



CON GLI ATTREZZI CAMBIANO LE REGOLE

di Ottavio Repetti

UNIVERSO PARALLELO ■ Giovanni Donatacci (Kuhn) apre a e-commerce e vendita diretta da parte della casa madre «per alcune tipologie di prodotti particolarmente complessi». E alle case trattoristiche che spingono per la full line replica: «Non siamo partner a cui i concessionari rinunciano così facilmente»

Per oltre un anno e mezzo abbiamo parlato di trattori. Grossi e piccoli, da campo aperto o da vigneto. Prodotti dai più importanti nomi della meccanica mondiale o da piccoli costruttori, sia italiani sia dei paesi emergenti. Con decine di responsabili delle rispettive reti di vendita abbiamo trattato temi anche spinosi, tra cui l'ampliamento della gamma, fino a comprendere le attrezzature. È venuto il momento di sentire l'altra campana, vale a dire i costruttori

specializzati in attrezzi. Lo facciamo con uno dei nomi più importanti del settore: Kuhn. Marchio francese che tuttavia ha nel nostro Paese una lunga tradizione, essendovi presente ormai da 50 anni, 35 dei quali con una propria filiale. È qui che incontriamo **Giovanni Donatacci**, direttore generale della struttura nonché direttore commerciale e responsabile della rete vendita. L'uomo giusto, insomma, per capire come si svilupperà, in futuro, la vendita delle attrezzature in Italia.

CHI È GIOVANNI DONATACCI

Giovanni Donatacci, romano di nascita, inizia la sua carriera lavorativa nel 1989, quando entra in Kongskilde Italia come manager per il Nordest. Due anni dopo, contestualmente all'acquisizione di Howard (Rotovator) e Överum (aratri), diventa responsabile commerciale della filiale italiana, titolo che manterrà fino all'ottobre 1996, quando passerà a Kuhn, con la qualifica di responsabile commerciale. Un anno dopo è promosso a direttore generale, titolo che, viste le politiche dell'azienda per le filiali di media dimensione, ingloba anche le cariche di direttore commerciale e responsabile della rete vendita. Sposato, con due figli, vive a Lodi.



Cura dimagrante

Quanti sono i concessionari Kuhn e come sono cambiati nel tempo? «Nel 2001 avevamo 115 partner – preferiamo questo termine alla parola concessionari – con un fatturato medio di 100mila euro. Nel 2009 erano diventati 95, ma il fatturato era raddoppiato. Lo scorso anno erano 78 – con 95 punti vendita – e il fatturato medio

nel frattempo, era lievitato a 450mila euro».

Un taglio di 37 rivenditori in 20 anni non è indolore. «In realtà si è trattato di un processo per molti aspetti naturale. Favorito, in primo luogo, dalle profonde modifiche nell'agricoltura e nella meccanica agricola, con la riduzione del numero di costruttori e le acquisizioni, da parte di grandi gruppi, di nomi anche importanti del panorama italiano. Questi cambiamenti, Kuhn ha voluto viverli da vincente e non tutti sono stati in grado di adeguarsi a questa strategia».

Cosa vuol dire con vivere da vincente? «È la nostra filosofia per questa fase di profondo rinnovamento: intendiamo essere protagonisti del cambiamento in atto,

attuando piani di azione condivisi che portino a dei risultati importanti. Penso, per esempio, al progetto Kuhn Geldrop, che ci ha portati a essere leader nel settore della raccolta in meno di dieci anni. Oppure a quanto abbiamo fatto nel ramo dell'allevamento, dove nel 2012 avevamo una presenza sporadica e oggi siamo tra i più importanti attori del segmento».

