

A large, abstract yellow brushstroke graphic that resembles the outline of the Puglia region in Italy. It has a textured, hand-painted appearance with some internal white lines.

MAPPATURA DEL SETTORE LEGNO-ARREDO IN PUGLIA

analisi di settore e traiettorie di sviluppo

Realizzato in collaborazione con Politecnico Milano e Bari



POLITECNICO
DI MILANO



Sommario

Sommario	2
1 PREMESSA	4
2 ANALISI DESK	5
2.1 <i>Inquadramento del mercato</i>	5
2.2 <i>Il settore Legno-Arredo pugliese: aziende, addetti e produzione</i>	8
2.2.1 Il comparto dell’Imbottito.....	10
2.2.2 Altre specializzazioni produttive del settore Legno-Arredo pugliese	14
2.3 <i>Principali Paesi esportatori di Mobili nel mondo</i>	15
2.4 <i>Partner commerciali dell’Italia</i>	15
2.4.1 Focus sull’imbottito	16
2.4.2 Uno sguardo sui mercati più attrattivi.....	19
2.5 <i>Approfondimento sulla regione Puglia</i>	21
2.5.1 Andamento degli scambi commerciali nel settore legno-arredo	22
2.5.2 Identificazione dei Paesi esteri “partner” privilegiati	23
2.5.3 Comparto del MOBILE	25
2.5.4 Comparto del LEGNO.....	28
2.5.5 Andamento dei flussi IDE (Investimento Diretto all’Estero)	29
2.5.6 Opportunità settoriali	30
2.5.7 Considerazioni qualitative.....	31
3 ANALISI ON SITE	32
3.1 <i>I focus group</i>	32
3.2 <i>Caratteristiche delle imprese coinvolte</i>	32
3.3 <i>Approfondimento sui focus group</i>	33
3.3.1 I bisogni emersi.....	34
3.3.2 La filosofia delle proposte	35
3.3.3 Aree di bisogno e di interesse	38
<i>Matrice SWOT del comparto</i>	40
4 INNOVAZIONE DEL SISTEMA PRODOTTO	41
4.1 <i>Analisi delle Dinamiche di Innovazione</i>	41
4.1.1 Brevetti	41
4.1.2 Pubblicazioni scientifiche	43
4.1.3 Programmi Quadro di Ricerca	46

4.2	Strategie di Innovazione	49
4.2.1	Innovazione e Tecnologia.....	50
4.2.2	Innovazione e Design	51
4.2.3	Innovazione e Tradizione	52
4.2.4	Innovazione e Organizzazione.....	53
4.2.5	Open Innovation.....	54
4.3	Innovazione nei canali distributivi	56
4.3.1	La congiuntura e la transizione economica nazionale e internazionale.	56
4.4	I modelli innovativi di distribuzione di prodotti del mobile-arredo	61
5	STRATEGIE	63
5.1	Proposte di intervento	64
5.1.1	Azioni di supporto all’Internazionalizzazione:.....	64
5.1.2	Azioni di supporto alle strategie commerciali	65
	Graduatorie dei bilanci imprese pugliesi del Legno e del Mobile	67
	Principali riferimenti bibliografici	72

1 PREMESSA

Il presente lavoro costituisce la prima tappa di un percorso avviato nel 2013 che ha visto coinvolte la Regione Puglia e FederlegnoArredo in un progetto che mira a promuovere la riqualificazione del settore del legno-arredo pugliese, attraverso un'evoluzione della produzione verso il "Sistema Casa" e offrendo alle imprese gli strumenti adeguati per migliorare la loro competitività verso il mercato.

Sulla base di tale accordo, la Regione Puglia- Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro - ha richiesto a FederlegnoArredo, per l'esperienza specifica nel settore, di effettuare una ricognizione dei bisogni delle imprese del Legno-Arredo pugliese, soprattutto in relazione alle opportunità di innovazione e riposizionamento competitivo, verificando anche quale sia la loro percezione rispetto agli strumenti esistenti a supporto della riconversione, del rilancio e dell'innovazione del comparto.

A partire dal mese di Aprile 2015 Federlegno Arredo Eventi ha realizzato, in collaborazione con il Politecnico di Bari e il Politecnico di Milano, una mappatura dei bisogni attraverso due momenti di incontro con le imprese locali (focus group) prima a Bari e poi a Lecce per analizzare le necessità specifiche e le caratteristiche dell'approccio al business e per individuare possibili iniziative di supporto a riconversione e rilancio.

Il lavoro dei *focus group* ha seguito un'analisi desk sullo stato del comparto e i trend in atto sotto il profilo dell'innovazione di prodotto e di processo e commerciali, sia per quanto riguarda i canali distributivi che per le strategie di internazionalizzazione.

I risultati di tale indagine evidenziano una forte richiesta delle imprese di essere supportate nelle strategie di sviluppo con strumenti che favoriscano le conoscenze dei mercati esteri e lo sviluppo delle competenze interne attraverso formazione specifica e gestionale. Si rileva un forte interesse a collaborare tra imprese, all'interno della regione o anche fuori, purché verso obiettivi chiari e concreti, con particolare attenzione alle forme di penetrazione nei Paesi esteri anche con il supporto degli enti istituzionali che favoriscano anche la conoscenza del Made in Italy e della tradizione locale quale fattore distintivo.

Per favorire un reale affiancamento alle imprese, al termine del Rapporto sono indicate delle azioni strategiche che è possibile implementare a supporto del sistema del Legno-Arredo pugliese alla luce di alcuni positivi riscontri che si stanno rilevando nelle regioni del nord e che con la collaborazione della Regione Puglia potrebbero essere estese a tutte le imprese del settore.

2 ANALISI DESK

2.1 Inquadramento del mercato

Il Settore Legno Arredo costituisce con le sue 65.603 imprese e gli oltre 363mila addetti il secondo settore italiano per numero di imprese.

Ha chiuso il 2014 con un calo del fatturato del 2,7% (Tab. 1), segnando un'ulteriore riduzione dopo quella che, nell'arco degli ultimi 8 anni, quelli caratterizzati dalla crisi globale, ha portato progressivamente il fatturato del settore da 42,5 miliardi di euro del 2007 ai 26,7 del 2014 (Graf. 1).

Il calo è stato mitigato dall'aumento delle esportazioni che, con un incremento costante dal 2010 ad oggi, si attestano a 13,11 miliardi di euro. Anche nel 2014 la quota di esportazioni del Settore è cresciuta raggiungendo il 49,1% della produzione.

Tab. 1 Dati consuntivi MACROSISTEMA LEGNO-ARREDO*

Valori in milioni di euro a prezzi correnti

	2013	2014	var. % 2014/2013
Fatturato alla produzione (a)	27.446	26.711	-2,7%
Esportazioni (b)	12.742	13.112	2,9%
Importazioni (c)	4.509	4.820	6,9%
Saldo (b - c)	8.234	8.292	0,7%
Consumo interno apparente (a+c-b)	19.212	18.418	-4,1%
export/fatturato (% b/a)	46,4%	49,1%	5,7%
Addetti	366.832	363.066	-1,0%
Imprese	67.222	65.603	-2,4%

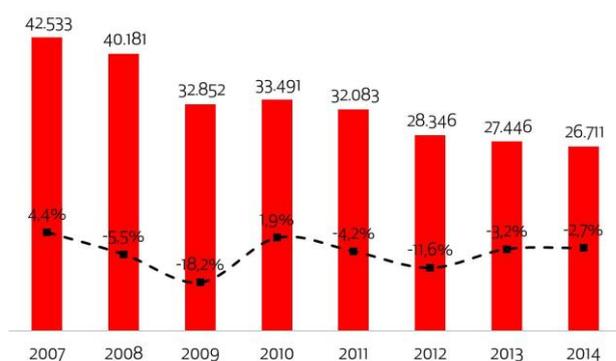
Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA / FederlegnoArredo

Consuntivi elaborati ad aprile 2015

* Escluso commercio di tronchi e segati

Graf. 1 Fatturato MACROSISTEMA LEGNO-ARREDO - Serie storica 2007-2014

Valori in milioni di euro a prezzi correnti. Variazioni % anno su anno.

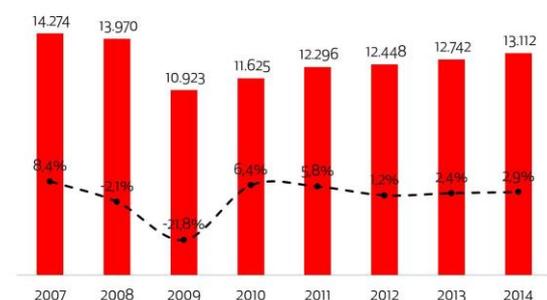


Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA / FederlegnoArredo

La strategia di focalizzare gli sforzi commerciali verso i Paesi esteri ha costituito l'alternativa alla probabile chiusura per molti operatori, nonostante le difficoltà che le imprese possono incontrare nell'intraprendere percorsi di internazionalizzazione (soltanto il 18% delle imprese infatti esporta stabilmente), a costruire reti commerciali e distributive internazionali stabili (con showroom tematici, ad esempio) e a ri-orientare l'export verso i mercati più dinamici (principalmente Cina ed Emirati Arabi Uniti e Russia, che nonostante la crisi iniziata alla fine del 2014 resta uno dei mercati di sbocco più interessanti per il comparto). Tuttavia tale scelta strategica inizia a mostrare i primi positivi risultati.

Graf. 2 Esportazioni MACROSISTEMA LEGNO-ARREDO - Serie storica 2007-2014

Valori in milioni di euro a prezzi correnti. Variazioni % anno su anno.



Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA / FederlegnoArredo

I due Macrosistemi che costituiscono il Legno Arredo hanno avuto trend parzialmente diversi nel periodo, con un calo meno evidente per l'Arredo rispetto al Legno.

All'interno dell'Arredo, il Sistema Arredamento (che comprende Camere da letto e letti e camere per ragazzi, Area living, Sedie, Altro di mobili e arredamenti commerciali, Materassi, Imbottiti, Cucine, Complementi d'arredo, Tab. 2), ha registrato una flessione del -1,3%; le sue esportazioni hanno superato il 66% della produzione.

Tab. 2 Dati consuntivi SISTEMA ARREDAMENTO

Valori in milioni di euro a prezzi correnti

	2013	2014	var. % 2014/2013
Fatturato alla produzione (a)	12.485	12.320	-1,3%
Esportazioni (b)	7.971	8.185	2,7%
Importazioni (c)	1.809	1.957	8,2%
Saldo (b - c)	6.162	6.228	1,1%
Consumo interno apparente (a+c-b)	6.324	6.092	-3,7%
export/fatturato (% b/a)	63,8%	66,4%	4,1%
Addetti	167.174	166.009	-0,7%
Imprese	26.603	26.228	-1,4%

Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA / FederlegnoArredo
Consuntivi elaborati ad aprile 2015

Differente il trend del Macrosistema Legno-EdiliziaArredo (-4% la variazione del fatturato) che invece comprende: Sistema Prime lavorazioni del legno, Sistema Pannelli, Sistema Semilavorati per Arredi, Sistema Imballaggi e Sistema EdiliziaArredo (Tab. 3), che risente maggiormente sul mercato interno della stasi del mercato delle nuove costruzioni edilizie.

Tab. 3 Dati consuntivi MACROSISTEMA LEGNO-EDILIZIAARREDO

Valori in milioni di euro a prezzi correnti

	2013	2014	var. % 2014/2013
Fatturato alla produzione (a)	9.760	9.374	-4,0%
Esportazioni (b)	1.971	2.055	4,3%
Importazioni (c)	1.725	1.785	3,5%
Saldo (b - c)	246	270	9,6%
Consumo interno apparente (a+c-b)	9.514	9.104	-4,3%
export/fatturato (% b/a)	20,2%	21,9%	8,6%
Addetti	156.514	154.322	-1,4%
Imprese	36.459	35.285	-3,2%

Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA / FederlegnoArredo
Consuntivi elaborati ad aprile 2015

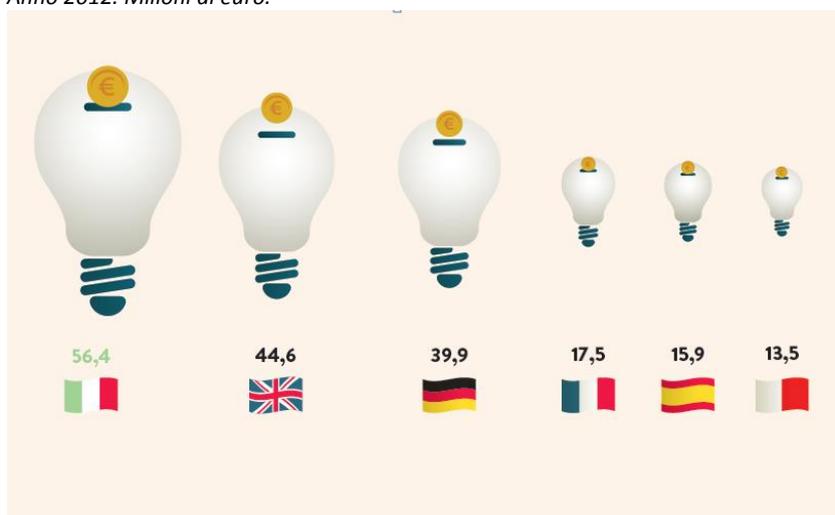
L'industria italiana del Mobile genera un valore aggiunto che vale quanto quelli di Francia, Spagna e Svezia sommati assieme, e quindi è un punto di riferimento mondiale, peraltro **seconda al mondo per surplus commerciale** (dopo la Cina).

Posizionandosi in una fascia di prezzo media o medio-alta, le imprese che hanno puntato sull'estero hanno sfruttato fattori di competitività diversi dal prezzo, ma legate alla **connotazione del "Made in Italy"** e hanno spesso colto le opportunità offerte dal segmento del contract, ossia il servizio di fornitura "chiavi in mano" presso gli operatori del real estate o del settore alberghiero/residenziale.

La forza di penetrazione dei prodotti italiani è frutto anche della capacità innovativa delle nostre imprese. Nel 2012 l'industria italiana del mobile con oltre 56,4 milioni di euro è prima in Europa per investimenti in ricerca e sviluppo.

Graf. 3 Spesa in R&S delle imprese dell'industria europea del mobile

Anno 2012. Milioni di euro.



Fonte: Fondazione Edison su dati EUROSTAT

I primi dati sul 2015 mostrano segni di inversione, verso la ripresa, anche se le difficoltà di alcuni Paesi partner, come la Russia, hanno ridotto il potenziale della crescita.

La variazione delle vendite rilevate presso le imprese dall'osservatorio del Centro Studi FederlegnoArredo sui dati del comparto Legno Arredo mostrano nel periodo gennaio-agosto un **aumento delle vendite del + 5,5% rispetto all'anno concluso**; si riduce inoltre la distanza tra vendite nazionali (+4,6%) ed estere (+6,6%).

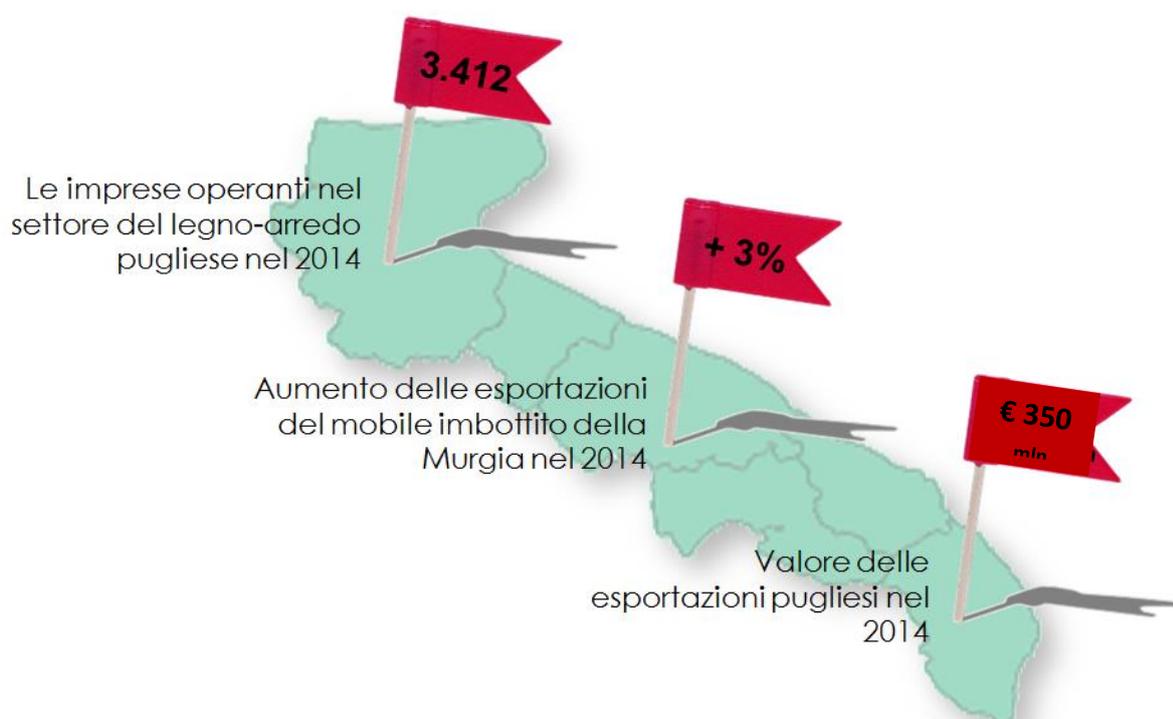
La maggioranza delle imprese prevede una chiusura positiva del 2015 e guardano con ottimismo al 2016.

