Programma Strategico di Sviluppo del Distretto Produttivo Legno e Arredo della Puglia

Triennio 2010-2012

INDICE

INTRODUZIONE p. 3

Capitolo I

IL SETTORE LEGNO-ARREDO: UNO SGUARDO D'INSIEME

1.1 Analisi dello scenario competitivo e impatto sul sistema economico pugliese p. 5
1.2 Inquadramento del settore industriale del legno-arredo p. 6
1.3 Il comparto del mobile imbottito p. 9
1.4 Nuovi modelli organizzativi nel settore legno-arredo p. 12

Capitolo II

CARATTERISTICHE ECONOMICO-STRUTTURALI E FUNZIONALI DEL DISTRETTO

2.1 Collocazione geografica dell'area distrettuale del legno-arredo e principali caratteristiche economico-strutturali p. 14
2.2 Dinamiche evolutive del comparto del mobile imbottito e del settore legno-arredo p. 16
2.3 L'organizzazione delle filiere produttive nel settore legno-arredo: configurazioni di riferimento, ruolo delle imprese leader, e strutture emergenti p. 17
2.4 Internazionalizzazione, produzioni all'Estero e ristrutturazione della catena del valore nelle filiere del sistema legno-arredo p. 19
2.5 La programmazione economica regionale a supporto dello sviluppo e della competitività del settore legno-arredo p. 20

Capitolo III.

ANALISI STRATEGICA DEL DISTRETTO PRODUTTIVO PUGLIESE DEL LEGNO-ARREDO: LA PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI PER LA COMPETITIVITA'

3.1 L'analisi SWOT: punti di eccellenza e criticità del Distretto p. 23
3.2 Obiettivi generali di sviluppo p. 28

Capitolo IV.

LE AZIONI STRATEGICHE PER LO SVILUPPO DEL DISTRETTO

4.1 Considerazioni generali p. 36
4.2 Gli obiettivi, le azioni ed i progetti strategici p. 37
4.3 Indicazione delle azioni prioritarie p. 59

CONCLUSIONI p. 60

INTRODUZIONE

In ottemperanza a quanto previsto dalla Legge Regionale n.23 del 3 agosto 2007 della Regione Puglia, il Comitato del Distretto Produttivo del Legno-Arredo ha guidato l'elaborazione del Programma Strategico di Sviluppo che mira ad individuare gli obiettivi e le azioni strategiche volte a favorire un recupero della competitività del Distretto.

Le imprese della filiera del legno-arredo – che rappresenta uno dei comparti produttivi più importanti e significativi del territorio pugliese – si trovano negli ultimi anni ad affrontare un mutamento dello scenario economico-competitivo che sta significativamente incidendo sulla capacità competitiva del distretto.

La domanda di prodotti di arredamento, e più in generale del sistema-casa, sta modificandosi sotto il profilo quantitativo e qualitativo. Ciò riguarda sia il mercato nazionale che quello internazionale. In particolare, a livello nazionale si riscontra che le famiglie tendono a destinare una parte sempre minore del proprio reddito all'acquisto di prodotti di arredamento, favorendo invece la spesa per i servizi. Inoltre, a causa dei profondi mutamenti della società italiana, stanno diminuendo le famiglie giovani, che, tradizionalmente, spendono in arredamento una quota maggiore del proprio reddito rispetto alle altre. Ma la domanda si sta modificando anche qualitativamente: essa si sta progressivamente polarizzando, da un lato verso i prodotti con marchi rinomati e caratterizzati da un forte contenuto di stile e moda, dall'altra verso prodotti dai prezzi molto contenuti.

Sul lato dell'offerta, va segnalato il successo di aziende che - partendo da un modello affine al settore dell'abbigliamento e del pronto moda - si sono evolute aprendo delle catene monomarca, valorizzando il proprio marchio e affidando la produzione in *outsourcing*. Accanto all'emergere di queste imprese, sta crescendo la concorrenza dei paesi in via di sviluppo, soprattutto nella fascia bassa e medio-bassa del mercato. Tutti questi fenomeni stanno avendo e avranno un impatto sempre più rilevante sulle imprese pugliesi del settore legno-arredo e rischiano, se non affrontati adeguatamente, di avere serie conseguenze in termini economici, produttivi, occupazionali e sociali nel contesto regionale pugliese.

Il Programma Strategico di Sviluppo si propone di individuare alcune possibili strategie competitive che aiutino le imprese del Distretto del Legno-Arredo pugliese a superare le difficoltà congiunturali, ma soprattutto a crescere e svilupparsi nel lungo periodo, reagendo in modo efficace alle trasformazioni in atto nel panorama competitivo italiano ed internazionale.

L'individuazione di tali strategie è frutto di un percorso di riflessione che ha avuto i suoi momenti salienti in vari momenti associativi, promossi dal Comitato di Distretto, e negli incontri di elaborazione, condivisione, riscontro e approfondimento con le imprese e con i professionisti ed esperti del settore legno-arredo.

Il presente documento costituisce la sintesi elaborata dei lavori svolti dal Comitato di Distretto. Il programma è così strutturato. Nel Capitolo I si descrive sinteticamente l'attuale situazione del settore legno-

arredo, con particolare attenzione al comparto del mobile imbottito che rappresenta per volume di affari la filiera più rilevante del settore sul territorio pugliese. Nel capitolo 2 si considerano le dinamiche evolutive dell'area distrettuale, l'organizzazione delle filiere produttive, i processi di internazionalizzazione e di ristrutturazione della catena del valore in atto nelle filiere del distretto. Sulle base delle implicazioni politiche e gestionali di un'analisi SWOT, il capitolo 3 è dedicato all'individuazione degli obiettivi, del metodo e degli ambiti di azione coinvolti nella definizione e nell'implementazione del Programma Strategico di Sviluppo. Infine, il capitolo 4 è dedicato alla presentazione ed alla descrizione delle azioni che delineano i progetti da attuare.

CAPITOLO II

IL SETTORE LEGNO-ARREDO: UNO SGUARDO D'INSIEME

1.1 Analisi dello scenario competitivo e impatto sul sistema economico pugliese

La fase di crescita dell'economia mondiale, intensificatasi a partire dal 2004 sull'onda della forte espansione registrata a livello internazionale e protrattasi fin sul finire del 2007, si è confermata come la più robusta verificatasi a partire dagli anni '70. Nell'ultima parte del 2007 è subentrata una decelerazione che, prendendo le mosse dalla forte impennata del prezzo delle materie prime, energetiche ed alimentari ed influenzata dalle turbolenze dei mercati finanziari e dalla negativa vicenda dei mutui immobiliari statunitensi, è andata sempre più accentuandosi. Nonostante gli sforzi dei Governi dei principali Paesi sviluppati, la crisi finanziaria si è presto trasformata in crisi dell'economia reale colpendo il tessuto economico-produttivo, ossia le imprese. Per di più, la crisi, nata negli U.S.A., si è diffusa nel resto del mondo, colpendo non solo le altre economie sviluppate, come Europa e Giappone, ma anche le economie emergenti come la Cina, e conseguente l'intero pianeta.

La fuoriuscita da questa difficile situazione appare piuttosto complicata, anche se alcuni segnali macroeconomici e di *sentiment* possono far sperare in un miglioramento a partire dal 2010.

Anche in Italia la crisi ha manifestato tutta la sua virulenza, in particolar modo sul fronte della produzione industriale, delle questioni occupazionali e dell'accesso al credito. Il clima economico è precipitato nel primo trimestre 2009 ai minimi storici, riguardando tutti i settori, sebbene molto recentemente si sia osservata una leggera risalita del clima di fiducia dei consumatori italiani, probabilmente in relazione al calo delle tensioni inflazionistiche. E' tuttavia possibile ravvisare un irrigidimento dei termini e delle condizioni di finanziamento per le famiglie e le imprese da parte delle banche italiane. In generale, il peggioramento delle condizioni creditizie viene in gran parte ricondotto al deterioramento del quadro economico e la diminuzione dell'offerta viene collegata al rallentamento dei fattori di domanda di credito. Infatti, il rallentamento dell'economia sta determinando un rinvio dei progetti di investimento e quindi la diminuzione di un'importante componente di domanda di credito da parte delle imprese. Pur tuttavia, la situazione congiunturale determina un contestuale aumento della domanda di credito per finanziare le attività circolanti e per ristrutturare il debito.

A livello regionale, l'economia pugliese ha conosciuto nel triennio 2005-2007 un periodo di crescita tale da far parlare di "Puglia locomotiva del Mezzogiorno". Tali performance si sono manifestate peraltro all'indomani di un periodo caratterizzato da andamenti particolarmente problematici, connessi alla particolare struttura produttiva esposta agli effetti della globalizzazione. L'economia pugliese, infatti, storicamente caratterizzata da una netta prevalenza di imprese operanti nei settori tradizionali, ad alto tasso di manodopera e basso contenuto tecnologico, ha subito più di altre realtà il contraccolpo di un evento storico significativo per l'economia mondiale: l'ingresso della Cina nel WTO nel novembre del 2001. Ciò avveniva in un periodo di pre-esistente instabilità dei mercati mondiali.

E' stato soprattutto il prorompente ingresso della Cina nel WTO a sconvolgere gli equilibri competitivi del mercato mondiale. Enormi quantità di merce di bassa qualità e bassissimo costo si sono riversati sui mercati internazionali, compromettendo la sopravvivenza di quelle imprese che avevano fondato il loro successo sul contenimento dei prezzi di vendita. Inevitabilmente, le imprese pugliesi hanno dovuto affrontare un duro processo di selezione, finalizzato al riposizionamento qualitativo. Questo fenomeno di "selezione naturale" che si è manifestato con grande vigore nel quinquennio 2001-2005, ha evidenziato la necessità per il sistema delle imprese di competere con strategie sempre più efficaci, percorrendo la strada dell'innovazione, della qualità e dell'internazionalizzazione.

All'interno di questi processi di forte ridimensionamento dei settori maturi, il sistema economico-produttivo del legno-arredo pugliese ha subito rilevanti processi di ristrutturazione della catena del valore e delle dimensioni quantitative e qualitative della sua offerta. Nel paragrafo che segue, si presenta un inquadramento del settore legno-arredo in Italia e del ruolo giocato dalle produzioni pugliesi.

1.2 Inquadramento del settore industriale del legno-arredo

Il settore legno-arredo può essere interpretato come l'insieme delle attività di progettazione, produzione e commercializzazione dei beni di una filiera produttiva allargata che comprende sia i settori a monte, quali l'industria del legno per i mobili e l'edilizia, dei semi-lavorati e dei componenti dell'arredamento, sia i settori a valle dell'industria dell'arredamento, quali mobili per uso domestico e non, gli apparecchi per l'illuminazione, e i complementi di arredo (Federlegno-Arredo, 2005). Il settore si compone di due comparti principali: quello del mobile, che conta per il 60% circa, e quello del legno, che rappresenta il restante 40% della produzione complessiva. Per quanto riguarda più specificatamente il comparto dei mobili; i mobili per uffici e negozi rappresentano il 28% delle produzioni, i mobili per cucina il 21%, le sedie ed i sedili il 22%, mentre la categoria definita genericamente altri mobili, la quale comprende anche il prodotto mobile imbottito, rappresenta il 29% delle produzioni totali (Federlegno-Arredo, 2006b). Lo schema di sintesi della filiera produttiva è presentata in figura 1.

Dal punto di vista strutturale, il settore industriale del legno-arredo è caratterizzato da un complesso di produzioni che presentano, da un lato, una vasta estensione di rapporti tra le imprese che godono dei vantaggi della produzione localizzata all'interno di "sistemi locali" specifici, e, dall'altro, da una sostanziale disomogeneità delle produzioni che si rispecchia sia nelle singole unità produttive che a livello di filiera. Più specificatamente, il settore legno-arredo si caratterizza per:

- la compresenza di processi produttivi sia industriali sia artigianali e di imprese sia specializzate per singole fasi o per singoli prodotti, sia organizzate per controllare più fasi o linee di prodotti di diversa complessità;

- la complessa rete di relazioni che coinvolge una vasta gamma di fornitori di materie prime e materiali, semilavorati, parti, componenti e accessori;
- la prevalente natura tradizionale dei processi produttivi, nonostante la crescente meccanizzazione e standardizzazione delle fasi di produzione;
- i vincoli alla internazionalizzazione produttiva e all'import/export verso mercati lontani, conseguente all'ingombro dei prodotti pronti all'uso - nettamente superiori ad esempio a quelli del tessile e dell'abbigliamento;
- basso grado di concentrazione produttiva e distributiva - i grandi operatori di portata mondiale sono pochissimi, anche se il loro numero inizia ad aumentare;
- limitata presenza di interventi di politica industriale mirati;
- filiere produttive con numerosi livelli gerarchici, per cui si incontrano produttori che vendono con proprio marchio collezioni di una o più famiglie di arredamento; imprese di distribuzione che affidano a terzisti la produzione; produttori di arredamento per conto terzi; produttori di semilavorati, parti, componenti, accessori, complementi, ecc.;
- ridotta misura di investimenti in ricerca e innovazione tecnologica – per quanto attiene processi produttivi, prodotti, materiali;
- crescente attenzione dedicata al marketing – che si traduce in crescenti investimenti nel marchio, promozione e pubblicità, nonché nella distribuzione anche con la creazione di negozi e corner di "bandiera";
- organizzazione dell'attività in distretti produttivi.

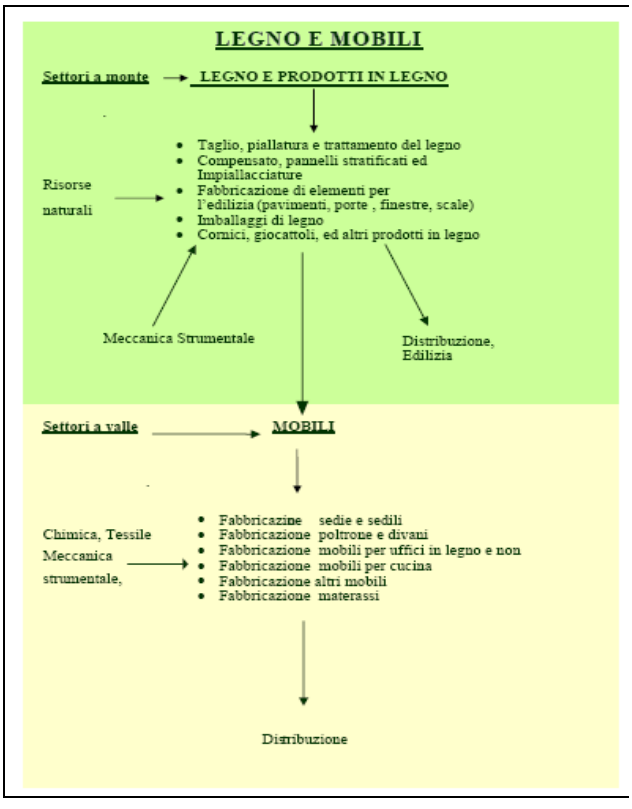

Figura 1: Schema della filiera produttiva

All'interno dell'industria manifatturiera italiana il settore legno-arredo occupa il terzo posto in termini di volumi di produzione e di export, dopo la meccanica ed il tessile-abbigliamento. Nel 2007 ha realizzato il 5% del fatturato ed il 4% dell'export complessivo italiano e il 16% del saldo commerciale manifatturiero nazionale, in cifre assolute 8,5 milioni di euro a fronte del totale di 53,4 milioni, con meccanica e tessile-abbigliamento complessivamente su 47,7 e 10,2 milioni di euro. Riguardo l'occupazione, nel 2007 il settore si è stato caratterizzato da 411.000 addetti, con un aumento di circa 1.000 unità rispetto al 2006, inquadrati in 77.000 imprese (erano 79.000 nel 2006). Ciò conferma la prevalenza della piccola dimensione delle imprese, con una media di 5,3 addetti per impresa.

In termini di presenza regionale, il sistema legno-arredo si concentra in 8 regioni. Calcolando l'indice medio delle quote percentuali di addetti, imprese e volumi di esportazioni si distinguono nell'ordine Lombardia (20,3%), Veneto (18,3%), Friuli VG (9,3%), Toscana (7,6%), Emilia Romagna (7%), Marche (6%), Puglia (5,6%) e Piemonte (5%). A livello di provincia, gli otto insediamenti principali, misurati con lo stesso indice, sono nell'ordine: Milano (8,3%), Treviso (8%), Udine (4,3%), Bari (4%), Como (4%), Pesaro (3,3%), Pordenone (3,6%), Padova (3%).

A livello regionale pugliese, il settore del Legno Arredo, in base ai dati di Federlegno Arredo, vanta oltre 24.000 addetti per un numero di imprese superiore alle 13.000 unità. Esso contribuisce in maniera determinante all'export della Regione Puglia e rappresenta, con i suoi circa 780 milioni di euro (dato riferito al 2006), oltre il 10% dell'export totale della Puglia.

La provincia di Bari, che prevale nettamente su tutte le altre per numero di aziende e per numero di addetti ed in considerazione della presenza del cosiddetto "Polo del Salotto", si colloca al sesto posto nella graduatoria delle principali province italiane esportatrici di mobili (dati 1° semestre 2007, fonte Federlegno-Arredo). All'interno di tale provincia il comparto leader è quello del mobile imbottito, ubicate in massima parte nell'area della Murgia. Tra le altre province pugliesi, dopo quella di Bari, va citata la provincia di Lecce, che si caratterizza per la presenza sul territorio di imprese che si collegano ad una secolare tradizione artigianale. Con gli anni, il comparto si è consolidato in termini industriali diversificando la propria produzione. Il sistema Legno-Arredo salentino è articolato, attualmente, in tre distinte realtà produttive: produzione di mobili, arredo su misura e produzione di infissi, che si distribuiscono in altrettante zone di produzione. Il comparto, complessivamente, conta almeno 100 imprese di piccola e media dimensioni ben strutturate, con una occupazione complessiva che varia dai 3000 ai 4000 dipendenti.

Per quanto riguarda gli scenari competitivi e di mercato, attualmente sembra possibile rilevare come il settore legno-arredo si trovi a dover affrontare situazioni contemporaneamente caratterizzate dalla minaccia della industrializzazione accelerata di Cina ed India, così come del Brasile e di altri Paesi dell'Europa Centro-Orientale e dalle opportunità connesse all'importanza ed alla crescita dei mercati di sbocco di tali Paesi. Allo stesso tempo, sembra possibile assistere ad una riallocazione delle capacità produttive su scala mondiale - in gran parte nel quadrante asiatico - di cui si subisce la forza competitiva e la pressione operata sull'assorbimento

delle materie prime e delle risorse energetiche. Di conseguenza, anche i risultati degli ultimi anni sembrano riflettere tali dinamiche economiche mondiali, sebbene a livello mondiale nel legno-arredo in generale, e nella filiera dell'imbottito in specifico, l'offerta italiana rimanga particolarmente rinomata con un buon posizionamento competitivo nel commercio internazionale. Si evidenzia, in tal senso, come, nel 2007, l'Italia presenti il più importante attivo commerciale con l'estero nel settore del mobile tra i paesi della UE-25 ed il secondo del mondo dopo la Cina e come la quota dell'export sul fatturato abbia raggiunto il 35%, con una presenza capillare in tutto il mondo e relazioni importanti in termini di forniture con Francia, Germania, Regno Unito, Stati Uniti, Russia e Spagna. Al contempo, è possibile rilevare il riposizionamento dell'industria del legno-arredamento italiana, attraverso una riduzione dell'offerta di prodotti di larga serie e spesso privi di marchio a vantaggio della espansione di prodotti con elevato contenuto di design e distinti da marchi di importanza internazionale.

