



DEMB Working Paper Series

N. 136

Il mercato delle case di legno: analisi strategica di un caso reale

Tiziano Bursi*, Giovanna Galli**

October 2018

* University of Modena and Reggio Emilia
Address: Viale Berengario 51, 41121 Modena, Italy
Email: tiziano.bursi@unimore.it

** University of Modena and Reggio Emilia
Address: Via Allegri 9, 42121 Reggio Emilia, Italy
Email: giovanna.galli@unimore.it

ISSN: 2281-440X online



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA



Dipartimento di Economia Marco Biagi
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Via Berengario 51 | 41121 Modena
tel. 059 2056711 | fax. 059 2056937
info.economia@unimore.it | www.economia.unimore.it

Il mercato delle case di legno: analisi di un caso reale*

Ottobre 2017

Tiziano Bursi, Dipartimento di Economia “Marco Biagi”, UNIMORE, tiziano.bursi@unimore.it

Giovanna Galli, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, UNIMORE, giovanna.galli@unimore.it

Abstract

Il presente lavoro vuole restituire un'analisi strategica di un caso reale di impresa, operante nel settore delle case di legno. Dopo aver delineato le caratteristiche generali del settore in cui l'impresa svolge la propria attività, ne viene approfondito il modello competitivo specifico per individuare possibili vie di sviluppo. L'obiettivo del lavoro è di fornire un caso reale di analisi strategica, condotta su un'impresa che opera sul mercato e che, per motivi di riservatezza, viene mantenuta anonima nell'elaborato.

Keywords: analisi strategica, posizione competitiva,

The wooden houses market: An analysis of a real case

English abstract

This work aims to analyze the case of an actual company operating in a specific industry (i.e., the wooden houses). After a general description of the characteristics of the industry, the business model of the company is analyzed in order to identify possible future ways of development. The main goal of this work is to analyze a real company business case (the name of the company is kept anonymous in the paper for privacy reasons).

Keywords: strategic analysis, competitive position.

Jel classification: M 16; M31.

* Il presente lavoro è stato predisposto in collaborazione con l'Unione Artigiani-Confindustria Bergamo

1. Introduzione

Il settore delle costruzioni vede una ampia varietà di tipologie di immobili per destinazione di uso (industriale, commerciale, residenziale ed altri ancora), soluzioni costruttive, tipologia di materiali utilizzati. Tra tutte queste, nel corso degli ultimi anni si è affermata la tipologia delle case in legno per una pluralità di utilizzo: abitazione permanente, luogo dove trascorre le vacanze, soluzione per allestire esposizioni di prodotti in occasione di fiere e manifestazioni, fino a strutture di deposito di attrezzature, strumenti di lavoro, ed altri beni di uso comune che, per carenza di spazio, non possono essere collocati all'interno dell'abitazione. L'insieme di questi bisogni ha fatto nascere una domanda di mercato crescente che a sua volta ha stimolato la nascita di una offerta che si è progressivamente arricchita di iniziative imprenditoriali. Tra queste iniziative si sono affermate sempre più quelle dedicate a fornire case in legno di piccola dimensione (casette) destinate ad assolvere una pluralità di funzioni: abitative (come casa vacanza, struttura per svolgere attività economiche, ricreative, deposito di strumenti ed attrezzature installate in prossimità dell'abitazione). La nascita di un mercato, composto da diversi segmenti di clientela e funzione di utilizzo, ha stimolato a sua volta gli operatori a dotarsi di strategie di mercato specifiche in termini di sistema di offerta, canali di distribuzione, target di clientela da servire e vantaggi competitivi. In questo tipo di mercato, dal lato dell'offerta operano alcuni grandi player accanto ad una pluralità di operatori di piccola e piccolissima dimensione anche a carattere artigianale. E ciò, spiega la collaborazione con l'Unione Artigiani-Confindustria di Bergamo che associa diverse imprese di questo settore.

In sintesi, il presente lavoro vuole restituire un'analisi strategica di un caso reale di impresa, operante nel settore delle case di legno. Dopo aver delineato le caratteristiche generali del settore in cui l'impresa svolge la propria attività, ne viene approfondito il modello competitivo specifico per individuare possibili vie di sviluppo. Per motivi di riservatezza, l'azienda in oggetto, viene mantenuta anonima nell'elaborato.

2 - IL SETTORE DELLE CASETTE DI LEGNO

2.1 I principali tratti del settore e del mercato

Le casette in legno prefabbricate, per le loro caratteristiche di funzionalità e facilità di inserimento in un ambiente aperto, possono assolvere a una pluralità di usi e funzioni quali: locale aggiuntivo di

una abitazione, box per autovettura, moto e biciclette, ricovero per gli attrezzi e utensili, locale per il fai da te, locale per i giochi e l'intrattenimento di grandi e piccini, luogo dove trascorrere piacevoli momenti di relax. Altre destinazioni di impiego frequente sono rappresentate da allestimenti in fiere e mercatini, strutture per bar all'aperto, edicole, chioschi, cabine e ripari per piscine, orti, eccetera.

Rispetto alle costruzioni in muratura, le casette di legno offrono significativi vantaggi sul piano della economicità e convenienza, facilità da installazione non presentando problemi dal punto di vista burocratico e amministrativo. Per l'installazione di una casetta, in quanto bene mobile, non è necessario un terreno edificabile e non è richiesto il permesso di costruzione.

Le case di legno sono realizzate con materiali ecologici, legno naturale di provenienza nazionale e spesso di importazione da paesi del Nord Europa, sono trattate e rivestite di norma con materiali atossici.

I canali di distribuzione più diffusi sul mercato nazionale sono rappresentate da catene di bricolage rivenditori di materiali edili e da costruzione e anche sul canale on-line.

Le caratteristiche ed i vantaggi descritti spiegano la loro rapida diffusione in tutta Italia e il crescente interesse soprattutto da parte di privati e famiglie, per arricchire giardini e spazi all'aperto.