2.2 Il settore Legno-Arredo pugliese: aziende, addetti e produzione

Il settore Legno-Arredo è costituito da un insieme di attività che partono dalla progettazione, fino alla produzione e commercializzazione dei beni di una **filiera produttiva allargata** che ricomprende sia i settori a monte (industria del legno per i mobili e per l'edilizia, dei semilavorati e dei componenti dell'arredamento), sia i settori a valle dell'industria dell'arredamento (mobili per uso domestico e per ufficio, apparecchi per l'illuminazione, complementi d'arredo).

L'industria del legno incide in maniera significativa sulla composizione del tessuto produttivo pugliese dove al 30 giugno 2015 risultavano essere attive **2.069 imprese del Legno** (per **5.195 addetti**) e **1.274 del Mobile** (per **9.197 addetti**).

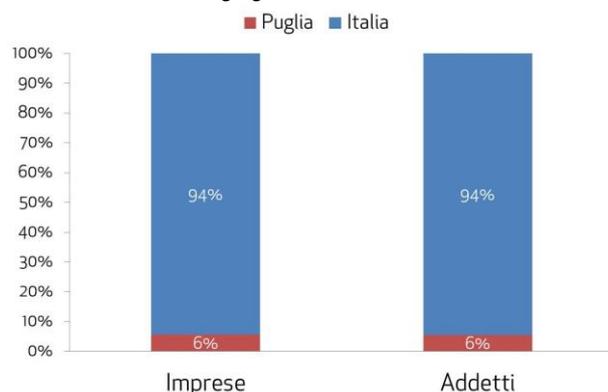
Fig. 1 Il Legno-Arredo in Puglia



COMPLESSIVAMENTE LE IMPRESE PUGLIESI DELL'INDUSTRIA DEL LEGNO-MOBILE RAPPRESENTANO IL 6% DEL TOTALE ITALIA.

Graf. 4 Imprese e addetti Legno-Mobile: la Puglia rispetto all'Italia

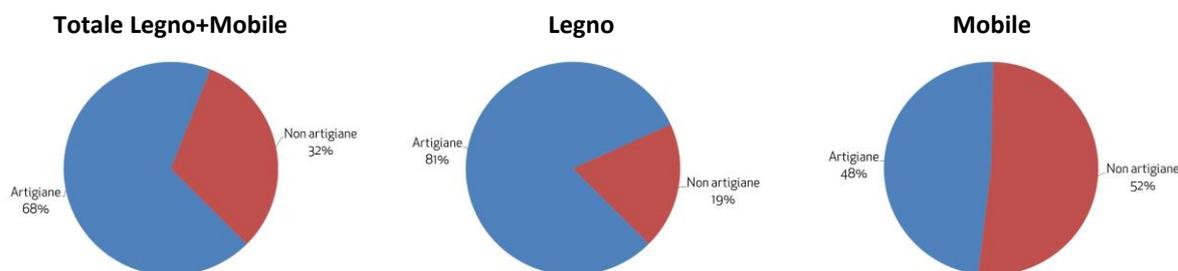
Distribuzione % al 30 giugno 2015.



Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati InfoCamere-Movimprese 2014

La maggior parte delle imprese del Legno-Arredo pugliese, come del resto dell'Italia, ha carattere artigiano (68%).

Graf. 5 Imprese Legno-Mobile a carattere artigiano
Distribuzione % al 30 giugno 2015.

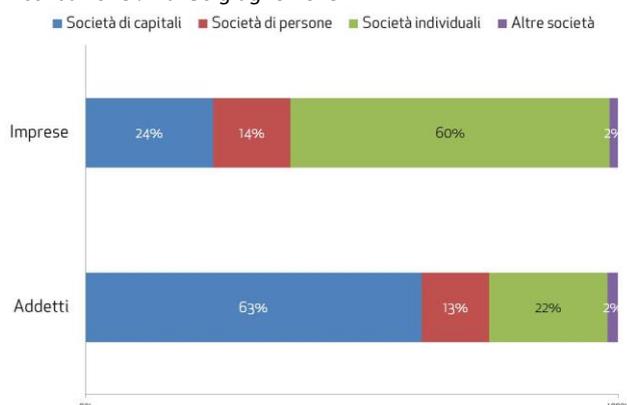


Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati InfoCamere-Movimprese 2014

La maggioranza delle imprese è costituita da società individuali (60%), seguite da società di capitali (24%) e di persone (14%). Marginale (2%) l'apporto di società con altra forma giuridica.

Le società di capitali, tuttavia, pur non rappresentando la maggioranza in termini numerici, sono le più rappresentative quanto a numero di addetti. Appartengono a imprese con tale forma giuridica, infatti, il 63% degli addetti. Seguono le società individuali (22% degli addetti), le società di persone (13%) e le altre società (2%).

Graf. 6 Imprese e Addetti Legno-Mobile della Puglia per forma giuridica
Distribuzione % al 30 giugno 2015.



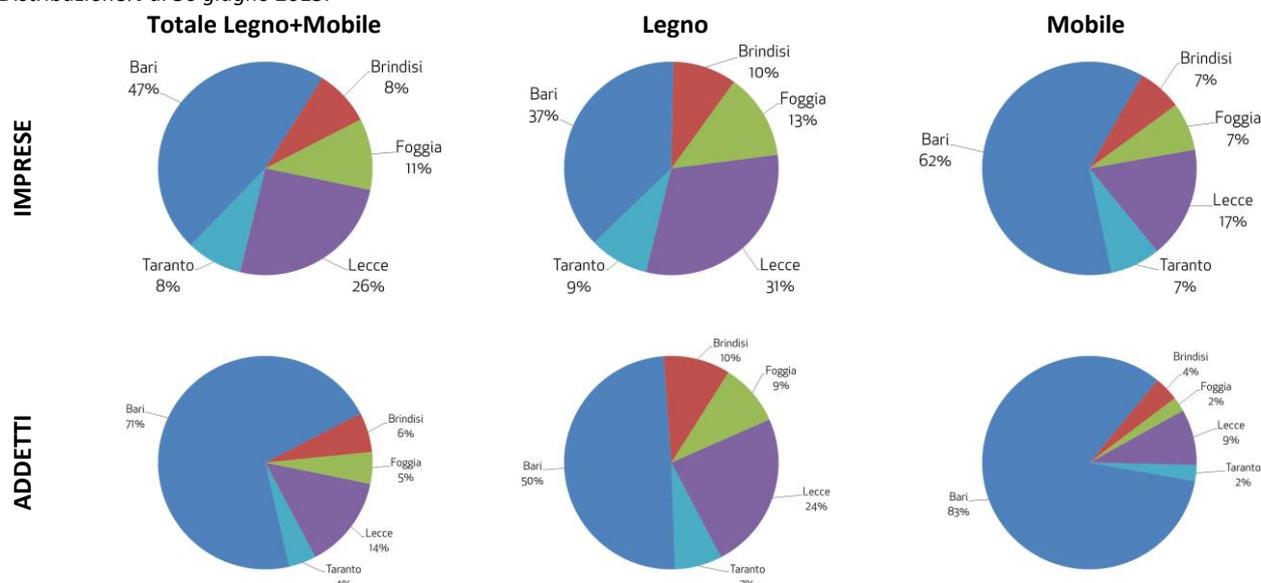
Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati InfoCamere-Movimprese 2014

La produzione dei mobili in Puglia si concentra prevalentemente nella provincia di **Bari** (oltre il 60% delle unità produttive rilevate nel 2014); in particolare, in questa provincia si è sviluppato, a partire dagli anni Ottanta, il principale polo industriale per la produzione di **imbottiti in pelle** (poltrone e divani) in Italia, il cosiddetto "triangolo del salotto", nell'area geografica compresa tra i comuni di Altamura, Santeramo in Colle e Matera, a cavallo quindi con la regione confinante della Basilicata, che raggruppano il 90% di tutte le unità specializzate nella produzione di poltrone e divani in genere.

Gli altri comuni evidenziano una presenza più limitata di unità specializzate che spesso si configurano quali unità produttive "satelliti", ovvero subfornitori di fase che operano a servizio delle medie e grandi imprese localizzate nei poli principali, piuttosto che come "salottifici" indipendenti.

Tra le 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.

Graf. 7 Imprese e addetti Legno-Mobile per provincia
Distribuzione% al 30 giugno 2015.



Fonte: Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati InfoCamere-Movimprese 2014

2.2.1 Il comparto dell'Imbottito

Il comparto dei mobili imbottiti rappresenta uno dei segmenti di specializzazione produttiva del settore Legno-Arredo: comprende nel suo complesso la progettazione, la produzione e la commercializzazione di poltrone, divani, sedili e sedute realizzate con tecniche e materiali che assicurano morbidezza e adattabilità alle forme del corpo. Il comparto si presenta all'interno del settore industriale del legno – arredo come una delle filiere:

- relativamente meno industrializzabile e caratterizzata da basse barriere all'ingresso per i competitors;
- "labour intensive" e basata sul contenimento dei costi di lavorazione;
- caratterizzata da un'elevata incidenza dei costi di trasporto;
- qualificata dalla presenza sia di grandi imprese leader di settore, che di PMI generalmente contoterziste e subfornitrici.

In Puglia la maggior parte delle imprese specializzate nella produzione di salotti e mobili imbottiti si concentra nel distretto industriale Murgiano, individuato dall'Amministrazione regionale in base ad uno studio commissionato all'IPRES¹ quale zona ad elevata vocazione produttiva specialistica.

¹ IPRES 1999, *Distretti industriali e sistemi produttivi locali*.

Box 1 Il distretto industriale Murgiano dell'Imbottito

La trasformazione dell'area murgiana da territorio contraddistinto dalla vocazione agricola a polo industriale leader mondiale nella produzione di salotti è stata indubbiamente legata alla storia della sua impresa leader, Natuzzi S.p.A., che è riuscita ad innestare sulla tradizione artigianale di tappezzeria e falegnameria un'attività produttiva improntata su modelli organizzativi moderni.

Come evidenzia l'indagine sull'evoluzione dei principali distretti meridionali del "made in Italy", la produzione di divani e poltrone imbottiti era già presente nell'area di Altamura all'inizio degli anni Cinquanta, anche se i livelli produttivi erano piuttosto modesti e la relativa organizzazione produttiva faceva ampio ricorso alle lavorazioni di tipo artigianale.

All'inizio degli anni Settanta, con lo sviluppo di Natuzzi, sono state introdotte alcune innovazioni che si sono rivelate decisive per lo sviluppo della produzione locale dei salotti, ovvero:

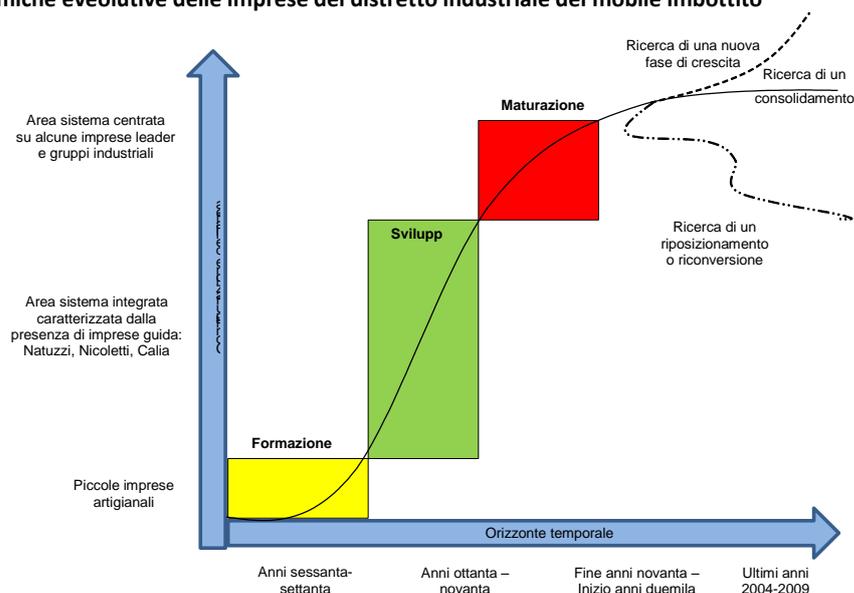
- la standardizzazione del prodotto e l'industrializzazione dei processi, finalizzate alla riduzione dei costi;
- l'introduzione della pelle come rivestimento dei divani;
- l'introduzione del poliuretano quale materiale di imbottitura;
- la penetrazione di nuovi sbocchi di mercato all'estero.

La fase di "decollo" dell'area distrettuale è arrivata quindi negli anni Ottanta, in coincidenza con la crescita delle esportazioni e l'inserimento della produzione locale nei mercati "ricchi" del Nord America. In questo periodo si sono intensificati i processi di natalità imprenditoriale, grazie all'indotto generato e grazie alle relativamente basse barriere di ingresso al settore in termini dei fattori di capitale, che hanno determinato la graduale costituzione di un **polo di specializzazione**, caratterizzato per una pluralità di imprese finali indipendenti e in concorrenza, oltre ad un sistema fitto di subfornitori altamente specializzati. Nel corso degli anni Novanta, sono emerse altre aziende di dimensioni ragguardevoli, con un fatturato superiore anche ai 20 milioni di euro, tra cui il *Gruppo Marinelli*, che aveva un'esperienza pregressa di subfornitore per Natuzzi, la *Piquattro*, costituito da quattro soci, tutti ex-impiegati della Natuzzi, e la *Max Divani* che aveva invece origini nella tradizione artigianale.

Nei primi anni del Duemila, tuttavia, il distretto murgiano dell'imbottito è entrato in una fase di **maturazione** a cui è seguito un processo di rallentamento e recessione, fino ad arrivare ad una vera e propria crisi industriale ed occupazionale degli ultimi anni, che ha costretto molte delle imprese ad attuare strategie di riconversione produttiva attraverso la diversificazione della propria gamma di offerta. L'inasprimento della concorrenza a livello internazionale, in particolar modo da parte dei paesi a basso costo di manodopera e dei fattori produttivi, ha notevolmente messo in crisi le grandi imprese del distretto murgiano e, di conseguenza, tutto l'indotto.

Il ciclo di vita del distretto industriale murgiano in tre fasi: formazione (anni Sessanta/Settanta), sviluppo (anni Ottanta/Novanta) e maturazione (fine anni Novanta/inizio anni Duemila), può essere rappresentato secondo il seguente schema.

Dinamiche evolutive delle imprese del distretto industriale del mobile imbottito



Fonte: Schiuma-Lerro-Linzalone-Carlucchi-Sole-De Luca (2007), Caratteri Strutturali, Funzionali e Cognitivi del Distretto Industriale del Mobile Imbottito, Centre for Value Management - Dapit - Università degli Studi della Basilicata, p.13.

La filiera produttiva del mobile imbottito

Un distretto produttivo costituisce un vero e proprio “cluster” di specializzazione, ovvero una realtà produttiva relativamente omogenea, in cui la produzione è standardizzata e le micro-specializzazioni riguardano prevalentemente il processo produttivo non il prodotto finale.

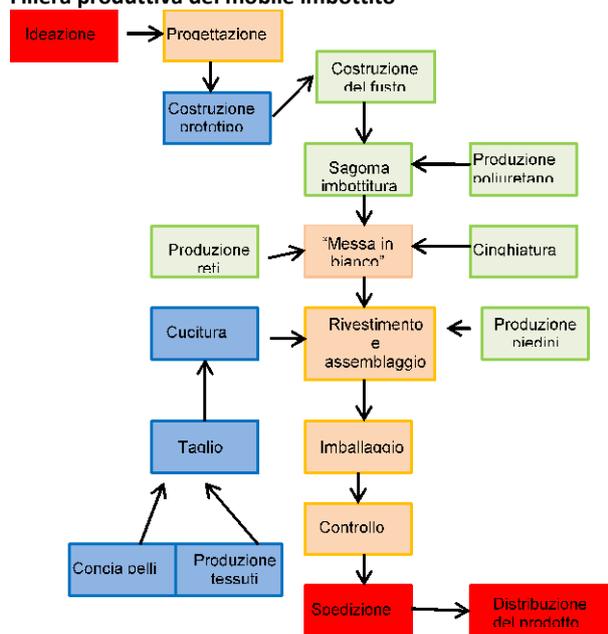
Box 2 Il processo produttivo dell’Imbottito

Il processo produttivo del mobile imbottito può essere classificato “*labour intensive*”, basato principalmente sulle abilità e sulle competenze dei lavoratori, essendo le tecnologie impiegate nelle singole fasi del processo produttivo semplici e facilmente acquisibili dalle imprese. **L’analisi del processo produttivo consente di analizzare le caratteristiche strutturali della filiera produttiva:** si possono identificare essenzialmente 4 principali sub-processi:

1. la realizzazione dei fusti, eseguita dai reparti di falegnameria interni o esterni all’impresa;
2. la modellazione del poliuretano, realizzata sia manualmente dai lavoratori che in modo automatizzato attraverso sistemi automatizzati CAD – cam;
3. la realizzazione dei rivestimenti (pelli, tessuti) e delle fodere;
4. l’assemblaggio finale: operazione di tipo manuale mediante la quale si assemblano le diverse parti componenti del mobile imbottito così da realizzare il prodotto finito.

Ciascuno dei sopradescritti sub-processi si articola in varie attività operative, che a loro volta producono in output flussi di informazioni e materie prime o semilavorati. La scomposizione del processo produttivo in fasi di lavorazione è alla base della costruzione di un sistema di relazioni inter-organizzative tra le imprese distrettuali, secondo il modello della **specializzazione flessibile**, caratterizzato dalla definizione di una catena di fornitura che vede l’integrazione di numerose imprese specializzate in una o più fasi del processo produttivo.

Filiera produttiva del mobile imbottito



Fonte: Schiuma-Lerro-Di Giuseppe-Carlucci-Linzalone- Morelli-Glionna-De Leonardis (2003), *Caratteri Strutturali e Funzionali del Distretto Industriale murgiano del Mobile Imbottito*, Laboratorio di Ingegneria Economico-Gestionale - Dapit - Università degli Studi della Basilicata.

