

# OSSERVATORIO ECONOMICO SERRAMENTI: COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE, BUSINESS MODEL E OPZIONI STRATEGICHE

ESTRATTO DEL RAPPORTO DI RICERCA CONSORZIO LEGNOLEGNO

A cura di

Luana Carcano ■ Antonio Catalani ■ Gabriella Lojacono

**SDA Bocconi**  
School of Management

per

 **CONSORZIO  
LEGNOLEGNO**

 Regione Emilia-Romagna

  
CNA  
Produzione

  
*Confartigianato*  
Federimprese Emilia-Romagna

  
AGB

 **BIESSE**  
WOOD DIVISION

## Introduzione: il profilo del settore

Il comparto dei serramenti, siano essi porte interne, finestre e porte finestre o porte pedonali di ingresso, può essere suddiviso in quattro segmenti principali in funzione del materiale di cui risultano prevalentemente composti i telai fissi e mobili dei prodotti finiti ovvero legno, plastica, alluminio e ferro/acciaio.

Considerato nel suo complesso, nel 2005, tale comparto ha sviluppato un volume di scambi commerciali internazionali, a livello di export, superiore agli otto miliardi di dollari americani, un terzo dei quali è stato generato dal segmento "legno", seguito dal ferro e dall'acciaio e dalla plastica e dall'alluminio. I principali paesi protagonisti, a livello mondiale del comparto complessivo sono la Germania, il Canada, la Cina e gli USA.

Con riferimento specifico ai serramenti in legno, l'analisi della competitività internazionale evidenzia nell'ultimo decennio, la forte crescita dell'export della Cina da un lato e del Brasile d'altro, diretto verso mercati importanti come gli Stati Uniti che hanno reso così più aperto, un comparto sostanzialmente locale.

Dato il contenuto artigianale che caratterizza il comparto, in un'analisi sulla competitività internazionale tendono a emergere paesi con costi della manodopera bassi oppure caratterizzati da una ricchezza e disponibilità di materia prima in patria, come la già citata Cina, il Brasile, il Canada e l'Indonesia.

E' comunque interessante notare come l'Italia tenda a essere il primo fornitore europeo nei due principali mercati mondiali (USA e Giappone) a evidenza della forte caratterizzazione qualitativa dei prodotti e dell'importanza dell'Italian Style in ogni aspetto dell'arredamento della casa. Inoltre, le importazioni di prodotti finiti italiane sono cresciute fortemente soprattutto nell'ultimo triennio provenendo in particolare dalla Romania e dal Portogallo.

L'internazionalizzazione viene spesso considerata, soprattutto dalle aziende di minori dimensioni, come una prerogativa delle imprese più strutturate meglio in grado di affrontarne la complessità. In un mondo, inevitabilmente sempre più globale, come quello attuale, una simile affermazione risulta solo parzialmente vera, anche in un settore, come quello dei serramenti, ancora molto locale e frammentato.

Uno dei rischi che le piccole imprese potranno correre in futuro, è infatti quello della cosiddetta "internazionalizzazione passiva", ovvero la concorrenza, all'interno del territorio nazionale da parte di imprese straniere che decideranno di operare in Italia.

## Il comparto dei serramenti in legno in Italia

Il comparto di produzione del serramento, nel suo complesso, senza distinzione per materiale, appare notevolmente frammentato con la prima azienda che detiene una quota del 6%.

Il comparto del serramento in legno appare, dall'analisi delle caratteristiche fondamentali delle circa 3.000 imprese attive nei diversi ambiti dello stesso, ancora più frammentato. Da un punto di vista competitivo, il livello di competizione interno tende a essere abbastanza elevato. Il comparto si caratterizza per una grande varietà di attori, sia a livello produttivo che distributivo, che si differenziano fra loro, per esempio, per l'ampiezza geografica del proprio business (locale, regionale, nazionale o internazionale), per il canale distributivo (business to business o business to consumer), per la tipologia di materiali ecc.

La concorrenza potenziale è altrettanto rilevante rispetto al confronto competitivo fra imprese di produzione di serramenti. Essa è attuata dagli attori che potrebbero entrare nel comparto in Italia o minacciarne anche solo l'ingresso. In prospettiva i concorrenti potenziali più temibili sono aziende di serramenti localizzate per esempio in Cina, Indonesia, Brasile. E' importante anche considerare l'impatto della concorrenza indirettamente esercitata dai produttori di serramenti, tecnologicamente diversi, che soddisfano però le stesse esigenze della clientela. Nel nostro caso ci si riferisce a serramenti in materiali sostitutivi del legno, come per esempio, plastica e alluminio. In Italia, la pressione esercitata dai materiali diversi dal legno, è funzione del segmento di mercato di riferimento.

