

IL CONTRACT: UN MODELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PER L'ARREDAMENTO

Gabriella Lojacono

SDA Professor di Strategia e Imprenditorialità
Professore associato di Strategia,
Università Bocconi
Direttore del MSc Management,
Università Bocconi
gabriella.lojacono@unibocconi.it

Antonio Catalani

SDA Professor di Strategia e Imprenditorialità
Professore a contratto di Management of Design,
Università Bocconi
antonio.catalani@sdabocconi.it

Armando Bruno

Direttore generale Studio Marco Piva
armandobruno@studiomarcopiva.com

DI FRONTE ALLA SATURAZIONE DEL CANALE RETAIL E ALLA COMPETIZIONE DEI PAESI LOW COST IN ALCUNI MERCATI ESTERI, MOLTE AZIENDE ITALIANE DELL'ARREDAMENTO HANNO VISTO NEL CONTRACT UNA, SE NON L'UNICA, MODALITÀ DI CRESCITA. TUTTAVIA, QUELLA CHE POTEVA RAPPRESENTARE UNA RISPOSTA ALLA CRISI E UNA POSSIBILITÀ DI ESPANSIONE INTERNAZIONALE NON HA PORTATO IN MOLTI CASI AI RISULTATI SPERATI E IL CONTRACT RIMANE ANCORA UN BUSINESS DAI LATI OSCURI. FARE CONTRACT SIGNIFICA ABBANDONARE IL RUOLO DI PRODUTTORE PER DIVENTARE UN'AZIENDA DI SERVIZI COMPLESSI. L'ARTICOLO ILLUSTRÀ L'IMPATTO DI QUESTO MUTAMENTO DI RUOLO (E DI COMPETENZE) PER LE AZIENDE DELL'ARREDAMENTO IN TERMINI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA, COMUNICAZIONE AZIENDALE E DI PRODOTTO, INTERLOCUTORI NELL'AMBITO DELLA FILIERA, STRATEGIE DI INTEGRAZIONE VERTICALE, DOCUMENTAZIONE INTERNA E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.

CONTRACT BUSINESS: A NEW OPPORTUNITY FOR ITALIAN FURNITURE COMPANIES THAT WOULD EXPAND ABROAD

Considering market saturation in the retail sector, and the competition of low cost companies in some foreign markets, many Italian furniture companies came to consider the contract a potential, if not the only, possibility to grow. However, the contract, which could represent a way out of the crisis, and a chance for internationalization for some Italian companies, did not always lead to the desired results. Despite the fact that the contract has been a central topic of discussion in the past years, it still remains a shadowy business. Contracting implies abandoning the traditional role of producer, to become a provider of elaborate services in a market where reliability and a correct pricing strategy are absolutely critical to the decisional process of the customer.

This article shows the impact on the organizational structure, on communication, on players within the supply chain, on vertical integration strategies, internal documentation, and performance evaluation of the potential change in the role and competences of the company.

■ ■ ■ INTRODUZIONE

Il sistema arredamento rappresenta una delle espressioni più interessanti della produzione manifatturiera italiana. All'Italia è riconosciuta in tutto il mondo una peculiare capacità sia nel design dei prodotti sia nella loro realizzazione. I risultati dell'export lo confermano: con quasi 10,5 miliardi di euro, il nostro paese si colloca al terzo posto dopo Cina e Germania. Tuttavia, si percepiscono da alcuni anni segnali di rallentamento nella crescita rispetto ai nostri diretti competitori. La nostra quota di mercato negli ultimi otto anni è scesa dal 13% all'8% e il nostro CAGR nel periodo 2003-2011 è pari all'1,16% contro il 21,13% della Cina, l'8,45% della Germania e il 10,49% della Polonia. Questa perdita di competitività è dovuta certamente a molti fattori che stanno caratterizzando l'andamento del manifatturiero italiano in generale, ma certamente ha anche origine da una scarsa capacità dimostrata dalle nostre aziende di sapersi

adattare alle diverse opportunità che il mercato offre con la crescita di importanza di nuovi canali per la vendita dei prodotti. Le aziende del sistema arredamento, infatti, hanno concentrato per anni gli investimenti nell'export prevalentemente nel canale retail che è sostanzialmente stazionario e che non consente di coprire numerose aree geografiche quali quelle emergenti, che in genere non dispongono di tale canale di vendita.

Le aziende del sistema arredamento per anni hanno concentrato gli investimenti nell'export nel canale retail, sostanzialmente stazionario

Questo scritto si propone di analizzare le principali problematiche che le aziende italiane dell'arredo incontrano nel momento in cui vogliono cogliere le opportunità di crescita offerte dal contract. In particolare, il focus è sui produttori di mobili per la zona giorno e notte, cucine, imbottiti, complementi d'arredo e illuminazione.

È estremamente difficile definire cosa sia il contract essendo gli ambiti, le location, le dimensioni economiche e gli attori coinvolti molteplici. Anche dal punto di vista operativo i processi che caratterizzano il

contract non trovano facile generalizzazione poiché si svolgono, di volta in volta, con modalità diverse. A questo si aggiunge una conoscenza spesso superficiale da parte delle aziende delle potenzialità, ma anche delle difficoltà, di tale mercato, caratterizzata da una forte impronta internazionale.

Il contract è meglio conosciuto come “progetto chiavi in mano”: l'appaltatore (contractor) si impegna nei confronti del committente (il cliente) a fornire tutte le prestazioni necessarie affinché l'opera sia ultimata e consegnata a una data prestabilita contrattualmente, essendo stata realizzata secondo specifiche tecniche descritte in modo dettagliato e concordate dalle parti. Nel linguaggio anglosassone si usa il termine *turnkey project* nel caso in cui un insieme di aziende, coordinate dal contractor, si occupino di realizzare un progetto immobiliare, un negozio (o catena di negozi), un aeroporto, un museo, un hotel ecc.

Il contract, come la parola stessa suggerisce, fa anche riferimento a una definizione di natura “legale” del termine, indicando un contratto nel quale le parti si impegnano a adempiere quanto concordato, anche in termini di budget previsti e di tempi. Mediante la *letter of acceptance* l'appaltatore conferma la sua accettazione del contratto. La *letter of tender* è un altro importante documento che raccoglie in forma schematica le principali variabili del contratto, come per esempio l'identità delle parti, la valuta (o le valute) e le modalità di pagamento, il diritto sostanziale applicabile, l'importo delle principali penali.

Altro strumento giuridico fondamentale per la definizione dei rapporti con il cliente è il modello di contratto detto FIDIC. Si tratta dell'acronimo di Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils, organizzazione fondata nel 1913 che rappresenta le associazioni di categoria. Il primo modello di contratto risale al 1957 e venne rielaborato più volte sino all'adattamento definitivo del 1999. Fu chiamato Red Book per via del colore rosso della copertina e si applica ormai a tutti gli appalti tradizionali in cui il progetto è predisposto principalmente dal committente. Parallelamente la FIDIC ha sviluppato altri modelli generali di contratto che prendono il nome sempre dal colore della

copertina, per la realizzazione di grandi progetti che sono gradualmente diventati dei modelli standard per il mercato internazionale.

Dal punto di vista manageriale, il contract è in primo luogo un servizio. Le aziende che operano in questo business a vario titolo, offrono progettazione, produzione, installazione finale di mobili e soluzioni di arredo, complementi, elettrodomestici ed elettronica di consumo, serramenti, sistemi di condizionamento e riscaldamento, tappezzerie ecc. L'offerta è fortemente personalizzata e spesso il cliente (basti pensare a un hotel) non è l'utilizzatore finale del servizio.

L'articolo prende avvio dall'analisi dei principali ruoli e attività tipiche nella realizzazione delle grandi commesse chiavi in mano, per evidenziare quali opportunità possano disporsi per le aziende italiane del sistema arredamento, ma anche quali strategie e politiche le stesse aziende debbano implementare per gestire il contract con successo.

Metodologicamente, le osservazioni contenute nel seguente articolo sono basate sui dati forniti dalle tre edizioni dell'Osservatorio Contract SDA Bocconi-Altgamma che hanno avuto per oggetto USA e UK (2008), Far East (2009), India e Brasile (2011). L'Osservatorio aveva il fine, nei diversi paesi, di creare un database di attori presenti sul territorio (studi di design e architettura, general contractor, catene alberghiere, società immobiliari) e relazioni tra gli stessi, monitorare l'attività contract svolta dalle aziende di produzione italiane e internazionali anche attraverso alcuni progetti importanti, rilevare alcuni indicatori di tendenza (per es. sviluppo immobiliare, apertura di nuovi hotel o negozi appartenenti a catene). Nel 2011 il lavoro di ricerca è stato integrato dalla realizzazione di venti casi approfonditi di aziende operanti nel contract con diverso ruolo (Artemide, Baleri Italia, B&B Italia, Boffi, De Padova, Del Tongo Cucine, Foscarini, Interna Contract, Kartell, La Murrina, Meridiani, Monti di Rovello, Simmons Gruppo Industriale Formenti, Molteni & C., Poliform, Poltrona Frau Group, Seven Sallotti, Styloffice spa, Tecno, Zonca). A queste aziende è stato prima mandato un questionario volto a indagare la rilevanza dell'attività contract e le modalità di presenza in questo business. In seguito, sono state fatte delle interviste di approfondimento in azienda con l'imprenditore e il responsabile contract.

L'articolo è organizzato come segue. Dopo un approfondimento dei principali attori e ruoli, si dedicherà spazio alle attività tipiche che la gestione di una commessa richiede, incluse quelle di comunicazione.