Si possono così individuare tre modelli di organizzazione della produzione:

- tutte le fasi del processo produttivo vengono svolte all’interno dell’unità aziendale, esternalizzando solo pochissime fasi del processo, realizzate da aziende prive di autonomia (è come se la produzione fosse concentrata in un unico stabilimento centrale);
- la produzione viene affidata in larga misura ai terzisti, mentre l’impresa terminale cura l’organizzazione degli approvvigionamenti e il controllo qualità;
- soluzione intermedia rispetto ai due modelli sopradescritti: la modellazione del poliuretano e la preparazione dei fusti vengono affidate, parzialmente o completamente all’esterno; la

realizzazione dei rivestimenti (taglio e cucito pelli/tessuti), assemblaggio e controllo sono realizzati dall'impresa terminale.

La catena del valore, che va dallo sviluppo prodotto alla vendita al cliente finale, vede la partecipazione di diverse imprese ciascuna caratterizzata da un *know-how* specialistico. Queste imprese, che contribuiscono alla creazione di valore lungo la filiera produttiva, possono essere classificate in tre categorie principali di riferimento nell'ambito delle quali è possibile ricondurre le imprese operanti nell'area sistema:

- le **imprese guida**: hanno sviluppato un sistema di relazioni con il mercato e sono in grado di tradurre la domanda dei clienti in ordini di produzione. Sono le imprese che governano la catena di fornitura controllando due fasi fondamentali della catena del valore, quella dello sviluppo prodotto e quella delle relazioni con i clienti;
- le **imprese contoterziste**: impegnate nell'esecuzione di una o più fasi del processo produttivo del mobile imbottito. Si tratta di imprese altamente specializzate, che ricevono dall'impresa guida le specifiche di produzione e generalmente anche la materia prima ed i semilavorati. Le caratteristiche di queste imprese si sono andate modificando nel tempo. In principio, si è riscontrata una forte specializzazione di fase. Ciò è corrisposto ad una frammentazione del processo produttivo ed all'esercizio di una moltitudine di imprese. Nella seconda metà degli anni Novanta si è assistito allo sviluppo di imprese contoterziste in grado di sviluppare quasi l'intero ciclo di produzione;
- le **imprese subfornitrici**: impegnate nella produzione di prodotti finiti complementari alla realizzazione del mobile imbottito o nella fornitura di materie prime e semilavorati quali, in particolare, i fusti in legno e le sagome di poliuretano e più in generale il materiale per le imbottiture. La maggior parte delle imprese subfornitrici assume la dimensione di micro-impresa, occupando mediamente meno di 10 addetti. Il sistema di subfornitura risulta interdipendente dal crescente numero di imprese finali, che tipicamente presentano dimensioni più elevate e presidiano direttamente i principali mercati di sbocco, in Italia ed all'estero, posizionandosi prevalentemente nelle fasce medie e medio-alte dell'offerta, in termini di qualità, stile e prezzo.

Il sistema di offerta delle imprese attive nel distretto Murgiano risulta sufficientemente omogeneo, articolandosi in una gamma di mobili imbottiti, composta quasi esclusivamente di salotti (divani e poltrone) che presentano le seguenti caratteristiche distintive:

- intelaiature di **legno**;
- rivestimento in **pelle** (anche se alcuni produttori hanno introdotto rivestimenti alternativi in tessuto);
- aspetto prevalentemente di **design moderno**, con crescente attenzione ad elementi quali in particolare:
 - il **comfort** (introduzione di poltrone e divani con sedili reclinabili e/o con funzioni di massaggio)
 - l'**ecologia** e la tutela **ambientale** (impiego di materiali riciclabili)
 - la **sicurezza** (utilizzo di materiali ignifughi)
- fascia di **prezzo: media e medio-alta**.

Questo sistema di offerta si indirizza prevalentemente ai **moderni canali di distribuzione dei mobili**, sia quelli di tipo organizzato (catene specializzate, grandi magazzini) sia quelli di tipo indipendente (negozi specializzati), anche se diversi produttori sono in grado di servire anche il **canale delle forniture “contract”** per l’arredo di alberghi, villaggi turistici, navi da crociera, uffici, e così via.

Nel distretto del mobile imbottito della Murgia il nuovo contesto competitivo ha imposto alle imprese una rivisitazione delle loro strategie e dei loro punti di forza, principalmente basati, almeno fino alla fine degli anni '90, sulla produzione di mobili imbottiti caratterizzati da un buon rapporto prezzo/qualità e offerti principalmente ai mercati americano e inglese. Nel distretto si è puntato ad innalzare la qualità della manifattura cercando di aumentare la quota della produzione di qualità medio-alta e spostando all'estero, a partire dal 2001, le produzioni di più basso livello qualitativo. Sempre di più le imprese maggiori del distretto hanno inoltre maturato la consapevolezza dell'importanza delle fasi non produttive, investendo una quota crescente di risorse in pubblicità e nella rete distributiva. Analogamente nei distretti orafi, la forte crescita dei Paesi a basso costo del lavoro sta spingendo i produttori italiani ad adottare nuove strategie di diversificazione dei mercati e di riposizionamento su fasce di prezzo/qualità superiori.

2.2.2 Altre specializzazioni produttive del settore Legno-Arredo pugliese

Nonostante quello del mobile imbottito rappresenti il comparto più antico e sviluppato nell’ambito del settore Legno-Arredo pugliese, il *“sistema casa”* regionale si articola in una serie di poli produttivi con forte specializzazione.

Area del Salento dove la vocazione principale è la fabbricazione di **cucine componibili** e **mobili “su misura”**: l’esperienza maturata consente alle imprese del comparto di fornire soluzioni adeguate alle richieste di un mercato sempre più esigente ed attento alla qualità, al particolare e al contenuto di *design*, proponendo una gamma ampia di prodotti classici e moderni, molto spesso personalizzati. Il costante rinnovamento delle tecnologie e dei macchinari consente agli operatori locali di offrire una molteplicità di modelli, dalla funzionalità elevata, design ricercato ed alta qualità dei materiali utilizzati. Si fa sempre più strada una produzione sostenibile, progettata e realizzata in armonia con la salvaguardia ambientale come nel caso di cucine componibili su misura in laminato idrorepellente, legno massello, MDF laccato con vernici ecologiche.

Area di Taranto dove l’expertise predominante è la produzione di **infissi e complementi per l’edilizia**: il comparto dei serramenti comprende un elevato numero di imprese, di varie dimensioni, specializzate nella produzione di porte, finestre, porte finestre, portoni di ingresso, scale. Il comparto si caratterizza per la presenza di una lavorazione spesso ancora artigianale, con un ristretto numero di imprese di medie dimensioni, tra cui imprese leader di mercato nella produzione di serramenti in legno lamellare che hanno basato la loro crescita sullo sviluppo di marchi propri e sugli investimenti in tecnologia e macchinari.

2.3 Principali Paesi esportatori di Mobili nel mondo

L'Italia è tra i Paesi che, nella globalizzazione, hanno conservato maggiori quote di mercato mondiale. Nel 2014 era il terzo principale esportatore di Mobili (8,88 miliardi di euro), con una variazione positiva (+3,1%) rispetto all'anno precedente.

Tab. 4 Principali Paesi esportatori di mobili

Valori in miliardi di euro. Anni 2009-2014.

Principali Paesi esportatori di Mobili	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Var. % 2014/13
Cina	21,55	29,35	32,14	43,69	44,79	45,07	0,6%
Germania	7,45	8,12	9,36	9,42	9,30	9,78	5,1%
Italia	7,49	7,94	8,26	8,38	8,61	8,88	3,1%
Polonia	5,07	5,86	6,65	6,67	7,33	8,23	12,3%
USA	3,44	4,44	4,61	5,60	5,71	6,10	6,7%
Altri Paesi	78,98	96,72	104,25	120,96	124,44	126,21	1,4%
Totale Export	33,99	41,00	43,23	47,20	48,70	48,16	-1,1%

Quota di mercato dell'Italia:	9,5%	8,2%	7,9%	6,9%	6,9%	7,0%	9,5%
--------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

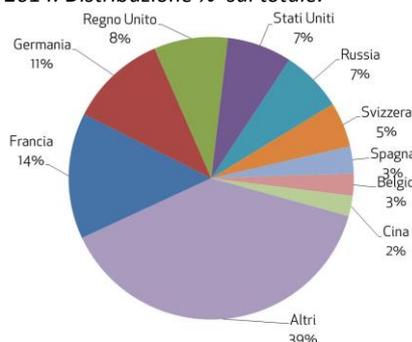
Fonte: Elaborazioni Centro Studi FederlegnoArredo su dati UN Comtrade

2.4 Partner commerciali dell'Italia

Le esportazioni. I mobili Made in Italy hanno come principali mercati di sbocco quelli europei (in ordine Francia, Germania, Regno Unito e Russia) e quello statunitense.

Graf. 8 Principali Paesi di destinazione dell'Arredamento italiano²

Anno 2014. Distribuzione % sul totale.

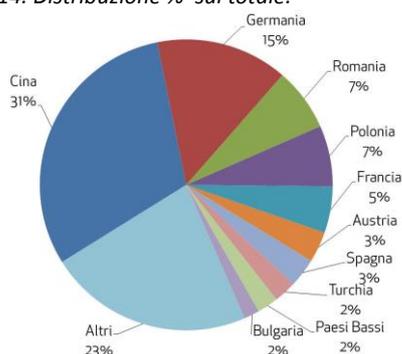


Fonte: elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

Le importazioni. Attualmente, il principale Paese da cui l'Italia importa mobili è la Cina, seguito da Germania e Romania; insieme tutti e tre questi Paesi coprono il 50% delle importazioni totali.

² Comprende Arredamento, Ufficio, Illuminazione e Arredobagno.

Graf. 9 Principali Paesi da cui l'Italia importa Arredamento
Anno 2014. Distribuzione % sul totale.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

Graf. 10 Import-Export di Arredamento
Anni 2007-2014. Milioni di euro. Var. % rispetto all'anno precedente.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

2.4.1 Focus sull'imbottito

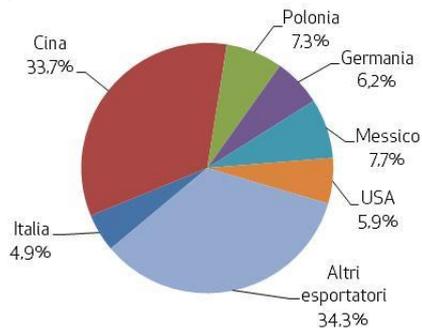
Andando più in profondità nell'analisi degli scambi commerciali nel comparto del mobile-arredo, sono stati analizzati i flussi relativi ai prodotti rientranti nella categoria degli imbottiti, in accordo con la classificazione definita dal sistema armonizzato HS 2007. **L'Italia attualmente rappresenta circa il 5% delle esportazioni mondiali di imbottiti.**

I codici analizzati, ritenuti di particolare interesse per il progetto in oggetto sono i seguenti:

- **9401** - Mobili per sedersi, anche trasformabili in letti, e loro parti (escl. mobili per la medicina, la chirurgia, l'odontoiatria o la veterinaria)
- **940140** - Mobili per sedersi trasformabili in letti (escl. materiale per campeggio o da giardino, nonché mobili per la medicina, la chirurgia o l'odontoiatria)
- **940161** - Mobili per sedersi, con intelaiatura di legno, imbottiti (escl. mobili per sedersi trasformabili in letti)
- **940171** - Mobili per sedersi, con intelaiatura di metallo, imbottiti (escl. sedili dei tipi utilizzati per veicoli aerei o per per autoveicoli, mobili per sedersi girevoli, regolabili in altezza, mobili per la medicina, la chirurgia o l'odontoiatria)

Graf. 11 Principali esportatori di imbottiti

Cod. 9401, HS 04. Distribuzione% sul totale. Anno 2014.

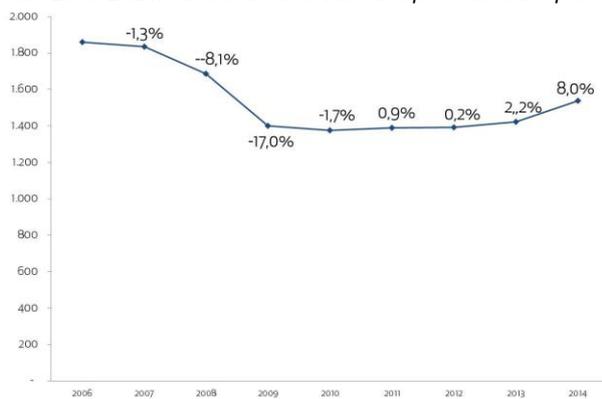


Fonte: Elaborazioni Polimi su dati UN Comtrade

Le esportazioni di imbottiti made in Italy sono in netta ripresa dal 2012, chiudendo il 2014 con un +8% rispetto all'anno precedente.

Graf. 12 Andamento delle esportazioni di imbottiti made in Italy

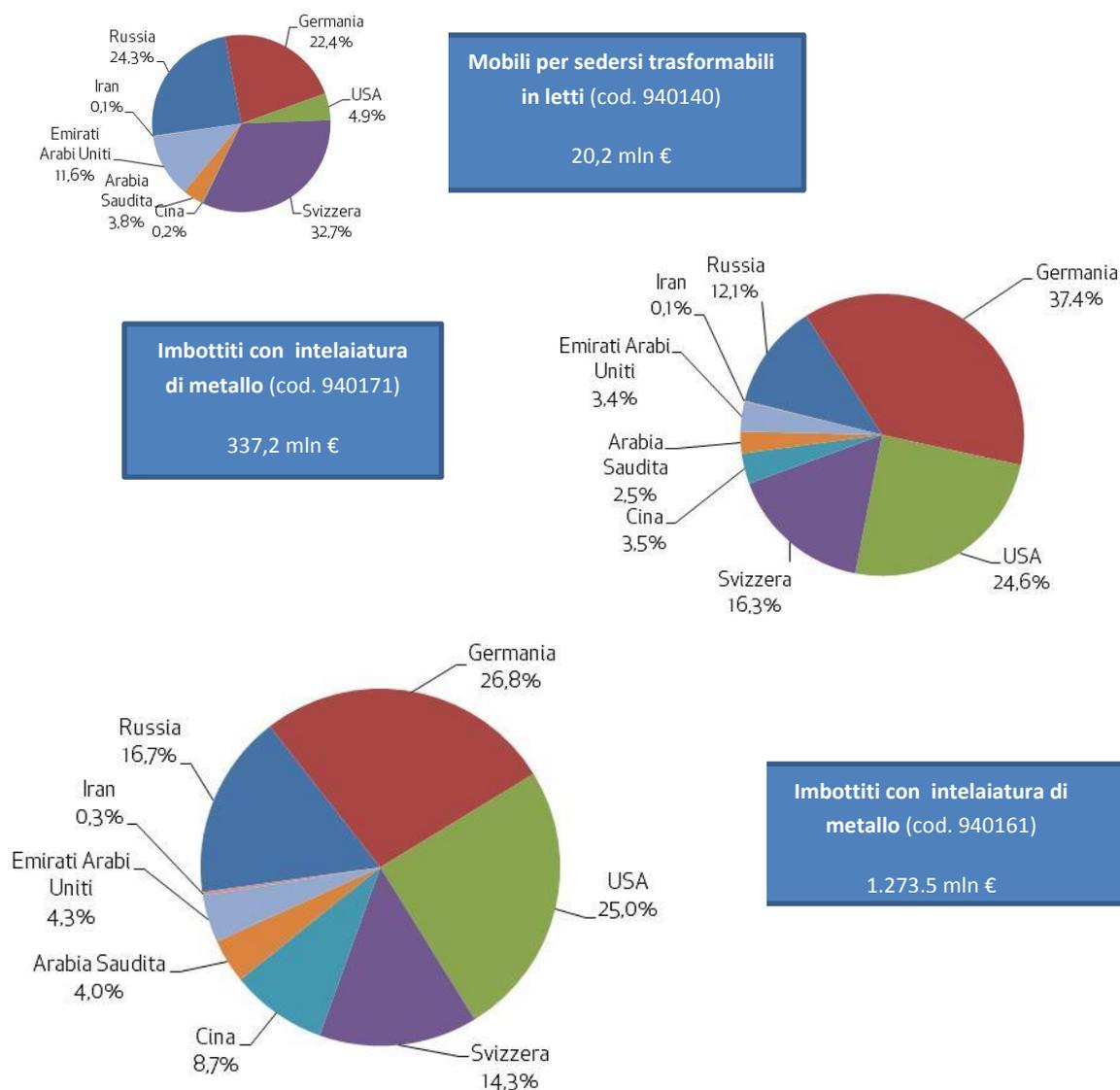
Anni 2007-2014. Milioni di euro. Var. % rispetto all'anno precedente.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

Di seguito i principali mercati di destinazione degli imbottiti made in Italy, suddivise nelle specifiche sotto-categorie precedentemente decritte.

Graf. 13 Esportazioni italiane di Imbottiti
 HS 06. Anno 2014. Distribuzione% sul totale.

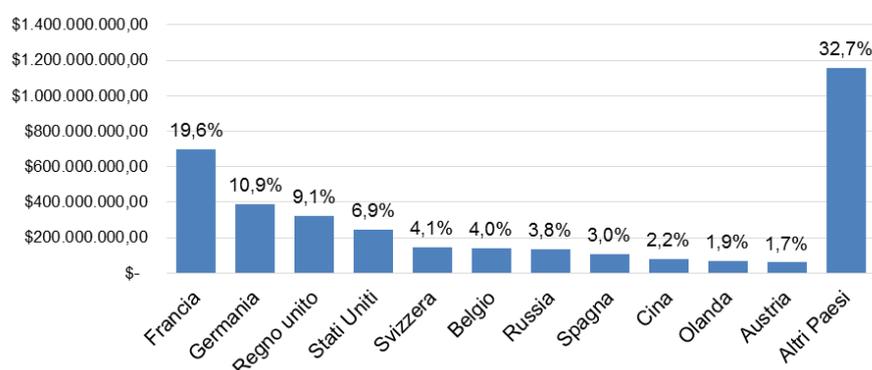


Fonte: Elaborazioni Polimi su dati UN Comtrade

Per quanto riguarda invece le importazioni di imbottiti, i principali partner commerciali dell'Italia nel 2014 si confermano ancora Francia, Germania e Regno Unito, seguiti dagli Stati Uniti. Complessivamente, l'export totale di Imbottiti italiani ammontava nel 2014 a oltre 1,5 miliardi di euro.

