

*Dall'espansione al consolidamento, dalla crescita alla stabilizzazione. Questa la tendenza del fenomeno aggregativo negli scorsi dodici mesi. Fedele riflesso di una congiuntura economica che induce e in qualche caso obbliga, pur nella continuità dei percorsi, a rivedere e ottimizzare le strutture aziendali. Puntando su tecnologia, innovazione, ampliamento dei mercati.*



# Guardare ai grandi

Linda Barsotti

Prima di riportare i risultati derivati dal censimento di quest'anno è importante sottolineare che i dati si riferiscono a due contesti congiunturali differenti. Il fatturato del 2008 (e la relativa segmentazione) risponde ad una stagione economica che non aveva ancora risentito della recessione su scala globale, mentre le progettualità (in relazione agli obiettivi strategici) unite ad un approfondimento sul fatturato del primo semestre del 2008 comparato a quello recentissimo del 2009 ci permettono di offrire un affondo sull'influenza che la famigerata crisi – o presunta tale – ha generato sul comparto delle rivendite

a partire dal primo trimestre del 2009. A due situazioni non comparabili corrisponde quindi quest'anno la possibilità di leggere il censimento da due punti di vista: il primo consente di presentare i dati in condizioni di stabilità visto che si riferiscono ad un esercizio, il 2008, che viveva sulla scia dell'ondata espansiva del decennio precedente. Il secondo invece offre una fotografia dell'impatto della recessione sul fatturato, e sulle strategie di medio termine.

L'insieme delle due letture consente quindi di offrire una visione strutturale e una visione congiunturale del mondo dei gruppi di rivendite italiani

che, ad oggi, rappresentano l'anello di intermediazione fondamentale per la filiera dell'edilizia.

In queste pagine abbiamo raccolto, attraverso grafici e tabelle, i dati raccolti durante l'indagine che la redazione de La Rivendita ha condotto negli scorsi mesi. Qualora non diversamente specificato, tutti i dati si riferiscono al 31/12 2008 (e i raffronti con periodi precedenti si riferiscono tutti al 31/12). Come sempre ricordiamo lo spirito con cui La Rivendita porta avanti ormai da sei anni questa rilevazione, che non mira a esprimere giudizi di sorta, ma esclusivamente a illustrare, attraverso dati oggettivi, qual è il peso sul mercato delle Aggregazioni e dei Rivenditori indipendenti Multipoint e quali tendenze evolutive esprimono questi stessi operatori della distribuzione edile in Italia.

## ◆ Il 2008: l'anno del consolidamento

Se l'anno scorso il tema centrale dei risultati era quello del progressivo diffondersi, soprattutto in termini quantitativi, dei processi aggregativi, quest'anno il settore evidenzia una battuta d'arresto riconducibile ad una fase di stabilizzazione e consolidamento dei gruppi che si sono costituiti negli anni precedenti. Non nascono quindi nuove aggregazioni bensì assumono maggior peso e rilevanza quelle che negli anni precedenti hanno investito maggiormente nei fattori competitivi strategici: primi fra tutti il marketing e la formazione della rete di riferimento. Guardando alla distribuzione del fatturato nei due esercizi risulta lampante come a farla da padrone in tutti i sensi siano le due aggregazioni più innovative sia in termini di brand che di politica commerciale: BigMat e Made. Dato, infatti, il differenziale medio del 2,6% tra il fatturato aggregato dell'intero campione (composto da 21 gruppi) nel biennio d'analisi risulta che il sottogruppo "leader" (composto da BigMat e Made) ha un tasso di crescita medio del 23,8% rispetto al resto del

## Le Aggregazioni in sintesi

**Aggregazioni attualmente attive: 64**

**Aggregazioni analizzate: 35**

**Struttura delle aggregazioni considerate:**

- Numero di rivenditori soci: 623
- Variazione media di rivenditori soci: +3,1%
- Numero di punti vendita: 915

