



A cura di Carmine Garzia
Coordinatore della Commissione Uncsaal Studi Economici

In collaborazione con
l'Università della Svizzera Italiana

Prefazione di Giuseppe Morandini

L'industria italiana dell'involucro edilizio



Evoluzione del settore e dinamiche competitive

**ufficio
comunicazione**
communication office

uncsaal.stampa@uncsaal.it



Estratto dalla ricerca

Il settore è stato interessato da un intenso processo di crescita nel periodo 1999-2003. Il tasso di crescita medio è stato superiore a quello del settore cliente (le costruzioni) e a quello dell'intero comparto della metalmeccanica. La media dei tassi di crescita nel settore dei serramenti metallici, dal 1999 al 2004 (CAGR –Compound Annual Growth Rate) è stata dell'8%, la crescita totale in valore assoluto è stata di circa il 60%. Il risultato è di assoluto rilievo in quanto nel periodo preso in esame dalla ricerca l'economia italiana è stata interessata da una significativa stagnazione.

Le imprese serramentistiche sono cresciute sia in termini di fatturato medio che di dipendenti. L'analisi comparata rileva una maggiore crescita dimensionale dei produttori di facciate continue rispetto alle aziende serramentistiche non specializzate. I differenti tassi di crescita sono in primo luogo legati alle caratteristiche dei lavori effettuati, l'importo medio di una commessa nel settore delle facciate continue è infatti sensibilmente più elevato rispetto a quello che avviene per le finestre.

Le imprese di maggiori dimensioni sono cresciute di più di quelle di piccole dimensioni, inoltre è aumentata la concentrazione dell'offerta. Nel 1999 le prime 20 imprese realizzavano il 50% del valore della produzione, nel 2004 sono responsabili del 57% del valore della produzione di settore. Le imprese più grandi e dotate di maggiori risorse finanziarie, organizzative ed umane hanno potuto approfittare maggiormente del processo di crescita.

Il settore dei serramenti metallici si è sviluppato a scapito della redditività. Alla base delle performance reddituali non in linea con la crescita vi sono le caratteristiche strutturali della domanda che determina una competizione basata prevalentemente sul prezzo. Circa 2/3 delle aziende serramentistiche del campione sostiene che la competizione con i concorrenti si basa sul prezzo. Solo il 34% delle imprese sostiene che la competizione si basa sulla capacità di differenziarsi dai concorrenti per l'aspetto estetico e le prestazioni dei prodotti offerti e per il livello di servizio al cliente.

Le performance reddituali differiscono a seconda della specializzazione produttiva delle imprese. Il ritorno sul capitale investito - ROIC è inferiore per le aziende specializzate nelle facciate continue. Questo risultato è legato al fatto che i facciatisti sono aziende maggiormente strutturate che impiegano un maggior capitale investito sia in termini di immobilizzazioni materiali e immateriali che in termini di crediti verso i clienti dalle aziende produttrici di facciate continue.

Le imprese serramentistiche non specializzate tendono ad avere e a mantenere una dimensione operativa locale, prediligono la vendita diretta dei serramenti, e non sono dotate di una struttura commerciale indipendente. Poche aziende investono sistematicamente in comunicazione.

Molte imprese serramentistiche conservano alcune caratteristiche tipiche del modello di business dell'azienda imprenditoriale, che si caratterizza per:

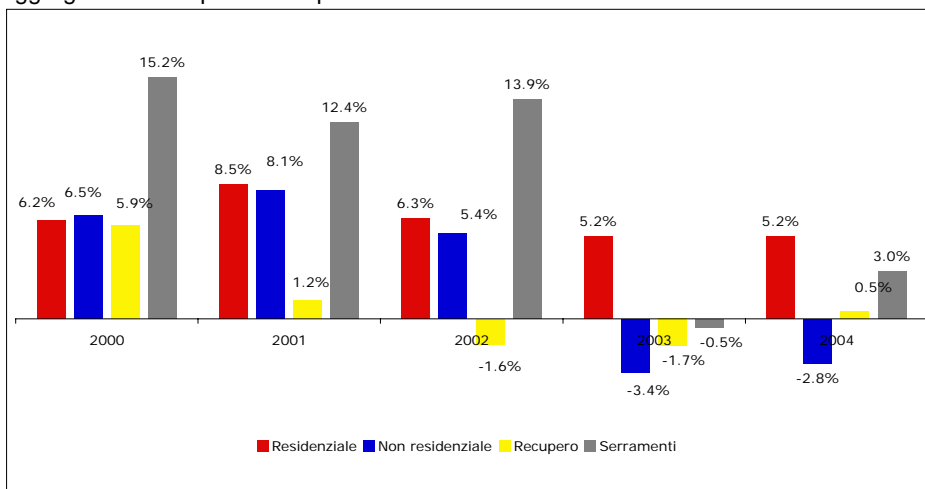
- una gestione estremamente accentrata nella figura dell'imprenditore;
- l'assenza o lo scarso sviluppo di sistemi di gestione manageriale per il controllo di gestione, lo sviluppo del personale, e il controllo finanziario;
- lo sviluppo della funzione di progettazione/sviluppo tecnico a cui sono dedicate gran parte delle risorse umane non impegnate nella produzione.

Come avviene per la maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, la struttura finanziaria si caratterizza per il ricorso al debito finanziario a breve termine, inoltre gran parte dell'operatività dell'azienda è finanziata con il ricorso ai debiti verso i fornitori.

L'innovazione di prodotto è delegata ai produttori di sistemi di profilati in alluminio, che detengono le conoscenze tecnologiche e le risorse finanziarie per condurre attività di ricerca e sviluppo. I produttori di grandi involucri, ovvero una parte delle aziende specializzate nelle facciate continue, sviluppano sistemi di profilati specifici per lacune importanti commesse. In generale le aziende del settore si focalizzano sull'innovazione di processo e gli investimenti si concentrano prevalentemente nelle immobilizzazioni materiali, ovvero negli impianti. Tuttavia l'acquisto di nuovi macchinari non è sufficiente da solo ad ottenere incrementi di produttività, che sono necessari se si vuole incrementare la redditività in un settore dove vi sono forti pressioni competitive sui prezzi. Per incrementare la produttività è necessario introdurre innovazioni organizzative ed investire nella qualità dei processi aziendali, come hanno fatto i produttori di facciate continue, raggiungendo performance sensibilmente superiori a quelle dei serramentisti non specializzati in termini di ricavi per addetto e turnover ratio.



Figura 1. Tassi di crescita degli investimenti in costruzioni e del valore della produzione aggregato del campione di imprese serramentistiche



Fonte: CRESME [2000:2004]

