in questo modo il potere della grande distribuzione, alla situazione opposta in cui il fornitore si trova in condizioni di forte debolezza perché offre prodotti indifferenziati oppure non strettamente necessari all'assortimento del distributore.

Riguardo al secondo aspetto (orientamento della GDO nei confronti dei fornitori minori), invece, ricerche passate (Musso, 1999; Pepe, Musso, Riso, 2009) evidenziano due atteggiamenti prevalenti che vanno dal caso in cui il distributore considera il piccolo fornitore come un soggetto che permette semplicemente di aumentare la propria varietà assortimentale, scegliendolo sulla base del prezzo e in ottica di breve periodo, al caso in cui il piccolo fornitore viene considerato come un partner da sostenere nei suoi processi di crescita quali-quantitativa.

È chiaro che quest'ultimo orientamento, unito ad una condizione di massimo equilibrio nella relazione, rappresenta il presupposto fondamentale per lo sviluppo di rapporti stabili improntati alla ricerca di un elevato

grado di efficacia ed efficienza nella gestione delle attività di canale.

Tuttavia, nella realtà, ciò non si rivela sempre possibile. Le piccole e medie imprese continuano a trovare spesso difficoltà nel rapportarsi alla grande distribuzione perché talvolta prevalgono in questa logiche che premiano la convenienza di prezzo, la solidità finanziaria del fornitore, la capacità di quest'ultimo di conseguire economie di scala, oppure impongono termini contrattuali (condizioni di pagamento, tempi di consegna, scontistica) che le imprese minori, date le loro tipiche condizioni strutturali (scarsità di risorse, limitate competenze manageriali, ...)⁵, fanno fatica ad affrontare e sostenere con successo nel lungo termine.

In definitiva, è ormai un dato di fatto che le logiche di acquisto della grande distribuzione non escludano più dal proprio portafoglio i piccoli produttori. Peraltro, i vantaggi reciproci derivanti dalla collaborazione sono ampiamente riconosciuti. Tuttavia, il conseguimento di tali vantaggi non è sempre immediato ed automatico.

Si ritiene che il rapporto per essere realmente proficuo debba essere anzitutto gestito secondo una logica strategica. Come affermano Varaldo e Dalli (2011), infatti, queste forme evolute di regolazione dei rapporti verticali sono particolarmente utili nei casi in cui il ruolo della funzione distributiva e dei servizi al consumatore finale sia riconosciuto importante da parte dell'impresa industriale per il successo del proprio business, e nel contempo la gestione industriale si basi sullo sviluppo di elevate competenze e risorse specialistiche non facilmente riproducibili e sostituibili. È esattamente il caso delle piccole e medie imprese fornitrici di prodotti unici, fortemente esclusivi che hanno bisogno della grande distribuzione per penetrare capillarmente il mercato e che diventano partner difficilmente sostituibili per questi ultimi. In questi casi, i destini delle due parti sono reciprocamente condizionati e soltanto una gestione strategica delle relazioni può offrire garanzie di successo per entrambi⁶.

Lo sviluppo di un rapporto strategico, peraltro, impone ai fornitori minori il possesso di adeguate capacità non solo a livello produttivo ma anche sul piano organizzativo/gestionale, per poter andare incontro a partner che provengono da una storia diversa e sono portatori di valori culturali differenti, accettando in questo modo il rischio connesso ai costi della diversità (Goerzen, Beamish, 2005). Lo studio già richiamato di Musso, Rizzo e Francioni (2011), pone enfasi, a tal proposito, sullo sviluppo di dotazioni e competenze informatiche, in grado di favorire l'integrazione informativa necessaria lungo il canale.

---

⁵ Sulle peculiarità delle imprese minori, si vedano, tra gli altri i lavori di Welsh and White 1981; Shrader *et al.* 1989; Rogers 1990.

⁶ "La complessità dell'impegno", afferma Maggiore (2011), "sta proprio nell'esigenza di conciliare due esigenze apparentemente in conflitto, garantendo l'interesse collettivo (creazione del valore) e quello individuale (appropriazione del valore)".

A ciò si può unire l'importanza di consolidare un approccio strategico da parte della piccola e media impresa focalizzato sulla differenziazione, anche a costo di penalizzare l'ingresso all'interno di grandi catene che privilegiano il meccanismo della *price competition*. L'equilibrio di potere, infatti, come già detto, può essere ricercato solo nella capacità del piccolo fornitore di offrire prodotti di qualità, innovativi, unici, oltre che un adeguato livello di servizio. A tal fine, risulta indispensabile l'adozione di quello che Zucchella e Maccarini (1999) definiscono, riferendosi ai processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, un approccio dinamico alla nicchia che fonda il vantaggio competitivo sulla continua ricerca di innovazione e unicità dell'offerta. Tale approccio appare certamente rilevante per poter costruire relazioni forti con grandi distributori presenti in tutto il mondo, potendo in questo modo accedere a segmenti di mercato, anche transnazionali, sempre più consistenti<sup>7</sup>.