Le casette in legno, vista la pluralità di impieghi sono disponibili sul mercato in diversi modelli, dimensioni, tipologie e livello di finiture.

2.2. Le casette: tipologie

Per quanto riguarda le tipologie di prodotto i produttori italiani propongono nei loro cataloghi una ampia gamma di proposte che si distinguono per utilizzo della casetta, dimensione e materiali utilizzati. Di seguito si presentano le principali categorie.

a -Casette

Le casette in legno da giardino rappresentano i prodotti maggiormente richiesti dal mercato. Si tratta generalmente di piccole costruzioni, dal prezzo abbordabile, ideali da posizionare in giardino o nel cortile, le quali uniscono al gradevole aspetto estetico una grande versatilità. Al suo interno possono essere riposti infatti utensili, attrezzi da giardino, arredi, piante, biciclette e tutti quegli oggetti che non fanno parte dell'uso quotidiano, liberando l'abitazione principale da materiali pericolosi e ingombranti. Questa tipologia di casette, inoltre a volte viene sovente concepita come "estensione" della propria abitazione, diventando così, al bisogno, un luogo dove svolgere molte attività, tra cui bricolage, officina o studio, spazio per giochi per bambini, ed altri ancora.

b- Chalet

Case in legno prefabbricate (villette) realizzate in differenti metrature, disponibili anche con soluzioni a più piani, con veranda e balcone. Queste villette che sono proposte in varie fasce di prezzo offrono al proprietario e alla sua famiglia la possibilità di soggiornare e di godere di soddisfacenti standard in termini di spazio e di confort.

c- Bungalow

Costruzioni prefabbricate in legno disponibili in diverse metrature con tutti gli spazi disposti su un piano solo che si prestano per essere installati all'interno di campeggi o residence e rappresentano una un'eccellente soluzione abitativa per la campagna o per il mare e per arredare giardini di grandi superfici.

d- Garage

Custodire l'auto in un posto sicuro è il desiderio di molti che spesso sono costretti a lasciare la vettura esposta alle intemperie, con il rischio di subire danni in caso di violenti temporali o grandinate. Il garage prefabbricato in legno, per coloro che hanno uno spazio esterno alla propria abitazione, vista l'estrema funzionalità e protezione di assicura al prodotto, rappresenta una soluzione economica e molto conveniente, Essa, infatti, non necessita di grandi spese per la sua realizzazione e il montaggio, e soprattutto non richiede opere in cemento. I garage vengono proposti dai diversi costruttori in varie metrature, con porta laterale personalizzabile a destra o a sinistra, svolgendo la funzione oltre che di protezione dell'autoveicolo e anche quella di ricovero attrezzi, liberando spazio nella propria abitazione.

e- Gazebo

Il gazebo da giardino rappresenta uno dei prodotti che si rivela di largo utilizzo essendo studiato per dare momenti di comfort a tutta la famiglia, per fare da supporto durante una festa o per trascorrere qualche ora al riparo dal sole durante il periodo estivo.

f- Spa e Saune in Legno

Queste strutture vanno incontro al desiderio di un numero crescente di persone che vogliono beneficiare del relax e del confort di una spa personale per combattere lo stress della vita quotidiana. Saune finlandesi e spa da giardino sono disponibili sul mercato per ogni esigenza.

g- Box cavalli

Queste costruzioni in legno offrono all'animale un riparo confortevole in termini di spazio, aereazione ed assenza di umidità. Sono disponibili in diverse tipologie dimensionali, livello di solidità, qualità e tipologia di materiali, che si riflettono sulla loro manutenzione e durata nel tempo.

Trattandosi di una struttura mobile, la casetta può essere montata su una base di cemento, di mattoni autobloccanti e blocchetti di cemento. Per le costruzioni più semplici, quali garage, la posa può essere fatta in autonomia, trattandosi di un kit completo di tutto e delle relative istruzioni. Mentre per altre tipologie (casette, chalet, bungalow), i produttori offrono il servizio di montaggio a domicilio opzionale. Per quanto riguarda la loro posa, essendo la struttura composta di legno, materiale che deve respirare, si richiede di lasciare un certo spazio intorno alla casetta, considerare la sua altezza e quella degli alberi circostanti.

Un'altra caratteristica importante è il **permesso di costruzione**. Per le case prefabbricate non è necessario un terreno edificabile in quanto sono considerate beni mobili. Bisogna invece verificare che il terreno non sia sottoposto a particolari vincoli (e.g., paesaggistici, agricoli, boschivi). Tali informazioni sono reperibili presso gli uffici del comune di ubicazione.

Le casette di legno sono studiate per durare nel tempo e la loro vita è legata alla qualità dei materiali utilizzati (selezione del legname e suo trattamento). In molti casi sono progettate per garantire le massime prestazioni in fatto di resistenza alle varie sollecitazioni tra cui il carico neve, azione sismiche e resistenza al fuoco. Dal punto di vista ambientale inoltre, una casetta in legno, essendo costruita interamente con materiali naturali e totalmente riciclabili, garantisce il massimo rispetto dell'ecosistema e la sua installazione non prevede l'uso di materiali inquinanti o nocivi. Queste componenti, aggiunte alla progettazione su misura, al trasporto ed al montaggio, concorrono a definire il suo costo.

Per quanto attiene **ai materiali impiegati**, le casette possono essere realizzate in:

- A- legno: abete (rosso e bianco), pino, larice, cedro, ed altri ancora (e.g., quercia, carpino, castagno)
- B- altri materiali: PVC/Resina, WPC e Alluminio/Acciaio.

2.3. Le casette in legno: pregi e materiali legnosi

L'abete è il legno maggiormente adottato dai costruttori per la realizzazione delle abitazioni prefabbricate e non solo per motivi economici, grazie alle sue caratteristiche di elasticità e resistenza.