Il comparto presenta barriere all'entrata non particolarmente elevate, tenendo conto che la scala minima di operatività e gli investimenti finanziari richiesti non sono particolarmente onerosi o di grandi dimensioni come in altri settori (ad esempio, la cantieristica, farmaceutico). Anche la differenziazione di prodotto, tranne poche e limitate eccezioni, non rappresenta un ostacolo forte all'ingresso di altri operatori, considerando i rari tentativi di affermazione di un marchio nel settore. Il vero problema è il montaggio.

Infine, sono spesso i fornitori di input produttivi a trovarsi in una posizione di superiorità negoziale nei confronti delle imprese di serramenti. Infatti forniscono un input rilevante, sia l'essenza legnosa o il macchinario, per la produzione e non devono in genere fronteggiare immediate minacce di prodotti sostitutivi. Questo di fatto sposta il potere contrattuale inevitabilmente verso le fasi a monte della filiera.

## Sfide future

Attualmente i serramentisti, spesso aziende nate in genere nell'immediato dopoguerra, sono chiamati a un ulteriore cambiamento, non tanto a livello di competenze produttive bensì gestionali e manageriali.

In questo periodo sembra che stiano emergendo, nel comparto, per lo più le debolezze intrinseche alle modalità competitive delle imprese spinte anche da alcuni fattori di contesto, come per esempio l'introduzione della normativa CE.

Tra gli elementi di debolezza che possono minacciare la competitività delle aziende di produzione di serramenti in legno, si possono citare la ridotta cultura commerciale che porta la maggior parte dei falegnami e dei serramentisti a concentrarsi sulla produzione limitando lo sviluppo di marchi; la relativa scarsità di investimenti in tecnologia e macchinari; le ridotte dimensioni. Tra i punti di forza delle imprese italiane si possono invece citare per esempio, la qualità dei serramenti; la flessibilità produttiva; l'imprenditorialità e la localizzazione in Italia, dove esiste un consumatore sensibile al legno e agli aspetti estetici. Un'altra opportunità di mercato in futuro potrà essere rappresentata dalla bioedilizia

Le strategie competitive delle aziende: criteri di segmentazione e raggruppamenti strategici

Le variabili usualmente utilizzate per segmentare il settore fanno riferimento al segmento, alla varietà dei compratori e all'ambito geografico.

L'ambito di segmento attiene alla varietà dei prodotti in termini di prezzo, dimensioni, tecnologia, materie prime, servizi pre e post vendita. La varietà dei compratori (acquirenti e canali) si basa sulla classificazione dei clienti serviti in termini di target (famiglie, enti pubblici, aziende private) e di canali

distributivi. L'ambito geografico considera le scelte di posizionamento geografico delle attività sia di vendita sia di approvvigionamento oltre i confini italiani.

L'ipotesi di partenza per l'analisi del posizionamento nel sistema competitivo è che le aziende scelgano specifici segmenti del mercato in cui operare all'interno di mercati locali, nazionali e/o internazionali. Le peculiarità di questi segmenti generano alcune esigenze in termini di attività che l'azienda deve svolgere. Basti pensare, a titolo di esempio, alle esigenze di un cliente privato rispetto a quelle di un grande committente o di un ente pubblico (in termini di servizi da predisporre, di gestione del progetto, di potere contrattuale).

Con riguardo al settore dei serramenti, la ricerca sul campo ha consentito di individuare, attraverso l'utilizzo di variabili di segmentazione e di posizionamento, una serie di raggruppamenti strategici (cluster).

Per entrare nel dettaglio delle peculiarità dei profili strategici del settore dei serramenti, sono state considerate le variabili di posizionamento descritte di seguito.

■ **Diversificazione.** Si intende la diversificazione operata all'esterno del settore dei serramenti. Essa si può attuare, ad esempio, nell'oggettistica/arredamento, sfruttando sinergie derivanti dal possesso di know-how nella lavorazione di un certo materiale (ad esempio, il legno) o nell'applicazione di una determinata tecnologia.

