

## 500 congressisti al 18° Convegno nazionale ANGAISA.



### 18° Convegno nazionale ANGAISA – Milano, 1 dicembre 2016.

Quale filiera? Opportunità, sinergie, conflittualità e contraddizioni tra vecchi e nuovi modelli di business nel settore idrotermosanitario.

Si è conclusa giovedì 1 dicembre a Milano, con il 18° Convegno nazionale, la serie di eventi ed iniziative legate al "Sessantennale" di ANGAISA, l'associazione di categoria che rappresenta dal 1956 la distribuzione idrotermosanitaria italiana. Nel 2016 ANGAISA ha infatti festeggiato i primi sessant'anni di attività, dal suo atto costitutivo che risale al 2 marzo 1956. In apertura dei lavori, davanti a una platea di circa 500 congressisti, il Presidente Mauro Odorisio ha rivolto un sentito ringraziamento alle dieci aziende produttrici che hanno dato il loro concreto supporto all'associazione, collaborando alla realizzazione di queste iniziative: Caleffi, Cristina Rubinetterie, Daikin, Danfoss, Ferrari, Junkers Bosch, Mapei, Marazzi, Samo e Tece Italia. Successivamente, è stata ricordata la sottoscrizione "ANGAISA per il Centro Italia", aperta nei mesi scorsi per raccogliere fondi da destinare alle comunità colpite dai terremoti di agosto e di ottobre. Il Presidente ha quindi aperto i lavori del Convegno, caratterizzato da una nuova importante ricerca, realizzata da TradeLab e coordinata dal Prof. Luca Pellegrini, dedicata ai rapporti fra i principali attori della filiera idrotermosanitaria e all'evoluzione dei relativi modelli di offerta e di servizio.

Questi gli obiettivi essenziali che sono stati individuati e che hanno guidato la ricerca, sviluppata nei mesi scorsi anche attraverso un numero consistente di interviste di rappresentanti del mondo della



distribuzione e produzione del settore:

- ricostruire la canalizzazione dei prodotti ITS;
- valutare le motivazioni che sottostanno alle diverse scelte di clienti, distributori e produttori;
- esplicitarne le implicazioni per il futuro della Distribuzione Specializzata e dei suoi modelli di offerta.

I risultati sono stati presentati in due distinte relazioni, che hanno preso in esame, fra l'altro:

- il quadro attuale, caratterizzato da una filiera frammentata, nella quale gli effetti dirompenti della crisi hanno contribuito ad enfatizzare comportamenti disordinati, sovrapposizioni, confusione di ruoli e politiche commerciali a volte contraddittorie;
- Gli scenari evolutivi della filiera ITS nel suo complesso. Sulla base di tutte le informazioni raccolte sono state formulate le ipotesi di più probabile evoluzione della "domanda" nei prossimi anni e delle risposte dei principali attori che presidiano attualmente l'"offerta" nel Mercato di riferimento;
- Un'analisi quantitativa dei singoli canali, che ha tenuto conto della profondità degli assortimenti offerti e delle rispettive quote in volume e in valore e del ruolo degli intermediari d'acquisto.

Il 18° Convegno ANGAISA ha inoltre

ospitato gli interventi di Alberto Bubbio (Senior Professor di Economia Aziendale presso l'Università Cattaneo – LIUC di Castellanza), Mariano Bella (Responsabile Ufficio Studi Concommercio), Lorenzo Bellicini (Direttore CRESME), Vittorio Chiesa (Professore Ordinario di Strategia e Marketing del Politecnico di Milano), Massimiliano Pierini (Managing Director di Reed Exhibitions Italia) e Luciano Ziarelli (Emotional Management Coaching & Consulting). Al termine dei lavori, il Presidente ANGAISA ha annunciato che il 30 novembre 2017 si terrà a Milano (presso Palazzo Mezzanotte) il 19° Convegno dell'Associazione, che sarà realizzato in collaborazione con le principali associazioni della produzione ITS e con Mostra Convegno Expocomfort. Il Convegno "It's made in/for Italy: Innovazione e qualità, futuro e storia dell'idrotermosanitario fabbricato e distribuito in Italia dal 1930 al 2030" sarà dedicato soprattutto alla valorizzazione del prodotto fatto in e per l'Italia, da sem-

