

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

ATTI DEL CONVEGNO

Il convegno è introdotto da **Alex Terzariol** per i saluti iniziali e, a nome della Delegazione ADI Veneto e Trentino Alto Adige, di cui è presidente, ringrazia i numerosi partecipanti (ca. 160).

In apertura descrive le attività della delegazione ADI, da sempre coinvolta nelle operazioni culturali rivolte al design, promuove molte iniziative e, come in quella di oggi, coinvolge imprese e progettisti.

Ogni anno seleziona sul territorio i prodotti più significativi del design, con una preselezione regionale e in seguito nazionale, il risultato è il volume *ADI Design Index*. Ogni tre anni questo lavoro permette di raggiungere un cospicuo numero di progetti di prodotti esistenti la cui raccolta rappresenta la base per partecipare al premio Compasso d'Oro. Quest'anno la premiazione del Compasso d'Oro, in occasione dei 150 anni dell'Unità d'Italia, si svolgerà a Roma, al MACRO-Testaccio La Pelanda, e sarà accompagnata da una mostra di diversi prodotti dell'Index degli ultimi tre anni. La mostra sarà inaugurata a fine maggio, i primi di giugno ci sarà la prima fase di selezione mentre a luglio si svolgerà la premiazione. In occasione di questo convegno, si è deciso di radunare sul palco sedie e tavoli per i relatori tratti dall'Adi Index degli ultimi tre anni: tavolo Nuur di Arper, Pengelly Design; Steelwood chair di Magis, design fratelli Bouroullec; sedia Tototo di Maxdesign, design Hannes Wettstein; sedia Kite di Fornasarig, design Shin Azumi; direzionale Elle di Emmegi, design Luca Nichetto; sedia Monza di Plank, design Konstantin Grcic; sedia Bek di Casamania by Frezza, design Giulio Iacchetti; tavolino Seltz di La Palma, design Romano Marcato; sedia Naook di Moroso, design Philippe Bestenheider.

Terzariol ringrazia gli enti patrocinatori, la Delegazione ADIFriuli Venezia Giulia, FederlegnoArredo Triveneto, Centro Estero Veneto Eurosportello e Veneto Banca, main sponsor del convegno.

Infine ringrazia tutta la delegazione e il direttivo e, in particolare, Evelina Bazzo, l'arch. Paolo Favaretto e Chiara Pagani che con professionalità hanno messo in relazione tutti i presenti sul tema del contract.

Philippe Daverio, si dice onorato per aver avuto il compito di coordinare questo gruppo di discussione sul tema e di fronte a molti operatori di un settore, quello dell'arredamento, che risulta essere una delle eccellenze produttive rimaste competitive in uno stivale che fa di tutto per non esserlo più. È un momento particolarmente caldo per trattare questo tema.

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

Nel mondo americano la cultura del rapporto commerciale si fonda su un principio romano antico che in Italia è stato abbandonato per via della normativa medievale e del codice napoleonico e aggiornamenti successivi. Il concetto di cui parla è il caveat emptor (letteralmente: stia in guardia il compratore) ovvero si premunisca l'acquirente di fronte ai rischi. In questo modo si toglie ogni responsabilità al venditore una volta conclusa la vendita e chi compra è responsabile del suo acquisto. È su questo concetto che si fonda l'idea del contracting.

Punto di riferimento sono gli avvocati che hanno chiesto, per far sì che i loro clienti siano il più possibile esenti da rischi di responsabilità, una definizione minuta e puntigliosa di ogni dettaglio fino alle viti da utilizzare.

Questo serve per ottenere un'altissima garanzia e rende il capitolato uno strumento formidabile per portare a termine il progetto. In questo contesto la parte progettuale diventa predominante sulla parte esecutiva.

L'Italia si trova un po' in difficoltà perché il processo di lavoro di un architetto nel nostro paese è meno ingegnerizzato, solitamente l'architetto da un'idea di quello che vorrebbe fare quasi in modo approssimativo.