Ad un più elevato dettaglio quantitativo, il Centro studi Cosmit/Federlegno-Arredo calcola che il fatturato alla produzione del sistema legno-arredamento si attestava nel 2008 sui 38.000 milioni di euro, in calo rispetto all'anno precedente del 4,3%, mentre per le esportazioni si registrava una diminuzione del 2%. Anche le importazioni facevano registrare un calo di quasi l'8%. Si notava, inoltre, che il macro-settore arredamento conteneva maggiormente i cali, con un fatturato alla produzione nel 2008 in calo del 3,4 % rispetto al 2007, attestandosi su quota 22.885 milioni di euro, e con le esportazioni in calo del 1,3% tra 2008 e 2007, attestandosi nel 2007 su quota 11.894 milioni di euro. Sebbene questi risultati non siano esaltanti - riconducibili ad un insieme di fattori quali ad esempio la maggiore concorrenza da parte dei Paesi asiatici, il cambio sfavorevole euro-dollaro, la contrazione delle ordinazioni dagli Stati Uniti, la propensione della Germania ad investire in Polonia e nei Paesi dell'Est piuttosto che puntare sull'Italia – sulla base dei consuntivi, gli anni 2007-2008 tuttavia, sono comunque risultati anni importanti per la filiera legno-arredo italiana, dal momento che è stato avviato un reale processo di ristrutturazione, che ha interessato vari comparti e varie aree, destinato probabilmente ad avviare una svolta strutturale nell'intero settore. Le imprese, in tal senso, sembrano fortemente focalizzate a riposizionarsi e ricercare un rinnovato ruolo all'interno del settore, soprattutto dal punto di vista delle nuove opportunità di sviluppo per i mobili "Made in Italy", in nuovi contesti quali la Russia e le ex repubbliche sovietiche, i Paesi dell'area mediorientale e l'India, la Grecia e la Spagna.

1.3 Il comparto del mobile imbottito

Il comparto del mobile imbottito comprende nel suo complesso la progettazione, la produzione e la commercializzazione di poltrone, divani, sedili e sedute realizzate con tecniche e materiali che assicurino morbidezza e adattabilità alle forme del corpo. Si caratterizza all'interno del settore industriale del legno-arredamento come una delle filiere:

a) relativamente meno industrializzabile ed a più bassa soglia d'ingresso della concorrenza;

b) di natura *labour intensive* e basata sul contenimento dei costi di lavorazione;

c) con elevata incidenza di costi di trasporto in quanto il prodotto generalmente non può essere spedito smontato e quindi il suo ingombro è difficile da ottimizzare all'interno di container;

d) dalla presenza anche di grandi imprese.

L'Italia è il primo esportatore al mondo di mobili imbottiti - tradizionalmente oltre il 60% del fatturato viene esportato. Negli ultimi anni, tuttavia, l'Italia ha perso quote di mercato negli Stati Uniti dove, pur mantenendo pressoché stabile la propria quota sui consumi interni, la percentuale delle esportazioni italiane sul totale delle importazioni è quasi dimezzata. Su questo mercato il principale concorrente risulta essere la Cina seguita dal Messico e dal Canada. Più specificatamente, la quota di mercato mondiale detenuta dall'Italia è scesa dal 31,1% dell'anno 2000 al 19,1% del 2006, subendo duramente gli effetti delle dinamiche di cambio euro/dollaro ed euro/sterlina.

Il comparto del mobile imbottito pugliese, localizzato essenzialmente nella provincia di Bari, ha rappresentato almeno nell'ultimo quindicennio e rappresenta tuttora, nonostante la situazione di forte crisi, di gran lunga il settore più importante del sistema del legno-arredo pugliese.
Geograficamente, il comparto è localizzato nell'area della Murgia e storicamente viene confinato nel triangolo geografico compreso tra ii comuni di Altamura e Santeramo in Colle, in Puglia, e Matera, in Basilicata, a costituire quello che viene comunemente definita come il c.d. distretto murgiano del mobile imbottito.

Esso nasce tra gli anni Cinquanta e Sessanta in un'area geografica compresa tra la Provincia di Bari e quella di Matera. Da poche imprese artigiane, localizzate inzialmente nei comuni di Altamura e Santeramo in Colle e successivamente nei comuni limitrofi di Gravina, Cassano delle Murge, Gioa del Colle, Laterza e Ginosa, il distretto murgiano è evoluto e si è affermato come uno dei distretti industriali di riferimento dell'intero Mezzogiorno e al tempo stesso come uno dei sistemi economico-produttivi più interessanti e di maggior successo nella scena internazionale degli ultimi anni. Esso aveva raggiunto uno stadio di maturazione caratterizzato dalla presenza di alcune grandi imprese leader (Natuzzi, Nicoletti, Calia, Softline) che hanno guidato ed orientato per anni una rete di piccole e medie imprese a loro volta collegate da uno stabile sistema di relazioni.

Questo sistema produttivo ha raggiunto l'apice dello sviluppo negli anni tra il 2000 ed il 2002: in quegli anni il distretto ha fatto registrare 14 mila addetti (di cui 9.700 in provincia di bari) e 514 (di cui 356 in provincia di Bari) aziende operanti, più o meno direttamente, nella filiera produttiva del mobile imbottito (Fonte: elaborazione ARTI Puglia). La produzione del distretto industriale del mobile imbottito rappresentava il 55% della produzione italiana e circa l'11% dell'intera produzione mondiale, quota che sfiorava il 16% considerando il solo segmento dell'imbottito in pelle. Nell'anno 2002 il distretto globalmente inteso ha fatto registrare un fatturato complessivo di circa 2.200 milioni di euro: su di esso le grandi imprese incidevano per una percentuale pari a circa l'85,5%, le medie imprese per il 12% circa e solo il 2,5% del fatturato complessivo derivava dalle piccole imprese, a testimonianza che la crescita è stata ed è tuttora trainata dalle grandi imprese (cfr. Quaderni ARTI, "La domanda di innovazione della filiera del mobile imbottito in Puglia", 2008)

Un elemento caratterizzante il distretto murgiano del mobile imbottito, che ne è stato, peraltro, uno dei fattori determinanti per lo sviluppo, è la forte vocazione all'export, dal momento che circa l'80% delle produzioni è stato esportato all'estero, venendo così a rappresentare circa il 40% delle esportazioni italiane del comparto.

A partire dagli anni 2000-2002 , il rapido evolversi dello scenario competitivo mondiale ha in breve tempo messo in crisi questo comparto, che per riacquistare la propria leadership e continuare nello sviluppo è stato costretto a ripensarsi. Il cambiamento del mercato è stato determinato da fattori congiunturali, così come da dinamiche strutturali.

I fattori congiunturali sono stati: stagnazione dell'economia mondiale, erosione del risparmio e della fiducia dei consumatori che si riflette fondamentalmente sui beni di non prima necessità; apprezzamento dell'euro sul dollaro, pari ad oltre il 30 % rispetto alla media del 2002 e conseguente perdita di competitività verso le produzioni dell'area dollaro, dinamiche commerciali fortemente condizionate dal prezzo

I fattori strutturali possono essere così delineati:

- perdita di competitività del sistema manifatturiero italiano ed europeo rispetto alle economie dei paesi emergenti (nel mercato statunitense dove si concentravano gran parte dell'export made in Italy, le importazioni di imbottito dalla Cina sono cresciute, nel periodo 1996-2002, alla media del 58,1% ogni anno). Le principali ragioni di questa scalata dei Paesi emergenti sono stati: basse barriere d'accesso tipiche del manifatturiero labour intensive come quello del mobile imbottito; notevole disponibilità di materie prime e semi lavorati a basso costo; elevata disponibilità di mano d'opera a basso costo, con elevato produttività e legislazione del lavoro molto flessibile; assenza di ogni tutela della proprietà creatività e stilistica.
- sistema di aziende prevalentemente product oriented alla lunga non in grado di resistere alla competizione sul prezzo e con forti vincoli a ripensare una strategia d'impresa basata sulla necessità di riqualificare l'offerta in termini d'innovazione di prodotto, stilistica e qualitativa, tale da smarcarsi rispetto alla competizione basata sul prezzo;
- sistema di aziende che, fatta eccezione per le realtà più strutturate, non è stato in grado per modesta struttura finanziaria e manageriale, e per le difficoltà di accesso al credito, di saper innovare l'organizzazione dei processi, di puntare a forme di commercializzazione diretta sui mercati esteri attraverso politiche di marca e forme moderne di distribuzione controllata; in altre parole che gestiscono con difficoltà la necessaria evoluzione da aziende produttive ad aziende market oriented, per di più in un contesto necessariamente internazionale.

Il risultato del convergere di tutti questi fattori ha fatto sì che dal 2003 la curva dello sviluppo ha invertito la tendenza ed il distretto murgiano del mobile imbottito ha cominciato ad incontrare notevoli problemi sui mercati internazionali. Le difficoltà si sono tradotte in un forte rallentamento dell'export e nella scomparsa di un elevato numero di aziende con conseguente riduzione della forza lavoro.

La gravità della situazione è ben evidenziata dalla tabella 1, elaborata da Fondazione Edison per Federlegno-Arredo che mostra come a partire dal 2002 si assiste ad un progressivo deterioramento dellle performance all'export delle province di Bari e Matera (dove il mobile imbottito pesa per oltre il 90%) che nel volgere di pochi anni ha portato ad un dimezzamento dei valori. In particolare, il forte apprezzamento dell'euro rispetto al dollaro, prima, e alla sterlina, successivamente, hanno determinato un crollo delle vendite sul mercato statunitense (che da solo rappresentava un terzo dell'intero mercato mondiale del mobile imbottito) e su quello britannico. Per dare un'idea dell'importanza di questi mercati, si pensi che la Natuzzi, azienda leader a livello mondiale, negli anni 2002-2007 ha perso solo negli USA (che ha sempre rappresentato più della metà del fatturato complessivo del gruppo) l'83% del fatturato.

TABELLA 1

Esportazioni in milioni di euro correnti. Anni 2000-2008

PRINCIPALI PROVINCE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Udine	994	964	953	883	851	769	698	670	605
Pordenone	635	674	658	608	636	664	715	779	761
Treviso	901	971	979	983	1043	1039	1196	1340	1407
Como	490	487	444	429	415	431	485	558	612
Milano	955	976	932	869	890	948	1044	1110	1112
Pesaro-Urbino	510	523	500	396	402	392	409	421	399
Bari	963	1058	1029	907	897	735	565	542	473
Matera	196	199	243	289	281	214	146	120	82

Fonte: Fondazione Edison per FederlegnoArredo

L'esito del convergere di tutti questi fattori negativi è stato che nel 2007 si registrano "solo" 163 aziende (di cui 117 nella provincia di Bari) mentre risultano occupati 8.000 dipendenti, con una perdita di oltre 5.000 posti di lavoro nell'arco temporale 2003-2007.

1.4 Nuovi modelli organizzativi nel settore legno-arredo

Mentre negli anni '80 il settore legno-arredo aveva privilegiato la specializzazione produttiva delle imprese per singole linee merceologiche - mobili per soggiorno, mobili per la notte, camerette, cucine, mobili per ufficio, apparecchi d'illuminazione - a partire dagli anni '90 si è registrata la tendenza a proporre al mercato una gamma di prodotti sempre più ampia. La nuova strategia organizzativa, motivata da considerazioni di marketing e dalla volontà di rafforzare la notorietà dei marchi, è stata tuttavia spesso condotta non affrontando preventivamente gli effetti che questo rovesciamento di impostazione determinava sulle attività produttive e sugli assetti organizzativi delle imprese. I nuovi modelli organizzativi nel settore legno-arredamento sembrano quindi caratterizzarsi come segue.

a) Acquisizione di quote di controllo di altre imprese o costruzione nuove fabbriche gestite in partecipazione con terzi, secondo uno schema di produzione policentrica. Le diverse linee di prodotto sono generalmente messe sul mercato con un unico marchio, sostenuto da crescenti investimenti in pubblicità, partecipazione a fiere in Italia e all'estero, negozi di bandiera o corner personalizzati all'interno di grandi superfici di vendita, sponsorizzazione di eventi culturali di vasto richiamo. Questo modello caratterizza lo

sviluppo dei maggiori gruppi industriali nelle province di Vicenza, Treviso e Pordenone (Zalf, Euromobil, Europeo, Doimo, Estel) e nel Pescarese (Berloni, Mercantini). In Brianza le imprese di riferimento a loro volta ampliano il ventaglio merceologico ma lo fanno utilizzando marchi distinti e dotati di proprie politiche di marketing (Molteni, Dada cucine, Unifor Ufficio; Poliform, Cucine Varenna).

b) Riorganizzazione del rapporto con il sistema della distribuzione in Italia e all'estero. In Italia accelera la contrazione dei punti vendita tradizionali per effetto della concorrenza della grande distribuzione (Ikea, Idearredo, MercatoneUno, Emmezeta, Mondo Convenienza) attraverso cui transita oramai il 15% dell'intero mercato nazionale. Il fenomeno impone agli industriali la selezione dei punti vendita cui affidare i propri prodotti e con cui condividere strategie commerciali e di comunicazione oltreché i budget connessi, nell'intento di rafforzare il richiamo della qualità abbinata di prodotto e luogo d'acquisto in risposta alla concorrenza del basso prezzo e del fascino del centro commerciale.

c) Sviluppo *linee no name* progettate appositamente per una o più delle catene commerciali e dall'altro lato collaborazioni dei produttori di arredamento con i grandi marchi del lusso quali Armani, Versace, Ferragamo, ecc. Anche le modalità di penetrazione e presidio dei mercati esteri cambiano. Si registrano casi di localizzazione all'estero di unità operative destinate a rifornire il mercato locale e quelli limitrofi. Generalizzata è la scelta di operare all'estero tramite distributori dedicati anziché attraverso importatori generalisti, con l'evidente obiettivo di mantenere il controllo su quote maggiori di valore aggiunto e garantirsi la tracciabilità della vendita nel mercato. Tra le imprese decise a consolidare i propri brand e la propria notorietà internazionale si afferma la strategia di aprire show room in città di tendenza mondiale (New York, Parigi, Londra, Berlino, Miami, Los Angeles), nel cuore dei quartieri dello shopping, a fianco di altri marchi italiani: senza perdere la propria identità ottengono così il vantaggio del maggior impatto collettivo del sistema del design italiano. Basta citare in proposito l'esempio del quadrilatero di strade nel distretto di Soho a Manhattan. Infine si deve sottolineare lo sviluppo del canale alternativo alla distribuzione tradizionale: il contract, ovvero la fornitura chiavi in mano dell'insieme di mobili, complementi d'arredo, luci, architettura d'interni, cucine, bagni ad interi condomini, alberghi, negozi, teatri e sale spettacolo, stazioni, palazzi per uffici, stati e palazzi per lo sport, strutture di soggiorno collettivo in generale.

CAPITOLO II

CARATTERISTICHE ECONOMICO-STRUTTURALI E FUNZIONALI DEL DISTRETTO

2.1. Collocazione geografica dell'area distrettuale del legno-arredo e principali caratteristiche economico-strutturali

Il distretto regionale del legno-arredo della Puglia si articola su diversi poli produttivi non ancora fortemente integrati presenti nella Puglia centro meridionale, dal più importante che è quello del mobile imbottito della zona murgiana ai poli minori del Salento e dell'area tarantina. Ad essi si affiancano una serie di imprese minori, di piccole e medie dimensioni, nonché vari laboratori artigianali sparsi su tutto il territorio regionale, che sono caratterizzati dall'essere produttrici di beni di fornitura e dall'avere un mercato diversificato principalmente locale e nazionale.

Il Distretto Produttivo del Legno-Arredo della Puglia conta attualmente 101 aziende, che nel 2007 hanno occupato oltre 5000 dipendenti e sviluppato un fatturato che superava i 970 milioni di euro. Le imprese del Distertto sono così localizzate: 57 nella provincia di Bari, 23 nella provincia di Lecce, 15 nella provincia di Taranto, 3 nella provincia di Foggia, 1 nella Provincia di Brindisi, 2 fuori Regione.

Riguardo la specializzazione produttiva, la ripartizione è la seguente:

Camere e mobili per bambini	2
Produzione mobile imbottito e componenti	39
Cucine	5
Mobili e allestimenti per ufficio e	10
Mobili vari	24
Arredi su misura/ebanisterie	6
Infissi e pavimenti in legno	5
Apparecchi per illuminazione	1
Servizi	9
TOTALE	101

Il Distretto Produttivo del Legno-Arredo della Puglia, sebbene presenti numerose realtà dinamiche nei diversi comparti del settore è caratterizzato in termini di volume di affari dalla filiera economico-produttiva del mobile imbottito, storicamente confinata nel triangolo geografico formato dalla città di Matera, in Basilicata, e dai comuni di Altamura e Santeramo in Colle, in Puglia e successivamente estesasi in altri comuni pugliesi.

Il polo produttivo del mobile imbottito ha tradizionalmente rappresentato uno dei maggiori agglomerati produttivi nel comparto in Italia e nel mondo. A partire dagli anni Ottanta, partendo dai comuni di Matera, Altamura e Santeramo in Colle, il polo del mobile imbottito si è esteso ad altre aree comunali limitrofe, per quanto con diverse modalità e numerosità degli insediamenti industriali, inglobando, tra gli altri, sul fronte lucano i comuni di Montescaglioso, Ferrandina e Pisticci e sul fronte pugliese i comuni di Gravina in Puglia, Cassano delle Murge, Gioia del Colle, Laterza e Ginosa. Tuttavia, negli ultimi anni il forte ridimensionamento del numero delle imprese operanti nell'area distrettuale ha fatto registrare una ri-collocazione geografica del polo produttivo, riconducendolo essenzialmente all'area originaria.

Dal punto di vista della numerosità delle unità produttive e della loro localizzazione, tra le altre province pugliesi, dopo quelle di Bari e Taranto, va citata la provincia di Lecce, che si caratterizza per la presenza sul territorio di imprese del settore legno-arredo che si collegano ad una secolare tradizione artigianale. Con gli anni, tali *expertise* artigianali si sono sviluppati e consolidati in termini industriali, diversificando la propria produzione. Il sistema legno-arredo salentino è articolato, attualmente, in tre distinte realtà produttive: produzione di mobili, produzione di arredi su misura e produzione di infissi, che si distribuiscono in altrettante zone di produzione. Il comparto, complessivamente, conta almeno 100 imprese di piccola e media dimensioni ben strutturate, con una occupazione che varia dai 3000 ai 4000 dipendenti. A livello complessivo, il sistema legno arredo in Puglia ha determinato e favorito la nascita e lo sviluppo di centinaia di imprese, per lo più di piccola e piccolissima dimensione, che nel tempo hanno saputo cogliere la sfida dei mercati nazionali ed internazionali, fino a formare di fatto reti di imprese legate sia per *specializzazione orizzontale* - centinaia di aziende dell'imbottito, numerosi serramentisti, cucinieri, produttori di mobili - che per *specializzazione verticale* - importatori e distributori di legno, falegnamerie, trasformatori di poliuretano espanso, fabbricanti di divani con i relativi terzisti, aziende produttrici di spalmati per il rivestimento di divani.

