

Sì alla diversificazione ma quale?

scritto da Fabio Piccoli | 10 Aprile 2020



Nel nostro costante ascolto in queste difficili settimane (ormai mesi) delle imprese, abbiamo spesso sentito qualche imprenditore o manager che si rammaricava di non essere riuscito a diversificare meglio la propria strategia di distribuzione.

In particolare, vista la situazione attuale, più di qualche dirigente d'azienda riteneva di aver sbagliato nell'essersi concentrato esclusivamente in un canale di distribuzione, l'horeca in questo caso, e di non aver preso in considerazione nel passato anche lo sbocco nella grande distribuzione.

È chiaro che con il "senno di poi" è facile fare tante considerazioni ma si rischiano anche pericolose e inutili semplificazioni.

È altrettanto vero, però, che mai come queste occasioni di grande crisi consentono anche di analizzare in profondità la

validità delle strategie aziendali, a partire da quella particolarmente importante della scelta distributiva.

Risulterebbe molto facile, osservando anche i dati di questi giorni, affermare che le aziende che hanno costruito buoni rapporti con la gdo sono quelle che, almeno per il momento, escono vincenti (anche se sarebbe forse più corretto affermare meno penalizzate) da questa fase così complessa ed imprevedibile.

È pertanto legittimo che qualche produttore oggi si ponga la domanda: “Ho forse sbagliato a non prendere in considerazione anche l’ingresso nella grande distribuzione?”.

In particolare, è chiaro, una domanda del genere se la possono porre quelle aziende che hanno, potenzialmente, le caratteristiche adatte per costruire relazioni efficaci con il canale moderno.

È banale ma al tempo stesso importante sottolineare questo aspetto altrimenti si rischia di far pensare che qualsiasi realtà produttiva italiana può rivolgersi con facilità ad un canale distributivo così particolare e complesso.

Vista però la “straordinarietà” di questo periodo (nel senso negativo in questo caso), riteniamo sia possibile, anzi forse anche utile, provare ad uscire dai soliti schemi classici.

Si può pertanto immaginare che il dopo Covid-19 ci potrebbe anche portare ad un nuovo approccio della gdo nei confronti del vino e di conseguenza ad un nuovo modello di relazioni tra il maggiore canale di vendita dei vini e le imprese vitivinicole?

Ora tutti sappiamo che non tutte le insegne della gdo si comportano in maniera uguale nei confronti della propria offerta enologica, ma riteniamo che questa crisi così nuova e profonda stia portando alla luce anche nuove possibilità. E tra queste quella di poter aprire il portfolio di alcune catene della gdo ad aziende diverse rispetto al solito target. Di conseguenza anche alcune aziende che nel passato guardavano alla gdo come una sorta di tabù potrebbero rivedere in qualche misura la propria strategia.

Ma qui ci fermiamo perché il tema del nostro editoriale è la

diversificazione e non come la gdo potrebbe diventare interessante anche per molte pmi del vino italiane.

La prossima domanda, quindi, che ci siamo posti è la seguente: "Ma per quelle aziende che non potranno mai vedere nel canale moderno un'opzione reale è possibile comunque non concentrarsi esclusivamente in un'unica "via di vendita?"

Non solo è possibile, ovviamente, ma è anche indispensabile e questi mesi così difficili lo stanno evidenziando in maniera brutale.

Ma siccome guardare al passato rischia di essere inutile è bene chiedersi come costruire le proprie strategie di diversificazione per il futuro, quando saremo fuori da questa asfissiante emergenza.

La ricetta, se così si può chiamare, è abbastanza semplice e in questi giorni basta leggere il mare di opinioni sul post Coronavirus, per trovarla declinata in varie forme ma simili tra loro.

Una ricetta che potremmo sintetizzare in questo mix di "ingredienti": vendita diretta, enoturismo, e-commerce, home delivery, horeca "rinnovata", distributore, agenti.

Sui primi quattro ingredienti non c'è molto da spiegare se non che possono diventare opportunità straordinarie solo se l'azienda concretamente investe su di esse. In questi giorni leggiamo troppo spesso delle facili semplificazioni rispetto all'e-commerce o allo sviluppo dell'enoturismo, come se quello che non si è riusciti a fare per decenni "grazie" a questa crisi lo possiamo conseguire in pochi giorni.

Ma vorremmo spendere qualche parola in più sul tema dell'horeca "rinnovata". Noi rimaniamo fortemente convinti che l'horeca è e rimarrà anche in futuro un canale fondamentale per la veicolazione non "solo" della vendita del vino italiano ma anche della sua comunicazione.

Quindi bisogna fare molta attenzione in questi giorni drammatici di chiusura della nostra ristorazione a perdere fiducia nei confronti di un canale così strategico per tutto il nostro sistema vitivinicolo.

Però è indubbio che dobbiamo individuare nuovi modelli di

relazione con il canale professionale, con, in particolare, la ristorazione (nelle sue varie forme) e le enoteche. Lo abbiamo ripetuto tante volte ma è da troppo tempo che abbiamo la sensazione che il rapporto tra vino italiano e horeca si sia “seduto” su vecchi schemi. Come quelle relazioni matrimoniali un po’ logorate dal tempo, dalla noia, dalla ripetitività.

Su questo fronte non esistono ricette pre confezionate ma la capacità di costruire rapporti nuovi e su questo fronte, pertanto, diventano strategiche le risorse umane.

Il dopo Coronavirus, quindi, dovrà necessariamente portare alla definitiva consapevolezza della centralità delle risorse umane anche, e soprattutto, sul fronte della vendita del vino. Non si tratterà quindi più di limitarsi alla scelta tra “distributore” o “agente” in senso generico, ma tra uomini (o donne ovviamente) capaci di tessere relazioni nuove, adeguate per migliorare la relazione tra chi produce e chi vende.

La “vendita del vino” quindi dovrà diventare veramente il tema centrale del fare impresa. Finalmente, a nostro parere, si dovrà rompere quella sorta di tabù che ha portato sempre a considerare la vendita una necessità ma anche un qualcosa di cui è meglio non parlare.

Dare centralità alla vendita, invece, è l’unico modo per non concentrarsi solo sui fattori produttivi.

Significa finalmente non dare più “deleghe in bianco” a qualcuno o qualcosa per vendere il proprio vino ma essere giustamente costretti a costruire strategie commerciali, a selezionare e formare uomini e donne capaci di vendere, capaci di relazionarsi adeguatamente con la distribuzione, a partire dall’horeca.

Nei Campus (Campus Impresa, Campus Export Manager, Campus Vendita, Campus Hospitality) che abbiamo costruito come Wine People abbiamo non a caso fin dalla loro nascita messo la “vendita” al centro di tutti i nostri percorsi formativi.

Siamo convinti che questa nuova consapevolezza possa rappresentare oggi la base sulla quale consolidare la competitività del nostro sistema vitienologico.