

DISTRIBUZIONE INDUSTRIALE

LA RIVISTA DI MANAGEMENT E VENDITA PER I

SPECIALE

**Come
contrastare
la riduzione
dei margini**

pagina 24

SUPPLY CHAIN

**Passare
all'azione
nel canale** p. 28

VENDITE

**I consigli
per diventare
un comunicatore** p. 33

Bruno e Matteo Montanari

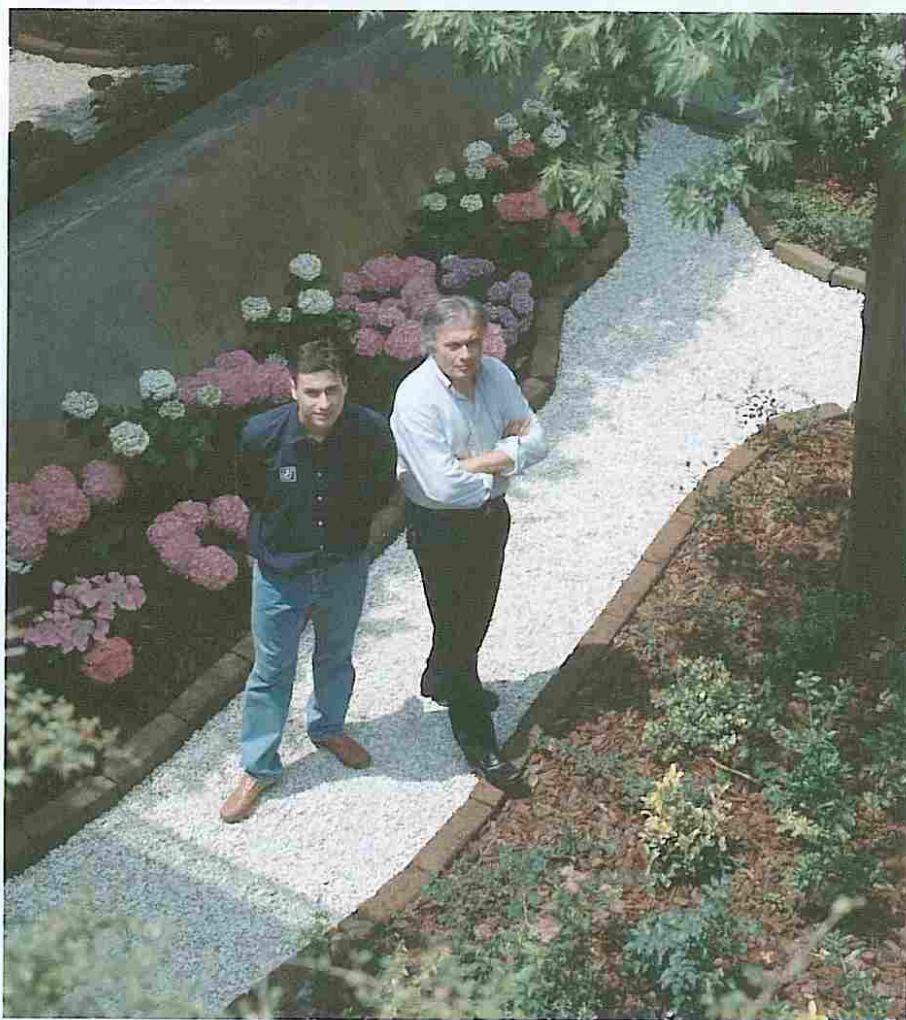
IN QUESTO NUMERO: IMPARARE A CONOSCERE LE NUOVE SFIDE DEL CONTROLLING

Intervista. Bruno Montanari

Avanti tutta

Una politica determinata, ma soprattutto all'insegna della flessibilità, contribuisce al successo. E la successione continua nella medesima direzione.

di Claudia Poletti - foto di Francesco Agostini



Nel 1977, dopo alcuni anni di attività individuale, Bruno Montanari avvia insieme al fratello Giuseppe l'Utensileria Lughese. Oggi, dopo quasi trent'anni, quell'azienda è diventata una delle realtà più importanti nel panorama della distribuzione industriale. Una storia simile a quella di tante altre piccole realtà imprenditoriali nate al finire degli anni Settanta, ma che ha saputo portare avanti una crescita importante. Nel 1994 il trasferimento nella nuo-

va sede nella zona industriale di Lugo, occupando una superficie coperta di 3.500 metri quadri. Oggi l'Utensileria Lughese, che dall'ottobre scorso può contare sulla seconda generazione con l'ingresso in azienda del giovane Matteo Montanari, assieme a ventitre collaboratori realizza un fatturato di circa dieci milioni di euro. **Signor Montanari, qual è la filosofia vincente che ha contribuito alla crescita dell'azienda?**