Questo esempio rappresenta la fisarmonica tra altissimo grado di creatività e altissimo grado di efficienza ed efficacia: le aziende stanno tra queste due tensioni e devono trovare una strada, dev'essere un punto da cui partire.

La dott.ssa **Gabriella Lojacono** apre il suo intervento. Partendo dal presupposto che il contract è dinamico e ricco di sfumature, soprattutto se confrontato con il retail e soprattutto considerato il contesto italiano, è più significativo a suo parere chiarire cosa non è il contract e lo fa per punti, aiutandosi con una presentazione a video.

1. In Italia molte imprese d'arredo scambiano una vendita di mille sedie da catalogo come contract, mentre si tratta di una buona fornitura.
2. Il contract non è solo l'allestimento di un hotel.
3. Non è una divisione aziendale. Potrebbe non essere necessario in quanto i modelli per fare contract sono diversi.
4. Non è una crescita all'estero facile e senza concorrenti. In questo contesto non stiamo parlando di prodotti ma di servizi, volendosi impegnare nel settore contract quindi è necessario riformare l'azienda e non è semplice perché all'estero le imprese sono molto ben strutturate e con capacità finanziarie. Il contract non è quindi un modo più semplice rispetto al retail per conquistare mercati esteri.
5. Un altro mito da sfatare è la convinzione per cui se si ha una struttura,

CONTRACT

PER SAPERE

01

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

si hanno le sinergie ed è sufficiente replicare nel contract le modalità di comunicazione e distribuzione per ottenere risultati. In questo modo però non si reinveste nel contract, bisogna tenere presente che è una modalità diversa di lavoro, target e i messaggi sono diversi. Dobbiamo conoscere a chi indirizzare le politiche di comunicazione.

A questo punto Lojacono arriva a parlare di redditività, ovvero dell'importanza di valutare il guadagno che si può avere dal contract e occuparsene solamente se ne vale la pena. Il guadagno non va considerato per singola commessa, ma per l'intero comparto contract. Il contract può essere una buona opportunità, per capire se rende o meno l'azienda deve strutturare il suo sistema contabile e informativo altrimenti si provoca una dispersione di energie.

All'estremo opposto, rispetto all'impresa contract, abbiamo l'impresa tradizionale: quella che realizza i prodotti, dove si ragiona a campionature, listino prezzi, evasione ordini, catalogo e dove si fa progettazione.

A differenza di quella tradizionale, l'impresa contract, anche dal punto di vista civile, è un'impresa appaltatrice, nel senso puro del termine vuol dire fare project management e offre un servizio chiavi in mano. Può trattarsi di un'impresa di arredamento che ha deciso di diversificare il business e diventare impresa che fa contract, oppure fare solo contract.

La progettazione è molto importante, può incidere di un 6% sul finale ma è responsabile del 70% dei costi che vengono assunti, se si fa un errore qualsiasi in progettazione si possono provocare dei problemi di costi sul lavoro in corso. È quindi fondamentale il controllo del budget, a volte lo fa la stessa impresa contract, in altri casi c'è una figura che se ne occupa per interesse del cliente.

Una caratteristica importante, oltre **alla dinamicità del business**, è la **flessibilità**, abbiamo un elemento di rigidità che è l'integrazione verticale, costi fissi e produzione creano rigidità. Per questo l'impresa contract non produce ma fa outsourcing.

Bisogna fare attenzione a **non contaminare i due business** perchè si può demolire la reputazione conquistata nel business tradizionale.

Descrive a questo punto **gli attori del sistema contract** portando l'esempio della realizzazione di un albergo, caso tra i più noti e che permette di generalizzare mostrando varie sfaccettature.

Il punto di partenza è **l'owner e/o developer** che può coincidere con **l'operator**. L'owner è colui che possiede la terra e decide con il developer di sviluppare un progetto, il cliente di fatto è quello, può poi affidarsi all'operator.

CONTRACT

PER SAPERE

01

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

Le altre entità coinvolte nella definizione delle specifiche sono: **l'architectural firm e l'interior design studio**. Questo è un elemento di evoluzione.