Graf. 14 Paesi fornitori di imbottiti in Italia

Cod. 9401 HS 04. Distribuzione% sul totale. Anno 2014.



Fonte: Elaborazioni Polimi su dati UN Comtrade

2.4.2 Uno sguardo sui mercati più attrattivi

Guardando in maggiore profondità ai mercati, si possono individuare alcuni Paesi che, più di altri, presentano opportunità di sviluppo internazionale per le nostre aziende:

1. Paesi Consolidati:

- **Germania:** storicamente il primo partner commerciale italiano in molti settori, e quindi il mercato più “pronto” ad accettare una forte proposizione di valore dal Belpaese;
- **Russia:** un mercato che, per quanto soggetto a fluttuazioni estremamente turbolente dal punto di vista economico, è tuttora punto di riferimento per moltissime realtà, soprattutto dell’alto di gamma;
- **USA:** in un contesto di turbolenza internazionale, il mercato americano sta spingendo in modo stabile e vivendo un periodo di crescente apertura (facilitata anche dall’apprezzamento del dollaro);
- **Svizzera:** mercato vicino, storicamente consolidato, e con una congiuntura di potere d’acquisto estremamente interessante.

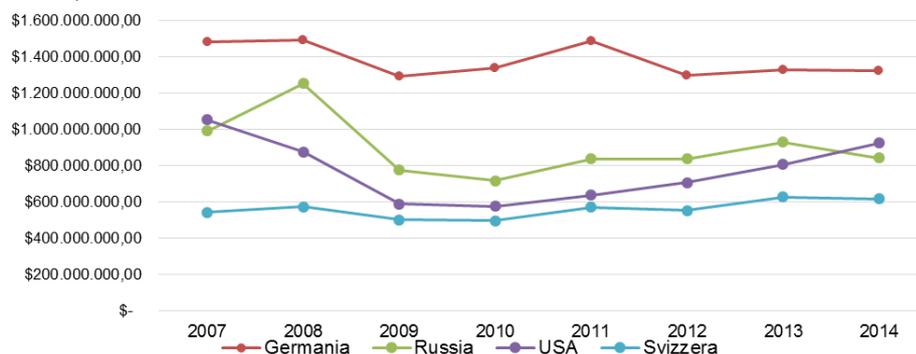
2. Paesi Emergenti:

- **Cina:** a tendere, il primo mercato del mondo per dimensioni, con una crescita (seppure frenata dagli ultimi sviluppi) della classe media, con capacità di acquisto simili a quelle europee;
- **Arabia Saudita:** un mercato non particolarmente ampio, ma con clienti con altissima propensione all’acquisto di prodotti di lusso italiani e con scarsissima sensibilità al prezzo;
- **Emirati Arabi:** un *hub* commerciale, oltre a essere un mercato di destinazione fortemente sensibile ai prodotti italiani;
- **Iran:** il più grande Paese del Medio Oriente, in una congiuntura politico-economica interessante e con un pregiudizio positivo verso l’italianità, nonché un contesto competitivo ancora in larga parte vergine.

Con riferimento al cluster dei Paesi occidentali, nell’ultimo biennio si è assistito a una contrazione del mercato russo per le esportazioni italiane di mobili, al tempo stesso compensato da una crescita di quello americano, facendo degli **USA il secondo partner commerciale dell’Italia nel 2014**.

Graf. 15 Esportazioni italiane di mobili nel cluster delle "Paesi occidentali"

Cod. 84, SITC rev. 4. Valori assoluti. Anno 2014.

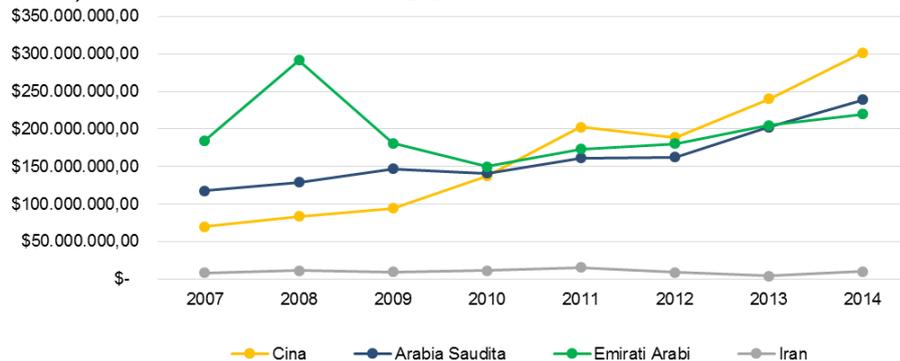


Fonte: Elaborazioni Polimi su dati UN Comtrade

Per quanto riguarda invece, il cluster di riferimento dei Paesi Emergenti, dal 2009 si è potuto assistere a una sempre più importante presa di posizione della Cina come partner commerciale dell'Italia, diventando dal 2011 il principale mercato di destinazione dei mobili italiani.

Graf. 16 Esportazioni italiane di mobili nel cluster delle "Paesi Emergenti"

Cod. 84, SITC rev. 4. Valori assoluti. Anno 2014.



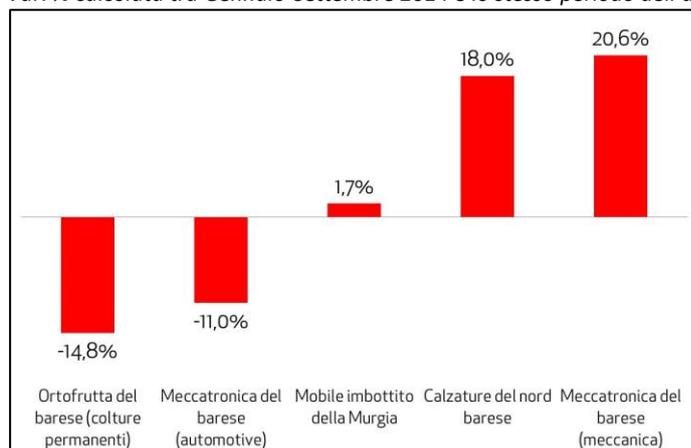
Fonte: Elaborazioni Polimi su dati UN Comtrade

2.5 Approfondimento sulla regione Puglia

Tra i principali settori economici pugliesi, quello del Mobile pesa per il 4,6% sul totale della regione e nel 2014 ha contato 3.412 imprese operanti nel comparto.

Graf. 17 Andamento dei principali distretti della Puglia

Var. % calcolata tra Gennaio-Settembre 2014 e lo stesso periodo dell'anno precedente.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati Intesa Sanpaolo

Il periodo di sviluppo più significativo per la produzione dei mobili imbottiti in Puglia, a partire degli anni Ottanta, ha coinciso con la forte spinta esportativa esercitata da parte delle imprese locali.

Come si è già accennato, l'opportunità di instaurare rapporti commerciali con le società della distribuzione organizzata nei Paesi nordamericani e nordeuropei, ha permesso alle aziende del settore, con la Natuzzi in testa, di sperimentare le produzioni in serie, di grandi volumi, destinate ai mercati esteri.

Ancora oggi, sono le esportazioni a costituire il volano dello sviluppo dell'attività economica del settore, influenzandone le scelte produttive e commerciali, anche se risultano relativamente diffuse altre forme di internazionalizzazione tra le imprese più strutturate.

Il settore industriale del mobile imbottito, infatti, vive oggi una fase di transizione: il settore negli ultimi anni è stato messo, a causa di alcuni fattori, in profonda discussione sollecitando le imprese locali a cambiamenti più o meno radicali nella loro impostazione strategica. Per reggere alla pressione concorrenziale, l'impresa produttrice di prodotti propri, specializzata in produzioni di fascia economica, tende ad accentrare i processi produttivi a maggior valore aggiunto (progettazione e design) e quelli che permettono il presidio del mercato finale (commercializzazione delle vendite) mentre esternalizza, possibilmente all'estero, la produzione a minor valore aggiunto; invece, l'impresa posizionata su produzioni di fascia medio alta, per essere competitiva, si orienta a potenziare la capacità di innovare il prodotto ed ad ampliare e differenziare la gamma. Per perseguire questa finalità, le imprese sono fortemente attente ad accentuare le loro competenze distintive (*core competencies*), ad aggregare risorse esterne e gestire, anche in forma collaborativa (*networking*), rapporti con altre aziende. Queste imprese attivano rapporti con la distribuzione e investono per ampliare la propria presenza sui mercati esteri.

2.5.1 Andamento degli scambi commerciali nel settore legno-arredo³

L'apertura delle aziende operanti in questo settore verso i mercati internazionali è una realtà consolidata in Puglia, così come a livello nazionale: il valore complessivo dell'**export italiano** nel settore **Legno-Arredo** ha superato nel 2014 i 13 miliardi di euro, suddivisi in 11 miliardi di euro per l'Arredamento e 2 miliardi per il Legno-EdiliziaArredo segnando un andamento positivo rispetto alle performance del 2013 **(+2,9%)**.

Se si considerano gli scambi commerciali relativi alle imprese del Legno e del Mobile (rispettivamente Codice Ateco 2007: CC16 Legno e prodotti in legno e sughero (escluso i mobili) e CM31 Mobili, si nota come l'export delle imprese pugliesi sia cresciuto in misura minore rispetto a quello nazionale, sviluppando un **risultato esportativo** per un valore di oltre **362 milioni di Euro**, pari al 3,5% del risultato esportativo nazionale realizzato dalle imprese del settore (10,2 miliardi di Euro).

Com'era prevedibile, la **provincia di Bari**, che ospita il distretto industriale specializzato nella produzione dei mobili imbottiti, emerge quale leader incontrastato nelle **esportazioni** regionali con una **quota relativa pari al 95%**.

Tab. 5 Scambi commerciali nel settore legno -arredo in Puglia per provincia

Valori in milioni di euro. Anni 2013-2014

	Esportazioni			Importazioni			Saldo			Saldo normalizzato	
	2013	2014	Var. %	2013	2014	Var. %	2013	2014	Var. %	2013	2014
Bari	336,1	345,1	2,7%	90,4	96,7	6,9%	245,7	248,5	1,1%	58%	56%
Barletta-Andria-Trani	2,0	1,4	-28,7%	3,8	5,0	32,3%	-1,7	-3,5	103,5%	-30%	-55%
Brindisi	8,1	6,7	-16,3%	12,6	14,0	11,0%	-4,6	-7,3	59,3%	-22%	-35%
Foggia	2,2	2,1	-7,8%	5,0	3,2	-36,6%	-2,8	-1,1	-59,8%	-38%	-21%
Lecce	3,7	3,3	-8,9%	6,6	7,2	10,4%	-2,9	-3,9	35,0%	-28%	-37%
Taranto	4,8	3,5	-27,6%	11,7	7,8	-33,4%	-6,9	-4,3	-37,5%	-42%	-38%
Puglia	356,8	362,2	1,5%	130,1	133,9	2,9%	226,8	228,3	0,7%	47%	46%
Italia	9.879,1	10.213,9	3,4%	4.464,8	4.812,0	7,8%	5.414,3	5.401,8	-0,2%	38%	36%

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

Confrontando i risultati dell'export pugliese di settore rispetto alle altre regioni italiane dove si concentrano i più importanti poli produttivi nel settore legno arredo, nel 2014 la Puglia si colloca al quarto posto rispetto alle performance esportative di Lombardia (2,7 miliardi di euro, +6,3% rispetto al 2013), Veneto (2,6 miliardi di euro, +3,1%) e Marche (566 milioni di euro, -5%). Decisamente positiva la performance delle imprese pugliesi nel 1° semestre 2015 (+12%).

³ Dove non diversente indicato, i dati si riferiscono alla somma dei seguenti comparti in base alla classificazione ATECO2007: CC16 Legno e prodotti in legno e sughero (escluso i mobili) ; CM31 Mobili.

Tab. 6 Esportazioni del settore legno-arredo in Puglia, Marche, Lombardia, Veneto e Italia

Valori in migliaia di euro. Var. % rispetto all'anno precedente. Anni 2013-1° sem. 2015

	2013		2014		1° sem. 2015	
	Valore	Var. %	Valore	Var. %	Valore	Var. %
Puglia	356.836	0,4%	362.173	1,5%	198.846	12,0%
Lombardia	2.615.328	3,1%	2.780.898	6,3%	1.413.379	4,3%
Veneto	2.545.952	2,6%	2.625.635	3,1%	1.347.422	5,9%
Marche	596.387	-2,5%	566.462	-5,0%	292.071	7,1%
Italia	9.879.138	2,1%	10.213.894	3,4%	5.239.638	5,0%

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

2.5.2 Identificazione dei Paesi esteri “partner” privilegiati

Nel 2014, le principali destinazioni estere per la produzione delle imprese pugliesi specializzate nel settore legno-arredo continuano ad essere il Nord America ed i Paesi dell’Unione Europea, tra i quali la domanda proveniente dal Regno Unito appare in testa alla graduatoria, registrando un valore di 106,9 milioni di euro (+10,7% rispetto al 2013), seguita dalla Francia (47,7 milioni, -1,9%).

Un’importante ripresa nel 2014 si registra per le esportazioni pugliesi verso gli Stati Uniti (+62,2% rispetto al 2013), che storicamente rappresentano uno dei più importanti partner esteri di destinazione dell’export pugliese di mobili.

Tab. 7 Graduatoria dei principali partner esteri della Puglia in base alle esportazioni nel settore legno-arredo

Valori in milioni di euro. Var. % rispetto all'anno precedente. Anni 2013-2014

	Esportazioni			Importazioni		
	2013	2014	Var.% 2014/2013	2013	2014	Var.% 2014/2013
Regno Unito	96,6	106,9	10,7%	4,0	0,1	-97,1%
Francia	48,6	47,7	-1,9%	3,0	3,0	0,4%
Stati Uniti	17,5	28,4	62,2%	1,1	1,0	-16,6%
Belgio	25,2	23,8	-5,7%	0,5	0,5	10,7%
Germania	19,7	17,6	-10,6%	8,2	8,6	4,6%
Spagna	14,3	14,6	2,7%	0,6	0,7	12,9%
Israele	13,7	13,2	-4,1%	0,0	0,1	234,5%
Cina	8,6	10,1	17,8%	22,8	24,4	6,8%
Australia	6,7	7,2	7,4%	-	-	n.a.
Canada	6,5	6,5	0,6%	0,2	0,1	-66,3%

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

Passando all’esame della graduatoria dei principali partner della Puglia in relazione alle importazioni nel settore legno-arredo per il 2014, si colloca al primo posto la Romania, con un valore complessivo di prodotti importati pari a 51,5 milioni di euro, sia per la fornitura di semilavorati, che di prodotti finiti.

Di peso crescente risultano essere le importazioni da Serbia e Turchia.

Tab. 8 Graduatoria dei principali partner esteri della Puglia in base alle importazioni nel settore legno-arredo 2013/2012
 Valori in migliaia di euro. Var. % rispetto all'anno precedente. Anni 2012-2014

	Importazioni			Esportazioni		
	2013	2014	Var.% 2014/2013	2013	2014	Var.% 2014/2013
Romania	51,2	51,5	0,6%	2,8	1,9	-30,9%
Cina	22,8	24,4	6,8%	8,6	10,1	17,8%
Austria	14,7	15,0	2,0%	4,5	5,0	10,5%
Germania	8,2	8,6	4,6%	19,7	17,6	-10,6%
Serbia	1,3	6,2	389,6%	0,6	0,8	29,5%
Polonia	3,6	3,5	-4,7%	2,5	2,7	11,7%
Francia	3,0	3,0	0,4%	48,6	47,7	-1,9%
Ungheria	2,2	1,8	-18,7%	0,5	0,8	66,6%
Bulgaria	1,8	1,7	-6,6%	1,0	0,6	-39,6%
Turchia	0,8	1,3	51,1%	0,8	0,5	-36,8%

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

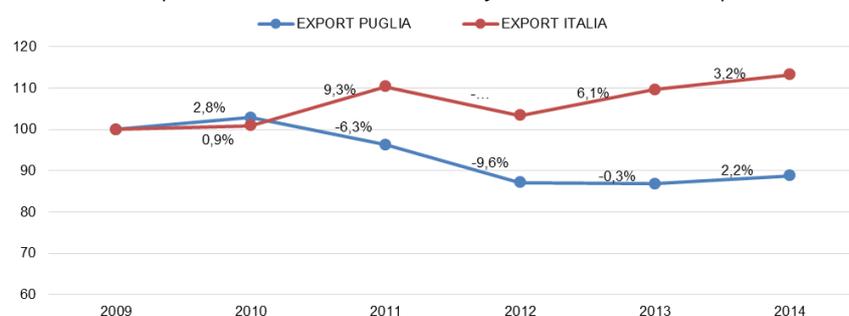
Negli ultimi anni si è registrato un aumento generalizzato delle esportazioni originate da Paesi a basso costo del lavoro. Si sta assistendo, infatti, allo sviluppo di nuovi poli produttivi in aree del mondo in cui è possibile far leva su una competitività legata al costo dei fattori produttivi. Tra i principali Paesi per la localizzazione e lo sviluppo dell'industria del mobile si riscontrano la Cina, la Polonia, il Messico, l'Indonesia e la Malaysia ed ancora per determinate tipologie di prodotto è possibile trovare fornitori altamente competitivi anche in Romania, Sudafrica, Brasile, Thailandia, Taiwan e Filippine. La capacità di tali Paesi di proporsi sui mercati mondiali è stata facilitata dall'evoluzione dei trasporti e della logistica, dal progresso delle tecnologie ICT e del coinvolgimento delle medie strutture distributive nei processi importanti.

