

## IMPRESE

FARE SISTEMA  
PER VINCERE LA CRISI

## RETAIL

TRASFORMARE  
IL PASSANTE IN CLIENTE

## RITORNI DI FIAMMA

LEGNO E MANIGLIE

## MISCELATORI

DETTAGLI DI STILE E QUALITÀ

«SENZA EFFICIENZA  
non si compete»

IN UN MERCATO CHE NON REGALA PIÙ NIENTE A NESSUNO,  
RAZIONALIZZARE È LA PAROLA D'ORDINE SIA PER L'INDUSTRIA  
SIA PER IL TRADE. ED È ANCHE LA STRATEGIA CHE HA PERMESSO  
A SCAVOLINI DI MANTENERE UTILI POSITIVI

 EDITORIALE DUESSE

In caso di mancato recapito  
inviare al CMP/CPO di Milano  
per la restituzione al mittente  
previo pagamento resi  
Anno 8 - € 1,55

Vittorio  
dirett  
di S  
48  
h



IL SEGRETO DEL SUCCESSO  
DI SCAVOLINI STA NELLA CAPACITÀ  
DI OTTIMIZZARE E RAZIONALIZZARE  
PER OTTENERE IL MASSIMO  
DA OGNI OPERAZIONE. IN QUESTO  
MODO L'AZIENDA PESARESE  
HA SAPUTO INCREMENTARE  
FATTURATO E UTILI ANCHE IN TEMPI  
DIFFICILI E PROPORRE NUOVI  
PROGETTI, COME L'INGRESSO  
NEL SETTORE DEL BAGNO  
di Anna Montalbetti

# L'EFFICIENZA SECONDO SCAVOLINI

**W** Vittorio Renzi, direttore generale di Scavolini, si lascia coinvolgere in un dialogo a tutto campo sul mercato delle cucine e sulle scelte dell'azienda marchigiana. Alla base della riscossa del settore, e del successo dell'impresa che è chiamato a dirigere, c'è un concetto di "efficienza" da cui oggi non si può prescindere. È necessario infatti intervenire con determinazione negli ambiti del business che non garantiscono una corretta redditività, perché la competizione, come dimostrano i numeri citati, è sempre più aspra, e occorre dunque tenere bene sott'occhio ogni voce della propria attività, soprattutto se si vuole operare in un mercato non solo di nicchia.

**Come giudica l'andamento del mercato italiano delle cucine negli ultimi anni? Si intravede una ripresa?**

«Abbiamo ancora a che fare con una profonda crisi, ma i dati Swg indicano che le flessioni nel mercato italiano sono iniziate già dopo il 2000, quando si vendevano 790 mila cucine. Certo, dal 2008 c'è stato un decremento molto più vistoso, fino ad arrivare al 2010 con 610 mila cucine, che significa un -22% rispetto al 2000, nonostante un +1,3% rispetto al 2009. Se passiamo a tempi più recenti, il 2011 ha

segnato per il settore un'ulteriore flessione del 14% rispetto al 2010, con un ultimo bimestre terribile, che registrava un -25%. Bisogna però considerare che ci si confrontava con un 2010 che, tutto sommato, grazie agli incentivi, aveva dato qualche soddisfazione».

**Quali sono stati, a suo parere, i principali mutamenti del settore negli ultimi tre anni?**

«Oltre al calo globale delle vendite, dovuto anche al sentiment negativo che abbiamo vissuto, direi che è aumentata l'attenzione non tanto al prezzo, ma al rapporto qualità-prezzo. La gente, in pratica, non è disposta a comprare qualsiasi cosa: fa confronti, in modo da ottenere la migliore qualità possibile con il minor prezzo possibile all'insegna del tanto citato "best value for money". E poi c'è stato uno sviluppo della Gd, ma non quanto ci si poteva aspettare: oggi vale circa 150 mila pezzi. Comunque sia, si tratta di cambiamenti tutti annunciati da anni; la crisi ha solo accelerato questi fenomeni. Ma, in realtà, quanti si sono preparati a far fronte a questi eventi? Pochi, direi».

**Perché, secondo lei?**

«Principalmente perché le imprese, sia di produzione che distributive, sono per la maggior parte piccole, senza la capacità di approntare piani strategici a medio termine. E quindi il mercato si è trovato in buona parte impreparato».