«Fin da quando ho mosso i primi passi nel mondo della distribuzione industriale

ho scelto di essere orientato al cliente, lavorando per soddisfare a trecentosessanta gradi le sue esigenze d'acquisto e ricercando prodotti e servizi utili alla sua competitività. Per questo motivo, nel corso degli anni abbiamo arricchito sempre di più il programma di vendita, pur appoggiandoci ad un numero relativamente limitato di fornitori che riteniamo essere affidabili e competitivi. Grazie ad una spiccata flessibilità riusciamo sempre a reperire in tempi rapidi qualsiasi prodotto ci venga richiesto; naturalmente non si può negare che la stessa flessibilità implica costi che devono essere costantemente controllati e monitorati, nonché una notevole complessità interna da gestire. Tuttavia la filosofia aziendale è proprio quella di avere il cliente al centro del lavoro e dell'interesse di tutta l'azienda, cercando di soddisfarne appieno le esigenze. Il nostro obiettivo è quello di mantenere il giusto equilibrio tra la costante crescita che ci accompagna e la flessibilità tipica della piccola azienda, convinti che sia l'unica chiave per sostenere le sfide del mercato dei prossimi anni e competere alla pari con i grandi gruppi della distribuzione industriale sia nazionali che esteri che si sono affacciati ultimamente sul nostro mercato, cercando di cogliere da questa competizione stimoli e nuovi motivi per mantenere e crescere la nostra competitività sul mercato».

Oltre all'affidabilità, quali sono i criteri che seguita nella scelta dei fornitori?

«I prodotti che distribuiamo possono essere ricondotti a tre tipologie di approvvigionamento. Innanzitutto il fatto di appartenere ad un consorzio ci permette di disporre di due marchi privati. Le dirò di più: ritengo che i cosiddetti prodotti a "private label", siano ormai una delle poche armi per poter competere e difendere i margini. In un mercato affol-

latissimo di prodotti simili, tutti di buona qualità, l'unico modo per non cedere ad una spietata guerra dei prezzi è quello di identificarsi con un marchio ben preciso da promuovere sotto il profilo commerciale. Ci sono poi i prodotti dei fornitori "storici" - con i quali abbiamo un rapporto di lunga data e vi è quindi una forte identificazione anche da parte dei nostri clienti - e i prodotti che importiamo dall'estero per la distribuzione in esclusiva su gran parte del territorio nazionale. In questo senso, recandomi spesso all'estero per visitare fiere internazionali ed aziende ho trova-

to assieme ad un mio partner alcuni prodotti interessanti che abbiamo già testato tramite alcuni clienti e stoccato a magazzino. Su questi prodotti abbiamo una esclusiva di vendita ed il progetto futuro è quello di creare una rete di rivenditori per questi prodotti nelle zone che ci competono in base agli accordi stabiliti».

Cosa vi ha spinto a scegliere di unirvi a un consorzio?

«L'Utensileria Lughese si è associata al Cdu intravedendo buone opportunità di crescita e quindi credendo sia nel consorzio che nel "private label"; e questo ci sta dando ragione. La formula consortile consente anche ad un'azienda di piccole e medie dimensioni di affrontare la concorrenza dei grandi gruppi - generalmente dotati di una rete di vendita molto più capillare e di magazzini molto più forniti - pur mantenendo la propria identità e flessibilità. Ma la cosa più importante della presenza attiva all'interno di una realtà

UTENSILERIA LUGHESE SOTTO LALENTE

Fatturato 2004	9.210.000 euro
Collaboratori	24
Clienti attivi	1.500
Fornitori	960
Codici di magazzino	30.000
Linee di prodotto	16

consortile è l'acquisizione e l'interscambio di esperienze, informazioni commerciali e spunti organizzativi e gestionali, che sono indispensabili per arricchire e rendere sempre più competitiva la propria azienda. Contro l'invasione dei grandi gruppi italiani e stranieri dei quali iniziamo a sentire la presenza in maniera sempre più pressante, bisogna poter disporre degli strumenti giusti - il private label in primis - senza rinunciare all'identità aziendale: questo è il punto di forza della formula consortile».

Passiamo invece all'organizzazione dell'azienda. Quanto sono al momento gli addetti?

