

Steelmaster 1999

**IL MERCATO SIDERURGICO  
DAL PRODUTTORE ALL'UTILIZZATORE**

Ilaria Sensi

Siderurgica Commerciale Pacini s. r. l.

Relatore: Dott. Enrico Gibellieri

## INDICE

1. Introduzione	p. 1
2. La siderurgia: accenni storici.	p. 3
3. La siderurgia oggi.	p. 11
4. Le scelte di politica distributiva.	p. 15
5. La distribuzione nel mercato siderurgico.	p. 18
6. Le particolarità del mercato siderurgico ed il ruolo del commerciante.	p. 22
7. Problematiche e prospettive legate alla distribuzione dei prodotti siderurgici.	p. 26
8. La realtà del commercio.	p. 30
9. L'Assofermet.	p. 34

10. Conclusioni.

p. 37

*Bibliografia.*

p. 39.

# IL MERCATO SIDERURGICO

## DAL PRODUTTORE ALL'UTILIZZATORE

### 1. Introduzione.

Il nostro intento è quello di effettuare un'analisi del mercato siderurgico, soffermandoci in particolare sulle modalità attraverso le quali l'acciaio passa dal produttore all'utilizzatore e sul ruolo del commercio in Italia.

Inizieremo osservando la storia del mercato siderurgico, per avere un'idea di come offerta e domanda si sono evolute nel tempo e di come la distribuzione si è sviluppata.

A questo punto sarà necessario individuare le caratteristiche del mercato siderurgico, le sue particolarità, il modo in cui il prodotto passa dal produttore all'utilizzatore, i canali distributivi utilizzati, gli intermediari coinvolti.

A tale proposito analizzeremo le modalità di distribuzione del prodotto, le peculiarità del mercato siderurgico che rendono la figura del distributore così importante, il ruolo dei commercianti e la nascita dei centri di servizio.

Sarà interessante soffermarsi sulle problematiche e sulle prospettive relative alla distribuzione ed al rapporto produttori/distributori di materiali siderurgici.

Passeremo quindi a descrivere una realtà aziendale. Toccheremo così più da vicino le caratteristiche, i problemi, il ruolo di un commerciante di prodotti siderurgici.

Parleremo poi dell'Assofermet, associazione di categoria che raccoglie le adesioni dei commercianti di prodotti siderurgici.

Vedremo il ruolo di questa associazione ed il suo operato.

Sarà infine interessante osservare come la funzione del distributore, di cui è stata evidenziata l'importanza, sarà soggetta a cambiamenti ed evoluzioni.

## 2. La siderurgia: accenni storici.

Negli **anni cinquanta** il consumo di acciaio è in continua crescita, trascinato soprattutto dalle esigenze di ricostruzione post-bellica.

A livello internazionale, la produzione di acciaio è scarsa e l'offerta mondiale è concentrata in un gruppo ristretto di nazioni.

Basti pensare a tale proposito che nel 1950 la produzione mondiale di acciaio è di 191,8 milioni di tonnellate e che l'87% di questo quantitativo proviene dagli Stati Uniti, dai paesi che poi faranno parte della CECA, dal Regno Unito e dall'URSS.

Gli Stati Uniti da soli arrivano a produrre 90,4 milioni di tonnellate.

Questa concentrazione accentua il rischio per i paesi importatori di subire fluttuazioni cicliche dei prezzi molto forti e di non riuscire a reperire, nei periodi di maggiore richiesta, tutto il materiale necessario.

I paesi importatori, tra cui l'Italia, decidono quindi di reagire e di dotarsi di maggiori capacità produttive per far fronte alle esigenze del mercato.

Ciò provoca, tra il 1955 ed il 1960, un calo delle produzioni dei grandi paesi esportatori. In particolare, gli Stati Uniti perdono posizioni e vedono la quantità di acciaio prodotta scendere da 106,2 milioni di tonnellate (nel 1955) a 91,9 milioni di tonnellate (nel 1960).

Importante, negli **anni 60**, è l'impegno giapponese per raggiungere una posizione di supremazia nella produzione di acciaio, dotandosi di tecnologie all'avanguardia.

L'effetto della politica giapponese è stato un crollo della posizione degli USA, legati ormai a tecnologie più superate.

Negli **anni 60-70** la domanda mondiale di acciaio è in netta espansione e ciò è dovuto anche alla richiesta di beni durevoli come automobili, il cui uso comincia a diffondersi.

Il Giappone vede aumentare notevolmente le sue esportazioni.

Cominciano però ad avvertirsi alcuni cambiamenti.

Non ci si trova più nel dopoguerra, fase di ricostruzione ed epoca in cui l'acciaio scarseggiava rispetto alle esigenze ed in cui il più grande fattore di concorrenza era dato dal possesso di capacità produttiva.

Si comincia invece a fare più attenzione ai costi di produzione ed inizia ad avere peso l'impegno in valide politiche commerciali, per fronteggiare i concorrenti.

In questo periodo, data la crescita dei consumi di acciaio, si assiste ad uno sviluppo dei canali di distribuzione e comincia ad avere un ruolo sempre più determinante la figura dell'operatore commerciale.

Anche **l'Italia** incrementa la sua produzione di acciaio, dotandosi di maggiori capacità produttive ed utilizzando tecnologie innovative. Ciò le permette di passare da una produzione di 8,2 milioni di tonnellate nel 1960 a 17,3 milioni di tonnellate nel 1970.

Questa nuova produzione viene destinata sia alla domanda del mercato interno, in forte crescita, sia alle esportazioni.

Il consumo di acciaio in Italia, dopo una fase di stasi nel '58, cresce ininterrottamente fino al '63, arrivando in tale anno a 13,6 milioni di

tonnellate, subisce un blocco negli anni 64-65 (fermandosi a 11,5 milioni di tonnellate) per poi riprendere in rapida crescita fino al 1970, raggiungendo i 20,3 milioni di tonnellate.

I consumi sono trascinati soprattutto dall'industria manifatturiera, dall'edilizia e dalla costruzione di mezzi di trasporto.

**Dal 1975** si assiste a livello mondiale ad un abbassamento significativo dei consumi di acciaio, provocato anche da una diminuzione di attività nei settori automobilistici, edili e navali.

