

La piattaforma USA come modello industriale dell'Interior Contractor italiano.

*Il Contract italiano negli Stati Uniti distingue chi vende prodotto da chi vende progetti. Una lettura quantitativa di come l'infrastruttura industriale **assorbe i dazi e restituisce competitività**.*

DAVIDE SEMPRINI

General Manager · Contract Business Developer

Full & TurnKey Contract · Residenziale & Hospitality · Italy & World Wide

In continuità con i numeri precedenti. *Nel primo numero di LA Venice Journal ho sostenuto che il Contract non è un'estensione del business di un brand di arredo: è un mestiere autonomo, con logiche di valore proprie. Nel terzo ho argomentato che non si tratta di un brand che fa Contract, ma di un Contractor che valorizza il brand: il soggetto industriale del progetto è il Contractor. Lo Speciale che segue è il terzo movimento dello stesso pensiero, applicato al mercato che oggi sta cambiando le sue regole più velocemente di tutti gli altri: gli Stati Uniti. **Il Contract italiano negli Stati Uniti distingue chi vende prodotto da chi vende progetti.***

Su questa distanza si decide chi resterà presente nel prossimo capitolo del mercato americano e chi no.

Il punto di partenza che si è spostato

Per molti anni, il Contract italiano negli Stati Uniti ha potuto vivere come prolungamento naturale del modello esportativo del distretto. Una società italiana produceva e fatturava il materiale alla propria consociata o al partner statunitense, che a sua volta importava, installava, fatturava al cliente finale. Modello consolidato, lineare, sostenibile finché il regime tariffario era irrilevante.

Le condizioni in cui quel modello è cambiato. Dazi al venticinque per cento su cucine e mobili imbottiti, accordi quadro che fissano soglie generali al quindici, tasse statali che si sommano. Non è la fine del Contract italiano negli Stati Uniti. È la fine di un modo specifico di stare in quel mercato. Ed è anche, per chi sa leggerla, l'inizio di un'altra possibilità considerando anche che è un mercato che cresce tra il 5,5% e il 7% annuo, in dieci anni significa circa il 160%.

La piattaforma, non la difesa

La tentazione, di fronte al nuovo regime, è quella di ridurre la conversazione alla domanda «come paghiamo meno dazio». È una domanda comprensibile, ma è anche una domanda esportativa: presuppone che la struttura industriale sia data, e che il problema sia solo doganale.

La domanda strategica è un'altra, e si lega direttamente ai due principi già discussi. Se il Contract è un mestiere autonomo, e se il soggetto industriale è il Contractor, allora la presenza italiana negli Stati Uniti non può continuare a essere semplice esportazione di prodotti. Deve diventare quello che, per un Contractor maturo, è la naturale forma operativa: **una piattaforma industriale costruita sul mercato di destinazione, capace di assorbire e generare valore in loco.**

In questa lettura, il dazio non è il tema: è una variabile fra molte. Ciò che conta è il riposizionamento della catena del valore.