**E in Scavolini cosa è accaduto?**

«Questi sono stati gli anni in cui siamo cresciuti più rapidamente in termini di acquisizione di quote di mercato, raggiungendo livelli impensati. Oggi infatti vantiamo una market share di Gruppo ormai vicina al 10%. Ciò conferma che quando "il gioco si fa duro" le azien-

«I CONSUMATORI NON SONO PIÙ DISPOSTI A COMPRARE QUALSIASI COSA: FANNO CONFRONTI, IN MODO DA OTTENERE LA MIGLIORE QUALITÀ POSSIBILE CON IL MINOR PREZZO POSSIBILE»



A full-length portrait of Vittorio Renzi, a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He has his arms crossed and is looking slightly to the left of the camera. The background is plain white.

**VITTORIO RENZI**  
direttore generale di Scavolini.  
48 anni, è sposato  
e ha due figli di 11 e 15 anni.  
Nel tempo libero ama  
fare sport,  
in particolare correre,  
la mattina presto,  
e nuotare,  
oppure leggere

de più sane possono effettivamente guadagnare degli spazi».

**Ritiene, come molti affermano, che la fascia media stia scomparendo nel retail tradizionale?**

«A mio parere la fascia media, tra i 4 e i 6 mila euro, c'è ancora nei punti vendita tradizionali, ma sicuramente la quota si è assottigliata. Devo rilevare però che i nostri negozi realizzano ancora una parte interessante di fatturato con cucine di fascia media. In realtà, secondo me, il problema sta nelle strategie delle aziende produttrici».

**Cosa intende?**

«Oggi, dal punto di vista finanziario, le aziende che non riescono a essere efficienti non arrivano nemmeno a posizionarsi in maniera corretta in termini di prezzo. Di conseguenza, i rivenditori che lavorano con queste imprese si trovano un po' in difficoltà, perché non hanno il prodotto giusto per soddisfare le esigenze del consumatore odierno».

**Ci sono aziende, però, che hanno ripensato e ampliato la propria offerta aprendosi a cucine più accessibili...**

«Ma per affrontare la pancia del mercato, ripetuto, occorre fare efficienza, ed essa non si riesce a raggiungere se si realizzano fatturati bassi. Anche perché poi in questa fascia ci si deve misurare con produttori molto più grandi e si finisce con l'essere meno competitivi. Molte aziende, nel passato, sono salite in termini di posizionamento per sfuggire proprio a questa competizione. Se si torna indietro bisogna essere consapevoli che non è facile confrontarsi con imprese che L»





**MODA E CUCINE**

Eurocucina sarà l'occasione del lancio della partnership tra Scavolini e il marchio del mondo della moda Diesel, che ha dato vita a un concetto di cucina assolutamente inusuale, dove il fashion si sposa con l'arredo (foto nella pagina seguente). Qui, una composizione del nuovo programma LiberaMente

**«QUESTO È IL NOSTRO MODO DI AFFRONTARE IL MERCATO: CON COERENZA, PROGETTI STUDIATI ATTENTAMENTE E PORTATI AVANTI CON RISORSE DI CUI GIÀ DISPONIAMO INTERNAMENTE»**

da sempre operano nella fascia media e riescono a ottenere prezzi competitivi, come Scavolini e altri marchi. Noi, ad esempio, grazie al fatturato che generiamo, abbiamo un certo potere d'acquisto, possiamo investire in tecnologia, automazione industriale, ricerca e comunicazione... Aziende più piccole, e magari anche esposte dal punto di vista creditizio, possono fare altrettanto? Insomma, ritengo che la competizione nella fascia media non sia facile».

**Il problema dell'efficienza riguarda anche la distribuzione?**

«Certamente. Spesso i negozi in Italia sono piccoli e sviluppano poco fatturato per metro quadro. Anche le superfici medio-grandi hanno vaste aree di inefficienza. Ammetto che non è facile migliorare la situazione. A volte occorre prendere decisioni gravi, come tagliare le parti inefficienti del negozio e concentrarsi su quelle più redditizie. Inoltre va fatta un'attenta selezione dei fornitori: devono essere in grado di proporre sempre novità e soprattutto i prodotti giusti per il mercato, di creare traffico nel punto vendita, altro elemento di grande importanza, soprattutto in questo momento di difficoltà».

**Non si tratta di fattori da sempre alla base del business?**

«Certo, però prima della crisi ci si poteva accontentare di vendere meno pezzi ma a più alto margine. Ora la situazione si è invertita: si è costretti a vendere a prezzi più bassi per essere competitivi e con questa ricetta, per andare a pareggio, occorre fare volumi».