Nel seguito del lavoro, queste riflessioni verranno approfondite e contestualizzate allo studio di una medio-piccola realtà marchigiana - FAB S.r.l. - che ha trovato proprio nel rapporto con la grande distribuzione organizzata la via per affrontare l'attuale fase di recessione economica e consolidare la sua presenza nei mercati internazionali.

L'analisi del caso è stata condotta attraverso interviste dirette con la titolare e responsabile dei Sistemi di Gestione Aziendale. In particolare, è stata realizzata una prima intervista, tramite un questionario con domande a risposta aperta, tesa ad approfondire l'ambito di attività dell'azienda, i ruoli e le responsabilità del vertice aziendale e il tipo di rapporti sviluppati con la GDO; successivamente sono stati organizzati altri colloqui di approfondimento volti a comprendere le dinamiche che hanno favorito il consolidamento dei rapporti con i grandi player commerciali. Le informazioni raccolte con le interviste sono state completate con una serie di dati di bilancio forniti dall'azienda riguardanti il fatturato (andamento e sua scomposizione tra mercato interno ed internazionale), il numero dei dipendenti e delle assunzioni nel tempo e i principali investimenti (tecnologici, di marketing, di R&D ecc.) effettuati negli ultimi anni.

---

<sup>7</sup> Un esempio tipico di questo approccio è legato al fenomeno sempre più diffuso del "lusso accessibile": prodotti di qualità, venduti con premium price anche significativi, che non sono più destinati a élite ristrette ma a quote maggioritarie dei mercati evoluti (Silverstein, Fiske, 2003).

## 4. Il caso FAB S.r.l.

### 4.1 L'azienda in breve

FAB nasce nel 1974 nel distretto del mobile di Pesaro specializzandosi nella produzione di componenti per l'arredo del soggiorno: strutture e piani-tavolo in legno nobilitato e laccato.

Alla fine degli anni '80, grazie alla progressiva introduzione di innovazioni tecnologiche, l'azienda realizza un ampliamento della sua gamma introducendo, dapprima, la produzione di piani di lavoro per scrivanie e cucine, poi, nel 1993, la realizzazione di frontali ad incollaggio poliuretano.

FAB rappresenta una tipica realtà familiare: i coniugi fondatori ricoprono i ruoli di Direttore Generale e Presidente (il marito) e Direttore Amministrativo (la moglie). Accanto a loro i due figli sono oggi Direttore Commerciale Italia (il maschio) e Responsabile dei Sistemi di Gestione (la femmina). Ad essi si affianca il genero dei fondatori che svolge il ruolo di Direttore Commerciale Estero. Oggi FAB è azienda leader sul piano nazionale nella produzione di componenti in laminato plastico e melaminico per l'industria ed è specializzata su due principali linee di prodotti: la linea top da cucina che contribuisce al 60% del fatturato aziendale e la linea di ante da cucina che sostiene il rimanente 40%. Essa fornisce componenti d'arredo che servono sia all'industria manifatturiera che alla grande distribuzione.

Il fatturato aziendale 2012 ha superato i 41 milioni di euro (esattamente €41.452.012). Da notare che, nel periodo 2007-2012, comprendente anche l'attuale fase di crisi economica, il fatturato ha registrato un trend di costante crescita, aumentando del 67% (Tab.2). A parte la caduta del 2009 (che ha fatto registrare un valore pari €23.940.009), l'aumento maggiore si è verificato negli anni 2010 e 2012, con tassi di crescita rispettivamente pari al 23,9% e 23,2% rispetto agli anni precedenti. Analizzando meglio i dati della tabella 2 è possibile notare che sono i mercati internazionali quelli che hanno supportato maggiormente la crescita del fatturato negli anni, a discapito di una contrazione del mercato italiano (passato da €13.568.000 nel 2010 a €11.997.000 del 2012). Il fatturato estero deriva, nello specifico, prevalentemente dai mercati extra Unione Europea (il valore ammonta a €15.057.000 nel 2012, contro i 3.737.000 di euro del 2010, pari ad un incremento di oltre il 400%) e secondariamente dai paesi europei (€14.396.000 nel 2012 contro i 12.352.000 euro del 2010, pari a +16,6%).