**Risorse umane:**

- Quantità di addetti: 7.730
- Tasso di incremento degli addetti: +0,2%

**Dimensione:**

- Totale metri quadri coperti: 1.857.679
- Totale metri quadri scoperti: 4.568.848
- Dimensione totale: 6.426.527
- Variazione media metri quadri coperti: +9,2%
- Variazione media metri quadri scoperti: +19,2%

**Redditività**

- Fatturato complessivo 2008 : 2.548 mln di euro
- Fatturato su addetto, valore medio: 293.790
- Variazione media di fatturato 2007/2008: +2,5
- Crescita media di fatturato 2007/2008: 106,2 mln

campione (che chiameremo per convenzione "follower") che evidenzia una crescita dello 0,4%. Quest'ultimo è controbilanciato quasi nella sua totalità dagli eccellenti risultati dell'aggregazione Co.Ri.Ed. che nell'esercizio 2008 registra ben un incremento di fatturato del 30%. Il Grafico 1 mostra il fatturato aggregato scomposto sempre tra leader e follower: i primi producono più della maggioranza (64%) del totale di fatturato, i secondi contribuiscono invece per 1/3. Gli ottimi risultati del gruppo dei leader vanno imputati essenzialmente a due ordini di ragioni: da un lato la cre-

scita della base sociale ha generato l'aumento di capitale e di addetti registrato, dall'altra la scala territoriale di riferimento, quella nazionale, permette la messa in pratica di economie di scala e di scopo che su ambiti regionali più ristretti non sono possibili. In altri termini è possibile affermare che i leader hanno avuto la capacità di crescere andando oltre le abitudini dell'organizzazione economica italiana che tende sempre, nella media dei casi, ad operare in bacini territoriali provinciali o al massimo regionali. La possibilità invece di operare su una scala più ampia, dotandosi di reti artificiali e di funzioni più elevate, genera tutta una serie di vantaggi: la valorizzazione delle singole specificità costruttive, maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori e delle aziende di produzione, oltre al potenziamento e alla visibilità del proprio brand. A tali comportamenti vincenti corrisponde tutto sommato una tenuta dei follower

### Raffronto fatturato 2008 - 2009 (1° semestre)

	Fatturato Giugno 2009	Fatturato Giugno 2008
Gruppo Made	460,0	438,0
BigMat Pro.Ma Italia	300,0	340,0
Carem Group	36,0	48,0
Baugroup	20,0	21,0
Gruppo U.C.E.	18,3	19,6
Coopar	13,2	14,0
SGB Gevi	12,7	12,6
Area 7	11,0	12,0
Centredil	7,8	10,9
G.D.E.	7,2	9,1
G.E.A.	6,2	7,6
Centroedile (Al)	5,8	6,0
G.E.F.	2,1	4,6
Gruppo Idea	1,8	2,0
Unirec	1,0	0,9



## D.E.U.S. - Distributori Edili Uniti per lo Sviluppo

Il gruppo d'acquisto Deus, leader in Italia con 7 soci, tre affiliati e un fatturato aggregato 2008 di 250 milioni di euro, mette a frutto un'esperienza maturata in molti anni a vantaggio della crescita dei distributori e dei produttori di materiali edili. Deus Italia è un centro servizi per aziende, il cui scopo è creare valore per gli azionisti, società consortili e succursalistiche. Questo obiettivo è perseguito attraverso lo sviluppo di una business community tra gli operatori del settore, una comunità coordinata che condivide modelli organizzativi e politiche di acquisto, marketing strategico e operativo. Un centro che fornisce servizi riguardanti tutti gli aspetti della vita aziendale, dalla gestione delle informazioni alla formazione e sviluppo delle risorse umane.

Tre sono i punti individuati per creare il tessuto di questa community: la costruzione di una identità di gruppo forte e condivisa (forza); la ricerca dell'eccellenza nell'organizzazione aziendale del gruppo e delle singole imprese associate (efficienza); la ricerca dei modi più idonei per assicurarsi la permanenza nel mercato, attraverso competitività e sviluppo, evolvendo in sintonia con il contesto ambientale (efficacia).