■ ■ ■ IL CONTRACT È SOLO PER LE GRANDI AZIENDE?

Ogni anno, alla chiusura del Salone del Mobile, le discussioni vertono sempre sui soliti punti: che avete visto di bello? Che ne pensate dello stand di questa o quell'azienda? La realtà è che, nonostante l'evento catturi l'attenzione di tutti, il mercato continua a soffrire e i negozi non acquistano campionatura perché sono pieni di prodotti e i margini assottigliati poiché i clienti richiedono sempre più sconti e facilitazioni di pagamento. Questo è il motivo per cui molte aziende hanno iniziato timidamente a interessarsi al mondo delle commesse chiavi in mano. L'idea che la maggior parte degli imprenditori e manager ha è che il contract sia solo per le grandi aziende o per le aziende di marca. Come meglio si vedrà nel seguito dell'articolo, il contract offre opportunità alle aziende del sistema arredamento a prescindere dal fatto che queste abbiano perseguito una strategia fondata sull'affermazione della marca o siano di elevata dimensione. In realtà tutto dipende da come l'azienda sia in grado di partecipare alla creazione

ne del valore per il contractor o per il committente. Vediamo, per esempio, cosa succede nel contract alberghiero. Certamente, se si pensa alla hall di un hotel di lusso la possibilità di accogliere gli ospiti su divani e poltrone di design realizzati da un'azienda di marca è un modo per creare valore, così come arredare il bar, il ristorante, la piscina con mobili firmati da un famoso designer. Tuttavia, il contract, come si vedrà meglio in seguito, per un'azienda di arredamento non significa tanto vendere prodotti a catalogo,

Il contract per un'azienda di arredamento non significa tanto vendere prodotti a catalogo, quanto fornire un servizio per arredare spazi funzionali

quanto fornire un servizio per arredare spazi funzionali. In questa ottica ciò che è necessario è avere competenze qualificate, capacità organizzativa e gestionale, capacità produttiva e soprattutto una mentalità e un approccio adeguati.

Certo è necessario scegliere mercati, segmenti e livelli coerentemente con le proprie competenze produttive e commerciali. In alcuni casi è preferibile concentrarsi su un territorio specifico, scegliendo una tipologia particolare di contract. Troveremo quindi aziende che operano prevalentemente nel

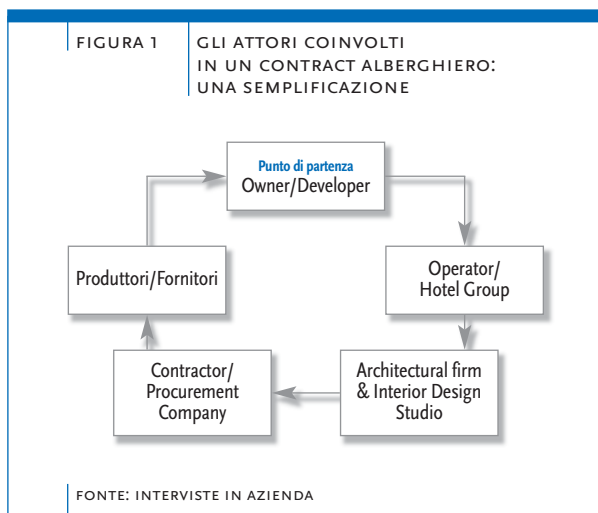
mercato europeo e si specializzano nella realizzazione di strutture residenziali di medio livello; in altri casi le competenze e le risorse di cui l'azienda dispone consentono di coprire più mercati e più tipologie di prodotto.

Anche le imprese di dimensioni limitate possono approfittare del contract per svilupparsi o per internazionalizzarsi. In alcuni casi possono produrre come subfornitori o come terzi per aziende più strutturate; in altri casi ancora, unendo le proprie forze attraverso contratti di rete, come associazioni temporanee o modalità di collaborazione informali. In realtà, qualunque azienda produttrice di arredamento può svilupparsi attraverso il contract, ma deve superare l'ostacolo del cambiamento culturale e organizzativo.

■ ■ ■ GLI ATTORI CHE INTERVENGONO NEL CONTRACT

Come anticipato in introduzione, è quasi impossibile descrivere un processo generale che tutte le aziende seguano o in cui siano coinvolte. Gli interlocutori, le relazioni, le attività specifiche e le tempistiche possono cambiare radicalmente da progetto a progetto. Per un'azienda è invece molto importante comprendere prima di tutto qual è la gamma degli attori possibili nell'ambito di una commessa e secondariamente decidere che ruolo rivestire (fornitore, interior contractor o general contractor). Provate a chiedere a un imprenditore del settore arredamento quanto pesano le vendite contract rispetto a quelle retail, ma soprattutto cosa inserisce nel calcolo del giro di affari del canale contract. Sarà alquanto usuale che il nostro imprenditore non sappia precisamente quanti ricavi di vendita siano generati dal contract o consideri un grande ordine, per esempio duecento sedie del suo catalogo, come contract. Questo rende peraltro impossibile una quantificazione del business in termini di ricavi generati. Si stima che le principali dieci aziende che operano da interior contractor, ruolo che sarà diffusamente descritto nel prosieguo, abbiano conseguito nel 2011 complessivamente 100 milioni di euro di fatturato.

Tale confusione rispecchia non solo un'errata interpretazione del concetto, ma anche un diverso modo di operare delle aziende, ossia un diverso ruolo.



Nella figura 1, a partire dal proprietario terriero o da colui che sviluppa un progetto immobiliare, sono visualizzati i principali e più comuni attori di un contract alberghiero: l'operatore della catena alberghiera o la proprietà che può assegnare il progetto a uno studio di design o architettura che, a sua volta, definisce le specifiche che guidano gli acquisti per gli allestimenti interni, coordinati da un general contractor o da una procurement company.

Infatti, il committente può decidere di mantenere il coordinamento e il controllo sul progetto e affidare la selezione dei fornitori a una *procurement company*. Il loro ruolo è di fare da intermediario tra il cliente e l'azienda fornitrice, andando a scegliere per il cliente il miglior fornitore al quale rivolgersi in termini di servizi offerti e di costi. The Parker Company è tra le più note società di procurement a livello mondiale. Una complessità ulteriore nella gestione dei costi di progetto interviene nel momento in cui il cliente ha richiesto l'intervento di un *cost consultant* proprio per evitare di lasciare che sia il project manager, o comunque una figura all'interno dell'azienda, a gestire interamente il profilo dei costi.

Esistono due approcci principali al cost control: l'approccio italiano e quello internazionale (di stampo anglosassone). L'approccio italiano vede il cost management spesso parte del project management. Un'unica figura ricopre questi due ruoli. Nell'approccio internazionale, invece, il cost management è un servizio separato, realizzato e portato avanti da una terza parte indipendente, che è quasi sempre esterna al progetto e può essere una *construction consulting company* o una società che fa consulenza per progetti di qualsiasi tipo. Il vantaggio di quest'ultimo approccio è che il cliente si affida a una terza parte che può seguire, valutare il lavoro, e che nello stesso tempo lo tiene informato sul suo sviluppo, in aggiunta al ruolo del project manager, che è quello di gestire il progetto nel complesso. Un secondo vantaggio è la trasparenza. In tutti i progetti ci si troverà sempre ad avere conflitti tra l'ottenimento di un dato obiettivo e un risparmio. La trasparenza che una terza parte offre al cliente gli permette di avere la sicurezza che, qualora sia necessario prendere una decisione, potrà subito avere la consapevolezza delle implicazioni economiche e produttive e delle tempistiche.

Un *cost controller* può avere un ruolo più o meno rilevante all'interno di un progetto e

In tutti i progetti ci si troverà sempre ad avere conflitti tra l'ottenimento di un dato obiettivo e un risparmio

da ciò dipenderà anche la sua presenza in cantiere. Se vi è un *general contractor*, che gestisce il progetto interamente, la figura del cost controller è limitata a un controllo periodico, a una verifica dei saldi, all'analisi di costo, e tali verifiche potranno essere settimanali o mensili. Quando invece si opta per una strategia come il construction management, in cui non vi è un general contractor, ogni parte del progetto è gestita separatamente e il cliente affida ciascun pacchetto dei lavori a diverse figure. Da una parte ottiene un maggiore risparmio, perché avrà diretto contatto con tutti i suoi interlocutori, ma d'altra parte il rischio di elementi non concordanti è molto più alto e sorge la necessità di avere un cost consultant in cantiere a completa disposizione ventiquattr'ore su ventiquattro, in modo che questi segua l'avanzamento dei lavori assieme al design team, ai progettisti e al project manager. Dove il rischio è maggiore, la figura del cost controller assume quindi una maggiore importanza.

Le aziende che si occupano di cost control offrono un servizio a tutto tondo, che parte dalla definizione del budget per il cliente, ma può includere la preparazione della gara d'appalto, la negoziazione e la gestione di contratti relativi al progetto. Le aziende internazionali come Gardiner&Theobald, La Salle, CBRE e MACE inseriscono questa attività di consulenza in un pacchetto di servizi ben più ampio che include project management, dispute management, construction management ecc. (tabella 1).