Tab. 2 - Andamento del fatturato nel periodo 2007-2012 e sua ripartizione geografica

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Fatturato Italia</b>	11.092.000	12.807.000	11.673.000	13.568.000	15.743.000	11.997.000
		15,5%	-8,9%	16,23%	16%	-23,8%
<b>Fatturato estero</b>	13.729.000	14.130.000	12.265.000	16.089.000	17.890.000	29.453.000
		2,9%	-13,2%	31,2%	11,2%	+64,6%
<b>Totale</b>	<b>24.821.000</b>	<b>26.937.000</b>	<b>23.938.000</b>	<b>29.657.000</b>	<b>33.633.000</b>	<b>41.450.000</b>
<b>Variazione % rispetto all'anno precedente</b>		8,5%	-11,1%	23,9%	13,4%	23,2%

Fonte: dati FAB

Anche il numero di addetti ha registrato una variazione positiva nel tempo, passando dalle 96 unità del 2007 alle 158 unità del 2012. Le nuove assunzioni sono state motivate dalla crescente necessità dell'azienda di sviluppare nuovi reparti (come il confezionamento) e di aumentare i turni sui vecchi impianti e nell'ufficio acquisti, in modo da far fronte al sensibile incremento degli ordinativi.

La *mission* aziendale si basa sulla continua ricerca di efficienza e flessibilità, al fine di garantire al mercato soluzioni affidabili e di elevata qualità. Per questo FAB investe mediamente circa il 3% del fatturato annuo in attività di R&D. Tali investimenti sono rivolti, da un lato, a sviluppare ed adattare tecnologie di automazione flessibile per migliorare la produttività degli impianti e massimizzare il livello di personalizzazione dell'offerta; dall'altro, a migliorare costantemente i processi di gestione, attraverso l'introduzione continua di tecniche e strumenti di pianificazione e controllo più efficaci e sofisticati.

#### 4.2 Il rapporto FAB/GDO

I primi rapporti sviluppati da FAB con i grandi player specializzati nella distribuzione di prodotti d'arredo sono stati avviati nel 2002-2003 con Conforama (attore molto radicato soprattutto nel mercato francese). Inizialmente, si è trattato di contatti occasionali che, tuttavia, hanno permesso a FAB di conoscere ed avvicinarsi progressivamente al settore della GDO.

Nel 2007-2008 l'azienda percepisce un cambiamento strutturale delle logiche di mercato; riflessione generata dai primi segnali di crisi (inizialmente avvertiti con una crescente tensione nei tempi di riscossione dei crediti) che aumentano la consapevolezza che il mercato italiano stesse volgendo verso una situazione di prolungata staticità.

Tali segnali, che si sono poi concretizzati nella successiva flessione del fatturato registrata dall'azienda nel 2009, sono stati colti con lungimiranza da parte di FAB che, a fine 2008, ha deciso in maniera consapevole di rafforzare la sua presenza nei mercati internazionali, indirizzandosi soprattutto verso le principali insegne appartenenti alla GDO dell'arredamento. FAB, infatti, pensava che il proprio livello di produzione non era saturo, anche in funzione del calo delle vendite che si stava prospettando, e che vi erano margini produttivi rilevanti che potevano essere ancora sviluppati.

Nel 2009, l'azienda inizia a ricercare attivamente relazioni con tali players, attraverso contatti diretti o partecipazione a fiere di settore, ed inizia a consolidare quei rapporti avviati in passato ma gestiti, fino ad allora, in maniera occasionale e secondo una logica di breve termine.

Il processo decisionale che ha portato l'azienda a focalizzarsi verso questi attori per conquistare una maggiore penetrazione dei mercati esteri e recuperare fatturato è stato ben pianificato e gestito. Esso ha visto il forte coinvolgimento degli agenti e dei commerciali interni ai quali è stato demandato il compito di condurre un'analisi approfondita delle principali tendenze in atto nei mercati geografici di potenziale interesse nonché delle catene distributive specializzate nell'arredamento più importanti in tali mercati.

FAB ha scelto, poi, di rivolgersi verso quegli intermediari che risultavano maggiormente solidi ed evoluti, in grado di garantire pagamenti puntuali e sicuri, ma anche di stimolare proattivamente il processo di miglioramento continuo di FAB, in quanto capaci di interpretare ed adattarsi velocemente alle mutevoli esigenze del mercato finale.