**Alla fine del decennio** si verifica però una nuova ripresa.

Anche in **Italia** i consumi registrano a partire dal 1970 un andamento irregolare, scendendo nel 1971 a 17,8 milioni di tonnellate, per poi risalire ed arrivare nel 1974 a 22,8 milioni di tonnellate e raggiungere un punto di minimo nel 1975 (17,5 milioni di tonnellate). In seguito cominciano di nuovo a crescere.

**A livello mondiale**, a partire dal 1979 si assiste ad una nuova recessione che dura fino al 1983 seguita da una lenta ripresa che culmina con un boom dei consumi nel periodo 1987-89.

A contribuire all'aumento dei consumi a partire dal 1984, è l'attenuarsi dei processi di alleggerimento dei prodotti e di sostituzione dell'acciaio con altri materiali e la ripresa dei settori *steel-intensive*.

Durante la fase di crisi (1980-83) il tasso di utilizzo delle **capacità produttive** scende notevolmente, mettendo in evidenza il grosso problema di **eccesso** delle stesse.

Questo fenomeno è particolarmente evidente nei paesi CEE e negli Stati Uniti.

L'unica possibilità è l'**abbattimento delle capacità produttive**.

Nel corso del decennio 1978-88 queste vengono ridotte per un totale di 100 milioni di tonnellate (60 milioni negli Stati Uniti e 40 milioni nei paesi CEE).

La **Comunità Europea** fissa, per ridurre le capacità produttive, nuove norme che interessano i singoli stati ed i finanziamenti alle imprese siderurgiche.

Stabilisce, tra le altre cose, che i finanziamenti debbano essere concessi dagli Stati sulla base di criteri fissati dalla Comunità, i quali prevedono un collegamento tra la concessione degli aiuti e la riduzione di capacità produttive.

Le imprese devono pertanto presentare dei piani di ristrutturazione ed indicare i tagli di capacità produttive previsti.

Anche in Italia la Comunità Europea ha assunto un ruolo di primissimo piano nella ristrutturazione e nel ridimensionamento delle capacità produttive.

I consumi in **Italia** negli anni Ottanta presentano un calo a partire dal 1980 e raggiungono un punto di minimo nel 1983, per poi riprendere a salire.

Questo calo nei consumi è accompagnato da una riduzione degli investimenti e della produzione industriale: è la più grave **crisi** del dopoguerra.

Giunge poi, negli anni 1988-89, il boom che vede un aumento dei consumi e della produzione, un utilizzo maggiore della capacità produttiva ed un innalzamento dei prezzi.

Per quanto riguarda la produzione italiana di acciaio grezzo, si osserva un calo negli anni 1981-83 e poi una lenta ripresa.

Si passa infatti da una produzione pari a 26,5 milioni di tonnellate nel 1980 a 21,8 milioni di tonnellate nel 1983. Nel 1984 si registra una ripresa, arrivando a 24,1 milioni di tonnellate.

Nei **primi anni 80** si assiste, in seguito alla crisi, ad una ulteriore riduzione della utilizzazione della capacità produttiva.

Un miglioramento notevole in tal senso si ha a partire dal 1984, per effetto dei ridimensionamenti di capacità e dell'uscita dalla recessione.

In Italia si assiste anche in questo decennio a imponenti tagli occupazionali dovuto alle ristrutturazioni ed all'eliminazione di personale in eccesso.

Negli **anni 80** si verifica un miglioramento nel campo della commercializzazione anche se comunque l'organizzazione delle aziende italiane non regge il confronto con le concorrenti<sup>1</sup>.

L'impegno è verso una migliore **integrazione tra fase produttiva e commerciale**.

Le imprese produttrici cominciano ad interessarsi della commercializzazione dei prodotti e di ulteriori fasi di lavorazione a valle.

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento dei dati storici indicati, si veda in particolare Balconi M., *La Siderurgia Italiana (1945-1990) tra controllo pubblico e incentivi di mercato*, il Mulino, Bologna, 1991.

A tale proposito le aziende intensificano il loro impegno verso la partecipazione o la realizzazione di centri di servizio.

In tal modo le imprese intendono trovare una strada per realizzare un contatto con gli utilizzatori e per avere un maggiore controllo sulla commercializzazione dei prodotti.

Ma, da un confronto con la situazione internazionale, si evince che l'Italia non è ancora ai livelli dei concorrenti per quanto riguarda l'integrazione ed il controllo di lavorazioni intermedie e della vendita dei prodotti.

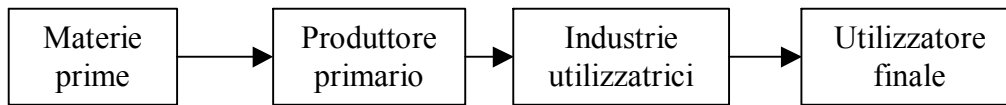
L'esigenza di venire incontro al mercato ed ai consumatori e di occuparsi della commercializzazione dei prodotti cresce con il passare del tempo.

Le imprese mostrano, ai nostri giorni, un interesse sempre maggiore verso il cliente finale e manifestano l'intento di occuparsi in prima persona della collocazione dei loro prodotti.

Ma da sempre la **relazione esistente tra produttori ed utilizzatori** di acciaio ha giocato un ruolo determinante nella creazione di vantaggio competitivo internazionale per le imprese.

Tutti gli *inputs* che vengono utilizzati nel processo produttivo (materie prime, lavoro, conoscenze, ecc.) incidono in modo rilevante sulla competitività dell'**impresa produttrice** e, di conseguenza, hanno un impatto notevole anche sulle altre **industrie utilizzatrici** di acciaio (ad esempio, quelle automobilistiche) e, quindi, sull'**utilizzatore finale**.

Tutto ciò che accade in questa catena ha effetti sostanziali sui risultati dei soggetti che in essa operano:



Ad esempio, la possibilità di acquisire materie prime a basso costo e con una certa facilità, la presenza di manodopera qualificata e facilmente reperibile, la tecnologia utilizzata, sono tutti elementi che influiscono sui costi di produzione, sulla natura del prodotto offerto e sul livello dei prezzi. A loro volta, le imprese utilizzatrici di questi prodotti avranno interesse alla loro disponibilità, alle caratteristiche qualitative ed al prezzo.

Il tutto, naturalmente, avrà effetti rilevanti per l'utilizzatore finale che procede all'acquisto del prodotto finito.

La presenza di **relazioni coordinate e ben strutturate tra produttori ed utilizzatori di acciaio** possono dare all'economia di un paese un notevole **vantaggio competitivo**.