TABELLA 1 | I PRINCIPALI COST CONSULTANT A LIVELLO INTERNAZIONALE

CORPORATE PROFILE

Gardiner&Theobald

- ▶ Nasce a Londra nel 1835
- ▶ Fatturato di gruppo 2010: 111.269 £; più di 900 dipendenti; presenza in 50 paesi
- ▶ Diverse tipologie di clienti: end user, developer, contractor e istituzioni finanziarie
- ▶ Dal 2004 ha iniziato a lavorare in partnership e una di queste joint venture è stata fatta con l'italiana SPI, Società di Progettazioni Integrali
- ▶ Per il 54,5% si occupa di cost management e per il 27,9% di project management
- ▶ La maggior parte del fatturato è originato in Europa e Nord America - moltissimi sono i progetti che gestisce nel solo Regno Unito
- ▶ A New York si occupa principalmente del cost management; sul mercato indiano, così come a Dubai e Abu Dhabi, offre principalmente servizi relativi al construction management, ed è specializzata in settori come il retail, gli hotel e uffici

La Salle

- ▶ Una delle real estate company più grandi in assoluto
- ▶ Fondata nel 1783 a Londra
- ▶ L'espansione globale attraverso fusioni e acquisizioni ha inizio subito dopo la Seconda guerra mondiale, con l'apertura di una sede in Australia
- ▶ Nel 1975 apre la sede di New York e attraverso la LaSalle Partners stabilisce la sua presenza in tutta Europa
- ▶ Tra le ultime aperture, LaSalle India nel 2007 e nel 2008 l'apertura di una sede in Cina
- ▶ Opera principalmente nel mercato immobiliare. Spesso non si limita soltanto a monitorare il progetto o controllarne i costi, ma diventa essa stessa il general contractor e l'interfaccia di riferimento, ruolo che è diventato ancora più rilevante da quando ha aperto la società Tetris
- ▶ La società è quotata alla Borsa di New York e dalla prima semestrale 2011 emerge una crescita costante degli utili e una presenza sempre più forte nel mercato indiano, cinese e nel resto dell'Asia

CBRE

- ▶ Società di consulenza immobiliare leader nel mondo
- ▶ Headquarters a Los Angeles, ma è stata fondata nel 1773 a Londra
- ▶ La sua prima espansione è avvenuta negli Stati Uniti e ad oggi è una multinazionale con uffici in tutto il mondo.
- ▶ È quotata alla Borsa di New York
- ▶ La società conta 31.000 dipendenti

MACE

- ▶ Società internazionale esperta in construction and consultancy
- ▶ La sua nascita risale al 1990
- ▶ La sede principale è a Londra, ma opera in più di 50 paesi nel mondo
- ▶ Tra i progetti più importanti della società, si può ricordare The Royal Shakespeare Theatre, nel quale MACE ha seguito il controllo costi e la parte relativa al construction management, mentre per l'allestimento di zone del teatro, come la platea e le pareti, vi è stata la collaborazione della divisione contract di Poltrona Frau. Per tale progetto MACE ha anche vinto un premio come miglior progetto dell'anno
- ▶ 2011: si evidenzia una crescita del turnover del 17,2% e un ampliamento dei progetti internazionali da 49 a 65

FONTE: INTERVISTE E SITI AZIENDALI

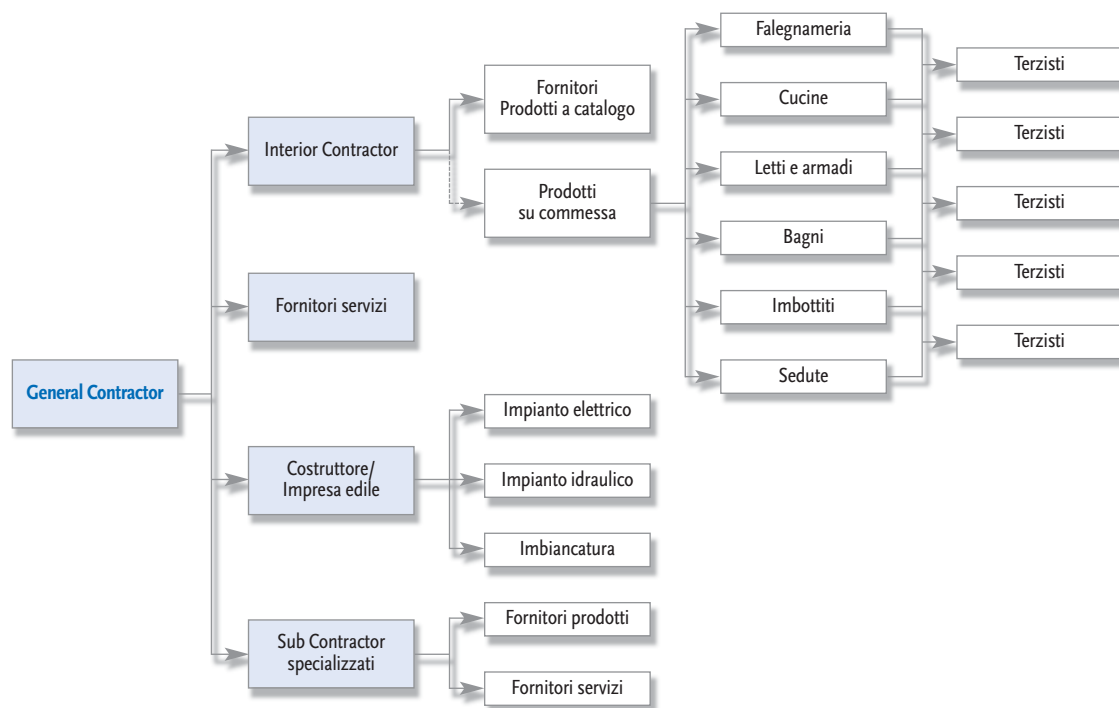
Il cost consultant ha un contratto diretto con il cliente ed è supportato dagli studi di design. Viene incaricato dallo stesso di fare un controllo serrato del budget e tutti gli attori impegnati nel progetto contract devono fare continuo riferimento a questo budget.

■ ■ ■ FORNITORE, INTERIOR CONTRACTOR O GENERAL CONTRACTOR: QUAL È IL VOSTRO RUOLO?

Nella figura 2 sono meglio esplicitati i fornitori (per es. impiantistica, servizi) e i ruoli che le aziende produttrici di arredo possono ricoprire (dal general contractor, molto raramente, all'interior contractor, al mero fornitore, al terzista, al subfornitore).

Dal punto di vista dei possibili ruoli e modelli di business, le aziende si muovono lungo un *continuum* che va dalla tradizionale azienda produttrice di mobili al general contractor (ossia l'azienda appaltatrice). Focalizziamoci dapprima su questi due estremi.

FIGURA 2 | I FORNITORI E I POSSIBILI RUOLI PER LE AZIENDE DELL'ARREDAMENTO



FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

L'impresa tradizionale: la logica retail mal si adatta all'attività contract

L'impresa tradizionale nel settore arredamento è connotata da una cura spasmodica per prodotti e processi produttivi. Gli imprenditori sono innamorati dei loro prodotti, che sono usualmente un connubio tra creatività dei designer e abilità imprenditoriale nello sviluppo delle idee. Il processo di ideazione, sviluppo e lancio di un nuovo prodotto può richiedere anche anni, indipendentemente dalla categoria merceologica. Un esempio fra tutti è la sedia Oscar Bon di Driade in fibra di carbonio che è arrivata sul punto ven-

dita dopo sette anni di sperimentazione e dopo aver superato difficoltà di approvvigionamento della materia prima. L'attività dell'impresa manifatturiera tradizionale è guidata da una logica retail che prevede un catalogo, un listino prezzi basato su distinte base, la campionatura in negozio e un processo di evasione di ordini secondo tempistiche variabili. Questo è l'approccio con cui hanno operato generalmente le aziende italiane, sia nel mercato domestico sia all'estero. Questi punti cardine vengono totalmente messi in discussione se si parla di contract. Potremmo dunque dire che il contract rappresenta per le aziende prima di tutto un cambiamento culturale e di business model.

Il cliente contract non aspetta anni per un prototipo o una *sample room*¹ poiché i tempi sono molto compressi. Sono uno-due mesi massimo per il prototipo, altrettanti per l'ingegnerizzazione e la presentazione al cliente o all'architetto in modo da avviare, dopo opportune messe a punto, la produzione. Quello che capita frequentemente è che il cliente chieda anche cinque volte il *value engineering*: "potete realizzare lo stesso concetto, ma a costi inferiori per non sconfinare dal budget?". Il contractor deve dunque intervenire nuovamente sulla prototipazione o chiedere alle aziende fornitrici di modificare materiali o dettagli produttivi per contenere i costi e, dunque, raggiungere il prezzo finale atteso. L'operazione di *value engineering*² viene fatta anche su prodotti a catalogo dove, oltre a praticare uno sconto rispetto al listino che nella media va dal 35% al 50%, è possibile operare direttamente sulla produzione del prodotto stesso per conseguire ulteriori economie. Un'operazione strategica che poche aziende sono in grado di mettere in pratica.

1. La *sample* o *mock-up room* è una camera dimostrativa che riproduce esattamente quale dovrebbe essere l'allestimento da effettuare.

2. *Value engineering* è il processo che porta a trovare delle modalità di riduzione dei costi di realizzazione di un prodotto pur rispettando il progetto inizialmente condiviso dalle parti.

Il general contractor: un ruolo a 360 gradi

Il general contractor è l'unico responsabile del progetto chiavi in mano e ciò comporta la necessità di disporre all'interno dell'organizzazione di elevate competenze di tipo tecnico, per ogni ambito, con una spiccata capacità di coordinamento. A tal fine, una fondamentale attività è svolta dai project manager che gestiscono, da un lato, i rapporti con il cliente e, dall'altro, le relazioni con le persone che in azienda sono state coinvolte nel progetto.