**Torniamo a Scavolini. Come è andato il 2011?**

«Scavolini ha chiuso con 186 milioni di fatturato, in calo del 4,8% rispetto al 2010. Se ci confrontiamo con un mercato globale che ha perso il 14%, non possiamo certo lamentarci: le quote in Italia sono cresciute, gli utili sono rimasti assolutamente positivi, e continuano a essere reinvestiti: per esempio 10 milioni di euro sono stati impiegati per l'impianto fotovoltaico, che ci ha resi quasi del tutto auto-sufficienti dal punto di vista energetico».

**Da quest'anno vi aprirete al mondo del bagno. Perché?**

«Da qualche tempo stavamo già proponendo l'arredo bagno nell'ambito del contract. Abbiamo pensato di sviluppare questo settore perché, grazie a ricerche di mercato che abbiamo effettuato, ri-





teniamo sia un'importante opportunità anche in Italia: c'è infatti un contenuto di servizio, una richiesta di marca e di qualità che Scavolini può contribuire a sviluppare. Proporremo una gamma molto importante, di ben sette collezioni di arredo completo realizzate in collaborazione con lo studio Castiglia Associati. Il lancio della gamma avverrà al prossimo Salone Internazionale del Bagno. Si tratta di un'importante opportunità di crescita per Scavolini».

#### Come vi presenterete a Eurocucina?

«Anche qui le operazioni programmate sono numerose e davvero di grande valore. Designer importanti entreranno a far parte della nostra scuderia e affronteremo un'operazione di licensing approcciando il fashion per quanto riguarda lo sviluppo delle cucine: la partnership sarà con il brand Diesel di Renzo Rosso. Ritengo che tutto ciò ci darà visibilità sia a livello nazionale sia internazionale».

#### Avrete dovuto affrontare numerosi investimenti immagino...

«Sicuramente, ma è il nostro modo di mettere a frutto le dimensioni aziendali. Abbiamo la capacità di presidiare contemporaneamente diversi ambiti e continueremo a farlo. Questo è il nostro modo di affrontare il mercato: con coerenza e progetti studiati attentamente, curati nei minimi dettagli, non improvvisati e portati avanti con risorse di cui già disponiamo internamente».

❖ **SCAVOLINI** ❖  
**195 mln di euro**  
 fatturato 2010 (+10% vs 2009)  
**186 mln di euro**  
 fatturato 2011 (-4,8% vs 2010)

#### Non risentite dunque della "stretta" delle banche?

«No, non abbiamo mai avuto esposizioni importanti nei confronti delle banche, perché ci autofinanziamo».

#### Come?

«Incassando bene, comperando altrettanto bene, e cercando di non far soffrire i nostri creditori grazie a una gestione molto attenta di incassi e pagamenti. I nostri fornitori, ad esempio, sono trattati con cura: guai a non rispettare le scadenze. Anche se dobbiamo contestare della merce, prima paghiamo e poi contestiamo. In questo modo il fornitore sa che Scavolini vuol comperare "bene", cioè a prezzi competitivi, ma contemporaneamente paga anche molto bene».

#### Passiamo ora alla vostra strategia distributiva. Lo scorso anno è stato dato un grande impulso in Italia allo sviluppo degli Scavolini Store, che oggi sono più di 70. Perché incrementare questa rete, quando ci sono già mille negozi che distribuiscono il vostro marchio?

«Innanzitutto sono i rivenditori stessi a richiedercelo; negozianti soddisfatti del rapporto commerciale con noi, che volentieri aprono un secondo punto vendita interamente dedicato al marchio. Quest'ultimo rappresenta un business interessante, più semplice da gestire rispetto alle superfici tradizionali - perché sono più grandi, hanno più merceologie e fornitori da gestire... - e con meccanismi ormai "molto oliati". Si tratta infatti di store con un unico fornitore - molto

riconoscibile sul mercato -, ben collocati sul territorio, in zone ad alto traffico e quindi con tante possibilità di business. Il tutto risulta abbastanza semplice rispetto alle modalità di vendita tradizionali. Anche per Scavolini sono importanti queste realtà, perché rappresentano un interessante fattore di branding».

#### Quante saranno le prossime aperture?

«Almeno sei nel primo semestre dell'anno. Alla fine di questo mese inaugureremo il terzo Scavolini Store a Milano, in zona Sempione».

#### Non c'è il rischio che si crei concorrenza nella vostra distribuzione?

«Assolutamente no, perché abbiamo sempre lavorato con condizioni equanime e trasparenti e perché, checché se ne dica, in base alle nostre analisi buona parte degli acquisti in Italia avviene ancora nel negozio più comodo, che si conosce e davanti al quale si passa. Perciò è necessario presidiare i luoghi di consumo».

