



SIDERURGIA:
OLTRE IL PRODOTTO

CONVEGNO

07 SETTEMBRE 2023

siderweb



GIANFRANCO TOSINI

UFFICIO STUDI SIDERWEB

eventi

LE TENDENZE DELL'INDUSTRIA SIDERURGICA

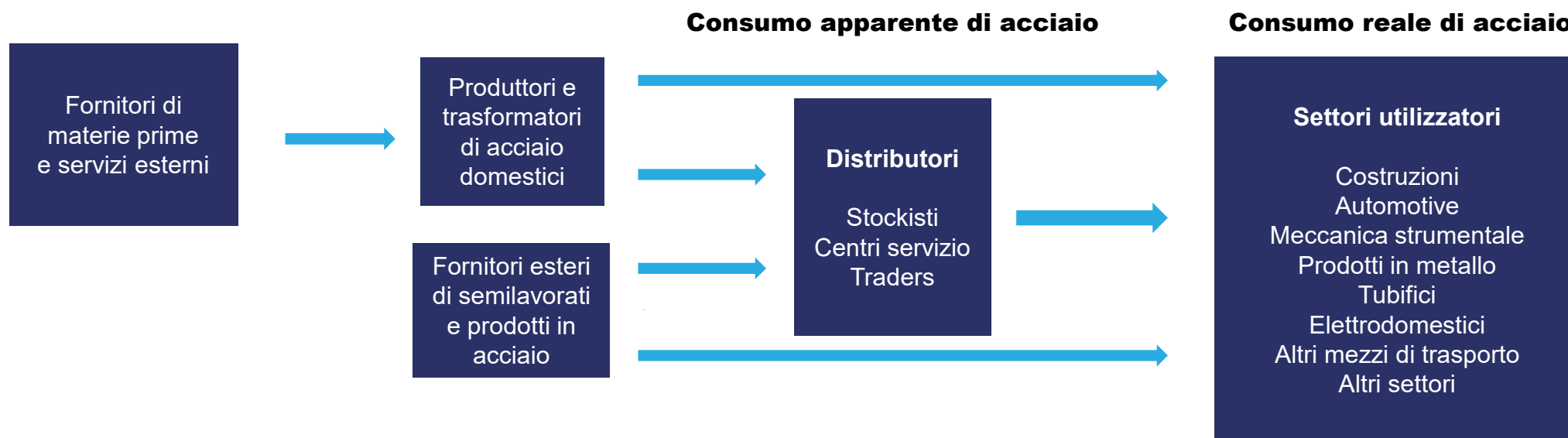
L'industria siderurgica sta attraversando una fase di profondi cambiamenti a causa di diversi fattori:

1. fluttuazione della domanda di acciaio a fronte di un'eccedenza di capacità produttiva;
2. gestione delle normative sulle emissioni di CO₂ che richiedono massici investimenti per la decarbonizzazione dei processi produttivi;
3. concentrazione mediante integrazioni a monte e a valle della produzione;
4. riduzione dei costi sfruttando le economie di scala e ottimizzando la catena di approvvigionamento e di sbocco sui mercati;
5. accelerazione dei processi di digitalizzazione e automazione su larga scala;
6. fidelizzazione di clienti attraverso la diversificazione del portafoglio prodotti e l'offerta di servizi.



LA CATENA DEL VALORE SIDERURGICA

Gli sforzi per far fronte e adattarsi alla nuova realtà vedono coinvolti tutti gli attori della catena del valore dell'industria siderurgica, che va dalla fornitura di materie prime e servizi esterni, alla produzione e trasformazione dell'acciaio, alla distribuzione dei prodotti siderurgici ed agli utilizzatori di tali prodotti.