Nel presente capitolo, pur riconoscendo l'importanza dell'intera produzione manifatturiera pugliese legata al settore legno-arredo, per il ruolo e la rilevanza tradizionalmente assunti nell'intero settore legno-arredo pugliese, si è deciso di analizzare prevalentemente il comparto del mobile imbottito.

Sebbene non siano disponibili statistiche puntuali e informative tecniche di dettaglio relative alla frammentata e dispersa galassia delle piccole e medie imprese e dei laboratori operanti nella produzione di mobili, produzione di arredi su misura e produzione di infissi, i colloqui intrattenuti con gli imprenditori hanno confermato, in termini qualitativi, la corrispondenza alle caratteristiche strutturali ed alle esigenze competitive delle piccole e medie imprese appartenenti alla filiera produttiva del mobile imbottito.

2.2 Dinamiche evolutive del comparto del mobile imbottito e del settore legno-arredo

La base della formazione del polo produttivo del mobile imbottito pugliese può farsi risalire alla metà degli anni Cinquanta, quando un sistema non integrato di laboratori artigianali, grazie all'azione catalizzatrice di alcuni imprenditori, iniziano ad interagire ed a realizzare alcune attività produttive in chiave industriale. La presenza nell'area di competenze e conoscenze diffuse nei settori della falegnameria, della maglieria e della lavorazione del cuoio ha rappresentato la base cognitiva per la formazione e sviluppo di un'area sistema integrata di natura distrettuale. Tuttavia, il processo di formazione ha avuto origine grazie all'intuizione imprenditoriale di Pasquale Natuzzi di realizzare, secondo una logica industriale, il mobile imbottito che rappresentava un prodotto tipicamente artigianale. Il processo di crescita dell'area è segnato dallo sviluppo di alcune importanti imprese, in primis la Natuzzi, che hanno svolto una funzione di veri e propri catalizzatori locali da un lato stimolando processi imitativi e dall'altro guidando un processo di gemmazione di imprese nate secondo una logica di esternalizzazione di attività produttive, così da conseguire flessibilità e capacità produttiva.

Al centro del processo di sviluppo del polo del Mobile Imbottito risiede la capacità di aver innovato il prodotto mobile imbottito e l'organizzazione della sua produzione. La Natuzzi, a fronte della tradizionale produzione italiana brianzola, forlivese, pistoiese focalizzata sulla produzione di un prodotto destinato a durare nel tempo, concepisce un divano più "americano", più *user-friendly* che possa arricchire lo spazio abitativo ed essere maggiormente "consumato". In quest'ottica, l'offerta di una gamma di prodotti molto ampia, sia per aumentare le possibilità di scelta del cliente, sia per favorire il rimpiazzo, costituisce un'azione efficace e lungimirante. Il prodotto tuttavia, per rispondere a tale nuova concezione, deve caratterizzarsi per un buon rapporto qualità/costo. In tal senso la struttura intelaiata del divano viene semplificata notevolmente, utilizzando materiali quanto più economici possibile. Tuttavia, probabilmente l'innovazione più importante risiede nella capacità di impiegare la pelle per realizzare prodotti destinati al segmento di mercato medio-basso, mentre tradizionalmente i divani in pelle erano destinati a consumatori di alta fascia. Nasce così il divano in pelle in stile contemporaneo che ha rappresentato tradizionalmente la chiave di volta dello sviluppo del polo del mobile imbottito e conseguentemente di tutto il sistema legno-arredo pugliese. La realtà dell'imbottito, tuttavia, dopo una fase di intenso sviluppo che ha caratterizzato gli anni Novanta ed ha visto le imprese crescere dimensionalmente ed occupare importanti posizioni di mercato, ha raggiunto nei primi anni del Duemila uno stadio di maturazione a cui ha fatto seguito un processo di rallentamento e di recessione, fino a segnare un vera e propria crisi industriale ed occupazionale negli ultimi anni. L'aspra concorrenza sul mercato internazionale – soprattutto da parte di Paesi in via di sviluppo che, sfruttando vantaggi di costo sui fattori produttivi e dinamiche valutarie favorevoli, riescono a produrre e vendere prodotti di qualità sempre più comparabile, ma a prezzi decisamente più contenuti - ha decisamente spiazzato sia le grandi imprese e, a cascata, tutto l'indotto che sul successo delle imprese leader è nato e si è sviluppato. Tali processi recessivi stanno attualmente alterando la configurazione della catena di fornitura. Come già anticipato, le dinamiche di sviluppo del distretto sono state storicamente caratterizzate dalla presenza di alcune grandi imprese che hanno svolto la funzione di imprese guida ed hanno governato i processi di crescita e sviluppo delle imprese di filiera, in molti casi originate per gemmazione dalle stesse imprese leader (Schiuma, 2000; Viesti, 2000). Oggigiorno, però, la maggior parte

delle grandi imprese ha attuato processi di internazionalizzazione ed internalizzazione produttiva che spesso non hanno contemporaneamente contemplato un coinvolgimento delle imprese della filiera. Ciò ha determinato la quasi "rottura" del sistema delle relazioni costruito con le imprese fornitrici e sub-fornitrici. Molte di queste a causa della posizione di monocommittenza e degli investimenti relazionali effettuati, in virtù dell'aspettativa di una saturazione della capacità produttiva e soprattutto di una continuità nel tempo del rapporto di fornitura, si sono trovate economicamente e finanziariamente esposte e costrette in molti casi alla chiusura delle attività[1] . Il processo di evoluzione e profondo cambiamento sollecitato ed indotto dal mutato scenario economico-produttivo mondiale sta, quindi, determinando una lenta riorganizzazione del sistema produttivo, relazionale e commerciale della realtà del mobile imbottito, sebbene l'emergere e l'affermarsi di un nuovo modello competitivo è tuttavia ben lungi dal caratterizzare l'attuale situazione.

Le dinamiche evolutive delle PMI operanti nel più ampio settore del legno-arredamento sembrano invece caratterizzarsi attraverso il permanere di problematiche piuttosto note di bassi livelli di produttività, ridotta dimensione media delle imprese, scarsa o inesistente apertura internazionale, forte frammentazione e mancanza di reale integrazione con le attività di servizio a monte ed a valle delle loro filiere che acuiscono gli impatti degli andamenti negativi dell'economia nel suo complesso.

In sintesi, quindi, si può affermare che la Puglia è di fronte ad una evidente ristrutturazione del sistema produttivo relativo al settore legno-arredo, causato da un lato dal rallentamento della domanda, in particolare quella internazionale, e dall'altro da un'erosione del vantaggio competitivo accumulato nei decenni passati in alcuni comparti tradizionali.

La dinamica evolutiva delle imprese maggiori appartenenti al mondo dell'imbottito rappresenta bene la combinazione di entrambi gli effetti: la produzione si adegua alla caduta della domanda con effetti negativi, ma meno marcati, sulla profittabilità aziendale. Le imprese di piccola dimensione, male attrezzate ad attenuare la congiuntura negativa, subiscono tale aggiustamento strutturale con tutta la sua forza.

2.3 L'organizzazione delle filiere produttive nel settore legno-arredo: configurazioni di riferimento, ruolo delle imprese leader, strutture emergenti

L'organizzazione delle filiere produttive all'interno del settore legno-arredo presenta tradizionalmente due modelli di riferimento: il primo modello è riconducibile alle strutture economico-produttive e relazionali sviluppatesi nel comparto del mobile imbottito. Il secondo modello attiene invece alle strutture meno integrate delle piccole e medie imprese e dei laboratori non in relazione con imprese di grandi dimensioni.

[1] Il processo di maturazione del polo del mobile imbottito si è manifestato anche con una stabilizzazione delle relazioni cliente-fornitore lungo la filiera produttiva. Le imprese leader dopo aver ricercato un sistema di relazione orientate prevalentemente al mercato, con l'intento di migliorare la qualità dei prodotti ed offrire maggiori prestazioni nell'interfaccia con il cliente hanno posto in essere processi di selezione delle imprese terziste e fornitrici con le quali sono stati definiti rapporti di collaborazione. Occorre, tuttavia, evidenziare che il progressivo acuirsi della crisi ha portato le imprese leader a concentrare le produzioni in 'house' per saturare le proprie capacità produttive. Questo ha determinato la chiusura di molte piccole e medie imprese sub-fornitrici e terzisti.

Circa la prima configurazione, storicamente, la filiera produttiva del mobile imbottito è stata caratterizzata dalla presenza di alcune grandi imprese leader che hanno guidato ed orientato una rete di piccole e medie imprese a loro collegate da un sistema di relazioni tendenzialmente stabile e strutturato. È importante tuttavia rilevare che, negli ultimi anni, la qualità della relazione tra le imprese guida/committenti e le imprese della filiera è andata evolvendo nella direzione di una maggore conflittualità e con un'alterazione del legame di fiducia che aveva invece caratterizzato le relazioni nel periodo di sviluppo e crescita del distretto. Alla fine degli anni Novanta la tendenza emergente da parte delle imprese guida è stata quella di creare sistemi reticolari piuttosto chiusi, formati da imprese controllate o collegate da rapporti di fornitura esclusiva. Ciò al fine sia di migliorare l'efficienza globale della catena di fornitura sia di controllare il trasferimento di know-how tra le imprese concorrenti. La definizione di relazioni stabili o quasi-stabili ha portato le imprese della filiera ad effettuare investimenti di qualificazione interna così da rispondere in modo più efficace ed efficiente alle richieste ed esigenze delle imprese guida.

Tuttavia, la recessione economica degli ultimi anni ha modificato la relazione cliente-fornitore. Il bisogno delle imprese guida di migliorare la competitizione di costo ha portato all'elaborazione di strategie nella direzione o della internazionalizzazione produttiva con la realizzazione all'Estero dell'intero ciclo del processo produttivo, o dell'internalizzazione delle attività produttive come conseguenza anche del calo dei volumi di produzione e della necessiutà di saturare la capacità produttiva interna alle imporese. Ciò ha spiazzato quelle imprese della filiera che hanno visto decrescere fino ad annullarsi le commesse. Occorre però evidenziare che il processo di internazionalizzazione dei processi produttivi delle imprese guida ha riguardato soprattutto le realizzazione dei prodotti diretti alla fascia medio-bassa di mercato, che rappresenta comunque la gran parte del volume di produzione tradizionalmente realizzato dalla media delle imprese dell'area sistema. Mentre, la produzione di prodotti a maggior valore aggiunto, su cui si sta oggi focalizzando l'attenzione, è stata concentrata in Puglia. Ciò ha portato ad un nuovo processo di selezione delle imprese della filiera collegate alle imprese guida. Le imprese della filiera sono state selezionate in funzione della puntualità delle consegne, della qualità del prodotto e della flessibilità di risposta alle diverse esigenze di produzione. Tali fattori sembrano rappresentare, attualmente, quasi delle pre-condizioni per sopravvivere ed operare nel mercato della fornitura e del terzismo. Ovviamente ciò ha determinato una notevole riduzione della numerosità delle imprese lungo la filiera ed alla fuoriscita definitiva o temporanea dal mercato di numerose imprese in passato appartenenti ai relativi network delle imprese leader. Occorre tuttavia evidenziare che, sebbene da parte delle imprese leader si riscontra un'attenzione alla selezione delle imprese di filiera più qualificate, il protarsi dello stato di riduzione degli ordinativi e delle difficoltà di competitività dei costi sui mercati sta portando alla definizione di relazioni discontinue e comunque condizionate dalla variabile costo. Ne consegue che molte imprese di filiera appaiono in grande difficoltà, da un lato a garantire forniture ai costi di mercato, e dall'altro a mantenere le professionalità interne. I dipendenti più dinamici cercano lavoro in altri settori.

Circa la seconda configurazione inter-organizzativa, le analisi mostrano come la formazione e la diffusione, a livello locale, di saperi pratici e di conoscenze tecnico-operative, essenzialmente di natura artigianale, lo sviluppo di competenze produttive specialistiche sui quali si sono innescati circoli virtuosi di diffusione imprenditoriale e la disponibilità in uno spazio geografico circoscritto non abbiano ancora fatto emergere organizzazioni strutturate ed integrate delle filiere. Nello specifico, le imprese tendono ad organizzarsi

e coordinarsi in fenomeni di networking inter-impresa che si instaurano spontaneamente ed in maniera spesso emergente nei poli produttivi localizzati in virtù della decomposizione del processo produttivo in fasi operative.

2.4 Internazionalizzazione e ristrutturazione della catena del valore nelle filiere del distretto

Di fronte ai rischi ed alle opportunità che la globalizzazione e l'allargamento dell'Unione Europea offrono alle imprese, una delle questioni più rilevanti per le strategie d'impresa è sicuramente la decisione di puntare sulla riduzione dei costi o cercare la conquista di nuovi mercati. In altri termini, la riduzione dei costi – che ha ispirato e ispira i processi di internazionalizzazione produttiva di prima e seconda generazione e che trova nel modello Nord-Est/Romania il suo punto di riferimento più compiuto – occupa sempre un ruolo fondamentale nelle strategie delle imprese distrettuali. Tuttavia, è sicuramente in crescita l'attenzione alla qualità, all'innovazione, agli elementi immateriali della produzione e aumenta l'interesse per le opportunità che mercati una volta impensabili possono offrire all'imprenditorialità italiana.

L'analisi di altri distretti evidenzia che le ristrutturazioni delle catene del valore di importanti filiere produttive stanno generando diversi modelli di internazionalizzazione attiva delle imprese: quella che ha generato massicci flussi di riallocazione produttiva soprattutto sui mercati dell'Europa dell'Est non è finita, ma sta cambiando. Da una parte vi è una coda, più ridotta che in passato, ma sempre presente, di imprese che seguono le vie della internazionalizzazione tradizionale nelle aree a più basso costo del lavoro e più facilmente raggiungibili come i Paesi dell'Europa sud-orientale e l'area balcanica. Dall'altro vi è una internazionalizzazione di seconda generazione che spinge le imprese italiane a ricercare aree che presentano i vantaggi di costo un tempo assicurati dall'Est Europa e che oggi riguardano principalmente la Moldavia, l'Ucraina, la Russia, i Paesi mediterranei quali Turchia, Egitto, Tunisia, Marocco, e nuovi Paesi dell'immenso continente asiatico che vanno dalla Cina all'India, ma anche al Vietnam, alla Thailandia, a Singapore. Accanto a questi due modelli, ancora basati sulla internazionalizzazione produttiva, viene avanti una forma originale di outsourcing estero a geometria variabile che è ben rappresentato da quelle imprese le cui teste pensanti sono nei territori di origine, ma i cui impianti produttivi sono in gran parte all'estero e non sono – spesso – di proprietà. Tale modello sembra affermarsi come ponte tra i modelli produttivi basati sulla mera internazionalizzazione e quelli finalizzati, non solo all'abbassamento dei costi, ma anche al radicamento ed alla conquista dei mercati. In questo quarto modello si iscrivono le forme più ambiziose ed evolute di internazionalizzazione attiva. E' il caso, quindi, di imprese o gruppi che aprono nuove sedi all'estero o stringono alleanze con imprese leader nelle rispettive aree di riferimento e che non fanno ciò esclusivamente per ridurre i costi, ma per conquistare i mercati dei Paesi in cui si insediano. Infine, il quinto modello di internazionalizzazione è quello che non è segnalata dagli investimenti diretti esteri o dalle quote di mercato, ma è rappresentata dallo scambio di conoscenze, know-how, competenze professionali che avviene attraverso joint ventures e partnership leggere e che, proprio perché non implica colossali investimenti e strutture organizzative complesse, vede tra i suoi protagonisti non solo i grandi gruppi, ma anche il capitalismo delle piccole e soprattutto delle medie imprese.

Per quanto riguarda più in dettaglio il distretto produttivo del legno-arredo pugliese, i processi di internazionalizzazione produttiva e commerciale sono stati già da tempo attivati dalle imprese appartenenti al comparto del mobilie imbottito, sebbene sia difficile identificare un modello di internazionalizzazione comune alla base delle decisione strategiche delle imprese. Per quanto riguarda più diffusamente le piccole e medie imprese del settore legno-arredo, si ravvisa una insufficiente apertura internazionale, sia in termini di capacità di esportare che di attrarre investimenti.

Il Distretto ha rilevato la necessità in questa fase di individuare alcuni mercati target, di diffuso interesse tra le aziende che compongono il Distretto medesimo, per avviare delle mirate indagini di mercato finalizzate alla penetrazione di mercato, non solo mediante modalità tradizionale (partecipazione a fiere), ma anche e soprattutto attraverso l'attivazione di azioni collettive successive, tipo iniziative in forma di road-show, che consentano di creare momenti di incontro tra le imprese del distretto ed altre realtà produttive e commerciali così da esplorare opportunità e sinergie di sviluppo a livello internazionale

I paesi e le aree individuate come di potenziale interesse dalle aziende del Distretto sono:

- RUSSIA E STATI DELL'EX URSS
- MEDIO ORIENTE
- PAESI DEL BACINO DEL MEDITERRANEO (INCLUSA TURCHIA)
- PAESI DEL NORD-EUROPA

2.5 La programmazione economica regionale a supporto dello sviluppo e della competitività del settore legno-arredo

E' noto che il settore del legno arredo, ed in particolare il comparto del mobile imbottito, negli ultimi decenni ha segnato non solo lo sviluppo economico dell'area pugliese, ma anche la capacità del Mezzogiorno di Italia di esprimere capacità imprenditoriali di crescita endogena ed autosostenuta. Attualmente, però, il modello di concentrazione delle risorse imprenditoriali che il territorio pugliese, grazie a favorevoli condizioni economiche, storiche, socio-culturali, ha "spontaneamente" espresso e che ha portato a sviluppare un'offerta e un'organizzazione produttiva eccellente sotto molti aspetti, è in difficoltà, soffrendo particolarmente fattori strutturali e congiunturali emersi nell'ultimo decennio. Per garantire un nuovo ed efficace riposizionamento competitivo settore legno-arredo occorre sollecitare le imprese locali a cambiamenti più o meno radicali nella loro impostazione strategica, relazionale ed operativa, nonché supportarle nella ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo. In tal senso, grande rilevanza assume la capacità delle imprese pugliesi di attuare processi di cambiamento strategico ed operativo, secondo un approccio proattivo, che consentano all'area sistema un riposizionamento competitivo.

La necessità di creare e rafforzare le condizioni per favorire un riposizionamento competitivo e lo sviluppo di processi di innovazione che vedano, al contempo, il protagonismo delle imprese e quello degli attori istituzionali locali, rappresenta l'ipotesi fondamentale degli interventi previsti della programmazione economica della Regione Puglia.

Introduzione alla programmazione economica della Regione Puglia

Sulla base delle 24 linee-guida comunitarie assegnate al rilancio della Strategia di Lisbona, delle specificità che caratterizzano l'evoluzione del sistema regionale a livello economico, ambientale e sociale e degli impatti che la nuova divisione internazionale della produzione e del lavoro connessa alla crescente integrazione e globalizzazione dei mercati provoca sul sistema produttivo regionale, la programmazione economica della Regione Puglia per il periodo 2007-2013 individua i seguenti tre macro obiettivi di carattere generale:

1. rafforzare i fattori di attrattività del territorio, migliorando l'accessibilità, garantendo servizi di qualità e salvaguardando le potenzialità ambientali
2. promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza e dell'innovazione
3. realizzare condizioni migliori di occupabilità, di coesione ed inclusione sociale

In particolare, in relazione al secondo obiettivo generale di ri-orientamento strutturale dell'economia regionale verso le attività economiche basate sulla conoscenza e sull'innovazione, grande importanza è fornita all'innovazione ed alla competitività dei settori manifatturieri tradizionali, tra cui anche quello del mobile, in connessione allo sviluppo dei sistemi produttivi regionali.