L'abete è il più utilizzato e il meno costoso, è adatto per gli esterni e richiede una regolare manutenzione, mantiene le sue proprietà di resistenza ma il colore può subire alterazioni nel corso del tempo e ogni 3/5 anni va trattato con ingrassanti vegetali.

Soprattutto *l'abete rosso* costituisce l'essenza legnosa diffusa maggiormente nelle zone alpine o in nord Europa, nelle quali la produzione e la concentrazione delle case in legno è maggiore. La forte preferenza assegnata dai costruttori a questa essenza legnosa si deve alle caratteristiche di:

- *stabilità*: non modifica il proprio tasso di umidità interna anche in condizioni ambientali favorevoli e costituisce un ottimo isolante termico. Presenta una duplice forma massiccia o lamellare, una struttura elastica e resistente, nonché versatile a qualsiasi tipologia di impiego edilizio e di facile lavorazione;
- *elasticità*: *resistenza alla compressione e alla trazione e solitamente viene impiegato per la costruzione delle pareti portanti dell'edificio, ma anche per strutture orizzontali, quali solai e tetti. Va da sé che l'impiego dell'abete è ideale per le costruzioni antisismiche;*
- *trasportabilità*: è un legno molto diffuso, consentendo, dunque di essere prelevato a poca distanza dal luogo di lavorazione;
- *sostenibilità*: dopo essere stato tagliato cresce in fretta, evitando, così il disboscamento delle foreste;
- *repellenza*: la lunga stagionatura cui è sottoposto, lo classifica come uno dei materiali repellenti nei confronti di insetti xilofagi, funghi e muffe: tutto questo, incidendo positivamente sul costo di costruzione e sulla durata della struttura abitativa.

Un particolare abete rosso è quello della Val di Fiemme, pregiato per le venature regolari e l'assenza di nodi, impiegato anche per la costruzione dei famosi violini Stradivari. Esso costituisce, quindi, un apprezzabile elemento architettonico, dall'estetica raffinata ed elegante.

Il secondo tipo di abete impiegato nelle costruzioni edilizie è quello *bianco* che per la sua natura particolarmente tenera lo vede più adatto alla realizzazione di pali, segati, casseri, pannelli truciolati e isolanti (lana di legno e cellulosa) e meno per le costruzioni portanti. L'abete bianco è privo di resine e questo, sebbene costituisca un vantaggio durante la fase della lavorazione, è anche il fattore determinante che impone un trattamento protettivo, abbastanza complesso dovuto alla resistenza del legno ad essere impregnato, senza il quale non potrebbe essere impiegato per i rivestimenti esterni. Si procede, di conseguenza, con una modificazione termica al fine di migliorare la stabilità

dimensionale e la resistenza del legno a funghi ed insetti. Infine, l'abete bianco non possiede la stessa durabilità di quello rosso.

- **pino**: rispetto all'abete è più robusto e leggermente più resistente alle intemperie perché più resinoso;
- **larice**: essenza legnosa molto robusta e pregiata, povera di nodi e impurità e di qualità superiore anche all'abete, offre le maggiori garanzie in termini di resistenza agli attacchi dei parassiti e resistenza agli agenti atmosferici. A causa dei costi molto più alti dell'abete rosso, viene utilizzato preferibilmente per realizzare complementi di arredo e finiture (i pavimenti e le porte) e non come materiale propriamente strutturale.
- **cedro**: solitamente utilizzato per le casette dei bambini, salubre e di buona resistenza.

Altre tipologie di legno come la **quercia, il carpino e il castagno** sono diffuse e largamente impiegate all'interno del nostro paese, per le costruzioni prefabbricate.

Il legno, in sintesi, è un materiale da costruzione utilizzato per secoli e ancora oggi è l'unico materiale da costruzione ad alta sostenibilità e impiegato spesso nella bioedilizia. Si presta particolarmente per la costruzione di casette da giardino, essendo un materiale ecologico, leggero, vivo, caldo, dall'indubbio vantaggio estetico.

2.4. Le casette realizzate in altri materiali

Le casette da giardino, principalmente realizzate in legno, possono essere costruite anche in altri materiali, quali:

- **PVC/Resina**: Il PVC (polivinilcloruro detto comunemente plastica) o resina è un materiale ampiamente utilizzato che rende la casetta da giardino resistente alle intemperie e durevole nel tempo. Grazie al polipropilene rinforzato con l'acciaio il materiale è indeformabile e immune all'umidità del terreno e dal sole aggressivo grazie alla sua resistenza ai raggi UV. Si caratterizza inoltre per l'elevata resistenza meccanica e termica e all'abrasione. Rispetto al legno è esteticamente meno gradevole ma possiede l'indubbio vantaggio di non necessitare di manutenzione nel tempo. Un altro vantaggio rispetto al legno è la leggerezza, infatti una casetta di legno pesa circa il doppio (a volte anche il triplo) di una in resina e PVC, questo agevola di gran lunga il montaggio, ne riduce i costi di trasporto e comporta meno opere per la formazione del basamento. Nel caso venga utilizzata come ufficio o

come zona di relax bisogna tenere presente che durante una forte pioggia o grandine, la casetta in resina è soggetta a maggiore rumore rispetto a una casetta in legno.

- **WPC:** Casette in WPC (variante PVC e Legno). Il WPC è il risultato dell'unione fra plastica (PVC) e legno. È un materiale che garantisce robustezza ed eleganza alle superfici grazie al trattamento simil-legno. Il WPC infatti è un materiale costruttivo composito che ha l'aspetto gradevole del legno ma non necessita della manutenzione che il legno richiede. È inoltre eco-sostenibile perché composto da legno riciclato e polipropilene bio-compatibile.
- **Alluminio/Acciaio:** L'alluminio si presta per la costruzione di casette dall'aspetto più tecnico, in tal caso la lamiera e la struttura vengono zincate a caldo e poi verniciate del colore preferito. In caso di utilizzo per il bricolage o per il fai-da-te è necessario isolarla internamente data il limitato potere isolante termico. Allo stesso tempo, è un materiale perfettamente resistente alle intemperie, immune a parassiti e muffe e non necessita di manutenzione nel tempo così come la resina.