L'impresa che assolve il ruolo di general contractor (tra le principali aziende italiane possiamo ricordare Impregilo, Coopsette, Moretti Contract, Salini, GMC Costruzioni, Rizzani de Eccher ecc.) non ha come punto focale del suo operato il prodotto, ma una serie di attività complesse che vanno dalla costruzione all'impiantistica e all'arredamento in senso ampio.

L'interior contractor

Le imprese del sistema arredamento non ricoprono mai il ruolo di general contractor, ma si ritagliano in modo più o meno ampio l'ambito dell'interior contract, ossia, nell'ipotesi più complessa, si occupano dell'allestimento completo degli interni, tralasciando la parte strutturale e impiantistica, l'attività di cantiere. Le aziende leader italiane in grado di assolvere a tale funzione, per lo meno nell'ambito interior, sono le stesse aziende leader nell'ambito retail. Un esempio tra tutti è PFGrouppcontract, che fa capo a Poltrona Frau e Cassina, azienda in grado di risolvere commesse di arredo chiavi in mano in tutto il mondo.

Gli operatori distinguono a tal fine gli ambiti e i ruoli nel contract di Fit Out, FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment) e OS&E (Operating Supplies & Equipment).

Fit Out

È un acronimo che identifica la categoria delle finiture di interior design e, nello specifico, le pavimentazioni e i rivestimenti. I materiali possono essere svariati: moquette, legno, marmo, ceramica, vetro, carta da parati, cuoio, pelle naturale o tecnica, tinteggiature ecc. Vari anche gli arredi fissi quali armadi, cabine armadio, mobili a giorno, cucine, porte, boiserie ecc. Le scelte vengono definite dallo studio incaricato della progettazione di interior design e sono inserite nelle specifiche (*specification sheets*) nelle quali ciascun materiale viene codificato, fotografato, descritto e per il quale viene indicato il riferimento di un'azienda per l'approvvigionamento. L'appaltatore deve generalmente fare riferimento alle specifiche dell'architetto. Tuttavia, nel caso ci siano motivazioni valide (ridotta resistenza del materiale per l'uso indicato, non reperibilità del materiale, proposta di *value execution* ecc.) l'appaltatore può sottoporre alternative al progettista che possono essere prese in considerazione.

Nell'assegnazione di gare di Fit Out devono essere chiamate aziende che hanno una divisione contract in grado di seguire un progetto chiavi in mano e cioè in grado non solo di ingegnerizzare e realizzare l'arredo su misura strutturalmente legato alla costruzione, ma anche di farsi carico delle lavorazioni edili per la posa di pavimenti e rivestimenti anche a casellario. In alcuni casi viene richiesto al "fit out contractor" (o anche interior contractor) di realizzare anche le pareti divisorie in cartongesso, oltre a eventuali sottofondi per le pavimentazioni. In altri casi, queste ultime lavorazioni menzionate vengono affidate direttamente a un *hardworks contractor*. A volte accade che se il fit out contractor è un arredatore, proponga di costituire un'associazione temporanea di impresa con un'impresa edile, al fine di offrire un servizio adeguato, ciascuno per la propria specificità. Per poter entrare in cantiere a realizzare le finiture di fit out, è necessario che le lavorazioni edili che competono al *hardworks contractor* siano completate.

Il fit out contractor è responsabile di tutte le certificazioni richieste secondo le normative locali vigenti, per esempio certificazioni al fuoco dei materiali e degli arredi custom (per es. testa letto, porte ecc.).

Uno scenario sempre più diffuso, soprattutto in grandi progetti, è quello di non avere un unico interior contractor ma più package manager. Infatti, non di rado il committente seziona l'intero progetto in "pacchetti" (per esempio, nel caso di un hotel, in camere, aree ristorazione, lobby ecc.) affidando ciascuna di queste a un contractor diverso. Questo avviene quando i "pacchetti" richiedono gradi di finiture differenti (per esempio, tra camere standard e suite) e nel caso in cui i tempi di realizzazione siano stati programmati in fasi molto diverse, per esempio per esigenze di cantiere o di operatore.

Nel caso in cui le attrezzature tecnologiche rappresentino un tema consistente, può essere istituito un appalto specifico, per esempio ITAV (Interior Technology Audio Video) per la tecnologia e l'audio video, oppure Kitchens per le cucine ecc.

FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment)

È un acronimo che indica gli arredi mobili e le attrezzature di vario tipo che non hanno una connessione permanente con la struttura dell'edificio. Solitamente rientrano in questa categoria gli imbottiti, l'illuminazione decorativa, tappeti, tendaggi tecnici e decorativi, opere d'arte e segnaletica interna. Nei progetti contract spesso vengono progettati FF&E custom per i quali il progettista richiede ai produttori di realizzare prima dei prototipi in modo da poterne valutare l'ergonomia e le finiture. Tali prototipi devo-

no essere approvati congiuntamente dal progettista e dal cliente, prima di procedere con l'ordine. Questo ambito è quello nel quale più frequentemente le aziende manifatturiere del sistema arredamento hanno possibilità di operare.

OS&E (Operating Supplies & Equipment)

È un acronimo che rappresenta la fornitura di attrezzature strettamente legate alle attività specifiche del gestore/operatore e alla sua organizzazione.

Vengono gestiti in funzione del brand e sono tutti i prodotti che normalmente vengono “customizzati” con il logo del gestore. Per esempio, in un hotel potrebbero essere le lenzuola, gli asciugamani, gli accappatoi, le maioliche, l'argenteria, i bicchieri, le uniformi, i materassi, le attrezzature per la ristorazione, gli attrezzi per palestra, le attrezzature per aree conference (tavoli ecc.), le attrezzature per la spa, i prodotti di bellezza per le camere quali bagnoschiuma, shampoo, creme ecc.

A volte il gestore richiede al progettista di interior design una consulenza per la scelta di questi ultimi dettagli in modo tale che i materiali e la grafica siano allineati con la filosofia di progetto sviluppata.

Concentrando l'attenzione sul ruolo di interior contractor e quindi sul FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment) possiamo dire che:

- ▶ l'asset fondamentale su cui basa la sua attività è il database fornitori, costantemente aggiornato per le diverse categorie merceologiche;
- ▶ deve possedere una buona capacità di indirizzo, coordinamento e controllo delle diverse attività che gli competono;
- ▶ la produzione viene usualmente affidata a fornitori esterni, e questo può avvenire anche per i prodotti che l'azienda realizza di solito internamente. Tale esternalizzazione è motivata dall'esigenza di non creare contaminazioni rischiose tra i due business – retail e contract – dal livello di personalizzazione richiesto dal committente, dai volumi tipici di una commessa contract. Il ricorrere a un elevato numero di fornitori è proprio una caratteristica del contract.

Rientrano appieno in questo ruolo aziende italiane come Interna e B&B Italia o straniere come DEPA.

Il produttore su commessa e il fornitore “a catalogo”

Non tutte le aziende operano nel contract con ruoli di interior o general contractor. Due ruoli alquanto diffusi nell'ambito di una commessa contract sono quello dell'impresa che produce su commessa e quello del mero fornitore a catalogo.

Nel primo caso, vendere prodotti su commessa spesso permette alle aziende di aumentare il livello di saturazione della capacità produttiva. Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale mettersi nell'ottica di ottenere la commessa valutando quindi il prezzo di cessione ottimale. Si tratta di confrontare i vantaggi che derivano da lotti di produzione più elevati, la differente struttura dei costi rispetto alla distribuzione tradizionale, le modalità di pagamento e così via.

In questo approccio, la relazione con lo studio di architettura che elabora il progetto diventa fondamentale e l'interazione con il cliente assieme alla capacità di comprendere esattamente cosa richiede sono il fulcro del business. Le aziende che forniscono un prodotto custom-made devono essere estremamente flessibili e versatili. Nella maggior par-

te dei casi si tratta di produttori ben organizzati che hanno un adeguato livello di specializzazione in alcune tipologie di lavorazioni, come per esempio la lavorazione del pannello. Spesso sono proprio gli studi di architettura che operano nel contract che decidono di rivolgersi a queste aziende, sia perché ne conoscono gli standard qualitativi sia perché ne apprezzano la flessibilità organizzativa. Dal punto di vista dell'organizzazione, queste commesse presentano spesso il vantaggio di produrre lotti di dimensioni significative, pianificabili, che possono dimostrarsi particolarmente interessanti sul piano economico sia perché utilizzano capacità produttiva in eccesso sia perché i margini di questa attività, se vi è un'attenta analisi dei costi e una corretta creazione della distinta base, sono piuttosto interessanti. Un esempio in Italia possono essere la divisione contract di Del Tongo Industrie, Molteni, Lema o Poliform. Alcune di queste aziende, tuttavia, operano anche come fornitori a catalogo, consentendo inoltre la personalizzazione dei prodotti.

Nel caso dell'azienda che fornisce prodotti a catalogo, la commessa può:

- ▶ derivare da una specifica attività sviluppata dai funzionari di vendita, dalla rete di agenti e distributori o dai negozianti;
- ▶ essere frutto del sistema di relazioni personali o delle relazioni con architetti o designer che collaborano con l'azienda;
- ▶ nascere da una richiesta autonoma, legata a un prodotto a catalogo che è stato scelto da uno dei diversi attori responsabili delle scelte di arredamento nel progetto.

L'azienda è spesso disposta a fare delle modifiche, quando richieste, ai prodotti, ma di piccola portata. In tale modello di business, è necessario definire un segmento di mercato e un target nel quale operare in termini geografici e di clientela. Questo è forse il modello più semplice da gestire e ci sono buone probabilità di ottenere economie di scala e industrializzazione del prodotto. Due esempi di aziende che operano nel comparto delle forniture contract sono De Padova e Zanotta.

