

ATTUALITÀ: Tavola rotonda

Uniti per la ripresa

Mai come oggi, il tema di una più stretta collaborazione fra produzione e distribuzione è centrale in un mercato delle costruzioni, per la prima volta dopo anni, in sofferenza. Rischi, ma anche opportunità, di un panorama in cui tutti i soggetti sono chiamati a ripensare ruoli e strategie in un'ottica comune. Parole d'ordine: creare valore, eliminando gli sprechi e potenziando i servizi.

► Mauro Rancati

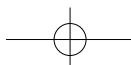
La attuale fase di difficoltà che il settore delle costruzioni, insieme all'intera economia nazionale e internazionale, sta vivendo si è inserito all'interno di un panorama della distribuzione edile già in progressiva trasformazione. Delle sue evoluzioni abbiamo più volte dato conto sulle pagine della nostra rivista, così come delle possibili prospettive di sviluppo che tali evoluzioni lasciano intravedere. Oggi, la crisi ha reso in qualche misura più impellente un ulteriore salto di qualità, ponendo sul tappeto interrogativi, ma anche opportunità, con cui l'intera filiera del mondo delle costruzioni - produttori, rivenditori e imprese - è chiamata a confrontarsi. E sono proprio questi i soggetti che La Rivendita e Ande hanno riunito lo scorso marzo in occasione di una tavola rotonda tenutasi presso l'ESEM - Ente Scuola Edile Milanese del capoluogo lombardo, dedicata all'analisi delle dinamiche che caratterizzeranno il settore alla luce della ormai evidente crisi dell'edilizia residenziale e, in prospettiva, dell'auspicato avvio di una serie di grandi opere pubbliche. A vivacizzare il confronto, moderato dal direttore della nostra rivista Dario Marabelli, alcuni protagonisti del nostro settore che, per ruolo e funzioni, vivono quotidianamente da vicino le sue evoluzioni: per i produttori, Emilio Huber, Direttore Vendite di Monier, Carlo Luisi, Direttore Marketing di Tecnasfalti, e Francesco Cormio, Cement Sales di Holcim Italia; a rappresentare il mondo della distribuzione, Maurizio Morini, Amministratore

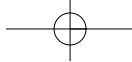


Delegato di Gruppo Made - CasalIn, e Paolo Beneggi, titolare di BP Com e socio BigMat; a dare voce alle imprese, infine, Raffaello Borghi, amministratore delegato dell'impresa Mangiavacchi di Milano. Vediamo come è andata.

Un mondo in trasformazione

Le evoluzioni compiute dal mondo della distribuzione edile in questi ultimi anni sono ormai note e acquisite. Da "semplice" magazzino prodotti la rivendita ha via via assunto un ruolo sempre più strategico sul mercato, in particolare con la nascita del fenomeno delle aggregazioni - dapprima semplici gruppi d'acquisto, quindi vere e proprie organizzazioni marketing oriented - grazie a una forte crescita sotto svariati profili, dalla logistica all'assistenza tecnica, dalle iniziative di formazione alla gestione del credito, aumentando parallelamente la capillarità





della propria presenza sul territorio. La distribuzione edile è insomma divenuta in questi ultimi anni un protagonista strategico dell'intero settore, al punto da indurre svariati produttori a spostare il baricentro dalla propria forza vendita a quella vera e propria rete commerciale esterna costituita dai rivenditori. Uno scenario, questo, in cui – va sottolineato – le forniture di materiali e componenti per i cantieri di piccola e media entità transitavano in massima parte proprio da questo canale, con percentuali stimabili fra il 70 e l'80%. E uno scenario che, a seguito della sopravvenuta crisi generalizzata del settore, appare oggi costellato di interrogativi. Quale sarà la reazione del comparto alla luce della attuale contrazione degli interventi di piccola entità che avevano come punto di riferimento la rivendita? La annunciata, e più volte auspicata, partenza di alcune grandi opere

vista come chiave di volta della ripresa, potrà in qualche modo vedere la rivendita as-

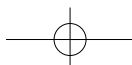


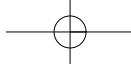
umere un ruolo da protagonista? E in questo panorama, i produttori continueranno a considerare il mondo della distribuzione come un partner privilegiato?

