

SERRAMENTI, LA SFIDA DEI MERCATI INTERNAZIONALI

Olga Munini

Tra tensioni geopolitiche, aumento dei costi e mercati in rapida evoluzione, le imprese del comparto serramenti sono chiamate a ripensare le proprie strategie. L'internazionalizzazione resta un'opportunità o rappresenta un rischio?



L'attuale contesto economico e geopolitico, caratterizzato da elevata complessità e da continui e repentini mutamenti, rende sempre più difficile elaborare analisi previsionali affidabili e definire strategie di medio-lungo periodo. Per alcune filiere produttive, inoltre, sarà necessario attendere ancora prima che emergano con chiarezza gli effetti e l'effettivo impatto della crisi internazionale in atto.

Le tensioni nell'area del Golfo non penalizzano esclusivamente le attività di export, ma incidono anche sullo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, con ripercussioni già evidenti sull'intero sistema produttivo.

L'aumento dei costi energetici ha determinato una significativa compressione dei margini operativi, mentre il rincaro delle materie prime continua a esercitare una forte pressione sui costi di produzione.

A questi fattori si aggiungono le criticità legate alla logistica: i noli risultano in crescita e le rotte alternative comportano costi ulteriormente più elevati.

In uno scenario internazionale così incerto, l'internazionalizzazione rappresenta ancora una leva strategica oppure un rischio da gestire con cautela? Abbiamo condiviso questa riflessione con tre esponenti di associazioni di riferimento del comparto serramenti, ai quali abbiamo rivolto alcune domande.

- 1. Qual è il valore dell'internazionalizzazione, oggi?**
- 2. Lo scacchiere internazionale così mutevole e complicato permette ancora alle piccole e medie aziende che operano nel comparto serramenti di entrare in mercati oltre i confini nazionali?**
- 3. Cosa può aiutare gli imprenditori a capire quali siano gli strumenti e i supporti adeguati per affrontare l'export?**
- 4. Quali sono i Paesi esteri che guardano all'Italia e alle aziende italiane del comparto serramenti con maggiore interesse? E quali i più interessanti per l'Italia?**



Gabriele Troilo, Presidente CNA Serramenti e Infissi Abruzzo

GABRIELE TROILO, PRESIDENTE CNA SERRAMENTI E INFISSI ABRUZZO

1. L'internazionalizzazione oggi non è più un'opzione: è una necessità strategica, soprattutto per le micro, piccole e medie imprese del comparto serramenti e infissi. Il mercato interno, per quanto importante, non può essere l'unico orizzonte - e farlo diventare tale significa esporsi a rischi che si possono invece distribuire su più geografie. Quando un'azienda italiana di serramenti vende all'estero, non

sta solo esportando un prodotto, ma una cultura del progetto, un'attenzione al dettaglio e una capacità manifatturiera che il mercato riconosce e premia. Il Made in Italy oggi non è solo qualità del prodotto: è un sistema di valori che si traduce in posizionamento competitivo e capacità di generare margine. Nel nostro settore, questo significa proporre soluzioni che coniugano estetica e funzione, performance tecnica e cura del dettaglio: elementi distintivi che rappresentano un vantaggio reale nei mercati internazionali.

2. La complessità dello scenario globale genera una forte incertezza per il tessuto produttivo delle imprese. Con l'inizio del conflitto in Iran abbiamo registrato aumenti significativi sulle materie prime fondamentali: l'alluminio ha segnato rialzi anche del 20% in poche settimane, le materie plastiche sono cresciute del 15-20% e i materiali ferrosi tra il 5 e il 10%. Anche