Queste aziende non accettano interventi a progetto e si concentrano sulla vendita di prodotti dotati di specifiche funzioni principalmente in aree pubbliche (sale di attesa di aeroporti, musei, ristoranti), ambienti d'ufficio, negozi e outdoor.

Quello dell'azienda che intenda partecipare a commesse acquisendo ordini su prodotti presenti nel proprio catalogo, anche se con un qualche livello di personalizzazione, è il caso più frequente in Italia. L'intervento di personalizzazione può essere finalizzato all'adeguamento dei prodotti a specifiche tecniche imposte da legislazioni particolari (tessuti ignifughi, componenti elettriche, emissioni di sostanze volatili); alla realizzazione di disegni dei tessuti o colori a scelta del committente; a tinte o finiture su richiesta; a misure particolari e così via.

Spesso le aziende che operano nel mercato del contract come fornitori di prodotti a catalogo sono aziende che appartengono al mondo del design e che si sono costruite una solida posizione sul mercato grazie alla presenza nella loro offerta di prodotti iconici o particolarmente conosciuti.

Spesso le aziende che operano nel mercato del contract come fornitori di prodotti a catalogo sono aziende che appartengono al mondo del design

■ ■ ■ RUOLI E MODELLI ORGANIZZATIVI: A CIASCUNO LA SUA STRUTTURA

Un'opinione diffusa è che operare nel business del contract conduca automaticamente e irreversibilmente le aziende alla creazione di una complicata e costosa divisione *ad hoc*. Niente di più falso. Come esistono diversi approcci per sviluppare fatturato nel segmento contract, così diverse sono le alternative organizzative. Non esiste un modello che “vada bene per ogni occasione”. I driver che guidano la progettazione della struttura organizzativa sono i seguenti:

- ▶ la tipologia di commessa e business (real estate, hospitality, marine ecc.);
- ▶ il sistema di offerta (mobile, arredamento, illuminazione ecc.);
- ▶ numero medio di progetti gestiti e pezzi ordinati all'anno;
- ▶ il ruolo preponderante nell'ambito della commessa (fornitore su commessa, fornitore a catalogo, interior contractor, general contractor);
- ▶ il soggetto che decide le specifiche (cliente, architetto ecc.);
- ▶ il grado di personalizzazione del prodotto richiesto/necessario.

Possiamo dunque affermare che maggiore è il numero di business in cui l'impresa opera, il grado di personalizzazione, il numero di pezzi, il livello di sofisticazione del target, la pressione competitiva nel/nei business di riferimento e tanto più l'azienda ri-

BOX 1

LA DIVISIONE CONTRACT DI B&B ITALIA

La divisione contract di B&B Italia rappresenta circa un terzo del fatturato totale del gruppo B&B e ha cinquanta dipendenti. La divisione opera in quattro aree di attività: marina (40% del fatturato di divisione); residenziale (10%), hospitality (30%), retail (20%).

MARINA. Questo mercato richiede competenze e abilità di coordinamento particolari poiché ogni nave può comportare l'allestimento di duemila cabine: “Abbiamo appena concluso un progetto di 1700 cabine in sei mesi. Abbiamo realizzato tutto, dai pavimenti ai bagni, ai corridoi, all'illuminazione. Questo è indubbiamente il lavoro più complesso e necessita di persone molto preparate in loco. Da quando ha iniziato a svolgere attività contract, B&B ha allestito più di quaranta navi da crociera” (Roberto Barbazza, Marketing Manager, B&B Italia, Divisione Contract).

RESIDENZIALE. È un mercato che è stato inizialmente associato al contesto americano, ma che adesso è in forte crescita anche in Europa e Far East.

La divisione contract è separata strutturalmente e fisicamente dalla divisione casa di B&B Italia. La sua struttura organizzativa include quattro funzioni chiave:

- ▶ **Marketing e Vendite.** Chi lavora in questa funzione ha il compito di viaggiare in giro per il mondo per incontrare e mantenere i contatti con clienti e architetti, oltre a presentare proposte di progetto inclusive di prezzi.
- ▶ **Operations.** Quest'area include i project manager, la logistica, il magazzino (13.000 mq), l'ufficio tecnico e l'ingegnerizzazione. L'ufficio tecnico include cinque persone per la marina e sei per hospitality e retail. La metà del lavoro di sviluppo tecnico dei progetti è esternalizzata visto che si tratta di un'attività caratterizzata da ciclicità.
- ▶ **Approvvigionamenti.** È un'area focalizzata su selezione e gestione di fornitori esterni. Lavora a stretto contatto con i project manager affinché la fornitura soddisfi i requisiti economici a budget e le tempistiche necessarie.
- ▶ **IT e Organizzazione.** I sistemi informatici hanno un ruolo fondamentale poiché si occupano della codificazione e dell'order tracking di materiali, componenti e prodotti.

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

veste il ruolo di contractor/capo commessa, maggiore è la complessità organizzativa e l'esigenza di dotarsi di una divisione contract. Valga fra tutti l'esempio di B&B Italia descritto nel box 1.

Quali alternative organizzative ha un fornitore a catalogo o su commessa (box 2 e 3 e figure 3 e 4 relativamente a Boffi e Zanotta)? Per garantire un flusso di commesse di un qualche interesse è necessario strutturare il commerciale in maniera adeguata e stimolare e incentivare in questa direzione l'organizzazione di vendita. Nel caso del fornitore a catalogo o su commessa, trattandosi di un'attività di natura prevalentemente commerciale, difficilmente ci sarà l'esigenza di creare una divisione, che invece implica una struttura operativa, livelli di autonomia, dimensioni di budget e modelli organizzativi radicalmente diversi da quelli propri delle aziende italiane del settore arredo. All'interno dell'azienda vi può essere una funzione dedicata alle forniture, che svolge attività di sviluppo business e di coordinamento. Tale funzione può essere integrata nella funzione vendite o essere autonoma da questa. La dimensione di tale area dipende dall'ampiezza dell'ambito geografico e dalla dimensione economica attesa e sviluppata da questo business. La funzione di sviluppo del mercato grava essenzialmente sulle strutture interne che gestiscono attivamente un database di potenziali committenti. La questione fondamentale in questo archetipo di comportamento è quella di definire dove si colloca la funzione contract. Al di là delle definizioni prescrittive, come spesso accade nelle medie aziende, questa scelta dipende da un mix di diversi fattori: la dimensione aziendale, l'importanza delle forniture, il profilo della persona che ricopre la funzione, il grado/livello di organizzazione dell'azienda, l'esistenza di una funzione commerciale separata dalle vendite, il profilo di chi ricopre la funzione vendite, le aree privilegiate di presenza diretta della proprietà. Semplificando, vediamo due distinte situazioni:

- ▶ riporto al responsabile vendite: è presumibile che l'ambito e la dimensione economica delle forniture siano relativamente significativi, anche se non assolutamente occasionali, come avviene nel caso in cui non esista una funzione dedicata;
- ▶ riporto alla direzione generale: le forniture costituiscono una fonte significativa di ricavi, oppure sono viste come un ambito strategico da sviluppare.

La funzione deve essere ricoperta da un professionista delle vendite con profilo internazionale, a meno che non si opti per un mercato strettamente locale. È importante che tale figura sappia interagire adeguatamente con le strutture interne per garantirsi la necessaria collaborazione sul piano dei flussi di informazioni e delle analisi di costo. Deve avere una formazione a livello universitario, dovendo comunicare con progettisti o project leader che operano per la committenza.

Tale funzione spesso si integra nelle attività di promozione con la rete di vendita. Si tratta, in questo caso, di sottoscrivere mandati specifici, con contenuti di servizi e provvigioni definiti, che consentono adeguata competitività. In alcuni casi le agenzie di vendita e i distributori si dotano di promoter che visitano progettisti e costruttori nell'ambito della zona di competenza. In altri casi ancora gli accordi vengono stretti

La funzione contract deve essere ricoperta da un professionista delle vendite con profilo internazionale

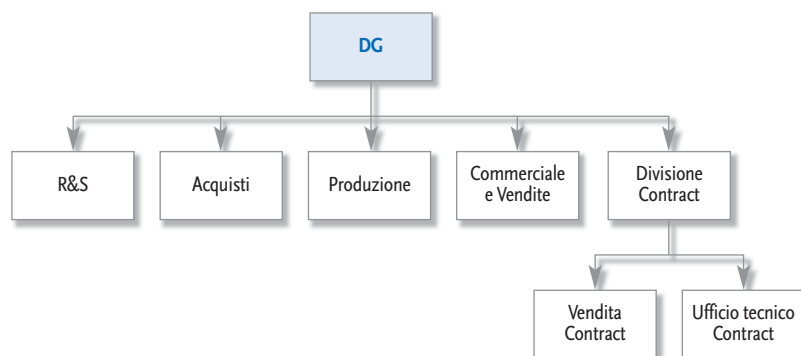
BOX 2

L'ATTIVITÀ CONTRACT DI BOFFI

- ▶ Elevata specializzazione (prodotti complessi);
- ▶ il contract rappresenta il 10% circa del fatturato (principalmente building/real estate con 20-100 unità abitative e residenze di lusso; in sviluppo: yacht);
- ▶ mercati principali: USA, HK, Singapore, UK;
- ▶ ruolo prioritario della filiale di NY e dei dealer locali;
- ▶ sviluppo di una linea di prodotti "Boffi contract" (con materiali più economici) per un target con stringenti esigenze di budget;
- ▶ consulenti legali per la gestione degli aspetti contrattuali a livello internazionale e di marketing per la gestione dei contatti con potenziali clienti e architetti.