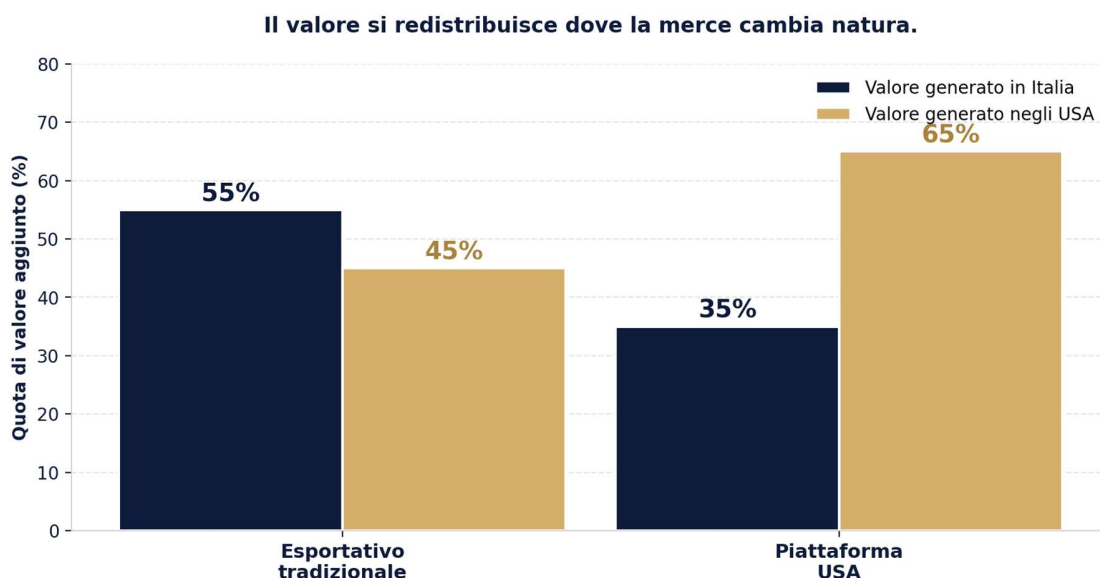


Figura 1 — Dove si crea il valore nelle due architetture, in quota percentuale

Le aritmetiche di un caso reale

Per non parlare di piattaforma in modo astratto, può essere utile una lettura quantitativa applicata a un progetto effettivamente realizzato nel 2025 a Los Angeles, California. Edificio residenziale-ricettivo di alta gamma, fornitura completa di cucine, lavabi e isole. La simulazione confronta due architetture industriali sullo stesso volume di prodotto consegnato, in due scenari paralleli: il modello tradizionale, esportativo, con prodotto montato spedito dall'Italia; il modello piattaforma, in cui una quota significativa del valore (montaggio, finitura, installazione, gestione cliente) viene generata in loco da una società operativa statunitense.

La prima cosa che cambia, in modo molto netto, è il **prezzo finale che si può proporre al cliente americano.**

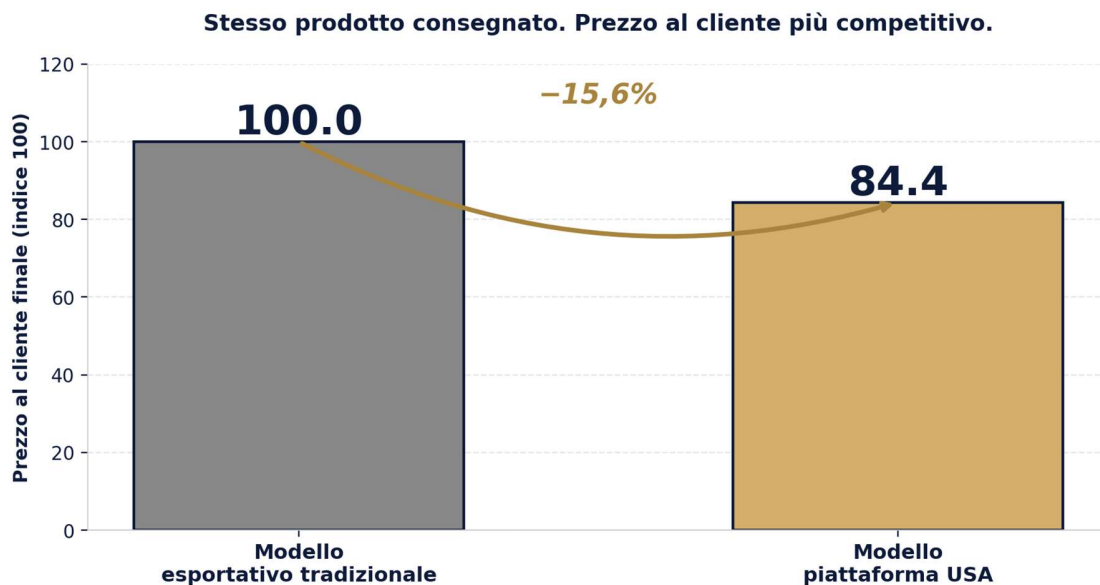


Figura 2 — Prezzo al cliente finale: stesso prodotto consegnato, indice 100 normalizzato sul modello tradizionale

Sullo stesso volume di fornitura — stesso prodotto, stessa qualità, stessa esperienza per il developer — il modello piattaforma consente di proporre al cliente un prezzo finale di circa il **15-16% inferiore** rispetto al modello tradizionale. **Non perché si comprima il margine. Per una ragione più strutturale, che è il tema vero di queste pagine.**



Il margine non si gonfia, la posizione di mercato sì

Una lettura affrettata della piattaforma USA porta a immaginare un'azienda che lucra di più sullo stesso lavoro. Non è quello che accade, e sarebbe scorretto presentare il modello in questi termini. La verità, più sobria e più importante, è che **il margine percentuale consolidato resta sostanzialmente stabile malgrado i dazi.**

