

GRUPPI OTTICI

Optical Master Club

Club come antitesi di Gruppo

DI ARNALDO BENEDETTI

Agente vendita per una decina d'anni in Essilor Italia, Area manager per IOR (Galileo-Salmoiraghi) fino al 1982, Sergio Colesanti approda in Carl Zeiss quale Direttore commerciale Divisione contattologia per poi allargare la sua responsabilità all'intera Divisione oftalmica: per Colesanti ha sempre contato di più un nuovo progetto che non quanto si è lasciato alle spalle. "Nel mio passato professionale un tema mi aveva da sempre colpito, ovvero l'evoluzione che nel tempo hanno avuto i Gruppi di consumo. Ed è su questo versante che ho pensato di dedicarmi per dar vita a questo sogno, diventato poi un vero e proprio progetto e oggi

Il mondo è cambiato, i Gruppi no: è quanto sostiene Sergio Colesanti in questa intervista. Optical Master Club si propone come loro evoluzione in Club, dove l'identità dell'ottico possa essere valorizzata



UN MOMENTO DELLA VII GIORNATA DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA DI ASSOLOMBARDA.

una realtà". Bene, deduco io, l'associazionismo fa nuovi proseliti: l'indipendenza è una categoria in discussione. Guardo con sospetto a Sergio Colesanti mentre comincia a illustrarmi la filosofia che sta alla base del suo progetto: quale l'approccio se i programmi di cui mi sta parlando modificano sostanzialmente quanto finora si era consolidato nel mio vissuto? Ma la sicurezza del mio interlocutore richiama la mia naturale curiosità sul cambiamento che propone. C'è poi un motivo in più per dare il massimo dell'ascolto: di fronte a me sta una professionista che ha trascinato da Zeiss nel progetto, Elisabetta Fiorati, la cui carriera, all'interno di una multinazionale della più elevata autorevolezza, è una certificazione di conoscenza e competenza. Sergio Colesanti, rispondendo alle mie domande, illustra un progetto che tra le novità include anche quella di non voler far proseliti ad ogni costo, perché quella che chiama una "famiglia" può essere allargata, ma con giudizio. La mia prima domanda nasconde tuttavia una piccola provocazione.

Sul nostro mercato, e non da oggi, i Gruppi hanno una presenza consistente: come le è venuta l'idea di farne nascere uno nuovo?

Sì, è vero, il contenitore dei Gruppi è pieno. Per questo noi non abbiamo pensato a un Gruppo, ma a una sua evoluzione. Mi consenta di definire OMC un "anti-gruppo". Mi spiego meglio: vent'anni fa i Gruppi sono nati per una giusta causa ovvero per difendere l'ottico indipendente a livello di business. Unendo le potenzialità dei singoli ottici si migliorava il potere contrattuale: ad esempio gli sconti anche senza fatturati alti e la possibilità di avere i brand senza acquisti minimi. Questi fattori hanno contribuito alla crescita del nostro settore, ma tutte le cose belle ad un certo punto finiscono. Oggi questi benefici non esistono più in quanto tutti gli ottici ricevono super offerte da parte delle Aziende. Le offerte talvolta sono ben più vantaggiose di quanto lo siano le offerte formulate agli ottici per la loro appartenenza ai Gruppi. Inoltre le Aziende, soprattutto nel comparto montature, non sono più disposte a cedere la gestione incontrollata dei propri brand ai Gruppi. In conclusione ritengo, e qui lo dico a chiare note, che l'offerta degli attuali Gruppi sia inadeguata ed insufficiente. I servizi sono spesso effimeri e banali. Il mondo è cambiato. I Gruppi no.

Eppure ci sono Gruppi che vantano centinaia di soci, altri che aggregano senza sosta nuovi affiliati. Come lo spiega?

Non ne farei un vanto. Mi dica: un Gruppo con 500 affiliati cosa può "raccontare" al 501° affiliato? Quando mai gli affiliati potranno entrare nel core business del gruppo e far sentire la propria voce? È per questo che non abbiamo ripetuto l'errore di metterci nel mucchio e replicare cose già viste. Ed ecco che è nata l'idea di creare un Club con un limitato numero di soci. Il motivo è di semplice comprensione: vogliamo avere "peso" (e l'unione fa la forza) ma senza rinunciare ad essere una famiglia. È difficile gestire rapporti soddisfacenti quando i membri sono troppo numerosi. Oggi ritengo che nessun gruppo abbia un'organizzazione tale da po-



SERGIO COLESANTI, OPTICAL MASTER CLUB.

ter sostenere un siffatto carico di soci, sproporzionato all'effettiva esigenza di servizio e dialogo. Una delle missioni del nostro Club è "Connecting Manager". I soci di Optical Master Club sono attori, non comparse. Ognuno di loro ha la possibilità di partecipare attivamente alla vita sociale del Club ed essere eletto in una delle cariche. Inoltre, il Club ha il compito di realizzare eventi aggregativi, ma soprattutto di garantire ad ognuno di loro un contatto diretto e personale. I nostri soci hanno un volto, i nostri soci non sono dei semplici numeri.