il legno ha iniziato a risentire delle tensioni con incrementi tra il 10 e il 15%. A questo si aggiungono l'incertezza sulla disponibilità delle materie prime e la forte variabilità dei listini. Sul fronte energetico, inoltre, i costi dell'energia elettrica in Italia restano strutturalmente più elevati rispetto ad altri Paesi europei, con un impatto diretto sulla competitività delle imprese manifatturiere. È uno scenario che mette sotto pressione i margini e rende più difficile pianificare. Eppure, proprio in questo contesto, restare confinati nel mercato interno sarebbe la scelta più rischiosa. Diversificare significa distribuire il rischio e accedere a mercati dove il valore del prodotto viene riconosciuto e remunerato. Le imprese del settore serramenti hanno un vantaggio strutturale: flessibilità, rapidità di risposta e capacità di personalizzazione, elementi che i grandi player standardizzati faticano a replicare. Oggi, però, è fondamentale selezionare con attenzione i mercati, costruire relazioni solide con partner locali e adottare un approccio di sistema. Un aspetto rilevante riguarda l'impatto dei sovraccosti energetici, che in Italia risultano strutturalmente più elevati rispetto ad altri Paesi europei. Questo crea uno squilibrio competitivo evidente, soprattutto nei confronti di operatori con costi di produzione inferiori. In questo contesto, non è sufficiente fare leva esclusivamente sul valore del made in Italy: diventa necessario riposizionarsi su fasce di mercato in cui qualità, servizio e personalizzazione siano realmente riconosciuti. Le imprese che riusciranno a competere non saranno quelle che inseguono il prezzo, ma quelle che costruiscono valore, differenziandosi in modo chiaro rispetto ai competitor internazionali. Un altro aspetto fondamentale riguarda la capacità, da parte degli imprenditori, di fare sistema insieme alle associazioni di categoria per dialogare in modo concreto con le istituzioni.

È necessario contribuire alla definizione di strumenti e politiche che riducano questo divario competitivo, in particolare sul fronte energetico. Senza un intervento strutturale, il rischio è compromettere nel medio-lungo periodo la capacità delle nostre imprese di competere ad armi pari sui mercati internazionali. La competitività non può essere lasciata solo sulle spalle delle imprese: deve diventare una priorità di sistema.

3. Internazionalizzarsi non è un salto nel vuoto: è un processo che va costruito con metodo. Il primo strumento è la conoscenza: conoscere i dati di mercato, le tendenze della riqualificazione energetica nei diversi Paesi e le normative locali sulle prestazioni degli infissi. Ogni mercato ha caratteristiche specifiche - estetiche, tecniche e regolatorie - e richiede adattamenti mirati. Allo stesso tempo, è fondamentale conoscere il proprio punto di partenza: avere piena consapevolezza dei costi reali in un contesto caratterizzato da forte volatilità delle materie prime ed elevata pressione energetica. Su questo fronte esistono strumenti spesso sottoutilizzati: dall'ICE Agenzia alla rete CNA, fino al sistema fieristico. Le aziende che partecipano a fiere internazionali crescono più velocemente, non solo per i contratti generati ma per la rete di relazioni che sviluppano nel tempo. Un ulteriore elemento è la collaborazione tra imprese: aggregarsi e condividere competenze consente di affrontare mercati che singolarmente sarebbero difficili da presidiare. In questa direzione, come CNA, stiamo lavorando con il Consorzio LegnoLegno e ICE Agenzia per promuovere un incoming di operatori esteri.

Infine, c'è un tema centrale legato alle competenze interne: internazionalizzarsi richiede figure professionali con conoscenza dei mercati esteri, delle lingue e delle dinamiche contrattuali e doganali. Investire su queste competenze rappresenta spesso il vero punto di svolta.

4. Non esiste un unico mercato di riferimento: esistono mercati diversi, ciascuno con logiche e opportunità specifiche. Europa, Svizzera e Austria rappresentano sbocchi naturali: vicinanza geografica, standard tecnici elevati e forte attenzione alla qualità e all'efficienza energetica. Francia e Spagna offrono mercati più ampi e competitivi, ma con spazi concreti per chi si posiziona nel segmento medio-alto. La Germania merita una riflessione a parte: è un mercato enorme e tecnicamente avanzato, ma anche fortemente presidiato da operatori locali. Richiede quindi una strategia precisa e un posizionamento chiaro. Guardando al Mediterraneo e all'Africa, il Marocco si sta affermando come mercato di interesse grazie allo sviluppo edilizio e infrastrutturale.