Numero di comparti in cui l'impresa opera. Per la classificazione dei comparti si può fare riferimento a quanto desunto dall'analisi sul campo. Imprenditori e opinion leader concordano nel proporre la seguente classificazione: finestre, porte interne, porte esterne, zanzariere, persiane, sistemi oscuranti, facciate continue, accessori.

Gli imprenditori che manifestano la volontà di diversificare la loro produzione lo fanno ricorrendo all'outsourcing ossia acquistando da altri produttori le categorie che servono a completare la gamma al fine di offrire un miglior servizio al trade e alle imprese di edilizia.

Alla base di questo trend potrebbe essere la volontà dell'impresa di sostenere o incrementare il fatturato, cogliendo anche opportunità di richieste ed esigenze del mercato di forniture complete "chiavi in mano" per ambienti interni ed esterni. Tale operazione però comporta ingenti investimenti in capacità produttiva, nuovi fornitori etc., e non sempre il risultato è quello atteso, soprattutto se si attua su richiesta di un singolo, grande cliente, con il quale magari il rapporto di fornitura è occasionale. Tra gli esempi di imprese che hanno realizzato una diversificazione correlata offrendo un ampio portafoglio prodotti si possono ricordare Cocif (porte, finestre), Albertini (azienda che offre praticamente tutti i tipi di serramento ossia porte, finestre, sistemi oscuranti, sistemi scorrevoli, persiane, porte di ingresso, accessori) e Sandri (finestre, portoncini e schemi oscuranti ossia persiane e oscuri interni).

■ **Focalizzazione per materiale.** Le aziende del settore del serramento possono realizzare prodotti in un unico materiale (ad esempio il legno) oppure utilizzare diversi materiali (ad esempio, legno e metallo) anche se detengono competenze specifiche e/o producono maggiori quantità in un particolare comparto definito dalla specializzazione per materiali. Dall'analisi sul campo è emersa una tendenza delle imprese a passare

dal prodotto monomaterico (ad esempio, in legno) alla combinazione di diversi materiali (tipicamente legno e alluminio).

■ **Fascia di mercato.** In tal caso, si può fare il duplice riferimento alla qualità percepita (dal punto di vista soggettivo) o al livello di prezzo dell'offerta (dal punto di vista oggettivo). Nel linguaggio di settore, quando si entra nel merito di questa dimensione, sono le valutazioni soggettive a prevalere. Tale situazione trova una prima spiegazione scientifica nel fatto che comunque la qualità dovrebbe essere teoricamente correlata al prezzo; secondariamente, si evidenzia una notevole difficoltà ad esprimere dati oggettivi di "prezzo medio" per prodotti le cui caratteristiche variano considerevolmente in relazione alle esigenze del cliente.

■ **Ampiezza della gamma ossia numero di famiglie/modelli.** Questa variabile esprime la varietà dell'offerta nonché la capacità di rispondere alle mutevoli esigenze del cliente. Le imprese analizzate offrono usualmente un ampio numero di modelli.

La varietà dell'offerta è esasperata dalle molteplici possibilità di personalizzazione tipiche di produzioni custom made rispetto a quelle "a catalogo". Dunque, l'ampiezza della gamma è strettamente connessa ad un'altra variabile di segmentazione che è il grado di standardizzazione del prodotto.

■ **Tipo di specializzazione per materiale.** Le specializzazioni per materiale impattano sulla qualità e prestigio del prodotto, nonché sulle modalità produttive.

■ **Importanza attribuita alla componente di servizio.** Tale dimensione considera la criticità che il servizio riveste rispetto alle caratteristiche materiali del sistema di prodotto. I servizi collegati ai beni offerti si distinguono in servizi pre e post-vendita. Per quanto riguarda i servizi pre-vendita, si pensi alle informazioni di supporto alla scelta, alla consulenza diretta in fase di selezione, alla possibilità di richieste personalizzate, alla reperibilità. I servizi post-vendita comprendono invece la consegna, l'installazione, l'addestramento all'uso, la manutenzione, le riparazioni, la fornitura di pezzi di ricambio, etc. Questi servizi possono rivestire un'importanza particolare soprattutto per alcune categorie merceologiche. Si noti inoltre come, a parità di bene offerto come elemento centrale del sistema di prodotto, gli elementi di servizio possano variare notevolmente per il cliente intermedio (ossia il rivenditore) e per l'utilizzatore finale. Per esempio, nel caso degli oggetti per la casa venduti attraverso una distribuzione specializzata i sistemi di prodotto possono includere sia servizi destinati ai clienti finali, come la disponibilità di informazioni sul punto vendita, sia servizi specifici per il negoziante, come l'assistenza in fase di definizione dell'assortimento, attività formative sui prodotti dell'azienda per il personale del punto vendita, assistenza e materiali di supporto per l'allestimento delle vetrine etc.