Quesiti di ampio respiro, quindi, che coinvolgono sotto differenti aspetti e con differenti risvolti tutti i protagonisti della filiera delle costruzioni nella ricerca di una linea comune per superare le attuali difficoltà e ripartire con nuovo slancio. Come? Il primo a rispondere è **Emilio Huber, Direttore Vendite di Monier**, che sottolinea come questi temi siano oggi oggetto di attente analisi in azienda: "in fasi come quella attuale", esordisce Huber, "corsa al ribasso e riduzione delle marginalità rappresentano altrettanti fattori critici sia per la produzione che per la distribu-



zione, e la tentazione di ricorrere a questi espedienti per cercare di tenere botta alla crisi sono forti. Di conseguenza la tenuta della partnership fra produttori e rivenditori - non sempre facile anche in condizioni di mercato ben migliori di quella attuale - è, in queste fasi di sofferenza commerciale, indubbiamente a rischio. Anche perché, a mio avviso, a volte alcuni distributori tendono a privilegiare eccessivamente il rapporto col cliente a scapito di quello con il fornitore, e il puro fatturato rispetto agli effettivi margini, che sono a mio avviso oggi il grande tema con cui entrambi dobbiamo confrontarci. Alcuni grandi gruppi lo hanno capito da tempo; lo sforzo, oggi, è quello di estendere questa consapevolezza all'intero comparto distributivo, anche perché il rischio reale è che il mondo della produzione, di fronte a un calo verticale della convenienza di appoggiarsi al canale delle rivendite, decida di fare quello che a mio avviso sarebbe un passo indietro, riorganizzando massicciamente la propria forza vendita per rivolgersi direttamente all'impresa, escludendo la distribuzione. Che oggi, non va dimenticato, mostra segni di sofferenza anche su un fronte che da sempre è un suo punto di forza, ovvero il suo ruolo di "garante" della solvibilità dell'acquirente finale. Perdere questo ulteriore elemento di appeal, insomma, costituirebbe un ulteriore elemento di rischio che potrebbe portare a forti ripercussioni nelle relazioni con i produttori". Margini e solvibilità sono un fattore critico anche per **Carlo Luisi, Direttore Marketing di Tecnasfalti**, che individua un'ulteriore ripercussione negativa "nel taglio degli investimenti che la rivendita dedica al lancio di nuovi prodotti e applicazioni, elemento che di fatto rende oggi più difficoltoso proporre innovazione attraverso questo canale. "Vendere attraverso il rivenditore", per la nostra come per molte altre aziende, è stato frutto di attente analisi di mercato che hanno tenuto conto di elementi come la capillarità della distribuzione edile sul territorio, i suoi servizi logistici, il suo ruolo di camera di compensazione finanziaria, la sua veste di referente anche tecnico, che consentono al produttore di assistere con puntualità anche quella piccola e media cantieristica diffusa cui sarebbe altrimenti difficile arrivare. L'indebolimento di questi aspetti strategici, se non affrontato congiuntamente da produttori e rivenditori tramite scelte comuni, porta fatalmente a una ridiscussione dei loro rapporti. La chiave di vol-





ta, insomma, una volta di più è un dialogo franco e corretto fra i due mondi". Sostanzialmente concorde anche la visione di **Francesco Cormio, Cement Sales di Holcim Italia**: "il tema delle marginalità è per noi particolarmente scottante alla luce del nostro ambito di attività, il cemento, che per tradizione costituisce uno dei "prodotti civetta" della rivendita. Il che non toglie che attraverso questo canale, con i giusti investimenti e strategie commerciali, la profittabilità possa essere elevata. Holcim ha investito molto in questo senso, fino ad arrivare a una commercializzazione in rivendita dei prodotti in sacco quasi esclusiva. Allo stesso modo, siamo convinti che oggi sia necessario affrontare questa fase di difficoltà insieme ai rivenditori, rimanendo fedeli alla politica di partnership con la distribuzione che abbiamo da tempo scelto. Anche su fronti oggettivamente critici come quello, già citato, della solvibilità".



Le risposte della distribuzione...

Marginalità in calo, sofferenze nella solvibilità, difficoltà nella promozione di prodotti innovativi e, sullo sfondo, il rischio di una progressiva riorganizzazione della rete di vendita interna da parte dei produttori. Questi i temi sul tappeto. Ma come risponde il mondo della distribuzione? A prendere la parola è **Maurizio Morini, Amministratore Delegato del gruppo Made-Casal**, secondo cui "questi temi sono uno spunto per riflessioni oggettive e non di parte, che coinvolgono quindi l'intera filiera. Il tema della marginalità è senza dubbio strategico perché offre le risorse necessarie a investire in ricerca e sviluppo, chiavi di volta di un mercato più che mai saturo, in cui alla crisi finanziaria si somma un modello economico di comportamento in cui si risparmia di più e i prodotti, sempre migliori, devono essere sostituiti a intervalli molto più lunghi. Ma non va dimenticato un secondo aspetto altrettanto fondamentale: dall'analisi della catena del valore nel nostro settore emergono duplicazioni di costi e sprechi di risorse che, se eliminati o almeno contenuti, consentirebbero recuperi di risorse anche molto importanti. E' insomma necessario, a mio avviso, iniziare a ragionare anche sul tema della dispersione del valore e sulle sue cause: sprechi, duplicazione di attività, sovrapposizione di costi. In tema di formazione, ad esempio, attività oggi erogata, oltre che dagli enti preposti, da produttori e gruppi; di innovazione, difficile da veicolare attraverso i rivenditori che, specie