Si evidenzia che i sistemi produttivi regionali attraversino una fase di mutamento strutturale dovuta ai più ampi fenomeni di integrazione ed internazionalizzazione dei mercati che determinano una nuova divisione internazionale della produzione e del lavoro. In tal senso si sottolinea che, in relazione a questo scenario, occorre intervenire più efficacemente per guidare i processi di transizione e di riconversione verso un sistema economico regionale in grado sia di riposizionare l'offerta tradizionale dei comparti manifatturieri verso segmenti di prodotto e mercato a maggiore valore aggiunto, sia allo stesso tempo di favorire la nascita e lo sviluppo di nuove specializzazioni manifatturiere e terziarie connotate da più elevati livelli di conoscenza e di innovazione.

In tale scenario si evidenzia l'importanza di definire nuove politiche industriali che tengano conto di alcuni aspetti di particolare rilievo quali i processi di innovazione a livello di impresa (singola e/o associata) e di filiera; le esigenze di crescita competitiva delle imprese nella nuova dimensione globale del mercato puntando sulla riqualificazione del territorio e dei sistemi produttivi, culturali e turistici locali in ambito internazionale; l'esigenza di processi di rafforzamento del capitale sociale e della coesione tra soggetti pubblici e privati. Tali esigenze si sono tradotte nella definizione di obiettivi specifici, quali:

- Sostenere i processi di innovazione, internazionalizzazione ed integrazione delle filiere attraverso aiuti diretti che privilegino interventi selettivi e mirati, nonché il ricorso a programmi integrati di investimento in grado di sostenere lo sviluppo dell'impresa in modo organico e articolato (attività di ricerca e innovazione tecnologica, investimenti fissi, servizi reali, accesso alla formazione ed al mercato del credito)
- Consolidare la crescita del tessuto produttivo anche attraverso la promozione di forme associative tra imprese, con particolare riferimento alle micro e piccole imprese – in particolare per interventi a favore dell'innovazione e dell'integrazione delle fasi di produzione e di commercializzazione – ed alle

specifiche categorie dell'imprenditorialità femminile e giovanile, e degli imprenditori appartenenti alle categorie svantaggiate

- Sostenere i processi di attrazione di nuovi investimenti produttivi nei confronti di grandi imprese e consorzi di piccola e media imprenditoria, finalizzati in particolare al completamento delle filiere settoriali e territoriali, allo sviluppo di nuovi comparti innovativi ed all'aumento dei livelli di attrattività dei territori regionali
- Favorire la creazione e lo sviluppo di nuove imprese con specifico riferimento ai settori del terziario ed alle attività manifatturiere a maggiore intensità di conoscenza e di innovazione
- Incentivare l'accesso delle P.M.I. e dei consorzi export a servizi qualificati e specializzati di sostegno ai percorsi di internazionalizzazione d'impresa

Nell'ottica degli obiettivi specifici di programmazione, grande importanza è stata quindi attribuita alla promozione ed al riconoscimento dei distretti produttivi.

La legge regionale sulla promozione e riconoscimento dei distretti produttivi

La legge della Regione Puglia n. 23 del 3 agosto 2007 "Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi" disciplina, nell'ambito della più generale azione di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo della regione, i criteri di individuazione e le procedure di riconoscimento dei distretti produttivi, nonché le modalità di attuazione degli interventi per lo sviluppo distrettuale, nell'ottica di fornire ai sistemi di piccole e medie imprese strumenti per accrescerne la competitività e la capacità innovativa, ampliare la presenza sui mercati esteri, intensificare i processi di crescita dimensionale, favorire la nascita e lo sviluppo di nuova imprenditorialità.

In ottemperanza alle disposizioni della suddetta legge, è stato costituito il Distretto Produttivo del Legno-Arredo della Puglia, che è stato promosso da 84 imprese ed 11 enti ed organismi associati. Succesivamente, hanno aderito al Distretto altre aziende per un totale, attualmente, di 98 aziende.

Il Distretto Produttivo del Legno-Arredo della Puglia attraverso il presente Programma Strategico di Sviluppo (PSS) si propone di individuare alcune possibili strategie competitive che aiutino le imprese a superare le difficoltà congiunturali, ma soprattutto a crescere e svilupparsi nel lungo periodo, reagendo in modo efficace alle trasformazioni in atto nel panorama competitivo italiano ed internazionale.

Di seguito è presentata un'analisi strategica del distretto e la pianificazione degli interventi per la competitività: sulla base dei punti di eccellenza e di criticità del Distretto, si presentano gli obiettivi generali egli obiettivi specifici di sviluppo e le azioni ed i progetti da realizzare.

CAPITOLO III

ANALISI STRATEGICA DEL DISTRETTO PRODUTTIVO PUGLIESE DEL LEGNO ARREDO: LA PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI PER LA COMPETITIVITA'

In questo capitolo, sulla base dell'analisi delle dimensioni esterne ed interne al Distretto Produttivo Legno Arredo si sviluppa un'analisi di tipo SWOT, volta ad evidenziare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce che l'area sistema deve affrontare nell'attuale scenario economico-competitivo. La finalità di questa analisi strategica è quella di delineare gli obiettivi e le potenziali linee di intervento strategico che possono guidare una rinnovata competitività del distretto e l'attivazione di nuove dinamiche di sviluppo a livello sia delle singole imprese che del sistema distrettuale nella sua globalità. Nello specifico, partendo dai risultati dell'analisi SWOT sono individuati gli obiettivi generali di sviluppo e, in stretta connessione con ognuno di essi, una serie di obiettivi specifici.

Infine, per ogni obiettivo specifico, si individua un'azione volta a realizzare l'obiettivo. Ogni azione definisce l'ambito di applicazione dei progetti operativi che le imprese del distretto metteranno in essere sulla base dei bandi che saranno emanati dalla Regione Puglia come misure di supporto alla competitività dell'area sistema. Nel loro complesso le azioni definiscono il piano di azione per lo sviluppo del distretto. Le azioni ed i progetti di sviluppo sono definiti in accordo ad un modello di pianificazione strategica che considera contemporaneamente i *tre assi strategici della programmazione regionale* – la ricerca e l'innovazione; l'internazionalizzazione; e la formazione – ed i *tre ambiti di azioni di supporto alla competitività del Distretto* – azioni di supporto alle imprese dell'area distrettuale, azioni di supporto allo sviluppo delle reti di imprese dell'area sistema ed azioni di supporto allo sviluppo dell'area sistema.

3.1 L'analisi SWOT: punti di eccellenza e criticità del Distretto

Tra i molteplici *punti di forza* del Distretto Produttivo Legno Arredo si ritiene che quelli più rilevanti da evidenziare in questa sede per sostenere una nuova fase di sviluppo siano i seguenti:

- Il know-how di prodotto e di processo diffuso a livello locale, che alimenta la produzione di prodotti di buona qualità ed una capacità creativa ed imprenditoriale – a ciò si lega la lunga esperienza maturata dalle imprese del sistema distrettuale nel settore legno arredo;
- la presenza sul territorio pugliese di importanti imprese, ed in particolare dell'impresa leader mondiale nel comparto industriale degli imbottiti, il Gruppo Natuzzi, nonché di un tessuto di piccole e

medie imprese molto dinamiche che operano nei diversi comparti del legno arredo dal mobile imbottito, alla produzione di cucine, di componenti ed accessori fino alle lavorazioni del legno;

- un sistema di relazioni di subfornitura che definisce diverse filiere produttive che integrano terzisti e subfornitori specializzati capaci di fornire al sistema distrettuale un elevato grado di flessibilità produttiva e di personalizzazione del prodotto nonchè dei termini di fornitura.

Sulla base delle analisi condotte, al contempo, notevoli sembrano essere i *punti di debolezza* del Distretto. Tuttavia, si ritiene fondamentale segnalare i seguenti fattori di criticità:

- Caratteristiche strutturali del settore industriale: settore maturo e fortemente *labour intensive*, cioè basato sulla forza lavoro non sempre di elevata specializzazione e profilo professionale;
- Pressione competitiva molto elevata e contemporaneo problema del riposizionamento competitivo: con l'entrata sulla scena mondiale di altri competitors, il mercato dei beni di consumo, tra cui il mercato dei prodotti d'arredamento, si sta sempre più polarizzando lungo due principali direttrici che delineano tipologie industriali e imprenditoriali tra di loro sempre più strutturalmente differenziate. Da un lato, sulla fascia dei prodotti standardizzati a basso prezzo e dall'altro quella dei prodotti di alta gamma ed alto prezzo che si affermano, oltre che per le loro qualità intrinseche, anche per l'immagine ed il prestigio del marchio che li identifica. Sul primo fronte, il distretto legno-arredo pugliese è risultato piuttosto spiazzato, nonostante gli sforzi compiuti da parte di alcune imprese che stanno cercando di ottimizzare la struttura dei costi ricercando per quanto possibile un'economicità del sistema organizzativo-produttivo. Considerando però la velocità, la logica e le modalità con cui le imprese delle nuove aree produttive del mondo stanno aggredendo i mercati, risulta pressoché impossibile pensare che un posizionamento *low-cost* possa diventare un'occasione di innovazione strutturale del modello di business distrettuale. Sul secondo fronte invece, quello delle produzioni di alta gamma ed alto prezzo, il distretto non è ancora riuscito ad estendere il suo raggio di azione nel mercato mondiale in un quasi segmento del lusso per i suoi prodotti di punta, in primis il prodotto "mobile imbottito". Tale polarizzazione del consumo, nei termini indicati, sta creando seri problemi a tutte quelle realtà produttive in bilico tra i due posizionamenti alternativi. Per un verso non sanno e spesso non possono fare un salto verso l'alto di gamma, e dall'altro non riescono a competere con i nuovi produttori dei Paesi emergenti. In questo contesto si corre il rischio di non riuscire a creare un nuovo modello di business capace di garantire competitività al sistema distrettuale.
- Natura multipolare del distretto, con dinamiche di competizione tra i soggetti che tradizionalmente hanno prevalso sui meccanismi di collaborazione.
- Tradizionale bassa propensione alla formazione di consorzi tra imprese e più in generale a forme collaborative.
- Limitata differenziazione dell'offerta merceologica, sebbene negli ultimi anni l'affermarsi del concetto abitativo della '*living room'* per il comparto del mobile imbottito e dell'oggetto casa più in generale nella prospettiva del settore legno arredo ha determinato lo sforzo delle imprese di più grande

dimensione di diversificare ed integrare nel loro portafoglio prodotti anche prodotti diversi dal loro core business e/o di ricercare accordi con altre imprese.

- Limitata differenziazione dei materiali e degli accessori utilizzati/utilizzabili.
- Mancanza di una 'piattaforma cognitiva' a supporto del distretto. Nonostante la rilevanza del settore industriale per lo sviluppo locale, non esiste ancora un centro servizi specialistico per l'innovazione, un centro studi dedicato, un osservatorio, un laboratorio di idee e per la creatività, un'entità per conservare le conoscenze che costituiscono la memoria del sistema, che guidi la diffusione di conoscenze esistenti e sostenga lo sviluppo di nuove conoscenze.
- A livello di sistema distrettuale complessivo, si rileva una bassa propensione a qualificare il personale attivo all'interno delle imprese ed al contempo si rileva una notevole lentezza nell'attivare dinamiche innovative. Sebbene sia posta grande attenzione al tema dell'innovazione scarsi sono ancora gli sforzi di qualificare e coinvolgere il personale così che questo possa diventare uno dei motori di una nuova creatività e capacità innovativa. D'altra parte non bisogna dimenticare che il successo di molte imprese del distretto è stato legato alla capacità intuitiva di visionari imprenditori che hanno saputo innovare sfruttando la loro immaginazione e propensione al rischio. Questo spirito innovativo deve essere nuovamente promosso nell'area distretto e possibilmente reso patrimonio comune all'interno delle imprese.
- Carenze infrastrutturali e logistiche del territorio, a fronte di prodotti voluminosi e poco standardizzabili. Sebbene le risorse tangibili nell'attuale economia della conoscenza non rappresentino ormai il principale fattore competitivo, esse pur sempre costituiscono un fattore necessario. In assenza di adeguate infrastrutture anche lo sviluppo di una capacità cognitiva che alimenta innovazione risulta essere inefficiente, se non addirittura inefficace. Quindi occorre intervenire per colmare le lacune infrastrutturali – ponendo l'attenzione almeno a quelle infrastrutture nevralgiche e strategiche per il territorio.
- Distanza dai mercati di approvvigionamento e di sbocco, in Italia e all'estero. Questa criticità è tanto più limitante quando associata alla grave carenza di infrastrutture.
- Bassa capacità di attrazione di investimenti produttivi da altri distretti o da altri settori industriali.
- Rafforzamento dell'euro nei cambi internazionali. Negli ultimi anni la divisa euro si è apprezzata sul dollaro di circa il 40%. Ciò si è tradotto in una perdita netta di competitività delle imprese del distretto che esportano all'estero e vendono in dollari. La questione dei cambi costituisce dunque una criticità ed attualmente un punto di debolezza della competitività.
- Rigidità ed elevati costi della forza lavoro. Le imprese del distretto impegnate nella competizione internazionale hanno una struttura dei costi della forza lavoro conseguenza principale degli alti oneri contributivi che le penalizza rispetto ai loro competitori.
- Difficoltà di accesso al credito. Negli ultimi anni soprattutto le piccole e medie imprese hanno visto un significativo aumento della difficoltà di accedere al credito. La crisi del settore ed più recentemente la crisi finanziaria mondiale ha portato gli istituti bancari ad essere estremamente cauti e rigidi nella concessione di crediti alle imprese. Ciò si è tradotto in una drastica riduzione delle

aperture di credito nei confronti delle imprese del settore legno arredo in relazione alle operazioni finanziarie ed agli investimenti industriali.

Per quanto riguarda le *opportunità*, alcuni elementi positivi sembrano delinearsi:

- Legame forte degli imprenditori alla loro regione. Si riscontra un vincolo, ancora molto forte, che lega le imprese al territorio distrettuale pugliese, pur con tutti i suoi limiti. Il senso di appartenenza e di identità rappresenta un elemento su cui poter far leva nelle politiche di sviluppo del distretto, sebbene talvolta i comportamenti individualisti e l'incapacità di dialogare costruttivamente finiscono per inficiare i valori dell'appartenenza ed il riconoscimento che la 'minaccia' è di natura comune.
- Grandi spazi di miglioramento della competitività delle imprese e del sistema distrettuale è legata all'adozione di innovazioni manageriali. Le imprese hanno saputo costruire dei modelli di business in modo emergente, trainate da una domanda di mercato crescente e continua. Ciò ha consentito alle imprese di crescere e di affermarsi, ma ha spesso impedito di riflettere sulle caratteristiche dei processi organizzativi e gestionali. Così oggi molte imprese sono caratterizzate da modelli di business non adeguati a competere nel nuovo scenario economico mondiale. Quindi un'opportunità per la competitività è offerta da un cambiamento dei modelli di gestione delle imprese. La capacità delle imprese di fronteggiare e prosperare nel nuovo scenario competitivo richiede il possesso di competenze manageriali, che conferiscono alle imprese un'abilità di comprensione e di governo dei continui mutamenti del mercato.
- Selezione e qualificazione del sistema delle relazioni lungo le filiere produttive. All'interno dei fortissimi processi di selezione di contoterzisti e dei subfornitori lungo le filiere produttive, possano emergere delle dinamiche relazionali più solide ed efficaci tra le imprese guida e le altre realtà imprenditoriali minori che possano permettere alle piccole e medie imprese distrettuali una pur minima strategia aziendale ed una pianificazione degli investimenti materiale ed immateriale.
- La presenza nell'area distrettuale di un'imprenditorialità diffusa. Questa è una risorsa del territorio e dell'area sistema per lo sviluppo in un'ottica sia di nuove e più efficiente attività di servizio alla filiera del legno-arredo, sia di avvio di nuove attività imprenditoriali.
- La riconoscibilità e apprezzamento dei prodotti italiani nel mondo soprattutto nelle fasce medio-alte del mercato. Esiste ancora nell'immaginario internazionale l'immagine del prodotto italiano come emblema della creatività, del design e della qualità artigianale.
- Progressivo sviluppo di una domanda da parte di mercati ricchi. Infatti a fronte dell'emergere di nuovi competitori e dell'aprirsi di nuovi mercati internazionali, si riscontra lo sviluppo di nuove nicchie di potenziali consumatori ricchi.

Infine, oltre ai fenomeni contingenti legati al progressivo aumento della pressione competitiva dei paesi emergenti e non, sembra possibile individuare alcune pericolose *minacce* per il futuro dell'area distrettuale:

- La perdita di know-how dovuta sia alla migrazione delle conoscenze specialistiche e distintive verso altre aree del mondo e l'obsolescenza delle conoscenze tecnologiche e pratiche possedute dal distretto.
- La lontananza delle imprese e del distretto nel suo complesso dai nuovi paradigmi dell'economia fondata sulla conoscenza: il peso degli assets materiali rimane assolutamente predominante e la "fabbrica" conserva un forte valore pratico e simbolico, mentre stentano ad emergere nuovi modelli di impresa e di creazione del valore, strutturalmente più adatti per competere ed inserirsi nella nuova economia globale. Questo significa valorizzare le componenti intangibili dal marchio, ai brevetti, al design, alla tradizione ed immagine del prodotto italiano, alle competenze artigianali e specialistiche. In riferimento a quest'ultimo punto occorre osservare che i driver della creazione di valore nel XXI secolo saranno sempre più legati alla creatività delle persone.
- Il permanere di strutture imprenditoriali fortemente familiari, all'interno delle quali non vi siano efficaci distinzioni e assegnazioni di autorità e responsabilità tra proprietà e management.
- La disaggregazione delle forze motrici del distretto. Nell'attuale momento di crisi può prevalere un atteggiamento delle imprese che le porta a muoversi in ordine sparso sulla base di strategie autocentrate. Queste possono portare a processi di distruzione di quel prezioso sistema di relazioni in primis con le imprese della catena di fornitura oltre che con il sistema socio-culturale locale. Dall'altro può prevalere una posizione delle istituzioni e della comunità distrettuale locale che orami crede ed agisce come se il distretto fosse entrato in una situazione di crisi irreversibile e di conseguenza non debba essere il centro di un'attenzione nella definizione e nello sviluppo delle politiche economiche ed industriali locali, regionali ed interregionali.