■ **Canali distributivi.** Una volta il serramento era venduto direttamente al privato (nel caso del prodotto artigianale) o all'impresa edile (nel caso dell'impresa di serramenti). Nel tempo è nata una figura di intermediazione, il rivenditore, che oltre a porte e finestre tratta spesso anche accessori per

la casa o ferramenta. I rivenditori vendono sia ai privati che alle imprese, anche se queste sono più portate a rivolgersi direttamente al produttore. In maggior dettaglio, i canali possono essere così suddivisi: punti vendita specializzati (comprensivi di showroom e monomarca), punti vendita non specializzati, contract (incluse le grandi forniture nel settore dell'edilizia), misti. Nel caso del contract, la componente di servizio è esasperata e diventa un fattore critico di successo rispetto a quella produttiva. Sembrano dunque delinearsi due percorsi alternativi (e due modelli di business): soddisfare le esigenze delle imprese edili con una struttura commerciale specializzata che lavora specificatamente per i cantieri, a contatto con costruttori e progettisti; alternativamente, creare una rete distributiva che si articola in punti vendita che servono a loro volta professionisti e clienti privati. Le opzioni disponibili riflettono le strategie distributive ed i rapporti del produttore con la filiera a valle ed hanno una forte correlazione con la strategia di prodotto. A seconda del tipo di interlocutore (impresario, architetto, rivenditore privato) saranno diversi gli argomenti chiave per stimolarli all'acquisto, dal prezzo, alla velocità dei tempi di consegna ai servizi. Ad esempio, l'impresario è maggiormente sensibile al prezzo; secondariamente, è attento alla capacità dell'azienda di seguire e rispettare gli impegni assunti in merito alla tempistica del cantiere. Nei confronti di questi interlocutori possono però generarsi dei problemi conseguenti al diverso potere contrattuale.

Mercato di sbocco in termini geografici. Si è valutato il grado di internazionalizzazione considerando sia i mercati di sbocco che il dispiegamento delle attività produttive a livello internazionale. L'analisi sul campo ha evidenziato che l'internazionalizzazione, comunque venga intesa, caratterizza pochissime imprese. Dalle nostre osservazioni abbiamo notato che le imprese hanno un mercato essenzialmente nazionale se non locale. Esistono problemi legati agli standard e ai gusti dei diversi paesi. Talvolta, le possibilità di esportazione sono limitate dalle barriere protezionistiche vigenti nei diversi Paesi.

■ **Make or Buy relativamente al processo produttivo.** Il controllo delle attività produttive è valutabile in base al livello di integrazione verticale a monte. Il controllo delle attività produttive, in un settore caratterizzato da componenti di prodotto molto variegata per materiale e tecnologia, è un'attività critica, che non sempre risulta efficiente mantenere all'interno. Nel settore prevale la tendenza ad esternalizzare la produzione di componenti specifiche; situazione che è coerente con la tipologia di processo produttivo che necessita di molteplici elementi, dal vetro, alla plastica, alla ferramenta che non è efficace e conveniente per una singola impresa realizzare internamente.

Alcune delle variabili sopra descritte, con i relativi gradienti, sono hanno consentito l'individuazione di alcuni cluster di seguito descritti.

Una prima ipotesi di lavoro ruota attorno a due variabili esemplificative del sistema di prodotto. Sono state, dunque, considerate l'estensione dell'offerta, profilando le imprese secondo la dicotomia "specializzata" e "non specializzata", la fascia di mercato (ossia qualità percepita) secondo la tripartizione "alta", "media" e "bassa" e segmento di clienti serviti, a seconda che sia "business to business" (ossia imprese rivolte a serramentisti) oppure "business to consumer" (ossia imprese che hanno come interlocutore commerciale il rivenditore, l'impresa edile, il

progettista, il cliente privato).

Per ogni cluster è stata calcolata la media dei ricavi del ROI e del numero di dipendenti.