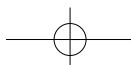


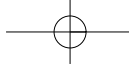
nelle fasi di crisi, preferiscono puntare su soluzioni tradizionali disperdendone però il valore; o ancora, di efficacia, costi e redditività delle reti di vendita. E' necessario insomma, a mio avviso, iniziare a lavorare congiuntamente sui meccanismi di creazione del valore nel nostro settore, in ognuno dei passaggi che il prodotto attraversa; valore che se per la rivendita consisterà sempre più nei servizi che questa riuscirà ad erogare, per il produttore risiederà nelle garanzie sulla conformità e le prestazioni dei prodotti, e per le imprese nel lavorare in regime di qualità". Secondo **Paolo Beneggi, titolare di BP Com e socio BigMat**, "le relazioni tra produzione e distribuzione sono oggi di fronte a un passaggio critico. Critico, paradossalmente, innanzitutto per le grandi organizzazioni di distribuzione, che molto hanno investito nel tempo per strutturarsi in maniera ottimale e che quindi oggi risentono in misura maggiore delle proprie esposizioni. Uno sforzo, questo, non sempre compreso dal mondo della produzione, che spesso ha "scelto di non scegliere", in parte comprensibilmente, non premiando con rapporti di esclusività le organizzazioni più serie ma distribuendo a pioggia i propri prodotti. Perdendo, in ultima analisi, proprio su un fronte importante come quello delle marginalità. In un panorama di questo genere tutti rischiano di perdere qualcosa: i produttori rischiano di incrinare i rapporti anche con la distribuzione più qualificata per non aver costruito con lei nel tempo rapporti più solidi; i rivenditori rischiano di perdere in credibilità e appetibilità come canale distributivo a causa delle insolvenze, e appeal per l'impresa non puntando su prodotti e servizi innovativi; e quest'ultima, a propria volta, rischia di diventare un pessimo cliente per le rivendite sempre a causa della difficile solvibilità. Da questo circolo vizioso si esce certo lavorando insieme, ma solo partendo dal reciproco riconoscimento delle rispettive problematiche ed esigenze".



...e quelle delle imprese

Nel quadro così tracciato la collocazione dell'utilizzatore finale, l'impresa edile, presenta alcune particolarità, ben colte dall'intervento di **Raffaello Borghi, amministratore delegato dell'impresa Mangiacchi di Milano e Presidente Esem**. "Se la distribuzione edile occupa oggi una posizione, certo non facile, di "intermediazione" tra fornitore e utilizzatore", sottolinea Borghi, "quella dell'impresa, nel-



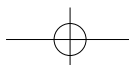


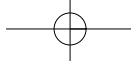
Piano Casa - La mappa degli interventi regionali

