

Lezioni di strategia

In un mercato altamente frammentato segnato dalla presenza di pluralità di attori non specializzati e non focalizzati e di un prodotto poco differenziato, occorre riprogettare le aziende e la filiera. A prescindere dal materiale.

Conoscere per competere e per migliorare le prestazioni dell'azienda. Questo, se vogliamo, è il messaggio di estrema sintesi che nasce dalla lettura del volume "Competitività internazionale, business model e opzioni strategiche nel settore serramenti", pubblicato a cura di FrancoAngeli e a firma di Luana Carcano, Antonio Catalani e Gabriella Lojacono, professori della Scuola di Direzione Aziendale - Sda Bocconi School of Management di Milano.

È il frutto dell'"Osservatorio Economico Serramenti", un progetto di ricerca sulla competitività delle piccole-medie imprese del settore serramento lanciato da Consorzio LegnoLegno con la collaborazione dello Sda Bocconi e che è stato presentato a fine ottobre alla OpenWeek di Cna.

Per portare a termine la ricerca hanno analizzato i bilanci degli ultimi 3 anni di 3000 aziende produttrici di serramenti di legno, alluminio, pvc e acciaio esaminandone gli indicatori di bilancio fondamentali e hanno rovistato negli archivi del commercio internazionale delle Nazioni Unite.

Il tutto è stato riversato nelle 100 pagine del libro, in vendita a soli 12 euro, che rappresenta un importante contributo alla miglior conoscenza di un settore, delle sue tendenze, dei fattori di spinta e delle modalità/prospettive d'acquisto degli utenti finali.

Ne nasce un quadro approfondito dei possibili scenari di mercato sulla media e lunga distanza in grado di poter offrire all'imprenditore del settore numerosi spunti per riposizionare strategicamente la propria impresa. E, si badi bene, sostanzialmente a prescindere dal materiale utilizzato.

Luana Carcano, Antonio Catalani,
Gabriella Lojacono (a cura di)

**COMPETITIVITÀ
INTERNAZIONALE,
BUSINESS MODEL
E OPZIONI STRATEGICHE
NEL SETTORE SERRAMENTI**



FrancoAngeli

"Competitività internazionale, business model e opzioni strategiche nel settore serramenti",

a firma di Luana Carcano, Antonio Catalani e Gabriella Lojacono, professori della Scuola di Direzione Aziendale - Sda Bocconi School of Management di Milano, Edizioni FrancoAngeli, 100 pagine, 12 euro.



Il prof. Antonio Catalani di Sda-Bocconi alla OpenWeek di Reggio Emilia

No focus

Il mercato del serramento è prevalentemente locale, con una pluralità di protagonisti nazionali e poche imprese con respiro internazionale. Il settore è notoriamente ultraframmentato, dove tutti fanno tutto, e con un comportamento sostanzialmente omogeneo a livello nazionale. Più "facciamo tutto", e più difficile è capire dove si guadagna e dove si perde. Insomma si manca di specializzazione e focalizzazione. Da qui due sole possibili strade: la competizione sul prezzo oppure sui contenuti. Che si scelga l'una o l'altra strada, l'unica maniera per uscirne bene è specializzarsi o sul prodotto o sulla vendita. E in ogni caso, sottolinea il prof. Catalano, la bandiera deve essere quella dell'eccellenza. Tra le scelte strategiche praticamente obbligatorie per le microimprese italiane vi sono la capitalizzazione dell'azienda e una cultura manageriale. Per di più la situazione economica non migliorerà. A ciò possiamo aggiungere, senza eccedere in pessimismo, che abbiamo un grave problema di sistema paese e di classe dirigente. Questo fa sì che l'imprenditore potrà contare solo su stesso, sulla sua creatività, fantasia e dinamismo e adottando metodi e strumenti da cultura industriale.

