



Pianificare il **business** per preparare il **futuro**

Intervistare Maurizio Poletti è un'esperienza che apre la mente e chiarisce le idee. Il suo, infatti, è un profilo unico nel nostro settore, e la sua visione del mercato è davvero a 360 gradi.

Il suo pensiero è la sintesi di chi ha rivestito posizioni di rilievo in tutti gli ambiti della filiera: general manager e direttore EMEA in un'azienda di specialità chimiche, direttore generale, amministratore delegato e consigliere delegato in multinazionali e aziende leader del mondo deco&coatings, oggi Poletti si divide tra due grandi passioni: la docenza universitaria - è professore di marketing all'Università di Macerata - e la distribuzione del colore - è presidente di tre centri del colore, Milano Color a Trezzano sul Naviglio in provincia di Milano ed Eurocolor a San Martino Siccomario e Vigevano, in provincia di Pavia -. Un vecchio pallino, questo della distribuzione, perché Poletti ne ha sempre riconosciuto l'imprescindibilità: non a caso proprio lui era stato l'artefice del passaggio di Akzo Nobel dal doppio canale di vendita - diretto e tramite distributori - a quello dei soli rivenditori. Parlare con lui, quindi, è illuminante, perché come nessun altro conosce le ragioni, i punti di forza e le debolezze dei vari attori del settore. E con lui, che oggi parla dal punto di vista del distributore, ho cercato di capire cosa sta succedendo, da qualche tempo, nel mondo del colore e dell'edilizia.

“

Le turbolenze del mercato sono sotto gli occhi di tutti. Per questo è improrogabile programmare le attività del punto vendita almeno nel medio termine, per non perdere la leadership sul territorio.

Parola di Maurizio Poletti.

”

Maurizio, possiamo cominciare ribadendo quanto sono incredibili questi anni?

Certo, proprio da qui dobbiamo partire! Nell'ultimo anno e mezzo il mondo dell'edilizia ed in particolare quello dei prodotti vernicianti e degli isolanti hanno visto una crescita senza precedenti. Siamo in presenza di un mercato 'maturo', che improvvisamente ha potuto beneficiare di un boom iniziato nei mesi immediatamente successivi alla fine del primo lockdown del 2020. A partire dal mese di maggio, difatti, le vendite sono cresciute in modo esponenziale e molte aziende hanno chiuso il 2020 in pareggio rispetto all'anno precedente, azzerando di fatto il crollo di marzo e aprile che aveva fatto dormire sonni agitati a tutti gli operatori del settore. Ma la vera molla che ha scatenato la crescita è stata senza dubbio la politica 'espansiva' legata ai bonus 90% e 110%, che ha consentito di tornare su posizioni di fatturato che ci eravamo scordati, ed in molti casi di superare record raggiunti in precedenza.

Tutto bene, quindi?

Non proprio. Questa 'sbornia' non ancora conclusa, infatti, ha portato con sé una serie di pericoli e di minacce, che ti voglio spiegare. Le mie considerazioni, voglio ricordarlo, sono fatte dal punto di vista del distributore di prodotti vernicianti



- Consulente strategico
- Professore Associato di Marketing presso Università di Macerata
- Presidente Milano Color ed Eurocolor

In precedenza:

- Chief Operating Officer South-West Europe & Latin America IVM Chemicals
- Amministratore Delegato UNIVAR Italia, Spagna, Portogallo
- Business Unit Director EMEA UNIVAR Coatings
- Amministratore Delegato AkzoNobel Italia

e di tutto ciò che ruota attorno al suo mercato: isolanti, rivestimenti strutture, tools, eccetera, in sostanza ciò che un moderno distributore specializzato tratta nel proprio assortimento prodotti. La prima cosa che noto è che negli ultimi vent'anni la distribuzione specializzata in Italia è cresciuta molto, sia in termini quantitativi che, soprattutto, qualitativi. Una buona parte di distributori, pertanto, ha imparato nel corso degli anni a gestire meglio il proprio magazzino, il turn-over e la marginalità. Altri invece sono rimasti legati alla consuetudine, prendendo decisioni dettate dalle abitudini e cercando di cogliere al meglio l'opportunità di sviluppo che il mercato offre di volta in volta, senza però rendersi troppo conto di ciò che stava o sta accadendo.