Matrice dell'analisi SWOT

Punti di FORZA	Punti di DEBOLEZZA
• Know-how di prodotto e di processo diffuso a livello locale • Tessuto di imprese qualificate (anche leader nel settore) con esperienza e conoscenza dei mercati • Sistema di relazioni diffuso e filiere qualificate	• Caratteristiche strutturali del settore industriale (maturo e *labour intensive)* • Elevata pressione competitiva • Necessità di riposizionamento da prodotti con un buon compromesso qualità/prezzo vs. 'alta gamma' • Natura multipolare del distretto • Bassa propensione alla formazione di consorzi • Limitata differenziazione dell'offerta merceologica • Limitata differenziazione materiali e accessori utilizzati • Mancanza di una 'piattaforma cognitiva' • Limitata attenzione alla qualificazione del personale • Carenze infrastrutturali e logistiche del territorio • Distanza dai mercati • Bassa capacità di attrazione di investimenti produttivi • Rafforzamento dell'euro nei cambi internazionali. • Rigidità ed elevati costi della forza lavoro. • Difficoltà di accesso al credito – drastica riduzione delle aperture di credito alle imprese del settore legno arredo.
Le OPPORTUNITA'	**Le MINACCE**
• Forte legame delle imprese al territorio • Spazi di miglioramento della competitività attraverso innovazioni manageriali • Consolidamento delle relazioni e spirito di cooperazione • Presenza nel distretto di un'imprenditorialità diffusa • Riconoscibilità ed attrattività del marchio 'Italia' – Italian Life Style • Sviluppo di nicchie di consumatori ricchi	• La perdita di know-how per migrazione e/o obsolescenza • Lontananza del distretto dai nuovi paradigmi dell'economia della conoscenza • Permanere di strutture imprenditoriali fortemente familiari • Attivazione di forze disaggreganti del distretto

3.2 Obiettivi generali di sviluppo

L'analisi sviluppata precedentemente mette in luce i fattori al contorno che condizionano e minacciano la competitività del modello di business delle imprese del Distretto. Tale analisi rappresenta la base informativa di riferimento su cui fondare la definizione degli obiettivi strategici generali che possono guidare la definizione di azioni specifiche volte a sostenere la competitività dell'area distrettuale e consentire di superare l'attuale momento di difficoltà del sistema produttivo e creare le condizioni per una rinnovata capacità di crescita.

Nel seguito si delineano gli obiettivi strategici generali. Questi sono poi declinati attraverso l'individuazione di obiettivi specifici che possono ispirare l'allocazione di investimenti strategici.

Per quanto attiene gli obiettivi strategici generali di sviluppo, questi possono essere identificati in cinque macro-linee:

1. **Potenziamento delle infrastrutture materiali ed immateriali del Distretto;**
2. **Rafforzamento della capacità di internazionalizzazione delle imprese del distretto legno arredo e strategie di aggregazione delle imprese;**
3. **Miglioramento delle performance delle imprese e delle reti di imprese del distretto;**
4. **Sviluppo delle attività di ricerca ed innovazione per il distretto;**
5. **Aggiornamento e sviluppo delle competenze del capitale umano.**

CAPITOLO IV

LE AZIONI STRATEGICHE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL DISTRETTO

4.1 Considerazioni generali

L'analisi strategica del distretto con l'identificazione degli obiettivi generali e specifici che possono contribuire e sostenere la competitività dell'area sistema è completata con l'individuazione delle azioni strategiche da mettere in campo. Queste orientano i progetti che le imprese del distretto possono avviare in forma individuale e/o in forma aggregata.

In questo capitolo sono presentate le azioni strategiche che le imprese intendono attuare per un rilancio della competitività dell'area sistema. Esse sono il risultato di un'analisi dello stato di fatto e del confronto che si è sviluppato nel comitato di distretto sin dalla sua costituzione.

Le azioni delineate definiscono le priorità di intervento che sono state individuate dalle imprese e da altri soggetti istituzionali operanti sul territorio. Dal punto di vista metodologico il Comitato di Distretto si è impegnato in un'ampia ed approfondita azione di consultazione con le imprese e le istituzioni locali attraverso sia incontri svolti sul territorio regionale che mediante la raccolta di schede di proposte progettuali. I risultati di questa attività di consultazione sono sintetizzati nelle schede delle azioni strategiche nel seguito presentate. Pertanto queste riflettono in modo aggregato le diverse esigenze e prospettive espresse in modo più o meno omogeneo dalle diverse parti del distretto.

Per ciascuno degli obiettivi generali indicati nel capitolo precedente, sono stati individuati degli obiettivi specifici e, all'interno di essi, le priorità individuate hanno avuto esplicitazione nell'articolazione di azioni specifiche ritenute strategiche ai fini dello sviluppo del sistema distrettuale.

Le schede delle azioni strategiche che sono presentate in questa parte del Programma di sviluppo, sebbene siano suddivise per obiettivi generali, talvolta vanno ad intersecare più di uno di tali obiettivi. Esse dovranno ispirare la programmazione regionale attraverso l'assegnazione di capitoli di spesa su cui far gravare i bandi per l'attribuzione delle risorse. Le azioni qui delineate definiscono i temi su cui verteranno i progetti delle imprese del distretto in forma individuale ed aggregata. La definizione delle schede risponde all'esigenza di trovare un giusto compromesso tra una definizione precipua dei contenuti dei progetti da richiedere a finanziamento con la necessità di garantire il dovuto grado di libertà alle proposte progettuali che in forma individuale ed aggregata le imprese del distretto andranno a formulare sulla base dell'architettura dei bandi che la Regione Puglia andrà a definire. Pertanto le azioni sono da intendersi come elementi guida per la Regione Puglia per la programmazione degli interventi e per la definizione dei bandi.

4.2 Gli obiettivi, le azioni ed i progetti strategici

4.2.1.

OBIETTIVO GENERALE 1: INTERVENTI PER IL POTENZIAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE MATERIALI ED IMMATERIALI PER LA COMPETITIVITÀ DEL DISTRETTO

Negli ultimi decenni lo sviluppo di un'intensa attività di un ampio tessuto di piccole e medie imprese nel settore legno arredo ha fatto sì che il territorio pugliese sviluppasse una competenza e capacità di sistema. Tuttavia a fronte di questa peculiarità e punto di forza, il territorio sconta un insieme di esternalità negative di localizzazione a causa dell'insufficienza delle sue infrastrutture, che rallenta l'attività imprenditoriale e aumenta oltre misura i costi generali ed i costi dei fattori produttivi diretti. Si tratta quindi di creare e potenziare infrastrutture tangibili ed intangibili del Distretto, investire sulle potenzialità esistenti nel territorio e nel tessuto imprenditoriale pugliese, cercando di eliminare/ridurre le varie esternalità negative di localizzazione ed al contempo di ridurre il costo per unità produttiva e per unità di prodotto.

Fermo restando la capacità e l'autonomia delle singole imprese di elaborare le proprie strategie si rileva il bisogno di creare una cabina di regia delle conoscenze per la competitività del distretto. Le imprese, il comitato di distretto e la regione hanno bisogno di un supporto di esperti che analizzino le questioni economico-competitive di interesse del distretto. Non si tratta di creare l'ennesimo 'scatolone', ma piuttosto un think-thank sufficientemente flessibile, basato su una rete snella di esperti, che abbia la possibilità di coordinare le attività di un osservatorio volto a costruire un'attività di monitoraggio, studio ed indagine sulle questioni competitive di pertinenza del distretto.

Infine, la crescita culturale del territorio distrettuale rappresenta un *obiettivo* fondamentale per l'attivazione di una nuova fase di sviluppo. Ciò significa creare e consolidare le relazioni tra le realtà economico-produttive e il territorio regionale nell'ambito delle attività di natura storico-culturale di promozione del legame tra tradizioni locali e sviluppo distrettuale, di iniziative con scuole e università, della creazione di laboratori innovativi di creatività ed innovazione al servizio del Distretto.

Obiettivi specifici

- *Realizzazione di un portale di Distretto*. Nell'attuale economia dell'informazione e della conoscenza la costruzione di un'interfaccia virtuale del distretto produttivo del legno arredo è una condizione necessaria per creare una vetrina promozionale nel mondo. Occorre costruire un portale che sostenga lo sviluppo di una comunità di interessi intorno all'area sistema.
- *Sviluppo e promozione di un marchio collettivo del Distretto*. Definizione di un marchio collettivo che consenta di rappresentare il distretto nel suo insieme a livello nazionale ed internazionale e che dia evidenza del legame tra tradizioni locali e sviluppo distrettuale . Impiegare un marchio collettivo per

promuovere a livello internazionale le imprese del distretto che altrimenti avrebbero difficoltà ad essere visibili nei mercati internazionali.

- *Creazione e sviluppo di poli logistici.* Un incremento della competitività delle imprese del distretto non è solo legata ad un aumento delle performance delle singole imprese, ma anche alla creazione di infrastrutture comuni. In tal senso di grande importanza è la realizzazione di poli logistici supportati da tecnologie avanzate di ICT per sostenere le attività di coordinamento dello smistamento delle merci da/per le imprese del distretto.
- *Osservatorio*. Per pianificare le azioni strategiche si rende necessario disporre di un sistema informativo di base che realizzi continuamente un monitoraggio del distretto. A tale scopo è auspicabile la costituzione di un osservatorio del distretto, che dovrebbe operare anche come *think-thank*, con una funzione consultiva e di affiancamento al sistema delle imprese raggruppate nel comitato di distretto. Si tratta di un organismo flessibile a rete nel quale un gruppo di esperti coordinato possano affiancare il distretto, le imprese del distretto e la regione nello sviluppo delle strategie per il rafforzamento competitivo delle aziende del Distretto
- *District creative future lab e District University*. Occorre costruire laboratori attraverso l'integrazione di diversi centri di ricerca ed università che abbiano la capacità di guardare al futuro del distretto, tenendo conto delle tendenze in atto nel settore ed in grado di sviluppare creatività e innovatività. Al tempo stesso attraverso questa modalità si deve realizzare di un coordinamento delle iniziative inerenti la formazione nel distretto.

Azioni principali

Azione 1.1 – Realizzazione di un portale del distretto

Descrizione

Al fine di promuovere una comunicazione tra le imprese del distretto ed al contempo creare una vetrina virtuale del distretto nel mondo, questa azione si propone la creazione e l'avvio di un portale che possa costituire la piattaforma per la costruzione di comunità virtuale del Distretto. L'assunto di fondo del portale è che solo creando uno spazio stabile di collaborazione tra i professionisti del settore è possibile orientare le imprese nella creazione di innovazione e nella diffusione dei saperi. Il portale si rivolge quindi alle imprese del distretto, ai professionisti che operano nel e per il distretto, agli organi istituzionali territoriali e particolarmente al Comitato di Distretto. Il portale intende rappresentare un momento di forte aggregazione, di identificazione e di valorizzazione delle del sistema distrettuale.

In una realtà frammentata sul territorio e tradizionalmente chiusa ai rapporti interaziendali, il portale si pone i seguenti obiettivi: aumentare la visibilità delle singole imprese del Distretto; facilitare forme di aggregazione sia sotto il marchio del distretto sia dando visibilità alle aggregazioni di imprese; favorire l'esplorazione di forme di vendita basate su internet; promuovere la formazione e sviluppo di una comunità di professionisti che operano nel e per il distretto; definire una vetrina virtuale dell'area sistema; fungere da

strumento di promozione di iniziative socio-culturali e quindi da piattaforma di raccordo e coordinamento di iniziative; costituire una piattaforma tecnologica di raccordo di diverse iniziative tra cui quelle delineate nel programma strategico di sviluppo dalle azioni di formazione a quelle della ricerca ed innovazione. L'azione si tradurrà nel progetto di realizzazione e gestione del portale. A tale scopo saranno sviluppate le seguenti attività operative:

- Individuazione delle risorse tecnologiche e umane per la gestione del portale;
- Creazione di una mailing list e della comunità di persone;
- Implementazione, crescita e promozione presso le imprese del portale, con gestione dei contenuti tecnico–scientifici ed attenzione ad analoghe iniziative su scala mondiale;
- Costruzione di una piattaforma di e-business
- Costruzione di una piattaforma di knowledge document.

Soggetti beneficiari

Imprese associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno Arredo.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	84.000
Quota imprese	36.000
Totale azione	**120.000**

Azione 1.2 – Creazione e promozione di un marchio collettivo del Distretto

Descrizione

Attualmente l'area sistema del distretto legno arredo raggruppa una molteplicità di imprese di diversa dimensione e con una differente visibilità nel mercato nazionale e soprattutto internazionale. Al fine di rafforzare la competitività internazionale delle imprese del distretto si rende opportuno costruire un marchio che consenta di identificare le imprese in relazione alla loro collocazione geografica. Questo ha la duplice valenza da un lato di consentire l'attuazione di politiche di promozione che possano agevolare le piccole e medie imprese che altrimenti non avrebbero la forza economica per proporsi nei mercati internazionali, e dall'altro di definire un marchio 'di origine geografica' che consentirebbe anche alle imprese già con un marchio forte e riconoscibile di sottolineare la tradizione ed il radicamento all'Italian Life Style. Pertanto la creazione di un marchio collettivo può consentire di raggruppare sotto un unico segno distintivo la produzione realizzata da un territorio.

Il progetto che si intende realizzare è quello di definire un marchio che caratterizzi il territorio ed esalti le peculiarità ed i contenuti distintivi. Questo progetto prevede non solo la definizione del nome, del logo e la

registrazione a livello internazionale del marchio, ma anche un'attività di "brand awareness", cioè di riconoscibilità del marchio da parte delle imprese e dell'intero territorio. L'intento è far sì che il marchio definisca il senso di appartenenza e comunichi l'identità delle imprese e del territorio.

La presentazione ed impiego del marchio sarà accompagnata da un'intensa attività di promozione a livello nazionale ed internazionale. Il progetto si farà carico di questa attività di promozione che dovrà essere condotta su mezzi di comunicazione qualificati. A tale scopo saranno lanciate opportune campagne pubblicitarie e di sponsorizzazione di eventi nazionali ed internazionali. Inoltre la definizione di un marchio collettivo consentirà di sviluppare delle sinergie con le attività di marketing territoriali svolte dalla Regione Puglia. Infatti il marchio potrà essere legato alle politiche di promozione dei territori pugliesi nel loro complesso.

Nell'ambito del progetto di costruzione del marchio collettivo saranno realizzati dei brevi video promozionali che avranno la funzione di presentare il distretto.

Soggetti beneficiari

Imprese associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno Arredo.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	210.000
Quota imprese	90.000
Totale azione	**300.000**

Azione 1.3 – Creazione e sviluppo di poli logistici del Distretto e strumenti ICT a supporto del coordinamento di sistema

Descrizione

L'azione persegue l'obiettivo di costituire e supportare economicamente lo sviluppo di poli logistici del distretto nonché lo sviluppo di processi e metodologie innovative basate sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di servizi logistici nel settore del legno-arredo. Nello specifico i progetti afferiranno alla costituzione di:

- *Poli logistici di distretto.* La sempre più stringente esigenza di coordinamento organizzativo e di integrazione delle imprese del Distretto potrebbe essere assicurata dai cosiddetti integratori logistici, specializzati nell'offerta di servizi logistici. I poli logistici dovranno però con il tempo acquisire una propria individualità ed autonomia strategica, al fine di sviluppare la capacità di generare flussi di traffico aggiuntivi per l'intero sistema, esplorando nel contempo nuove opportunità imprenditoriali a più

elevato valore aggiunto e promovendo la sperimentazione di iniziative operative di *partnership* intra ed interdistrettuali. In particolare, i poli logistici possono attivare le sinergie necessarie per acquisire e gestire, con maggiori probabilità di successo, una quota significativa del *business* logistico legato "a doppio filo" al trasporto stradale, facendo leva sulla *vis attrattiva* del sistema di imprese fondata sulla specializzazione, sull'ampiezza dell'"assortimento" di servizi offerti e, non ultimo, sulla possibilità di concentrare determinate attività nel medesimo territorio. Si tratta solitamente di un mercato generato da una domanda con esigenze particolari che, essendo molto frammentata e dispersa sul territorio, non può essere facilmente oggetto di politiche di *one to one* marketing. Inoltre permette di conseguire vantaggi in termini di polarizzazione della domanda, vantaggi localizzativi, specializzazione ed emulazione competitiva, condivisione di rilevanti investimenti in infrastrutture e nella formazione professionale, stimolo alla revisione dei modelli d'impresa e sviluppo nuove opportunità di *business,* composizione quantitativa e qualitativa del *mix* di servizi, coordinamento organizzativo e integrazione dell'offerta.

- *Ottimizzazione dei processi logistici per il settore del mobile: ICT a supporto del coordinamento di sistema*. Il progetto intende sviluppare processi e metodologie innovativi basati sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di servizi logistici nel settore del mobile, caratterizzato da un'elevata incidenza dei costi di movimentazione delle merci. Obiettivo principale del progetto è la creazione di un mercato organizzato che aumenti l'efficacia e l'efficienza delle transazioni tra fornitori (operatori logistici) e acquirenti (impr*ese manifatt*uriere) di servizi orientati alla mobilità delle merci (materie prime, semilavorati e prodotti finiti). Verrà a tale scopo realizzata una soluzione ICT prototipale, residente su una piattaform*a softwar*e web-based che: (i) funga da interfaccia fra domanda e offerta di servizi *logistici; (ii)* ospiti un sistema di supporto alla decisioni (DSS) in grado di valutare alternative possibili di incontro tra domanda e offerta di servizi logistici e suggerire quelle ottimali agli utilizzatori; (iii) integri diverse ICT essenziali per il controllo e il coordinamento dei processi logistici. I benefici che il progetto intende garantire si rivolgono a tutti gli attori coinvolti nel mercato de*i servizi l*ogistici: (i) le imprese manifatturiere a vario titolo facenti parte del distretto produttivo del legno e arredo, che esprimono la domanda di servizi logistici per l'espletamento delle operazioni di fornitura e di distribuzione; (ii) le imprese che offrono tali servizi; (iii) gli operatori del settore ICT.

- *Poli logistici all'estero. Tenen*do conto della natura e caratteristiche dei *prod*otti realizzate dalla filiera legno arredo si comprende la rilevanza *n*on solo di promuovere poli logistici in Italia, ma anche ed in modo rilevante sviluppare poli logistici all'estero.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	1.400.000
Quota imprese	600.000
Totale azione	**2.000.000**

Azione 1.4 – District Knowledge Think-Thank ed Osservatorio Territoriale per il Distretto

Descrizione

Obiettivo dell'azione è creare nell'ambito del Distretto una rete informale, ma stabile, di relazioni ovvero un District Knowledge *Think-Thank*, che avrà come funzione primaria la diffusione e la sensibilizzazione ai temi dell'innovazione. Tale rete informale consiste nella creazione una rete di esperti, che attraverso incontri periodici, cui partecipano gli attori rilevanti dello specifico contesto economico/territoriale, stimolano la creazione di un ambiente favorevole all'innovazione, facilitando lo scambio delle informazioni strategiche, la cooperazione, lo sviluppo di relazioni tra i soggetti che vi partecipano. La funzione del Think-Thank sarà anche quella di affiancare le imprese del distretto svolgendo una funzione consultativa. Il gruppo di esperti avrà il compito di guidare attraverso un supporto scientifico le attività del Comitato di Distretto.

L'intento è quello di definire un catalizzatore che dovrà suscitare idee per promuovere e guidare le dinamiche innovative del distretto. Tra le attività che il Think-thank dovrà sviluppare e/o coordinare rientrano: sviluppo di incontri, dibattiti informali, workshop, promozione e discussione di progetti pilota tra diversi portatori di conoscenza "istituzionale", come università, istituti, centri di ricerca e attori economici locali ed esterni.