Infine gli altri materiali per l'arredamento e le finiture delle casette (copertura, serramenti) che sono sostanzialmente i seguenti:

- *maniglie:* solitamente in metallo con serratura tipo Yale;
- *serramenti:* solitamente nello stesso materiale della casetta, con plexiglass per il passaggio della luce oppure vetri normali o ancora doppi-vetri isolati se richiesti per ambienti più abitabili durante tutto l'anno;
- *pavimenti:* in legno, resina, alluminio, in abbinamento al materiale con cui è costruita la casetta;
- *manto di copertura:* in guaina di ardesia (color verde o tabacco) o bituminosa.

3 – CASO DI STUDIO: IL SISTEMA DI OFFERTA

3.1 L'assetto attuale dell'impresa oggetto di studio¹

L'impresa oggetto di analisi è una piccola impresa, localizzata in provincia di Bergamo, specializzata nella produzione su misura di casette prefabbricate per giardino, casette di campagna e altre costruzioni (tettoie, gazebo, e pergolati), realizzati in legno, pannelli di lamiera coibentati per

¹ Per motivi di riservatezza, il nome dell'impresa oggetto di analisi è omissis.

tetti. Questa produzione è destinata ad una clientela nazionale composta per il 70% circa da privati e per il restante 30% da imprese, associazioni sportive, camping, imprese specializzate nella cura del verde e giardinaggio. L'azienda fornisce la casetta finita: il Kit della costruzione pronto per il montaggio, e se richiesto provvede alla realizzazione della piattaforma di calcestruzzo su cui si fissa il prefabbricato e dei materiali di lattoneria (grondaie, calate e scarichi dell'acqua). Non svolge attività per conto terzi.

All'attività manifatturiera affianca quella del noleggio di casette e chioschi per mercatini di Natale e manifestazioni sportive e fieristiche. Questa attività è residuale, contribuendo al fatturato aziendale nella misura del 10%.

L'imprenditore vanta una lunga esperienza di "mastro artigiano della lavorazione del legno" e conduce l'attività avvalendosi di 4 collaboratori interni e di 6 esterni a cui ricorre per il montaggio delle casette. Il ciclo produttivo, supportato da una dotazione tecnica "minima", inizia con l'acquisto del materiale lavorato e pannelli, prosegue con la fabbricazione "su misura" della casetta e termina con il montaggio sul posto presso il cliente. La qualità del sistema prodotto/servizio offerto dall'azienda incide positivamente sulla durata della vita della casetta al cui allungamento contribuisce, in aggiunta, una corretta e costante manutenzione nel tempo.

Il mercato in cui opera l'impresa assume la forma di "concorrenza monopolistica": una arena affollata da numerosi operatori, dove però, la capacità di differenziare il sistema di offerta prodotto/servizio da parte di alcuni produttori, consente loro di conseguire una marginalità superiore a quella media di mercato.

I punti di forza del sistema di offerta dell'impresa sono rappresentati dalla qualità dei materiali utilizzati, la cura del servizio e l'elevato grado di personalizzazione ("fatto su misura") che insieme al buon rapporto qualità/prezzo concorrono a generare relazioni "dirette" con la clientela e a fidelizzarla. A questo si aggiunge la ricerca sistematica di soluzioni innovative sul piano estetico e cromatico, che consente al prodotto di raggiungere caratteri di unicità rilevanti rispetto ai concorrenti.

La base e l'estensione della clientela finale viene alimentate dal "passaparola". L'azienda infatti non intrattiene relazioni di canale con intermediari del sistema della distribuzione quali grandi catene specializzate di bricolage e fai da te (OBI, Le Roy Merlin, Castorama) che offrono prodotti standardizzati, approvvigionati in grandi volumi e offerti al mercato a prezzi economici. Un segmento di mercato che si addice solo ad imprese a scala industriale che, dotate di elevata capacità produttiva, possono contare su economie di scala e di costo quali fonti di vantaggio competitivo.

La concorrenza per l'impresa analizzata è rappresentata, di conseguenza, da altre imprese a scala artigianale che fanno leva sugli stessi fattori competitivi: qualità prodotto/servizio, personalizzazione, montaggio e manutenzione della casetta.

L'azienda, grazie alla consolidata rete di relazioni con la clientela finale, non svolge alcuna attività di comunicazione, non frequenta manifestazioni fieristiche ed espositive e il sito web aziendale si presenta poco aggiornato, povero di contenuti non fornendo alcun ausilio all'attività di vendita. L'allestimento di alcune casette all'esterno della sede aziendale funge da show-room della gamma di costruzioni che l'azienda può offrire alla clientela.

L'ambito geografico del mercato è quello nazionale, delimitato dalla Regione Lombardia (Province di Bergamo, Como e Varese) con sporadici sconfinamenti in altre Regioni limitrofe (Piemonte, Liguria e Veneto). L'azienda è assente sul mercato estero, potendo contare solo su solitarie vendite in passato verso la Svizzera, che a seguito di complessità di tipo organizzativo e burocratico non hanno avuto seguito.

Le ridotte occasioni di contatto dell'impresa con il mercato estero trovano più di una ragione nelle caratteristiche delle casette in legno che poco si prestano ad essere esportate sul mercato internazionale, data l'elevata incidenza del costo di trasporto e di montaggio.