#### Questo spiega gli oltre mille rivenditori Scavolini in tutta Italia...

«Certo. L'obiettivo poi è di collocarli sempre nei luoghi migliori. Infatti negli ultimi anni il numero dei nostri rivenditori non è cresciuto, ma è stato posizionato meglio sul territorio, in vie di maggiore traffico piuttosto che nei centri commerciali. Ci basiamo su analisi di geomarketing, molto utilizzate in altri settori merceologici, ma fino a oggi abbastanza trascurate nel mondo cucina».





**VALTER SCAVOLINI**  
presidente dell'azienda omonima

## SCAVOLINI

«IL SUCCESSO È FRUTTO DELL'IMPEGNO COMUNE»

**Pur con tutti i problemi che ha comportato, la crisi ha rappresentato anche un'opportunità per voi?**

«Le crisi possono certamente rappresentare una grande opportunità, in quanto offrono

l'occasione per rimettersi in discussione e per aprirsi al cambiamento e all'innovazione, affrontando le sfide con coraggio, fiducia e sempre più impegno.

Per quanto riguarda Scavolini, sicuramente abbiamo sofferto meno di altri la congiuntura, in quanto la serietà e la reputazione della nostra azienda, l'ampia gamma di prodotto, la distribuzione sempre più qualificata e l'ottimo rapporto qualità-prezzo del prodotto, ci hanno consentito addirittura di far crescere le nostre quote di mercato e la leadership del settore. Non abbiamo però sottovalutato l'impatto della crisi e abbiamo reagito investendo ancora di più sul prodotto, sulla qualità e sul servizio, aumentando l'attenzione nei confronti del consumatore e delle sue esigenze».

**Su quali valori si basa il vostro operato?**

«Noi perseveriamo nel portare avanti i valori non negoziabili che ci hanno fatto crescere e ci hanno portato al successo. Il primo è la qualità-totale del prodotto, orgogliosamente made in Italy, con una filiera produttiva ri-

gidamente controllata e rispettosa dell'ambiente, cui si aggiunge l'attenzione nei confronti della clientela. Grazie infatti a un dialogo costante con i rivenditori ci distinguiamo per l'alto livello di servizio e di assistenza. E poi bisogna saper adattare la propria gamma alle mutate esigenze. Negli ultimi anni siamo stati al riguardo estremamente prolifici, inondando letteralmente il mercato di nuove proposte».

**Come vive la responsabilità di guida dell'azienda?**

«Personalmente credo molto nel fattore umano e sono abituato a lavorare a stretto contatto con i miei collaboratori, con i quali ho un rapporto di stima e fiducia, creatosi in tanti anni di lavoro insieme. I risultati conseguiti in 50 anni di storia sono un successo dell'azienda intera, perché non sarebbero stati possibili senza il lavoro, la dedizione e l'impegno di tutti i nostri dipendenti».

**Per fronteggiare il nuovo scenario italiano, caratterizzato da un significativo calo delle vendite di cucine, quali azioni avete messo in campo a livello di mercato?**

«Per quanto ci riguarda siamo più che soddisfatti, in quanto Scavolini ha saputo chiudere il 2011 sostanzialmente sugli stessi livelli di fatturato del 2010, anno in cui abbiamo raggiunto il record di vendite in Italia. Merito dei nostri rivenditori e della nostra proposta sempre adeguata alle nuove esigenze, della forte pressione in comunicazione che ha saputo creare grande traffico nei punti vendita. Insomma, niente di eccezionale, ma le cose ben fatte che hanno caratterizzato da sempre il nostro operare».

**L'associazionismo rappresenta un valore aggiunto in questo difficile periodo?**

«Noi crediamo da sempre nell'associazionismo, perché permette il confronto e la condivisione di esperienze. Svolge anche una funzione importante, soprattutto nei momenti critici, in quanto è un supporto nell'affrontare nuove sfide, sia tecnologiche che strategiche».

**Cosa si aspetta dal prossimo Salone del Mobile?**

«Il Salone è un palcoscenico straordinario per comunicare i nuovi progetti e la filosofia aziendale, per dialogare con la rete vendita e sondare nuove opportunità di business. Attendiamo la prossima edizione con fiducia, certi che anche in questa occasione la manifestazione saprà suscitare l'interesse degli operatori e affermare il settore dell'arredo-design come una delle eccellenze del made in Italy. Per noi ha un valore strategico e richiede mesi di preparazione, con molte risorse dedicate. Quest'anno presenteremo una serie incredibile di nuove proposte, in collaborazione con firme prestigiose, che coniugheranno in modo inedito la nostra efficienza produttiva con i più alti livelli di creatività».