2.5.3 Comparto del MOBILE

Nonostante il distretto del mobile imbottito della Murgia abbia segnato una crescita minima nel 2014 (1,7%), le esportazioni di mobili pugliesi sono aumentate del 3% su base annua, raggiungendo un valore di oltre 350 milioni di euro.

Graf. 18 Esportazione di Mobili dall'Italia e dalla Puglia

Volume delle esportazioni. Variazioni 2009-2014 fatte 100 il volume di export del 2009



Fonte: Elaborazioni Polimi su dati Istat

Analizzando i principali mercati di destinazione dei mobili italiani, quelli pugliesi sono particolarmente richiesti nel Regno Unito e in Belgio.

Graf. 19 Esportazioni di mobili italiani per Paese di destinazione e di provenienza pugliese

Valori in milioni di euro. Quota % di esportazioni provenienti dalla regione Puglia.



Fonte: Elaborazioni Polimi su dati Istat

Tab. 9 Esportazioni imprese del Mobile per Paese di destinazione

Imprese codice Ateco CM31. Anno 2014.

	Italia 2014 mln €	Var. % 2014/2013	Var. % Gen-Giu 2015/2014	Puglia 2014 mln €	% Puglia su totale 2014	Var. % 2014/2013	Var. % Gen-Giu 2015/2014
Francia	1.309,6	↔0,8%	↔1,0%	47,3	3,6%	↔-2,0%	↓-11,4%
Germania	967,4	↔-0,1%	↔1,8%	17,0	1,8%	↓-10,1%	↓-7,5%
Regno Unito	789,0	↑10,9%	↑17,8%	106,7	13,5%	↑10,6%	↑22,4%
Stati Uniti	677,7	↑15,1%	↑25,6%	27,6	4,1%	↑66,7%	↑63,2%
Russia	625,5	↓-8,8%	↓-25,4%	6,0	1,0%	↓-5,8%	↓-43,2%
Svizzera	452,1	↔-2,3%	↑3,5%	6,2	1,4%	↓-7,7%	↑18,1%
Spagna	254,2	↑14,0%	↑20,1%	14,6	5,7%	↑2,9%	↓-5,1%
Belgio	214,8	↔-0,7%	↔-1,6%	23,8	11,1%	↓-5,6%	↓-5,6%
Cina	214,3	↑29,5%	↑23,2%	10,1	4,7%	↑17,6%	↑57,1%
Arabia Saudita	174,3	↑16,4%	↑51,9%	1,0	0,6%	↓-65,8%	↑82,6%
Emirati Arabi Uniti	162,5	↑6,6%	↑28,1%	2,0	1,2%	↓-16,6%	↑96,3%
Austria	141,9	↓-4,2%	↓-3,2%	4,6	3,2%	↑3,2%	34,6%
Paesi Bassi	109,2	↓-7,8%	↑7,2%	3,7	3,3%	↓-51,3%	↓-58,6%
Polonia	107,2	↑4,5%	↑3,7%	2,7	2,5%	↑13,4%	↑3,6%
Israele	97,2	↔1,9%	↑4,2%	12,3	12,6%	↓-5,6%	↓-9,5%
Canada	95,6	↑3,6%	↑22,5%	6,4	6,7%	↔-0,6%	↑24,1%
Ucraina	93,2	↓-27,5%	↓-44,8%	1,6	1,7%	↓-24,3%	↓-4,0%
Qatar	92,6	↔-1,3%	↑8,4%	0,3	0,3%	↑55,8%	↑97,5%
Turchia	91,9	↓-6,6%	↓-9,2%	0,5	0,5%	↓-24,6%	↑26,4%
Giappone	88,7	↓-9,4%	↔-1,6%	3,0	3,4%	↓-27,3%	↓-22,9%
Altre destinazioni	1.873,8	↑6,0%	↑5,5%	58,0	3,1%	↓-3,5%	↑27,1%
Totale	8.632,5	3,2%	5,7%	355,2	4,1%	2,2%	12,5%

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati Istat

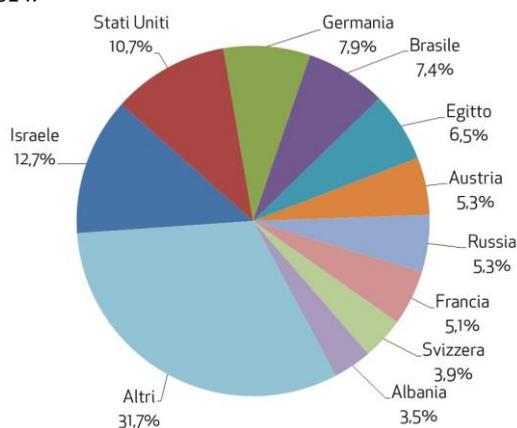
2.5.4 Comparto del LEGNO

Le esportazioni effettuate dalle imprese pugliesi produttrici di prodotti in Legno (codice Ateco CC16) ammontavano nel 2014 a circa 7 milioni di euro (il 25% in meno rispetto al 2013).

I principali mercati di riferimento sono Israele, USA e Germania: assieme assorbivano oltre il 30% del valore totale dell'export.

L'export di legno da parte delle imprese pugliesi è tuttavia del tutto marginale rispetto al valore nazionale (0,5%).

Graf. 21 Mercati di destinazione dell'export pugliese delle imprese produttrici di legno Anno 2014.



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati Istat

Tab. 10 Esportazioni imprese del Legno per Paese di destinazione. Imprese codice Ateco CC16. Anno 2014.

	Italia 2014 mln €	Var. % 2014/2013	Var. % Gen-Giu 2015/2014	Puglia 2014 mln €	% Puglia su totale 2014	Var. % 2014/2013	Var. % Gen-Giu 2015/2014
Germania	194,5	↔01,7%	↑3,5%	0,6	0,3%	↓-23,7%	↓-10,9%
Francia	201,0	↑4,8%	↓-7,5%	0,4	0,2%	↑12,5%	↑53,2%
Svizzera	124,5	↓-4,4%	↔01,6%	0,3	0,2%	↓-57,4%	↑305,7%
Stati Uniti	98,0	↑8,1%	↑24,1%	0,8	0,8%	↓-18,2%	↓-77,6%
Regno Unito	82,1	↑10,0%	↑18,8%	0,1	0,2%	↑76,4%	↑14,5%
Austria	73,8	↑7,9%	↓-12,5%	0,4	0,5%	↑674,7%	↑130,7%
Russia	80,3	↓-4,3%	↓-15,8%	0,4	0,5%	↓-44,7%	↑10,1%
Spagna	41,2	↑4,4%	↑3,6%	0,0	0,1%	↓-35,7%	↑15,4%
Paesi Bassi	38,3	↑19,7%	↔0-0,1%	0,2	0,4%	↑7,1%	↓-4,8%
Slovenia	25,0	↑5,4%	↑31,1%	0,0	0,0%	↓-32,6%	↑78,6%
Belgio	26,0	↑2,2%	↑13,0%	0,0	0,0%	↓-55,5%	↑237,2%
Cina	36,7	↑18,8%	↓-19,7%	0,0	0,1%	↑526,7%	
Romania	30,2	↑28,2%	↔01,2%	0,2	0,7%	↓-84,2%	↓-60,1%
Israele	27,7	↑14,0%	↑9,1%	0,9	3,3%	↑22,9%	↑2,9%
Turchia	24,7	↓-37,3%	↓-7,4%	0,0	0,2%	↓-78,2%	↑71,9%
Croazia	18,9	↑68,2%	↑9,8%	0,1	0,5%	↓-56,7%	↓-91,5%
Emirati Arabi Uniti	24,8	↑21,2%	↓-8,4%	0,0	0,0%	↑336,9%	
Tunisia	22,7	↑34,1%	↑3,1%	0,1	0,3%	↑48,8%	↑61,3%
Egitto	14,8	↑35,6%	↑15,2%	0,5	3,1%	↑54,4%	↑18,7%
Polonia	19,2	↓-12,3%	↓-11,1%	0,1	0,4%	↓-23,7%	↓-14,9%
Altre destinazioni	365,0	↑2,5%	↑5,4%	2,2	0,6%	↓-23,1%	↓-44,2%
Totale	1.569,4	4,1%	2,2%	7,1	0,5%	-24,7%	-9,7%

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati Istat

2.5.5 Andamento dei flussi IDE (Investimento Diretto all'Estero)

Tra le altre formule di integrazione con i mercati internazionali sperimentate dalle imprese specializzate locali, si rilevano diverse esperienze di decentramento di tutte o alcune delle fasi di produzione, spesso connesse alla produzione dei fusti in legno, verso i mercati oltre-Adriatico (Albania, Serbia, Montenegro, Romania). Accanto ai processi di delocalizzazione produttiva di tipo tradizionale, nelle aree a più basso costo del lavoro e più facilmente raggiungibili (Paesi dell'Europa Sud Orientale e dell'area Balcanica), le imprese di settore stanno attuando anche strategie di delocalizzazione "di seconda generazione" indirizzate verso Paesi come Moldavia, Ucraina e Russia, Paesi Mediterranei (Turchia, Egitto, Tunisia e Marocco) e Paesi del continente asiatico (Cina, Thailandia, Vietnam, Singapore).

Una variante originale rispetto ai due sopradescritti modelli di internazionalizzazione riguarda quelle imprese che mantengono in Italia le fasi della catena del valore più strategiche (design, marketing, pianificazione e controllo), mentre delocalizzano solo gli impianti produttivi all'estero.

Di particolare rilievo sono state in passato le strategie di internazionalizzazione intraprese da aziende leader, come il Gruppo Natuzzi, che, al fine di presidiare e potenziare i vantaggi competitivi nel settore dei salotti, e per riposizionarsi sul mercato mondiale, hanno messo in atto piani di investimento diretto verso l'estero con l'acquisizione di concerie e l'apertura di unità produttive all'estero in paesi come la Cina e la Romania.

Attualmente a seguito della profonda ristrutturazione che ha subito il settore, dovuta alla crisi finanziaria internazionale e alla concorrenza a livello internazionale, in particolar modo da parte dei Paesi a basso costo di manodopera e dei fattori produttivi, che hanno costretto le imprese a riconsiderare le proprie strategie competitive, dopo una forte spinta all'internazionalizzazione attuate dalle aziende leader, si è manifestata un'inversione di tendenza, che ha visto chiudere molti degli stabilimenti produttivi all'estero.

Per quanto attiene invece ad eventuali flussi di investimenti esteri verso la Puglia nel settore del LegnoArredo non si rileva la presenza di succursali o di investimenti significativi da parte di imprese estere.

Tab. 11 Analisi SWOT in relazione alle potenzialità di sviluppo internazionale del comparto

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)	WEAKNESSES (PUNTI DI DEBOLEZZA)
<ul style="list-style-type: none"> • Elevata specializzazione dei sistemi produttivi locali • Buona "riserva" di manodopera specializzata • Sistema di offerta distintivo • Presenza di un'azienda leader mondiale (Natuzzi spa) • Esperienza produttiva consolidata ed elevato presidio delle fasi tecniche della produzione • Buona capacità di gestione dei rapporti con gli operatori della distribuzione organizzata • Consolidato sistema di subfornitura che copre tutte le fasi del ciclo produttivo • Elevata propensione all'apertura ai mercati esteri • Livello di dotazione infrastrutturale, sufficiente per garantire accesso ai principali mercati esteri • Prossimità strategica ai mercati del Sud Est Europa e del Bacino Mediterraneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione di micro-imprese • Sottocapitalizzazione delle imprese che limita le possibilità di investimenti in ricerca ed in marketing • Eccessiva omogeneità dell'offerta (effetto "imitazione" che dà luogo ad una concorrenza spietata all'interno del settore) • Scarsa attitudine alla cooperazione tra imprese, al di fuori dei rapporti di subfornitura • Scarsa offerta di servizi di eccellenza a sostegno del sistema produttivo • Scollamento tra domanda ed offerta nel sistema formativo e scarsità di adeguati profili professionali

OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÀ)	THREATS (MINACCE)
<ul style="list-style-type: none"> • Buone prospettive di sviluppo delle relazioni economiche e commerciali verso l'Europa dell'Est ed i paesi del Mediterraneo • Migliore accesso ai mercati esteri grazie a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Il potenziamento del sistema portuale pugliese ed incremento dei collegamenti marittimi internazionali ○ Il potenziamento degli aeroporti internazionali ed incremento dei collegamenti aerei internazionali • Diffondere e sostenere i processi di innovazione, sfruttando sia la presenza di qualificati centri di ricerca, sia gli strumenti di agevolazioni ed incentivi disponibili a livello regionale, nazionale e comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Accentuarsi della concorrenza internazionale, soprattutto proveniente dai Paesi asiatici (Cina) • Rafforzamento della competizione interna, specie tra le realtà produttive più forti, a scapito della logica di sistema e degli sforzi di tutela dell'immagine della produzione locale • Nuova crisi congiunturale, dovuta anche al rafforzamento del valore dell'Euro rispetto alle altre valute che comporta una diminuzione della competitività dei prodotti locali nei principali mercati extra-europei

2.5.6 Opportunità settoriali

- Il settore dell'arredamento negli **Emirati Arabi Uniti** mostra segnali di ripresa, dopo il collasso del real estate nel 2009 (-50% i prezzi degli immobili) e la maggiore prudenza dei consumatori che, negli anni più recenti, hanno speso in arredi solo quando necessario. Il ritorno di cittadini espatriati e l'evoluzione positiva dei settori di sbocco per l'arredamento traineranno la domanda nel paese, con un impatto apprezzabile sui prodotti esteri di qualità elevata: le esportazioni italiane di prodotti in legno verso gli Emirati cresceranno del 9,8% in media tra il 2014 e il 2017. Tra i settori finali di domanda vanno considerati quello delle costruzioni, con 45mila nuove unità abitative attese per il 2015, il segmento ricreativo della nautica (il paese è il nono produttore al mondo di super-yacht) e l'alberghiero. L'Italia è il secondo paese esportatore di prodotti di arredo destinati al settore turistico negli Emirati Arabi Uniti, dopo la Cina. Circa un quinto della domanda riguarda la mobilia e il 7% apparecchi elettrici per l'illuminazione. Queste due categorie rappresentano rispettivamente il 58,6% e 22,8% delle esportazioni di arredamento italiane nel paese nel 2013. Le prospettive settoriali sono ancora più promettenti grazie all'Expo 2020 aggiudicato da Dubai: 17 milioni di turisti sono attesi nel paese e oltre 81mila nuove stanze d'albergo da inaugurare entro quell'anno.
- **Dubai:** è un mercato dinamico, per un prodotto di fascia medio-alta, e porta di ingresso al business Made in Italy nel Medio Oriente. Nei **Paesi arabi**, poi, la casa arredata con i prodotti italiani di alta gamma è ormai uno status symbol. Se le opportunità ci sono, attenzione però ad osservare sempre con scrupolosità la scelta dei canali di distribuzione, le regole doganali e le peculiarità dei mercati. Perché l'opportunità può trasformarsi in problema se il progetto non è ben gestito in tutti i suoi aspetti.
- **Cina** (+20,2% nei primi sei mesi del 2015): enormi le potenzialità per le imprese italiane, ma un Paese difficile da affrontare da soli, senza una struttura organizzata. Da qui l'esigenza di "creare" una fiera per il "made in Italy" dell'arredo, che si terrà nel 2016.

- **Arabia Saudita (+50,3%):** è l'8° mercato nei primi sei mesi 2015 (163 milioni di euro) per l'arredo italiano. Addirittura il 2° solo per il settore ufficio, oltre a Emirati Arabi (5°) e Qatar (8°). Qui volumi e valori sono però molto altalenanti. Da un anno all'altro si possono verificare aumenti e cali percentuali a due cifre, perché si lavora per grandi appalti su grandi progetti. Qui è solo contract. Se si ottiene una commessa i valori schizzano. Basta un anno di "pausa" per farli crollare temporaneamente
- **Regno Unito, Francia e Germania:** sono da sempre i primi 3 Paesi-partner dell'Italia per esportazioni nel Macrosistema Arredamento (che comprende mobili e complementi, imbottiti, cucine, bagni, arredi commerciali, ufficio e illuminazione). Tra gennaio e giugno 2015 abbiamo venduto in Francia per 877 milioni (-0,1%), in Germania 657 milioni (1,8%) e nel Regno Unito 535 milioni di euro (+18,9%). I valori e i volumi restano elevati, ma in calo percentuale progressivo da anni (tranne Londra).
- **Stati Uniti d'America (+26,6%):** da sempre un mercato importante soprattutto per l'arredo di alta gamma e nelle città del design, tra New York e Miami. Con 467 milioni di euro nei primi sei mesi del 2015, gli Usa restano il 4° mercato per il nostro export di Arredamento. E la forte ripresa economica apre ulteriori potenzialità. Tuttavia, c'è molto da fare, in termini di penetrazione commerciale, nelle città di "seconda fascia" come Chicago, ma anche in Texas e in altre aree del Mid West.
- **Russia:** sino al 2013 era il 4° mercato per l'export italiano, tallonato dagli Usa che nel 2014 l'hanno surclassata. Con 270 milioni di euro di export arredo "Made in Italy" nel primo semestre 2015 (-26,2%), oltre al fatto che ospita l'unica "proiezione" estera de Il Salone del mobile di Milano, I Saloni Worldwide di Mosca, è e resta un mercato molto importante per le imprese del Legno-Arredo.