Tab. 3.1. Sintesi dell'assetto operativo dell'impresa analizzata

Prodotto	Standard qualitativi elevati Innovazione estetica e cromatica Materiali nobili Competenza artigianale/artistica	Elevati costi di trasporto Adesione alle normative paese
Servizio	Pre-vendita: assistenza e supporto per eventuali impianti elettrici/idraulici Progettazione Post-vendita: manutenzione ordinaria Affitto: occasioni fieristiche stagionali	Elevati costi di manutenzione a distanza Stagionalità dell'offerta di servizio
Prezzo	Posizionamento in scrematura, coerente con gli standard di prodotto	Costo pieno elevato, determinato dall'elevata personalizzazione della prestazione
Distribuzione	Diretta, non intermediata	Assenza di rete anche virtuale
Comunicazione	Assente	Fondata solo sul passaparola
Segmento/i	Micro-target: acquirente finale Area d'azione locale	Domanda d'impresa limitata e stabilizzata solo tramite il passaparola

3.2 Le possibili direzioni della crescita

L'elevata base di conoscenze relative al legno e ai suoi processi di lavorazione e la flessibilità operativa dell'impresa possono rappresentare un riferimento per delineare i contesti e le opportunità

di crescita dell'impresa sia sugli attuali segmenti sia su nuovi con un portafoglio prodotti modificato in modo marginale o radicale.

La scelta delle differenti direzioni di crescita richiede adattamenti di differente tipo ed impone interventi di riassetto di aree diverse dell'impresa e quindi investimenti di valore e contenuto anche molto distanti. Di conseguenza, i primi risultati possono essere raggiunti, a seconda dell'orientamento adottato, nel breve o nel medio termine, con evidenti ricadute sulla sostenibilità degli investimenti, anche in funzione della dotazione attuale di risorse materiali (finanziarie, ad esempio) ed immateriali (know-how, ad esempio).

Tab 3.2. Matrice di Ansoff: le opzioni strategiche per l'impresa

<p>A Prodotto <i>attuale</i>: cassette di legno</p> <p>Mercato <i>attuale</i>: privato/residenziale</p>	<p>B Prodotto <i>nuovo</i>: <i>introduzione nuove linee nel portafoglio esistente</i> Ricovero e recinzione animali Mercato <i>attuale</i>: privato/residenziale</p>
<p>C Prodotto <i>attuale</i>: cassette di legno e arredo spazi ricreativi</p> <p>Mercato <i>nuovo</i>: turistico/alberghiero (resort, villaggi con bungalow, campeggi), in particolare ad orientamento eco-sostenibile</p>	<p>D Prodotto <i>nuovo</i> <i>Generazione di un nuovo portafoglio oggettistica</i> Portafotografie, portagioie, portaoggetti; decorazioni da parete e da tavolo, ecc.</p> <p>Mercato <i>nuovo</i></p>

3.2.1 Prodotto e mercati attuali

La crescita oltre i confini nazionali, con lo stesso prodotto –**cassette di legno**- destinato allo stesso mercato -**residenziale, ad uso privato**- richiede l'abbandono di una prospettiva d'azione locale, basata sui rapporti prevalentemente consolidati con una clientela altamente fidelizzata. I volumi di produzione realizzabili e le caratteristiche del prodotto impediscono, con l'attuale dotazione di risorse, un approccio diretto ai grandi distributori nazionali ed internazionali del bricolage e "fai da te". Per crescere sui mercati 'internazionali' attigui all'attuale area d'influenza dell'impresa, occorre, pertanto, valutare l'adozione di leve di distribuzione e comunicazione che rendano più densa la rete di relazione locale. L'accesso ai vicini mercati oltralpe, ad esempio, può essere agevolato da una preventiva estensione e da un rafforzamento della notorietà d'impresa sui mercati già presidiati, al fine di rafforzare il positivo effetto passaparola che l'impresa può vantare. Per estendere la rete locale e per aumentare la notorietà del produttore occorre, in prima battuta,

intervenire per l'integrazione la leva della 'comunicazione'. Nello specifico, alcuni strumenti a relativo basso costo d'accesso possono essere d'aiuto (tab.3.3).

Tab. 3.3 La comunicazione per il rafforzamento del presidio attuale

Sito web d'impresa: dovrebbe essere completo, sistematicamente aggiornato, con alcune funzioni minime interattive (la gestione dei contatti o l'eventuale preventivazione online)
Creazione di una pagina social (facebook ed instagram, ad esempio): essa costituisce una base di partenza importante per alimentare il passaparola positivo e per 'narrare' le caratteristiche dei prodotti, i loro elementi di unicità e le principali commesse di successo
Comunicazione pubblicitaria online tramite banner pubblicitari su social media, con costi relativamente contenuti e possibilità discrete di profilazione del target
Identificazione delle principali fiere italiane di settore (prodotti in legno; casa ecosostenibile; arredo casa e giardino, ecc.) per selezionare alcune esperienze pilota , utili per estendere la notorietà e la rete dei contatti.

Il ricorso alla comunicazione digitale, sia istituzionale sia social, oltre a rafforzare a notorietà d'impresa può essere un'opportunità di propagazione del messaggio anche oltre i confini nazionali. Naturalmente questo sforzo, da solo, non consente di avviare il processo di internazionalizzazione; al più può consentire contatti sporadici che l'impresa, sulla base delle sue risorse e delle sue valutazioni strategiche ed operative, potrà con opportuni strumenti, trasformare in relazioni sistematiche.

È invece molto meno probabile che il web, come canale di distribuzione diretto, possa costituire una reale opportunità per varcare i confini nazionali. Il prodotto, le differenti norme vigenti in materia, i costi logistici e di assistenza rendono poco accessibile l'utente finale dislocato a distanze geografiche rilevanti.