Prima si parlava solo di interior design studio, ora, su esempio dell'America, ma ancora più del Far East, questi due ruoli sono sempre più separati, quindi da un lato si ha l'architectural firm che fa il suo lavoro strutturale architettonico e poi vengono coinvolti gli interior design studio che si occupano dell'arredamento, degli interni. Per fare contract i grandi studi si sono sviluppati a livello locale, per esempio in Russia si trovano molti bench office di studi americani, più ci si sposta ad est più risulta importante la presenza sul territorio sia per lo studio che per le aziende.

Solo in pochi casi il valore del brand supera il valore della produzione locale.

Un'altra figura del sistema contract è il **general contractor** che esiste per coordinare tutti gli attori e può essere affiancato dalle **procurement company** e dal **cost controller** che dipende dall'owner e operator.

Infine troviamo **produttori e fornitori**: ci sono i sub contractor che riforniranno per esempio la camera. Le sample room possono essere costituite solo dalla zona letto, estendersi all'ingresso o includere il bagno. Se pensiamo alle aziende di arredamento dovranno avere fornitori per l'area bagno per esempio.

Il contract richiede una conoscenza del contesto sociale ed economico approfondita, troppe volte le aziende sanno in quanti paesi esportano ma non ne conoscono le specificità e i caratteri. Per esempio in Cina il ruolo dello stato è molto influente, per questo le prime cose che architectural firm e interior design hanno fatto è stato stabilire relazioni col governo. L'architectural firm deve avere un office locale o almeno un partner locale.

Quali sono i **comparti** del contract? Ospitalità (aeroporti, stazioni), commercial (ristoranti, bar, negozi, centri commerciali), business (uffici, banche), teatri, musei, poi ci sono le università, le pubbliche amministrazioni, il settore navale e il settore ospedaliero che per ora è poco considerato ma potrebbe essere una possibilità per il futuro.

Riprendendo quanto diceva all'inizio del suo intervento, **contract non significa creare una divisione**. Ce n'è bisogno quando il livello di complessità è notevole e per capirlo bisogna porsi una serie di domande sul proprio operato. C'è la necessità di suddividere l'azienda: troppa complessità rende difficile anche la misurazione dei risultati.

I principali concorrenti possono essere suddivisi in due categorie: ci sono le aziende che hanno sdoppiato la loro natura e quindi si occupano sia di retail che di contract, e le imprese contract che non hanno a che fare con la produzione.

CONTRACT

PER SAPERE

01

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

Per quanto riguarda la **comunicazione** per prima cosa bisogna definire il target: architetti, owner e developer o general contractor? Vanno mappati successivamente si pensa a cosa comunicare ed infine a come farlo. Si può comunicare con cd rom per architetti, con un catalogo delle realizzazioni, con eventi speciali, ma la cosa più importante sono i road show, non ha eguali e va fatto periodicamente.

Tornando alla **necessità di valutare la redditività del contract**, bisogna chiedersi perchè operiamo in questo settore: per diversificare, per entrare in nuovi mercati o perché è una scelta obbligatoria in alcuni contesti (per esempio in America per quanto riguarda cucina e bagno il contract è una scelta obbligata).

Il contract infatti può essere una fonte di redditività ma a certe condizioni.

Per valutarlo è necessario avere un sistema di **contabilità analitica** che ci aiuti a ragionare per commesse, non è facile perchè in azienda mancano le informazioni che vanno recuperate in diversi contesti. Fondamentale è capire quali sono i costi variabili di progetto, quelli specifici e quelli condivisi. Se c'è una parte di ricerca e sviluppo che lavora per il contract e per il retail va scorporata, per esempio si possono contare le ore/impegno delle persone o ripartire fatturato.

Bisogna cercare almeno di arrivare a calcolare un **marginetto netto o un utile di progetto**, farlo almeno all'inizio solo per parte contract, per capire se sta rendendo o meno.