«L'ultimo arrivato in ordine di tempo è stato mio figlio Matteo, laureatosi in Economia aziendale a ottobre dello scorso anno e da subito entrato in azienda, iniziando a seguire le attività di marketing. Naturalmente a questo è stato affiancato un programma di formazione abbastanza ampio, con l'obiettivo di conoscere a fon-

do tutti i reparti e le procedure dell'azienda: dall'acquisizione merci all'amministrazione, dai processi relativi allo stoccaggio e alla preparazione del materiale fino alla vendita. Una formazione di fondamentale importanza, poiché sono convinto che per poter arrivare a gestire un'azienda come la nostra, mantenerla e farla crescere la si debba conoscere nei minimi particolari, con una particolare attenzione all'attività di vendita. Al momento all'interno dell'azienda sono occupate venticinque persone: Alessandro e Silvia si occupano dell'amministrazione e del Sistema

Qualità, mentre Andrea segue esclusivamente gli aspetti legati all'Information Technology. In genere i responsabili IT sono figure tipiche delle aziende di grandi dimensioni, ma quando nel 1994 ci siamo trasferiti nella sede nuova ho ritenuto, partendo dai consigli dei miei collaboratori, che l'informatizzazione dovesse essere uno dei vantaggi competitivi prioritari per restare sul mercato della distribuzione industriale. A posteriori, devo dire che disporre di un programmatore a tempo pieno è stato un investimento utile e importante perché ci dà la possibilità di creare strumenti sempre più efficaci al servizio del reparto commerciale, attraverso programmi progettati ad hoc che riducono i costi interni. Nell'ufficio commerciale lavorano sei persone: Claudio si dedica esclusivamente alla gestione degli ordini, all'approvvigionamento del materiale e al controllo del valore e della rotazione del magazzino; Stefania tiene i rap-



Logistica integrata. L'attuale sede della Utensileria Lughese è stata realizzata nel 1994.

Le linee di prodotto

Utensili meccanici

Macchine utensili

Strumenti di misura

Utensili a mano

Mobili lamierati

Piccole macchine utensili

Utensili elettrici e pneumatici

Prodotti vari

Compressori e aspirazione

Prodotti sollevamento

Abrasivi

Tecnologie e macchine speciali

Materiali per saldatura

Prodotti chimici e pulizia

Articoli svalutati e speciali

Protezione e sicurezza

porti con i fornitori sia italiani che esteri, aggiornando e controllando i cataloghi e i listini prezzi; Roberto si occupa delle offerte ai clienti e del relativo monitoraggio insieme ai venditori, mentre Gabriele, Mauro e Federico seguono e controllano gli ordini diretti dei clienti e quelli dei nove agenti rispettivamente assegnati. Diamo molta importanza al "venditore interno" in quanto il cliente deve avere sempre un interlocutore che gli sappia dare delle informazioni precise ed immediate, secondo gli impegni presi dai venditori esterni. Per quanto riguarda la forza vendita, l'unico addetto al banco è Valerio, a cui si affiancano, alternandosi nei momenti di maggiore affluenza, Fabio, Cesare o Nuno (addetti al magazzino); questo avviene grazie ad una bollettazione automatica tramite codici a barre, che permette di dare in tempi rapidissimi un servizio di qualità al cliente che viene al banco. Delle vendite esterne mi occupo personalmente insieme a

otto ragazzi (Marco, Davide, Max, Alessandro, Antonio, Claudio, Enzo e Davide) che, ad eccezione di due agenti monomandatari, sono alle dirette dipendenze dell'azienda. Si tratta di una scelta ben precisa, motivata dalla volontà di "identificare" il venditore con l'azienda: non a caso fra tutto il nostro personale si registra un turn over molto basso, un dato non trascurabile visto l'esiguo numero di figure realmente qualificate nel campo della distribuzione oggi giorno. Ci sono poi due persone che seguono il settore delle macchine utensili e macchine speciali: l'ingegner Andrea Baldini e Giuseppe, un tecnico che cura l'assistenza. In questo settore ci avvaliamo anche della collaborazione con la società «Cesena Macchine» per quanto riguarda la vendita e di tecnici esterni per la assistenza».

Alla preparazione tecnica del personale contribuiscono anche specifiche attività di formazione?

«Per la formazione e l'aggiornamento tecnico del personale ci avvaliamo della regolare collaborazione di un consulente esterno che ogni due settimane, per tutto il corso dell'anno, tiene una serie di corsi di carattere tecnico e manageriale. L'ultimo, conclusosi pochi giorni fa, è stato un corso di Economia delle Lavorazioni rivolto ai venditori, perché comprendessero meglio le diverse problematiche legate alla gestione aziendale e prendessero coscienza dei vari costi che ogni azienda deve sostenere».

Immagino che la presenza di un responsabile IT all'interno dell'azienda abbia notevolmente facilitato anche la creazione del vostro sistema di e-commerce...