Questo aspetto, relativo alla necessità di una collaborazione tra gli operatori appartenenti alla catena produttore-utilizzatore, verrà ripreso in seguito.

Ed in tal sede sarà analizzata, alla luce dei problemi attualmente esistenti nel mercato siderurgico, l'importanza di un effettivo impegno da parte di tutti i soggetti per arrivare ad un coordinamento e ad una collaborazione costruttiva e proficua.

Un esempio storico dell'importanza dell'esistenza di una relazione ben strutturata tra tutti gli operatori del mercato, è la crescita registrata dall'industria siderurgica giapponese negli anni 1950-70.

Una delle principali cause di tale crescita è stata proprio la presenza di uno stretto legame produttore/utilizzatore.

In Giappone, si assistette all'innescarsi di una positiva spirale di crescita: ingenti investimenti venivano realizzati nella produzione dell'acciaio, permettevano un abbassamento dei prezzi e rendevano quindi le industrie locali più competitive.

Di conseguenza, la domanda cresceva e ciò alimentava ulteriori investimenti.

In particolare, in Giappone era diffusa una stretta collaborazione tra produttori di acciaio e industrie automobilistiche.

La Nippon Steel, ad esempio, era il principale fornitore della Toyota e le due imprese collaboravano alla ricerca di nuovi prodotti e tecnologie<sup>2</sup>.

Cosa è accaduto in seguito al mercato siderurgico?

Quali sono stati gli ultimi sviluppi del settore?

Approfondiremo questi aspetti nel paragrafo successivo.

---

<sup>2</sup> Si veda, sul tema della cooperazione tra produttore ed utilizzatore: Kipping M., "Co-operation between steel producers and steel users: a major determinant of national competitive advantage", in *The steel industry in the new millennium*, vol.1, p.215, IOM Communications Ltd, London, 1998.

### 3. La siderurgia oggi.

Dopo aver effettuato una breve rassegna storica riguardante la siderurgia mondiale ed italiana, occorre fare una analisi del presente.

Il mercato si è evoluto, i tempi sono cambiati.

Ormai la globalizzazione ha reso i diversi paesi sempre più interconnessi e interdipendenti.

Le problematiche sono differenti, gli effetti di quanto accade in una nazione lontana da noi possono essere immediati e fortissimi, le imprese devono studiare il modo migliore per penetrare nuovi mercati, per realizzare accordi internazionali, per abbattere ostacoli quali barriere artificiali e tariffarie imposte dai governi.

Il tutto va visto sotto la nuova ottica della **globalizzazione**.

Ciò emerge ed è evidente anche analizzando gli eventi e le evoluzioni che hanno caratterizzato il mercato siderurgico in un passato molto prossimo a noi: l'anno 1998.<sup>3</sup>

Un primo fenomeno da segnalare per questo anno è la ripresa del volume degli investimenti nella siderurgia, sia a livello mondiale che nazionale.

I maggiori investimenti realizzati in Italia hanno interessato soprattutto rinnovamenti, che hanno lasciato la capacità produttiva stabile ed immutata nel 1998.

Il tasso di utilizzo degli impianti è migliorato, attestandosi sul 72%, ma rimane ancora più basso rispetto agli altri paesi europei.

---

<sup>3</sup> Relazione annuale Federacciai, *L'industria siderurgica italiana nel 1998*, Arti Grafiche Stefano Pinelli srl, Milano, 1999.

La siderurgia mondiale è stata caratterizzata dalla forte crisi economica del sud-est asiatico e dalle conseguenze che ne sono derivate.

L'effetto più evidente è stato il cambiamento dei flussi internazionali: in Asia la produzione di acciaio è diminuita notevolmente ed i consumi sono calati in misura anche maggiore. Ciò ha comportato una diminuzione delle esportazioni dell'Unione Europea, causata dal mancato assorbimento da parte dei mercati asiatici, ed un aumento delle importazioni.

I prodotti provenienti dall'Asia, non più collocati sui mercati locali, hanno invaso i paesi europei, comportando un crollo significativo dei prezzi.

La diminuzione della domanda di acciaio, partita dal Sud Est asiatico e poi estesi ad altri paesi, ha determinato un'eccedenza dell'offerta di prodotti siderurgici a livello mondiale ed ha comportato, di conseguenza, un calo dei prezzi. Basti pensare che in meno di un anno tutti i prodotti siderurgici hanno perduto più di un terzo del loro valore<sup>4</sup>.

La produzione mondiale di acciaio risente del periodo di crisi e si riduce del 3% rispetto all'anno precedente.

Il consumo mondiale di acciaio rimane stabile, ma con forti variazioni a livello di singoli paesi.

L'Asia, la regione più colpita dalla crisi economica, vede il proprio consumo apparente diminuire del 6% rispetto al 1997.

Il consumo apparente dell'Unione Europea è al contrario in crescita, con 7 milioni di tonnellate in più rispetto al 1997 (incremento del 7%).

---

<sup>4</sup> Dati ricavati dalla "Relazione sull'attività dell'Assofermet nel 1998".

L'Italia nel 1998 ha prodotto 25,8 milioni di tonnellate di acciaio, mantenendosi sostanzialmente agli stessi livelli dell'anno precedente, e si trova all'ottavo posto a livello mondiale, dopo Cina (114,3 MT), USA (97,7), Giappone (93,5), Germania (44), Russia (43,8), Corea (39,9), Brasile (25,8) <sup>5</sup>.

Il consumo apparente in Italia ha registrato una crescita del 5,8% ed ha raggiunto i 30,06 milioni di tonnellate.

Ma quest'aumento va oltre la quantità di acciaio necessario per l'attività produttiva. La disponibilità di prodotti siderurgici importati a prezzi particolarmente bassi, ha spinto ad effettuare acquisti in misura superiore alle necessità, con il conseguente aumento delle scorte. Di conseguenza, la domanda ha subito un rallentamento notevole nell'ultima parte dell'anno.

Gli ultimi anni sono stati anche caratterizzati, a livello europeo, dal sorgere sempre più frequente di fusioni e joint-venture.

Ciò deriva dal fatto che, come già osservato, la concezione di mercato sta cambiando.

Il concetto di globalizzazione si va sempre più diffondendo ed anche nel settore siderurgico le imprese si stanno organizzando per realizzare unità produttive in paesi diversi.