Questo principio non è stato accettato da tutti? «Diciamo che non tutti hanno seguito la nostra evoluzione, che è stata poi l'evoluzione dell'intero settore, in cui si è passati, nel giro di un decennio, dall'essere venditori all'essere specialisti di prodotto. Oggi è richiesto

un salto di qualità ulteriore: diventare consulenti dell'agricoltore. Non soltanto per vendere attrezzi, ma anche per spiegare quali sono le potenzialità della digitalizzazione, come effettuare la raccolta dei dati e come questi dati possono essere utilizzati. Oggi si possono raccogliere grandi quantità di informazioni, effettuare assistenza o formazione dell'operatore a distanza, gestire e impostare l'attrezzo tramite il cellulare. Il cliente, di fronte a queste sfide, chiede un servizio di consulenza specializzata e il concessionario si deve attrezzare con una figura apposita per fare formazione al cliente e diagnosi da remoto. In più servono agenti in grado di vendere, oltre all'attrezzo, i servizi correlati:



UN NOME PRESTIGIOSO

Kuhn (nella foto 1 l'attuale sede della filiale italiana a Melegnano) è un marchio che esercita una notevole attrattiva sui concessionari (2), molti dei quali fatturano più con le attrezzature che con la vendita dei trattori. Per dare maggior visibilità al marchio stanno così nascendo gli Shop in the shop, parti di concessionaria con i colori Kuhn, come quello che pubblichiamo nella foto grande



estensioni di garanzia, manutenzioni programmate, assicurazioni». **Beni, in effetti, piuttosto diversi dal tradizionale pezzo di ferro.** «Di fronte a questa esigenza c'è chi reagisce e si organizza, rendendosi conto che si tratta di una via per fare ulteriori margini, e chi semplicemente questo salto non vuole farlo».

Dunque uscirà dalla vostra rete? «Ci sarà un processo di selezione naturale. Noi forniremo strumenti adeguati per essere vicini al cliente finale; il concessionario dovrà fare investimenti, anche importanti, che potranno portare qualcuno a dover accettare un ruolo di sub-concessionario, se non avrà i mezzi sufficienti per stare al passo, oppure a prendere un'altra strada».

La riduzione nel numero di concessionari comporta anche modifiche nella dimensione degli stessi? C'è un modello di concessionario a cui Kuhn Italia guarda in particolare? «Sì, abbiamo in mente un concessionario ideale ed è quello che dedica il 100% del suo tempo a Kuhn e vende soltanto Kuhn. Andando oltre

l'ideale, non abbiamo preclusioni sulla taglia. Abbiamo gradi concessionari che fatturano milioni di euro soltanto con il nostro marchio, ma ve ne sono anche di molto piccoli, eppure essenziali per coprire certe fasce di territorio. Come la dorsale appenninica o le regioni alpine, per esempio. D'altra parte, alcuni di essi fatturano più di un grande concessionario di pianura».

Nessuna dimensione standard, quindi? «Da noi c'è spazio per i dealer piccoli, medi, grandi, enormi. Mono o multiprovinciali, con una sola sede o che stringono accordi con officine o piccoli rivenditori per coprire meglio i territori disagiati».

Parliamo del prossimo futuro: il numero di partner scenderà ulteriormente? «Abbiamo un'ottima copertura territoriale, fatta da professionisti con cui, in alcuni casi, abbiamo rapporti di collaborazione ultra-decennale. Ciò nonostante, siamo sempre aperti a cogliere le opportunità che il mercato ci dovesse presentare e che dovessero essere migliorative in termini di quote di mercato e servizi al cliente finale».

Accordi variabili

Kuhn è un mondo: fatto di quattro macro-settori – fienagione, allevamento, crop production e manutenzione del verde – e di 20 famiglie di prodotti, per un totale di oltre 1.500 referenze diverse. In un panorama così vasto, c'è posto per tutto: accordi esclusivi e altri limitati a una determinata fascia di territorio o famiglia di prodotti. «Abbiamo concessionari che trattano soltanto una tipologia, come la fienagione o l'allevamento, e in quel caso siamo liberi di proporre il resto della gamma ad altri concessionari. In altri casi abbiamo invece accordi multi-territoriali per una determinata famiglia di prodotti, per cui un concessionario può, per esempio, vendere attrezzature per l'allevamento sul territorio di un altro rivenditore che non tratta quel segmento. Questo tipo di organizzazione assicura una buona copertura, di solito tramite due partner per ogni provincia».

Una organizzazione che ha i suoi vantaggi, ci spiega Donatucci. «Uno può essere, per esempio, che se una concessionaria ha problemi a continuare il suo rapporto con noi,

l'interruzione sarà meno traumatica, avendo già un'alternativa».

Full Line e sue conseguenze

Un tipico problema può essere il costruttore di trattori che, a causa della full line, ostacola la vostra presenza in concessionaria. È una eventualità reale?