Così negli anni 2009-2010 sono stati consolidati i rapporti con grandi gruppi della GDO, quali IKEA e Leroy Merlin. In particolare, il forte incremento del fatturato registrato dal 2011 al 2012 è stato trainato, principalmente, dal consolidamento del rapporto commerciale con IKEA (cliente acquisito ad ottobre 2011). Nello specifico, nel 2012, IKEA ha contribuito per il 19,3% al fatturato totale dell'anno.

Complessivamente, oggi, i clienti della GDO pesano almeno per il 60% sul fatturato totale di FAB, mentre la rimanente quota è generata dalle vendite realizzate con i produttori industriali.

Al cliente commerciale FAB si rivolge con un prodotto che, oltre ad essere personalizzabile, è di qualità elevata dal punto di vista tecnico, dei processi produttivi impiegati per la sua realizzazione e delle garanzie di servizio (affidabilità, rispetto dei tempi di consegna, gestione delle scorte) che completano l'offerta aziendale.

#### *4.3 Condizioni necessarie e cambiamenti organizzativo/manageriali attuati da FAB per consolidare i rapporti con la GDO*

La decisione di consolidare i rapporti con la grande distribuzione organizzata si è accompagnata ad una serie di cambiamenti all'interno di FAB che, in parte, erano già stati intrapresi dall'azienda e si sono rivelati utili nel favorire lo sviluppo dei suddetti rapporti, in parte, sono stati guidati e definiti dagli stessi clienti distributivi, in quanto ritenuti necessari per poter gestire le relazioni in un'ottica di maggiore efficacia e stabilità nel medio-lungo termine.

Questi cambiamenti, cioè, possono essere considerati, al contempo, causa ed effetto del consolidamento dei rapporti di FAB con la grande distribuzione, rappresentando fattori catalizzatori ma anche abilitanti rispetto alla durata e solidità dei rapporti gestiti. Essi possono essere ricondotti a due grandi categorie: cambiamenti tecnologico-produttivi e cambiamenti organizzativo-manageriali.

##### *A - Cambiamenti tecnologico-produttivi*

Sotto il profilo tecnologico-produttivo, il primo e principale investimento realizzato da FAB negli ultimi anni, ha riguardato l'introduzione di tecnologie produttive automatizzate e altamente flessibili che permettono di produrre soluzioni con un elevato livello di personalizzazione, in modalità just-in-time e su disegno del cliente. FAB ha intuito, infatti, che, mentre fino a qualche anno fa, grazie alla bassissima varietà e variabilità della domanda, i produttori industriali potevano investire in linee produttive in grado di realizzare un'offerta sostanzialmente standardizzata, oggi, gli investimenti in tecnologie produttive rigide non sono più convenienti, in quanto le esigenze di mercato sono diventate estremamente frammentate ed in rapida evoluzione. L'introduzione di tecnologie automatizzate e flessibili permette di rispondere prontamente ad esigenze d'acquisto sempre più differenziate e ciò ha rappresentato un pre-requisito fondamentale per FAB per allacciare i rapporti e consolidare le relazioni con i grandi player della GDO i quali avvertono la crescente esigenza di sviluppare collaborazioni con fornitori altamente specializzati, in grado di rispondere con la massima flessibilità alle dinamiche dei mercati finali.

Il secondo importante cambiamento tecnologico-produttivo realizzato da FAB ha riguardato l'introduzione in azienda di un nuovo reparto di imballaggio, creato al fine di incrementare il livello di personalizzazione delle componenti di servizio collegate al sistema di offerta. Il nuovo reparto consente, infatti, non solo la consegna in serie imballata industrialmente, ma anche la consegna *just-in-time* con imballaggio singolo, in modo da rendere il prodotto pronto per la vendita da parte della GDO.

La decisione d'internalizzare un'attività spesso svolta dagli intermediari a valle è stata dettata proprio dall'esigenza di alcuni player della GDO (come ad es. IKEA) di avere prodotti già imballati per la vendita diretta (ad esempio top per cucine che poi i clienti provvederanno ad installare autonomamente).

### *B - Cambiamenti organizzativo-manageriali*

Dal punto di vista organizzativo-manageriale, negli ultimi anni, il processo decisionale di FAB, gestito in passato secondo logiche imprenditoriali di tipo familiare (con una forte integrazione tra proprietà e attività direzionali e un forte condizionamento della proprietà sulle scelte strategiche dell'impresa), si è caratterizzato per un progressivo rafforzamento manageriale. La proprietà, pur continuando a mantenere una rilevante influenza nella funzione di governo, si è affiancata a professionisti esterni in grado di apportare strumenti e competenze specifiche utili per aumentare la capacità complessiva di far fronte alla variabilità del mercato.