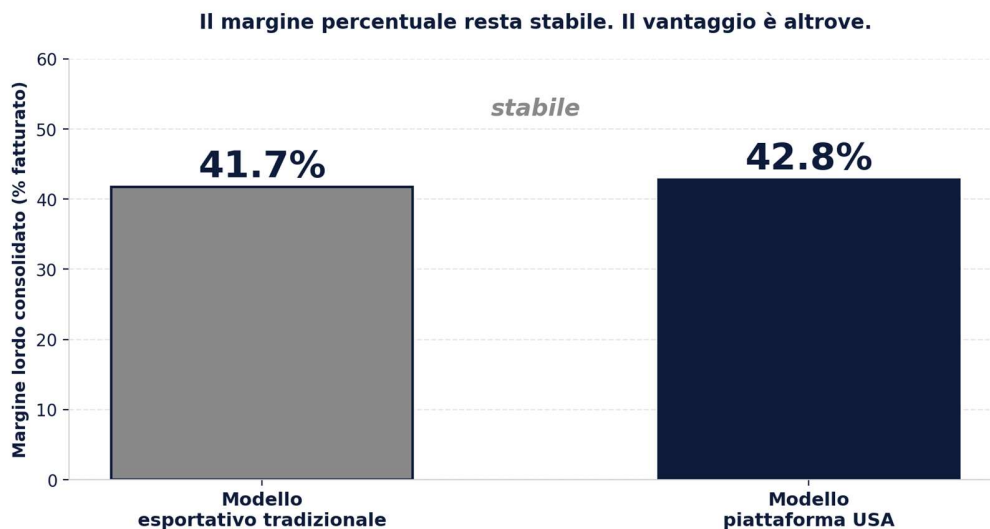


Figura 3 — Margine lordo di gruppo, sostanzialmente stabile fra le due architetture

Il vantaggio della piattaforma, dunque, non è in più margine per l'azienda italiana o almeno questa è una scelta. È nello spazio di prezzo che si libera per il cliente americano, a parità di redditività industriale per il gruppo. **L'infrastruttura industriale neutralizza i dazi assorbendoli all'interno della redistribuzione del valore**, e quello spazio fiscale che nel modello tradizionale finisce nelle casse dell'erario statunitense, nel modello piattaforma diventa competitività di prezzo a beneficio del cliente finale e, in ultima istanza, della probabilità di vincere il progetto.



Cosa cambia operativamente

La piattaforma USA non è uno schema fiscale: è una scelta industriale. Quando si guarda alle voci di costo del progetto, la natura del cambiamento si vede in modo concreto.

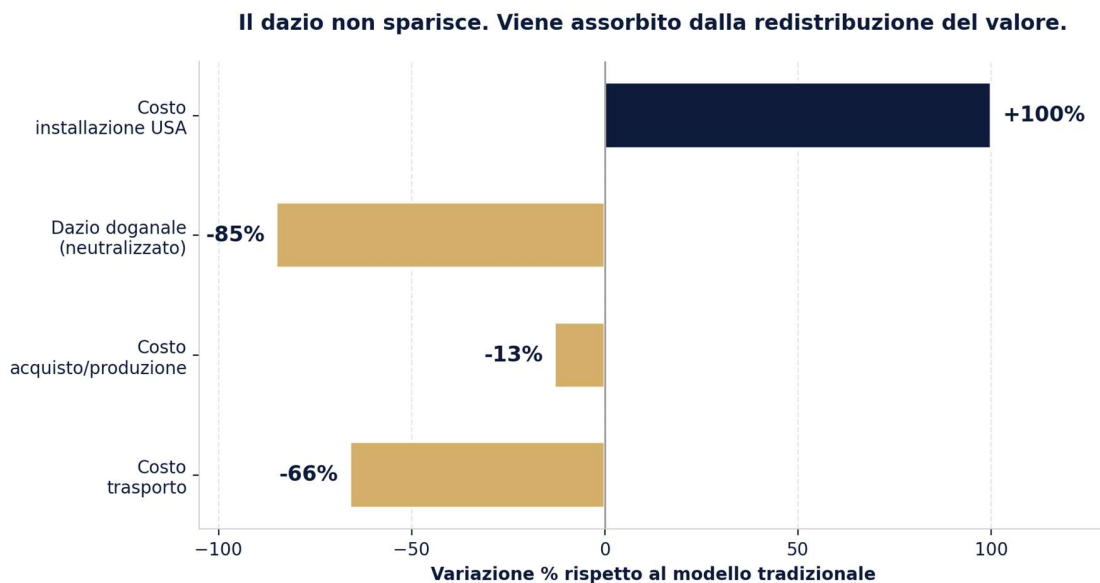


Figura 4 — Variazioni percentuali delle principali voci operative rispetto al modello tradizionale

Il costo del trasporto si riduce in modo importante perché si spostano semilavorati, non prodotti finiti voluminosi. Il costo industriale di acquisto e produzione viene ricalibrato senza spostare margini, perché parte della lavorazione viene completata localmente. Il costo dell'installazione, naturalmente, aumenta in modo significativo: è dove la piattaforma assorbe valore. **Il dazio doganale non sparisce: viene neutralizzato dal fatto che attraversa la dogana una merce diversa, valutata diversamente, perché diversa è la sua natura nella catena del valore.** Ciò che entra negli Stati Uniti smette di essere il prodotto finito e diventa l'ingrediente di un prodotto che si finisce localmente.