«In genere l'idea di una piattaforma

I marchi trattati

TKN - FORMAT - HAIMER - SECO - YESTOOLS - JE-IL - TTS-JARRIER - UOP - D'ANDREA - ECMA-DC CHARPILLOZ - ECKERLE - SIMTEK - SPEED TIGER - TECHNOMARK - LISTA - ELBO - CONTROLLI - TECNOMAGNETE - HENKEL - LOCTITE - ALLMATIC - FAGOR - USAG - BOSCH - BACHO - NORTON - SAINT GOBAIN - MITUTOYO - MARK COMPRESSORI - SAIT - OLMA - TUNGALOY - IMPERO - KINTEK - CAPORALI - STANLEY - IMET - SERMACC - PINTO - AUTOBLOK - SCM - FAS - KITO - POLLEDRI - FRO - LTF - FAMEPLA - MG MAGRINI

elettronica di vendita viene associata ad investimenti onerosi e con uno scarso ritorno. Il fatto di affidarne la creazione e la successiva gestione direttamente al nostro responsabile di Information Technology ci ha offerto il duplice vantaggio di ridurre i costi e di studiare la soluzione più adatta al nostro sistema gestionale e alla nostra tipologia di clienti. Riteniamo di avere un ottimo sito Internet, che riusciamo ad aggiornare e modificare internamente, con il vantaggio di ridurre notevolmente i costi e garantendoci il massimo della flessibilità. Da qualche anno i nostri agenti usano "shoop@tool", un programma creato appositamente per inserire gli ordini clienti in modo che siano elaborati in tempo reale dal nostro sistema

gestionale come se fosse fatto dall'ufficio commerciale. Oggi "sho-op@tool" è stato ottimizzato ed è disponibile su Internet sia per gli agenti che per i clienti, che tramite una semplice password possono accedere al nostro sistema, verificare le giacenze e i prezzi dei prodotti a loro riservati, inserire gli ordini e consultarne lo stato di avanzamento. Il sistema per i



Squadra vincente. Lo staff della Utensileria Lughese.

clienti è sempre in fase di implementazione, anche se alcuni clienti già lo utilizzano con soddisfazione reciproca. Abbiamo deciso fin dall'inizio di non investire per il momento in un vero e proprio sito di e-commerce perché la clientela non è ancora pronta a questo passo. Recentemente abbiamo fatto un'analisi su circa 1.800 clienti attivi e quelli che si sono dichiarati interessati a ricevere ulteriori informazioni sul sistema di e-commerce sono stati non più di un centinaio. Purtroppo per la piccola media impresa, così come per il medio artigiano poco avvezzo all'utilizzo del computer, è ancora forte l'esigenza

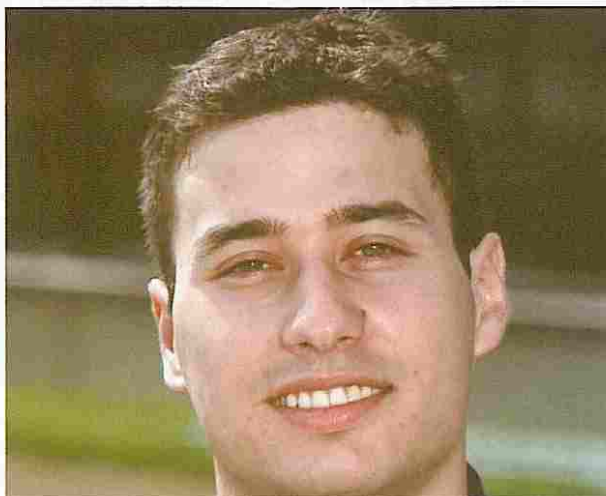
della visita settimanale dell'agente. Sono comunque convinto che un sistema semplice, immediato e soprattutto che faccia risparmiare tempo al cliente possa interessare ed è su questo che stiamo lavorando».

Il vostro cliente tipo è quindi rappresentato dalla piccola e media impresa?

«Proprio poche settimane fa abbiamo condotto un'analisi sui nostri trecento migliori clienti e il quadro che ne è emerso è abbastanza chiaro: circa il 47% dei clienti è rappresentato da aziende con meno di quindici dipendenti. Naturalmente trattiamo anche con grandi società che hanno centinaia di addetti, ma il nostro cliente tipo rimane l'azienda di piccole e medie dimensioni, anche perché il tessuto imprenditoriale dove lavoriamo noi è quasi privo di grandi aziende. Per quanto riguarda il campo di attività, gran parte del fatturato viene realizzato con la fornitura alle utensilerie meccaniche e alle officine specializzate. Il resto della clientela appartiene a svariati settori, che spaziano dalla costruzione di macchinari, fonderie, stampisti, fino ad arrivare all'industria alimentare. In termini geografici, anche grazie a due nuovi collaboratori inseriti nella forza vendita cerchiamo di coprire capillarmente l'intera area della Romagna e parte dell'Emilia, da nord di Bologna fino a Rimini e parte delle Marche».