Questo sta comportando anche un cambiamento nella gestione dei processi aziendali sempre più improntati a logiche manageriali.

In primo luogo, FAB ha deciso di potenziare le proprie tecniche di controllo di gestione, in modo da stimare puntualmente la marginalità di alcune soluzioni produttive e di scegliere in maniera più consapevole le opportunità di mercato da perseguire. In termini più ampi, FAB ha rafforzato il processo di pianificazione e controllo aziendale: ogni trimestre, l'azienda analizza lo scostamento dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi pianificati. Questi ultimi vengono fissati mediante indicatori numerici di miglioramento continuo (ad es: contrazione del magazzino di un certo valore % rispetto al periodo precedente preso a riferimento). In caso di scostamenti negativi, si attiva un processo di confronto da parte del management finalizzato ad individuare le azioni correttive da implementare per raggiungere gli obiettivi definiti in precedenza. Grazie a questa rigorosa impostazione del processo di pianificazione e controllo, lo scorso anno, FAB ha raggiunto l'obiettivo di contrarre il valore delle scorte presenti in magazzino di 800.000 euro, producendo evidenti riflessi positivi in termini di gestione finanziaria.

In secondo luogo, l'azienda ha rivisto il ruolo assegnato ai commerciali: in passato, il personale di vendita aveva esclusivamente l'obiettivo di generare ordinativi, allineati con la capacità produttiva attuale dell'azienda; oggi, invece, il personale di vendita ha il compito di raccogliere ed interpretare le esigenze attuali e future del mercato, in modo da guidare anche lo sviluppo innovativo futuro dell'azienda. In particolare, il personale di vendita ha innanzitutto il compito di comprendere qual'è il prezzo target dell'acquirente, assieme alle specifiche produttive e di servizio, in modo

da orientare l'azienda nella proposta di soluzioni coerenti con le richieste del mercato.

In terzo luogo, mediante la collaborazione con società esterne di consulenza, FAB sta sviluppando dei progetti di riorganizzazione della produzione secondo logiche *lean*, che stanno generando risultati molto positivi. Nel 2012, si è raggiunto l'obiettivo di avere un *service level*<sup>8</sup> del 99% (fissato da IKEA sulle sue 3 linee principali di articoli) con un livello di magazzino target prefissato. Quest'anno, l'obiettivo fissato con IKEA è di ottenere un abbassamento dell'impiego di materie prime e semilavorati, con un aumento della produttività del 20%, lasciando il *service level* al 99%.

Infine, il quarto importante cambiamento introdotto da FAB negli ultimi anni concerne lo sviluppo di nuovi e più performanti sistemi di comunicazione, basati sul web, utilizzati sia per migliorare la gestione delle attività interne, sia per sviluppare l'area di marketing information. Oggi in FAB la gestione degli ordini è quasi totalmente informatizzata<sup>9</sup> ed è stata sviluppata l'area di marketing information mediante l'analisi delle caratteristiche e delle potenzialità dei mercati internazionali in cui l'azienda non è presente, in modo da indirizzarsi consapevolmente verso le aree di mercato maggiormente attrattive e profittevoli.

## **5. Conclusioni**

Il caso analizzato è particolarmente interessante perché rappresenta un esempio in cui il rapporto di canale si caratterizza per un equilibrio relazionale intermedio rispetto alle situazioni estreme che Pepe (2006) definisce di massimo equilibrio e di maggiore debolezza per il produttore (Cfr. Par.3). La relazione tra FAB e la grande distribuzione si presenta, infatti, complessa in quanto l'azienda fornisce un prodotto che è stato adattato alle specifiche richieste del retailer e viene venduto da quest'ultimo con il proprio marchio commerciale. Ciò rende più dipendente il rapporto, sia dal punto di vista di FAB che per consolidare la collaborazione con i grandi player ha realizzato investimenti *firm-specific* di medio-lungo termine, sia nella prospettiva del retailer che di fronte ad un'offerta adattata alle sue specifiche richieste può incontrare una certa difficoltà nel sostituire il fornitore.

---

<sup>8</sup> Il *service level* misura la percentuale con cui FAB rispetta i parametri indicati da IKEA relativi alle componenti di servizio richiesti; esprime quindi la capacità di FAB di soddisfare gli standard di servizio di IKEA; un *service level* del 99% significa che su 100 richieste 99 vengono regolarmente evase dall'azienda.