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

FIGURA 3 LA STRUTTURA DI BOFFI: FUNZIONALE CON UNA DIVISIONE CONTRACT



FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

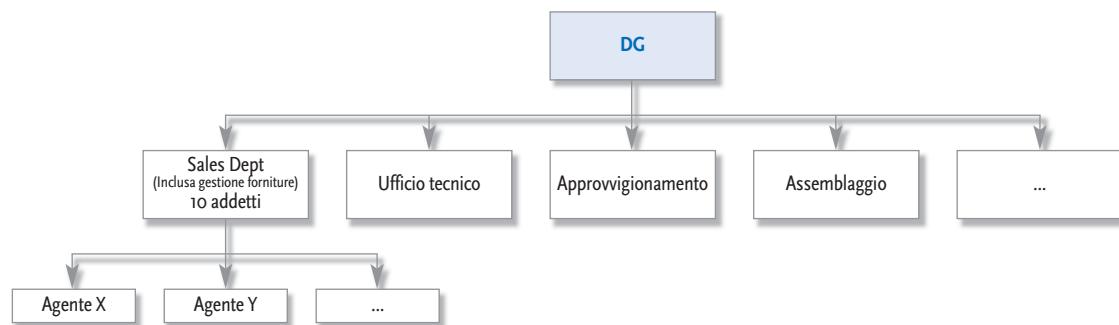
BOX 3

L'ATTIVITÀ CONTRACT DI ZANOTTA

- ▶ Offerta ampia di imbottiti (segmento principale) e complementi;
- ▶ il contract è inteso non come turnkey project, ma come "grandi ordini" (6%-8% sul fatturato complessivo; 30-40 ordini ogni anno; 60% imbottito, 30% sedie e 10% tavoli e accessori);
- ▶ ruolo chiave di agenti, rivenditori e architetti;
- ▶ il ruolo è sempre di fornitore nell'ambito della commessa;
- ▶ posizionamento debole, ma elevato interesse verso uno sviluppo futuro del business;
- ▶ limitata comunicazione realizzata ad hoc per il contract

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

FIGURA 4 LA STRUTTURA DI ZANOTTA: FUNZIONALE PURA



FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

anche con rivenditori particolarmente importanti, che fungono in genere da segnalatori. Accade anche che per le forniture di piccola dimensione o, ancora, quando i prodotti richiesti non appartengano tutti alla stessa azienda, i rivenditori operino direttamente, richiedendo uno sconto particolare all'azienda per essere competitivi. In buona sostanza, possiamo dire che quello che caratterizza questo approccio, molto comune per esempio nelle aziende del settore illuminazione, è semplicemente un orientamento della struttura commerciale verso le commesse.

Può anche accadere che più negozianti competano sulla stessa commessa oppure che un negoziante e l'azienda abbiano entrambi interesse a realizzare una fornitura; queste situazioni vengono negoziate di volta in volta, cercando di conseguire comunque il risultato assicurandosi un margine.

Qualora la commessa riguardi essenzialmente prodotti a catalogo, lo sviluppo dell'ordine e la produzione, nella maggior parte dei casi non presentano particolari difficoltà se non quelle legate alle tempistiche e al possibile stoccaggio del materiale. Se le modifiche non sono eccessive, spesso non è nemmeno necessario mettere a punto una specifica distinta base. Poiché la maggior parte delle aziende del settore ha ampia capacità produttiva e produce dopo aver acquisito gli ordini, anche questi aspetti non presentano in genere criticità.

■ ■ ■ IL CONTRACT DAL PUNTO DI VISTA DELL'IMPRESA DI ARREDAMENTO. ATTIVITÀ E DOCUMENTAZIONE

Un progetto contract è caratterizzato da diverse fasi. La prima si apre con una richiesta che viene dal cliente, sia esso un architetto, un owner (proprietario di un terreno edificabile) o un developer (chi ha un progetto di sviluppo immobiliare) oppure dalla partecipazione a un tender (ossia una gara di appalto).

L'organizzazione di un contract, in particolare se si pensa a progetti di grandi dimensioni, è ormai tale che, se le aziende partecipano a un tender, non hanno nemmeno la possibilità di incontrare il cliente. La gara d'appalto può essere aperta, caso in cui qualsiasi azienda può fare la propria offerta, o, più frequentemente, a invito, quando le aziende sono preselezionate sulla base dei loro requisiti. La gestione del tender è un'at-

tività specializzata e complessa che richiede capacità di valutazione sia per quanto attiene i contenuti economici dell'offerta sia per le implicazioni legali, tanto dalla parte della committenza, o di chi opera per essa, quanto dalla parte delle aziende che si propongono per il contract. Evidentemente la complessità del tender è funzione della dimensione economica del progetto.

Il primo contatto con il cliente è gestito dalla funzione commerciale e da un project manager, cui saranno successivamente affidati il coordinamento del progetto e la stesura di un business plan. Questo gruppo di lavoro redige un documento di sintesi destinato all'interno, che costituisce un vero e proprio brief e che servirà ad avviare la fase progettuale.

Questa seconda fase vede il coinvolgimento della ricerca e sviluppo, dell'ufficio tecnico e, spesso, di un designer o di uno studio di architettura solitamente scelti dal cliente. Il dilemma fondamentale per le aziende, in tal caso, è capire fino a che punto investire nella fase progettuale se il cliente non ha ancora scelto definitivamente il contractor (o il fornitore) e quindi tener conto del fatto che l'attività progettuale potrebbe non andare a buon fine e dar luogo a costi significativi. Sarebbe pratica auspicabile far pagare al cliente una fee per il progetto, che viene poi decurtata dal valore della commessa in caso di chiusura del contratto.

Un'alternativa, se fattibile per entrambe le parti, è realizzare una progettazione di massima, rinviando i dettagli a un momento successivo alla stipula del contratto. Facendo riferimento alle singole attività di realizzazione di un contract, la progettazione ha un costo tra il 6% e l'8% del costo di realizzazione, ma da questa dipendono per il 75% circa i costi della commessa (Iannaccone 2000). È in questa fase, dunque, che si crea valore.

La progettazione consente di passare alla prototipazione e alla creazione della distinta base e quindi di redigere una proposta per il cliente. Se l'azienda non si pone come mero fornitore, ma come contractor, deve iniziare la fase di valutazione e selezione dei potenziali fornitori. Il database dei fornitori – anche denominato vendor list – include tre-cinque alternative per ogni categoria. La lista dei fornitori è segmentata anche per livello di qualità e prezzi. Per ogni fornitore vengono registrate informazioni importanti come i tempi medi di consegna, gli standard qualitativi, il livello di competenze dell'ufficio tecnico, la location e la qualità della logistica ecc. Tale database è costantemente aggiornato dall'ufficio acquisti e porta periodicamente all'inserimento di nuovi fornitori così come all'esclusione di quelli che, per esperienza, si sono dimostrati non più idonei in base a una valutazione tecnica ed economica delle offerte e forniture effettuate. Il contractor manda dunque una richiesta di acquisto al fornitore (o ai fornitori) selezionati corredata di capitolati tecnici e computi metrici. Questo dà avvio alla fase di trattativa e definizione di un prezzo finale.

Il project manager ha ora le informazioni utili per scrivere il business plan, ossia un piano di fattibilità del progetto corredata di costi, rischi e tempi previsti oltre che delle risorse umane coinvolte.

La parte del documento relativa ai costi deve tenere conto degli acquisti, delle lavorazioni esterne, del trasporto, del montaggio, di eventuali commissioni, della prototipazione (soprattutto in caso di sample room), imballaggio e rimozione imballi, attività di cantiere, trasferte, certificazioni, assicurazioni. Un esempio di conto economico di commessa è illustrato nella tabella 2.

TABELLA 2 | IL CONTO ECONOMICO DELLA DIVISIONE CONTRACT DIVISO PER PROGETTI

	Progetto 1	%	Progetto 2	%	Progetto 3	%
RICAVI TOTALI DI PROGETTO						
Royalty (designer ecc.)						
Disegni e prototipi						
Ingegnerizzazione						
Rilievi in loco						
Materie prime, semilavorati, prodotti finiti						
Lavorazioni esterne						
Commissioni (agenti, rivenditori ecc.)						
Packaging e spaccettamento						
Logistica						
Macchinisti-gruisti e altri operatori in cantiere						
Assemblaggio						
Smaltimento rifiuti in discarica						
Trasferte						
Certificazioni						
Altri costi variabili						
TOTALE COSTI VARIABILI						
PRIMO MARGINE						
Sviluppo prodotto (includi fee ai designer)						
Pubblicità e promozione						
Fiere ed eventi						
Consulenza						
Formazione						
Trasferte (parte fissa)						
Affitto magazzino						
Ammortamenti						
Spese amministrative						
Assicurazioni						
Personale						
Altri costi fissi						
MARGINE LORDO DI PROGETTO						
ATTRIBUZIONE DI COSTI FISSI COMUNI						
MARGINE NETTO DI PROGETTO						

