

AVV. CARLO MASTELLONE LL.M. (LOND)
AVV. TIRTZA MEUCCI
AVV. PIETRO MASTELLONE LL.M. (AMSTERDAM)
AVV. GUIDO LACHI
DOTT. EMANUELE DE NAPOLI

AVV. BERNARDO PERSIA

DOTT. STEFANO BIANCHINI
COMMERCIALISTA REV. UFF. CONTI

Il “Contract” – strumento per l’internazionalizzazione.

Le crescenti complessità del settore del commercio internazionale richiedono alle aziende e agli operatori del mercato competenze sempre più specifiche. Per questo motivo, produttori ed esportatori devono selezionare ambiti settoriali per la propria offerta di beni e servizi, dovendo, se necessario, dotarsi di meccanismi e strutture gestionali idonei a compiere operazioni articolate. La saturazione e le caratteristiche intrinseche dei tradizionali canali di mercato, la concorrenza di produttori low cost e l’impatto di possibili crisi finanziarie globali impongono un preciso ripensamento delle strategie commerciali.

Nel settore dell’arredamento, una strategia vincente consolidata delle aziende manifatturiere italiane per il mercato estero (oltre che quello interno) è la vendita diretta al consumatore (*retail*), con un elevato livello di dettaglio dei prodotti e dei processi produttivi. Questo approccio, fondato su ideazione, produzione e offerta tramite punti vendita diretti o multimarca di prodotti a catalogo, non è sempre un’opzione praticabile. Il settore *retail* è anzi soggetto a contrazione, soprattutto laddove manchino le strutture – come nel caso di economie emergenti – o qualora le tempistiche di fornitura siano particolarmente rigide.

In caso di produttori organizzati e dotati di considerevole capacità gestionale, uno strumento alternativo alla vendita *retail* è il *Contract*: nel settore arredamento, il termine indica le forniture c.d. “chiavi in mano”¹ – dove l’appaltatore (*Contractor*) si impegna verso il cliente-committente a realizzare integralmente un progetto, secondo specifiche tecniche ed entro una data prestabilita contrattualmente. Oltre all’arredamento di spazi funzionali, tramite progettazione, produzione e installazione di rivestimenti, arredi, complementi ed impianti, si prevede la gestione delle relative pratiche burocratiche.

Nel mondo anglosassone (Regno Unito e Stati Uniti) il *Contract* è ormai il canale preferenziale per la vendita di cucine e bagni.

Con il *Contract*, l’impresa produttrice migra quindi verso la fornitura di un servizio.

Nell’ambito del *Contract*, il *General Contractor* è il soggetto responsabile del progetto, che assume il coordinamento e la gestione delle forniture: si tratta di un ruolo complesso che impone, in caso di azienda manifatturiera ordinaria, un ripensamento delle strategie aziendali. L’attività tipica di project management necessita di competenze tipiche, oltre che di strutture dinamiche e flessibili per la fornitura di beni e servizi qualificati in quantità considerevoli e tempistiche brevi. La fase progettuale diventa quindi predominante sulla parte esecutiva, se non addirittura esclusiva.

¹ Il termine anglosassone *turnkey project* viene utilizzato quando un *Contractor* coordina un insieme di aziende per la realizzazione di un progetto immobiliare.

La gestione del progetto deve essere sviluppata a partire dalle esigenze della committenza, tramite un dialogo costante con i designer (studi di architettura); si devono scegliere i fornitori adeguati, anche in base ai requisiti economici, con costante monitoraggio del cantiere e della logistica; deve essere inoltre assicurato un servizio post-vendita.

Il GC può essere eventualmente affiancato da una *Procurement Company*, che si occupa del concreto reperimento dei fornitori, e dal *Cost Controller*, soggetto deputato alla verifica dei costi progettuali. La funzione di *cost control* può essere svolta internamente al *project management*, o può essere demandata, con chiari vantaggi di trasparenza, ad un soggetto terzo indipendente che svolga un servizio dedicato, seguendo e valutando i lavori ed informando la committenza.

Lo schema del Contract comporta in ogni caso una molteplicità di soggetti e ruoli, potendo quindi le imprese di dimensioni più ridotte sfruttare lo strumento per effettuare ampliamenti e pratiche di internazionalizzazione. Questi soggetti possono svolgere, in base alla propria capacità gestionale, compiti ulteriori rispetto a quello del *General Contractor*, quali l'*Interior Contractor* (che si occupa esclusivamente dell'arredamento degli interni ed è privo di funzioni di design strutturale, impiantistico o di cantiere). I produttori possono altresì svolgere funzioni di grossisti/fornitori per aziende più strutturate; possono infine partecipare al *Contract* tramite contratti di rete, associazioni temporanee o altre modalità collaborative.

Il *Contract* può rappresentare una prospettiva di espansione per le PMI italiane, purché in possesso di competenze specifiche e capacità di organizzazione interna ed esterna, oltre che in grado di misurarsi con aspetti quali l'internazionalizzazione e la delocalizzazione dei processi produttivi.

In questo senso, la domanda è se il concetto di *Made in Italy* possa essere esportato dal singolo prodotto all'organizzazione gestionale, tramite la gestione costante dei rapporti con designer e *Interior Contractor*, il reperimento di fornitori affidabili e una cura meticolosa del servizio di assistenza post-vendita. L'offerta deve essere infatti mirata, accompagnata da preventivi accurati e piani di produzione affidabili per tempi e costi.

Firenze, 30.07.2020

Avv. Guido Lachi

Dott. Emanuele De Napoli