La parola passa all'architetto **Marco Piva** porta ora la sua esperienza nel settore contract. In questo sistema Piva si considera una sub sub particella dei pochi che progettano in modo sensato e su un panorama esteso. Descrive il suo studio e la sua attività: una quarantina di architetti che lavorano in uno studio con base a Milano e, sulla logica degli antagonisti stranieri, hanno un ufficio permanente a Dubai, Abu Dabi, India, San Paolo e stanno per chiudere un accordo in Cina a Pechino. Per crescere hanno cercato di confrontarsi sempre con realtà più forti ed estese, sostenute anche economicamente dai loro Stati.

Si occupano di master planning in architettura, interior design e product design. Offre ai propri clienti l'italian style che è fatto di classe, materiali adeguati e di livello, atmosfere.

A suo parere si deve metter più intelligenza nel processo e prodotto, porre attenzione ai materiali, non sprecare, cercare di innovare, fare indagine e sviluppo con grande attenzione: le cose fatte meglio, che pesano meno e durano di più, funzionano bene nei territori del progetto. Per essere competitivi bisogna indagare come usare i materiali; la cultura del prodotto in Italia nasce da legno, marmo,

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

ceramica che possono essere reinventati per migliorare sempre la qualità del prodotto. L'obiettivo deve essere quello di essere sempre più avanti degli altri. Per lui il contract è fare progetto, ogni esperienza è progetto. È necessario far conoscere i ruoli ai propri interlocutori, fare in modo che ognuno sappia con chi nello specifico si deve relazionare. La struttura, per quanto contenuta, dev'essere organizzata e comunicata per la comprensione dei clienti italiani ed esteri e per poter sviluppare il progetto in modo fluido, corretto, vincente. Si deve avere un forte rapporto con le aziende.

Daverio prende la parola. I potenziali clienti ricchi sono nel mondo dodici milioni, tra vent'anni saranno quaranta milioni. Questi quaranta milioni formano un mercato non solo retail, ma rappresentano dei consumatori anche di alberghi, aeroporti, e di un circuito di servizi e prodotti. Il futuro per la produzione italiana è andare ad occupare nel mondo la fascia alta di consumo. Il prodotto italiano è imbattibile dove i parametri di qualità sono così tanti che prima che qualcun altro li impari ne avremo ideati di nuovi.

La parola passa al **Diego Travan**, di Interna, impresa contract. La sua testimonianza è quindi dell'imprenditore e racconta del contract italiano nel mondo globalizzato portando l'esempio del palazzo Bmw di Monaco per dare un esempio di complicazioni e flessibilità. Travan afferma che secoli di storia, arte, inventiva, ci hanno regalato una posizione di rilievo nel mondo del mobile, siamo i primi della classe, abbiamo ereditato inventiva e capacità manifatturiere.

Per quanto riguarda il contract nello specifico, si chiede se si può vivere di rendita: oggi non è più possibile, la globalizzazione lo impedisce, si rischia un declino nel contract italiano.

L'Italia ha un serio problema di declino, e così anche nel contract. Siamo dei player di secondo rango quindi nel contract dobbiamo abituarci a giocare sempre fuori casa. Le aziende italiane non fanno fatturati enormi, quindi non hanno molto da re investire. Bisogna cercare know how in altri settori di imprese.

La seconda sfida alla quale le aziende italiane sono chiamate è **la divisione internazionale del lavoro**. Cita un testo di Adam Smith, filosofo economista del Settecento, tratto da "La ricchezza delle nazioni" contenente tre capitoli dedicati alla divisione del lavoro: "la certezza di poter scambiare tutta la quantità del prodotto del proprio lavoro che eccede il personale consumo per parti del

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

prodotto di lavoro di altri di cui si può avere bisogno, incoraggia tutti ad applicarsi ad un'occupazione particolare e a coltivare e perfezionare il proprio talento o ingegno per quella particolare specie di attività" (1776). Smith spiega come anche il più umile vestito dell'operaio sia realizzato con tanti diversi dettagli provenienti da tutto il mondo: lana australiana, bottone italiano, stoffa scozzese, etc.