Regione	Lombardia	Piemonte	Veneto	Toscana	Umbria	Campania	Sicilia
Ampliamenti residenziali							
Incrementi e tipologia	+20% volume (max 300 mc) su edifici mono e bifamiliari o comunque fino a 1.000 mc	+20% volume (max 200 mc) su edifici mono e bifamiliari o fino a 1.000 mc. Ulteriore +10% se gli strumenti urbanistici prevedono già di ampliamenti del 20% per motivi igienico-funzionali	+20% volume su tutti gli edifici residenziali	+20% superficie (max 70 mq) su edifici mono e bifamiliari e condomini fino a 350 mq	+20% superficie su edifici residenziali mono e bifamiliari o comunque fino a 350 mq	+20% volume su edifici mono e bifamiliari o comunque fino a 1.000 mc	+25% volume su edifici fino a 500 mc; +15% volume su edifici da 500 a 1.000 mc
Criteri ambientali o energetici	Riduzione certificata del 10% del fabbisogno annuo di energia primaria per il riscaldamento	Riduzione del 40% del fabbisogno annuo di energia primaria dell'edificio	Nessuno	Indice prestazione energetica superiore del 20% a quello previsto per nuove costruzioni nel 2010	Tecniche elevate efficienza energetica definite dalla Giunta Regionale	Requisiti che saranno fissati dalla giunta	Nessuno. Ma ulteriore +5% di volume con fonti rinnovabili e sostenibilità ambientale
Agevolazioni sui contributi costruzione	-30% contributo di costruzione più eventuali altri sconti decisi dai Comuni	Nessuna	Prima casa: 40% contributi, altre residenze 80%. Solo quota oneri urbanizzazione, se utilizzo fonti rinnovabili	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Prima casa: -50%. Solo quota costo costruzione per zone dotate urbanizzazioni
Titolo abilitativo	Dia o permesso di costruzione	Dia o permesso di costruire	Secondo il TU edilizia	Dia	Permesso di costruzione abbreviato	Dadefinire	Dia
Demolizioni e ricostruzioni residenziali							
Incrementi superficie/volume	+30% volume. +35% con equipaggiamento arboreo	+25% volume, +35% se si raggiunge il valore 3 secondo il Protocollo Itaca	+30% volume	+35% superficie	+25% superficie (+35% se piano attuativo)	+35% volume	+35% volume
Criteri ambientali o energetici	Riduzione certificata nel fabbisogno annuo di energia superiore al 30% dei requisiti fissati dalla L.r. 24/2006	Valore 1,5 secondo il Protocollo Itaca 2009 Piemonte	Nessuno +40% di volume se edilizia sostenibile o utilizzo fonti rinnovabili	Indice prestazione energetica superiore del 50% a quello previsto per nuove costruzioni nel 2010	Certificazione di sostenibilità ambientale classe B (L.r. 17/2008)	Requisiti che saranno fissati dalla giunta	Bioedilizia o fonti rinnovabili o risparmio idrico
Agevolazioni sui contributi costruzione	-30% contributo di costruzione più eventuali altri sconti decisi dai Comuni	Nessuna	80% contributi sul ricostruito, 20% sull'ampliato. Prima casa: riduzione del 50%. Solo quota oneri urbanizzazione, se utilizzo fonti rinnovabili	Nessuna	Nessuna	Nessuna	80% contributi sul ricostruito, 20% sull'ampliato. Prima casa: riduzione 50%. Solo costo costruzione per zone dotate urbanizzazioni
Titolo abilitativo	Permesso di costruire o Dia	Permesso di costruire o Dia	Secondo TU edilizia	Dia	Permesso di costruire abbreviato	Dia	Dia
Interventi su immobili non residenziali	Recupero all'uso residenziale di edifici agricoli o produttivi inutilizzati	Sostituzione di edifici non commerciali individuati dai Comuni	+20% superficie (ampliamenti); +30% superficie (ricostruzione)	No	+20% superficie ma solo in caso di grandi piani riqualificazione	No	+20% superficie (ampliamenti); No ricostruzioni
Interventi nei centri storici	Sostituzione di edifici residenziali non coerenti previo parere delle commissioni regionali	No	Si, salvo esclusioni comunali	No	No	No (la norma esclude le zone territoriali omogenee A)	Si, ma con parere Soprintendenza

l'attuale realtà di mercato, non è certo più comoda. L'impresa di costruzioni pura non progetta il suo prodotto e non lo colloca autonomamente sul mercato, ma è un prestatore d'opera che non ha in sostanza alcun controllo sul processo industriale della propria attività. Non ne governa infatti il progetto, i tempi, i costi, i luoghi della produzione, e neppure le scelte tecnologiche, perché tutto ciò che il costruttore deve fare è già definito in un capitolato. Non è insomma in grado di offrire un contributo autonomo sul fronte dell'innovazione e della tecnologia, e quindi al miglioramento del prodotto finale, se non per il tramite di altri soggetti: in primo luogo i progettisti, certo, ma

Al momento della stampa di questo numero, l'attività normativa delle Regioni italiane in attuazione del "Piano Casa", ha avuto una forte accelerazione con l'emanazione di una serie di decreti di attuazione. Pubblichiamo in questa tabella i più recenti, riservandoci di approfondirne meglio nel prossimo numero i contenuti.





anche produttori e distributori possono fare molto per stimolare l'adozione di soluzioni per migliorare il prodotto finale, la costruzione. Ma va anche considerato che il mercato degli utilizzatori oggi è composto principalmente da microimprese, che eseguono materialmente le opere (e quindi in qualche misura sono meno colpite dalla attuale crisi), mentre le poche grandi realtà sono sempre più divenute in sostanza general contractor per commesse poi affidate in subappalto; e sono le prime, nella realtà, a determinare la qualità finale delle opere. Qual è allora la chiave della ripresa e della crescita, tecnologica e di mercato, del settore? Probabilmente una combinazione di fattori: crescita dimensionale e tecnica delle imprese, un progettazione più attenta all'innovazione, maggiore supporto tecnico da parte del produttore, migliori servizi da parte dei distributori. Elementi che in alcuni settori, come quello del risparmio energetico, sono già una realtà in atto".