Vi ricordiamo che, come sempre, il nostro quindicinale sospende le pubblicazioni in coincidenza con le festività di fine anno; il prossimo numero di "ANGAISA INFORMA" sarà quindi quello recante la data del 15 gennaio 2017. Gli uffici ANGAISA resteranno chiusi dal 30 dicembre all'8 gennaio.

pre caratterizzato da qualità, innovazione e design. Questa innovativa ricerca sarà realizzata dal Cresme e partirà da un'importante ricostruzione storica per parlare come sempre di futuro, di quali saranno i prodotti, i sistemi, i modelli abitativi e costruttivi che condizioneranno il mercato e i modelli di business del comparto idrotermosanitario ●

## Sistema Paese, economia italiana: (im)possibilità di crescita?



**Mariano Bella**  
Direttore Ufficio Studi Confindustria  
Imprese per l'Italia

*“Se vogliamo migliorare il sentiment di famiglie e imprese bisogna cambiare logica, intervenendo sull'unica imposta che è il punto di caduta di tutte le filiere fiscali, cioè l'Irpef”.*

Oggi il tema centrale dell'economia nei Paesi avanzati è la riduzione del tasso di investimento, quindi la caduta della produttività sistemica. Nel 2018 il volume di investimenti in costruzioni sarebbe ancora inferiore di quasi 11 punti percentuali rispetto al 1995 e di un terzo rispetto al 2007, ma in piccola crescita rispetto al 2015. Meglio vanno gli altri investimenti, tuttavia devo ricordare che sul complesso degli investimenti il 2015 e il 2016 sono caratterizzati da investimenti crescenti in mezzi di trasporto, quindi mi pare evidente che il terreno da recuperare è vastissimo. Per la crescita economica non sono tanto importanti gli investimenti, quanto lo stock di capitale produttivo installato. Dal 2013 nei principali Paesi avanzati e in Italia l'investimento è inferiore alla riduzione, all'obsolescenza in termini di licenza fisica del capitale, cioè ogni anno che passa abbiamo meno capitale e questo determina inevitabilmente una riduzione del tasso di crescita. Da qui l'esigenza di puntare sugli investimenti. Quando immaginiamo di tornare ai livelli del 2007 dobbiamo essere sicuri di aver capito come deve essere questo Pil che torna ai livelli del 2007, cioè guardare anche alle componenti. Che cosa deve crescere del Pil? Per quanto riguarda l'Italia, quello che è importante notare è che nel 2015 la quota di investimenti sul Pil del 17% era del 22,3%, ovvero siamo oltre 5 punti sotto, è una struttura produttiva diversa. I tedeschi nel 2007 avevano una quota di investimenti sul Pil pari al 21,1%, inferiore alla quota di investimenti dell'Italia. Loro però se lo possono permettere, perché hanno una produttività complessiva superiore alla nostra, cioè l'impiego di capitale e lavoro in Germania sortisce risultati miglio-

ri, quindi è compatibile una crescita con un tasso di investimento inferiore. I consumi pubblici non potranno crescere molto, perché abbiamo problemi di deficit e di debito. A loro volta i consumi privati non godono di eccezionale salute per via di una crisi di fiducia e di un reddito disponibile che non crescerà come nel recente passato. Con gli attuali tassi di crescita nel 2025 recupereremo circa € 140 miliardi di Pil e torneremo ai livelli del 2007. I consumi verranno recuperati già nel 2020, gli investimenti nel 2034. Il problema aritmetico, ma anche di sostanza, è che non potremo fare, nel 2025, il Pil che facevamo nel 2007, con il 15% in meno di investimenti, quindi la situazione italiana in termini dinamici è oggi intrinsecamente incoerente, dobbiamo per forza aumentare il tasso di investimento. In Italia non tutto va male, non solo nel settore idrotermosanitario che è vitale e dinamico, ma in generale andrebbero incoraggiate le politiche di incentivo agli investimenti con esternalità positive. Vanno bene gli investimenti quando servono a stimolare un'attività che produce delle cose che non passano per i prezzi di mercato. Penso ad esempio alle ristrutturazioni di tipo green, all'efficientamento energetico. A settembre siamo arrivati a quasi 26 milioni di persone tra occupati e disoccupati, cioè la forza lavoro, ovvero persone che lavorano o vorrebbero lavorare. Abbiamo oggi una massa di persone che lavorano, o vorrebbero lavorare, come mai negli ultimi 15 anni e questa è una cosa positiva. Scontiamo purtroppo errori di politica fiscale. In Italia abbiamo un problema culturale, non riusciamo a mettere un pizzico di visione liberale nelle nostre relazioni socio-economiche, passo che ci consentirebbe di valorizzare le capacità imprenditoriali diffuse nel nostro Paese. Se vogliamo migliorare il sentiment di famiglie e imprese bisogna cambiare logica, intervenendo sull'unica imposta che è il punto di caduta di tutte le filiere fiscali, cioè l'Irpef.