L'arrivo della marcatura CE non farà che aumentare il caos ma contribuirà alla razionalizzazione del mercato e al rafforzamento dei migliori e dei grandi. C'è anche un problema di cultura commerciale che manca. Di fatto siamo passati a un mondo dove l'offerta è superiore alla domanda e dove bisogna essere molto bravi a vendere. Non solo: il prodotto è a basso valore aggiunto e poco

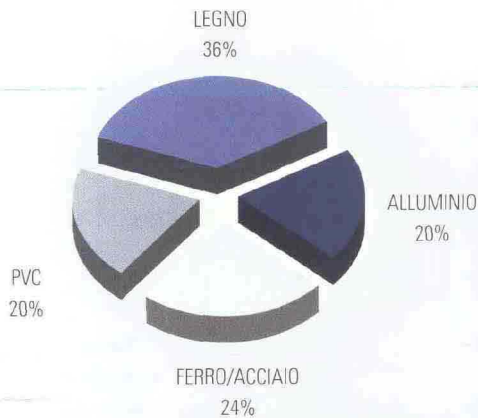


Grafico 1 - L'articolazione del comparto internazionale dei serramenti per materiale (valore di export).

Un barlume di speranza

La diagnosi finale? Secondo Catalani è una sola: "il settore del serramento mostra un febbre da cavallo con tracce di broncopolmonite. Nessun attore sta bene. Magari la famiglia è sana, ma l'azienda è tentennante e certamente il mercato è in stagnazione".

E tuttavia si sta aprendo una fase nuova del mercato con nuovi sbocchi commerciali, nuovi attori, nuovi comportamenti dei consumatori (vedi, attenzione, l'ecologia...). Insomma il mercato sta cambiando la sua forma ed è giunto il momento di specia-

lizzarsi. O meglio, se vogliamo competere veramente e non sopravvivere, la ricetta è più ampia: 'riprogettare le aziende e la filiera del sistema' cercando di focalizzarsi su segmenti di qualità percepibile ricapitalizzando le aziende e introducendo una vera cultura manageriale".

Quindi, c'è un barlume di speranza all'interno dell'analisi dei tre autori del libro. Ed è di nuovo Catalani a tracciare una possibile strada: "l'Italia può costruire uno spazio significativo sui mercati internazionali sulla base della qualità del prodotto e del gusto,

"Tra le scelte strategiche praticamente obbligatorie per le microimprese italiane vi sono capitalizzazione dell'azienda e cultura manageriale".

differenziato. E anche quando è differenziato, c'è un diffuso problema di comunicazione dei contenuti del prodotto.

Siamo in possesso di formidabili capacità produttive non utilizzate di fronte a un mercato sostanzialmente statico. Per di più si stanno affacciando nuovi canali come i grossisti di materiale edile e i rivenditori lts (idrotermosanitari) e il settore mostra difficoltà a confrontarsi con interlocutori strutturati (e esperti) e a lavorare con canali moderni di vendita, come il contract dove i clienti mostrano superiori esigenze di qualità e di servizio e robuste capacità contrattuali.

La situazione non è brillante nemmeno sul fronte dell'export pur essendo l'Italia il quinto paese esportatore a livello mondiale e il secondo in Europa (dati 2005).

Qui la minaccia è rappresentata dalla crescita dei Paesi a basso costo di manodopera oppure a levata disponibilità di materia prima. Ad esempio, i potenziali entranti: sono soprattutto produttori dell'Europa dell'Est/paesi emergenti grazie alle ridotte barriere industriali all'entrata compensate per fortuna da buone barriere su montaggio e posa in opera.

Tabella 1 - Principali paesi protagonisti dell'export mondiale di serramenti

#	nazione	Export 2005 (US\$)	legno	alluminio	plastica	acciaio
1	Germania	1.071.892.000	14%	14%	24%	49%
2	Canada	894.853.909	39%	15%	18%	28%
3	Cina	818.311.490	43%	21%	12%	25%
4	USA	438.533.820	25%	19%	23%	34%
5	Italia	426.311.300	31%	28%	20%	21%
6	Polonia	274.795.728	28%	9%	52%	11%
7	Paesi Bassi	265.514.323	14%	25%	6%	55%
8	Danimarca	255.325.085	42%	19%	33%	6%
9	Regno Unito	255.112.843	22%	20%	42%	16%
10	Svezia	241.908.350	56%	15%	15%	13%

Fonte: elaborazione su dati Comtrade.

