Scenari Il settore dell'ottica sta vivendo modifiche strutturali che incidono sui rapporti tra industria e gdo

Il futuro di idm e retailer di occhiali si vede da una prospettiva ... più category

Che il futuro dell'ottica fosse legato alla capacità dell'industria e della distribuzione del settore di dialogare per sviluppare insieme valore era già chiaro da tempo. Tuttavia tale affermazione è apparsa ancor più vibrante durante il *Kentral Partner's Forum* di fine aprile, il meeting annuale in cui **Salmoiraghi & Viganò** e **Vision Service Group** (riunite nella supercentrale **Kentral Scarl**, quasi 1.400 store con diverse insegne tra cui Salmoiraghi & Viganò, *Vistasì*, *Vision Ottica* e *Vision Service*) incontrano i principali referenti dell'industria ottica nazionale.
Le generali difficoltà dell'economia internazionale hanno avuto riflessi anche nel comparto dell'ottica, con una riduzione dei margini e dei volumi che ha interessato tutte le imprese del settore, con una netta virata del cliente nella ricerca del good value for money.
Va detto, in verità, che il mercato proviene da anni di crescita significativa, determinata soprattutto dalla felice intuizione di riqualificare gli occhiali da semplice dispositivo medico sanitario ad importante accessorio moda.

FASHION E PRODOTTI

Tale circostanza ha prodotto, ovviamente, un importante impulso per la domanda: in quanto accessorio moda, gli occhiali beneficiano, rispetto al passato, di un tasso di riacquisto più frequente, che prescinde dalla loro semplice obsolescenza tecnica e funzionale; sono diventati oggetto di interesse per una platea molto più ampia di soggetti, che comprende anche coloro senza alcun difetto della vista.
Questo fenomeno non ha interessato solo gli occhiali da sole, divenuti un oggetto di interesse trasversale per tutte le fasce di popolazione, senza distinzione di tipo socio economico o anagrafico. La componente fashion del prodotto è divenuta talmente importante, che sono frequenti i casi di soggetti che inforcano montature da vista di ultima tendenza, ma con lenti neutre, non dovendo sopperire ad alcun difetto visivo. Con la stessa modalità va interpretato il comportamento dei sempre più numerosi utilizzatori di lenti a contatto "cosmetiche" che desiderano semplicemente modificare, magari per una serata in discoteca, il colore dei propri occhi.

IL RUOLO DELLE GRIFFE

Considerato questo sconfinamento del prodotto nel mondo del fashion, è scontato che, nello sviluppo del business, le griffe abbiano giocato un ruolo determinante.
La competizione nell'acquisizione di licenze d'uso di griffe prestigiose è, oggi, uno dei territori di confronto principale per le industrie dell'occhialeria italiana. Con quali conseguenze? Lievitazione del valore medio dei prodotti, ampliamento e differenziazione della gamma d'offerta da parte delle imprese industriali, introduzione nel mondo dell'ottica del concetto di collezioni stagionali, con conseguenti opportunità di incremento della frequenza d'acquisto.

DISTRIBUTORI E PROCESSI DI CONCENTRAZIONE

E la distribuzione? A tal proposito vanno fatte delle distinzioni. È fuor di dubbio, infatti, che le strategie adottate dalle imprese manifatturiere abbiano creato, negli anni, significative opportunità di crescita del business anche per gli ottici.
Tuttavia, se alcuni retailer, soprattutto quelli collegati a catene o a gruppi d'acquisto, hanno saputo interpretare con lucidità il valore delle proposte provenienti dall'industria, traducendole in scelte d'assortimento coerenti con i loro mercati di riferimento, molti altri, invece, sono rimasti "incastrati" tra il pressing industriale sul sell in ed una domanda in contrazione, sempre più sensibile al *value for money*.
Tutto ciò ha determinato un peggioramento delle performance reddituali dei centri ottici a causa di una gestione condizionata in maniera negativa da assortimenti spesso non ben tarati rispetto al mercato, giacenze sempre più pesanti e rotazioni più lente.