**Iniziative principali intraprese nel 2008:** Catalogo a premi e iniziative commerciali in co-marketing con i produttori

**Progetti a breve termine:** allargamento, attraverso valutazioni scrupolose e condivise, del raggio di azione dell'organizzazione.

**Categoria di prodotti che ha avuto il maggiore incremento di fatturato nel 2008:** isolanti termo-acustici

**Sede centrale:** Villafranca di Verona (VR)

**Tipo:** Centro Servizi

**Anno di fondazione:** 2004

**Presidente:** Valerio Lermi

**Gruppi e Consorzi soci:** Cedis Group, Cisme.Com, Edilgroup, GDE, LCM Area, Tophaus, Edilya

**Affiliati:** Abitare, Area 7, Progress

**Nr. P.V.:** 120, di cui 20 con show room

**Area servita:** Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Veneto, Lombardia, Piemonte, Liguria, Emilia Romagna, Marche, Lazio

**Funzioni centralizzate:** fatturazione e gestione logistica

**Magazzino centralizzato:** no



## Consorzio EDINTESA\*

Edintesa si caratterizza per aggregare in un progetto con ambizioni di vendita e di marketing i migliori distributori indipendenti del Nord e Centro Italia, sulla spinta dei profondi cambiamenti di scenario, del panorama competitivo e del mercato, che stanno avvenendo in questi anni. Edintesa non è un gruppo d'acquisto né un'aggregazione di fatturato. Le aziende che compongono

la base associativa sono tutti operatori confinanti o attigui sul territorio con quote di mercato singole rilevanti e collettivamente di grande rilievo (760 milioni di fatturato/edilizia stimato 2007). Il presidio del territorio e la dimensione minima di market share sullo stesso è elemento essenziale dell'unione in Edintesa.

Il Consorzio si propone dunque di essere elemento collante di visione e strategia per le imprese associate, di offrire un set di servizi e attività di marketing centralizzate ed essere laboratorio per nuove imprese e nuove attività.

**Sede centrale:** Brescia

**Tipo:** Consorzio di servizi

**Anno di fondazione:** 2007

**Presidente:** Claudio Cammi

**Gruppi e Consorzi soci:** Bauexpert, Cammi Group, Carem Group, Centredil, Gruppo Centroedile, Edil2000, Edil Friuli, Eternedile, Fin Beton, Foresti, S.I.L.L.A., Sined

**Nr. P.V.:** 160

**Area servita:** Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna

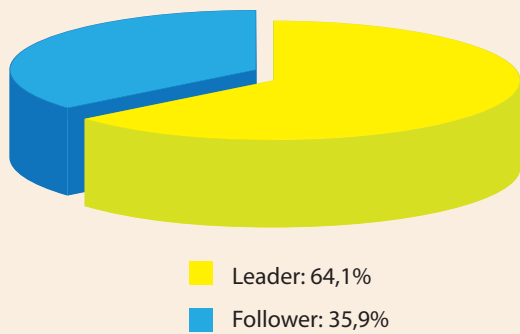
\*Dati aggiornati a ottobre 2007

in termini di numero di punti vendita (crescendo in media di 1 punto percentuale), rimangono stabili in termini di base sociale (crescita media pari allo 0) e hanno una variazione media di crescita degli addetti del 0,2%. Il grafico che segue mette in relazione comparativa le dimensioni di analisi in relazione al gruppo dei leader e dei follower. Ad essere riportate sono le variazioni percentuali medie. Si evince come i grandi stiano crescendo a ritmi incalzanti rispetto al resto del campione, anche se in termini di fatturato su addetto la situazione si ribalta. Questo risultato, che in parte

sorprende anche chi scrive, è probabilmente imputabile alla crescita dimensionale dei leader alla quale non è ancora totalmente corrisposto un aumento di fatturato proporzionale. Rimane da segnalare la crescita di addetti del Gruppo Idea che è passata da 15 addetti nel 2007 a ben 68 nel 2008. In termini di metri quadri scoperti e coperti l'intero campione è in crescita rispettivamente del 25,3% e del 10,7%. Anche in questo caso la crescita è soprattutto riconducibile al gruppo Bigmat e Made, anche se manifestano trend positivi il Gruppo Idea, Carem Group, G.D.E. e G.E.A.