## Dove va la filiera? Gli attori e le loro strategie tra conflitto e collaborazione



**Luca Pellegrini**  
Professore Ordinario di Marketing Università di IULM di Milano

*“Nella filiera assistiamo a un allontanamento progressivo fra comparto tecnico e comparto estetico. Ci si confronta con due mondi che tendenzialmente cominciano ad essere sempre più distinti e che cominciano a proporsi e a pensarsi come due filiere diverse”.* Lo scenario che abbiamo cercato di costruire va dal contesto economico generale, la filiera (quello che è successo nella

filiera) per concentrarci poi sulla distribuzione specializzata ITS. Partiamo dallo scenario e dagli effetti della crisi economica: nessuno si aspetta che si ritorni al passato. Il mercato è cambiato e sta cambiando anche in funzione dello sviluppo di internet. La rete crea “trasparenza”: lì si trovano tutte le informazioni e questo cambia radicalmente il modo di comportarsi dei clienti. E poi i nuovi competitor, a partire dagli specialisti Brico che stanno cercando di spingere più in là la loro frontiera. Nella filiera assistiamo a un allontanamento progressivo fra comparto tecnico e comparto estetico. Ci si confronta con due mondi che tendenzialmente cominciano ad essere sempre più distinti e che cominciano a proporsi e a pensarsi come due filiere diverse. Si assiste a un forte ampliamento delle gamme di prezzo, dovuto anche ai nuovi competitor, all'avvicinamento di altri comparti (come ad esempio quello elettrico). Questi elementi forti si legano poi alla frammentazione del settore, in taluni casi al sovradimensionamento delle strutture e a debolezze di natura organizzativo gestionale. Le analisi che abbiamo sviluppato nei mesi scorsi ci hanno portato ad una stima complessiva del valore del fatturato della distribuzione idrotermosanitaria, ingrosso + dettaglio (su dati 2014) pari a circa € 8,5 miliardi (rispetto ai quali ANGAISA rappresenta circa il 40% del mercato). Per quanto riguarda i canali, possiamo sottolineare come la filiera sia ancora molto coesa nella struttura di intermediazione. Il canale dell'ingrosso vale il 59,4% rispetto al mercato finale, con un altro 9% che è legato alle strutture dei rivenditori specializzati al dettaglio e un 10,7% relativo ai distributori non specializzati al dettaglio (es. Brico). Il 20,9% è la quota che transita direttamente dalla produzione al mercato finale (B2B e B2C). Il mercato ITS complessivo è rappresentato da due grandi macrocategorie merceologiche, l'area estetica e l'area tecnica, che si ripartiscono il 97% circa del giro d'affari totale e dall'area delle fonti per le energie rinnovabili che costituisce il segmento più piccolo di tutto il settore (2,9% con 352 milioni di euro circa). Il segmento più rilevante in termini di valori è quello tecnico, che con 6,479 miliardi di euro, rappresenta il 52,2% di tutto il mondo ITS. All'interno di questa macrocategoria, gli impianti di climatizzazione estiva e invernale costituiscono il 51,8%, con la componentistica per gli impianti che copre il 46,0% dei prodotti tecnici. Il sell out dell'area estetica è, invece, pari a 5,572 miliardi di euro (44,9% del totale). Le due componenti principali, con un valore molto allineato (circa 1,5 miliardi di euro ciascuno), sono l'arredo bagno e la ceramica sanitaria, che insieme rappresentano il 55,7% di questo segmento. Più piccoli i raggruppamenti di prodotti di rubinetteria, rivestimenti e pavimenti (circa 1,2 miliardi cadauno).