<sup>9</sup> Si consideri che nel 2008 FAB sviluppava meno della metà del fatturato attuale con 4 collaboratori impegnati nella gestione degli ordini; oggi l'azienda realizza 42 mil. di euro di fatturato e gli ordini sono gestiti interamente da un collaboratore part-time.

Nonostante questa condizione di reciproca dipendenza, il rapporto che FAB è riuscita ad instaurare con la GDO è molto collaborativo, perché entrambe le parti sono consapevoli delle opportunità derivanti dalla collaborazione. I player commerciali vedono in FAB un partner estremamente flessibile, che dedica una cura quasi maniacale ai dettagli e al miglioramento continuo del prodotto (atteggiamento tipico delle piccole e medie imprese manifatturiere), capace di adattarsi in termini di offerta e di garantire un livello di servizio elevato in rapporto ai tempi di consegna, al mantenimento delle scorte e alla gestione degli ordinativi. D'altra parte, FAB, grazie al consolidamento dei rapporti con la GDO è riuscita non solo a fronteggiare la congiuntura negativa determinata dalla crisi economica mondiale tutt'ora in corso, ma addirittura a realizzare un'elevata crescita quali-quantitativa. Rispetto al 2007, il fatturato 2010 è cresciuto del +19,5%, raggiungendo addirittura il +67% nel 2012 (con un valore pari a 41.450.000€ contro i 24.821.000€ del 2007). Anche il numero di dipendenti è aumentato del 64,6% nel periodo considerato, passando da 96 a 158 unità. Queste variazioni sono state possibili grazie ad una penetrazione più intensa di FAB nei mercati esteri: i player commerciali con i quali l'azienda collabora operano, infatti, a livello internazionale con una rete di punti vendita molto capillare. Ciò ha determinato un forte incremento delle vendite aziendali che ha reso necessario un potenziamento dell'organico per far fronte ai quantitativi crescenti di produzione. Parallelamente allo sviluppo quantitativo, il legame con la GDO ha consentito a FAB di realizzare una maggiore penetrazione in nuovi mercati, soprattutto a livello internazionale, ed ha incoraggiato un processo di miglioramento qualitativo della produzione e dei processi, attraverso l'introduzione di nuove pratiche gestionali e di tecnologie automatizzate che permettono il conseguimento di economie di scopo.

La consapevolezza delle opportunità conseguibili nel medio-lungo termine dal rafforzamento del legame con la grande distribuzione ha fatto sì che l'azienda accettasse con estrema positività taluni cambiamenti proposti dai partner commerciali, quali il potenziamento nell'impiego di tecnologie di produzione automatizzate (indispensabile per aumentare il livello di flessibilità dell'offerta) e l'introduzione di logiche produttive di tipo *lean* in grado di elevare il *service level* garantito.

La convinzione con cui sono stati introdotti i suddetti cambiamenti pone oggi FAB in posizione di vantaggio rispetto alla GDO: gli sforzi compiuti per adattare l'offerta e gli investimenti *firm specific* realizzati, sia sotto il profilo tecnico-produttivo che organizzativo-manageriale, hanno reso FAB un partner strategico nell'attuale contesto di collaborazioni con la GDO ed hanno creato le condizioni perché l'azienda pesarese potesse avere, anche in futuro, una via sempre più aperta in questo canale, riuscendo a sviluppare rapporti stabili e duraturi con i *player* commerciali.

I cambiamenti realizzati all'interno di FAB sono stati tanti: alcuni erano già stati intrapresi prima di consolidare i rapporti con la GDO, facendo parte del naturale percorso di evoluzione strutturale dell'azienda; altri sono stati implementati dietro la spinta dei grandi player, quali presupposti per avviare o rafforzare i rapporti di canale. Posto che dall'analisi di un solo caso aziendale sia impossibile azzardare generalizzazioni, il percorso evolutivo di FAB suggerisce alcune implicazioni manageriali, utili da sottolineare perché rappresentano *best practices* nei confronti di altre realtà imprenditoriali che vivono situazioni di mercato simili.

Come affermato anche in letteratura (Visconti, 2008), dall'esperienza di FAB si evince, anzitutto, una grande abilità sviluppata nel garantire il rispetto di alcune regole-base che sono necessarie per offrire ad una catena della GDO un prodotto da vendere con il suo marchio commerciale:

- avere un livello di qualità superiore a quello di fascia media;
- mantenere costante nel tempo tale livello qualitativo (dal momento che la GDO ha maturato competenze sempre più elevate sui controlli di qualità del prodotto e dell'organizzazione che lo fornisce);
- affiancare alla qualità del prodotto un alto livello di servizio, vale a dire avere una grande efficienza logistica, e soddisfare le esigenze di packaging, di tipo e dimensione dei pallets (per il magazzino), di merchandising (esposizione del prodotto nel punto vendita) della GDO.
- Oltre a ciò, il comportamento di FAB suggerisce due ulteriori condizioni - tra loro collegate - che una PMI dovrebbe soddisfare per poter allacciare e consolidare rapporti proficui con la GDO.