3.2.2 Prodotto attuale e mercati nuovi

Una diversa alternativa strategica consiste nel rivolgere le capacità e le conoscenze attuali ad altri interlocutori appartenenti all'industria del turismo, ed in particolare dell'eco-turismo. Soprattutto negli ultimi anni, alcuni importanti player del turismo nazionali ed internazionali del turismo hanno scelto di attrezzare nuove aree turistiche di loro competenza con bungalow in legno, al fine di preservare la naturale ambientazione paesaggistica, oppure per rispondere ai vincoli imposti dalle norme sull'edilizia locale o ancora per rendere più agevoli i soggiorni rispetto alle opportunità

offerte da monolocali in materiale differente (plastico, alluminio o altro metallo). Naturalmente i bungalow ‘abitativi’ richiedono l’inserimento e la gestione degli impianti che potrebbero comunque essere co-progettati con aziende terze, secondo logiche di rete. Questa scelta potrebbe inoltre non essere limitata alle casette/bungalow ma estesa ad altri manufatti d’arredo dei giardini e degli spazi ricreativi all’aperto. L’accesso a questa domanda potrebbe imprimere un’accelerazione importante al processo di internazionalizzazione dell’impresa; richiede, al contempo, la creazione ed il consolidamento di nuovi strumenti di marketing. L’articolazione della funzione approvvigionamenti delle imprese del turismo e i tempi di progettazione ed esecuzione dei loro interventi sui territori impongono che l’impresa istituzionalizzi un processo sistematico di scouting, finalizzato ad individuare le opportunità di contatto che si possono presentare, e gestisca in modo appropriato tutta la fase pre-iniziale di relazione. Proporsi come potenziale fornitore di lotti consistenti sul piano dimensionale richiede, inoltre, di predisporre informazioni organizzate sui processi e sugli output produttivi, organizzando un’opportuna ed esaustiva documentazione tecnica, promozionale e comunicativa. Proprio per il loro carattere dimensionale, l’eventuale conclusione di un contratto di fornitura con imprese dell’industria turistica può diventare una potenziale occasione di internazionalizzazione per domanda derivata, pur sempre consapevoli dei vincoli logistici e manutentivi imposti dal prodotto (tab. 3.4).

Tab. 3.4 L’integrazione organizzativa delle competenze per l’industria del turismo

<p>Inserimento/rafforzamento (se già esistente) di una figura di analista: dovrebbe svolgere un’attività di ricerca dei nuovi progetti nell’industria turistica, con una valutazione preliminare dei risultati attesi</p>
<p>Inserimento/rafforzamento (se già esistente) di una figura di commerciale: dovrebbe svolgere un’attività di pre-contatto con la domanda potenziale, sulla base delle indicazioni emerse dall’analisi preliminare</p>
<p>Predisposizione di documentazione informativa: occorrono brochure per documentare le conoscenze e le competenze interne, l’assetto e le caratteristiche del processo produttivo e la capacità di erogazione di servizi accessori</p>

3.2.3 Prodotto nuovo e mercato attuale

Al mercato attuale, e dunque prevalentemente privato e residenziale, possono essere offerte nuove linee con destinazione d’uso almeno parzialmente differenti, la cui progettazione ed esecuzione può essere ampiamente fondata sulla base delle conoscenze attuali disponibili in impresa. Potrebbero quindi essere progettati ricoveri per animali (cucce per cani, ad esempio) oppure recinzioni per

abitazioni civili. In entrambi i casi è possibile sia mantenere l'attuale orientamento alla personalizzazione del prodotto con la creazione ad hoc del prodotto sulla base delle indicazioni progettuali provenienti dal cliente sia predisporre un catalogo prodotto 'standardizzato'. Questa seconda opzione conduce alla progettazione di moduli, anche di elevata qualità, destinati ad essere composti e montati in autonomia dal compratore. È una soluzione che consente di catturare bisogni in parte diversi da quelli soddisfatti con la produzione attuale e, al contempo, di 'aprire', pur con costi di gestione contenuti, il canale della vendita online, permettendo nel tempo di estendere il mercato geografico di riferimento e di ipotizzare una prima entrata sui mercati esteri. Occorre, infatti, ricordare l'importante ruolo positivo che può avere il made in Italy anche nell'arredamento per esterni, soprattutto se corredato della componente estetica ed artistica che già caratterizza l'attuale produzione dell'impresa. L'accesso al mercato online può avvenire sia per via diretta, attraverso un sito proprietario dedicato a questa attività, sia attraverso accordi con distributori già esistenti, operanti sia sul solo mercato domestico sia su quelli esteri. Questa direzione di crescita richiede un intervento diretto sull'attuale portafoglio con l'estensione delle linee e la progettazione e gestione di un canale di vendita non-store e/o l'apertura di contratti di fornitura su distributori 'virtuali' già esistenti (tab. 3.5).

Tab. 3.5 L'integrazione dell'area marketing (prodotto, comunicazione e distribuzione) per l'estensione di linea

<p>Integrazione delle linee di portafoglio: occorre progettare l'estensione di portafoglio inserendo le linee indicate. Questa scelta richiede pertanto abilità progettuali, verosimilmente già disponibili in impresa</p>
<p>Creazione di un catalogo virtuale: la sua natura sarà differente, a seconda che si scelga di mantenere un forte orientamento a prodotti taylor-made oppure di offrire moduli standard</p>
<p>Predisposizione di una piattaforma per la vendita online: in questo caso, l'ambiente virtuale dovrebbe consentire ai potenziali acquirenti di accedere a simulazione sulla base della profondità di gamma esistente nelle linee, così da poter 'comporre' in via preliminare il prodotto finito e procedere alla selezione dei moduli online</p>
<p>Predisposizione di prodotti finiti 'standardizzati' da proporre a distributori terzi: il contatto con distributori esistenti è più agevole con un portafoglio di prodotti finiti</p>
<p>Inserimento/rafforzamento (se già esistente) di una figura di commerciale: dovrebbe svolgere un'attività di pre-contatto con i distributori che operano on-line, al fine di individuare le condizioni contrattuali tramite le quali accedere a questi intermediari</p>
<p>Comunicazione pubblicitaria online tramite banner pubblicitari su social media, con costi relativamente contenuti e possibilità discrete di profilazione del target</p>