## Raggruppamenti strategici per specializzazione, fascia di mercato e tipologia di mercato

Dal confronto dei raggruppamenti individuati con i principali indicatori dimensionali e di reddito, è possibile individuare come le imprese specializzate operanti nel segmento B2B siano quelle con performance migliori; successivamente, le imprese rivolte verso l'end-user sono caratterizzate da una redditività minore. Tuttavia, queste imprese detengono una maggiore dimensione aziendale, testimoniata sia dal fatturato sia dal numero medio di dipendenti. Tra di esse, inoltre, la maggiore concentrazione si riscontra nella fascia media di mercato, nel segmento B2B, seguita dalle imprese dell'alto di gamma.

Conseguentemente è possibile individuare le seguenti caratteristiche primarie:

- le imprese specializzate detengono una dimensione aziendale media superiore rispetto a quelle non specializzate;
- i raggruppamenti di imprese operanti nel segmento "business to consumer" sono composti da un numero maggiore di imprese, indipendentemente dalla fascia di mercato in cui l'impresa opera;
- la redditività delle imprese appare più sostenuta per le imprese operanti nel segmento "business to business";
- per quanto concerne infine le fasce di mercato servite, è possibile osservare come anche le imprese che operano nel basso di gamma siano caratterizzate da una buona redditività, dimostrando quindi la capacità di queste imprese di competere in un segmento maggiormente esposto a pressioni di costo ed efficienza interna produttiva.

Dai dati rilevati emerge come le imprese che producono porte interne siano quelle di maggiori dimensioni, sia per fatturato, sia per numero di dipendenti, sia per la fascia media che alta di mercato servita.

Per quanto concerne la redditività, si conferma la correlazione inversa con il mercato dell'utente finale, caratterizzato da maggiore pressione competitiva. A livello di specializzazione produttiva, la redditività sembra disporsi in maniera uniforme indipendentemente dai prodotti.

## Le opzioni strategiche

La situazione attuale, così come è emersa dalla ricerca, non consente di individuare gruppi di aziende le cui prestazioni, lette alla luce dei risultati economici, appaiano decisamente superiori alla media grazie alle scelte strategiche effettuate. In pratica non è possibile delineare un chiaro modello evolutivo di successo. Questa situazione è dovuta certamente a numerosi fattori. Ad esempio, la maggior parte delle aziende che ha modificato in maniera sostanziale la propria strategia lo ha fatto in tempi troppo recenti, di conseguenza i risultati probabilmente non sono ancora intelligibili e pertanto non è possibile alcuna valutazione in merito. Nella situazione attuale, a fronte di un mercato frammentato, ma importante, qualsiasi scelta strategica congrua con la situazione del contesto e dell'azienda, se ben pianificata ed appropriatamente gestita, può dare risultati. Vi sono evidentemente delle condizioni da rispettare: una lettura approfondita della situazione attuale e delle dinamiche in atto (ed è a questo scopo che

è stata realizzata questa ricerca) che sia accompagnata dalla capacità di pianificare e portare avanti un progetto adeguato. In questa ottica diventa determinante lo sviluppo delle competenze strategiche e manageriali all'interno delle aziende come condizione per realizzare il cambiamento. A fronte di queste caratteristiche di frammentazione, struttura familiare, bassa capitalizzazione, scarsa capacità di realizzare innovazione, il mercato non si sviluppa, ma tende piuttosto ad una faticosa stagnazione. Sempre più spesso vi saranno aziende che si spegneranno per mancanza di passione o di profitti, magari nel corso di un cambio generazionale. Vi è quindi una prima sfida, che certamente riguarda tutto il settore: far rinascere la voglia di intraprendere, superando la fase del lamentarsi un giorno e barcamenarsi quello successivo, perché poi, in fondo non va così male. Certamente esiste un capitale costituito da imprenditori che sono attivi, che hanno progetti e che realizzano investimenti per la crescita e per lo sviluppo, ma il tono generale del settore appare non positivo. Al di là delle ricette, sempre troppo generali che possono nascere dalla ricerca sul settore e che certamente costituiscono un valido e meritorio elemento di riflessione, niente può fare quanto la creatività imprenditoriale.