«In qualche caso, sì. Anche se facciamo il 61% del fatturato con partner che non vendono trattori o vendono marchi che, per adesso, non sono interessati alla full line».

I concessionari come reagiscono? «Cercando di organizzarsi. Kuhn non è un marchio al quale si rinuncia a cuor leggero. Certe realtà fatturano più con i nostri attrezzi che con i trattori, oppure usano gli attrezzi Kuhn come chiave per entrare in aziende agricole in cui con i soli trattori non riuscivano a entrare».

Come vi ponete verso la full line dei trattoristi? Opposizione totale o coabitazione? «Comprendiamo che chi ha fatto importanti investimenti nel campo delle attrezzature voglia farli fruttare. Diciamo che non ci sono preclusioni se un nostro partner espone e vende

qualche attrezzo con i colori del trattore. Purché vi sia il rispetto delle quote: la nostra quota di mercato nazionale dev'essere garantita in ogni territorio».

Talvolta però è difficile dire di no al costruttore di trattori. Come si può fare in quei casi? «La soluzione ideale sarebbe il Kuhn Retail Center, ovvero concessionarie interamente dedicate ai prodotti Kuhn. Come accade, per esempio, in Spagna. Ma sono difficili da replicare, per ora, in Italia. Più fattibile, invece, il Kuhn Shop in the Shop».

Che sarebbe? «Uno spazio fisico ben definito, all'interno della concessionaria, dedicato a Kuhn. È una soluzione che partirà, per alcuni partner, già entro il 2020. Infine, stiamo sollecitando alcuni grossi concessionari per aprire un secondo punto vendita dedicato interamente agli attrezzi».

E-commerce e vendita diretta

In più di una occasione, parlando con i costruttori di trattori, ci siamo sentiti dire che l'e-commerce per macchine complesse non è possibile, mentre lo sarebbe per attrezzi tutto sommato semplici, come alcuni di quelli per fienagione. Una posizione che trova d'accordo il direttore italiano di Kuhn. «Stiamo sondando la rete per capire quanto una soluzione di questo tipo sia praticabile. Non certo per macchinari complessi, ma certi attrezzi di piccole dimensioni, ormai, non hanno nemmeno bisogno della messa in campo, per cui potrebbero essere vendute online. Resta da capire chi lo debba fare: il costruttore o il concessionario? A nostro parere, potrebbe essere quest'ultimo, con il nostro supporto per avere attrezzi con prezzo unico per tutta Italia, tempi di consegna garantiti e una

quota fissa per il concessionario, così da non creare competizioni».

Parliamo di futuro: come vede l'evoluzione nella vendita di macchine agricole?

«Rilevo, al momento, tre importanti trend nel settore agricolo. Il primo è l'evoluzione tecnologica, che aumenta la produttività e spinge a ridurre i costi. Il secondo è il cambiamento del settore agricolo, con aziende che crescono in dimensioni e struttura. Il terzo riguarda la già citata industria: i grandi gruppi si consolidano, acquisiscono costruttori di piccole o medie dimensioni, accrescono il livello di competitività. Tutto ciò deve portare anche a un'evoluzione nel sistema distributivo, che a mio parere si manifesterà nella differenziazione dei canali per tipo di prodotto. Quelli a minor valore aggiunto potranno essere venduti online. Un altro gruppo di attrezza-

ture seguirà i canali attuali, ovvero sarà gestito interamente dai nostri partner. Oppure, nel caso di attrezzi complessi, avremo un dealer che fa da tramite, ma è supportato, dal punto di vista tecnico, dal costruttore. Infine, alcune attrezzature sofisticate potrebbero essere vendute direttamente da Kuhn».

A cosa fa riferimento? «A prodotti troppo complessi per un concessionario standard. Come i robot o certi carri miscelatori semoventi, per i quali faticiamo a trovare partner preparati. Per essi, la soluzione può essere un Kuhn Retail Center con nostro personale per vendita, messa in attività e assistenza».

È un'ipotesi o un progetto già avviato? «È stato avviato in alcuni paesi. In Italia ci stiamo ragionando concretamente e potrebbe prendere il via già nel breve termine». ■