Per quanto attiene il fatturato segmentato la rilevazione non è stata facile visto che più della maggioranza del campione non aveva la disponibilità dei dati. Incrociando i dati puntuali con la domanda relativa all'andamento del singolo comparto merceologico è possibile affermare che a crescere sono i prodotti isolanti, il cartongesso e, in diverso ordine di grandezza, i prodotti chimici. Il successo dei prodotti isolanti è da imputare alle sollecitazioni normative centrate sulla certificazione delle costruzioni in materia energetica e di sostenibilità ambientale. L'impiego degli isolanti,

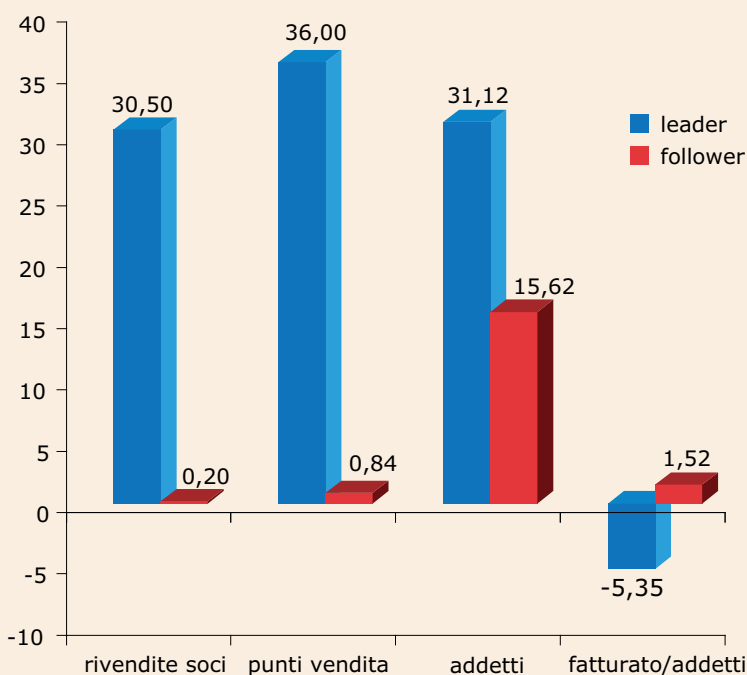
## Fatturato 2008 - Percentuali leader/follower



infatti, permette sia una migliore qualità costruttiva che una minore dispersione di calore. Per quanto riguarda il cartongesso, invece, è il recente ingresso nelle abitudini costruttive italiane, al contrario di altri paesi europei che ne fanno un largo utilizzo da tempo, il propulsore della crescita. I numeri sono quindi imputabili ai grandi differenziali che un nuovo prodotto incorpora una volta entrato in nuovi mercati. Reggono i prodotti relativamente più nuovi come l'arredo urbano e il fotovoltaico, mentre fanno fatica i prodotti più tradizionali come il cemento, i laterizi, i pavimenti e le malte. Il grafico che segue (Grafico 3) rap-

presenta l'andamento di ogni singolo prodotto (percentuali per riga). In sintesi è così possibile affermare che, da un lato, l'intero comparto delle rivendite sta attraversando una fase di consolidamento dei processi di aggregazione iniziati almeno quattro anni fa. In parallelo emergono due campioni all'interno del comparto, seguiti da altri operatori promettenti, che trainano il mercato strutturando un'organizzazione gerarchica tale per cui a maggiore capacità di fatturato corrisponde una scala territoriale di riferimento più ampia, capacità di innovare e, non da ultimo, una politica commerciale che si fonda con una strategia di marke-