Una piattaforma che non comprime nessuno

Un'obiezione legittima, da parte degli imprenditori del distretto, è la seguente: spostare valore negli Stati Uniti significa toglierlo all'Italia. È un'obiezione che merita una risposta numerica, non retorica. Nel modello piattaforma, **il margine percentuale della società italiana non scende rispetto al modello tradizionale**: si consolida intorno ai livelli precedenti, talvolta li migliora di alcuni punti percentuali, anche a fronte di una redistribuzione di alcune lavorazioni. Il margine percentuale della società statunitense si consolida sui livelli del modello attuale. Quello che cambia, sostanzialmente, è il prezzo al cliente e quindi la **capacità di vincere progetti**.

La piattaforma non comprime l'Italia. La libera dal compito improprio di assorbire da sola tutta la complessità del mercato americano, restituendole un ruolo più nobile e più sostenibile: quello del nodo creativo, ingegneristico e di marca. E libera la presenza italiana negli Stati Uniti dalla condizione di operatore strutturalmente meno competitivo del concorrente locale, che oggi si presenta agli stessi developer senza il peso del 25% in dogana.



La continuità con i due principi

Visto in questa luce, il modello piattaforma non è un'idea nuova. È la traduzione operativa, sul mercato americano, di quanto già detto nei due articoli precedenti.

Se **il Contract non è un'estensione del business di un brand di arredo** — come argomentato nel primo numero — allora la sua presenza all'estero non può essere modellata sulla logistica di un brand. Ha bisogno di una propria infrastruttura industriale, di un proprio centro operativo, di una propria capacità di assorbire complessità nei diversi mercati. La piattaforma USA è una di queste infrastrutture, calibrata sul mercato che, oggi, ne richiede l'urgenza maggiore.

Se **non si tratta di un brand che fa Contract, ma di un Contractor che valorizza i brand** — come argomentato nel terzo numero — allora il Contractor non spedisce prodotti: orchestra catene di valore. La piattaforma USA è il luogo in cui questa orchestrazione si compie nei mercati in cui le tariffe e la complessità doganale renderebbero impraticabile la sola esportazione del prodotto finito.

È, in modo esatto, il punto in cui il pensiero da Contractor si traduce in industria.

«La piattaforma USA non genera margini extra (o almeno è una scelta).

Neutralizza i dazi e restituisce competitività al cliente.

*È il modo in cui un Contractor italiano resta presente in un mercato che,
in altre forme, lo escluderebbe.»*



Una transizione, non una rivoluzione

Sarebbe scorretto presentare la piattaforma USA come un cambiamento improvviso o accessibile a tutti senza distinzioni. È, al contrario, una transizione che richiede pianificazione, capacità d'investimento contenuta ma reale, un'architettura societaria coerente, e — soprattutto — una maturità imprenditoriale capace di accettare che il valore generato fuori confine non sottrae valore al distretto, ma ne legittima la presenza nei mercati che contano.

Le aziende italiane del Contract che intraprenderanno questa transizione nei prossimi dodici-diciotto mesi si troveranno, alla fine del percorso, con una posizione di mercato più competitiva e meno esposta non solo ai dazi statunitensi, ma a qualsiasi futuro shock tariffario o logistico in qualsiasi mercato del mondo. Quelle che invece sceglieranno di rimanere dentro il modello esportativo classico vedranno restringersi gli spazi, indipendentemente dalla qualità del prodotto che continuano a fare bene, perché il loro prezzo finale al cliente americano resterà strutturalmente del 15-16% più alto di quello dei concorrenti che si sono adeguati.

Il distretto del mobile italiano sta entrando in una transizione che premia non la qualità del prodotto — patrimonio condiviso e intatto — quanto la maturità delle architetture industriali che quel prodotto sanno portare oltre frontiera.

LA Venice Journal · In continuità con il primo numero (Il Contract non è un'estensione del business di un brand di arredo) e con il terzo (Non un brand che fa Contract. Un Contractor che valorizza i brand). Scritto per imprenditori, CEO e Direttori Generali del distretto italiano del mobile.