2.5.7 Considerazioni qualitative

Alla luce di quanto emerso dall'analisi condotta, di seguito alcune considerazioni qualitative:

- Crescente sofisticazione dei gusti dei mercati emergenti;
- Riduzione delle pezzature medie degli appartamenti di medio-alta gamma nei mercati esteri, con conseguente diminuzione delle dimensioni dei mobili richiesti e quindi minimalizzazione dello stile;
- Budget di arredamento nel *far east* (100mq):
 - Classe media: € 30.000 circa
 - Classe medio-alta: € 70.000 circa
- A causa della contrazione della distribuzione di medio-alto di gamma a livello mondiale, numerosi operatori di piccole dimensioni nel Nord Italia hanno avviato una progressiva de-industrializzazione con conversione esclusiva al *contract* e all'esternalizzazione produttiva completa.

3 ANALISI ON SITE

3.1 I focus group

Coerentemente con il mandato impartito da Regione Puglia, i focus group, realizzati con una trentina di imprese nelle province di Bari e di Lecce in due sessioni distinte, hanno riguardato 3 principali macro-aree tematiche:

- **Innovazione:** sistemi e metodi per favorire lo sviluppo di nuove idee di prodotto, individuare e mettere a sistema fonti innovative esterne e riflettere su possibili traiettorie evolutive del comparto;
- **Internazionalizzazione e sviluppo business:** strumenti e approcci funzionali a un rafforzamento del presidio commerciale sui mercati di riferimento, tanto a livello di singola impresa quanto a livello di aggregazione di imprese;
- **Competenze:** analisi dei fabbisogni formativi e di profili professionali coerenti con il perseguimento degli obiettivi di business delle imprese.

La discussione di ciascun focus group ha sviscerato tutti questi punti, al fine di ottenere una visione olistica e complessiva del percepito delle imprese.

Obiettivo del presente paragrafo è riassumere le evidenze emerse dai focus group ed illustrare ambiti di azione a supporto del rilancio e della riconversione del comparto. Nel seguito, quindi, si presenteranno:

- Le caratteristiche culturali e di approccio al business delle imprese, fondamentali per inquadrare il contesto in cui le valutazioni sulle misure adottate finora sono maturate;
- Le aree di bisogno e di interesse per le imprese;
- Le possibili proposte di intervento funzionali a far incontrare azione di Regione Puglia e bisogni delle imprese.

3.2 Caratteristiche delle imprese coinvolte

I *focus group* hanno evidenziato alcuni punti particolarmente sensibili in merito all'individuazione di azioni per il rilancio e la riconversione del comparto del Legno-Arredo pugliese. Questi punti possono essere riassunti come segue:

- 1) Le imprese percepiscono un forte particolarismo commerciale, ovvero ritengono che *“non esistono due imprese uguali”*, soprattutto dal punto di vista dell'approccio commerciale. Da ciò deriva la forte percezione che i migliori risultati per l'impresa si ottengano quando l'imprenditore può giocare in modo indipendente le opportunità di sviluppo. In altri termini, vi è una sensazione piuttosto generalizzata che gli interventi di rilancio debbano avere la finalità di **creare occasioni di sviluppo business**, lasciando poi alle imprese la loro gestione.
- 2) Le imprese si autopercepiscono come portatori di capacità innovativa. È emblematica in tal senso una frase emersa in un focus group di Lecce: *“la crisi economica ha spazzato via chi non sapeva innovare. Chi è sopravvissuto l'ha fatto perché è riuscito a innovare, arrangiandosi”*. Tale capacità innovativa è fortemente associata alla capacità di *“saper fare”*, è spesso frugale e non di rado poco formalizzata. Nondimeno, in alcuni casi, assurge a innovazione radicale e crea importanti spazi di mercato, e la consapevolezza di ciò rende le imprese più orientate all'innovazione particolarmente propense ad aprirsi a stimoli innovativi esterni.

- 3) In senso generale, tuttavia le imprese manifestano una sensibilità molto maggiore ai **sostegni di natura commerciale**, mentre spesso considerano l'innovazione un tema "privato", un segreto di impresa e una chiave competitiva da non condividere con terzi.
- 4) Molte delle imprese partecipanti hanno maturato qualche forma di esperienza di collaborazione con altre imprese del comparto. In senso generale, è ben diffusa la percezione dell'utilità potenziale della collaborazione (soprattutto come leva di raggiungimento di masse critiche), ma (e questo elemento è particolarmente interessante, nonché sintomatico di una maturità davvero notevole) esiste una **forte consapevolezza** del fatto che la collaborazione è di successo se i partner sono quelli giusti (per cultura, stile imprenditoriale, dimensione, maturità, obiettivo condiviso, ecc.). In altri termini, le imprese non discutono sul fatto se sia necessario collaborare, ma sul *come* collaborare per non rendere la collaborazione sterile.

Quello che emerge, quindi, è un profilo medio di impresa che tende a vivere con buona fiducia il tema della collaborazione, ma che manifesta principalmente una sensibilità a iniziative di sviluppo di opportunità di *business* grazie alle quali creare occasioni di incontro con potenziali clienti, da concretizzarsi attraverso un'azione autonoma.

Ovviamente, quello tracciato è un profilo medio, ampiamente rappresentato nel campione di imprese coinvolte, ma non rappresentativo di *tutte* le imprese: alcuni dei partecipanti hanno mostrato una forte sensibilità anche ai temi innovativi (e non necessariamente gli esponenti più giovani delle imprese partecipanti), e ciò testimonia, da un lato, come questo ambito di supporto possa trovare un terreno fertile nel tessuto produttivo pugliese, ma anche come il bacino di utenza di iniziative di incentivo all'innovazione sia relativamente più limitato e richieda una forte azione di **promozione** e, probabilmente, di interazione profonda con le imprese per "attecchire".

3.3 Approfondimento sui focus group

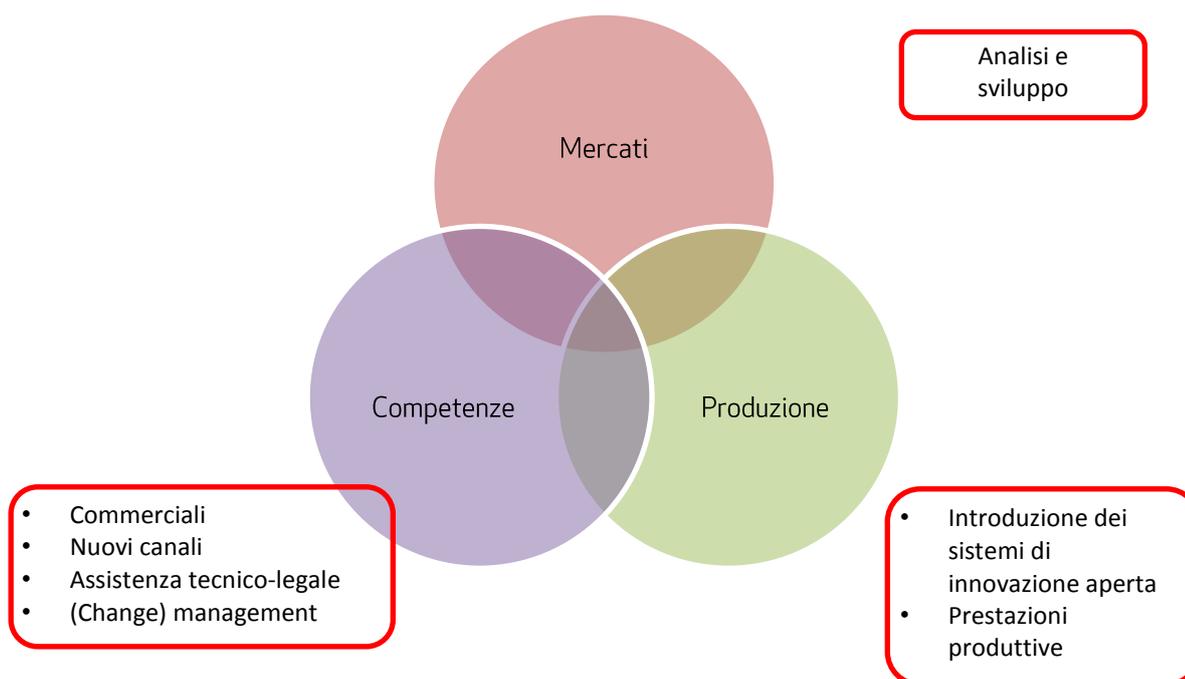
Le imprese coinvolte nei focus group hanno fatto emergere i seguenti punti di attenzione:

- Il modello della collaborazione e del "fare sistema" (di attività, di servizi e di risorse) è percepita come la leva di sviluppo per le realtà imprenditoriali del territorio;
- Perché questo modello sia efficace per le singole imprese, occorre lavorare nelle **giuste condizioni**:
 - Convergenza di obiettivi tra i partecipanti
 - Comparabilità e compatibilità dei partecipanti
 - Meccanismi di incentivazioni rilevanti, ma non preponderanti nella scelta di adesione
- Il particolarismo commerciale (target/mercato/prodotto/processo di vendita) è piuttosto spiccato e rende l'integrazione di tutto il processo di sviluppo business potenzialmente complesso;
- La congiuntura economica ha forzato allo sviluppo di innovazione, e gli imprenditori pugliesi sentono di saper innovare con successo. Il tema, quindi, non è tanto favorire un'innovazione frugale, ma di donarle nuove forme e nuove scale;

- La dimensione media degli attori è tale da suggerire misure di condivisione delle attività di back-office, forse prima ancora e più ancora che di condivisione del business.

Dai focus group sono emersi numerosi bisogni, che si possono classificare in tre aree principali: mercati, produzione e competenze. Tali bisogni possono non essere necessariamente gli stessi per le imprese baresi e per quelle leccesi.

Fig. 2 Mappatura delle esperienze e delle competenze per favorire l'incontro tra realtà (territoriali e non) complementari



3.3.1 I bisogni emersi

MERCATI

BARI

- Supporto alla preparazione e alla gestione delle missioni commerciali
- Supporto alla preparazione e alla gestione delle fiere
- Supporto all'*incoming* di operatori di interesse

LECCE

- Supporto di business development
- Attività di back-office sullo sviluppo commerciale (es. informazioni tecnico-legali)

PRODUZIONE

BARI

- Favorire l'integrazione produttiva
- Riprogettazione dei processi produttivi, con particolare attenzione al tema della sostenibilità ambientale (eco-design, efficienza energetica, etc.)
- Rafforzare i processi di trasferimento tecnologico
- Avvicinare le imprese ai sistemi di democratizzazione del processo di innovazione (crowdsourcing e crowdfunding)
- Valorizzare la tradizione pugliese per innescare processi e modelli di innovazione *tradition-based*

LECCE

- Sostegno alle attività di logistica
- Valorizzare la tradizione pugliese per innescare processi e modelli di innovazione *tradition-based*

COMPETENZE

BARI

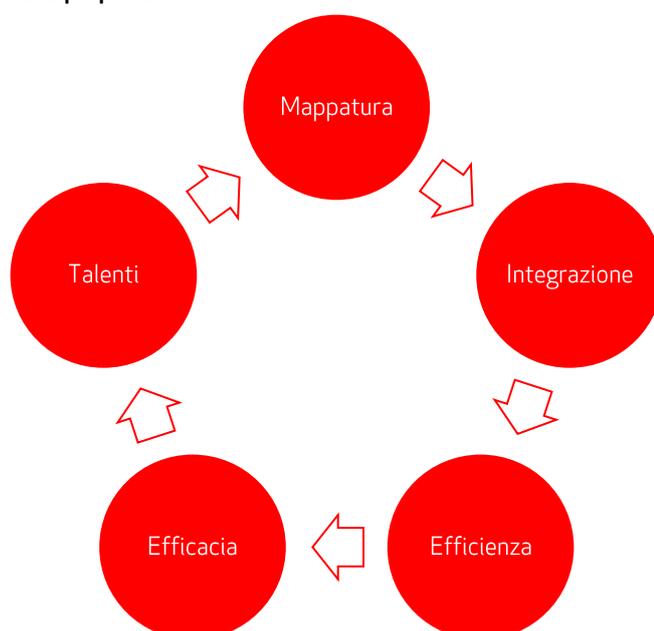
- Sviluppare profili professionali ad hoc sia lato tecnico sia lato gestionale
- Potenziare la managerializzazione delle imprese
- Accesso a competenze verticali sui mercati target

LECCE

- Competenze tecnico-legali
- Competenze di marketing
- Competenze connesse al mondo-internet (presenza, e-commerce)

3.3.2 La filosofia delle proposte

Fig. 3 Filosofia delle proposte



Mappatura

L'obiettivo della mappatura è quello di mettere a disposizione delle imprese le opportunità, le competenze e i bisogni per favorire iniziative di aggregazione basati sulla convergenza di obiettivi.

Per perseguire l'obiettivo, si possono individuare i seguenti possibili progetti:

- Sviluppare una struttura permanente di monitoraggio delle competenze del comparto, dei trend di sviluppo, dei principali mercati e delle nuove opportunità di business;
- Azioni di mappatura e valorizzazione delle tradizioni locali utilizzabili per la promozione e differenziazione dei prodotti del comparto.

Integrazione

L'obiettivo dell'integrazione è mettere a fattor comune esperienze e talenti per favorire la crescita e il rilancio. Ciò tramite i seguenti possibili progetti:

- Sviluppo di sistemi di incentivazione per l'acquisto di servizi di consulenza per accedere ai servizi di *crowdsourcing* e *crowdfunding*;
- Azioni di mappatura e valorizzazione delle tradizioni locali utilizzabili per la promozione e differenziazione dei prodotti del comparto.

Efficienza

L'obiettivo dell'efficienza è creare strutture in grado di raggiungere masse critiche in termini di capacità di azione a condizioni sostenibili per le piccole e medie imprese.

I possibili progetti attraverso i quali può essere raggiunto l'obiettivo sono:

- Sviluppo di shared service company per la "coltivazione" pre-commerciale dei mercati target che interagiscano e facciano leva sul lavoro delle Istituzioni nel business dev
 - *Piano fiere*
 - *Negoziazione centralizzata degli spazi fieristici*
 - *Piano marketing e follow-up*
 - *Supporto culturale e monitoraggio continuo del mercato target*
 - *Generazione contatti*
- Sviluppo di shared service company, ovvero di veicoli che offrano servizi di back-office funzionali a supportare l'attività quotidiana delle imprese:
 - Consulenza legale
 - Analisi di mercato
 - Pianificazione di marketing e/o marketing operativo
 - Aggiornamento continuo su temi di design e innovazione

Efficacia

L'efficacia si pone come obiettivo favorire il successo di mercato delle imprese nei mercati obiettivo.

I progetti pensati per arrivare all'obiettivo sono :

- Sviluppo di strutture che, interagendo con le Istituzioni e le altre realtà di rappresentanza degli stakeholder, favoriscano il *business matching* tra imprese del territorio (e non solo) sulla base di opportunità di business specifiche;
- Sviluppo di strumenti funzionali all'inserimento di figure volte a favorire il *business development* (sulla base di accordi di consulenza o temporanei);

- Creazione di un percorso di contenuti in grado di potenziare lo *storytelling* territoriale (tradizioni, prodotti, cultura, territorio) in logica di attrazione di investimenti e di sviluppo commerciale

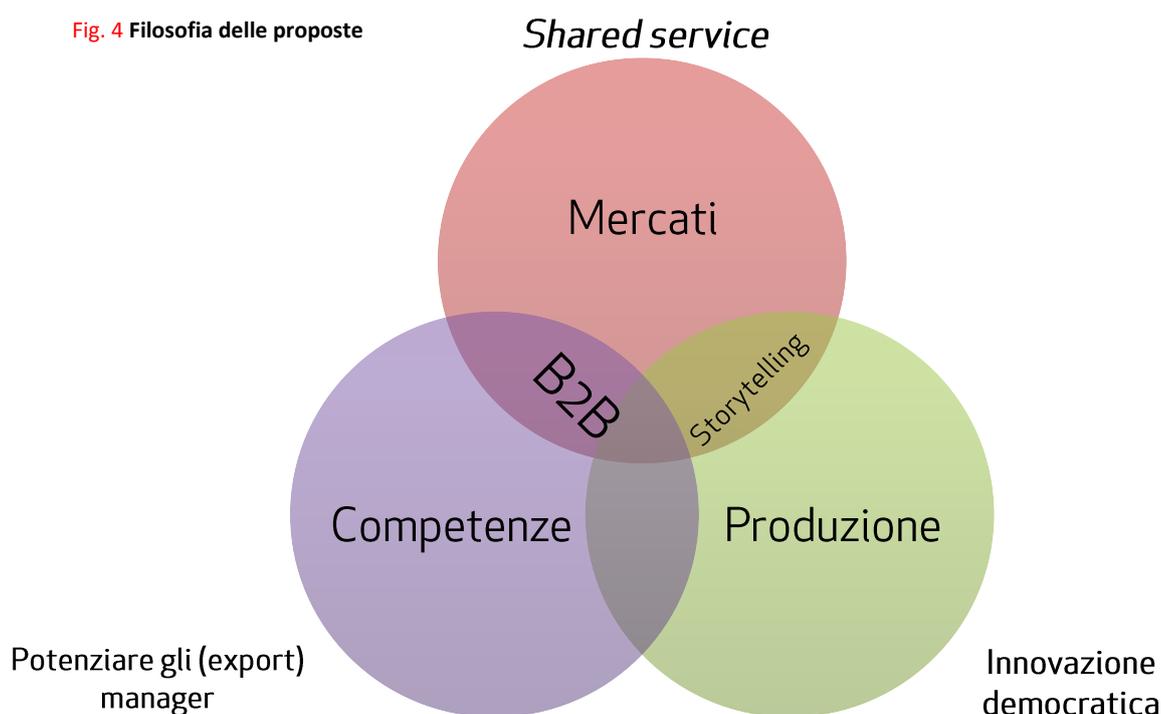
Talenti

L'ultimo obiettivo, denominato "Talenti", è quello di favorire il successo delle iniziative portando i talenti a esprimersi al massimo attraverso tre possibili progetti:

- Sviluppo di progetti di scuola del legno arredo che compendino la conoscenza tecnica con la conoscenza manageriale specifica del comparto;
- Sviluppo di strumenti di formazione specifica per i (*temporary*) export manager – conoscenza del mercato, condivisione contatti preliminari, inquadramento socio-culturale e strutturale, ecc. ;
- Sviluppo corsi di *digital marketing* per favorire un presidio dei canali digitali.