Figura 2. Tassi di crescita del valore della produzione aggregato

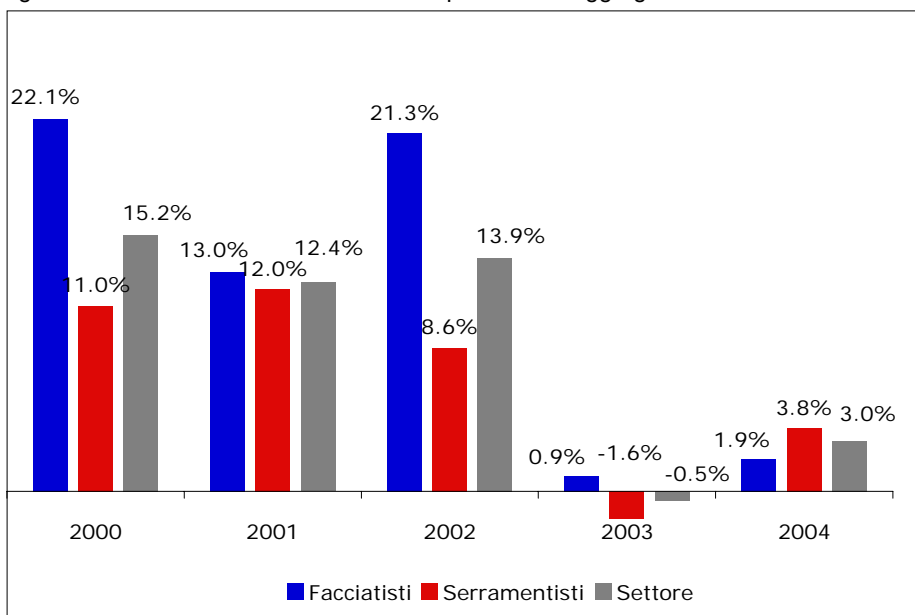




Figura 3. Evoluzione del valore della produzione medio

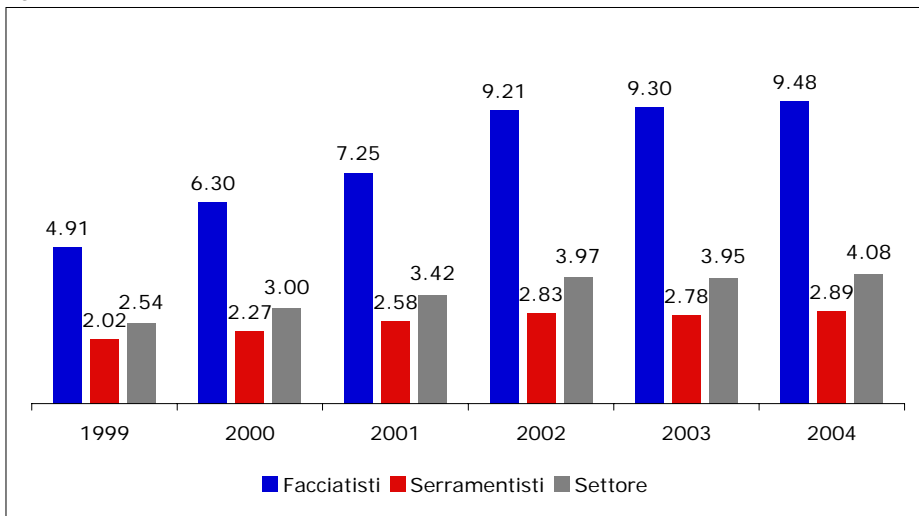


Figura 4. Ricavi netti per addetto

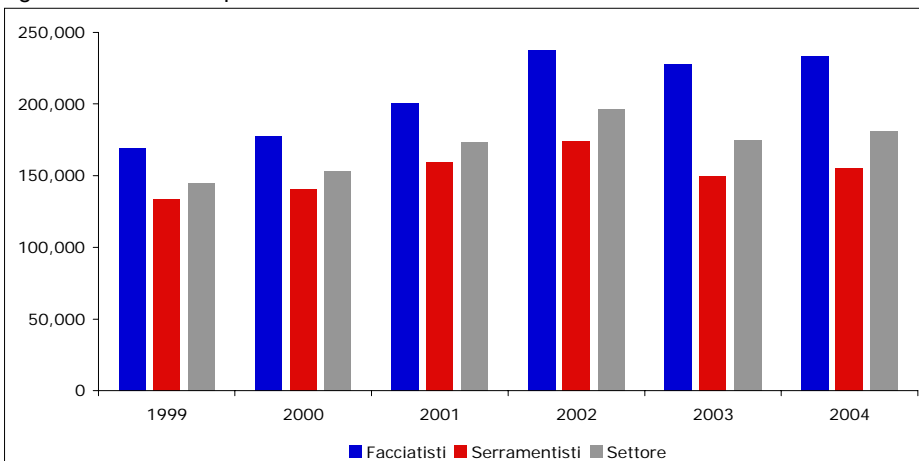
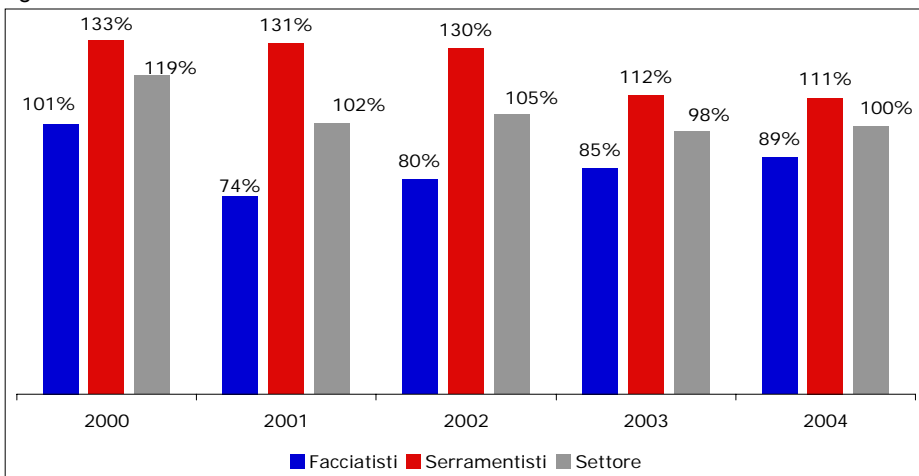