Gli scenari futuri

Recuperare valore ottimizzando i costi e razionalizzando gli investimenti, puntare su tecnologia e innovazione, migliorare qualità e livello dei servizi sembrano essere per gli operatori del settore le chiavi di volta della ripresa. Una ripresa che però tutti, come sempre, vedono dipendere innanzitutto dall'avvio di una serie di grandi opere pubbliche, le quali sono in genere considerate al di fuori dell'orbita di riferimento della distribuzione edile. Quali sono, allora, le strategie di produttori e rivenditori in relazione a tali ampi spazi di mercato? Secondo **Maurizio Morini** "oggi il settore è inevitabilmente chiamato a ripensare il proprio mercato di riferimento, definendo nuove linee d'azione che vedano impegnati congiuntamente produttori e distributori verso i loro interlocutori naturali: quindi certamente l'impresa edile ma anche la committenza, tramite piattaforme d'accordo che determinino il flusso delle forniture, per i piccoli come per i grandi cantieri, attraverso il canale della distribuzione". Per **Emilio Huber** "è neces-

sario stimolare i distributori a un maggiore dialogo con le imprese, finalizzato a comprenderne meglio le necessità. Su versante delle grandi opere, ritengo difficile individuare una strategia comune, in quanto le scelte del produttore sono in questo senso fortemente influenzate dal ramo di attività e dalle tipologie di prodotto offerte; per alcuni possono essere una grande opportunità, per altri può invece rivelarsi comunque più proficuo concentrarsi sull'edilizia diffusa, che oltre ad offrire in genere una maggiore marginalità rappresenta, per così dire, una clientela fidelizzabile nel tempo". Secondo **Paolo Beneggi** "il mondo della distribuzione non deve certo perdere di vista nessuna delle opportunità di mercato disponibili, tra cui rientrano indubbiamente anche i grandi lavori. Osservo però che, come il mondo delle imprese si è oggi polarizzato sui piccoli o sui grandi interventi, credo che anche la distribuzione segua la medesima strada, con piccole realtà focalizzate sugli interventi di entità limitata e grandi strutture in grado di "tenere il passo" degli interventi di maggiore portata. Evidentemente con approcci differenti, come differenti devono essere i prodotti e i servizi offerti. Diversamente, se la rivendita non sarà in grado di aggiungere valore - in termini di servizio, consulenza tecnica, assistenza - al proprio ruolo di anello distributivo intermedio è destinata ad essere estromessa dal mercato". A parere di **Carlo Luisi** "la nostra esperienza dimostra la fattibilità di gestire forniture per interventi di grandi dimensioni anche attraverso il rivenditore; si tratta quindi di una strada percorribile, anche se è spesso richiesto un presidio tecnico dell'intervento che rende il ruolo del fornitore predominante. Non esiste, insomma, una ricetta univoca: a volte il grande cantiere può essere troppo impegnativo per il rivenditore, a volte risultare invece gestibile. Piuttosto non va dimenticato che a volte è l'impresa a manifestare delle resistenze nell'appoggiarsi al distributore; sbagliando, perché negli esempi migliori la rivendita può offrire un importante valore aggiunto in termini di servizio, lavorando congiuntamente con il produttore per quanto riguarda gli aspetti di maggiore complessità tecnica". L'atteggiamento dell'impresa rappresenta un fattore critico anche per **Francesco Cormio**: "data la natura del nostro prodotto, tendiamo ovviamente a gestire le grandi forniture direttamente. Piuttosto rileviamo qualche difficoltà nel convincere l'impresa ad appoggiarsi al rivenditore per forniture di media entità. Le resistenze ci sono, insomma, anche se a mio avviso il ruolo della rete di distribuzione esterna è destinato a diventare sempre più strategico".

Attorno al tavolo

Alla tavola rotonda organizzata da La Rivendita e Ande - il network della distribuzione edilizia hanno partecipato:

Paolo Beneggi - Bp Com e socio BigMat

Raffaello Borghi - Esem e Impresa Mangiavacchi

Francesco Cormio - Holcim Italia

Emilio Huber - Monier

Carlo Luisi - Tecnasfalti

Maurizio Morini - Gruppo Made

Per Ande e BE-MA editrice: *Giovanna Dessy, Dario Marabelli, Roberto Negri*

