Il Commercio Edile (ITA)

Paese: it
Pagina: 48-51
Readership: 22186
Diffusione: 22186

Tipo media: Trade Press
Autore: Giusseppe La Franca

01 Dicembre 2015 - 50008

Unioni e acquisizioni Opportunità o destino?

I distributori sono pronti ad affrontare una nuova fase di aggregazione, nella quale dare vita a nuovi soggetti imprenditoriali frutto della fusione fra realtà differenti? E, soprattutto, esistono delle alternative?

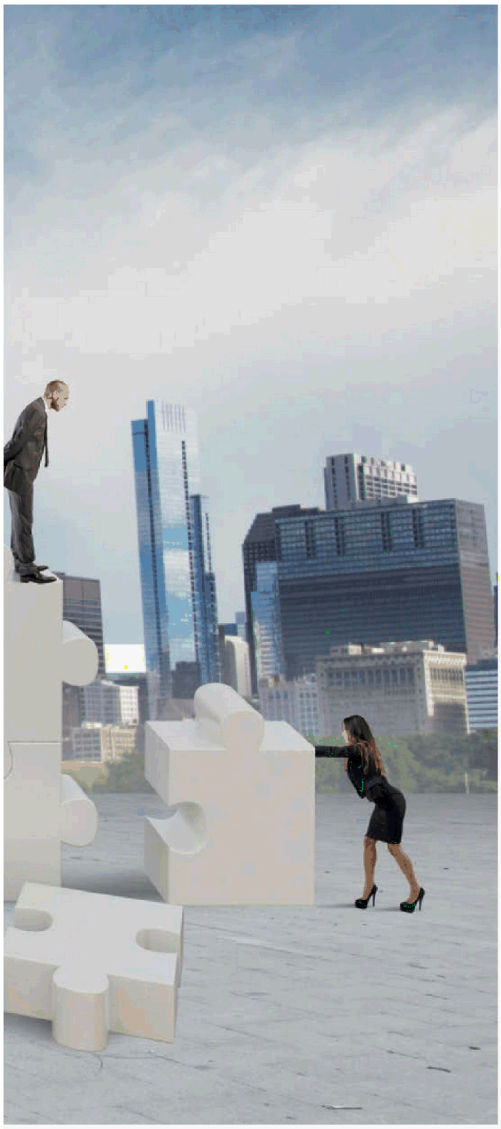
C'era una volta un mondo sicuramente non perfetto, ma nel quale il comparto delle costruzioni era uno dei settori trainanti dell'economia nazionale e, di conseguenza, chi commerciava in prodotti per l'edilizia poteva fare buoni affari senza preoccuparsi troppo del domani. Questo mondo non c'è più. Il paese si sta lentamente risollevando da una crisi economica che ha significato non solo riduzione del prodotto interno lordo, disoccupazione ai massimi storici e crescita dell'imposizione fiscale, soprattutto sui beni immobili, ma anche l'affermazione di nuovi modelli di interazione sul mercato. Il cambiamento principale, che il protrarsi della congiuntura economica nazionale ha portato definitivamente alla luce, risiede infatti nell'atteggiamento dei consumatori che, oggi, sono estremamente attenti a come spendono i propri soldi e non sembrano più disposti a compromessi.

IL NUOVO SCENARIO DEL MERCATO

Per gli acquisti importanti, ma anche nella spesa quotidiana, la scelta di un numero sempre mag-

Sercomated

This article is intended for personal and internal information only. Reproduction or distribution is prohibited.



giore di persone, famiglie e imprese è orientata sul migliore rapporto fra utilità del bene (prezzo/qualità) e appropriatezza dei servizi. È quanto avviene, ad esempio, per gli acquisti online.
In questo caso è oggi possibile comperare praticamente qualsiasi prodotto, a prezzi generalmente inferiori rispetto a quelli praticati dalle grandi catene della distribuzione organizzata come anche degli esercenti al dettaglio. Parallelamente sono richieste una descrizione dettagliata del prodotto, trasparenza dei prezzi, certezza e rapidità nella consegna e, anche, facilità nelle eventuali procedure di restituzione dell'articolo.
Questo tipo di business necessita di un'organizzazione specifica, di strutture e sistemi dedicati, di personale adeguatamente formato, di importanti investimenti per pubblicizzare l'iniziativa e, anche, di conoscere i propri clienti, allo scopo di selezionare i prodotti più adatti e promuoverli ai consumatori realmente interessati.
Questi aspetti – tutti determinanti per rendere redditizio il business online e la sua integrazione con il punto vendita – sono raramente alla portata dell'impresa-tipo della distribuzione dei materiali per l'edilizia, normalmente incentrata sul rapporto diretto con il cliente e poco abituata a gestire il flusso di informazioni necessario alla vendita tramite internet.

QUANTO CONTANO LE DIMENSIONI?