Codici: H1-441820 (legno); H1-392520 (plastica); H1-7610110 (alluminio); H1-730830 (ferro/acciaio)

Tabella 2 - Principali paesi protagonisti dell'import mondiale di serramenti

#	nazione	totale import (US \$)	legno	alluminio	plastica	acciaio
1	USA	1.671.927.654	45%	16%	18%	21%
2	Regno Unito	567.172.127	52%	20%	-9%	18%
3	Giappone	519.288.931	34%	51%	10%	5%
4	Francia	470.024.208	15%	19%	31%	36%
5	Germania	414.237.000	36%	12%	29%	23%
6	Svizzera	310.912.544	23%	19%	35%	23%
7	Canada	290.984.400	33%	16%	20%	32%
8	Austria	196.396.094	20%	18%	25%	36%
9	Paesi Bassi	169.155.651	43%	10%	23%	23%
10	Belgio	167.449.491	28%	10%	24%	38%

Fonte: elaborazione su dati Comtrade.

Codici: H1-441820 (legno); H1-392520 (plastica); H1-7610110 (alluminio); H1-730830 (ferro/acciaio)

economia e mercato

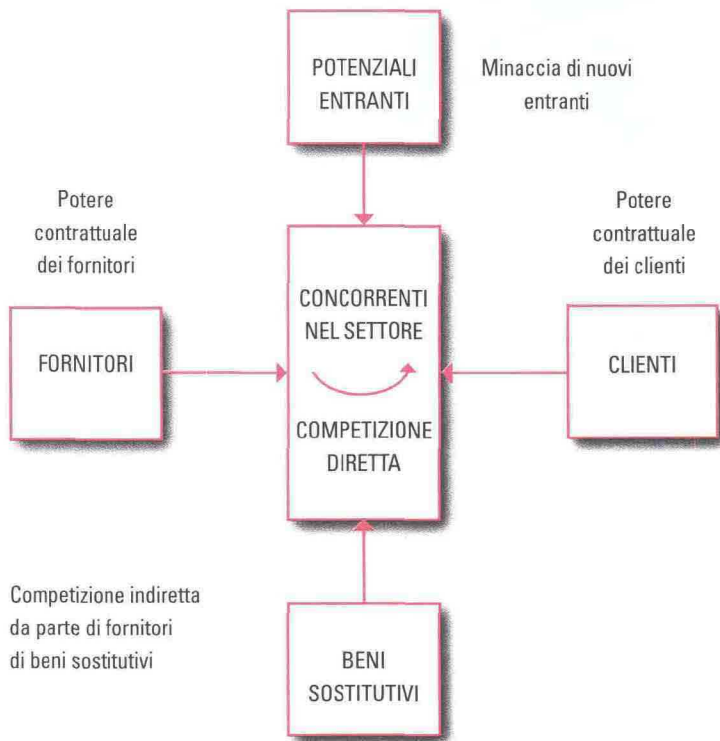


Fig. 1 - Lo schema della competizione allargata utilizzato dagli autori del volume per descrivere il comparto del serramento (ovvero la concorrenza tra imprese operanti in un comparto, il potere contrattuale espresso dai clienti e dai fornitori e le pressioni esercitate dai potenziali entranti e da eventuali produttori sostitutivi).
(Da Porter M., Competitive strategy)

se supererà le criticità rappresentate dalla necessità di organizzarsi con adeguate forme distributive, di montaggio, di assistenza e servizio in loco”.

Certamente abbiamo punti di debolezza: le ridotte dimensioni delle nostre aziende, la scarsa cultura manageriale commerciale. Ma abbiamo anche straordinari punti di forza come la qualità di prodotto, la flessibilità produttiva e l’imprenditorialità diffusa.

E allora quale potrà essere il vero ostacolo al cambiamento? Quale il vero nemico del piccolo imprenditore? Sempre Catalani: “il nemico è fare le cose nella stessa maniera pensando che sia l’unica maniera che funziona”.

E allora da dove cominciare a cambiare? Una buona idea ci viene suggerita in finale dallo stesso professore dello Sda: il business plan, visto non come strumento matematico ma come il documento che da forma organica all’idea imprenditoriale e che sintetizza contenuti e caratteristiche di un nuovo progetto in un’ottica di medio termine. Insomma, buona lettura!