Nel mondo arabo, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti cercano prodotti di alta qualità e design per progetti di fascia elevata: contesti in cui il Made in Italy ha un posizionamento naturale, a patto di saper gestire le specificità locali. In tutti questi mercati, la chiave non è vendere un prodotto, ma proporre una

soluzione completa: design, performance energetica, certificazioni e assistenza.



Andrea Bazzichetto,
presidente
EdilegnoArredo

ANDREA BAZZICHETTO, PRESIDENTE EDILEGNOARREDO

1. L'internazionalizzazione rappresenta oggi un fattore strategico per la riduzione del rischio commerciale d'impresa. La presenza su più mercati consente infatti di orientare gli investimenti verso le aree più dinamiche, in funzione dell'evoluzione dei diversi contesti economici. Per un'azienda è fondamentale garantire continuità nella generazione di business, e ciò implica necessariamente uno sguardo oltre i confini nazionali.

In particolare, le piccole e medie imprese sono chiamate a individuare con attenzione i mercati più coerenti con il proprio modello di business, valutando non solo le opportunità, ma anche il livello di investimento richiesto. Si tratta di un percorso complesso ma imprescindibile, che può trovare un primo impulso nella partecipazione a fiere italiane a vocazione internazionale o direttamente a manifestazioni estere.

2. Il processo di internazionalizzazione non è uniforme e varia significativamente in base al prodotto. L'esportazione di un complemento d'arredo, ad esempio, presenta dinamiche profondamente diverse rispetto a quella di un serramento, che richiede il rispetto di specifici requisiti tecnici e normativi. In questo ambito, è indispensabile disporre di un'organizzazione interna strutturata, in grado di garantire non solo la fornitura del prodotto, ma anche servizi di assistenza, supporto e formazione. Un ulteriore elemento chiave è rappresentato dalla conoscenza delle cosiddette barriere non tariffarie, ovvero quei vincoli tecnici e normativi che possono rallentare e complicare l'accesso ai mercati esteri. Per quanto riguarda la geografia dei mercati, risulta oggi sempre più difficile formulare previsioni: scenari considerati consolidati sono stati messi in discussione e stanno emergendo opportunità in Paesi che, fino a poco tempo fa, non rientravano tra le priorità commerciali.

3. Le relazioni rappresentano un elemento centrale nel percorso di internazionalizzazione. Ogni impresa deve innanzitutto sviluppare una chiara consapevolezza della propria identità, del proprio posizionamento e degli obiettivi di sviluppo, per poi individuare interlocutori coerenti con tale strategia. In questo contesto, il confronto tra imprenditori assume un valore particolarmente rilevante. Si tratta di un tema molto sentito anche all'interno di EdilegnoArredo, dove la condivi-

sione di esperienze e best practice contribuisce a orientare le scelte aziendali.

4. Fornire una risposta univoca a questa domanda risulta complesso. Al di là del valore riconosciuto al Made in Italy, tradizionalmente apprezzato a livello globale, ogni mercato presenta caratteristiche specifiche e richiede approcci differenti. Non esistono modelli universalmente validi: ciascuna impresa affronta il percorso di ingresso nei mercati esteri in modo peculiare. Ciò che risulta determinante è la consapevolezza strategica dell'azienda rispetto agli obiettivi che intende perseguire e al target di riferimento che desidera raggiungere.



**MARCO ROSSI,
PRESIDENTE ANFIT**

1. L'internazionalizzazione rappresenta oggi una leva strategica imprescindibile per le aziende del settore serramenti, soprattutto in un contesto economico caratterizzato da forte instabilità e ciclicità della domanda interna. Non si tratta più solo di espandere il mercato, ma di costruire un modello di business più resiliente e diversificato. Operare su più Paesi consente di bilanciare eventuali contrazioni domestiche con opportunità estere

più dinamiche. Inoltre, l'export permette di valorizzare appieno il know-how italiano, riconosciuto a livello internazionale per qualità, design e innovazione. L'apertura ai mercati esteri stimola anche un miglioramento continuo dei processi produttivi e degli standard qualitativi. Le aziende che si internazionalizzano tendono ad essere più strutturate, organizzate e orientate al lungo periodo. Vi è poi un importante effetto reputazionale, che rafforza il brand e la percezione del valore del prodotto. In questo senso, l'internazionalizzazione diventa anche un acceleratore di crescita manageriale. Non ultimo, consente di intercettare trend globali legati all'efficienza energetica e alla sostenibilità. In sintesi, rappresenta una scelta strategica più che un'opzione.