Nel mercato dell'edilizia, per questo tipo di iniziative la dimensione minima è sicuramente almeno di rilievo locale, mentre la dimensione ideale è senz'altro di livello nazionale. Stiamo parlando delle grandi imprese della distribuzione e delle aggregazioni - o, meglio, di come dovrebbero essere oggi le aggregazioni in Italia.
Intendiamoci: il problema non è la mera dimensione delle imprese. Nei paesi europei economicamente più forti le imprese medie e piccole presentano una produttività media più elevata (anche 1/3 in più) rispetto alle nostre. Si può essere più produttivi senza necessariamente crescere di dimensioni. E sarebbe già un passo avanti rispetto alle caratteristiche delle imprese della distribuzione italiana che, nella stragrande maggior parte dei casi, si distinguono per la struttura proprietaria a carattere familiare dominata dalla figura centrale dell'imprenditore-titolare, ma anche per la sottocapitalizzazione, la gestione finanziaria subordinata alla gestione reale e il ricorso alle banche come soggetti finanziatori.
Proprio gli ultimi due punti costituiscono il principale "tallone d'Achille" del distributore medio italiano, rispetto al quale le aggregazioni non sono finora riuscite a ottenere risultati significativi. Eppure, in teoria, la partecipazione a un'aggregazione dovrebbe permettere il miglioramento sia del modello di offerta, sia della capacità di innovazione.

L'aggregazione societaroa nella distribuzione edile è uno dei temi trattati nell'incontro "Davide vs Golia" organizzato da Sercomated

www.ilcommercioedile.it/08323

«Essere imprenditori oggi significa mettere alla prova ogni giorno la propria passione e dimostrare un notevole spirito di adattamento, poiché i cambiamenti e le difficoltà sono sempre all'ordine del giorno»

GIANLUCA ZANUTTA
Zanutta

This article is intended for personal and internal information only. Reproduction or distribution is prohibited.

«L'unione fra le aziende ha richiesto una solida progettualità in ambito tecnico, che si traduce in capillare copertura territoriale, qualità dei servizi erogati, possibilità di accesso al credito e diverso rapporto con i fornitori»

ISMAELE MASON
E+Costruire Insieme

«Ogni imprenditore deve avere una visione dell'azienda, deve decidere modalità e strumenti da per raggiungere gli obiettivi che si è prefissato e, soprattutto, deve saper comunicare il suo entusiasmo e la sua passione»

GIANLUCA PALLINI
Escp Europe

LE AGGREGAZIONI OGGI

I risultati finora ottenuti dalle aggregazioni su diversi fronti (acquisti in gruppo, formazione del personale, iniziative di marketing e comunicazione, eccetera) sono stati numerosi e degni di rilievo ma, nella maggior parte dei casi, finora è mancata la propensione a considerare l'aggregazione stessa come qualcosa di altro e diverso da un gruppo d'acquisto più o meno evoluto.

I forti legami a volte anche personali che accomunano i soci dei gruppi e la volontà di non alterare gli equilibri interni hanno in qualche modo finora prevalso, rendendo di fatto i servizi offerti alle singole imprese una sorta di catalizzatore del senso di coesione e non, piuttosto, delle vere e proprie opportunità di crescita, sulla base delle quali costruire sinergie imprenditoriali più strette.

La possibilità di un'evoluzione più complessa, ad esempio una crescita di scala mediante acquisizioni e unioni aziendali, è un argomento estremamente delicato, rispetto al quale nelle varie aggregazioni prevalgono precisazioni e distinguo giustificati soprattutto dalle diverse visioni del mercato.

In pratica, l'attuale assetto societario delle aggregazioni costituisce un elemento di stabilità e certezza, funzionale al rafforzamento delle caratteristiche tipiche delle imprese della distribuzione. Raramente, infatti, l'imprenditore italiano riesce a distaccarsi dalla gestione quotidiana della propria azienda.

Si tratta di un limite soprattutto nel caso di imprese di tipo familiare che, in Italia, sono quasi se non per nulla ricettive nei confronti del ricorso a dirigenti esterni. Questi ultimi, infatti, sono più propensi ad affrontare un maggiore rischio imprenditoriale – fatto di per sé positivo quando raggiunge i risultati attesi.

DUE CASI EMBLEMATICI

Zanutta Spa ed E+Costruire Insieme rappresentano due diverse strade (acquisizioni nel primo caso, unione nel secondo) da percorrere per raggiungere la "massa critica", ovvero la dimensione in grado di generare una propensione all'innovazione che, secondo il parere pressoché univoco degli addetti ai lavori, permette un approccio flessibile e redditizio al mercato dei materiali da costruzione.

«Nata nel 1952, l'azienda si è sviluppata anche per via endogena, ovvero per crescita propria – spiega Gianluca Zanutta, amministratore delegato di Zanutta Spa. Oggi, con le sue diciotto sedi operative, la società è una delle principali realtà della distribuzione nel Nord-Est.