**Il mercato dell'ambiente costruito: il motore degli incentivi fiscali, quello che succede e quello che potrebbe succedere**



**Lorenzo Bellicini**  
**Direttore CRESME**

*“Dobbiamo chiederci se il trend del micro-recupero continuerà anche nei prossimi anni e quali potranno essere i modelli di offerta in grado di riaggregare questa micro-domanda. Questa è una delle grandi sfide in atto nel mercato in questo momento”.*

E' finito il sesto ciclo edilizio ed è iniziato il settimo, che possiamo chiamare "primo ciclo dell'ambiente costruito", in cui edilizia e genio civile, impiantistica, immobiliare, servizi, diventano mondi paralleli caratterizzati da modelli di offerta molto diversi tra di loro. Se analizziamo il mercato delle costruzioni, oggi il 72% del valore della produzione è costituito da interventi sul patrimonio esistente, sia residenziale che non residenziale, e dalle opere del genio civile. Normalmente quando vengono fatte queste analisi sul settore delle costruzioni si considerano gli investimenti e si esclude una quota di mercato che è la spesa corrente, che, guarda caso, nel mondo della riqualificazione vale 36 miliardi di euro, mentre l'edilizia residenziale di nuova costruzione, di cui così tanto si parla, ormai non ne vale nemmeno 15. Questo mercato della riqualificazione andrà avanti nel tempo, forse con uno scenario che porterà ad interrogarsi sul tema della trasformazione, non solo della riqualificazione del patrimonio esistente. Che cos'è oggi il recupero? Vetustà e obsolescenza di un patrimonio fatto anche di degrado, di abbandono, di aree dismesse, è fatto, per esempio, dalle strutture di cemento che hanno comunque un loro ciclo di vita, molto lungo, ma che entrerà in una fase critica fra non molto. È fatto di disordine, di irrazionalità territoriali, di abusivismo, nel nostro Paese, soprattutto in tutta l'area mediterranea. Se analizziamo il mercato, nel nostro Paese, la quota preponderante è costituita da interventi di micro-recupero. Pochi interventi di rigenerazione urbana, pochi interventi sui quartieri, più frequentemente interventi sugli edifici, ma il grosso del mercato è micro, è frammentato. Dobbiamo chiederci se questo è un trend che continuerà nei prossimi anni e come molti soggetti possono agire all'interno del mercato, cercando di sviluppare nuovi modelli di offerta in grado di riaggregare questa micro-domanda. Questa è una delle grandi sfide in atto nel mercato in questo momento. La mappa delle macro-tipologie dei lavori è ricchissima: parliamo di edilizia non strutturale di finiture, di impianti sanitari e di serramenti, di impianti elettrici, di coibentazioni, di edilizia strutturale: questi sono tutti gli ambiti del mercato della riqualificazione. Lo scenario che ci si può aspettare per i prossimi anni, per la nuova costruzione residenziale, non è particolarmente confor-