In questo modo riescono ad essere presenti dove il consumo è più elevato e ad entrare in un mercato straniero con maggiore facilità.

Le aziende produttrici uniscono quindi spesso le loro forze per ottenere sinergie positive.

---

<sup>5</sup> Mannato F., "Il mercato mondiale dell'acciaio", materiale fornito durante lo Steelmaster 99.

L'obiettivo di una migliore penetrazione del mercato è raggiunto anche attraverso coalizioni con altre imprese utilizzatrici dei prodotti (ad esempio, operanti nel settore automobilistico).

Passiamo adesso ad analizzare il mercato siderurgico, le sue caratteristiche e la distribuzione, cominciando dai criteri generali da seguire nelle scelte di politica distributiva.

#### 4. Le scelte di politica distributiva.

La politica distributiva riguarda essenzialmente la scelta dei canali, degli operatori e delle modalità attraverso i quali un bene può passare dal produttore all'utilizzatore.

Le imprese produttive si trovano a dover scegliere tra **canali diretti** (che prevedono un contatto diretto tra produttore ed utilizzatore) e **canali indiretti** (nei quali interviene un intermediario, commerciante o grossista, attraverso il quale il prodotto arriva fino al consumatore finale).

Accade in generale che le imprese stabiliscano i canali distributivi attraverso i quali far giungere il prodotto agli utilizzatori, sulla base di una serie di considerazioni riguardanti:

- caratteristiche del prodotto;
- caratteristiche della clientela;
- situazione della concorrenza;
- obiettivi di vendita;
- capacità finanziaria ed amministrativa;
- strutture distributive esistenti.

Le **caratteristiche del prodotto** incidono molto sulla scelta dei canali distributivi. Basti pensare, ad esempio, al fatto che i beni ad elevata deperibilità richiedono canali diretti e brevi ed una distribuzione rapida.

Anche le **caratteristiche della clientela** e la localizzazione della stessa hanno un peso decisivo nelle decisioni distributive. Queste hanno infatti come obiettivo il raggiungimento dei consumatori.

Si tratta di far arrivare il prodotto all'utilizzatore nel modo migliore e di valutare quindi il mercato, le esigenze e le aspettative della clientela.

Anche la **situazione della concorrenza** va adeguatamente valutata, in particolare facendo riferimento ai canali distributivi usati dagli altri produttori, per poi decidere se imitarli o differenziarsi.

Gli **obiettivi di vendita** influiscono sulle scelte distributive, in quanto l'impresa può aver deciso di portare avanti una politica di vendita intensiva e quindi di raggiungere il maggior numero di consumatori possibile attraverso numerosi canali, oppure selettiva, definendo e selezionando alcuni distributori.

Le **capacità finanziarie ed amministrative** del produttore possono incidere sulle politiche distributive.

Infatti l'operatore commerciale che acquista un prodotto si assume anche tutti gli oneri legati alla proprietà ed alla vendita dello stesso. In questo modo il produttore viene alleggerito di una parte dei rischi.

L'impresa quindi che non abbia sufficienti capacità finanziarie ed organizzative per occuparsi direttamente della commercializzazione dei propri prodotti, può trarre beneficio dalla collaborazione con intermediari e grossisti, occupandosi in prima persona soltanto della vendita di grossi lotti e delegando al distributore il compito di raggiungere l'utilizzatore finale.

La **situazione distributiva esistente** rappresenta infine la realtà, con la quale un'impresa che entra in un mercato deve confrontarsi e molto spesso adeguarsi.

Un aspetto delicato e di fondamentale importanza che deve essere tenuto in considerazione nelle scelte di politica distributiva è la **collaborazione tra produttori ed intermediari**.

Tra gli operatori di uno stesso canale non dovrebbero esistere fratture ma **coordinamento e condivisione** di obiettivi. E' importante per l'impresa produttrice sapere di poter contare sugli intermediari e di avere un sostegno da loro.

E' quindi necessario che il produttore si impegni per ottenere tali risultati, creando un rapporto di collaborazione con gli altri operatori e cercando di incentivarli e coinvolgerli.

## 5. La distribuzione nel mercato siderurgico.

Quanto detto nel paragrafo precedente va adesso applicato al mercato siderurgico.

Questo mercato presenta alcune particolarità interessanti che hanno condizionato nel tempo il formarsi della struttura distributiva.

Le caratteristiche del prodotto, le esigenze della clientela, i vincoli produttivi, le capacità finanziarie hanno più che mai influenzato il sorgere di una miriade di operatori commerciali. Vediamo in quale modo.

Va detto innanzitutto che il mercato siderurgico presenta le seguenti caratteristiche:

- **ciclicità;**
- **fungibilità;**
- **durabilità.**

Il mercato è caratterizzato da un andamento **ciclico** della domanda.

L'acciaio risponde infatti ad un bisogno saltuario, non costante né ripetuto nel tempo (macchinari, attrezzature, automobili, edilizia...).

Di conseguenza la domanda di questo materiale risente molto delle situazioni congiunturali e si presenta quindi con un andamento ciclico, con alti e bassi continui. A ciò si aggiunga il fatto che la capacità produttiva utilizzata per produrre l'acciaio non si adegua alle variazioni della richiesta in maniera così flessibile e rapida.

Il meccanismo economico che permette quindi di equilibrare domanda ed offerta sono i prezzi: essi salgono quando, a parità di offerta, la domanda presenta un incremento.

I prezzi dei prodotti siderurgici presentano quindi continue oscillazioni cicliche, spesso consistenti. E la storia, fino ai nostri giorni, ne è testimone.

I prodotti siderurgici presentano anche le caratteristiche della **fungibilità** e della **durabilità**: un coil è facilmente sostituibile con un altro coil e non è deperibile. Non subendo gli attacchi del tempo, può essere immagazzinato e poi venduto in qualsiasi momento<sup>6</sup>.

Queste caratteristiche influenzano la scelta dei canali distributivi nel senso che, mentre un bene altamente deperibile necessita di canali brevi e di contatti il più possibile diretti con l'utilizzatore, tale problema non si verifica affatto con il ferro, che, anzi, presenta caratteristiche totalmente diverse, simili a quelle delle azioni, tanto da indurre gli addetti a definire l'industria siderurgica una industria "finanziaria".

Il problema di fronte al quale spesso si trovano i produttori è il manifestarsi di una **domanda frazionata e non omogenea**.