Figura 5. Turnover Ratio





INDICE DEL VOLUME

Introduzione

Prefazione a cura di Giuseppe Morandini

Il Gruppo di lavoro

- 1. La ricerca**
 - 1.1. Obiettivi
 - 1.2. Il settore
 - 1.3. Struttura e metodologia
 - 1.3.1. Campione
 - 1.3.2. Analisi dei bilanci
 - 1.3.3. Analisi dei questionari

- 2. Analisi comparata delle performance**
 - 2.1. L'evoluzione del settore delle costruzioni
 - 2.2. Produttori di serramenti e facciate continue
 - 2.2.1. Crescita
 - 2.2.2. Concentrazione
 - 2.2.3. Redditività
 - 2.2.4. Liquidità
 - 2.2.5. Solidità
 - 2.2.6. Produttività
 - 2.2.7. Mercati geografici a confronto
 - 2.2.8. Confronto per classi dimensionali
 - 2.3. Produttori di serramenti in alluminio-legno
 - 2.3.1. Crescita
 - 2.3.2. Redditività
 - 2.3.3. Liquidità
 - 2.3.4. Solidità
 - 2.3.5. Produttività
 - 2.4. Confronto intersettoriale

- 3. Le scelte strategiche**
 - 3.1. Posizionamento strategico e struttura aziendale
 - 3.2. Competizione
 - 3.3. Ambito competitivo
 - 3.3.1. Clienti
 - 3.3.2. Raggio d'azione geografico
 - 3.3.3. Prodotti offerti
 - 3.4. Marketing e vendite
 - 3.4.1. Struttura distributiva
 - 3.4.2. Relazione con il cliente
 - 3.5. Innovazione
 - 3.5.1. Innovazione di prodotto
 - 3.5.2. Innovazione di processo
 - 3.6. Gestione delle risorse umane

- 4. Modelli d'impresa e strategie per la crescita profittevole**
 - 4.1. L'impresa innovativa
 - 4.2. Strategie di sviluppo per le imprese del settore dell'involucro edilizio
 - 4.3. Imprese serramentistiche
 - 4.3.1. Sviluppo di un modello distributivo
 - 4.3.2. Innovazioni nei processi produttivi
 - 4.3.3. Innovazioni nei processi di pianificazione e controllo di gestione
 - 4.3.4. Innovazioni organizzative
 - 4.4. Produttori di facciate continue
 - 4.4.1. Crescita dimensionale e sviluppo del mercato interno
 - 4.4.2. Internazionalizzazione



- 4.4.3. Innovazione nel processo commerciale
- 4.4.4. Innovazioni nei processi di pianificazione e controllo di gestione
- 4.4.5. Sviluppo della tecnologia
- 4.5. Produttori di serramenti in alluminio-legno
 - 4.5.1. Personalizzazione e segmentazione del prodotto
 - 4.5.2. Innovazioni nel processo commerciale
 - 4.5.3. Produttività e qualità
- 5. **Tavole di sintesi**
 - 5.1. Produttori di serramenti e di facciate continue
 - 5.2. Produttori di serramenti
 - 5.3. Produttori di facciate continue
 - 5.4. Produttori di serramenti in alluminio-legno
 - 5.5. Aziende di piccole dimensioni
 - 5.6. Aziende di medie dimensioni
 - 5.7. Aziende di grandi dimensioni
 - 5.8. Aziende del Nord Italia
 - 5.9. Aziende del Centro Italia
 - 5.10. Aziende del Sud Italia
- 6. **Nota tecnica sulla riclassificazione e gli indici di bilancio**
- 7. **Bibliografia**