Oggi bisogna decidere cos'è che possiamo fare per stare nella competizione globale, se un altro può realizzare lo stesso prodotto che io vendo a cento vendendolo a trenta, dovrò cominciare a specializzarmi per sopravvivere, perfezionare il talento su prodotti che altri non riescono a fare. Oggi nel contract molti si battono solo sul prezzo ed è sbagliato, bisogna puntare sui materiali, sulla qualità e sull'unicità.

Un'altra sfida, secondo Travan, è **l'internazionalizzazione e la delocalizzazione**: produciamo tutto in Italia, convinti di batterci per il made in Italy, ma se non si affronta l'internazionalizzazione, se non si è presenti con delle produzioni in certi paesi, non si può vincere, non si riesce a fare business serio.

Un'ulteriore sfida è: come conservare la storia millenaria del prodotto italiano e non regalare all'estero il nostro know how.

Il nostro paese deve rivalutare la capacità manifatturiera, incentivare gli studi tecnici e non fare protezionismo.

Molto importante è anche delocalizzare portando avanti comunque i nostri valori. Queste sono le sfide principali del contract secondo Travan. Servono coraggio, investimenti, capacità manageriali, predisposizioni al rischio, studio, lavoro. Sono tutti elementi tipici italiani, per questo possiamo farcela.

Daverio racconta com'è nato il capitalismo in Italia per spiegare perchè abbiamo perso il primato in molti settori produttivi come chimica, auto, etc. e come mai il settore del mobile riesce a sopravvivere rimanendo in dimensioni piccole.

L'Italia ha inventato il capitalismo nel Duecento, nel 1496 a Siena Agostino Chigi propose la cartolarizzazione e inventò il capitalismo da concessione.

Da allora abbiamo due capitalismi: uno delle merci che si muove sulla competizione, l'altro delle concessioni.

È nel campo della competizione che noi possiamo vincere e questo definisce anche una dimensione aziendale particolare che non diventerà mai molto estesa, ma rimarrà sempre, quando è enorme, sotto i 500 milioni.

In questo contesto la funzione della banca è fondamentale, è fondamentale l'ottica di coordinamento che il sistema finanziario può aiutare a far nascere fra gli

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

operatori. Nel mondo del mobile o una persona ha imparato la qualità o si genera un rapporto di fiducia. Il brand ha un ruolo educativo. Le aziende del veneto dovrebbero avere il coraggio di rifare il “brand del leone”, di adottare una certificazione che permetta di distinguerli e che garantisca la loro qualità.

La definizione del brand permette di ottenere un sistema di sostegno bancario dedicato ad un gruppo di aziende e non ad una singola.

A questo punto interviene **Fabio Bortolini**, rappresentante di Veneto Banca che ha contribuito alla sponsorizzazione del convegno. I tempi sono già difficili, il settore del contract, per le sue caratteristiche, aggiunge difficoltà: **i tempi di pagamento sono lunghi**, anche **quelli di produzione** e c'è necessità di **reperire risorse finanziarie**. Le committenze contract non producono reddito nell'immediato ma lo **produrranno successivamente**.

A queste difficoltà si aggiunge una **differenza strutturale del sistema bancario italiano** che ha una mentalità ortodossa e si vede che ha difficoltà ad orientarsi in maniere diverse.

C'è la necessità sempre più stringente che le aziende si consorzino, anche con associazioni temporanee di impresa perché, al cospetto bancario, un'associazione si presenta con maggiori possibilità.

Veneto Banca si è strutturata, specializzata, internazionalizzata, ed ha acquisito le professionalità adatte a rivolgersi al mondo aziendale del contract, si sta ampliando ed ha un obiettivo verso il quale mantiene forte concentrazione. L'obbligo della banca può iniziare anche a livello di consulenza, nella fase di valutazione di rischio del Paese, della banca del cliente, e di cambio perché anche se il mercato si è semplificato si ha comunque a che fare anche con il dollaro. Quindi la banca può fornire questi servizi, il più facile servizio è quello dello smobilizzo del credito.