Da un lato esistono richieste in grandi lotti e ben programmate da parte dei maggiori utilizzatori, dall'altro lato si manifesta una richiesta frazionata di prodotti specifici.

Conciliare le esigenze di produzione in grandi lotti con le domande dei consumatori di piccole quantità e con le esigenze di tempi di consegna brevi, non è facile.

---

<sup>6</sup> Petruccioli D., "Il marketing e la distribuzione dei prodotti siderurgici", materiale distribuito durante il corso Steelmaster 99.

E' necessaria a tale proposito una organizzazione commerciale ben strutturata e **canali distributivi efficienti**.

Le imprese produttrici non si sono interessate troppo, nel corso del tempo, della commercializzazione dei loro prodotti né di programmare una attenta politica di marketing.

L'acciaio prodotto si riversava quindi sul mercato e raggiungeva il consumatore finale attraverso una miriade di commercianti, grossisti e dettaglianti <sup>7</sup>.

**Operatori commerciali**, intermediari, grossisti, centri di servizio, costituiscono oggi l'ossatura del sistema distributivo italiano.

Attraverso questi distributori il prodotto arriva fino all'utilizzatore finale.

Il peso del commercio nella distribuzione è aumentato negli anni, spinto anche dalla crescita dei consumi.

Basti pensare che nel 1948 il consumo di acciaio era pari a 2,3 milioni di tonnellate. E' poi passato a 16,5 milioni di tonnellate nel 1967 e ad oltre 29 milioni nel 1997.

Nel 1968 la parte dei consumi servita dal **commercio** rappresentava un quarto del totale.

Oggi attraverso questo canale passa **più di un terzo del consumo apparente italiano** <sup>8</sup>.

E ciò può dare un'idea dell'importanza che la distribuzione riveste nel mercato siderurgico.

---

<sup>7</sup> Si veda in tal senso Masi M., "Il mercato degli acciai in Italia", presentazione durante lo Steelmaster 1999.

<sup>8</sup> Relazione presentata in occasione del cinquantennale Assofermet, ottobre 1998.

Le vendite del commercio nell'anno 1998 si attestavano intorno agli 8 milioni di tonnellate e ad un volume d'affari di 10.000 miliardi di lire.

La **distribuzione** ha inoltre vissuto delle **modifiche** nel corso degli anni e si è adeguata alle esigenze emergenti.

Oltre alla attività di commercio, le imprese si sono dedicate anche alla fornitura di **servizi aggiuntivi**, curando la rapidità delle consegne e fornendo prodotti lavorati e trasformati.

E' stato questo un modo per venire incontro ai bisogni della clientela e soddisfarli.

Da questa analisi possiamo constatare che la distribuzione rappresenta senza dubbio un anello importante della catena produttore-utilizzatore.

In particolare, ciò è accentuato da alcune caratteristiche particolari del mercato siderurgico, che fanno della figura del commerciante una presenza importante.

Tratteremo questi argomenti nel paragrafo seguente.

## 6. Le particolarità del mercato siderurgico ed il ruolo del commerciante.

Qual è quindi il **ruolo del commercio** nel mercato siderurgico e perché è così importante la figura del distributore <sup>9</sup>?

Un primo motivo per cui il commerciante ha un ruolo indispensabile nel mercato siderurgico riguarda le **quantità**.

Il processo produttivo dell'acciaio è complesso e prevede lotti di produzione minimi di grandi dimensioni.

Ciò contrasta con le esigenze dell'utilizzatore finale, che richiede spesso piccole quantità di prodotto.

E' necessaria quindi la presenza di un operatore che acquisti grosse quantità, tonnellate, di acciaio e venda piccoli quantitativi ai clienti.

In questo modo l'impresa produttrice può scrollarsi di dosso tutti gli oneri legati alla commercializzazione del prodotto fino all'utilizzatore finale, limitandosi a vendere grossi quantitativi ai commercianti che poi si occuperanno di collocare il materiale sul mercato e di farlo arrivare al cliente.

Il commerciante ha anche il ruolo di conciliare le esigenze ed i tempi di produzione con i **tempi di consegna** e le richieste della clientela.

---

<sup>9</sup> Petruccelli D., "Il marketing e la distribuzione dei prodotti siderurgici", materiale distribuito durante il corso Steelmaster 99.

L'utilizzatore vuole recarsi da un venditore che ha il prodotto disponibile subito o comunque che sia in grado di consegnarglielo in tempi brevi.

A tale proposito è interesse del commerciante avere un magazzino sempre assortito di tutti i prodotti più richiesti e curare in modo attento la programmazione delle consegne, rispettando i tempi e fornendo così nel modo migliore un servizio al cliente.

Un altro aspetto che permette al commerciante di venire incontro alle esigenze dell'utilizzatore riguarda la **qualità** dei prodotti.

E' importante che il commerciante abbia prodotti buoni, ma ancora più importante è che offra delle merci che presentino una qualità adeguata alle esigenze del cliente.

Il distributore dovrà quindi proporre all'utilizzatore una gamma di prodotti di qualità diverse, permettendogli di scegliere la tipologia più rispondente alle sue esigenze.

Il commerciante offre al cliente anche il vantaggio della **vicinanza**.

La localizzazione geografica è importante: l'utilizzatore preferisce rivolgersi ad un venditore vicino, facilmente raggiungibile, dove può recarsi anche personalmente e da cui può presumibilmente ottenere consegne più rapide.

Il distributore offre inoltre al cliente una certa **gamma di prodotti**, altrimenti difficilmente reperibile presso un singolo produttore.

L'assortimento è importante e l'intermediario dovrà creare una gamma ampia "al punto giusto", tale cioè da soddisfare le esigenze più ricorrenti

della clientela e da permetterle di scegliere tra diverse alternative, ma non esageratamente estesa.

Dall'analisi di questi aspetti si evince che il commercio rappresenta un anello importante della catena produttore-utilizzatore.

Esso ha motivo di esistere in quanto permette al prodotto di raggiungere l'utilizzatore nelle forme e nei modi che egli preferisce, venendo incontro alle sue esigenze.

Il distributore offre, in generale, un **servizio**.

Gli operatori commerciali possono anche offrire altri servizi aggiuntivi di lavorazione e trasformazione del materiale.

Questi sono molto apprezzati e richiesti dagli utilizzatori.