Cerchiamo di capire meglio: quali sono gli aspetti che più vi distinguono rispetto agli altri player del mercato?

Istintivamente rispondo: "Il Club lavora per far crescere il socio e non viceversa". Voglio elencare le macro differenze tra il nostro Club e gli altri Gruppi. Questo farà comprendere che il nostro Club ha colmato un vuoto d'offerta. La riprova sono i nostri soci: ottici che mai prima di oggi si erano associati ad altri e ottici che, delusi dagli altri, hanno finalmente trovato in noi quello che faceva al caso loro e che prima non esisteva. Ma torniamo alle macro differenze tra noi ed il resto del mondo: 1. Lavoriamo per il punto vendita indipendente, che crede nel proprio nome. Non pro-



NELLE FOTO IN QUESTA PAGINA
ALCUNI PRODOTTI PERSONALIZZATI.

muoviamo e non imponiamo alcuna insegna comune. Il nostro brand OMC non si vedrà mai nelle vetrine dei nostri soci. Noi non promuoviamo mai politiche da catena. 2. Siamo un "gruppo di vendita" e non un gruppo d'acquisto. Affianchiamo l'ottico per aiutarlo a vendere meglio e di più. Ed oggi è più indispensabile di ieri. 3. Noi non imponiamo contratti capestro. Chi è soddisfatto resta nel Club, mentre chi dovesse preferire andare altrove può farlo in tempo reale. I nostri Soci devono essere felici di esserlo. Un altro punto importantissimo sono le strategie. Un club o un gruppo moderno non deve accumulare soci per propri vantaggi economici ma, essendo nato con l'obiettivo di essere di supporto all'ottico associato, deve essere in grado di accompagnarlo verso lidi tranquilli. Ed è qui che entra in gioco la mia personale esperienza di Direttore commerciale nel mondo dell'ottica, ovvero la capacità di lavorare per obiettivi. Questo mi è di grande aiuto per far capire al socio quanto sia importante poter parlare con le Aziende fornitrici con intenti chiari di collaborazione. Noi sviluppiamo ed incentiviamo la capacità di "fare network".

A questo punto sorge spontaneo domandarsi come si rapporta il Club con le Aziende e con quali Aziende?

Questo è un altro punto chiave. Essendo gli ultimi nati, in questa particolare attività siamo stati avvantaggiati. Infatti le Aziende hanno potuto costruire ex novo con noi dei nuovi progetti basati, come ho detto prima, su concetti più moderni ed attuali e soprattutto maggiormente in equilibrio per entrambi nel raggiungimento dei propri specifici interessi. Noi, a differenza di molti altri gruppi, non facciamo accordi con tutti. È questo il concetto che ha sposato il Club: fare accordi solo con Aziende con cui si possa instaurare una vera partnership con soddisfazione e traguardi per entrambi. Non solo, il compito del management del Club è anche quello di non fare accordi con Aziende che politicamente e strategicamente usano l'ottico

indipendente solo per accrescere il proprio fatturato, ma poi lo tradiscono concedendo il proprio prodotto ad altri canali ed a "settori" della distribuzione in netta concorrenza con l'ottico tradizionale. Chi vuol capire ha tutti i riferimenti per capire!

Ascoltate le strategie del Club, guardiamo avanti: se la sua visione è giusta, crede che nei futuri scenari possano ancora esistere i Gruppi di oggi?

Domanda interessante. È difficile prevedere il futuro del nostro mondo in quanto è fatto di tante piccole sfaccettature che ne rappresentano le innumerevoli dinamiche. Detto questo, ho la netta sensazione che l'ottico con la O maiuscola si stia finalmente rendendo conto che gli attuali gruppi siano abbastanza sterili. Infatti, il più delle volte, quando chiedo ad un ottico se è soddisfatto di essere nel gruppo X, la risposta è No. Purtroppo non sempre le idee si trasformano in azioni: molti restano associati per inerzia. Altri, invece, non riescono ad uscirne a causa di contratti capestro. Ma quando si accorgeranno, anche se alcuni stanno aprendo gli occhi, che il concetto strategico degli attuali Gruppi è quello di formare delle catene sostituendo la loro identità con quella comune? Ma quando capiranno che vengono usati dal Gruppo per far crescere la notorietà di un marchio (l'insegna comune) che non gli appartiene? Soprattutto oggi, con l'economia in recesso, mi devo chiedere: "Come faccio a far crescere il mio business? Dove posso incontrare qualcuno che dimostri reale interesse alla mia azienda, con cui io possa dialogare costantemente, possa discutere e confrontarmi? Chi mi fornisce le armi per vincere le battaglie di ogni giorno? Il cambiamento organizzativo, più che un'eccezione, deve