Si avvia una discussione tra i partecipanti riguardante i temi finora esposti, da un lato l'architetto Piva più attento alla identità del prodotto e del progetto, dall'altro il dottor Travan più tendente ad una visione orientata al business.

Daverio chiede l'intervento di **Antonio Zigoni**, Presidente di Federlegno Arredo Triveneto, per chiudere il convegno.

Zigoni ringrazia Evelina Bazzo, parla dell'incontro come un appuntamento

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

animato con un personaggio importante che ha detto molte cose vere e interessanti, il professor Daverio.

Dice che l'obiettivo per i produttori dev'essere quello di salvare il mercato del mobile italiano, di aver visto immagini straordinarie e di essere cosciente di avere attorno formidabili artigiani. Bisogna capire quanto grande sia il settore del mobile. Ci sono grandi imprenditori, grandi capacità, grandi bancari, le banche devono dare fiducia altrimenti le aziende termineranno il loro lavoro e anche le banche di conseguenza.

Seguono alcuni interventi di sala tra cui l'imprenditore **Alberto Stella** di Estel che percepisce il contract come il funerale del brand, del retail, del marchio, crede che il brand si perderà, come nel mondo non si parla di marchi di design ma di un sistema generale del Made in Italy.

Daverio introduce il concetto di unicità che va sostituito a quello di eccellenza, è sulla battaglia dell'unicità che si conquista il mercato alto e che andrà applicato al design.

Travan sottolinea che il mestiere dell'architetto Piva è diverso, che è un progettista mentre Interna è un'impresa contractor, che esegue arredi.

Inoltre non è d'accordo con la concezione del contract come funerale del brand e porta l'esempio di Cassina che ha iniziato proprio con il contract.

Il contract può rafforzare il brand italiano.

Interviene una rappresentante dell'**Ice, Alessandra Rainaldi**. Il Ministero del commercio estero ha assegnato un progetto all'Ice con Adi, le associazioni della filiera dell'abitare, tra cui Federlegno, è un progetto che c'è da tre anni e che ha portato oggi alla realizzazione di un portale per il contract italiano che funge da vetrina ma non solo, vuole essere uno strumento per avvicinare owner, committenti, architetti, interior designer.

Questo strumento verrà presentato a Milano il 15 giugno presso la Sala Pirelli dell'Ice.

Daverio risponde che con l'Ice ha avuto rapporti positivi ma che essendo una struttura statale dipende sempre da chi vi sta a capo.

Piva afferma che designer e aziende devono impegnarsi nei territori extra domestici perché si può fare un prodotto di grande qualità.

CONTRACT

PER SAPERE

01

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

Interviene dal pubblico l'imprenditore **Roberto Moroso** dicendo che il loro matrimonio con la cultura ha a che fare con la costruzione dell'unicità e i rapporti con il contract potrebbero essere un valore in più.

Secondo **Daverio** l'Italia è caratterizzata dalle quattro F: food, fashion, furniture, ferrari. Ultimamente si stanno perdendo dei valori di comunicazione dell'Italia all'estero, dovrebbe intervenire lo Stato che però è assente.

Dopo questo scambio di battute si conclude il convegno sul tema del contract che ha portato in luce le diverse visioni che possono averne diversi operatori di questo settore.

CONTRACT 01

PER SAPERE

14 MAGGIO 2011
TERMINAL 103
VENEZIA

EVELINA BAZZO
PAOLO FAVARETTO
— Progetto

ROBERTO BANDIERA
— Progetto grafico

STUDIO VISUALE
— Video interviste

UMBRELLA
— Ufficio stampa

CHIARA PAGANI
CON ELISA MARIN
— Segreteria

UN'INIZIATIVA DI



CON



IN COLLABORAZIONE
CON



CON IL SOSTEGNO DI



CON IL CONTRIBUTO DI



CON IL PATROCINIO DI