LA DISTRIBUZIONE

Le tendenze in atto nella produzione di acciaio hanno un impatto rilevante sulla distribuzione dei prodotti siderurgici che presenta in Europa delle caratteristiche peculiari:

1. frammentazione: su oltre tremila aziende di distribuzione, solo una ventina hanno una presenza transfrontaliera, la maggior parte opera sui mercati locali e regionali;
2. concentrazione delle vendite: quattro operatori controllano due terzi dei volumi di acciaio intermediati in Europa;
3. il numero di distributori indipendenti sta diminuendo a causa della cessazione dell'attività o dell'integrazione fra operatori;
4. aumentano i centri servizio in conseguenza dell'offerta di servizi anche da parte di distributori che in precedenza si limitavano alla vendita all'ingrosso (stockisti) di prodotti siderurgici.



DISTRIBUTORI ALL'INGROSSO INDIPENDENTI DI MINORI DIMENSIONI

1. Presidiano capillarmente il mercato, con dimensioni tanto piccole da non poter esser oggetto di interesse dei grandi player, e quindi nel breve non si sentono minacciati;
2. La morfologia del mercato li difende, perché a sua volta è frastagliato e rende quindi difficile conseguire economie di scala interessanti;
3. Avendo quote di mercato frazionarie, consentono al produttore che li serve di distribuire il rischio, anche perché sono buoni pagatori;
4. La natura familiare li fa sopravvivere anche in condizioni scarsamente economiche o di congiuntura negativa;
5. Le nuove generazioni sono tentate di capitalizzare l'avviamento, e quindi possono cedere l'azienda a chi vuole crescere (concentrazioni);
6. Un'alternativa alle acquisizioni è l'associazionismo, anche attraverso l'aggregazione nei gruppi di acquisto.



DISTRIBUTORI ALL'INGROSSO INDIPENDENTI DI MEDIE/GRANDI DIMENSIONI

1. Sono schiacciati tra i piccoli (rispetto a cui hanno costi più alti) e i distributori verticalizzati, a cui interessano le quote di mercato;
2. Denotano spesso un atteggiamento passivo nei confronti delle politiche attuate dai produttori, lo dimostra la disponibilità a fare stock per i produttori stessi;
3. Sono preferiti dai produttori, per i quali la concentrazione distributiva è un imperativo per ottimizzare le loro economie di scala;
4. Per rimanere indipendenti, i distributori di medie/grandi dimensioni lavorano per dare più servizi a valore aggiunto individuando delle nicchie:
 - geografiche, con l'inconveniente che non è facile crescere verso economie di scala interessanti, che invece sono sempre più critiche;
 - di domanda, specializzandosi ma rinunciando alla flessibilità data dalla gamma, grazie a cui queste aziende sono sopravvissute finora.



CENTRI DI SERVIZIO

1. Vivono una crescente competizione;
2. Sostengono forti investimenti specialistici con conseguente rigidità finanziaria, data anche dagli ammortamenti;
3. Spesso sono eccessivamente legati ai produttori, a cui garantiscono sbocchi continuativi di volumi interessanti (produttore generalista) o collegamenti con cluster specialistici, che operano su mercati non marginali (product leader);
4. Hanno più anime:
 - centri specializzati, si focalizzano su mercati di sbocco molto mirati;
 - centri non specializzati, che offrono sia prodotti piani che lunghi, con particolare riferimento alla carpenteria edilePer ovviare all'eccesso d'offerta cercano nuovi sbocchi, offrendo kit completi a clienti specializzati.

I medesimi centri servizi sono anche:

- fornitori dei distributori dal pronto, diventando quindi grossisti di produttori di prima trasformazione.



PERFORMANCE DEI DISTRIBUTORI ALL'INGROSSO E DEI CENTRI SERVIZIO ITALIANI

Variabili	Distributori Media 2021-2019	Centri servizio Media 2021-2019
Valore aggiunto/Ricavi delle vendite	10,5%	11,0%
Ebitda/Ricavi delle vendite	5,6%	6,5%
Utile netto/Ricavi delle vendite	2,4%	2,9%
Redditività delle vendite (ROS)	3,9%	4,5%
Redditività del patrimonio netto (ROE)	9,8%	14,8%
Oneri finanziari/Ebitda	9,0%	7,9%
Ammortamenti/Valore della produzione	1,2%	1,5%
Immobilizzazioni materiali/Capitale investito	17,6%	14,1%
Mezzi propri/Capitale investito	37,2%	32,5%