Come è organizzata l'azienda sotto il profilo logistico?

«Quando decidemmo di trasferirci dal centro alla nascente zona industriale di Lugo, la sede attuale fu progettata e costruita anche in



Futuro. Matteo Montanari è il responsabile marketing.

funzione del settore macchine utensili, che per sua natura richiede un magazzino spazioso in modo da permettere ai clienti interessati all'acquisto di vedere il parco macchine, ma soprattutto perché importando macchine che vendiamo con un nostro marchio, abbiamo bisogno di spazi adeguati per lo stoccaggio e la movimentazione».

A proposito di qualità, l'Utensileria Lughe- se è un'azienda certificata?

«Abbiamo ottenuto la certificazione UniEnIso 9001:2000 nel 2003. In una congiuntura economica di estrema difficoltà come quella che stiamo attraversando, ciò di cui il cliente ha più bisogno è la certezza di scegliere un partner serio ed affidabile. La scelta di conseguire la certificazione Iso 9001 è stata dettata proprio da questa considerazione: la qualità del prodotto viene ormai data per scontata e la certificazione può dare al cliente la garanzia di acquistare da un fornitore la cui

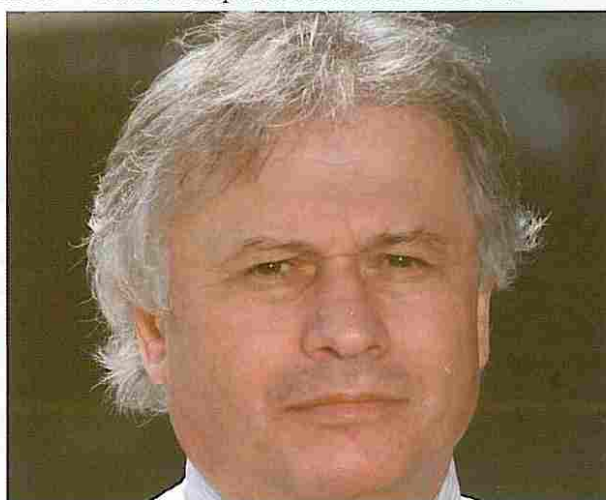
organizzazione e il cui servizio corrisponde a un sistema di qualità affidabile e ripetibile nel tempo. Sul fronte interno la certificazione ci ha permesso di approdare a procedure più snelle che hanno migliorato l'efficienza, l'organizzazione e il controllo della qualità del lavoro».

Suo figlio Matteo da qualche mese è entrato in azienda occupandosi del marketing. Qual è la vostra strategia in questa direzione?

«Nelle società di distribuzione industriale il marketing viene spesso considerato di secondo piano, se non addirittura superfluo rispetto all'attività di vendita. In realtà è fondamentale comprende-

re appieno le esigenze dei clienti e del mercato, coordinando le attività interne all'azienda in funzione di tali esigenze, attraverso iniziative promozionali, aggiornamento costante del sito Internet e tramite la realizzazione di strumenti per la forza vendita come cataloghi e brochure informative, ecc. Per farlo è necessario avere un responsabile che si dedichi a questa attività a tempo pieno e ne tenga monitorato l'andamento. In più, noi abbiamo voluto dotarci di una sede in grado di diventare un elemento distintivo e che ci consentisse di far toccare con mano ai clienti il nostro modo di lavorare. In questo senso, fino a qualche anno fa era nostra consuetudine organizzare una open house della durata di un paio di giorni alla quale tutti i clienti erano invitati a partecipare. Si trattava però di iniziative piuttosto costose sia in termini economici che di risorse impiegate ed avevano un carattere molto generico,

quindi poco incisivo. Da quest'anno abbiamo perciò deciso di promuovere iniziative più mirate: nel mese di maggio si è svolta una open house interamente dedicata ad un nuovo prodotto, durante la quale i clienti hanno potuto vedere il prodotto in funzione su di una macchina utensile appositamente attrezzata nel nostro magazzino dai tecnici del fornitore. L'evento ha avuto successo grazie alla partecipazione di un numero non elevatissimo di clienti che però erano interessati in modo specifico a questo prodotto e ci ha confermato che questa è la strada da seguire in futuro».



Fondatore. Bruno Montanari ha fondato l'azienda nel 1977.