FONTE: NOSTRA ELABORAZIONE BASATA SU INTERVISTE

Chiaramente le voci di costo di un progetto contract importante, dall'architettura fino all'interior, sono un numero molto elevato e in pochissimo tempo si devono avere tutti i costi a partire dal FF&E. La fase di preventivazione nell'azienda-contractor si avvale dello specialista BOQ (Bill of Quantities) che si occupa di redigere tutto il computo-metrico, con stime dei costi. Molto spesso questa figura ha bisogno in tempi strettissimi delle quotazioni dei prodotti. Questo può essere un punto critico per le aziende che decidono di partecipare al tender e che – perché, per esempio, non hanno la scontistica per i prodotti a catalogo – inviino le offerte quando le stime di costo sono già chiuse. Una volta acquisita la commessa, il calcolo della convenienza economica del progetto può essere fatto in tempo reale, utilizzando indicatori e tecniche semplici. Se si ha a che fare con un progetto di piccola portata per procedere con questo calcolo è necessario aver prima stabilito un budget. Si può dividere il budget complessivo per settimane, trimestri o anni e poi segnare in corrispondenza degli intervalli temporali definiti i costi effettivamente generati. Se si rappresenta questo graficamente, l'inclinazione della retta che raffigura le spese di piano previste indica il tasso di spesa del progetto per quel dato periodo, chiamato *burn rate*, e indica la velocità con la quale il budget a disposizione viene consumato. Si possono anche facilmente confrontare i costi attuali rispetto a quelli posti a budget per valutare la necessità di eventuali ulteriori stanziamenti e il momento in cui questi saranno necessari. Più un progetto è di dimensione economica rilevante, più risulterà difficile conoscere quali sono tutti i valori che hanno contribuito alla deviazione dei costi attuali rispetto a quelli di piano. Allora si deve utilizzare un metodo più complesso come l'EVM (Earned Value Management). L'EVM mette a confronto tre tipi di informazioni:

- ▶ **Planned Value:** costo pianificato (in giorni o euro) per realizzare le attività di progetto alla data corrente;
- ▶ **Actual Cost:** quanto è stato speso finora;
- ▶ **Earned Value:** il valore che le attività del progetto hanno generato fino ad ora. Rappresenta il valore prodotto dal progetto ossia il valore dei *deliverable* (valore del prodotto consegnato al committente e sottoposto alla sua accettazione) rilasciati fino al momento della misurazione in seguito alle attività svolte.

$EV - PV =$ schedule variance

$EV - AC =$ cost variance

$EV/AC =$ indice di costo della performance = EVM ratio, che è un indice di produttività

Quando $EVM\ ratio > 1$ l'investimento è stato conveniente

Quando $EVM\ ratio < 1$ è preferibile abbandonare l'investimento oppure ridefinire i costi con il committente.

I rischi

La sezione dei rischi è forse la più delicata in un business plan, anche perché ha un collegamento con penali di diversa natura. I rischi possono essere raggruppati in quattro principali categorie: permessuali, relativi all'operatore, al cantiere e alla procurement company.

- ▶ **Rischio permessuale.** Si ha quando viene presentato il progetto a un Comune o comunque a un ente pubblico e questi richiede di effettuare modifiche. Esistono in questo caso delle procedure che possono aiutare il progettista e il cliente a minimizzare i rischi e si possono chiedere pareri preventivi all'amministrazione.

Stabilendo incontri con l'amministrazione sin dall'inizio, si capisce se il contractor è allineato o meno con le linee guida locali e nazionali, piuttosto che con le nuove normative antincendio o legate a legislazioni sanitarie e sulla sicurezza del cantiere ecc.

- ▶ **Rischio operatore.** Nel caso di una catena alberghiera, può accadere che l'operatore non coincida con la proprietà. Se l'operatore entra nel progetto troppo tardi potrebbe avere richieste specifiche che devono essere considerate, oppure può decidere di cambiare il numero di stelle dell'hotel. Questo è avvenuto a Dubai, dove l'operatore ha deciso di trasformare un hotel tre stelle in un quattro stelle dopo due anni di progettazione. Non si è trattato di un cambiamento banale. La stessa normativa definisce criteri stringenti in termini di metri quadri delle camere e degli spazi comuni per ospite ecc. che sono molto diversi a seconda del numero di stelle. Dunque, il messaggio chiave è che prima l'operatore è a bordo meglio è per tutti gli attori, perché si riescono a fare scelte coerenti sin dall'inizio.
- ▶ **Rischio cantiere.** Tale rischio è connesso a imprevisti che possono riguardare il terreno o i fabbricati e che richiedono tempi e costi ulteriori. Per esempio, quando si pensa di ristrutturare un edificio, una volta avviato il cantiere e verificata la struttura dello stesso, può rivelarsi necessario demolirlo e ricostruirlo.
- ▶ **Rischi legati alla procurement company.** Se il cliente richiede l'intervento di una procurement company o di un general contractor può accadere che le specifiche del designer o dello studio di progettazione vengano inviate ad aziende operanti in paesi low cost che realizzano copie dei prodotti design made in Italy a costi notevolmente inferiori. È necessario controllare l'attività della procurement company o del contractor per evitare che ciò accada.

La tempistica: strumenti di controllo

Dal punto di vista contrattuale il rispetto dei tempi è un aspetto di primaria importanza poiché ogni giorno di ritardo nel progetto può causare costi eccessivi per il cliente e penali elevate per il contractor. Trattandosi di una catena di attori e attività, se qualche fase ritarda, a cascata, si generano ritardi nelle fasi successive.

Il project manager, sulla base della data concordata per la consegna del lavoro finito, determina la data critica del *place order* che corrisponde alla data entro la quale tutti gli ordini devono essere inviati e che è definita una volta che sono concordati i tempi di produzione richiesti da ogni azienda fornitrice per produrre i materiali necessari.

Per tenere sotto controllo le fasi e i tempi di avanzamento dei lavori vengono utilizzati strumenti come il diagramma di Gantt.

Il rispetto dei tempi è di primaria importanza: ogni giorno di ritardo può causare costi eccessivi per il cliente e penali per il contractor

La proposta e il contratto

Il business plan è la base per poter preparare la proposta da presentare al cliente. Se l'azienda riveste la funzione di contractor redige un primo business plan per inviare l'offerta al cliente e un secondo business plan, più preciso, per redigere il contratto.

Il contratto segue poi le direttive FIDIC internazionali e deve contemplare oggetto, prezzo, modalità e tempi di consegna, penali, clausola risolutiva, modalità di pagamento e fatturazione, garanzie, possibilità eventuali di subappalto.

Successivamente alla stipula del contratto, il project manager dovrà far sì che le tempistiche vengano rispettate e verificare che tutto venga consegnato nei tempi e nelle modalità concordate. Quindi il business plan non è solo un documento teso a verificare la fattibilità del progetto, ma comporta anche le linee guida per seguirne l'andamento.

L'ultima fase riguarda il collaudo e la consegna dell'opera finita, che deve avvenire nel rispetto dei tempi e dei costi stabiliti. È buona norma che il project manager compili un report completo della commessa conclusa per registrare eventuali problemi incontrati in corso d'opera che possano servire di insegnamento per progetti successivi.

■ ■ ■ COME COMUNICARE NEL CONTRACT

Partiamo da un assioma: le strategie di comunicazione all'interno del contract non possono e non devono essere le stesse del settore legato al mondo retail. Questo perché cambiano non solo gli scenari di riferimento ma anche e soprattutto gli interlocutori finali. La comunicazione non è dunque rivolta a un rivenditore o ad un consumatore ma, per esempio, a uno studio di design. L'architetto o il designer rappresentano uno dei principali interfaccia per un'azienda del sistema arredamento che vuole operare nel mercato contract. Spesso è lo studio che definisce le specifiche del progetto e quindi determina o influenza la selezione delle aziende di arredamento che saranno coinvolte. Al di là di tutti i discorsi legati all'immagine coordinata creata da tutte le espressioni visive dell'azienda – e quindi il logo, la carta intestata, il packaging dei prodotti, i mezzi di trasporto ecc. – è possibile, per semplicità di espressione, raggruppare gli strumenti principali della comunicazione relativa al contract in tre gruppi fondamentali. Parliamo essenzialmente degli strumenti cartacei, di quelli multimediali e dei luoghi specifici.

Partendo dai primi possiamo dire che sono principalmente costituiti dal company profile, dai cataloghi, dalle brochure, dagli inviti, dall'advertising e dai press kit. Generalmente l'azienda che svolge le funzioni di general contractor non necessita di un catalogo dei prodotti. Potrebbe semplicemente realizzare un company profile dove sintetizzare la propria filosofia aziendale, dove specificare con chiarezza gli ambiti di intervento relativi al proprio know-how, dove sottolineare se si è parte di un gruppo di aziende, dove poter elencare e documentare con immagini i lavori realizzati e infine fornire tutte le indicazioni relative alle sedi operative e produt-

L'architetto o il designer sono i principali interfaccia per un'azienda del sistema arredamento che vuole operare nel mercato contract

tive. Questo permette di avere uno strumento di presentazione sintetico ed esaustivo. Non si tratta, però, di una regola precisa da applicare. Difatti ci sono aziende come Poltrona Frau o Molteni che, pur avendo prodotti a catalogo specificamente contract, hanno deciso di produrre solo un company profile. Un altro esempio è quello del gruppo Interna che ha preferito produrre sia un poderoso company profile sia una serie di cataloghi di prodotti.

Il progetto grafico del catalogo deve necessariamente riflettere l'immagine dell'azienda, pertanto va costruito su misura, ma è comunque possibile fare delle considerazioni generali. È sempre necessario inserire un breve profilo e una sintesi della filosofia aziendale, evidenziare le capacità gestionali e tecniche, descrivere le referenze e le collaborazioni con i designer e gli architetti. Questo vale per gli aspetti concernenti l'azienda, mentre per i prodotti è opportuno fare riferimento all'aspetto legato alle certificazioni e alle normative e inserire schede tecniche chiare e le specifiche sulle finiture.