tante. Oggi noi costruiamo quanto si costruiva, in termini di edilizia residenziale, nel 1949-1950, quando non era ancora ripartita l'onda della costruzione. È il recupero che tiene in piedi il mercato. Nel biennio 2015-2016, il mercato della riqualificazione vale 120 miliardi di euro su 160. 36 miliardi, l'abbiamo visto, sono riconducibili alla manutenzione ordinaria, 84 miliardi alla manutenzione straordinaria, 68 miliardi all'edilizia privata e 16 miliardi nelle opere pubbliche. 16 miliardi di opere pubbliche sono già destinati al recupero e alla riqualificazione del patrimonio esistente. 4,9 miliardi sono in edilizia non residenziale e 11 miliardi riguardano le reti. Anche il mercato delle opere pubbliche si è già spostato dunque verso la riqualificazione del patrimonio esistente. Hanno avuto un'importanza fondamentale, per sostenere il settore in questi anni di crisi, i cosiddetti "bonus fiscali" relativi a interventi di recupero e riqualificazione energetica. Nel biennio 2015-2016 sono stati incentivati 27,2 miliardi di euro all'anno, di cui 23,9 miliardi di euro sono ristrutturazione edilizia e 3,3 miliardi di euro sono riqualificazione energetica. Nel primo trimestre 2016 siamo a +49,6% e a +8,9% nel secondo trimestre. L'ipotesi che abbiamo fatto è che quest'anno gli interventi incentivati varranno almeno 30 miliardi di euro. Tra il 1998 e il 2016 14,2 milioni di italiani hanno beneficiato degli incentivi. Secondo le stime CRESME stiamo parlando di 237 miliardi di euro di lavoro. Gli importi detraibili fiscalmente nel periodo, in termini di minori incassi, sono stati pari a 109 miliardi di euro. Una delle ragioni per cui gli incentivi fiscali sono stati prorogati e potenziati negli anni, è che questi rappresentano un flusso di cassa utilissimo nei periodi di crisi, perché si va ad incentivare un mercato che cresce, favorendo un maggior gettito fiscale. Gli impiantisti sono i protagonisti di quest'ultima fase del mercato delle costruzioni nel nostro Paese. Il problema è che tipo di impiantisti sono, cosa sanno fare e come si relazionano con questo scenario evolutivo. Il processo di digitalizzazione è avviato, da tanti punti di vista. Non possiamo pensare che queste siano solo chiacchiere, questi sono strumenti attraverso i quali cambiano i comportamenti delle persone e degli attori. Una considerazione importante riguarda gli aspetti demografici. Nel 2012-2015 l'Italia si è ridotta di 423.000 abitanti. Il 2016 è il primo anno, da novant'anni, in cui l'Italia diminuisce di popolazione. Tra il 2012 e il 2015 abbiamo perso 423.000 abitanti italiani nel saldo tra 1,7 milioni di nati e 2,4 di morti. Se consideriamo il fatto che vanno via 100.000 italiani all'anno, non è questo il dato nuovo: nel 2003 erano 95.000, nel 2007, prima della crisi, erano 103.000 gli italiani che abbandonavano il Paese, quello che è cambiato con la crisi è che gli italiani che sono andati fuori non tornano. Ne tornavano 100.000-150.000 all'anno, adesso ne tornano 20.000-30.000 all'anno, perché qui non c'è futuro. La cosa su cui dobbiamo riflettere, sia in termini di possibile mercato sia in termini problematici (per cui se questo Paese non si dà una vera scossa la situazione è veramente drammatica, non a breve ma a medio termine), è il tasso di invecchiamento di questa popolazione.

## Efficienza energetica in Italia: mercato, filiera, scenari di diffusione



**Vittorio Chiesa**  
**Professore Ordinario di Strategia e Marketing – Politecnico di Milano**

*“La capacità della distribuzione di incidere sul mondo dell'efficienza energetica, oggi transita attraverso la formazione e il miglioramento del profilo di competenza dell'installatore. Questo rappresenta sicuramente un fatto centrale”.*

Quello dell'efficienza energetica è un settore che negli ultimi quattro anni ha visto crescere il fatturato da poco meno di 4 miliardi a 5,6, quindi un settore che ha un tasso composto di crescita che è stimato nel 14%. Se andiamo a vedere come si distribuiscono questi investimenti in relazione all'utilizzo finale, quindi al mercato finale, ripartendolo tra industriale, terziario e residenziale, vediamo che il residenziale ne assorbe una parte rilevante. Di questi 5,6 miliardi, circa 3 sono appannaggio del mondo residenziale, 1,8 dell'industriale e circa 800 milioni competono al terziario e agli uffici. Quale è, in generale, la sostenibilità economica di queste soluzioni? Stiamo parlando di soluzioni la cui sostenibilità economica è già nelle cose. Senza incentivi, di fatto, il risparmio in termini di consumi è comunque in grado di ripagare gli investimenti iniziali. Gli incentivi, in realtà, sono dei fattori che servono a ridurre il tempo di pagamento, cioè per far rientrare dell'investimento in tempi più rapidi. Se andiamo a guardare il ciclo di vita della tecnologia, stiamo parlando di tecnologie mature, consolidate, il cui impiego, da sé, sul ciclo di vita, consente di rientrare dell'investimento. Con riferimento alla filiera nel mondo dell'efficienza possiamo dire che ci sono tre sfere principali di attività. Una riguarda la produzione e la fornitura di soluzioni tecnologiche; poi abbiamo il mondo della distribuzione all'ingrosso, al dettaglio, eccetera; la terza sfera è quella della realizzazione vera e propria dell'intervento. La configurazione di filiera principale è quella caratterizzata da fornitori di tecnologia, distribuzione e realizzazione operativa appannaggio di un soggetto non specializzato nel comparto dell'efficienza energetica, il classico installatore che si interfaccia con il cliente finale e che rappresenta in quell'ambito il decision maker. Se è vero che in fase di sostituzione, manutenzione, magari di parti comuni delle abitazioni, la capacità del cliente finale di confrontare i prezzi cresce, in realtà qui stiamo parlando di soluzioni dove bisogna andare a guardare la performance tecnologica dell'apparato, cioè una situazione più complessa, in cui ad oggi la consapevolezza-