3.2.4 Prodotto nuovo e mercato nuovo

Un'ultima soluzione consiste nello sfruttare le abilità progettuali e le competenze di lavorazione del legno già esistenti per ideare un nuovo portafoglio di oggettistica, organizzata su temi ad alta o bassa stagionalità. Il legno si presta per la produzione artigianale di portafotografie, porta penne, decorazioni natalizie per alberi di natale, presepi od esterni e così via. L'ideazione di prodotti artigianali ad elevato contenuto estetico può consentire di catturare segmenti target molto differenti rispetto ai precedenti, a media ed alta capacità di spesa, con valori medi di transazione sicuramente inferiori quindi a minor rischio percepito nelle transazioni online. Comprare in rete un prodotto del valore di 300-400€ richiede infatti un atteggiamento di affidamento sicuramente superiore a quello richiesto per beni di importo medio unitario sensibilmente inferiore. La creazione del portafoglio richiede in questo caso un orientamento forte alla standardizzazione di prodotto, per ottenere una produzione, anche in piccola serie, che consenta di raggiungere un costo pieno inferiore al valore percepito dall'acquirente. La scelta della struttura di portafoglio richiede un preliminare analisi di mercato (nazionale e/o internazionale), al fine di individuare le tendenze emergenti nell'oggettistica per casa e ufficio e decorativa. Di nuovo, l'obiettivo è mettere a valore non solo le competenze progettuali e produttive ma anche le abilità artigianali ed artistiche che l'impresa può vantare. Naturalmente, con la selezione di nuovi segmenti target, occorre un portafoglio prodotti ex-novo che può, analogamente all'opzione strategica precedente, essere distribuito online su canale proprietario o presso intermediari terzi e comunicato, soprattutto in rete, tramite pagine social pubbliche e banner (o altri strumenti simili) pubblicitari. Con questa opzione strategica la riconfigurazione della catena del valore dell'impresa coinvolge in modo prevalente la funzione di marketing, con la preliminare analisi strategica e la successiva gestione delle leve operative. Il consistente impegno nell'area marketing previsto da questa opzione strategica richiede risorse umane dedicate al progetto: occorre quindi prevedere una eventuale conversione del tempo dedicato da parte di personale già esistente o, in alternativa, l'acquisizione di una nuova unità dedicata (tab. 3.6).

Le alternative strategiche proposte richiedono tempi di implementazione, investimenti in risorse materiali ed immateriali differenti e sono associate ad opportunità di crescita internazionale diverse. Alcune soluzioni hanno tempi di implementazione inferiori, con ritorni sugli investimenti relativamente più veloci ma inferiori; altre, pur assorbendo nel medio termine maggiori risorse aprono ad opportunità di internazionalizzazione anche rilevanti.

Tab. 3.6 L'integrazione dell'area marketing (prodotto, comunicazione e distribuzione) per la creazione di un nuovo portafoglio

<p>Analisi di mercato: occorre individuare le linee di tendenza per l'oggettistica artistica e artigianale, la composizione dei possibili segmenti target con l'individuazione della loro capacità di spesa.</p>
<p>Progettazione portafoglio oggettistica: occorre progettare un nuovo portafoglio inserendo le linee stagionali e ordinarie. Questa scelta richiede pertanto abilità progettuali, verosimilmente già disponibili in impresa.</p>
<p>Creazione di un catalogo virtuale: la progettazione e l'implementazione di un sito dedicato potrà consentire la navigazione dell'utente. La struttura del sito per alimentare l'acquisto online dovrà aggiungere alla struttura funzionale, sicuramente necessaria, un carattere altamente emozionale.</p>
<p>Predisposizione di una piattaforma per la vendita online: in questo caso, l'ambiente virtuale dovrebbe consentire ai potenziali acquirenti di accedere e comprare l'offerta di portafoglio disponibile.</p>
<p>Inserimento/rafforzamento (se già esistente) di una figura di commerciale: dovrebbe svolgere un'attività di pre-contatto con i distributori che operano on-line, al fine di individuare le condizioni contrattuali tramite le quali accedere a questi intermediari</p>
<p>Comunicazione pubblicitaria online tramite banner pubblicitari su social media, con costi relativamente contenuti e possibilità discrete di profilazione del target</p>

4 Alcune conclusioni

L'analisi condotta ha messo in luce i tratti distintivi del mercato, della struttura dell'offerta e della domanda ed il profilo competitivo dell'azienda sul piano del sistema di offerta, approccio al mercato e fonti del vantaggio competitivo. Questo quadro definitorio, consente di suggerire alcune traiettorie strategiche da tradurre in specifiche azioni e modalità operative mettendo in luce, allo stesso tempo, le opportunità ed i relativi rischi associati. Di seguito si presentano, in successione le diverse opzioni disponibili in ordine crescente di impegno di capitale, risorse umane e competenze.

In primo luogo la tempistica che deve seguire l'azione dell'impresa. In relazione ai tempi, la soluzione mercati prodotti attuali/mercati attuali richiede un investimento modesta portata e può rilasciare i primi risultati anche nel breve periodo.

Diverse invece le considerazioni per l'opzione prodotti attuali/mercati nuovi: l'accesso all'utenza professionale può richiedere tempi di pre-contatto impegnativi e apre alla necessità di acquisire un'esperienza negoziale fino ad oggi non sperimentata in impresa. I ritorni sugli investimenti

devono quindi essere associati a periodi più lontani nel tempo, con un rischio di insuccesso che può essere più elevato. Interagire con player nazionali ed internazionali dell'industria del turismo richiede, infatti, un percorso di allineamento con le richieste della domanda non sempre facile e scontato.

La terza opzione, prevedendo una estensione di linea, ha un impatto rilevante nel breve termine, durante il quale occorre dedicare tempo alla progettazione dei nuovi prodotti e alla creazione e consolidamento dei canali di distribuzione. In questo caso gli investimenti possono, però, essere considerati meno consistenti, anche in virtù delle conoscenze e delle competenze già disponibili in azienda.