Per quanto riguarda le immagini riguardanti il prodotto, è quasi sempre preferibile realizzare foto non contestualizzate e magari affiancarle a foto di progetti realizzati. Le immagini dei prodotti con finiture semplici e con sfondi neutri permetteranno agli "specificatori" di immaginare, in modo più immediato, il prodotto in base alle proprie esigenze per inserirlo nel progetto. Altro fattore importante da prendere in considerazione è la lingua da utilizzare per i testi. Generalmente si utilizzano l'italiano e l'inglese, ma anche in questo caso non si tratta di una regola, anzi, per alcune aree strategiche si potrebbe anche scegliere di utilizzare, per esempio, il russo o il cinese in base ai mercati di riferimento. Tutti questi elementi serviranno a realizzare un catalogo che non è solo un mezzo di comunicazione della propria produzione ma soprattutto uno strumento di lavoro. Un altro strumento di comunicazione è costituito dalle brochure.

Generalmente queste sono una sintesi di quello che si trova a catalogo, ma a volte possono sostituirlo. L'idea di sintetizzare all'interno di volumi differenti i progetti realizzati è un buono strumento di divulgazione proprio perché riassume in modo efficace le esperienze precedenti. I cofanetti che raccolgono i materiali impiegati per realizzare i prodotti sono un altro strumento importante soprattutto per le aziende che necessitano di campioni fisici per meglio specificare i loro prodotti. Le finiture dei laccati, le essenze legnose, le pelli, i tessuti e i metalli sono elementi indispensabili per realizzare specifiche corrette. Diventa importante confezionare contenitori che serviranno agli specificatori per formulare le proprie scelte in modo preciso. Inoltre, parte della campionatura servirà per realizzare i pannelli materici per le presentazioni dei progetti e per l'approvazione; pertanto, pur essendo un'operazione dispendiosa per le aziende, diventa assolutamente indispensabile. Bisogna ancora una volta premettere che non ci troviamo di fronte a regole precise da seguire. Infatti non è detto che nelle strategie di comunicazione relative al contract, come invece spesso succede in ambito retail, non sia possibile sperimentare nuove formule di diffusione. Il lavoro realizzato da De Padova e Vitra nell'ultimo anno è esempio emblematico di questa tendenza atta ad affrontare l'argomento in modo meno convenzionale ma comunque incisivo.

In questo ultimo periodo la componente multimediale svolge un ruolo importante nella comunicazione, non come elemento sostitutivo al cartaceo ma di completamento. Il sito Internet è, di fatto, un dispositivo che, se abilmente realizzato, può diventare una buona vetrina per l'azienda e anche un ottimo strumento di lavoro. Molti siti aziendali, infatti, danno la possibilità di visionare in maniera chiara i prodotti e anche di scaricare sia i disegni tecnici sia quelli tridimensionali in modo da fornire agli studi di progettazione uno strumento comodo per la realizzazione di render per le presentazioni dei progetti. Un altro dispositivo multimediale che sempre più sta diffondendosi è il video aziendale che può essere scaricato dal sito o fornito direttamente su un supporto esterno. In questi ultimi anni la realizzazione di piccoli filmati con videocamere sofisticate, ma

non onerose, ha permesso di diffondere sempre più questo strumento. Un esempio è quello realizzato da Poliform agli albori della propria divisione contract. Infatti, non avendo a disposizione materiale fotografico dei lavori realizzati, l'azienda aveva pensato di realizzare un filmato dove al semplice susseguirsi di immagini di edifici e grattacieli si aggiungeva una serie di numeri che, scorrendo in maniera random, simboleggiavano i possibili fatturati. Un espediente molto efficace.

Chiamare dei professionisti per realizzare i servizi fotografici dei progetti è cosa che ripaga sicuramente in termini di comunicazione di qualità

In ultima analisi, diventa indispensabile la realizzazione di foto dei progetti realizzati. Quello delle reference è un tema molto importante nel contract, e chiamare dei professionisti per realizzare i servizi fotografici dei progetti è cosa che ripaga sicuramente in termini di comunicazione di qualità. Non meno importante, ci sono i luoghi specifici della comunicazione, come fiere ed eventi. Anche qui la scelta deve essere fatta tenendo conto delle strategie di internazionalizzazione delle aziende.

■ ■ ■ CONCLUSIONI

Il contract può rappresentare un'interessante opportunità di sviluppo dei fatturati per le PMI italiane del sistema arredamento: non vi è infatti un limite a priori per trarre beneficio da questo mercato. È importante, tuttavia, per sintetizzare quanto è emerso dalla nostra analisi, evidenziare alcuni aspetti che, a nostro avviso, sono particolarmente importanti per riuscire a operare in questo mercato con successo.

Il contract non è riservato alle grandi aziende o alle marche, come spesso si crede: c'è spazio per chiunque abbia competenze distintive precise, capacità produttiva non impiegata, capacità di contatto e vendita, attitudine organizzativa e mentalità adeguata. Il punto essenziale è decidere con chiarezza il segmento cui ci si rivolge per scegliere cosa offrire ai potenziali clienti; infatti, quanto più l'offerta è chiara e i vantaggi per il cliente ben evidenti, tanto più è efficace l'attività di promozione e vendita.

Immaginiamo che si tratti del comparto dell'ospitalità alberghiera, ma le considerazioni valgono per qualsiasi scelta si decida di fare. In questo caso, per riuscire a ottenere risultati interessanti, la scelta dei potenziali clienti deve essere fatta tenendo conto della dimensione dell'albergo, dello stile di arredamento, del numero di stelle e del luogo in cui questo si trova. Il contatto, a seconda dei casi, potrà avvenire attraverso la proprietà dell'albergo, se si tratta di piccole strutture, oppure, meglio, attraverso lo studio di architettura responsabile del progetto, o se si tratta di commesse di dimensione rilevante, attraverso l'interior contractor o il general contractor. Per vendere prodotti a catalogo questi devono avere o una forte identità (spesso si tratta di prodotti di design) o un prezzo particolarmente allettante. Per produrre su commessa arredi specifici, che si tratti delle camere di albergo o della hall, bisogna avere spiccate capacità organizzative e di realizzazione. Per risolvere integralmente il problema dell'arredo di camere, bagni e spazi comuni, oltre alle capacità sopra indicate è necessario saper scegliere e coordinare fornitori. Prima di tutto è questione di mentalità e di approccio: non stiamo vendendo a un punto vendita, con un listino e un prodotto ben definito, ma, pure se con gradi diversi a se-

conda della complessità della commessa, stiamo fornendo un servizio, anche se si tratta di consegnare un certo numero di pezzi già presenti a catalogo con modeste personalizzazioni. È importante raggiungere per tempo chi ha la responsabilità di decidere: spesso, prima che da un contatto possano nascere opportunità concrete possono trascorrere molti mesi. Il contract è un vero e proprio mercato, le cui dimensioni sono difficili da valutare, ma non è certo inferiore al mercato retail tradizionale; non possiamo quindi aspettarci, a meno di fortunate congiunture, che i risultati vengano nel breve periodo. Perché l'attività di vendita sia efficace bisogna attivare un elevato numero di contatti con architetti o con costruttori, proporsi a questi con precisi argomenti di vendita che attengano al tipo di lavoro che si è in grado di realizzare, presentandosi adeguatamente, per poi continuare a mantenere il rapporto informando sulle novità, sollecitando richieste di preventivi e così via. Dire che si è in grado di fare di tutto di solito non paga: è meglio proporsi per svolgere quei lavori nei quali la vostra azienda ha reali competenze distintive. Dal punto di vista organizzativo, la necessità di dotarsi di un ufficio dedicato al contract è maggiore quanto più elevati sono la complessità dei lavori che si svolgono e il loro numero. Un'ulteriore criticità è la capacità di gestire l'aspetto economico e contrattuale delle commesse. Si tratta infatti di sviluppare preventivi accurati, di rispondere in maniera sollecita alle richieste con documentazione di supporto, di elaborare piani di produzione affidabili per tempi e costi.

Operando in tal modo è certamente possibile valorizzare sul piano economico le competenze e le risorse di cui le aziende italiane del "sistema casa" dispongono, sviluppando nuove fonti di ricavi e nuove prospettive per il futuro. È ormai sempre più evidente che la distribuzione tradizionale, nel suo complesso, in particolare nei mercati maturi, non promette grandi opportunità. Il contract, al contrario, è un mercato in crescita e rappresenta quindi una nuova opportunità per la maggioranza delle aziende. Alcuni hanno già intrapreso con successo tale percorso, altri hanno cominciato, ma forse non hanno saputo operare con metodo. Si tratta di un mercato profondamente diverso da quello cui la maggior parte delle nostre aziende sono abituate e che richiede una mentalità tutta da costruire. ■

■ ■ ■ RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Clements J.P., Gido J. (2009), *Effective Project Management*, Cengage Learning.

Iannaccone W. (2000), *Progetto Contract (chiavi in mano). Le regole fondamentali per gestire con successo risorse umane, tecniche, economiche*, Franco Angeli, Milano.

Lojacono G. (2003), *Le imprese del sistema arredamento*, Etas, Milano.

Lojacono G. (2007), *Competitività e crescita internazionale del sistema arredamento*, Etas, Milano.

Nokes S., Sean K. (2008), *Il project management. Tecniche e processi*, Addison Wesley Pearson.

Kerzner H. (2005), *Manuale di Project Management. Pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*, Hoepli, Milano.

Koster K. (2010), *International Project Management*, Sage.

Rutherford D.G., O'Fallon M.J. (2007), *Hotel Management and Operations*, Wiley.