II RAPPORTO TRA PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE

- Se è vero che esistono alcuni sintomi di indebolimento della posizione contrattuale che caratterizza la distribuzione nei confronti della produzione, bisogna riconoscere che non si tratta di una situazione irreversibile;
- I processi di integrazione a valle di cui si sono resi protagonisti alcuni produttori - e che altri sembra si apprestino ad attuare - vengono attivati soprattutto per esigenze dovute all'attuazione di un disegno strategico complesso, che non prescinde dalla necessità di controllo stretto di una rete efficiente;
- La distribuzione può quindi mantenere la propria autonomia, a patto che compia scelte corrette in tema di portafoglio prodotti. In particolare, diventa critica la selezione dei servizi che dovranno essere attivati sia per soddisfare le attese della produzione, sia per mantenere una relazione virtuosa con il mercato degli utilizzatori finali.
- Molte delle relazioni tra produzione e distribuzione sono frutto delle caratteristiche strutturali ed organizzative reciproche e di tale «automatismo ricombinante» bisogna tener conto nella scelta delle strategie future, perché non permettono eccessiva fantasia nella formulazione delle scelte strategiche di imprese che si rifanno ai medesimi modelli organizzativi.



I SERVIZI STRATEGICI PER LA DISTRIBUZIONE ITALIANA

Servizi	Definizione
Specializzazione	La gamma offerta privilegia specifiche tipologie di clienti e può diventare una via di segmentazione della domanda
Gamma ampia	Numero elevato sia di prodotti disponibili (ampiezza di gamma), sia di referenze per singolo prodotto (profondità di gamma)
Conoscenza del cliente	Sensibilità per le attese specifiche del singolo utilizzatore, come premessa alla personalizzazione del servizio
Elasticità di condizioni	Adattamento alle singole situazioni dei termini con cui regolare le transazioni (pagamenti, trasporti, fido, extra...)
Qualità intrinseca	Garanzia di eccellenza delle caratteristiche tecniche dei materiali distribuiti
Controllo di gestione	Strumenti di controllo gestione più sofisticati dell'incremento dei volumi trattati
Disponibilità finanziarie	Risorse necessarie per rafforzare il profilo competitivo dell'impresa



I SERVIZI STRATEGICI PER LA DISTRIBUZIONE ITALIANA

Servizi	Definizione
Velocità di servizio	Capacità di evadere ordini complessi in tempi rapidi
Logistica	Strumenti gestionali in gradi di ottimizzare l'investimento in magazzino ed i costi di movimentazione
Produzione e Marketing	Capacità del personale di sviluppare competenze tecniche di prodotto e di diagnosticare necessità ulteriori rispetto a quelle esplicitate dal cliente
Nuovi impieghi	Sviluppo di nuove applicazioni
Clusterizzazione dei clienti	Raggruppare i clienti per omogeneità di profilo (prodotti richiesti, settore di impiego)
Ruolo di grossista	Relazioni con distributori di dimensioni inferiori alle proprie, che la produzione non può servire direttamente a condizioni economiche
Prelavorazioni e lavorazioni a valore aggiunto	Capacità di effettuare lavorazioni su un prodotto di base per renderlo adatto all'utilizzo finale



I SERVIZI STRATEGICI PER LA DISTRIBUZIONE ITALIANA

Servizi	Definizione
Segnalazione dei problemi	Individuare richieste ricorrenti da parte di gruppi significativi di clienti, su cui costruire servizi fisici/standard di fornitura apprezzati
Qualità concordata	Definire prestazioni critiche, organizzate gerarchicamente e con standard e tolleranze minime garantite
Tracciabilità del prodotto	Disporre di tutte le informazioni necessarie per soddisfare clienti diversi , che chiedono una certificazione, espressa secondo i modelli specifici del settore di impiego
Certificazioni	Documentare/garantire le caratteristiche tecniche del prodotto viste come standard di miglioramento produttivo e dell'organizzazione d'impresa