Per tale motivo sono nati, accanto agli intermediari commerciali "in senso stretto", altri operatori che si occupano di offrire servizi aggiuntivi, rendendo il prodotto sempre più rispondente alle esigenze dei clienti.

Questi operatori vengono definiti **centri di servizio** ed hanno assunto un ruolo di particolare rilievo nella distribuzione dei prodotti siderurgici <sup>10</sup>.

La nascita di questi centri risale all'immediato dopoguerra.

Essi si occupano di lavorazioni particolari appropriandosi spesso di attività tipiche di propri fornitori o di clienti.

Attraverso questi centri passano circa tre milioni di tonnellate all'anno di prodotti finiti che raggiungono un vasto numero di aziende utilizzatrici.

Le loro dimensioni sono variabili, ma i volumi trattati si attestano tra le 30 e le 80 mila tonnellate annue.

---

<sup>10</sup> Si veda in proposito la relazione Assofermet "I Centri Servizio in Italia".

Alcuni di questi centri sono integrati con la siderurgia nazionale o comunitaria, altri sono parzialmente partecipati ed altri ancora sono liberi.

Essi hanno un ruolo fondamentale in quanto forniscono un supporto notevole alle aziende produttrici, permettendo un adeguamento dei prodotti alle esigenze degli utilizzatori.

I centri forniscono infatti i servizi di trasformazione e lavorazione più disparati (tagli trasversali e longitudinali, servizi specializzati su prodotti magnetici e inossidabili, sagomatura, foratura, preparazione di pezzi pronti per l'assemblaggio e così via).

Queste trasformazioni sono molto richieste dai clienti e spesso le aziende siderurgiche non hanno l'organizzazione necessaria per rispondere a tali esigenze.

Questi centri sono quindi una risposta alle domande del mercato e permettono all'acciaio di arrivare all'utilizzatore nelle forme, nelle modalità e con le caratteristiche richieste.

## 7. Problematiche e prospettive legate alla distribuzione dei prodotti siderurgici.

Va detto in primo luogo che la distribuzione risente, come tutto il settore siderurgico, degli **andamenti ciclici del mercato**.

Ai periodi buoni, di aumento della richiesta e conseguente rialzo dei prezzi, si alternano periodi negativi.

Le grosse oscillazioni dimostrano che l'andamento dei prezzi, più che essere definito dai costi del prodotto, è dato dal mercato e dalla concorrenza<sup>11</sup>.

I commercianti risentono, come tutti gli operatori, dei rischi dovuti a questa ciclicità e delle continue fluttuazioni congiunturali.

Inoltre la mancanza di attenzione verso il marketing da parte delle imprese produttrici ha portato al sorgere di **molti operatori commerciali**, accentuando la **conflittualità** e rendendo l'offerta molto frazionata.

**La distribuzione è cresciuta quindi in modo spontaneo e naturale** e ciò ha contribuito ad accentuare l'anarchia del settore.

Spesso questi commercianti, diffusi ovunque nel territorio italiano, rappresentano il tramite più usato dai traders per entrare nel mercato nazionale, accrescendo l'entità delle importazioni.

Un altro aspetto importante riguarda l'accresciuto interesse e la volontà da parte delle acciaierie di occuparsi della lavorazione dei prodotti, integrando

---

<sup>11</sup> Masi M., materiale distribuito durante lo Steelmaster 99.

a valle i loro processi, e di commercializzarli arrivando direttamente all'utilizzatore.

Le imprese produttrici hanno quindi cominciato a controllare, acquisendo partecipazioni, alcuni centri di servizio creati da privati.

Esse stabiliscono poi contatti diretti con i clienti finali, saltando spesso, soprattutto quando le quantità ordinate sono ingenti, il "passaggio" del commerciante.

Questa **verticalizzazione** non è vista di buon occhio dai distributori, perché le imprese produttrici si pongono così in diretta concorrenza rispetto ai commercianti e spesso si rivolgono al cliente finale, portando via grosse fette di mercato.

Spesso poi la partecipazione ai centri di servizio non viene vista come un nuovo modo per creare profitto, ma un centro di costo, acquisito al puro scopo di accaparrarsi un'ulteriore fetta di mercato.

**L'elevata concorrenzialità** e l'azione commerciale delle imprese produttrici che sempre più spesso si spingono fino all'utilizzatore finale, va **a scapito del prezzo di vendita**.

E' sempre più difficile infatti per i distributori mantenere al giusto livello il prezzo di vendita, condizionati dalla concorrenza di una miriade di altri operatori e adesso anche dei produttori.

**Come evitare questa situazione e dare ordine al mercato?**

Innanzitutto sarebbe importante che i produttori ed i commercianti comunicassero tra di loro e collaborassero.

Le acciaierie in particolare dovrebbero definire chiaramente le loro politiche di commercializzazione e stabilire anche i segmenti di mercato a cui rivolgersi, indicando in modo chiaro e scegliendo i canali e gli operatori attraverso i quali diffondere i propri prodotti in ogni zona.

Naturalmente la scelta del o dei partners distributivi si rivela molto importante.

Andrebbero osservate in primo luogo la serietà, l'affidabilità e la qualità di tali soggetti.

E considerazioni analoghe dovrebbero fare i commercianti nella scelta dei fornitori.

In breve, andrebbero privilegiate quelle caratteristiche che gettano le basi necessarie per una **collaborazione** duratura e redditizia.

E' auspicabile quindi una sempre maggiore collaborazione e dialogo tra produttori e distributori, anche e soprattutto con l'aiuto ed il supporto delle Associazioni Nazionali.

In questo modo sarà possibile risolvere molti problemi e ne deriveranno certamente vantaggi rilevanti per tutti i soggetti.

I distributori dovrebbero sviluppare una cultura imprenditoriale consapevole del proprio ruolo, che permetta loro di vivere qualsiasi situazione in termini propositivi e propulsivi.

E' importante poi che le imprese, produttrici o distributrici, non perdano mai di vista un obiettivo finale: **la soddisfazione dei bisogni dei clienti.**

Al centro del successo delle imprese produttrici e dei commercianti rimane sempre un orientamento al consumatore e l'impegno per andare incontro alle esigenze dello stesso.

Ed a questo scopo dovrà essere dedicata una attenzione sempre maggiore ai servizi aggiuntivi ed alla qualità richiesta.

