

Non un brand che fa Contract. Un Contractor che valorizza i brand.

DAVIDE SEMPRINI

General Manager · Contract Business Developer
Full & TurnKey Contract · Residenzial & Hospitality · Italy & World Wide

C'è una frase che, da qualche anno, sento ripetere con variazioni crescenti negli uffici di imprenditori italiani del mobile. Si pronuncia con un misto di orgoglio e di inquietudine, di solito dopo il terzo caffè o davanti all'aperitivo, quando la conversazione ha già smesso di essere formale.

“Negli Stati Uniti ci stanno cercando. Ma non sappiamo bene come rispondere.”

La frase è esatta. Contiene, in due righe, la più grande occasione industriale del Made in Italy del mobile degli ultimi venticinque anni — e l'esatto motivo per cui, statisticamente, stiamo per lasciarla passare.

Nel precedente articolo ho descritto la finestra di opportunità con crescita a doppia cifra, in un mercato USA che cerca un'identità interna non più negoziabile. E un mercato, quello americano, che sul prodotto italiano non ha alternative credibili — perché nessuno, in nessuna geografia del mondo, produce quello che il distretto italiano sa produrre.

Ho chiuso quell'articolo con una domanda: chi dovrebbe costruire il soggetto industriale capace di intercettare questa domanda, prima che la finestra si chiuda?

Questo articolo è la risposta. E parte da una distinzione che nessuno, nel dibattito italiano sul Contract, ha ancora formulato con la chiarezza che il momento richiede.



La distinzione che cambia tutto

Esistono due modi, strutturalmente diversi, con cui un sistema industriale può aggredire il mercato Contract internazionale.

Il primo è il modello del **brand che fa Contract**. È il modello che quasi tutte le aziende italiane del mobile hanno adottato, con intensità diverse, negli ultimi quindici anni. Nelle migliori delle ipotesi, un produttore di arredamento decide di strutturare una propria divisione interna dedicata al Contract, ma la maggior parte delle volte il Contract è un ufficio con due-quattro persone che gestiscono il progetto.

Il brand resta protagonista, la divisione è sua, il prodotto è suo, la firma è sua. La proposta al cliente finale è: “noi siamo il brand, facciamo questi prodotti anche per il tuo progetto”.

Il secondo modello è radicalmente diverso. È il modello del **Contractor che valorizza i brand**. Qui il soggetto protagonista non è un produttore singolo, è un'infrastruttura industriale orizzontale che si frappone tra la domanda Contract internazionale e l'insieme dei produttori italiani. I brand restano brand. Il Contractor non li sostituisce: li orchestra, li compone, li porta al progetto nella configurazione che il progetto richiede, garantendo al committente ciò che il

singolo brand non può garantire — una sola responsabilità, una sola filiera, un solo standard di execution, una sola interfaccia contrattuale.

Queste due direzioni sembrano simili. Non lo sono. Generano economie diverse, strutture diverse, dinamiche competitive diverse, livelli di marginalità diversi. E soprattutto: solo una delle due è una risposta adeguata alla domanda che il mercato americano sta effettivamente facendo.

— — —

Perché il primo modello non funziona — e quasi nessuno lo ammette

Il modello del brand che fa Contract ha un difetto strutturale che il nostro settore preferisce non discutere pubblicamente.

Un developer americano che deve arredare 480 unità di branded residences a New York o Miami, o 220 stanze di un hotel luxury a Bel Air, tutto chiavi in mano, non ha bisogno di comprare un brand italiano. Ha bisogno di comprare un interno italiano completo e coordinato. Cucine coordinate con living, coordinati con zone notte, coordinati con bagni, coordinati con boiserie, coordinati con porte, coordinati con illuminazione, coordinati con pavimenti, coordinati con elementi idrosanitari. Con tempi di consegna allineati su ventiquattro componenti di fornitura diversi. Con responsabilità contrattuale unica. Con un'unica punch list di chiusura cantiere.

Un brand italiano, per quanto strutturato, può coprire al massimo due o tre di queste categorie. Per coprire le altre venti, deve trasformarsi in qualcosa che non è — un integratore, un general contractor, un procurement orchestrator di filiere che non controlla, un risk manager di commesse che scaricano sulla sua responsabilità contrattuale un rischio industriale sproporzionato rispetto alla sua marginalità naturale.

Nel tentativo di diventare tutto questo, perde la propria identità industriale (che era nel prodotto) e non acquisisce quella del Contractor (che è nel metodo).

È un ibrido che non soddisfa né sé stesso né il cliente. Il risultato lo vediamo nei bilanci di tutti i brand italiani che hanno tentato questa strada. Fatturato in crescita, marginalità reale in erosione silenziosa, capitale di esercizio congelato per mesi su commesse che avrebbero dovuto essere leva di crescita e diventano invece distrazioni strategiche.

Il brand che fa Contract compete contro sé stesso. Non lo dice, perché non è elegante dirlo. Ma lo sa.