E quali sono, secondo te, le chiavi per comprendere quello che sta accadendo?

Le chiavi per comprendere meglio la situazione attuale e programmare le prossime mosse sono diverse. Innanzitutto il rapporto con i fornitori: oggi la distribuzione è più che mai schiacciata fra due grandi forze, i propri fornitori da un lato, e la clientela dall'altro. Andiamo con ordine e partiamo dai primi: la maggior parte delle imprese produttrici italiane sono di piccole/medie dimensioni, se si eccettuano alcune multinazionali.

Il mercato della produzione, a differenza di altri Paesi europei, è estremamente frammentato. I produttori piccoli e medi si sono trovati improvvisamente a dover gestire una crescita inusuale della domanda, spesso con organizzazioni e linee produttive non sufficientemente pronte a questo balzo improvviso. Questo ha determinato, in diversi casi, una certa confusione nella programmazione, nelle azioni e nella programmazione. Sul fronte distributivo si verifica la stessa cosa. Quanti sono i distributori in Italia che realizzano in modo appropriato un business plan per la propria attività? Non molti, credo. Ma sul fronte opposto c'è da chiedersi quanti siano i produttori a saper fare questo in modo altrettanto adeguato. Anche qui, mi sento di poter dire non molti. Un po' per carenza di cultura manageriale e un po' per carenza di personale competente e specializzato. Il rapporto con i fornitori - chiave strategica per uno sviluppo win-win del business-, in molti casi viene quindi minato già alla radice. Assistiamo, insomma, a mancanza di previsione da un lato e a carenze strutturali dall'altro. La pressione della domanda intanto 'esplode', ma in modo 'disordinato'. I clienti professionali, d'altra parte, costituiscono un altro fronte poco gestibile: spesso imprese di piccolissime dimensioni cercano di soddisfare a loro volta i propri clienti privati navigando in una giungla di

burocrazia e di incognite, soprattutto a fronte di indicazioni continuamente contraddittorie e poco chiare da parte della nostra classe politica in tema di gestione dei bonus edilizia.

Questi che ci hai raccontato sono fattori endogeni, cioè interni al settore, ma in realtà ci sono fattori esogeni, che non sempre è possibile anticipare o governare senza problemi.

È vero, basta guardare al fenomeno dell'impennata dei prezzi: la 'tempesta perfetta' si è concretizzata con la guerra in Ucraina, ma già molti mesi prima era partita una speculazione sui prezzi dei materiali a causa del rincaro delle materie prime. Nei mercati delle materie prime i prezzi fluttuano in modo molto 'liquido' e rapido, gli aumenti -così come le diminuzioni- sono all'ordine del giorno. Questo non era mai accaduto per i prodotti finiti. Solitamente, un incremento di listino veniva preannunciato alla distribuzione con qualche mese di anticipo, e questo dava modo di prepararsi, facendo un po' di stock (a volte impropriamente) e pianificando per quanto possibile le promozioni stagionali. Oggi accade qualcosa di totalmente nuovo: molti fornitori, soprattutto quelli che si sono trovati nel turbinio della crescita con scarsa struttura e con poca cultura di marketing, hanno reagito aumentando i propri listini dall'oggi al domani, senza preavviso. Alcuni addirittura hanno rinunciato ad emettere un listino improvvisando i prezzi settimanalmente. La conseguenza di questo, per il distributore, è ovviamente devastante: Il prezzo che il distributore pratica oggi al proprio cliente professionale rischia di essere superato in pochissimo tempo da un nuovo aumento. Quindi alcuni



distributori, laddove possibile, si vedono costretti a chiedere un prezzo ai propri clienti 'con beneficio' di poterlo variare prima della consegna, soprattutto se questa è differita nel tempo. Immaginatoci una impresa edile che ha pianificato un lavoro per un condominio con qualche mese di anticipo, firmando un'offerta di prezzo a 100, che diventa 140 alla fine dei lavori. Ovviamente siamo al di fuori della semplice "revisione in corso d'opera" e quindi può accadere che l'impresa chieda un prezzo maggiore già in partenza ai propri clienti 'drogando' ulteriormente il mercato.

Si può dire che, senza rinnegarne l'effetto rivitalizzante, anche i bonus edilizi hanno creato turbolenza?