## 8. La realtà del commercio.

Dopo aver analizzato gli aspetti più interessanti riguardanti il commercio dei prodotti siderurgici, vorrei passare a descrivere la realtà nella quale lavoro.

Si tratta di un'azienda che commercia prodotti siderurgici da circa trent'anni, localizzata nella città di Viterbo.

Essa rientra nel gran numero di imprese di piccole-medie dimensioni che costituiscono l'ossatura del sistema imprenditoriale italiano.

Vi sono occupati 22 dipendenti, tra impiegati ed operai.

Ciò che più interessa in questa sede è esporre le caratteristiche di questa azienda ed il ruolo della stessa nell'ambito della distribuzione, ripercorrendo quanto detto in precedenza, riferendoci stavolta ad una realtà concreta.

Per quanto riguarda l'andamento generale del mercato siderurgico, va detto che la nostra azienda risente, come le altre appartenenti al settore, delle fluttuazioni congiunturali e degli alti e bassi consistenti che i prezzi registrano.

Spostiamo adesso la nostra attenzione ad aspetti più specifici, in particolare al mercato ed alla tipologia di utilizzatori ai quali ci rivolgiamo.

I nostri **clienti** sono generalmente artigiani (fabbri), agricoltori, imprese di costruzioni e privati.

La loro **localizzazione geografica** non è troppo estesa e rimane circoscritta alle province di Viterbo, Roma, Grosseto.

Questi clienti necessitano di reperire i prodotti siderurgici su mercati locali, comodi e facilmente raggiungibili, e di poter scegliere tra una vasta gamma di prodotti.

La nostra azienda soddisfa tali esigenze.

L'utilizzatore può recarsi in azienda o telefonare per richiedere il materiale.

Può trovare una grande **varietà di articoli**: ferramenta, rete da recinzione, paletti, rete elettrosaldata, tubolari, profilati, tubi, lamiera, tondo c.a., travi, pannelli coibentati, policarbonato, accessori vari.

In questo modo siamo in grado di soddisfare le esigenze sia dei piccoli utilizzatori che acquistano materiale in quantità ridotte, sia degli utilizzatori più grandi che possono richiedere interi autotreni.

Riusciamo quindi a far fronte ed a soddisfare una domanda che tipicamente presenta le caratteristiche della scarsa omogeneità, con tutti i problemi che ne derivano.

Svolgiamo quindi il ruolo del commerciante, secondo quanto esposto in precedenza, funzionando da punto di raccordo tra la produzione in grandi lotti delle acciaierie e le quantità, anche ridotte, richieste dagli utilizzatori.

La gamma dei prodotti presenti in magazzino è tale da soddisfare le esigenze più ricorrenti.

Di fronte a richieste particolari, il materiale viene ordinato e fatto arrivare dal produttore.

Per quanto riguarda la qualità dei prodotti, in magazzino viene di solito tenuto materiale in Fe360B, ma è possibile procurare, su richiesta, acciai di qualità.

Offriamo comunque una gamma di prodotti ampia per permettere al cliente di trovare il prodotto più rispondente alle sue esigenze, in termini di costi, qualità, formati e così via.

Ad esempio, c'è chi, tra i clienti, mette al primo posto la qualità dei prodotti e l'estetica e chi invece mira soprattutto a sostenere una spesa contenuta.

Per quanto riguarda i **servizi** offerti, la nostra azienda consegna il materiale a destinazione ed ha dei rappresentanti che passano presso i clienti settimanalmente.

Non offriamo servizi di trasformazione dei prodotti. Effettuiamo soltanto tagli a fiamma e fori su travi.

Realizziamo poi tagli a misura su pannelli coibentati e policarbonato.

Nel caso in cui il cliente avesse bisogno di particolari lavorazioni, ci appoggiamo a centri di servizio o facciamo venire il materiale già tagliato a misura direttamente dal fornitore (ciò accade, naturalmente, soprattutto per grosse quantità).

Questo è il nostro ruolo. Cerchiamo così di soddisfare i clienti e di venire incontro alle loro esigenze.

Ma vediamo adesso cosa accade a monte e cioè: chi sono i nostri **fornitori**?

Come sono i rapporti con loro? Quali problemi ci troviamo a fronteggiare?

I nostri fornitori sono essenzialmente le acciaierie, le ferriere, i trasformatori.

Il materiale viene a volte acquistato anche da grossi distributori e centri di servizio.

Veniamo adesso ad un punto delicato, che interessa i **rapporti tra produttori e commercianti** e di cui già si è trattato nei paragrafi precedenti.

Per arrivare ad una migliore organizzazione del mercato e ad una maggiore collaborazione tra tutti i soggetti, è necessario che i fornitori, in particolar modo le imprese di produzione, compiano delle scelte aziendali importanti che li portino a definire chiaramente la loro area di azione.

Alcune aziende possono infatti decidere di servire soltanto i commercianti e lasciare a questi ultimi il compito di gestire al meglio la clientela e la zona.

Oppure possono decidere di essere presenti in entrambi i modi: sia attraverso i commercianti, sia arrivando direttamente ai clienti più grossi.

Alcune imprese hanno così due rappresentanti di zona: quello per i commercianti e quello per le aziende.

Accade spesso, quindi, che le imprese produttrici raggiungano il cliente finale, saltando l'anello del commerciante. Naturalmente ciò avviene soltanto se il cliente acquista grosse quantità.

Questa **verticalizzazione** delle imprese produttrici non viene vista, e ciò è scontato, di buon occhio dai commercianti, che vedono sottrarsi una ingente fetta di mercato.

In questa situazione è sempre più difficile mantenere i prezzi di mercato ad un livello giusto.

La concorrenza è sempre più accesa tra commercianti. Ma, naturalmente, nel confronto con la ferriera o con il produttore, la “lotta” per accaparrarsi il cliente è impari.

E' auspicabile a tale proposito una migliore regolamentazione del mercato ed una maggiore **collaborazione** e dialogo tra produttori e commercianti.

E' questo uno degli obiettivi che si propone l'**Assofermet**, associazione dei commercianti di cui forniremo i dati salienti nel paragrafo successivo.

## 9. L'Assofermet.

E' l'Associazione Nazionale dei commercianti in ferro e acciai, metalli non ferrosi, rottami ferrosi, ferramenta e affini.

Essa raggruppa più di 1.000 aziende, che occupano 700 dirigenti (esclusi i titolari) e 28.000 dipendenti<sup>12</sup>.