## Andamento percentuale per leader e follower delle voci di censimento

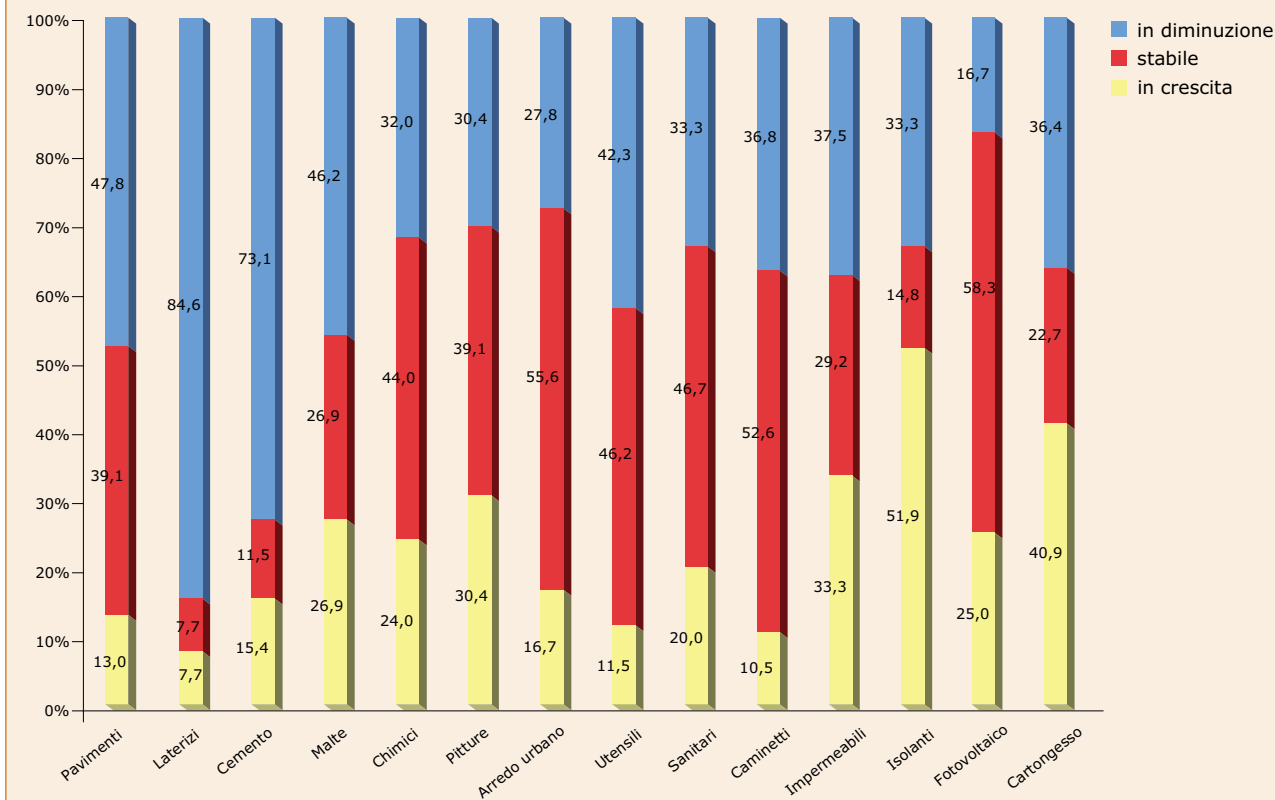


ting in grado di ridurre i costi fissi e aumentare la capacità di penetrazione a livello locale.