LE OPZIONI DELLA DISTRIBUZIONE

- ❑ Di fronte ai cambiamenti dal lato dell'offerta e della domanda, la distribuzione è ad un bivio:
 1. sviluppare **efficienza**, gestendo la mera attività di collocazione del prodotto seguendo logiche in stretta sintonia con le priorità della produzione;
 2. mettere a punto servizi dal **valore aggiunto** più o meno elevato, da erogare contestualmente all'attività tradizionale, fino a rendere quest'ultima un complemento del vero business dell'impresa. Cioè una componente soft non marginale del prodotto che consente di modificare i presupposti stessi dell'economicità del business.
- ❑ I costi necessari per generare il valore aggiunto incrementale condizionano la definizione del valore stesso del lotto economico, che anche sensibilmente diverso da quello tradizionalmente auspicato dai produttori e che sarebbe rispettato con scrupolo da una gestione in linea con la prima alternativa considerata.
- ❑ Per decidere qual è l'opzione più interessante per i singoli operatori è necessario mettere a fuoco costi e valore delle diverse tipologie di servizi che è teoricamente possibile erogare, ovvero considerare i vincoli strutturali all'allargamento dell'offerta di servizi



VINCOLI STRUTTURALI ALL'ALLARGAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI

Vincolo strutturale	Aree di gestione critiche
Immaterialità del prodotto	Problemi nel difendere l'originalità della business idea; impossibilità per il cliente di campionare il prodotto prima di acquistarlo; elevata correlazione tra immagine e qualità.
Gestione della risorsa umana	Investimenti in formazione permanente, per aggiornamento e crescita; sviluppo della motivazione, dalla quale dipende la qualità della prestazione.
Impossibilità di costituire stock	Esigenza di dimensionare la capacità produttiva tenendo conto dei picchi di domanda anziché di dati medi; costi/opportunità dovuti all'affollamento della domanda in periodi/orari particolari, alternativi con fasi di inutilizzo della struttura; impossibilità di collaudare il prodotto prima della sua consegna; coincidenza temporale tra produzione e consegna/erogazione.
Cooperazione con il cliente	Disponibilità di personale tecnico per gestire il rapporto con il cliente; impossibilità di correggere errori e imperfezioni; disponibilità di luoghi d'incontro non solo per esigenze di efficienza produttiva; problemi di misurazione della produttività e della professionalità dei collaboratori, che subiscono gli effetti delle specifiche richieste e pretese del singolo cliente.



VANTAGGI DEI CENTRI SERVIZIO PER I CLIENTI

- ❑ Lotto minimo di acquisto inferiore rispetto alle acciaierie che di solito richiedono ai clienti di acquistare una grande quantità di acciaio in un'unica transazione, gravando sulle piccole imprese.
- ❑ I centri di servizio accumulano i prodotti nei loro magazzini e sono responsabili della gestione delle scorte. I clienti devono solo ordinare le quantità di cui hanno bisogno in base ai loro programmi di produzione. Quindi non devono preoccuparsi degli spazi di stoccaggio per i prodotti, in attesa degli ordini di produzione.
- ❑ I clienti beneficiano delle economie di scala in quanto i centri di servizio possono acquistare grandi quantità di prodotto ad un prezzo inferiore. Possono lavorare, immagazzinare e distribuire l'acciaio acquistato a molti clienti.
- ❑ I clienti possono usufruire dei servizi pre-lavorazione offerti dai centri di servizio (taglio, piegatura, finitura, ecc.) per cui non devono acquistare e utilizzare attrezzature specializzate.
- ❑ I prodotti vengono forniti ai clienti in forme, sagome e lunghezze specificate, per cui i clienti risparmiano denaro dalla gestione dei materiali di scarto.
- ❑ I centri di servizio sono collegati agli stabilimenti che offrono materiale della migliore qualità al prezzo più basso. Conoscono gli aspetti qualitativi dei prodotti su cui i clienti possono fare affidamento. Le certificazioni ottenute attestano la loro capacità di soddisfare i requisiti del cliente ed i requisiti legali e normative applicabili.