Infine la quarta opzione -prodotti nuovi/mercati nuovi- introduce importanti elementi di novità sul piano strategico e gestionale ma apre ad una domanda potenziale molto più estesa rispetto ai casi precedenti. Anche con questa alternativa, occorre dedicare i primi mesi di implementazione alla progettazione del nuovo portafoglio e alla creazione e gestione dei canali distributivi online proprietari e di terzi. I ritorni sugli investimenti sono naturalmente successivi alla completa implementazione delle leve di marketing ma verosimilmente i risultati, alla fine del processo, possono presentarsi in modo più veloce (tab. 4.1 e tab. 4.2).

Oltre a richiedere investimenti differenti e ad offrire tempi di ritorno corrispondenti, le alternative non sono equipotenti in termini di potenzialità di crescita nazionale e internazionale e di rischio ad esse associato.

L'integrazione della comunicazione e la partecipazione a fiere, come principali leve dell'opzione prodotti attuali/mercati attuali- supporta sicuramente la crescita della domanda potenziale soprattutto nazionale. L'estensione internazionale appare, anche in virtù dei problemi associati ai costi logistici ed ai servizi manutentivi, confinata ai mercati oltralpe.

Pur con importanti risvolti di crescita in caso di successo, la *seconda opzione* – prodotti attuali-mercati nuovi– è sicuramente molto rischiosa: come osservato in precedenza, l'accesso ai grandi player professionali richiede tempi di pre-relazione estesi ed impone spesso la disponibilità ad accogliere richieste di adattamento dei processi progettuali, produttivi e distributivi molto incisivi. D'altro canto, la capacità di penetrare questo mercato offre delle potenzialità di internazionalizzazione rilevanti, soprattutto grazie alla domanda derivata trainata dagli operatori settoriali.

Tab. 4.1 I tempi degli investimenti associati alle alternative strategiche

Opzioni strategiche	Tempi (cumulati)				
	3 mesi	+3 mesi	+6 mesi	+12 mesi	+12 mesi
Prodotti attuali per mercati attuali (estensione domanda)					
<i>Sito web d'impresa</i>					
<i>Creazione di una pagina</i>					
<i>Comunicazione pubblicitaria online</i>					
<i>Principali fiere italiane di settore</i>					
Prodotti attuali su mercati nuovi (turismo)					
<i>Inserimento/rafforzamento di una figura di analista</i>					
<i>Inserimento/rafforzamento di una figura di commerciale</i>					
<i>Predisposizione di documentazione informativa</i>					
Prodotti nuovi su mercati attuali (ricoveri/recinzioni)					
<i>Integrazione delle linee di portafoglio</i>					
<i>Creazione di un catalogo virtuale</i>					
<i>Predisposizione di una piattaforma per la vendita online</i>					
<i>Predisposizione di prodotti 'standardizzati' per distributori terzi</i>					
<i>Inserimento/rafforzamento di una figura di commerciale</i>					
<i>Comunicazione pubblicitaria online</i>					
Prodotti nuovi su mercati nuovi (oggettistica)					
<i>Analisi di mercato</i>					
<i>Progettazione portafoglio oggettistica</i>					
<i>Creazione di un catalogo virtuale</i>					
<i>Predisposizione di una piattaforma per la vendita online</i>					
<i>Inserimento/rafforzamento di una figura di commerciale</i>					
<i>Comunicazione pubblicitaria online</i>					

Tab. 4.2 I tempi degli investimenti associati alle alternative strategiche

Opzioni strategiche	Mercati nazionali	Mercati internazionali	Rischio associato all'investimento
Prodotti attuali per mercati attuali (estensione domanda)	***	*	*
Prodotti attuali su mercati nuovi (turismo)	**	**	***
Prodotti nuovi su mercati attuali (ricoveri/recinzioni)	***	**	**
Prodotti nuovi su mercati nuovi (oggettistica)	**	***	**

La terza opzione permette di estendere, con un livello di rischio ridotto, la domanda potenziale del mercato nazionale che, a sua volta, può costituire trampolino di lancio per l'accesso a distributori online dotati di bacini d'influenza sicuramente sovranazionali. Naturalmente i contatti con questi canali richiedono lunghi tempi di accesso ed impongono spesso condizioni negoziali che devono essere attentamente valutate per evitare l'erosione dei margini generati.

Infine l'ultima opzione, si presta, soprattutto se gestita con l'intento di 'sfruttare' i vantaggi della reputazione del made in Italy, a catturare una domanda estesa ben oltre i confini nazionali. Inoltre, questa soluzione può essere considerata relativamente rischiosa, potendosi basare sul know-how progettuale e produttivo già esistente in impresa e su soluzioni distributive a basso impatto sui costi fissi di implementazione e variabili di gestione.

Principali riferimenti bibliografici

- Arroi C. (2017) dove si possono costruire le case in legno, Editoriale Diritto e Fisco
- Bioeri A. (2012), Criteri di progettazione ambientale, Editoriale Delfino
- Carrara D. , Michieli T. Case prefabbricate in legno, tra falsi miti e verità, www.idealstat.it
- Colombo A., Bresciani C, Marchetti A.L. Pro e contro le case prefabbricate in legno, www.idealista.com
- Crivellaro P. (2012), Guida alla casa di legno, Terra Nuova Edizioni
- Eugenio C. Case prefabbricate in legno: vantaggi e svantaggi, www.homifly.it
- Garofolo I. (2014), Per una progettazione consapevole, Edicom Edizioni
- Gasparri G. (2010), L'innovazione tecnologica e la sostenibilità delle costruzioni, Edicom Edizioni
- Muller D. G. (2007), Case in legno: la storia, le tecniche, gli esempi, Edizioni Ambiente
- Strona L. (2016) Case Ecologiche di Legno. Tutto quello che devi sapere, Ebook con Adobe DRM