Direi proprio di sì. Anche la distribuzione si è trovata a dover fronteggiare questa variabile del tutto o quasi impreparata, e lo stesso vale -ovviamente- per le imprese. Come purtroppo spesso accade nel nostro Paese, una buona idea di partenza di trasforma in un incubo con il passare dei mesi, quando ci si accorge che le decisioni prese nel corso di una notte non avevano preso in considerazione le possibili distorsioni dovute alla mancanza di controlli, soprattutto in un Paese dove i 'furbi' spesso la fanno franca.

Quando ci si accorge di questo la pezza è anche peggio del buco, lasciando nella totale mancanza di certezza migliaia di imprese che le cose le avevano fatte bene, ma che ora si trovano a dover fronteggiare regole che mutano di ora in ora, soprattutto relativamente alla cessione dei crediti fiscali.

Un altro elemento di turbolenza è generato dalla carenza di materiali, un pro-



blema che il settore vive ormai da tempo ■■■

Sì. In effetti, l'esplosione della domanda e probabilmente all'inizio anche un po' di speculazione, hanno portato il mercato ad essere a corto di offerta di materiali, quindi i prezzi sono saliti e salgono ancora, ed in questa catena il distributore non può che subire questi aumenti trasferendo a valle il più possibile per potere mantenere un margine adeguato. Alla fine della corsa ci saranno anche un po' di sprovveduti che si renderanno conto che a fronte di un fatturato 'cresciuto' del 30%, il margine non lo sarà affatto, o lo sarà in misura assai inferiore. Quindi ciò che resta in tasca potrebbe destare molte amare sorprese a chi non sa far bene i conti. E, per rimanere nell'ambito degli aumenti delle materie prime, la tempesta non poteva essere più che perfetta senza l'incremento oltre ogni limite dei costi energetici. Bollette triplicate incidono in modo significativo su costi di gestione, costringendo da un lato alcuni produttori a rivedere i propri programmi e dall'altro i distributori a rimettersi a fare i conti guardando oltre il costo del prodotto stesso.

Maurizio, penso si possa dire che mai come oggi il mercato è stato pieno di problemi e indicatori contraddit-

tori. **Che previsioni si possono azzardare per il futuro?**

Ritengo che il nostro mercato oggi si trovi in una 'bolla' che ancora non ci consente di vedere il seguito in modo chiaro. Certamente potremmo però cercare di aumentare la nostra consapevolezza su ciò che accade oggi, per preparare meglio il prossimo futuro.

Tracciare degli scenari è difficile, data anche la grande incognita della guerra in Ucraina dalla cui evoluzione dipenderanno molti fattori che influenzeranno i mercati di tutto il mondo sia in termini di disponibilità di materiali che di costi. Essendo irrealistico credere che il mercato possa crescere a due cifre come nell'ultimo anno e mezzo, occorre prepararsi ad un atterraggio il più possibile 'morbido'. Per fare

questo bisogna essere capaci di pianificare il proprio business in modo adeguato. Ogni imprenditore capace dovrebbe saper valutare quanto saranno utili gli investimenti fatti oggi in chiave futura, per esempio l'apertura di nuovi punti vendita nel caso della distribuzione e l'implementazione di nuove linee produttive nel caso dei produttori. La capacità manageriale, del resto, emerge nei momenti di maggiore difficoltà, perché quando va tutto bene è facile prendere decisioni. Occorrono quindi manager competenti su entrambi i fronti, che sappiano affrontare con la necessaria freddezza la situazione che stiamo vivendo. I produttori devono ricordarsi che i propri clienti non dimenticheranno facilmente in quale modo essi hanno saputo gestire questa fase, sia

in termini di azioni che di modi di comunicare; i distributori, dal canto loro, devono tenere a mente che la leadership conquistata su territorio dovrà essere confermata in futuro, e che il rafforzamento di un forte e sano rapporto con i propri fornitori strategici da un lato e con la propria base di clientela dall'altro saranno i pilastri sui quali occorrerà costruire le fondamenta del dopo-bolla, quando il mercato -forse- tornerà ad essere normalizzato e la domanda tornerà ad essere funzione delle reali necessità in assenza di 'droghe' fiscali. Allora, probabilmente, sarà dura risvegliarsi e si dovrà tornare ai 'basics', che dovranno poggiare su una base solida, non sgretolata dalle politiche miopi di chi non avrà saputo gestire il presente in modo serio e professionale. ■