Gli obiettivi progettuali connessi a questa azione possono essere così definiti:

- costituire un sistema di interfaccia volto alla creazione di sinergie tra i centri di conoscenza (Università, CNR, Parco Scientifico e Tecnologico, e così via) e le esigenze specifiche innovative del sistema produttivo locale.
- Costituire un Osservatorio Territoriale per il Distretto Produttivo Legno-Arredo della Puglia che, grazie ad un lavoro di mappatura territoriale ed aziendale, consenta la costruzione di un business intelligence del sistema, cioè di un sistema di indicatori di monitoraggio dello stato dell'area sistema;
- individuare e stimolare attività di ricerca in funzione dei fenomeni competitivi in atto e previsti;
- strutturare in maniera sistemica il collegamento tra ricerca, innovazione e performance

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	350.000
Quota imprese	150.000
Totale azione	**500.000**

Azione 1.5 – District Creative Future Lab per il Distretto Produttivo Legno-Arredo della Puglia

Descrizione

L'azione persegue l'obiettivo di costituire e supportare economicamente un laboratorio di creatività ed innovazione, un centro di dialogo internazionale sul design e la comunicazione. Un laboratorio di ricerca al servizio dell'impresa pugliese con lo scopo di sviluppare il principale fattore critico di successo delle aziende: l'immaginazione e la creatività.

Il DCF Lab nasce dal bisogno di creare un luogo di ricerca, di studio e di sperimentazione al servizio delle imprese. Una realtà stimolante e all'avanguardia, capace di formare professionisti competenti, giovani risorse pronte ad esprimersi in modo concreto nel mondo del lavoro. DCF Lab è un vero e proprio "laboratorio", una moderna officina creativa, direttamente utilizzabile dalle aziende e dalle persone destinate a operarvi.

DCF Lab si rivolgerebbe a tutti i neo-laureati e neo-diplomati, ai professionisti che desiderano implementare le proprie conoscenze, approfondire il proprio "know-how" nello specifico settore del legno-arredo. Le aziende che necessitano di interventi legati al marketing, alla comunicazione, al lancio di nuovo marchio, alla valorizzazione del proprio prodotto in termini di visual merchandising, allo studio di campagne pubblicitarie ed informative potranno rivolgersi a DCF Lab per progetti che vedranno lavorare congiuntamente giovani creativi e professionisti free lance – fotografi, art director, stilisti, cineasti - che di volta in volta verranno chiamati a collaborare.

Soggetti erogatori

Università e Centri di Ricerca.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	210.000
Quota imprese	90.000
Totale azione	**300.000**

Azione 1.6 – Attività di natura storico-culturale di promozione del legame tra tradizioni locali e sviluppo del Distretto

Descrizione

L'azione persegue l'obiettivo di ideare e sviluppare attività di natura storico-culturale e di promozione turistica dei territori pugliesi finalizzate a costruire e consolidare i legami tra cultura e tradizioni locali e sviluppo del distretto. Gli obiettivi progettuali specifici connessi a questa azione possono essere sintetizzati come segue:

- Ideazione di un "Apulia Design Festival", un grande evento dedicato al design organizzato in Puglia, in occasione del quale sviluppare azioni di "incoming" nei confronti di importanti clienti nazionali ed stranieri, sia operatori del settore (rivenditori), sia clienti finali. Un evento "multi-location", cioè un Festival che si sviluppa contemporaneamente in più luoghi, più città, per dare la possibilità ai visitatori di seguire il maggior numero di eventi possibile, ed allo stesso tempo di visitare i borghi pugliesi più belli. L'evento potrebbe svolgersi quando la regione è già attraversata dai grandi flussi turistici, in modo tale da beneficiare di una elevata visibilità. L'Apulia Design Festival dovrà essere tutto tranne che una fiera. L'obiettivo principale non deve essere mostrare i prodotti, bensì suscitare curiosità, divertimento, stupore. Ogni azienda partecipante dovrà sforzarsi di inventare qualcosa di nuovo ed interessante da mostrare. L'interesse per le produzioni in commercio delle varie aziende verrà automatico in un secondo momento. Al fine di fare ciò sarà di fondamentale importanza riuscire a coinvolgere quanto più possibile, tutte le energie creative presenti sul territorio regionale, in termini di artisti, pittori, scultori, fotografi, giovani registi (per la produzione di cortometraggi a tema), oltre che ovviamente giovani designer ed architetti.
- Costituzione di strutture museali; di una biblioteca specializzata che raccolga documenti, pubblicazioni, saggi e riviste di rilevanza ed interesse del settore ed una videoteca dotata di supporti informatici a supporto di iniziative di divulgazione e formazione dedicata al settore e al mondo del legno-arredamento.
- Investimenti in arte e cultura che legano le imprese alle comunità locali.

- Iniziative che diano visibilità al distretto ed al sistema socio-culturale locale come il progetto "Vestire gli interni di Milano".

Soggetti beneficiari

Imprese associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno Arredo.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	350.000
Quota imprese	150.000
Totale azione	**500.000**

4.2.2.

OBIETTIVO GENERALE 2: RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DEL DISTRETTO LEGNO ARREDO E STRATEGIE DI AGGREGAZIONE DELLE IMPRESE

Le imprese del Distretto hanno nel tempo dimostrato grandi capacità nel conquistare e riconquistare i mercati, nell'ideare strategie commerciali innovative, e competere con successo attraverso prodotti caratterizzati da un buon rapporto qualità/prezzo. Ciò è vero soprattutto per le imprese di maggiore dimensione e di più lunga tradizione; al contrario, per numerose PMI rimangono certamente ampi spazi di miglioramento nelle attività commerciali e di marketing. Si evidenzia inoltre che, per effetto dell'ampliamento dei mercati e dell'accresciuta competizione, la taglia dimensionale delle imprese diventa sempre più importante. L'economicità delle esportazioni condotte su volumi medio-piccoli tende a ridursi in misura anche drastica con l'aumento dei costi relazionali, promozionali, logistici e distributivi, richiesti per operare sui nuovi mercati. Di fatto questi risultano, per la loro distanza, rischiosità e complessità, accessibili quasi esclusivamente ad imprese con certe soglie di fatturato e che dispongono di una adeguata solidità organizzativa, patrimoniale e finanziaria. Il recupero di competitività per il sistema distrettuale legno arredo potrebbe passare quindi anche attraverso operazioni straordinarie di aggregazione, concentrazione e fusione tra imprese.

Obiettivi specifici

- Promuovere l'internazionalizzazione delle imprese del distretto che operano solo sul mercato regionale e nazionale e rafforzare la capacità competitiva internazionale delle imprese già presenti sui mercati internazionali.
- Creare le condizioni favorevoli per l'internazionalizzazione attraverso un'attività informativa e l'offerta di servizi di supporto.

- Sviluppare ricerche di mercato ed indagini che consentano alle imprese già operanti nei mercati internazionali di rafforzare le loro posizioni e di espanderle, ed alle imprese che hanno operato tradizionalmente a livello nazionale di intravedere le opportunità di sviluppo nei mercati internazionali.
- Sostenere azioni di promozione delle imprese nei mercati internazionali attraverso campagne di comunicazione che propongano l'area sistema ed il territorio
- Organizzare iniziative nella forma di road-show che consentano di creare momenti di incontro tra le imprese del distretto ed altre realtà produttive e commerciali così da esplorare opportunità e sinergie di sviluppo a livello internazionale.

Azioni principali

Azione 2.1 – Attività per lo sviluppo internazionale: studi e ricerche di mercato, promozione commerciale, fiere e road-show

Descrizione

Le imprese del Distretto Legno Arredo hanno nel tempo dimostrato grandi capacità nel conquistare e posizionarsi nei mercati internazionali, nell'ideare strategie commerciali innovative, e competere con successo attraverso prodotti caratterizzati da un buon rapporto qualità/prezzo. Ciò è vero soprattutto per le imprese di maggior dimensione e di più lunga tradizione; al contrario, per numerose PMI rimangono certamente ampi spazi di miglioramento nelle attività commerciali e di marketing. In entrambi i casi la conoscenza dei mercati e le azioni di promozione all'estero restano delle priorità strategiche per le imprese del distretto legno arredo. Si tratta quindi di supportare le imprese nelle loro azioni di comprensione dei mercati reali (nei quali già operano) e potenziali (nei quali le imprese possono estendere la loro presenza).

La presente azione mira a sviluppare i seguenti progetti:

- acquisizione di servizi di consulenza volti a guidare e/o accompagnare le imprese nella definizione ed implementazione di azioni mirate alla penetrazione commerciale di mercati internazionali, anche attraverso il supporto all'acquisizione di informazioni circa norme, vincoli, tutele ed opportunità, tendenze e dinamiche relative al settore legno-arredamento nel Paese di interesse. Questo ambito progettuale riguarda anche l'acquisizione di servizi dedicati all'internazionalizzazione, in particolare in relazione ad opportunità finanziarie comunitarie ed internazionali ed il supporto alla selezione, individuazione e verifica dei potenziali partners commerciali internazionali ed alla successiva gestione delle relazione. Di grande rilevanza sono i servizi relativi alla consulenza sulla contrattualistica e sul diritto industriale dei paesi esteri.

- finanziamento di missioni ed interventi specifici coerenti con i progetti di penetrazione commerciale. Ciò contempla anche l'organizzazione di incontri nel distretto e all'estero con leader della distribuzione (importatori, agenti, distributori);

- sviluppo di studi e ricerche di mercato volte a: a) monitorare l'evoluzione degli stili e dei comportamenti dei consumatori nei mercati di interesse; b) comprendere la posizione competitiva della(e) impresa(e) rispetto alla concorrenza – analisi di benchmarking. L'obiettivo di questo ambito progettuale è quella di creare una capacità di raccolta ed analisi di dati, piuttosto che acquistare informazioni preconfezionate. Questo progetto dovrebbe vedere l'aggregazione di imprese se non tutto il distretto.

- sviluppo di azioni di promozione del distretto nei mercati internazionali di interesse attraverso campagne promozionali con mezzi di comunicazione qualificati;

- supporto alle imprese per la partecipazione a Fiere nazionali ed internazionali di settore;

- supporto alle realizzazione di uffici commerciali e di showroom e corner individuali e collettivi in Paesi di interesse delle imprese distrettuali – l'apertura di show-room e sedi di rappresentanza del distretto possono operare anche come punti vendita multimarca che propongo l'oggetto casa con i diversi prodotti del legno arredo del sistema distrettuale;

- supporto alle attività di "Road Show" di presentazione del Distretto del legno arredo della Puglia in Italia e all'estero.

- supporto alla 'cross-fertilisation' delle imprese del distretto legno arredo con altre imprese di altri distretti. L'idea è quella di esplorare e promuovere lo sviluppo di sinergie tra diversi distretti così da facilitare la penetrazione internazionale delle imprese del distretto.

- supporto ad iniziative che integrano la promozione dei prodotti delle imprese legno arredo con la valorizzazione dell'*Italian Life Style.* L'idea di fondo è quella di valorizzare e beneficiare del potere evocativo generato dalla filosofia dell'Italian Life Style. Ciò si lega ad un assunto di fondo: l'Italian Life Style può consentire al sistema manifatturiero italiano, e conseguentemente a tutti i distretti e poli manifatturieri connessi, di distinguersi nell'immaginario collettivo internazionale come il Paese dell'eccellenza nella moda, nell'auto, nel design, nell'arte, nel vino e nel cibo mediterraneo, nonché nel clima mite, nei paesaggi unici, nella popolazione gioviale ed accogliente. Per le imprese del distretto del legno arredo questa rappresenta una delle possibili azioni di promozione internazionale per incontrare nei mercati internazionali la domanda dei consumatori. Nell'ambito di questa idea progettuale si collocano i collegamenti promozionali tra tradizione locale e prodotti delle imprese.

- Accordi tra produttori e distributori. Con questo ambito progettuale si intende promuovere un rapporto di collaborazione tra produzione e distribuzione e quindi tra marca ed insegna.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno Arredo.

tima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	7.000.000
Quota imprese	3.000.000
Totale azione	**10.000.000**

4.2.3.

OBIETTIVO GENERALE 3: MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DELLE IMPRESE E DELLE RETI DI IMPRESE DEL DISTRETTO

Il miglioramento delle performance delle imprese e delle reti di imprese rappresenta un obiettivo prioritario per lo sviluppo del distretto. Lo sviluppo di una capacità competitiva dell'area distrettuale passa attraverso una qualificazione delle singole imprese e del sistema delle imprese in termini di miglioramento delle performance. Ciò si lega a tutte le funzioni del modello di business delle imprese e quindi a tutti i processi di funzionamento che caratterizzano la gestione della catena del valore sia all'interno delle singole imprese sia lungo le filiere produttive. Ovviamente nel distretto esiste una disomogeneità delle proprietà organizzativo-gestionali. Le imprese di più grande dimensione possono già contare su una struttura manageriale, mentre quelle di piccola dimensione hanno bisogno di strutturarla. Gli interventi di supporto al miglioramento delle performance devono tener conto delle diverse esigenze, ma essere integrati verso un obiettivo comune che è quello di portare alla definizione e/o sviluppo di modelli di business moderni ed allineati con i bisogni competitivi del nuovo scenario economico.

Obiettivi specifici

- Migliorare la capacità di sviluppo prodotto delle imprese.
- Aumentare la competitività delle imprese attraverso una più efficiente capacità di interfaccia al mercato con l'offerta di prodotti innovativi.
- Ampliare le opportunità e le quote di mercato delle imprese attraverso una più ricca offerta del portafoglio prodotti.
- Aumentare il contenuto tecnologico della funzione sviluppo prodotto.

- Incrementare la competitività delle imprese attraverso un innalzamento delle conoscenze nelle fasi del processo di sviluppo prodotto.
- Dotare le imprese di una più efficace capacità di lettura e comprensione degli stili e comportamenti dei clienti reali e potenziali così da proporsi con prodotti che incontrino i loro bisogni e desideri.
- Migliorare l'efficienza dei processi aziendali.
- Favorire l'innovazione ed il cambiamento dei modelli di business attraverso una riorganizzazione e migliore gestione dei processi di funzionamento dell'impresa.
- Aumentare la competitività delle imprese attraverso l'adozione di tecnologie produttive innovative.
- Incrementare l'efficienza gestionale mediante il ricorso a soluzioni software che supportano innovazioni organizzativo-gestionali.
- Facilitare una crescita della cultura manageriale ed imprenditoriale attraverso una migliore comprensione dei processi di funzionamento delle imprese e l'individuazione dei fattori ostacolanti e facilitanti l'incremento di competitività.
- Incentivare la costituzione di gruppi di acquisto che consentirebbero una maggiore capacità di negoziazione con i fornitori e quindi una migliore economicità degli acquisti.
- Costituire un organismo di esperti esterni alle imprese del distretto che possa orientare e supportare le imprese ed il comitato di distretto.

Azioni principali

Azione 3.1 - Attività per lo sviluppo di nuovi prodotti e lo sviluppo di prodotti innovativi ad elevato contenuto tecnologico, di design, funzionale e di uso di materiali eco-compatibili

Descrizione

L'azione persegue l'obiettivo generale di favorire interventi finalizzati a supportare l'acquisto di beni strumentali e/o servizi di assistenza, consulenza e ricerca presso strutture ed organismi in possesso di adeguate competenze ed esperienze nella prestazione di servizi relativi allo sviluppo di nuovi prodotti, e allo sviluppo di prodotti innovativi ad elevato contenuto tecnologico, di design, funzionale e di uso dei materiali.

Le imprese del distretto del Legno Arredo possono essere distinte in due grandi categorie: quelle che si rivolgono direttamente al mercato finale e quelle che operano come subfornitori e/o fornitori di semilavorati o prodotti finiti per altre imprese. Entrambe le categorie hanno il bisogno di sviluppare i prodotti realizzati in relazione o alle esigenze del cliente o in prospettiva di acquisire nuove posizioni sul mercato. Il supporto allo sviluppo prodotto è volto a supportare entrambe le categorie di impresa ad aumentare la loro competitività attraverso la capacità di proporre prodotti con un maggiore valore aggiunto incorporato che soddisfi i bisogni e

desideri dei clienti reali e potenziali. In questa prospettiva il supporto al miglioramento allo sviluppo prodotto può avere tre principali ambiti di riferimento: a) supporto alla creazione di una nuova funzione organizzativa volta a progettare prodotti così da potersi interfacciare direttamente con il mercato – è questa la situazione di quelle imprese che intendono proporsi sul mercato con prodotti che non sono ancora parte del modello di business esistente; b) supporto al miglioramento del processo di sviluppo prodotto attraverso un trasferimento di conoscenze per aumentare l'efficienza delle metodologie e delle pratiche di sviluppo prodotto già in essere all'interno delle aziende; c) supporto allo sviluppo di prototipi di prodotti innovativi che possono creare nuove opportunità di business.

Va precisato nel delineare i contenuti di questa azione strategica che la competitività nel settore legno arredo sembra fortemente legata alla capacità di collocarsi in nicchie di mercato, considerando anche azioni di diversificazione ed integrazione del business con altri settori industriali. In tal senso si dovrà tener conto di una premialità per quei progetti che vanno in questa direzione.

Gli obiettivi specifici dell'azione sui quali verteranno i progetti possono individuarsi in:

- *Supporto allo sviluppo di prodotti innovativi*: i soggetti beneficiari sono supportati nell'ideazione e sviluppo di prototipi che si propongono come "prodotti intelligenti", cioè prodotti ad alto contenuto innovativo rispetto all'offerta concorrenziale sul mercato attraverso un aumento del contenuto tecnologico, estetico e di design, funzionale, ed ambientale del prodotto. Questo ambito di azione degli interventi possono coprire lo sviluppo di prodotti non ancora esistenti sul mercato che impiegano tecnologie che soddisfano gli emergenti bisogni di realizzare prodotti eco-compatibili – è questo il caso ad esempio del '*green sofa and forniture'. Si tratta di prodotti* che impiegano materiali diversi da quelli tradizionalmente sfruttati nel settore di riferimento e che possono conferire al prodotto nuove peculiarità di valore; che impiegano componenti strutturali innovativi perché si distaccano dalla tradizione, si pensi ad esempio alla realizzazione di meccanismi per le poltrone reclinabili in plastica termoindurente, piuttosto alla possibilità di 'schiumare' le imbottiture, e così via; che puntano sulle proprietà estetiche del prodotto per creare valore, in tal senso l'arte ed il design come strumenti per incontrare e creare nuove domande di mercato; che esplorano nuove funzionalità capaci di soddisfare pienamente tutti i bisogni del vivere abitativo legati più o meno direttamente al prodotto.