Uno schema di sintesi: Mappatura delle esperienze e delle competenze per favorire l'incontro tra realtà (territoriali e non) complementari

Fig. 4 Filosofia delle proposte



3.3.3 Aree di bisogno e di interesse

Alla luce di quanto espresso al paragrafo precedente, non è sorprendente evidenziare come la maggiore sensibilità e area di bisogno espressa dalle imprese riguardi il tema del **supporto all'azione commerciale**.

In particolare, muovendo dall'assunto che **le iniziative intraprese da Regione Puglia e da Puglia Sviluppo a supporto dello sviluppo business** (ad esempio, l'azione svolta al Salone del Mobile 2015) **sono ritenute di grande utilità** da parte delle imprese coinvolte, è emerso dai tavoli di lavoro un bisogno di:

- Strumenti e servizi che aiutino le imprese a individuare, perlomeno in via preliminare, altre imprese del comparto (o anche al di fuori di esso) che condividano obiettivi e/o progetti e traiettorie di sviluppo che le rendano *partner* potenziali per iniziative di sviluppo *business* congiunto;
- Prosecuzione (e, possibilmente, rafforzamento) delle iniziative di supporto all'internazionalizzazione, sotto forma di missioni commerciali, iniziative di *incoming* di operatori, partecipazione a fiere, ecc.;
- Strumenti e modelli che favoriscano il contenimento dei costi di preparazione commerciale: le imprese, spesso a causa della loro dimensione, riconoscono che l'ampliamento dei mercati di destinazione richiede uno sforzo di preparazione, sviluppo e presidio spesso non coerente con i budget a disposizione. In questo senso, la collaborazione orientata alla condivisione dei costi fissi è percepita come una leva di grande utilità per lo sviluppo commerciale. Tuttavia, considerando il particolarismo commerciale auto-attribuito e il desiderio di autonomia in fase di negoziazione, il bisogno di condivisione è associato principalmente alle prime fasi del ciclo commerciale. In particolare, iniziative che abbattano i costi di analisi del mercato, di individuazione dei primi contatti, di preparazione e di gestione della partecipazione alle fiere, il supporto legale e normativo alla contrattualistica locale sono percepite come potenzialmente molto utili da parte degli operatori.

In riferimento all'ambito **innovazione**, le imprese hanno manifestato innanzitutto un bisogno di **focalizzazione**: riconoscendo quanto eterogenei stiano divenendo i settori in grado di promuovere innovazione nel comparto, e quindi quanto gli stimoli innovativi possano provenire da ambiti molto diversificati, le imprese manifestano una certa **difficoltà a mantenersi aggiornate** e a destinare tempo alla riflessione sulle possibilità innovative. In questo senso, manifestano bisogni di:

- Aggiornamento e stimolo intellettuale sulle prospettive di innovazione nel comparto e in settori complementari (ad esempio, i nuovi materiali);
- Rafforzamento dei rapporti con le istituzioni di ricerca e innovazione.

È interessante notare come gli stessi focus group hanno generato riflessioni congiunte sulle possibilità di collaborazione in ambito innovativo (ad esempio, è emersa una possibilità di applicazione di un'innovazione dei materiali di imbottitura sviluppata nell'ambito dei materassi ai mobili da salotto). Ciò testimonia quanto il confronto possa aiutare, ma, per stessa ammissione dei partecipanti, è difficile trovare il tempo di dedicarsi a iniziative di confronto di questo tipo, nella quotidianità di impresa. Per questo, le imprese vedrebbero con interesse iniziative che consentissero questo confronto e questo aggiornamento con uno sforzo più contenuto, in *primis* in termini di tempo.

È peraltro da sottolineare come l'interesse all'innovazione si scontri con un certo senso di "gelosia" nei confronti dei progetti di innovazione, e quindi una (non sorprendente) maggiore propensione, da un lato, a "ricevere" stimoli piuttosto che a condividerli e, al contempo, una maggiore propensione alla collaborazione innovativa con soggetti operanti in altri settori più che con potenziali concorrenti.

Un certo interesse ha anche riguardato (seppure in una popolazione non maggioritaria delle imprese partecipanti) i temi dell'innovazione democratica quali i mercati delle idee, il *crowdsourcing* e il *crowdfunding*. Si tratta di un interesse circostanziato in ambiti specifici (ad esempio, nuove idee di design o spunti per innovazione di origine molto eterogenea rispetto al settore di appartenenza), e che comunque riguarda specifici aspetti del progetto di innovazione, e non il progetto nel suo insieme (in quanto ritenuto troppo "delicato" e confidenziale).

Inoltre, specie nei partecipanti leccesi, è emerso un forte interesse in una parte dei partecipanti per iniziative che aiutino a utilizzare in modo più efficace il canale internet come leva promozionale, commerciale e innovativa. In particolare, è emerso un interesse piuttosto spiccato per iniziative che favoriscano una valorizzazione del territorio come origine dell'eccellenza. Il racconto di tradizioni, storia, bellezze del territorio è percepito come importante leva di marketing per il comparto, ma è da sottolineare che è percepito come un intervento che non deve competere alle singole imprese, quanto a un'entità o a un'aggregazione che rappresenti gli interessi del territorio in quanto i budget delle imprese non sono in grado di far fronte a questo impegno.

Infine, sul fronte delle competenze, le imprese hanno manifestato l'interesse a iniziative che possano portare alla formazione di profili professionali che uniscano alla comprensione tecnica del prodotto le opportune competenze di business development, possibilmente integrate con una forte conoscenza verticale di alcuni mercati-chiave.

Matrice SWOT del comparto

Coerentemente con le finalità dell'intervento, le evidenze dell'analisi desk e dei trend sono state confrontate per evidenziare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce per il comparto del Legno-Arredo pugliese. Le evidenze sono sintetizzate e descritte nella matrice SWOT seguente. Si sottolinea che una delle finalità di un'analisi SWOT è la **sintesi**, ovvero l'evidenziazione dei fattori maggiormente significativi in un'analisi composita che ha compreso un insieme più ampio di parametri; per questo il principio di compilazione non è l'eshaustività ma la significatività.

Tab. 12 Matrice SWOT del settore

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)	WEAKNESSES (PUNTI DI DEBOLEZZA)
<ul style="list-style-type: none"> • Posizione geografica: la posizione geografica della Puglia la rende interlocutrice di grande interesse per l'area mediterranea, balcanica e Medio-orientale. • Casi di successo: negli ultimi anni si sono avuti casi di successo nell'utilizzo di nuove tecnologie e nuovi materiali, che possono fungere da volano per rafforzare la convinzione nella capacità innovativa del territorio. • Attitudine alla collaborazione: le imprese pugliesi hanno sviluppato in molti casi iniziative di collaborazione, dimostrando maturità e sensibilità rispetto ai fattori critici di successo. • Flessibilità e resilienza: le imprese pugliesi sono spesso piccole e non di rado trainate dalla domanda, più che in grado di generare nuova domanda; per questo, le imprese che hanno superato la crisi ci sono riuscite in quanto dotate di grande capacità di adattamento e un buon prodotto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand awareness: a differenza di altri distretti nazionali, l'associazione Puglia/legno-arredo è meno immediata ed efficace, e richiede un lavoro di marketing territoriale più strutturato. • Fattori dimensionali: la relativa assenza di grandi <i>player</i> in grado di trainare il settore rende il tessuto industriale pugliese maggiormente soggetto alle limitazioni connesse alla frammentazione dimensionale (mancato raggiungimento delle masse critiche, accesso al credito, ecc.). • Infrastrutture e logistica: il territorio pugliese è dotato di un sistema di infrastrutture migliore di altre parti del Meridione, ma certamente meno efficiente delle regioni settentrionali, elemento che riduce la capacità di export verso nord. • Talenti: il contesto economico pugliese, seppur con un trend di miglioramento negli ultimi anni, ha ancora difficoltà strutturali a creare e trattenere talenti per il settore del legno-arredo, sia da un punto di vista tecnico, sia da un punto di vista commerciale.
OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÀ)	THREATS (MINACCE)
<ul style="list-style-type: none"> • Legame territorio-innovazione: il territorio pugliese è ricco di spunti culturali e di contaminazione tra settori, tradizioni e capacità di saper fare che, opportunamente combinati e comunicati possono creare il volano territoriale utile a rafforzare la riconoscibilità degli operatori. • Combinazione di eccellenze tecnologiche: il territorio presenta una combinazione piuttosto caratterizzante di centri di ricerca, centri di design e imprese in grado di convertirli in iniziative di business (ad esempio, sotto forma di meccanizzazione di lavorazioni manuali, oppure di applicazione di nuovi materiali a contesti produttivi differenti). Lo sfruttamento di queste sinergie può creare (e, in effetti, ha creato in passato) opportunità di grande interesse • Mercati emergenti: alcuni mercati emergenti, specie in area medio-orientale (ad esempio, l'Iran), sono ancora largamente sotto-esplorati e, al contempo, fortemente sensibili alla leva prezzo, che rende il <i>made in Italy</i>, per quanto apprezzato, relativamente poco vendibile. Un posizionamento di prezzo come quello delle imprese pugliesi potrebbe essere, in questo senso, decisamente interessante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita di fattori differenzianti: il fenomeno di perdita dei talenti o di distacco generazionale rischia di impoverire il tessuto imprenditoriale e industriale pugliese, se non contrastato con iniziative di sviluppo di talenti e di condizioni lavorative in grado di consentire crescita e sviluppo personale e professionale ai giovani pugliesi. • Perdita del "treno tecnologico": si fa riferimento, in questo contesto, al tema dell'utilizzo di internet per potenziare l'azione commerciale e innovativa delle imprese. La rivoluzione tecnologica nei rapporti impresa-mercato sta riconfigurando il settore, e al momento il comparto non sembra essere stato in grado di abbracciare completamente questa sfida. Questa situazione rischia, nel lungo periodo, di creare barriere all'ingresso sui mercati internazionali decisamente onerose per le imprese pugliesi.

4 INNOVAZIONE DEL SISTEMA PRODOTTO

Nel seguente paragrafo, verrà descritto e analizzato lo scenario di innovazione del settore. Nello specifico, in primo luogo verranno presentati le dinamiche di innovazione del settore, con riferimento all'attività brevettuale, alle pubblicazioni tecnico-scientifiche sull'innovazione di prodotto e di processo, nonché ci si soffermerà sui principali progetti di ricerca europei sviluppati. Successivamente, verranno invece descritte e discusse le principali strategie di innovazione nel settore, fornendo una serie di esempi concreti della loro attuazione.

4.1 Analisi delle Dinamiche di Innovazione

Come prima introdotto, per l'analisi delle dinamiche di innovazione si è fatto riferimento all'utilizzo di dati secondari per identificare l'attività brevettuale, scientifica e progettuale. Nello specifico, per quanto concerne i brevetti si è fatto riferimento al database esp@cent dell'European Patent Office (EPO). Diversamente, per quanto riguarda le pubblicazioni si è guardato invece al database scientifico SCOPUS, creato nel 2004 dalla casa editrice Elsevier. Infine, i progetti di ricerca europei del comparto sono stati identificati grazie all'utilizzo del database CORDIS (Community Research and Development Information Service), rappresentante la fonte d'informazione ufficiale per la pubblicazione di tutti gli inviti a presentare proposte nell'ambito dei diversi programmi quadro di ricerca e sviluppo tecnologico.

4.1.1 Brevetti

Il brevetto (o più propriamente brevetto per invenzione) è un titolo giuridico in forza del quale al titolare viene conferito un diritto esclusivo di sfruttamento dell'invenzione, in un territorio e per un periodo ben determinati, e che consente di impedire ad altri di produrre, vendere o utilizzare l'invenzione senza autorizzazione. Per invenzione si intende una soluzione nuova ed originale ad un certo problema tecnico. Essa può riguardare un prodotto o un processo (metodo, procedimento). Il diritto relativo al brevetto per invenzione appartiene al campo della cosiddetta proprietà intellettuale, unitamente al diritto d'autore e ai marchi. In Italia, come anche in altri paesi, esiste un'altra forma di brevetto, cioè il brevetto per modello di utilità, che protegge i nuovi modelli, consistenti ad esempio in particolari conformazioni o combinazioni di parti più comode o efficaci rispetto a quanto già noto e ha validità pari a 10 anni. In passato erano sottoposti a brevettazione anche i disegni e modelli ornamentali, ma oggi sono oggetto di registrazione. È a volte difficile distinguere un modello di utilità da un'invenzione. Molti considerano il modello di utilità come "una piccola invenzione". Si dice anche che si ha invenzione quando si realizza un prodotto nuovo, mentre si ha modello di utilità quando si migliora un prodotto già esistente. In Italia la normativa di base sui brevetti è stabilita dal Codice Civile, in particolare dal Titolo IX del Libro Quinto intitolato "Dei diritti sulle opere dell'ingegno e sulle invenzioni industriali". Più specificamente l'articolo 2585 definisce l'oggetto del brevetto come segue:

«Possono costituire oggetto di brevetto le nuove invenzioni atte ad avere un'applicazione industriale, quali un metodo o un processo di lavorazione industriale, una macchina, uno strumento, un utensile o un dispositivo meccanico, un prodotto o un risultato industriale e l'applicazione tecnica di un principio scientifico, purché essa dia immediati risultati industriali. [...] »

Storicamente però, in Italia la disciplina specifica della proprietà intellettuale ed industriale è sempre stata oggetto della legislazione speciale e, recentemente, la normativa in materia brevettuale è stata fatta confluire (unitamente a quella sui marchi, sui modelli e sui design registrati) nel D.Lgs. 10 febbraio

2005, n. 30 (Codice della Proprietà Industriale). In generale per la brevettabilità, oltre all'industrialità ed alla liceità dell'invenzione, sono indispensabili i requisiti della novità e dell'attività inventiva. Ciò significa che il trovato oggetto dell'invenzione deve essere nuovo, e cioè non deve essere compreso nello stato della tecnica (v. art. 46 Codice della Proprietà Industriale), non deve essere noto pubblicamente e non è documentato né in Italia né all'estero. Il titolare del brevetto, che può essere diverso dall'inventore, ha un diritto esclusivo sullo sfruttamento dell'invenzione. Questo è un diritto patrimoniale, che può essere ad esempio ceduto o dato in licenza, gratuitamente o, più spesso, dietro compenso. L'inventore o gli inventori rimangono comunque sempre titolari del diritto morale ad essere riconosciuti autori dell'invenzione; tale diritto è inalienabile, ossia non può essere ceduto. Per l'ottenimento di un brevetto, occorre presentare una domanda all'Ufficio italiano brevetti e marchi che svolge una ricerca di anteriorità (effettuata per suo conto dall'Ufficio europeo dei brevetti) ed un esame di brevettabilità per verificare se la domanda di brevetto risponde ai requisiti di legge. In questa fase, il richiedente del brevetto può presentare osservazioni alle eventuali obiezioni dell'esaminatore, ed anche modificare la domanda di brevetto. Non è però consentito estendere il contenuto della domanda di brevetto oltre quanto originariamente presentato. Se i requisiti di brevettabilità sono soddisfatti, l'Ufficio italiano brevetti e marchi concede il brevetto, la cui durata è di venti anni dalla data del deposito della domanda, a patto che vengano pagate le prescritte tasse annuali per il mantenimento in vita del brevetto. Per i farmaci, la durata del brevetto può essere estesa fino a 25 anni perché trascorre un po' di tempo per l'Autorizzazione all'Immissione in Commercio (AIC) da parte del Ministero della Salute, dopo aver presentato la documentazione inerente ai risultati delle sperimentazioni chimiche sul farmaco, e ciò restringerebbe l'arco temporale di effettivo sfruttamento commerciale se non ci fosse suddetta estensione. A mente dell'art. 45 comma 1 D.Lgs. 30/2005 "Possono costituire oggetto di brevetto per invenzione le invenzioni nuove che implicano un'attività inventiva e sono atte ad avere un'applicazione industriale. Nello specifico, per essere considerata brevettabile, un'invenzione deve avere le seguenti caratteristiche: i) novità; ii) attività inventiva; iii) industrialità; iv) liceità; v) sufficiente descrizione. Infine, i commi 2, 3, 4 e 5 dell'art. 45 D.Lgs. 30/2005 descrivono ciò che non può essere brevettato, ossia: i) le scoperte, le teorie scientifiche e i metodi matematici (comma 2); ii) i piani, i principi e i metodi per attività intellettuali, per giochi o per attività commerciali ed i programmi per elaboratore (comma 2); iii) le presentazioni di informazioni in quanto tali (comma 2 e 3); iv) i metodi per il trattamento chirurgico o terapeutico del corpo umano o animale e i metodi di diagnosi applicati al corpo umano o animale. Questa disposizione non si applica ai prodotti, in particolare alle sostanze o alle miscele di sostanze (farmaci), per l'attuazione di uno dei metodi nominati (comma 4); v) le razze animali ed i procedimenti essenzialmente biologici per l'ottenimento delle stesse. Questa disposizione non si applica ai procedimenti microbiologici ed ai prodotti ottenuti mediante questi procedimenti (comma 5); vi) tutto ciò che non è prodotto dell'invenzione umana ed è esistente in natura, come il genoma umano o le vitamine. Inoltre non possono essere oggetto di protezione da brevetto: creazioni estetiche; schemi, regole e metodi per compiere atti intellettuali; le scoperte di sostanze disponibili in natura; invenzioni contrarie all'ordine pubblico, alla morale o alla salute pubblica.