za dell'utilizzatore è ancora scarsa e, soprattutto, il profilo di competenza dell'installatore, che è il vero decision maker in questa filiera, è molto limitato. Sostanzialmente questa filiera, che si appropria di 4/5 del mercato del residenziale, è in mano ad un soggetto estraneo all'efficienza energetica. La subisce e non la gestisce volentieri, perché non rientra nel suo profilo di competenza. La distribuzione intercetta una parte importante di questo mercato, stiamo parlando, in particolare, dell'80% del residenziale. È evidente che la capacità della distribuzione di incidere su questo mondo e intercettare delle soluzioni transita attraverso la formazione e il miglioramento del profilo di competenza dell'installatore. Questo rappresenta sicuramente un fatto centrale. Quali sono, dal punto di vista delle tendenze, gli scenari attuali e futuri? C'è stato un boom importante delle pompe di calore, un'altra parte significativa è legata all'illuminazione, a seguire ci sono solare termico, le superfici opache e gli infissi. Se rimaniamo sul mondo dell'impiantistica, identifichiamo soprattutto pompe di calore, illuminazione, solare termico e caldaie a condensazione. In termini generali avremo dispositivi sempre più intelligenti in dotazione alle case, quindi domotica, oggetti reali connessi alla rete, il famoso "Internet of Things", sensori di movimento, elettrodomestici dotati di intelligenza, climatizzazione smart metering, in grado di garantire sempre di più comfort, sicurezza e risparmio. Le direzioni di sviluppo sono identificabili nella penetrazione di sistemi di automazione, nel processo di elettrificazione delle abitazioni, nella sempre più massiccia penetrazione dei cosiddetti servizi "dopo il contatore". Parallelamente assistiamo alla crescita dell'utente finale attento agli aspetti di innovazione e sostenibilità tecnologica e che, a prescindere dall'economicità delle soluzioni, tende ad adottare soluzioni efficienti. Dall'altra parte c'è un altro fenomeno che va tenuto in considerazione, che è il progressivo spostamento dei consumi da altre fonti all'elettrico. In futuro non avremo più un rapporto produttore-fornitore di energia, contatore-utilizzatore finale, e basta, ma c'è uno spazio infinito per offrire servizi post-contatore. Ci saranno operatori dedicati all'offerta di servizi per la gestione della domanda energetica, che suggeriranno cosa è meglio fare per ottimizzare la gestione e i consumi di energia nelle case. C'è poi tutto il mondo che arriva da digitale, dall'on-line, perché sono imprese abituate a gestire una grande mole di dati e dominano la tecnologia digitale, che progressivamente sarà una componente importante della gestione dell'energia nella nostra casa. Questo, ovviamente, non esclude, anzi, forse rafforzerà l'aprirsi di opportunità per canali di distribuzione diversi da quelli attuali, che possono essere canali distributivi on-line o piattaforme in cui un utente più consapevole e maggiormente conoscitore di questi mondi si interfacerà direttamente con i provider di prodotti. Il tema è dunque chi sarà il decision maker in futuro. Sicuramente l'utilizzatore finale che cresce da un punto di vista della consapevolezza; l'installatore, se vuole avere uno spazio in questo mondo, deve essere qualcuno che deve evolvere; se l'offerta transita in larga parte dal distributo-

re, il compito di formare opportunamente l'installatore spetta proprio a chi esercita questo ruolo.