Attuare una strategia di qualsiasi genere richiede certamente investimenti, non necessariamente cospicui, ma mentre la gestione quotidiana, basata magari su scelte tattiche viene solitamente autofinanziata o rientra nel novero delle operazioni di carattere ordinario, una scelta strategica vera e propria implica un reale investimento, che si tratti di un finanziamento o di un apporto di capitale di rischio. In genere le aziende italiane hanno dimostrato negli ultimi anni una ridotta propensione al rischio. In realtà gli aspetti strutturali del problema si sovrappongono spesso ad aspetti di tipo culturale. Se da una parte vi è la diffusa tendenza ad approcci caratterizzati da ottiche di breve periodo, quindi è difficile che si affrontino reali sfide strategiche, dall'altra non vi sono neanche le competenze per strutturare un business plan adeguato, con il quale ricorrere al finanziamento. In buona sostanza è nella natura di queste aziende un atteggiamento decisamente conservatore. Purtroppo non sempre il cambio generazionale, con l'innesto di nuove mentalità e di nuove competenze è stato fruttuoso, perché spesso il nostro imprenditore tende ad accentrare e, dominato come è dallo scetticismo e dal timore del cambiamento, difficilmente accetta nuove idee che modifichino strutturalmente l'assetto del business.

In realtà le variabili da gestire sono molto numerose, dalla scelta di focalizzarsi sul settore consumer, rivolgendosi quindi direttamente al cliente finale o agli show room specializzati, al concentrarsi sul mercato business to business, rivolgendosi direttamente ai costruttori ed ai progettisti. La ricerca ha dimostrato che tutte le strategie evidenziate hanno generato, quando ben eseguite, risultati sostanzialmente positivi. Il punto è come nasce il processo di definizione della strategia e come viene gestito. A seconda del segmento di consumatori prescelto alcune questioni chiave cambiano in maniera profonda: rivolgersi al cliente finale vuol dire comprendere cosa realmente vuole, ma certamente non può esservi una risposta univoca: tutto dipende dal profilo del cliente, dal suo modo di svolgere il processo di acquisto (se da solo o accompagnato da un tecnico con funzione di orientamento o di prescrizione), dalle motivazioni che ci sono dietro l'acquisto (se è una prima casa, una villa, una ristrutturazione o un rinnovo) e dal budget di spesa previsto. Di fronte



a tale varietà di situazioni non può esserci una risposta univoca: c'è spazio per aziende che vogliono lavorare su uno qualsiasi dei segmenti di domanda, ma il punto vero è che è necessario fare una scelta. È ciò che in termini tecnici si chiama focalizzarsi. In pratica si sceglie di concentrare le proprie risorse e le proprie attività su un obiettivo specifico, su un progetto che si è deciso di attuare. Questo tema è di particolare rilevanza quando si parla di mercati che stanno modificando la loro conformazione; come si è già detto è necessario considerare gli investimenti richiesti, e la necessità di formare gli attori della filiera ai nuovi prodotti ed a nuove modalità di consumo. In pratica la focalizzazione corrisponde alla scelta dei gruppi di clienti, e dei segmenti di mercato, ai quali intendiamo rivolgere la nostra offerta. In alternativa la focalizzazione può anche realizzarsi quando l'azienda si concentra su quei prodotti nei quali, grazie alla disponibilità di vantaggi competitivi o di competenze, l'azienda sente di essere eccellente. In realtà, proprio perché tali scelte non nascono da un processo pianificato, ma da opportunità, spesso vi è la tendenza a fare di tutto, perdendo di vista le conseguenze che derivano in termini di inefficienze dalla complessità dell'offerta. Cercare di soddisfare tutti vuol dire non eccellere per nessuno.

Ci sembra ancora rilevante evidenziare come sia nel corso delle interviste che nell'ambito del focus group, non siano assolutamente emerse alcune delle condizioni per il cambiamento che sembrano essere già in atto, oppure che potrebbero essere perseguibili, portando innovazioni nella gestione dei processi di filiera che potrebbero avvantaggiare chi riesce a realizzarle.

In sostanza le vere sfide e le possibilità di mettere in atto adeguate opzioni strategiche sono legate prima di tutto alla cultura del settore. Ciò deriva certamente dalla sua origine, spesso artigianale, e dalla sua storia, che ha consentito, nell'ottica di aspettative individuali, buoni redditi agli imprenditori. Il cambiamento culturale è un processo di grande complessità, che può essere stimolato da enti esterni, ma generalmente nasce per contagio: a mano a mano che un numero crescente di imprese realizza nuove strategie, incoraggiati dai risultati positivi di alcuni, si attivano fenomeni di emulazione che si basano o sulla replica o sul miglioramento delle strategie adottate da altri, oppure su uno stimolo a trovare nuove idee. Certo è che le opportunità ci sono, agli imprenditori la voglia ed il coraggio di andare a coglierle.