### Il primo semestre 2009: le aspettative ribaltate

A fronte della recessione economica su scala globale, il cui epicentro si è manifestato, almeno fino ad oggi, negli Stati Uniti e nei paesi a forte propensione finanziaria l'Italia ha reagito secondo la propria organizzazione economica che si fonda su un sistema di piccole e medie imprese radicate nei territori di competenza, esposte al sistema del credito nei limiti della fiducia e della relazione degli operatori in questione e, soprattutto per quanto riguarda il sistema delle rivendite edili, non ancora propenso all'internazionalizzazione e alla quotazione in borsa. Questi fattori, sebbene rappresentino un limite rispetto ai fattori di successo dei big player globali, in questa stagione di incertezza e decrescita economica rappresentano una buona barriera difensiva nei confronti delle correlazioni negative che alimentano i sistemi più globalizzati. Sebbene comunque non sia possibile prevedere gli andamenti futuri, è possibile riportare una fotografia del presente non così nera da parlare di "crisi", ma con dei toni di grigio che lasciano intravedere la possibilità che il nostro modello di capitalismo possa reggere nonostante tutto. A rappresentare una decisa discontinuità sono le aspettative degli operatori in campo che se nell'anno precedente agivano in condizioni di crescita e di stabilizzazione delle operazioni, quest'anno devono rivedere le carte in gioco e avere il coraggio e la forza di ripensare alcuni aspetti del proprio modello di business. Solo innovando e rinnovando è possibile riposizionarsi in un mercato in recessione, all'interno del quale le aspettative razionali degli operatori sono in continua trasformazione e fortemente influenzabili dagli annunci mediatici e politici. I dati a

## Andamento delle vendite dei prodotti diminuzione, stabile, crescita



nostra disposizione raccontano sì da una flessione che tutto sommato però è meno esasperata del previsto e soprattutto ci dimostrano come gli operatori che hanno investito nella propria struttura riescono a rimanere a testa alta sul mercato. In altri termini ad una logica di consolidamento degli anni precedenti, nel primo semestre di quest'anno corrisponde una logica di riposizionamento che si fonda su strategie di modernizzazione e di crescita su base territoriale.

Se ad essere rimasti competitivi sono i gruppi che sono cresciuti in termini di aggregazioni e quindi di base sociale significa infatti che questi fenomeni sono in grado di fare da contrabbasso ai trend negativi che si manifestano negli usuali mercati di riferimento. In altre parole si esce dalla recessione andando a guardare oltre la propria provincia e, se ci sono le possibilità di investimento, anche oltre la propria regione. La tabella di seguito riportata rappresenta il fatturato nel primo

semestre del 2009 in rapporto a quello del 2008: a livello aggregato il fatturato è passato da 941 mln a 901 mln, registrando circa il -4%. Dato che certo fa parlare di recessione, ma non di una vera e propria crisi. Con il primo termine infatti si rappresenta un andamento negativo dell'economia, con il secondo invece una vera e propria rottura dei fondamentali che genera un contagio negativo da comparto a comparto: dal credito alla manifattura, dal deficit alle politiche sociali e così via. I dati a nostra disposizione ci dicono invece che il settore delle rivendite manifesta comunque dei segnali positivi, che ci sono delle eccellenze che trainano il settore e che, soprattutto, i fenomeni di aggregazione più importanti sono un fattore competitivo importante. Ancor di più vero se questo risultato è parametrato al nostro sistema paese ancora fortemente articolato e diffuso su base territoriale, dove i fenomeni di fusione e aggregazione

fanno ancora fatica a decollare o avvengono in quei settori a spiccata partecipazione pubblica (ad esempio il settore delle utilities) o per settori para istituzionali (il credito, ad esempio). In sintesi gli esempi positivi a cui guardare nel comparto delle rivendite edili ci sono e ci dimostrano che per andare avanti e tornare a crescere sono necessari i seguenti investimenti, che in primo luogo non vanno metabolizzati come indebitamenti:

- innovazione, nel senso di aumentare la propria capacità tecnologica in relazione al proprio impianto gestionale;
- ampliamento della base sociale e territoriale di riferimento per raggiungere economie di scala e di scopo significative;
- valorizzazione delle politiche di marketing e di brand che permettono di uscire da una dimensione ascritta della propria immagine di mercato e aprono nuove strade. ■