Alcune di queste aziende svolgono attività di commercializzazione dei prodotti, altre forniscono servizi aggiuntivi come spianatura e taglio trasversale dei coils, taglio e prelaborazioni delle travi, foratura e sagomatura, ecc.

L'Assofermet, costituita nel febbraio del 1984, ha lo scopo di rappresentare le aziende associate e di tutelarne gli interessi.

Essa mira a raggruppare imprese con finalità e problematiche analoghe, per permettere una più facile risoluzione di ostacoli e difficoltà comuni, attraverso una rapida circolazione di informazioni e suggerimenti (tramite circolari, comunicazioni, relazioni, convegni, ecc).

---

<sup>12</sup> Dati forniti dall'Assofermet.

E' auspicabile infatti che nell'Associazione confluiscono notizie e contributi cui tutti i soci possono attingere.

In tal modo è più facile avere informazioni veritiere e complete ed una visione più ampia dei problemi di mercato, delle prospettive, della concorrenza, dei rapporti con i produttori.

L'Assofermet fornisce inoltre **tutela e assistenza** (sindacale, previdenziale, fiscale, tributaria, ecc.) ai soci ed attua iniziative utili per migliorare lo sviluppo degli scambi.

Il ruolo dell'Associazione è anche quello di promuovere una **valorizzazione** ed un giusto riconoscimento **della categoria dei commercianti**.

Negli anni la funzione e l'importanza dell'Assofermet si sono modificate a seguito delle evoluzioni che hanno interessato il commercio siderurgico.

La libertà degli scambi, l'aumento dei consumi di acciaio, il mercato comune, hanno incrementato la rilevanza dell'Associazione, designata a difendere gli interessi della categoria ed a promuovere il giusto riconoscimento della funzione distributiva.

**Il numero dei soci è cresciuto** nel tempo in modo significativo, passando da 600 soci circa nel 1958, a 800 nel 1978, ad oltre 900 nel 1988, fino ad arrivare a circa 1.000 soci nel 1998<sup>13</sup>.

Ciò è un'ulteriore testimonianza della sua accresciuta importanza.

---

<sup>13</sup> Relazione presentata in occasione del cinquantennale Assofermet, ottobre 1998.

Tra gli scopi dell'Associazione è particolarmente degno di nota il tentativo di creare un punto di contatto, tra **produttori e commercianti** e di **coordinare i loro rapporti**, non sempre facili.

Abbiamo già accennato in precedenza alla complementarità tra funzione produttiva e distributiva ed alla necessità che tutti gli operatori presenti nel canale produttore-utilizzatore fossero in sintonia e coordinati.

Il fatto che una collaborazione tra tutti i soggetti rappresenti una fonte di vantaggio per ognuno, è cosa certa.

Vero è che non è facile coordinare le attività di aziende differenti ed indipendenti e con interessi spesso non coincidenti.

L'**Assofermet** si è impegnata in tal senso realizzando incontri, convegni, scambi di informazioni, programmi di confronto e quant'altro e rappresenta quindi un **collegamento fondamentale tra il mercato siderurgico e le imprese produttrici**<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Per un approfondimento, si veda la "Relazione sull'attività dell'Assofermet nel 1996" e la "Relazione sull'attività dell'Assofermet nel 1997".

## 10. Conclusioni.

Attraverso questo studio abbiamo cercato di fornire una analisi del mercato siderurgico in Italia ed in particolare della distribuzione.

Il quadro che ne è scaturito ha confermato l'importanza degli operatori commerciali.

Abbiamo evidenziato il ruolo dell'intermediario nella catena distributiva e le funzioni che esso svolge, permettendo al prodotto di arrivare agli utilizzatori nelle forme, nelle quantità e nei modi richiesti.

Non abbiamo però potuto fare a meno di evidenziare le problematiche connesse all'attività dei commercianti.

In particolare, a tale proposito, è emerso più di una volta che la soluzione ottimale per risolvere molte disfunzioni del mercato potrebbe essere la maggiore collaborazione tra produttori e commercianti, da realizzarsi attraverso il dialogo e l'instaurazione di relazioni ben coordinate.

A questo proposito, l'Assofermet ha evidenziato chiaramente il suo impegno in tale direzione.

Una maggiore collaborazione tra gli operatori del settore siderurgico è quindi auspicabile per un prossimo futuro.

Ma cosa riserverà il domani ai commercianti ed ai produttori di acciaio?

E' un interrogativo ricorrente, che spesso inquieta e che a volte fa sperare.

La globalizzazione, l'interdipendenza sempre più forte tra le economie delle diverse nazioni, l'apertura dei mercati, lo sviluppo delle tecnologie

comporteranno cambiamenti significativi nell'organizzazione delle imprese e dei mercati.

Anche il commercio siderurgico ne risentirà, inevitabilmente.

L'apertura dei mercati, lo sviluppo delle tecnologie, l'accorciamento delle distanze permetteranno al consumatore del futuro di scegliere tra i prodotti offerti da una miriade di commercianti e produttori internazionali.

La cosa più importante sarà allora, per tutte le imprese, non farsi trovare impreparate di fronte ai cambiamenti e cercare di gestire le novità senza subirle, stando al passo con i tempi.

## ***BIBLIOGRAFIA***

BALCONI M., *La Siderurgia Italiana (1945-1990) tra controllo pubblico e incentivi di mercato*, il Mulino, Bologna, 1991.

MANNATO F., “Il mercato mondiale dell'acciaio”, materiale fornito durante lo *Steelmater 99*.

MASI M., “Il mercato degli acciai in Italia”, presentazione durante lo *Steelmater 1999*.

PETRUCCELLI D., “Il marketing e la distribuzione dei prodotti siderurgici”, materiale distribuito durante il corso *Steelmater 99*.

*The steel industry in the new millennium*, IOM Communications Ltd, London, 1998.

Relazione presentata in occasione del cinquantennale ASSOFERMET, ottobre 1998.

Relazione annuale FEDERACCIAI, *L'industria siderurgica italiana nel 1998*, Arti Grafiche Stefano Pinelli srl, Milano, 1999.

Relazione ASSOFERMET “I Centri Servizio in Italia”, 1995.

Relazione sull'attività dell'ASSOFERMET nel 1996.

Relazione sull'attività dell'ASSOFERMET nel 1997.

Relazione sull'attività dell'ASSOFERMET nel 1998.