LA SUPERCENTRALE GARRO

In questo contesto, il sistema distributivo italiano dell'ottica, tradizionalmente caratterizzato da un'elevata polverizzazione, ha inesorabilmente intrapreso la strada della concentrazione. La creazione di Kentral nel 2007 era stato il primo segnale in tal senso. Ma il recente ingresso di Kentral nella centrale europea **Garro** sancisce ancor più la volontà della distribuzione nazionale di sviluppare una strategia di dimensione. Garro, nata nel 2006, unisce il gruppo francese **Krys Groupe** e **Cione Sa**, leader della distribuzione ottica spagnola. L'obiettivo dichiarato di quest'operazione internazionale è quello di costituire un soggetto di dimensioni paragonabili a quelle delle industrie multinazionali del settore. A Garro farà riferimento una rete di oltre 5.600 centri ottici tra Italia, Francia e Spagna, con un sell-out stimato in oltre 2 miliardi di euro. L'ingresso di Kentral in Garro, inoltre, offre ai rispettivi partner l'opportunità di scambiare le esperienze e le informazioni riguardanti la gestione logistica, i sistemi informativi e, soprattutto, la conoscenza collegata a diversi format distributivi.
"Garro -afferma **Riccardo Perdomi**, presidente di Kentral- offre alle imprese industriali dell'ottica l'opportunità di avere un unico interlocutore con cui attivare progetti di marketing a livello europeo".

REALIZZARE PROGETTI DI CATEGORY

Da una parte, quindi, l'impresa manifatturiera punta sullo sviluppo della marca, anche attraverso un massiccio utilizzo delle griffe, e sull'innovazione di prodotto; dall'altra, il sistema distributivo sviluppa strategie orientate sia al miglioramento dei servizi commerciali al cliente finale sia al consolidamento della propria dimensione, per rendere più efficiente la gestione dei processi maggiormente sensibili alle economie di scala (acquisti, logistica).
Ma la concentrazione del sistema dei centri ottici è da ritenersi una minaccia o un'opportunità per l'industria del settore?
È evidente il rischio che lo sviluppo dimensionale di alcuni distributori possa condurre verso condizioni di conflitto nello sharing del valore prodotto dalla filiera. A ben vedere, tuttavia, ciò rappresenta anche la pre-condizione per l'avvio di progetti di collaborazione di tipo *win win*, che vedono nella maggiore capacità di soddisfazione del cliente finale la principale area di focalizzazione.
Un approccio più coordinato tra industria e distribuzione nella progettazione degli assortimenti secondo le logiche del category management o nelle politiche di comunicazione in-store sono, ad esempio, le condizioni essenziali per far giungere al cliente finale tutto il valore collegato agli sforzi realizzati dall'industria in termini di innovazione e per sviluppare il potenziale di mercato ancora inespresso. "Il co-marketing -afferma **Marco Procacciante**, amministratore delegato di Vision Service Group- è un'importante opportunità per premiare il contenuto d'innovazione proposto da alcune imprese industriali, valorizzando la professionalità dei distributori".
D'altronde proprio la capacità di erogare servizi e la professionalità degli operatori, come ha posto in luce un'analisi realizzata per Kentral da Focus Management su un campione di circa 1.500 soggetti, costituiscono oggi i principali driver di scelta del punto d'acquisto da parte del cliente finale.

QUALE FUTURO?

Certamente un futuro di maggiore collaborazione e dialogo tra operatori di industria e distribuzione. Una sana *coopetition* nelle relazioni di filiera può aiutare l'intero sistema dell'ottica a vincere la battaglia verso altre categorie merceologiche che si contendono la sempre più modesta capacità di spesa delle famiglie.
Come conveniva **Andrea Guerra** di **Luxottica** nel suo intervento al recente Kentral Partner's Forum "Il problema del comparto, oggi, è di dimensione, di scala e di capacità di affermazione in un contesto competitivo più allargato: la competizione non si gioca più tra attori dello stesso settore ma, al contrario, gli occhiali entrano in concorrenza con i lettori mp3, i telefonini o altri prodotti di elettronica di consumo. Un modo per uscirne vincenti può essere quello di fare sistema tra gli operatori della filiera, migliorando le performance e divenendo più attraenti per il cliente finale".

Riccardo Rossi, Focus Management