- *Supporto all'innovazione nel processo di sviluppo nuovo prodotto*. Rientrano in questo obbiettivo tutti quei supporti volti a migliorare il processo di sviluppo prodotto attraverso l'adozione di innovazioni organizzativo-gestionali e/o tecnologici. I soggetti beneficiari sono supportati nell'adozione di innovazioni nell'ambito gestionale ed organizzativo, e nell'ambito dell'impiego di soluzioni informatiche e tecnologiche quali strumenti software e tecnologici per lo sviluppo prodotto. Il processo di sviluppo prodotto può essere migliorato attraverso una migliora organizzazione e gestione delle attività anche con il supporto di soluzioni software che consentano il coordinamento

e valutazione delle attività e degli output delle attività di sviluppo prodotto. In tal senso occorre constatare che lo sviluppo prodotto può essere considerato in qualche modo come un'azienda nell'azienda, questo implica che esso si contraddistingue per un'elevata complessità organizzativo-gestionale che deve essere specificatamente controllata e governata. A ciò si deve aggiungere che per la specifica natura del business nel settore Legno Arredo che molte imprese sono impegnate nelle fiere e che la partecipazione ad una fiera fortemente impegna la sala sviluppo prodotto che deve essere gestita in relazione sia al normale funzionamento della regolare produzione, sia in relazione alla produzione di proposte di prodotti da sottoporre a singoli clienti e/o a fiere. Poi grande rilevanza riveste l'adozione di tecnologie di supporto allo sviluppo prodotto come: Prototipazione rapida*;* Progettazione immersiva, interattiva e stereoscopica di prodotti e materiali; Metodologie per la visualizzazione avanzata virtuale; Visualizzazione ed animazione 3D fotorealistica di materiali e prodotti; Tecniche avanzate di assegnazione di materiali a geometrie tridimensionali; Animazione 3D dinamica di fenomeni chimico-fisici; **DFA/DFD** (**D**esign **F**or **A**ssembling/**D**isassembling): strategie guida per migliorare l'assemblaggio disassemblaggio dei componenti; **DFR**: **D**esign **F**or **R**ecycling: strategie progettuali finalizzate al riciclo e recupero dei materiali ed a strumenti per la verifica validazione di scelte a livello di prodotto/processo/servizio; **LCA** (**L**ife **C**ycle **A**ssessment): analisi del ciclo di vita del prodotto/servizio e del relativo impatto ambientale; **LCC** (**L**ife **C**ycle **C**ost): verifica dei costi del prodotto/servizio durante ciascuna fase del suo ciclo di vita. Nell'ambito del supporto al miglioramento del processo di sviluppo prodotto rientrano anche le azioni volte ad impiegare soluzioni ICT per migliorare l'integrazione ed il coordinamento tra lo sviluppo prodotto e le altre funzioni aziendali, nonché per collegare la 'sala' sviluppo prodotto al mercato, ad esempio punti vendita. In questo ambito di progetti rientrano anche le iniziative volte a dotare le imprese di metodologie di Eco-design.

- *Assistenza alla brevettazione e supporto allo sviluppo di nuove forme di protezione del know-how, della proprietà intellettuale, delle invenzioni, delle idee, dei marchi, dei disegni.* Di fronte al diffondersi di pratiche di imitazione e contraffazione, i soggetti beneficiari sono supportati nelle loro azioni di tutela del know-how e della proprietà intellettuale da loro sviluppata. Ciò in relazione in particolare ai nuovi prodotti sviluppati. Il soggetto beneficiario potrà ricorrere all'acquisto di un servizio di assistenza e consulenza finalizzata all'ottenimento di brevetti nazionali e/o internazionali. Questo ambito include ogni attività volta a codificare e proteggere il know-how dell'impresa.

- *Ricerca sugli stili e comportamenti dei clienti per sviluppare nuovi prodotti.* Il miglioramento delle performance nelle attività di sviluppo prodotto implica la necessità di migliorare l'interfaccia e il controllo del mercato *consumer*, con la definizione di approcci e strumenti capaci di rilevare e "prevedere" le esigenze/gusti dei clienti e di trasformarle quindi in prodotti e servizi di successo. I soggetti beneficiari sono supportati nell'intercettare una domanda emergente attraverso il miglioramento dell'interfaccia con tali mercati, l'accesso facilitato ad analisi di mercato per il settore

legno-arredamento, in termini di valori delle vendite dei competitors, caratteristiche dello stile dei prodotti venduti, fasce di prezzo, tendenze macro e microeconomiche, servizi e prodotti di business intelligence. In questo ambito verranno finanziati tutti quei progetti di ricerca e quelle azioni volte a studiare i consumatori e trasformare le conoscenze prodotte in informazioni ed implicazioni manageriali ed operative per lo sviluppo prodotto.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno-Arredo.

Soggetti erogatori

I soggetti erogatori dei beni, dei servizi e delle consulenze alle imprese sono individuati nelle Università, nei Centri di Ricerca Tecnologici, Centri di Eccellenza regionali e nazionali, Centri servizi per l'innovazione nelle imprese e Laboratori di prove, istituti di ricerca del CNR. e del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Parchi Scientifici Tecnologici Italiani.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	2.800.000
Quota imprese	1.200.000
Totale azione	**4.000.000**

Azione 3.2 – Creazione dei gruppi di acquisto

Descrizione

L'azione persegue l'obiettivo di incentivare e supportare economicamente la creazione di gruppi di acquisto tra le imprese del Distretto finalizzati a conseguire economie di scala e di costo nelle politiche degli approvvigionamenti, in particolare in relazione a finanziare l'acquisto di forniture critiche per l'operatività aziendale, quali in particolare le materie prime, materiale di consumo per la produzione, trasporto, tessuti comuni.- nonché accessori differenzianti, cancelleria e materiale d'ufficio, ma anche assicurazioni, servizi , utenze ed altro.

I vantaggi previsti per le imprese del Distretto che partecipano ad un gruppo d'acquisto sono i seguenti: riduzione dei costi d'acquisto; aumento dell'affidabilità delle consegne; ottimizzazione delle scorte complessive; riduzione delle risorse dedicate; riduzione dei tempi di approvvigionamento; aumento delle opzioni di acquisto e ampliamento dei fornitori potenziali; aumento della qualità; miglioramento del processo di validazione e verifica dei fornitori; miglioramento delle condizioni di pagamento.

Soggetti beneficiari

Imprese associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno-Arredo.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	70.000
Quota imprese	30.000
Totale azione	**100.000**

4.2.4
OBIETTIVO GENERALE 4: SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA ED INNOVAZIONE PER IL DISTRETTO

Particolare attenzione occorre porre alla definizione di più numerose ed intense relazioni con il mondo della ricerca e del trasferimento tecnologico. Lo sviluppo di una nuova capacità competitiva del distretto passa attraverso l'identificazione ed applicazione di nuove soluzioni di business. Le imprese del distretto tradizionalmente hanno operato in autonomia appoggiandosi al mondo della ricerca in modo alternato. Per lo più i rapporti sono stati creati sulla base di opportunità singolari di progetti specifici. Ora occorre costruire un ambiente cognitivo nel quale le attività di ricerca siano in grado di generare conoscenza utile da un lato per risolvere specifici problemi operativi e dall'altro tale da creare nuove opportunità di business anche attraverso lo sviluppo di progetti ad alto rischio che le imprese tradizionalmente non intraprenderebbero.

In generale la presenza ed il miglioramento dell'efficacia delle infrastrutture di ricerca in senso ampio è un fattore abilitante per l'innalzamento delle intelligenze produttive in termini di produttività e trasferimento di conoscenza e tecnologia avanzata all'interno del sistema distrettuale. In tal senso, risulta importante evidenziare come la presenza di tali strutture a livello distrettuale assuma sempre più le caratteristiche di una condizione necessaria.

Obiettivi specifici

- Promuovere azioni di sistema volte a qualificare le filiere produttive in una logica di eco-compatibilità.
- Valutare le opportunità di riduzione degli scarti di lavorazione e/o impiego degli stessi come input per altri processi produttivi e/o per la produzione di energia.
- Promuovere la certificazione ambientale come strumento di innovazione e sviluppo competitivo delle filiere operanti nell'area sistema.
- Comprendere le opportunità legate al miglioramento dell'efficienza energetica dei processi produttivi e l'impiego delle fonti energetiche alternative.

- Ricercare nuovi materiali che possano sostituire le materie prime impiegate nei cicli di lavorazione e produzione dei prodotti legno-arredo.
- Avviare progetti di ricerca che coinvolgano diversi ambiti disciplinari: ricerche interdisciplinari. In particolare due ambiti di grande rilevanza sono: le innovazioni manageriali prestando attenzione ai nuovi modelli organizzativo-gestionali, e lo sviluppo di capacità creative ed artistiche promuovendo progetti di ricerca che al contempo sostengano lo sviluppo delle capacità innovative delle imprese e del distretto, e producano prodotti che possono essere sviluppati a livello industriale.

Azioni principali

Azione 4.1 - Attività per l'innovazione di processo

Descrizione

L'azione persegue l'obiettivo di diffondere e consolidare la ricerca applicata e l'innovazione di processo delle imprese del distretto Legno Arredo attraverso il supporto per l'acquisto di beni strumentali e/o di servizi di assistenza, consulenza e ricerca presso strutture ed organismi in possesso di adeguate competenze ed esperienze. Le innovazioni di processo possono riguardare tutte le funzioni aziendali ad eccezione di quella di sviluppo prodotto che è oggetto di un'azione specifica del presente programma strategico. L'obiettivo di questa azione è quello di consentire un miglioramento delle performance aziendali attraverso l'adozione di innovazioni che impattino sull'organizzazione delle attività, sul coordinamento ed integrazione delle attività, sulle modalità di esecuzione e monitoraggio delle attività, sulla valutazione e misurazione delle attività, sul governo e gestione delle attività. Le innovazioni possono avere un contenuto tecnologico attraverso l'adozione di software ed infrastrutture tangibili, o un contenuto 'knowledge intensive' attraverso l'acquisizione di servizi di consulenza e ricerca.

Nel seguito si delineano le tipologie di ambiti nei quali si intendono sviluppare i progetti di sviluppo competitivo.

- *Trasferimento di know-how specialistico per l'innovazione di processo.* Le innovazioni di processo richiedono un'analisi e comprensione dell'organizzazione e gestione dei processi. Le imprese possono beneficiare di servizi di consulenza volti a mappare, visualizzare, ri-ingegnerizzare i processi.

- *Soluzioni software per l'innovazione di processo*. Il miglioramento dei processi richiede a fronte dell'analisi e progettazione dei processi di business dell'impresa l'adozione di strumenti software

che automatizzano e supportano le azioni di coordinamento e gestione delle attività operative. Le imprese potranno investire in strumenti software che garantiscono un incremento delle performance aziendali. Ciò al fine di migliorare la struttura di *demand-planning*, attraverso l'allineamento sempre più rigoroso tra previsioni di mercato e capacità produttiva, investimenti in tecnologia di supporto trasversale alle attività produttive e non produttive delle imprese, con lo sviluppo e l'utilizzo efficace di piattaforme evolute di software gestionali ERP. Piattaforme e sistemi informativi a supporto delle attività di coordinamento e gestione delle supply-chains, volte ad ottimizzare i network tra subfornitori e terzisti e di innalzare i livelli qualitativi delle reti di fornitura nell'ottica di rispondere meglio alla crescente richiesta di personalizzazione dei prodotti. Nell'ambito delle soluzioni software rientrano anche in particolare gli strumenti di CRM (Customer Relationship Management) e di Business intelligence volti a misurare e gestire strategicamente le performance di impresa.

- *Innovazione tecnologiche nei processi aziendali*. Rientrano in questo ambito di azione tutti gli investimenti di natura tecnologica volti ad innovare gli impianti di produzione delle imprese del distretto. Ciò ad esempio in termini di soluzioni robo-meccatroniche a supporto della produzione che possano potenzialmente aiutare a lavorare meglio, ad aumentare la qualità, a ridurre e/o recuperare gli scarti di lavorazione, a migliorare l'efficienza energetica e l'impatto ambientale, ad eliminare gli interventi manuali più ripetitivi e faticosi ed aumentare l'economicità delle produzioni.

- *Creazione di sinergie produttive con altri distretti pugliesi ed italiani*. L'idea è quella di sostenere quei progetti che consentano una maggiore collaborazione ed integrazione tra imprese di diversi distretti con la finalità di migliorare i processi aziendali e/o di rafforzare i meccanismi di coordinamento la dove sono già in essere forme di collaborazione.

- Supporto alle innovazioni di processo che consentano alle imprese si avviare accordi di collaborazione e/o integrazione con altre aree di business complementari o diverse.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno-Arredo.

Soggetti erogatori

I soggetti erogatori dei beni, dei servizi e delle consulenze alle imprese sono individuati nelle Università, nei Centri di Ricerca Tecnologici, Centri di Eccellenza regionali e nazionali, Centri servizi per l'innovazione nelle imprese e Laboratori di prove, istituti di ricerca del CNR. e del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Parchi Scientifici Tecnologici Italiani, imprese specializzate, Società di consulenza certificate.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	7.000.000
Quota imprese	3.000.000
Totale azione	**10.000.000**

Azione 4.2 – Attività di ricerca, qualificazione e trasferimento tecnologico per lo sviluppo di filiere produttive eco-compatibili

Descrizione

L'importanza di una gestione aziendale che riservi la dovuta attenzione alla compatibilità ambientale dei processi produttivi è divenuta, negli ultimi anni, sempre più evidente. Le numerose Direttive Comunitarie recepite dai legislatori italiani hanno sottolineato la necessità di ridurre la produzione dei rifiuti e ottimizzarne la gestione, in particolare degli scarti di produzione che devono essere, per quanto possibile, avviati al riciclaggio con l'obiettivo di ridurre drasticamente i depositi finali.

Scopo dell'azione è pertanto quello di supportare le imprese distrettuali nello sviluppo di processi tecnologici efficaci ed economicamente competitivi migliorando le performance ambientale dell'attività produttiva. Si prevede pertanto la realizzazione di progetti sia di ricerca in collaborazione con l'Università e centri ricerca specializzati, sia di trasferimento tecnologico volti a qualificare le attività produttive delle imprese lungo le filiere produttive. Le attività previste per ogni progetto possono essere individuate come segue:

- Progettazione degli adeguamenti ai processi e validazione;
- Valutazione di laboratorio e sul campo;
- Valutazione del rischio di decadimento della qualità del prodotto;
- Studio delle variabili di processo;
- Test preliminari sulla linea di produzione.

I progetti da finanziare andranno nella direzione di:

- *Favorire nelle filiere produttive l'adozione di tecniche di progettazione e produzione eco-compatibile, anche in correlazione con la bio-edilizia*. Questi progetti potranno avere sia il carattere di iniziative di ricerca sia di trasferimento tecnologico. La finalità è quella di qualificare e ristrutturare le catene del

valore dei processi produttivi delle filiere del legno arredo, con l'obiettivo di ridurre al minimo l'impatto ambientale sia dei processi produttivi sia dei prodotti realizzati.

- *Riciclo dei prodotti di scarto delle lavorazioni*. L'obiettivo di questo ambito progettuale è quello di definire metodologie e tecnologie che consentano il riciclaggio dei prodotti di lavorazione così che questi possano essere impiegati come input in altri cicli lavorativi o possano essere impiegati per la produzione di energia. In tal senso lo sviluppo di ricerche di analisi input-output applicate alla filiera potranno rilevare le potenzialità di impiego degli scarti di lavorazione per altre finalità produttive. In questo ambito progettuale rientra anche i processi di recupero, lavorazione e possibili applicazioni dei materiali polimerici.

- *Certificazione di qualità ambientale della filiera produttiva*. Questo progetto mira a sviluppare un percorso di certificazione ambientale EMAS e/o ISOA14000 sia di aggregati di imprese verticali e/o orizzontali delle filiere produttive, sia dell'intera area sistema.

- *Efficienza energetica ed impiego di fonti energetiche alternative*. Si intende sviluppare progetti di ricerca e di trasferimento tecnologico volti ad aumentare l'efficienza energetica e l'impiego di fonti energetiche alternative. Progetti di ricerca mirati potranno evidenziare le opportunità di efficienza energetica, nonché gli spazi operativi per poter ricorrere alle fonti energetiche alternative.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno-Arredo.

Soggetti erogatori

I soggetti erogatori dei servizi e delle consulenze alle imprese sono individuati nelle Università, nei Centri di Ricerca Tecnologici, Centri di Eccellenza regionali e nazionali, Centri servizi per l'innovazione nelle imprese e Laboratori di prove, istituti di ricerca del CNR. e del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Parchi Scientifici Tecnologici Italiani, Centri di consulenza e professionali qualificati.

Stima della dotazione finanziaria

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	560.000
Quota imprese	240.000
Totale azione	**800.000**

Azione 4.3 – Ricerca e servizi di trasferimento tecnologico per l'adozione e sviluppo di materiali innovativi

Descrizione

Il settore del legno-arredamento è caratterizzato da una forte concorrenza da parte dei paesi che possono contare su una competitività di costo dei fattori di produzione. Questa pressione competitiva pone le imprese nella posizione di ricerca di fattori che possono conferire un vantaggio competitivo difendibile e duraturo. In tale logica di grande interesse per le imprese del distretto pugliese è la ricerca ed adozione di materiali innovativi che possano da un lato sia modificare la struttura dei costi sia portare allo sviluppo di nuove soluzioni di prodotto e di processo.

L'azione persegue l'obiettivo di diffondere e consolidare la ricerca applicata e l'innovazione dei materiali utilizzati nei processi produttivi delle imprese distrettuali attraverso il supporto economico all'acquisto di servizi di assistenza, consulenza e ricerca presso strutture ed organismi in possesso di adeguate competenze ed esperienze nella prestazione di tali servizi.

I progetti che rientrano in questa azione sono volti a:

- *promuovere lo sviluppo di ricerche sui materiali innovativi per il settore legno-arredo*. Le imprese possono valutare la possibilità di promuovere delle aggregazioni finalizzate a creare dei laboratori di prove e di ricerca sui materiali, o ricorrere alla sottoscrizione di accordi con Università e centri di ricerca competenti in materia;

- *acquisire servizi di consulenza*. Sul mercato sono presenti società e professionisti specializzati nell'individuazione dei materiali più opportuni per rispondere alle specifiche esigenze delle imprese, anche attraverso servizi di brocheraggio ed interfaccia con imprese produttrici di materiali avanzati.

- *laboratorio specializzato* nella realizzazione di prove fisiche per valutare l'affidabilità di materiali e/o prodotti e volto a supportare la certificazione dei materiali e dei prodotti.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno Arredo.

Soggetti erogatori

I soggetti erogatori dei servizi e delle consulenze alle imprese sono individuati nelle Università, nei Centri di Ricerca Tecnologici, Centri di Eccellenza regionali e nazionali, Centri servizi per l'innovazione nelle imprese e Laboratori di prove, istituti di ricerca del CNR. e del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Parchi Scientifici Tecnologici Italiani.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	280.000
Quota imprese	120.000
Totale azione	**400.000**

4.2.5
OBIETTIVO GENERALE 5: AGGIORNAMENTO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL CAPITALE UMANO

L'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del capitale umano rappresenta un fattore competitivo fondamentale per il successo delle imprese del distretto. Questo deve essere declinato su due principali linee di intervento: da un lato lo sviluppo delle competenze degli imprenditori e dei quadri dirigenti, e dall'altro la qualificazione professionale in senso lato di tutti i dipendenti delle imprese. La formazione è lo strumento attraverso il quale trasferire know-how ed alimentare le abilità operative ed innovative. Resta inteso che la formazione deve essere sviluppata con enti qualificati in tal senso è fondamentale il rapporto con le Università sia regionali che nazionali ed internazionali.