2. Lo scenario internazionale è sicuramente più complesso rispetto al passato, ma continua a offrire opportunità concrete anche per le PMI del comparto serramenti. Tuttavia, è cambiato profondamente l'approccio richiesto: non basta più avere un buon prodotto, serve una strategia ben definita. Le piccole e medie imprese devono puntare su nicchie di mercato e su segmenti a maggiore valore aggiunto, evitando competizioni esclusivamente basate sul prezzo. È fondamentale comprendere le normative locali, spesso molto stringenti in termini di prestazioni energetiche e certificazioni. Un altro elemento

chiave è la capacità di costruire partnership affidabili sul territorio, sia commerciali sia tecniche. Le aziende più strutturate stanno investendo anche in servizi, assistenza e personalizzazione dell'offerta. La digitalizzazione ha inoltre abbattuto molte barriere all'ingresso, facilitando il contatto con clienti esteri. Rimane comunque essenziale una visione di medio-lungo periodo, evitando approcci opportunistici. Le PMI italiane hanno un vantaggio competitivo legato alla qualità e alla flessibilità produttiva. In definitiva, le opportunità esistono, ma richiedono maggiore preparazione e consapevolezza.

3. Gli imprenditori oggi dispongono di numerosi strumenti per orientare le proprie scelte, ma è fondamentale saperli utilizzare in modo strutturato. In primo luogo, è essenziale basarsi su analisi di mercato approfondite, che tengano conto di dinamiche edilizie, normative energetiche e trend di sviluppo dei singoli Paesi. I dati macroeconomici da soli non bastano: serve una lettura specifica del settore serramenti. Un ruolo importante è svolto dalle associazioni di categoria, che possono fornire linee guida, studi e momenti di confronto tra imprese. Anche le istituzioni, attraverso enti di supporto all'export, offrono strumenti utili come missioni commerciali, finanziamenti e servizi di consulenza. Le fiere internazionali restano un osservatorio privilegiato per comprendere la domanda e i competitor. Sempre più rilevante è anche l'utilizzo di piattaforme digitali e canali online per testare nuovi mercati. È importante inoltre valutare la compatibilità normativa e logistica dei Paesi target. Un approccio graduale, con progetti pilota, può ridurre i rischi iniziali. In sintesi, la chiave è combinare dati, esperienza e supporti qualificati per prendere decisioni consapevoli.

4. I Paesi europei continuano a rappresentare i mercati di riferimento più immediati per le aziende italiane del comparto serramenti. Francia, Germania e Spagna mostrano una domanda costante, sostenuta anche dalle politiche di efficientamento energetico degli edifici. In questi mercati, il prodotto italiano è apprezzato per qualità, design e affidabilità. Anche l'Europa dell'Est sta registrando una crescita interessante, con una domanda in evoluzione verso prodotti più performanti. Al di fuori dell'Europa, il Nord America rappresenta un mercato ad alto potenziale, soprattutto per soluzioni di fascia medio-alta. I Paesi del Medio Oriente, in particolare, mostrano grande interesse per il Made in Italy in progetti di alto livello e costruzioni di prestigio. In queste aree, il valore estetico e la personalizzazione giocano un ruolo determinante. Alcuni mercati emergenti stanno iniziando a sviluppare una maggiore attenzione all'efficienza energetica, creando nuove opportunità. È importante però selezionare con attenzione i Paesi, valutando stabilità economica e quadro normativo. In generale, la domanda internazionale premia sempre più prodotti certificati e ad alte prestazioni. L'Italia ha tutte le carte in regola per rispondere efficacemente a queste esigenze.