SERGIO COLESANTI DURANTE IL SUO INTERVENTO ALLA VII GIORNATA DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA.

essere condizione fisiologica per tutte le organizzazioni di successo.

Marketing e comunicazione: Elisabetta Fiorati, quale responsabile, mi sa dire quali servizi offrite ai soci e come questi si distinguono rispetto agli altri?

Parto dal nostro imperativo categorico: crediamo nel valore del marchio di ogni punto vendita, con proprie identità, storia, valori. Un patrimonio su cui investire: i nostri soci non devono perdere la loro identità. Il punto vendita non deve spersonalizzarsi. Non promuoviamo un'insegna comune e non imponiamo alcun format. Facciamo branding, ma solo sull'insegna dell'ottico: è un marketing personalizzato.

È un progetto molto ambizioso, faticoso, costoso: con quali strumenti pensate di conseguire il successo commerciale dei soci?

L'obiettivo è di far conseguire all'attività dei soci una posizione dominante: si va dallo studio del posizionamento al marketing plan, alla strategia media, alla creatività, al reperimento delle risorse economiche, alla misurazione dei risultati. Tutto questo si realizza grazie a un team che sa ascoltare le esigenze del singolo e a una agenzia di pubblicità da anni specializzata in iniziative di marketing e comunicazione per l'ottico, che si dedica ai nostri soci. Il nostro approccio è tailor made: ogni socio ha propri obiettivi, un proprio progetto, propri strumenti e proprie risorse economiche a disposizione. Il Club non solo co-finanzia i progetti, ma si impegna a reperire le risorse economiche necessarie. Abbiamo partner che si sono resi disponibili ad azioni di co-marketing e co-advertising per raggiungere obiettivi condivisi in termini di business. Il Club ha posto le basi perché tra i soci e le aziende partner si creino alleanze strategiche. Sul nostro sito www.opticalmasterclub.it sono già visibili alcuni esempi di campagne on-air. Ovviamente, alla consulenza e all'assistenza gratuita a tutto tondo, si aggiungono altri servizi come ad esempio la formazione professionale

e la realizzazione (chiavi in mano) di specifiche campagne promozionali (su tematiche trasversali) che possano generare business per gli associati.

Vorrei concludere con Colesanti: può riassumere quelli che per lei sono i limiti più evidenti degli altri player del mercato dell'ottica?

Le cose macroscopiche che non si possono non vedere sono a mio parere quattro. Non approvo l'apertura di punti vendita di proprietà del gruppo e che sono quindi in concorrenza con i propri affiliati e l'inversione delle insegne. Mi spiego meglio: se all'origine c'era Ottica Bianchi in grande e l'insegna del Gruppo in piccolo, oggi i pesi sono capovolti: l'insegna del Gruppo prevale sull'insegna storica dell'ottico. Inoltre, non comprendo come un ottico possa vendere i prodotti personalizzati con il brand del Gruppo. Se un affiliato decide di uscire deve lasciare il private label del gruppo dopo averlo diffuso e reso noto nel suo territorio. Se devo investire su un marchio, investo sul mio. In sintesi, non approvo queste strategie perché sono politiche da catena, che nulla hanno a che vedere con l'Ottico Indipendente. Perché mai un ottico dovrebbe perdere la propria autonomia gestionale e buttare alle ortiche il proprio marchio? Perché si dovrebbe spersonalizzare? In ultimo, non capisco come gli ottici possano accettare che il proprio Gruppo sottoscriva patti ed alleanze con le catene in netta competizione con loro, anche se tentano di giustificare l'operato sostenendo che ne scaturiscono vantaggi economici. È una questione di coerenza. Mi consenta di approfittare di questa occasione per ringraziare Lorenzo Barberini (Presidente del Club), Vito de Martino (Vice-Presidente) e Sabino Pisani (Direttore Amministrativo), miei primi compagni di viaggio, che hanno avuto la sensibilità e la lungimiranza di capire e supportare nel giusto modo questo progetto.

Per maggiori informazioni su Optical Master Club:
www.opticalmasterclub.it <http://www.opticalmasterclub.it>