Un'ulteriore attenzione nei processi formativi, oltre ai due ambiti sopra delineati, dovrebbe essere posta da un lato ai clienti, dall'altro ai dipendenti espulsi dal settore a causa dello stato di crisi. I clienti sono tutti coloro che si pongono come interfaccia tra le imprese ed il mercato finale. Si tratta della rete di vendita in tutte le sue forme e caratteristiche. Sono questi che traducono in offerta di mercato le proposte di valore create dalle imprese del distretto. Pertanto la loro formazione è fondamentale per costruire una cultura del prodotto ed una comprensione del valore incorporato nel prodotto. Per quanto attiene i dipendenti espulsi dal sistema produttivo legno arredo occorre sviluppare iniziative che consentano una loro capacità di ricollocazione nel mondo del lavoro. Ciò è importante non solo per i lavoratori direttamente interessati, ma anche per l'area sistema che in questo modo risentirebbe in modo più lieve delle tensioni sociali che inevitabilmente i fenomeni di crisi e di ristrutturazione delle imprese attivano.

La formazione è stata tradizionalmente un elemento impiegato dalle imprese del distretto e del sistema produttivo regionale. Oggi però si richiede un salto di qualità. La formazione deve essere allineata ai piani strategici delle imprese. Deve essere coordinata da un organismo specializzato. In tal senso anche in relazione all'idea di formare i clienti è importante pensare alla creazione di una 'company university' o district university'.

Obiettivi specifici

- Sostenere la crescita culturale degli imprenditori.
- Sviluppare le competenze organizzativo-gestionali dei quadri dirigenti delle imprese attraverso il trasferimento di conoscenze avanzate del management.
- Qualificare professionalmente i dipendenti delle imprese distrettuali sul fronte sia delle competenze tecnico-pratiche che di quelle comportamentali e innovative.
- Favorire lo sviluppo di corsi strutturati presso le Università ed i centri di ricerca e di formazione.
- Promuovere e favorire il trasferimento di conoscenza inerenti al settore legno arredo dalle istituzioni scientifiche alle imprese ed al territorio.
- Creare le condizioni per catalizzare lo sviluppo ed l'ispessimento di conoscenze legate al settore legno arredo.
- Favorire l'attrazione di talenti dal mondo per lo sviluppo di iniziative realizzate dalle imprese del distretto e/o dal distretto.
- Definizione di un centro dedicato per il coordinamento e supporto alla gestione, valutazione ed implementazione di programmi formativi. Questo può anche avere la forma di un gruppo di coordinamento in capo ad un osservatorio o ad un think-thank.

Azioni principali

Azione 5.1 – Formazione del top management e middle management

Descrizione

Un fattore fondamentale per la crescita delle imprese del Distretto e per mantenere un posizionamento competitivo sul mercato italiano ed estero è in primis il miglioramento delle competenze imprenditoriali e manageriali. Alla base dello sviluppo dei modelli di business delle imprese attraverso il ricorso alla ricerca ed innovazione, nonché mediante i processi di internazionalizzazione, sussiste lo sviluppo di competenze e capacità di visione strategica e gestionale da parte degli imprenditori e del gruppo manageriale che guida l'impresa. La formazione e qualificazione professionale degli imprenditori e manager rappresenta una priorità strategica per le imprese del distretto. Gli imprenditori ed i manager hanno bisogno di sviluppare competenze sulla leadership, sulla pianificazione strategica, sulla gestione delle funzioni aziendali, sul governo finanziario dell'impresa, e sulla gestione dei conflitti e negoziazione sul posto di lavoro.

La formazione deve avere delle specificità nel senso che deve essere altamente qualificata. Essa può essere svolta sia 'in-house' che 'out-house' c/o Università e centri di formazione specializzati e certificati. Inoltre può prevedere momenti di affiancamento e di coaching.

I Soggetti beneficiari possono impiegare i finanziamenti nella forma ad esempio di Voucher per la realizzazione di progetti formativi inerenti le tematiche di loro interesse. I percorsi contempleranno sia il *trasferimento di modelli e strumenti gestionali*, attraverso la definizione, lo sviluppo e l'utilizzo di nuovi strumenti, modelli e tecniche che possano costruire ed aggiornare il *"management tool box"* - la cassetta degli attrezzi dei manager negli scenari attuali di grande complessità e grande variabilità dei mercati; sia l'a*ggiornamento e sviluppo delle competenze* legate alla leadership ed ai comportamenti dei dirigenti e degli imprenditori.

La formazione mira al rinnovamento e sviluppo delle competenze organizzativo-gestionali dei quadri dirigenti. Particolare attenzione dunque sarà fornita alle seguenti aree tematiche specifiche:

- pianificazione strategica e della misurazione delle prestazioni;
- innovazione e change management;
- gestione dell'internazionalizzazione commerciale e produttiva;
- marketing e delle vendite;
- finanza e controllo di gestione;
- gestione fiscale;
- gestione dei conflitti sul luogo di lavoro;
- comunicazione.

I soggetti beneficiari potranno ricorrere all'assegnazione di titoli di spesa, emessi sotto forma di *Vaucher* finalizzati a finanziare l'acquisto di servizi di alta formazione presso Università e strutture ed organismi in possesso di adeguate competenze ed esperienze nella prestazione di tali attività. Le imprese potranno anche definire attraverso opportune convenzioni con i soggetti erogatori accordi per la progettazione e sviluppo di corsi.

Il finanziamento dei progetti deve essere volto a consentire:

- *sviluppo di percorsi formativi e di affiancamento in-house*. In questo caso l'impresa potrà progettare e sviluppare uno o più percorsi formativi al suo interno purché siano soddisfatti dei criteri minimi di partecipazione in termini sia quantitativi che qualitativi. I progetti formativi in questo caso potranno contemplare attività di affiancamento;

- *partecipazione a corsi a catalogo.* I manager delle imprese possono partecipare a corsi in Italia e/o all'estero per acquisire competenze allineate ai loro bisogni formativi per un governo più efficiente delle imprese.

Soggetti beneficiari

Imprese appartenenti al Distretto Legno Arredo.

Soggetti erogatori

I soggetti erogatori dei servizi di formazione sono individuati nelle Università, nei Centri di Ricerca Tecnologici, Centri di Eccellenza regionali e nazionali, Centri servizi per l'innovazione nelle imprese e Laboratori di prove, istituti di ricerca del CNR. e del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Parchi Scientifici Tecnologici Italiani, Enti di formazione certificati.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	280.000
Quota imprese	120.000
Totale azione	**400.000**

Azione 5.2 – Formazione dei dipendenti delle imprese del distretto

Descrizione

La capacità competitiva delle imprese si gioca sempre più sulle competenze dei dipendenti. Infatti in un contesto competitivo nel quale orami è possibile acquisire le tecnologie e i beni tangibili, un fattore determinate per il successo delle imprese è legato alle competenze tecniche e creative dei dipendenti.

La formazione dei dipendenti all'interno delle imprese del distretto del legno arredo deve essere volta da un lato a consolidare e sviluppare le competenze tecniche che qualificano i processi ed i prodotti 'knowledge intensive' delle imprese distrettuali, e dall'altro sviluppare le capacità creative ed intuitive dei dipendenti con l'intento di favorire la loro partecipazione e coinvolgimento nei processi di innovazione. Infatti sempre più le innovazioni significative sono quelle che nascono dal basso come suggerimenti ed intuizioni delle persone che sono ogni giorno impegnate nei processi produttivi e nella gestione delle relazioni con i clienti.

Grande attenzione pertanto sarà posta ai seguenti obiettivi formativi: a) sviluppo di azioni di formazione mirate ad aggiornare e riqualificare il personale addetto alla produzione soprattutto in relazione all'impiego di nuove tecnologie di lavorazione; b) sviluppo delle competenze nell'ambito della progettazione CAD; c) sviluppo

di competenze nell'impiego di software; d) sviluppo di competenze di 'problem solving' e di gestione dei progetti; e) sviluppo di competenze legate alla creatività ed innovazione; f) sviluppo di competenze specialistiche nelle diverse funzioni aziendali in base alle specifiche esigenze - dal marketing alla gestione dei magazzini e logistica; g) sviluppo di competenze nella comunicazione; h) gestione dei conflitti sul posto di lavoro.

Il finanziamento dei progetti deve essere volto a consentire:

- *sviluppo di percorsi formativi e di affiancamento in-house e/o in forma aggregata presso enti qualificati*. In questo caso l'impresa potrà progettare e sviluppare uno o più percorsi formativi al suo interno purchè siano soddisfatti dei criteri minimi di partecipazione in termini sia quantitativi che qualitativi. I progetti formativi in questo caso potranno contemplare attività di affiancamento. Si auspica la formazione di aggregazioni di imprese che convergono con le loro iniziative formative su organismi qualificati costituiti ad hoc nel distretto e facenti capo ad Università e Centri di ricerca e formazione altamente qualificati.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno-Arredo.

Soggetti erogatori

I soggetti erogatori dei servizi e delle consulenze alle imprese sono individuati nelle Università, nei Centri di Ricerca Tecnologici, Centri di Eccellenza regionali e nazionali, Centri servizi per l'innovazione nelle imprese e Laboratori di prove, istituti di ricerca del CNR. e del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Parchi Scientifici Tecnologici Italiani, Enti di formazione certificati.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	7.000.000
Quota imprese	3.000.000
Totale azione	**10.000.000**

Azione 5.3 – Sviluppo di corsi di alta formazione e di perfezionamento per il distretto legno arredo con Università e Centri di ricerca e di formazione qualificati

Descrizione

La specializzazione territoriale espressa dal distretto produttivo legno arredo non è stata ad oggi accompagnata dall'istituzione di corsi di alta formazione e di perfezionamento presso Università e Centri di ricerca. In particolare, l'opportunità offerta dall'autonomia delle Università in tema di proposte e di sviluppo dei corsi di alta formazione può ora agevolare un'offerta qualificata di corsi formativi rivolti sia ad occupati – nella forma di percorsi excecutive – sia ad inoccupati – nella forma di percorsi di specializzazione.

Questa azione mira a favorire un raccordo tra le imprese del distretto e le Università e Centri qualificati così da garantire la costituzione di gruppi di esperti di accademici e di professionisti impegnati non solo nell'erogazione dei corsi, ma anche nello sviluppo di una conversazione e di attività di ricerca legate ai temi oggetto delle attività formative. In tale direzione di grande interesse è la formazione di aggregazioni istituzionali coordinate che offrono iniziative di formazione frutto di un'attenta analisi e di una concertazione.

Questa azione propone lo sviluppo dei seguenti progetti:

- *master universitari di primo e secondo livello*. In relazione alle esigenze formative delle imprese del distretto e in funzione del prospettive di sviluppo del settore industriale legno arredo, le Università potranno progettare e sviluppare corsi Master diretti a laureati di primo e secondo livello. Gli ambiti tematici di riferimento sono prevalentemente, ma non esclusivamente i seguenti: Design industriale e design mediterraneo - l'eco design tra tradizione e innovazione; Management delle imprese del legno arredo; Project management nelle imprese del distretto; Marketing e vendite.

- *Corsi di alta formazione*. Rientrano in questo ambito progettuale tutti quei corsi di alta formazione erogati da enti qualificati, ma non universitari. I temi oggetto dei corsi saranno quelli legati alle esigenze delle imprese: Design; Progettazione e sviluppo prodotto; Customer Relationship Management; Inglese; Sistemi gestionali e di ICT; Gestione delle reti commerciali; Nuove tecniche di produzione e materiali innovativi.

- *Corsi di perfezionamento e corsi executive*. Sono tutti quei corsi di breve durata volti a trasferire specifiche conoscenze. Questi corsi saranno definiti congiuntamente dalle imprese e dagli enti erogatori delle attività formative. In particolare questi corsi saranno rivolti al personale dipendente tra cui in particolare i quadri di direzione.

Soggetti beneficiari

Imprese singole ed associate appartenenti al Distretto Produttivo del Legno Arredo; laureati.

Soggetti erogatori

Università, Centri di Ricerca, Centri di Eccellenza per la formazione regionali e nazionali.

Stima della dotazione finanziaria in un triennio

Voce	Importo €
Quota Regione Puglia	1.400.000
Quota imprese	600.000
Totale azione	**2.000.000**

4.3 Indicazione delle azioni prioritarie

Fermo restando che tutte le azioni qui delineate sono fondamentali per la competitività del distretto è importante precisare che esse devono sempre essere lette con una precisa chiave interpretativa che distingue tra due approcci: le azioni strategiche urgenti e le azioni strategiche strutturali di rilancio. Alle prima appartengono le azioni di natura finanziaria, quelle per la formazione ed il marketing internazionale. Queste devono essere attuate dalla Regione Puglia con procedimenti 'facili' e 'veloci'. Alla seconda appartengono le azioni comunque importanti ed urgenti, ma che richiedono una più ragionata impostazione strategica. Si tratta delle azioni per le innovazioni di prodotto, per le azioni di sistema con le Università ed i Centri di ricerca, e quelle che guardano al coordinamento delle azioni di internazionalizzazione congiunta.

In tal senso, in relazione alle esigenze espresse dagli attori distrettuali, l'ordine delle priorità rispetto alle azioni si focalizza principalmente sulle azioni volte a sviluppare attività per lo sviluppo internazionale (2.1), la realizzazione di un portale del distretto (1.1), la creazione e la promozione di un marchio collettivo del distretto (1.2), la creazione di gruppi di acquisto (3.2), le attività di natura storico-culturale di promozione del legame tra tradizioni locali e sviluppo del distretto (1.6), l'attività per l'innovazione di processo (4.1) ela creazione dell'Osservtorio di Distretto (1.6). Due ultime notazioni riguardano da un lato il coordinamento degli interventi e dall'altro la valutazione dei progetti. Si ritiene importante istituire per i progetti di maggiore complessità e rilevanza strategica un organismo snello di indirizzo e consultazione. Questo potrà essere costituito da accademici esperti del settore e manager. Per quanto attiene la valutazione – al fine di garantire una maggiore efficacia degli interventi si deve prevedere una valutazione svolta da Università o da organismi esterni che misurino gli impatti determinati dalle azioni/progetti.

Conclusioni

E' indubbio che il Distretto Produttivo Legno Arredo della Puglia sia in difficoltà e che stia soffrendo particolarmente l'evoluzione dello scenario competitivo mondiale con l'emergere di nuovi fattori strutturali e congiunturali. Le spinte al cambiamento del modo di competere e del modo di fare impresa hanno spiazzato il tessuto delle imprese della filiera legno arredo che avevano raggiunto un buon livello di competitività puntando sulla produzione di prodotti con un buon compromesso qualità/costi. Nell'attuale scenario economico-competitivo, come ampiamente discusso nelle pagine di questo programma, le imprese sono impegnate da un lato a fronteggiare una competizione di costo ormai insostenibile, e dall'altro creare e/o penetrare mercati di nicchia che possano garantire un premio alle imprese distrettuali.

A livello di area sistema le tradizionali economie esterne di natura distrettuale che hanno consentito a numerose piccole e medie imprese di nascere e di svilupparsi, superando il vincolo dimensionale, non riescano a sopperire alle nuove esigenze. Questo comporta la necessità di avere imprese con caratteristiche e comportamenti diversi, di maggiore taglia e riorganizzate in funzione di una catena del valore dove nuove attività e nuove risorse abbiano un ruolo significativo. In particolare, sembrano emergere urgenti e pressanti esigenze di innovazione e cambiamento del modello competitivo e organizzativo delle imprese distrettuale, con uno spostamento dalla sola focalizzazione sulle attività manifatturiera ad uno in cui siano presenti risorse e beni più consone ad un'economia basata sulla conoscenza, sull'informazione e sui servizi. In tal senso di grande importanza è la costruzione di una relazione più efficace con l'interfaccia al mercato finale, nonché lo sviluppo di forme di aggregazione e di coordinamento interne al distretto accompagnate anche dalla formazione di nuclei di esperti esterni alle imprese.

Nel quadro competitivo generale la costituzione del Distretto e la formalizzazione del Comitato del Distretto rappresentano senza dubbio un'opportunità per coordinare degli interventi di politica industriale volti a ricercare una nuova e/o rinnovata capacità competitiva alle imprese dell'area sistema.

Esiste una consapevolezza diffusa che la crisi riguarda tutte le imprese del comparto legno arredo sia quelle di piccola e media dimensione, sia quelle di più grande dimensione. Ciò se da un lato rende la crisi ancora più preoccupante per gli effetti devastanti che può avere sul tessuto produttivo locale, dall'altro mette in evidenza che la minaccia di un declino industriale è una questione che coinvolge tutti i soggetti e che richiede un approccio unitario e concertato.

Questo programma riflette lo sforzo di concertare tutti gli attori del distretto e di pervenire alla definizione di linee strategiche di intervento condivise. Nel programma sulla base di un'analisi dello stato di fatto e dell'individuazione dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce, sono stati individuati dapprima gli obiettivi generali. Questi rappresentano le linee strategiche che possono promuovere e sostenere la competitività del distretto. La prima linea strategica che interessa tutto il territorio pugliese e non solo il distretto è quella degli interventi di politica industriale per il potenziamento delle infrastrutture distrettuali. Purtroppo un'industria senza le infrastrutture non può aspirare ad occupare posizioni competitive di primo piano

a livello mondiale. Ciò è tanto più importante quando si tiene conto della localizzazione geografica della Regione Puglia e della sua distanza dai principali mercati di sbocco. Entrando più nello specifico nelle dimensioni strutturali strategiche del distretto si è rilevato l'importanza di rafforzare la capacità di internazionalizzazione delle imprese del distretto legno arredo e di favorire fenomeni di aggregazione delle imprese così da creare sinergie e fattori di scala che possano aiutare a colmare le lacune competitive. Lo sviluppo internazionale delle imprese deve essere accompagnato da un miglioramento delle performance delle imprese e delle reti di imprese del distretto. A questo occorre aggiungere lo sviluppo delle attività di ricerca e di innovazione per il distretto e l'importanza di aggiornare e sviluppa le competenze del capitale umano. Inoltre, si riconosce la rilevanza strategica di creare delle di 'cabine di regia' delle conoscenze per la competitività del distretto. Infine, forti della consapevolezza che la peculiarità ed una delle forze dei distretti produttivi è la loro 'immersione' nelle dimensioni socio-culturali locali si ritiene importante sviluppare una positiva atmosfera distrettuale capace di creare esternalità positive.

La definizione degli obiettivi generali è stata accompagnata da una loro declinazione in obiettivi specifici, cioè in questioni la cui soluzione può aumentare la competitività delle imprese distrettuali. La definizione degli obiettivi specifici è stata propedeutica alla definizione delle azioni strategiche che delineano i progetti che le imprese intendono realizzare con il supporto della Regione Puglia.

Le azioni strategiche definiscono i temi operativi sui quali le imprese del distretto intendono misurarsi ed investire le loro energie. Esse riflettono l'eterogeneità delle aspirazioni ed aspettative delle imprese che sebbene, come sopra evidenziato, si riconoscono nel medesimo sistema produttivo e nell'impegno a fronteggiare la stessa minaccia, hanno una diversa 'lista' di priorità di interventi a causa delle proprietà dimensionali, della posizione di mercato e delle caratteristiche merceologiche. Pertanto è auspicabile che la regione pur mantenendo inalterato l'impianto strategico delineato dal programma definisca dei bandi che consentano alle imprese e alle reti di impresa di proporre singolarmente ed in modo congiunto delle proposte progettuali che meglio si sposano con le specifiche esigenze strategiche.

Marzo 2010

IL PRESIDENTE DEL
COMITATO DEL DISTRETTO
LEGNO E ARREDO
Avv. Antonietta Majellaro