La prima riguarda l'approccio strategico con cui ci si avvicina alla grande distribuzione che non può essere solo fortuito ed occasionale. La decisione deve essere presa in maniera consapevole, attraverso un'attenta analisi e conoscenza dei mercati e delle regole del gioco che prevalgono nei rapporti con la grande distribuzione.

FAB ha potenziato le proprie tecniche di controllo di gestione, in modo da stimare più puntualmente la marginalità delle soluzioni produttive e di scegliere in maniera consapevole le opportunità di mercato da perseguire ed ha rafforzato il ruolo del personale di vendita (anche attraverso interventi di formazione) attribuendogli il compito di raccogliere, interpretare e monitorare in maniera sistematica le esigenze attuali e future del mercato finale e intermedio. In questo modo, l'azienda è riuscita, nel 2009, ad avviare nuovi rapporti e consolidare quelli esistenti con la GDO, realizzando, negli anni successivi, un consistente sviluppo degli ordinativi e del fatturato.

Il secondo elemento che si è rivelato critico per FAB nella gestione dei rapporti con la GDO ha riguardato l'approccio manageriale adottato.

L'azienda, si è detto, è una tipica realtà familiare tradizionalmente guidata da logiche imprenditoriali. Negli ultimi anni, tuttavia, il processo decisionale si è caratterizzato per un progressivo rafforzamento manageriale:

nuove e specifiche competenze sono state affiancate agli imprenditori-proprietari. Le risorse interne, in particolare, sono state valorizzate e “managerializzate” attraverso percorsi di formazione ed addestramento professionale *ad hoc*. E’ il caso, per esempio, dei commerciali i cui compiti sono stati ampliati e rivisti in modo da guidare anche lo sviluppo innovativo futuro dell’azienda. Ciò ha favorito l’introduzione di importanti cambiamenti nei processi organizzativi, quali il potenziamento delle tecniche di controllo di gestione, la riorganizzazione della produzione secondo logiche *lean* e lo sviluppo di nuovi sistemi di comunicazione Web che hanno permesso di migliorare la gestione delle attività interne e di potenziare l’area del marketing information.

In definitiva, lo stile di gestione è profondamente cambiato in FAB, introducendo un mix di imprenditorialità e managerialità particolarmente efficace, dove la componente familiare si coniuga con quella professionale. Il nuovo stile di direzione, che può sembrare accentrato, a “redini corte” come afferma Terranova (1998), permette, in realtà, di conferire un forte dinamismo all’azienda ed una velocità di risposta eccezionale. In particolare, l’apporto di competenze manageriali, la possibilità di lavorare in team di specialisti, l’attribuzione della delega nell’ambito di un processo decisionale condiviso e collaborativo, garantiscono a FAB la capacità di superare le sfide poste dall’ambiente e dal rapporto con operatori di mercato molto diversi e apparentemente distanti. Questo, inoltre, fa sì che lo spirito imprenditoriale si possa coniugare con una visione strategica di lungo periodo, fondamentale per crescere in modo continuo attraverso tappe ben definite e programmate.

Marco Cioppi  
Università degli Studi di Urbino  
marco.cioppi@uniurb.it

Elisabetta Savelli  
Università degli Studi di Urbino  
elisabetta.savelli@uniurb.it



## **Riassunto**

Questo lavoro approfondisce la complessità del rapporto tra grande distribuzione e piccole-medie imprese fornitrici ed indaga le condizioni organizzativo/strutturali che queste ultime dovrebbero garantire al fine di sviluppare relazioni stabili in un'ottica di maggiore efficacia ed efficienza delle attività di canale.

Lo studio privilegia l'ottica dell'impresa fornitrice ed è supportato dall'approfondimento di una case-history aziendale operante nel settore del mobile: FAB S.r.l..

Dall'analisi del caso emergono, in particolare, due condizioni che una PMI dovrebbe soddisfare per poter allacciare e consolidare rapporti proficui con la GDO: la prima riguarda l'approccio strategico con cui ci si avvicina alla grande distribuzione che non può essere solo fortuito ed occasionale, ma consapevole e guidato da un'attenta analisi dei mercati e conoscenza delle regole che prevalgono nei rapporti con la grande distribuzione. La seconda condizione riguarda l'approccio manageriale adottato che dovrebbe conciliare lo spirito imprenditoriale con una visione strategico/manageriale di lungo periodo, fondamentale per crescere attraverso tappe ben definite e programmate.