La proposta di articoli rivolti non solo alle imprese edili ma anche ai clienti privati (finiture, arredobagno, ceramiche, ferramenta, serramenti e porte, eccetera) appartiene da sempre al dna aziendale. Negli ultimi anni abbiamo deciso di aprire anche alcune attività di tipo produttivo, fra cui la lavorazione del ferro e del legno, in modo da ampliare l'offerta merceologica e, al contempo, differenziare le attività e i servizi offerti a una clientela estremamente variegata. Essere imprenditori oggi significa mettere alla prova ogni giorno la propria passione e dimostrare un notevole spirito di adattamento, poiché i cambiamenti e le difficoltà sono sempre all'ordine del giorno. Nel nostro caso il principale ostacolo è costituito dal rapporto con istituzioni e istituti di credito, che operano con modalità e tempi non idonei alla rapidità delle decisioni imposta dal mercato contemporaneo».

«Le aggregazioni hanno già iniziato ad affrontare il problema della dimensione delle imprese della distribuzione – sostiene Ismaele Mason, amministratore delegato di E+Costruire Insieme - ma non sono mai riuscite a uscire da quell'approccio iniziale incentrato sull'acquisto

Home page del sito E+Costruire insieme

Page 3 / 4
Sercomated
This article is intended for personal and internal information only. Reproduction or distribution is prohibited.

Home page del sito Zanutta

in gruppo e che, praticato da molti, spesso non ha neppure prodotto gli effetti sperati.

La nostra società è nata nel 2007 dall'unione di tre nomi storici dell'edilizia veneta. Con dodici punti vendita presenti nelle province di Padova, Treviso, Venezia e Vicenza, oggi presidiamo il mercato regionale offrendo materiali performanti, tecnologie all'avanguardia, servizi evoluti e un'attività di consulenza rivolta soprattutto ai privati. Nella nostra esperienza, l'unione fra le aziende non ha reso necessario un impegno finanziario importante ma ha invece richiesto una solida progettualità in ambito tecnico, che si traduce in capillare copertura territoriale, qualità dei servizi erogati, possibilità di accesso al credito e diverso rapporto con i fornitori.

Questo approccio, esteso soprattutto al mercato della riqualificazione dell'esistente e dell'edilizia sostenibile, ci permette oggi di ottenere quei margini idonei non solo a giustificare l'operazione originaria, ma anche a guardare con fiducia al futuro dell'azienda».

Al di là delle differenze, queste due esperienze individuano alcuni dei tratti fondamentali di un percorso di aggregazione che possa andare oltre i limiti attuali dei gruppi. Indipendentemente dalle modalità, il primo fattore è senz'altro quella prossimità territoriale fra le imprese delle distribuzione, che permette di sviluppare, a breve/medio raggio, le prime sinergie comuni.

Si tratta infatti di iniziare a ragionare non più in termini di contrapposizione fra concorrenti, ma di collaborazione fra attori che perseguono i medesimi obiettivi sullo stesso campo. Questa visione, che già appartiene alla filosofia delle aggregazioni, deve potersi esprimere appieno trasformando quelle che oggi sono strutture collettive in veri e propri soggetti imprenditoriali unici, d'ambito territoriale e/o regionale.

Sarà così possibile iniziare ad affrontare i problemi delle imprese della distribuzione, a partire dalla disponibilità di risorse finanziarie adeguate ai propri progetti di sviluppo e, anche, a sostenere l'impatto di forniture di grandi volumi, ovvero quelle richieste dalle imprese edili di dimensione media e grande che, pur riconoscendo il valore aggiunto offerto dalla distribuzione, si rivolgono ancora ai produttori.

Parallelamente sarà possibile affidare le varie aree di attività a personale competente e motivato dalle potenzialità di crescita aziendale, riorganizzare le attività logistiche rendendole più efficienti, sviluppare e differenziare i servizi per renderli più efficaci e puntuali rispetto alle diverse fasce della clientela, dare vita a iniziative di marketing e comunicazione più aggressive, e così via.

Obbligate ad assumere comportamenti virtuosi a causa della loro stessa maggiore dimensione, le imprese della distribuzione potrebbero presentarsi in banca con conti in ordine e progetti sostenibili dal punto di vista finanziario, riducendo il rischio e portando a livelli sostenibili il relativo costo del denaro.

In questo ipotetico scenario, il ruolo delle aggregazioni potrebbe risultare decisivo nello svolgere una funzione di garanzia.

Ci siamo forse proiettati un po' troppo nel futuro? Può darsi, ma esistono alternative praticabili allo scenario finora presentato? Gli imprenditori della distribuzione italiana hanno tutte le carte in regola per fare un passo avanti, ma devono decidersi a giocare la partita. ◆

«In prospettiva, il ruolo delle aggregazioni e delle fusioni, indispensabili per accrescere la dimensione delle imprese, risulterà sempre più importante nella ricerca delle risorse economiche necessarie alle aziende»

ALBERTO CIRILLO
Kpmg

«La nuova fase delle aggregazioni metterà in gioco aspetti e legami societari mai prima d'ora toccati o approfonditi, per aumentare la taglia della distribuzione e migliorarne la gestione finanziaria, il suo vero "tallone d'Achille"»

LUCA BERARDO
Casaoikos

Sercomated

This article is intended for personal and internal information only. Reproduction or distribution is prohibited.