La forma del soggetto che manca

Il modello alternativo — il Contractor che valorizza i brand — richiede un tipo di soggetto industriale che in Italia oggi non esiste. E che va descritto nelle sue componenti, perché il problema non è immaginarlo, è assemblarlo.

Questo soggetto deve possedere, come condizioni tutte simultanee:

Capacità progettuale e di scouting internazionale. Deve saper leggere un Design Brief americano e tradurlo in specifica industriale italiana. Questa competenza non è nei brand — è nei Contractor.

Accesso orchestrato a filiere multiple di produttori italiani di altissimo livello. Non attraverso relazioni occasionali di fornitura, ma attraverso partnership industriali vincolanti, dove i produttori hanno interesse strutturale — non solo commerciale — a conferire volumi, capacità e priorità al Contractor.

Project management disciplinato su standard internazionali. Non italiani, non adattati, internazionali. Il linguaggio del cliente americano è fatto di

milestone, stato avanzamenti lavori, punch list, mock-up signoff, quality control checklist, matrix management. Chi non parla questa lingua, per quanto bravo sia a produrre, non viene considerato.

Controllo finanziario di commesse multi-milione. Una commessa Contract USA chiavi in mano assorbe working capital per nove-quattordici mesi. Nessun singolo produttore italiano può sostenere più di due-tre commesse parallele di questa natura senza compromettere il proprio equilibrio finanziario ordinario. Il Contractor deve avere la struttura finanziaria per sostenere il ciclo.

Presenza fisica e relazionale nel mercato di sbocco. Un'iniziativa italiana che aggredisce gli USA via export è una dichiarazione di sconfitta prima ancora di cominciare. Il Contractor deve avere presidio diretto a Los Angeles, a Miami, a New York — persone, relazioni, credibilità locale. Deve essere un'azienda americana con DNA industriale italiano, non un'azienda italiana che guarda gli USA da lontano.

Capacità contrattuale e legale per tenere il rischio. Il Contractor assume la responsabilità unica davanti al committente. Questo significa accettare, strutturare e gestire livelli di esposizione contrattuale che un brand industriale non potrebbe né vorrebbe mai accettare nel perimetro normale della propria attività.

Nessun brand italiano del mobile, da solo, può possedere tutte queste componenti. E nessuna combinazione di brand italiani, senza un soggetto orchestratore dedicato, può farle lavorare insieme con la coerenza che una commessa Contract americana richiede.

Questo è il vuoto. Non è un vuoto di prodotto. È un vuoto di infrastruttura.

— — —

Chi può costruirlo

Il soggetto che serve non nascerà né da un fondo di venture capital, né da un operatore americano, né da un singolo brand italiano per quanto ambizioso.

Nascerà — se nascerà — da un'alleanza precisa tra tre tipi di attori.

Serviranno **produttori industriali italiani** disposti a ragionare come soci di un'infrastruttura comune, accettando che la propria crescita Contract passi attraverso un Contractor terzo che non li sostituisce ma li amplifica.

Servirà **un management industriale** che sappia orchestrare filiere multiple, controllare marginalità di commessa, costruire disciplina operativa secondo logiche Lean, e che abbia già dimostrato di sapere costruire divisioni Contract — non di saperle raccontare.

Serviranno **figure di mercato americane** con network consolidato nel mondo dei developer, dei builder, degli interior designer di alta gamma, capaci di aprire porte che un soggetto esterno, per quanto forte, impiegherebbe anni a bussare.

Tre competenze, tre mondi, tre punti di vista. Oggi separati. Potenzialmente componibili.

— — —

La finestra di tempo

Il mercato americano del Contract luxury, nei prossimi tre-cinque anni, consoliderà i propri fornitori di riferimento. Chi arriverà dopo quella finestra troverà le posizioni occupate — non necessariamente da italiani. Troverà, se sarà fortunato, qualche spazio residuale nella filiera di fornitura generica. Troverà, più realisticamente, un mercato già scritto.

È un tempo breve. Non è un tempo impossibile.

Richiede, semplicemente, che qualcuno lo interpreti con la disciplina industriale necessaria. Che qualcuno costruisca il Contractor che oggi non c'è. Che qualcuno metta insieme i pezzi che esistono — dispersi, maturi, pronti — prima che il sistema perda l'occasione di farlo.

Nelle prossime settimane questo Journal continuerà a descrivere, un passaggio alla volta, la forma precisa di ciò che questo soggetto industriale dovrebbe essere. E descriverà, quando sarà il momento, il progetto specifico che su questa tesi stiamo costruendo.

Chi legge queste righe da dentro il distretto italiano del mobile sa che sto parlando direttamente a lui. Sa, anche, che l'alternativa al muoversi è lasciare che sia qualcun altro — magari fuori dal nostro sistema — a comporre l'infrastruttura che dovremmo costruire noi.

*Non sarebbe la prima volta.
Possiamo decidere che sia l'ultima.*

LA VENICE JOURNAL

Scritto da Davide Semprini per imprenditori-proprietari, CEO e Direttori Generali del distretto italiano del mobile che vogliono capire dove si crea — e dove si brucia — valore nel mercato Contract internazionale.