## **Abstract**

The paper aims at analyzing the relationship between small-to-medium-sized (SMEs) suppliers and large retailers. It also investigates both the organizational and structural conditions that SMEs should guarantee in order to develop stable and long-term relationships with large suppliers.

The study adopts the supplier's perspective and relies on a case-history of FAB S.r.l.: a supplier of products and components the furniture industry.

The case highlights two main conditions that a small supplier should accomplish: the first relates to the strategic approach needed to enhance relationships with large retailers, mainly based on deeper market analysis rather than short-term and "occasional" approach. The second condition relates to the managerial approach that should balance between entrepreneurial and managerial long-term orientation in order to develop throughout more planned steps.

## **Jel Classification:** M

**Parole Chiave (Keywords):** PMI; GDO; competenze manageriali; relazioni di canale, cambiamenti organizzativi (SME, modern retailing, managerial skills, channel relationships, organizational changes)

## Bibliografia

- Amato L.H., Amato C.H. (2009). Changing retail power and performance in distribution channels. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(12), 1057-1076.
- Barile S. (1996). *Le formule di distribuzione al dettaglio*. Cedam, Padova.
- Cozzi S. (2006). La distribuzione commerciale in Italia: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive. *Contributi a cura dell'ISTAT*. Testo disponibile online: [http://www3.istat.it/dati/pubbsci/contributi/Contributi/contr\\_2006/2006\\_8.pdf](http://www3.istat.it/dati/pubbsci/contributi/Contributi/contr_2006/2006_8.pdf).
- Fornari D. (2000). *Trade marketing e rivoluzione commerciale*. Egea, Milano.
- Goerzen A., Beamish P. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26(4), 333-354.
- Maggiore G. (2011). Un approccio strategico alla filiera per il rilancio del made in Italy. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 75.
- Musso F. (1999). *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali*. Lint, Trieste.
- Musso F., Risso M., Francioni B. (2011). Grande distribuzione alimentare e criteri di selezione dei fornitori nella prospettiva dei piccoli e medi produttori. *Mercati e Competitività*, 1, 73-92.
- Pepe C. (2006). Piccole imprese e grande distribuzione nelle filiere a qualità controllata. In: AA.VV. *Scritti in onore di Isa Marchini*. FrancoAngeli, Milano.
- Pepe C., Musso F. (2009). Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici. In Pepe C., Zucchella A. (a cura di), *Imprese e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Pepe C., Musso F., Risso M. (2008). SME food suppliers versus large retailers: perspectives in the international supply chains. Proceedings of the 15<sup>th</sup> *International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science*, European Institute of Retailing and Services Studies (EIRASS), Zagreb, July 14-17.
- Raff H., Schmitt N. (2009). Buyer power in international markets. *Journal of International Economics*, 79(2), 222-229.
- Rapporto Coop (2013), *Consumi e distribuzione*, testo disponibile online: <http://www.e-coop.it/consumiedistribuzione>
- Rapporto Osservatorio sul Commercio (2011), *Analisi economico-strutturale del commercio italiano*, testo disponibile online: <http://osservatoriocommercio.sviluppoeconomico.gov.it>
- Rogers L. (1990). *The Barclays Guide to Marketing for the Small Business*. Blackwell, London.
- Savelli E. (2013). *Entertainment e centri commerciali. Nuove strategie di differenziazione experience-based*. Franco Angeli, Milano.
- Shrader C.B., Mulford C.L., Blackburn V.L. (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45-60.
- Silverstein M.J., Fiske N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard Business Review*, 81(4), 48-59.
- Stokes D. (1995). *Small Business Management*, Second edition, D P Publications Ltd., London.
- Terranova L. (1998). Le medie imprese entrano nel gioco. *L'impresa*, 2.
- Varaldo R., Dalli D. (2011). Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 61-62, 255-297.
- Varaldo R., Fornari D. (1998). L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto. *Sinergie*, 46/98, 21-49.
- Visconti G. (2008). Le principali strategie di approccio che le PMI possono sviluppare nei confronti della GDO. *PMI*, 9, 18-23.
- Welsh J.A., White J.F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-27.
- Zucchella A., Maccarini M.E. (1999). *I nuovi percorsi di internazionalizzazione: le strategie delle piccole e medie imprese italiane*. Giuffrè, Milano.