### Dove va la filiera? La Distribuzione Specializzata al centro del mercato



**Luca Pellegrini**  
Professore Ordinario di Marketing Università di IULM di Milano

*"Per dare nuovo valore alla partnership tra Distribuzione e Produzione è necessario cominciare a ragionare davvero in termini di Filiera".*

Con la nostra ricerca abbiamo cercato di evidenziare le principali linee di sviluppo e le tendenze "futuribili" della filiera ITS, che possono essere sintetizzate in alcuni modelli principali:

#### 1) Boutique / arredobagno.

È un modello che rappresenta un mercato piuttosto ristretto, essenzialmente "estetico". La domanda a cui si risponde è "tutta": primo impianto, ristrutturazione, componenti. È la specializzazione rivolta all'ambiente bagno. Si tratta per lo più di punti vendita di medie dimensioni da inserire in contesti centrali, tutto l'assortimento deve essere completo, come abbiamo detto prima, tendenzialmente di alta gamma. La possibilità di collaborazione con l'industria può sfociare nella formula dello "shopping shop", che oggi si sta diffondendo molto, vedi l'esempio delle grandi superfici di elettronica di consumo, con i shopping shop di Samsung e di Apple. I partner chiave sono gli architetti e l'industria di alta gamma.

#### 2) Grandi Superfici Specializzate Arredobagno e Finitura Casa.

Anche qui siamo nel comparto estetico, con una domanda B2C (primo impianto, ristrutturazione e sostituzione) e punti vendita di dimensioni grandi perché abbiamo, per definizione, un'integrazione assortimentale forte e un posizionamento medio con integrazioni verso l'alto. I concorrenti diretti sono gli showroom e in parte le boutique del bagno.

#### 3) Le Specializzazioni del Comparto Tecnico

Guardiamo innanzitutto all'area dei componenti di impianti, della climatizzazione e delle energie rinnovabili. B2B per tutte le esigenze, quindi prima costruzione, ristrutturazione, sostituzione; il riferimento in questo caso non è il consumatore finale, ma aziende piccole o medie che forniscono servizi di installazione. Qui ci sono i magazzini e non c'è bisogno di showroom perché la parte estetica non ha particolare rilevanza. Partner chiave: termotecnici e industria o professionisti di livello alto che gesti-

scono il progetto o la stessa industria. Fattore chiave di successo, la specializzazione. Forse in futuro non ci sarà neanche un mercato per idraulici ma per imprese di installazione con le spalle più quadrate, e sarà necessario trovare nuove sinergie fra il loro lavoro e il ruolo della Distribuzione Specializzata tradizionale (es. trasferimento dei pezzi sul cantiere in tempo reale). Ancora più evidente la caratterizzazione B2B per chi tratta i grandi impianti: alta specializzazione che si lega ai grandi impianti civili, industriali, del terziario. È l'equivalente della boutique, è una boutique per l'interindustriale. I partner sono soprattutto studi di progettazione specializzati.

#### 4) La Multi-Specializzazione Tecnica-Estetica

Gran parte delle imprese del settore si riconosce in questo modello, che nasce inizialmente sul bagno, e cerca di presidiare contemporaneamente, almeno in parte, i comparti estetico e tecnico. Questo avviene con crescenti difficoltà perché sono comparti che stanno seguendo due linee non più parallele, ma che si stanno divaricando. La chiave di lettura nel guardare al futuro è che i due mercati, il B2B e il B2C, debbano essere serviti diversamente e la tendenza sarà quindi muoversi in un modo sostanzialmente distinto. Assortimenti: tutte le categorie del tecnico con una buona profondità; nell'estetico si tratterà di trovare un dimensionamento che dipenderà da come si svilupperanno gli altri modelli che abbiamo citato. Ci troviamo nell'area più fortemente sotto scacco della concorrenza perché la pressione competitiva delle Grandi Superfici Specializzate sarà sempre più forte. Per quanto riguarda i partner, troviamo termotecnici, installatori, imprese edili, industrie. Sarà sempre più complicato mantenere questo posizionamento e ci sarà anche un problema di scala, perché fare delle cose molto complicate a scala molto piccola diventerà sempre più difficile.

ANGAISA INFORMA sintetizza le informazioni che l'Associazione mette a disposizione dei propri Associati, grazie anche al contributo di



**CONFCOMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA

La redazione è stata curata dalla  
Segreteria ANGAISA.

La realizzazione è stata curata  
da Servizi ANGAISA S.r.l.  
Via G. Pellizza da Volpedo, 8 - 20149 Milano  
Tel.: 02/48.59.16.11 - Fax: 02/48.59.16.22  
e-mail: info@angaisa.it

Le notizie di ANGAISA  
sono inoltre pubblicate su:  
periodico di proprietà di Servizi ANGAISA S.r.l.