L'analisi dei brevetti condotta utilizzando il data base EPO mostra un comparto che negli ultimi 15 anni ha avuto una scarsissima propensione all'attività brevettuale. In particolare, risulta che dei 237 brevetti sviluppati in Italia e collegati all'arredamento (search term: furniture) solo 1 è stato pubblicato negli ultimi 15 anni (2001); dei 180 brevetti concernenti il legno (search term: wood), solo 5 sono stati

sviluppati nel periodo in esame 2000-2015; infine, dei 141 brevetti concernenti l'imbottitura (search terms: padding e lining) solo 1 è stato pubblicato negli ultimi 15 anni.

Tab. 13 Numero di brevetti italiani

Parola - chiave	Numero totale	Numero 2000-2015
Furniture	237	1
Wood	180	5
Padding	62	0
Lining	79	1

Fonte: Elaborazione Polimi su dati EPO

Il brevetto più recente nell'ambito dell'arredamento è stato sviluppato dalla VEGAM srl, una divisione di SPAC S.p.A., azienda veneta specializzata nell'ambito dei tessili tecnici e degli accoppiati, con produzioni di tessuti per differenti settori (accessori per l'infanzia, selle per bici e moto, borse e accessori moda, ortopedia, arredamento, ecc.), feltri e tessuti non tessuti, espansi, termoadesivi e autoadesivi, membrane, ecc. Il brevetto riguarda lo sviluppo di "un foglio composito per rivestimento decorativo di substrati, comprendente una pellicola di base di materiale termoplastico colorato e un film termoplastico trasparente".

Numerosi i brevetti sviluppati nel comparto dei mobili per cucina, tra questi si segnala, a titolo di esempio, quello sviluppato da VALCUCINE Spa, riguardante lo sviluppo di "porta con telaio metallico per mobili e, in particolare, per cucine".

Tra i brevetti concernenti il trattamento e le lavorazioni del legno per il comparto arredo, si segnalano:

- il brevetto di EUROCOMPONENTI srl, per la "Production of faced wood wings for doors or panels for e.g. wardrobes, involves applying material layer having relief wood grain to tablets and support plane, and applying covering sheet on surface and edges of the wing" (anno di pubblicazione 2000).
- il brevetto di IDEALSEDIA, azienda localizzata in provincia di Udine tra i leader in Italia nel settore dell'arredamento per la casa, con particolare specializzazione nella produzione di Sedie e tavoli, per "Assembly method for wood furniture and artificial materials using couplers".

Tra i brevetti concernenti l'imbottitura, molteplici sono quelli sviluppati da aziende specializzate nella componentistica dei veicoli, come pure da aziende del settore Tessile-Abbigliamento-Calzature (TAC). Con riferimento al comparto arredo si segnalano:

- Il brevetto relativo a "Use of natural cotton fibre non-woven fabric elements - the invention relates to a new use for natural cotton fibre non-woven fabric elements acting as an impermeable padding or a breathing and biodegradable layer which is impermeable to water", sviluppato da TESSILBRENDA Srl, azienda specializzata nella produzione di non tessuti in polipropilene e poliestere destinati ad un'ampia gamma di prodotti per l'industria dell'arredo.
- Il brevetto relativo al miglioramento del processo di realizzazione di laminati plastici per le porte d'arredo, realizzato da PURICELLI srl, azienda specializzata nella produzione di laminati plastici e superfici decorative.

4.1.2 Pubblicazioni scientifiche

Una pubblicazione scientifica è uno scritto redatto in modo oggettivo su un argomento scientifico e pubblicato attraverso i canali di comunicazione della comunità scientifica. La pubblicazione scientifica

rappresenta la principale forma di comunicazione ufficiale della comunità scientifica, tramite la quale i singoli ricercatori o i gruppi di ricerca rendono pubblici i metodi ed i risultati dei propri lavori scientifici. Si differenzia rispetto agli altri scritti su argomenti scientifici (esempio: un articolo di giornale, un testo divulgativo o scolastico) in quanto viene diffusa, in formato cartaceo o digitale, dai gruppi editoriali di riviste scientifiche o da altri editori specializzati, quali per esempio editori accademici. Le pubblicazioni di questi gruppi editoriali, in generale, sono regolamentate da procedure di accettazione e di valutazione dei lavori presentati; tali procedure sono mirate a stabilire quali lavori scientifici posseggano i requisiti necessari per essere pubblicati. I lavori scientifici che superano tali procedure vengono pubblicati, divenendo così pubblicazione scientifica. Una delle procedure di accettazione maggiormente diffuse è la revisione paritaria. Le pubblicazioni scientifiche, nella maggioranza dei casi, appartengono a una delle seguenti tre categorie principali: i) articoli pubblicati su riviste scientifiche; ii) lavori pubblicati in atti di congressi; iii) libri (monografie scientifiche) o contributi a libri. Le pubblicazioni scientifiche, essendo destinate ai professionisti della ricerca, sono spesso di difficile comprensione per i non esperti, sia per l'utilizzo di termini tecnici di settore, sia perché presuppongono nel lettore una preparazione specialistica. Il loro stile si differenzia quindi dagli "articoli divulgativi", nei quali la struttura del testo è ricostruita secondo i criteri dell'articolo di giornale e il contenuto è semplificato per consentire un'adeguata comprensione anche ai meno esperti. Ogni articolo scientifico presenta una sua struttura standard, che si compone delle seguenti informazioni: titolo, nomi degli autori, abstract, keywords, classificazione tematica, metodo, risultati, discussione, conclusione e riferimenti. Particolare attenzione meritino le keywords e l'esplicitazione della metodologia. Nello specifico, le keywords sono una lista di parole in riferimento agli argomenti trattati nell'articolo, la scelta delle parole chiave spetta all'autore dell'articolo; vennero introdotte a partire dalla seconda metà del secolo XX per migliorare la catalogazione degli scritti nelle biblioteche e facilitare il reperimento di articoli inerenti a un determinato soggetto. Quasi sempre sono elencate in testa all'articolo, vicino all'abstract. La loro importanza è aumentata dopo l'avvento dell'era digitale, in quanto i motori di ricerca catalogano e forniscono gli articoli proprio sulla base delle parole chiave, per esempio: un articolo intitolato Multiple routes to asexuality in an aphid species avrà come parole chiave: reproductive system e asexuality. La metodologia, diversamente, permette ad un articolo di soddisfare tre requisiti principali, quali: 1) scientificità, 2) riproducibilità e 3) confutazione. In primis, i metodi sono importanti in un articolo scientifico in quanto ne giustificano la scientificità. Nel paragrafo relativo ai metodi vengono indicate tutte le procedure relative al modo in cui è stato svolto lo studio. Inoltre, i metodi conferiscono il carattere di riproducibilità scientifica, ovvero, se un'altra persona, in condizioni standard, seguisse passo passo i metodi indicati dall'articolo, in qualsiasi parte del mondo, indipendentemente dall'operatore che li esegue, dovrebbe ottenere i medesimi risultati ottenuti dall'autore dell'articolo. Infine, molti scienziati ripetono gli esperimenti di altri ricercatori proprio per sincerarsi dell'effettiva riproducibilità e, se anche un solo operatore, potendo dar prova di aver seguito rigorosamente i metodi elencati dall'autore dell'articolo, ottenesse un risultato differente da quello contenuto nell'articolo, l'articolo andrebbe incontro a quella che viene denominata confutazione scientifica, non potrebbe più essere citato da altri autori di articoli scientifici e la sua validità sarebbe annullata. Questo concetto, per cui una sola evidenza contraria può confutare un'opera scientifica, è valido però solo quando il controllore ripete il lavoro seguendo il medesimo metodo e non un metodo anche solo di poco differente.

Lo studio sulle pubblicazioni scientifiche, condotto utilizzando il database SCOPUS e relativo al quinquennio 2010-2014, ha fornito una prima mappatura di quella che è la dimensione della ricerca scientifica nel campo dell'arredo e dei materiali per l'arredamento.

La tabella sottostante riporta il numero di articoli pubblicati per anno che contengono nel titolo e nell'abstract i search terms: furniture, wood, padding e lining.

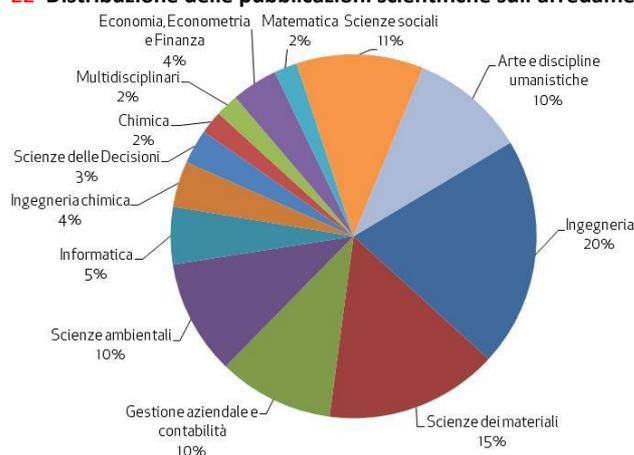
Tab. 14 Numero pubblicazioni scientifiche
Anni 2010-2014.

Parola chiave	2010	2011	2012	2013	2014	Totale
Furniture	68	68	68	77	68	349
Wood	527	539	565	576	599	2.806
Padding	6	4	7	5	9	31
Lining	73	72	92	111	97	445

Fonte: Elaborazione Polimi su dati SCOPUS

Le tematiche di ricerca delle pubblicazioni attinenti l'arredamento sono piuttosto disperse anche tra i diversi subject.

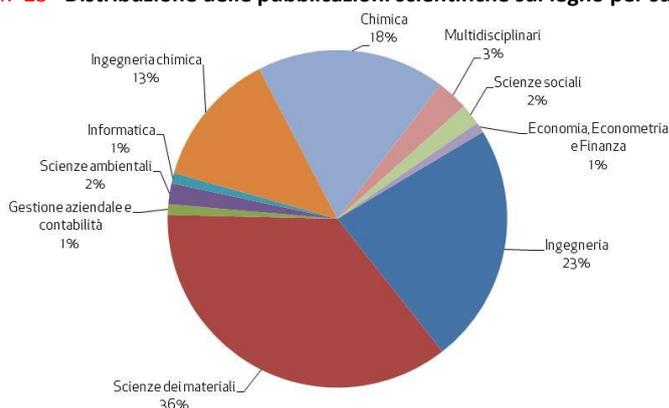
Graf. 22 Distribuzione delle pubblicazioni scientifiche sull'arredamento per subject



Fonte: Elaborazione Polimi su dati SCOPUS

Per quel che riguarda le pubblicazioni aventi *wood* come keyword, il subject più ricorrente, come ci si può attendere, è quello della scienze dei materiali - il 36% delle pubblicazioni infatti ricade nel subject "material science".

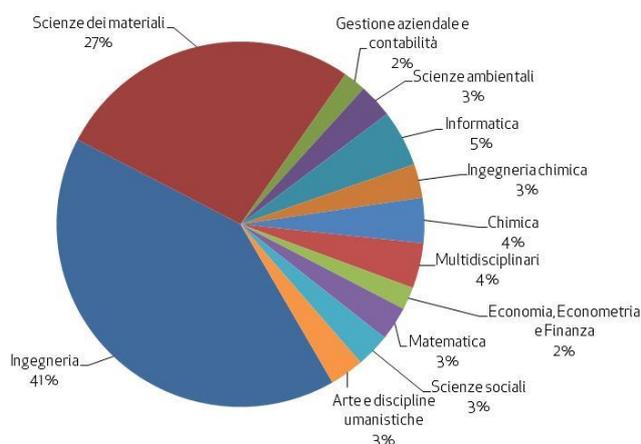
Graf. 23 Distribuzione delle pubblicazioni scientifiche sul legno per subject



Fonte: Elaborazione Polimi su dati SCOPUS

La ricerca in tema di imbottiture invece è estremamente concentrata sulle tematiche ingegneristiche e della scienza dei materiali, il 41% delle pubblicazioni infatti ricade nel subject “engineering” e il 27% nel subject “material science”.

Graf. 24 Distribuzione delle pubblicazioni scientifiche sulle imbottiture per subject



Fonte: Elaborazione Polimi su dati SCOPUS

4.1.3 Programmi Quadro di Ricerca

I programmi quadro di ricerca e sviluppo tecnologico rappresentano il principale strumento dell'UE per attuare la politica comunitaria in materia di Scienza e Tecnologia definita negli accordi di Maastricht (1993) e Amsterdam (1997). Questo strumento è stato previsto dal Trattato di Roma, all'articolo 163: “L'Unione avrà l'obiettivo di rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche dell'industria Europea incoraggiandola a divenire competitiva a livello internazionale, nello stesso tempo dovrà promuovere le attività di ricerca considerate necessarie da altri capitoli del Trattato”. Con i Programmi Quadro la Commissione si affianca a programmi di ricerca nazionali e regionali per concentrare e coordinare gli sforzi di università, enti di ricerca e piccole e grandi imprese nei settori che possono dare valore

aggiunto alla ricerca europea e produrre effetti benefici per la società. L'obiettivo politico perseguito è quello di favorire le cooperazioni tra i Paesi europei per sfruttare le sinergie transnazionali, ad esempio per progetti particolarmente vasti e costosi oppure per la ricerca di soluzioni a problemi significativi per l'intera Europa.

A differenza dei programmi di ricerca nazionali, quelli finanziati dall'UE vedono riuniti istituti di ricerca, industrie e organizzazioni di utenti di più paesi europei per mettere in comune le loro risorse e stimolare il trasferimento di conoscenze e di tecnologie al di là delle frontiere nazionali. Le attività di ricerca dell'UE – articolate nei "Programmi Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico" – sono quindi imperniate sul lavoro essenziale che deve essere effettuato a livello europeo, concentrando il massimo impegno nei settori più critici e suscettibili di trarre il maggiore beneficio dal "valore aggiunto europeo". I progetti devono essere transnazionali, solo consorzi di partner provenienti da paesi membri o associati possono partecipare. Le azioni di mobilità e training prevedono che i ricercatori possono chiedere una borsa di studio solo per paesi diversi da quello di origine o di residenza. Tutte le attività che possono essere sviluppate a livello nazionale, non ricevono finanziamenti da parte dell'Unione europea. Il primo Programma Quadro è stato varato nel 1984 e nel 2007 è stato inaugurato il 7PQ (Settimo programma quadro) che si è chiuso nel 2013. Infine, Horizon 2020 è il nuovo Programma del sistema di finanziamento integrato destinato alle attività di ricerca della Commissione europea, compito che spettava al VII Programma Quadro, al Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP) e all'Istituto Europeo per l'Innovazione e la Tecnologia (EIT). Il nuovo Programma è attivo dal 1° gennaio 2014 fino al 31 dicembre 2020, e supporterà l'UE nelle sfide globali fornendo a ricercatori e innovatori gli strumenti necessari alla realizzazione dei propri progetti e delle proprie idee. Il budget stanziato per Horizon 2020 (compreso il programma per la ricerca nucleare Euratom) è di 70.2 miliardi di € a prezzi costanti, nonché 78,6 miliardi di € a prezzi correnti.

Altri strumenti comunitari gestiti dalla UE per contribuire allo sviluppo della nostra economia sono: i Fondi strutturali e il Fondo di coesione, che costituiscono gli strumenti finanziari della politica regionale della UE il cui scopo consiste nell'equiparare i diversi livelli di sviluppo tra le regioni e tra gli Stati membri. Essi contribuiscono pertanto a pieno titolo all'obiettivo della coesione economica, sociale e territoriale.

Dalla ricerca sul database CORDIS sono stati rilevati 103 progetti aventi partner italiani e finanziati con fondi europei. Tuttavia, l'analisi approfondita di ciascun progetto ha evidenziato che tra questi solo 25 progetti hanno obiettivi e risultati rivolti al comparto arredo.

In particolare, 18 progetti sono collegati all'arredamento (search term: furniture) con un diverso grado di ricaduta potenziale. Tra quelli i cui risultati attesi hanno maggiore impatto sul comparto si segnalano i progetti "Integral automatic system for kitchen furniture manufacturing" (box *Progetto #01*) e "Surface finish solution for leather upholstery" (box *Progetto #02*).

progetto #01

Progetto: Integral automatic system for kitchen furniture manufacturing

Data di inizio: 2000-07-06

Termine: 2001-07-05

Obiettivo: The main objective pursued with this project is to develop a pilot system to be applied in kitchen and accessories furniture manufacturing totally automated, from the transmission of a request through Internet

until its delivery, without a direct intervention of working power. This carries out an important innovation within the kitchen furniture sector and will suppose a flexible production totally oriented to customer needs, to decrease drastically the lead time and the mistakes during the management and the production, and to minimise the waste and raw material employment. As specific objectives aimed in this project, it is worth to mention's. To automate totally the manufacturing process from the request transmission till the final product deliveries. To reduce the lead-time to the half. Nowadays, the average lead-time within the sector is about 30 days and with this proposal it will be decreased until 15 days. 3. To increase the product quality thanks to the administration and production management mistakes elimination's. To increase the raw material exploitation, reducing waste. 5. To reduce risks for the working power due to the manual works with saws or sharp items and also due to the contact with volatile and/or toxic dangerous.

Programma di finanziamento: FP5-GROWTH

Coordinatore: SIETE D (Spagna)

Partner Italiano: ETHON S.R.L

progetto #02

Progetto: Surface finish solution for leather upholstery

Data di inizio: 2000-05-15

Termine: 2001-05-14

Obiettivo: The aim is to develop novel technologies and systems which overcome the problem of colour dye transfer from fabrics to below the surface finish of leather upholstery during normal use. The objectives are to:- Identify the mechanisms which facilitate the transfer of colour dry/ soiling to leather upholstery;-Assess the suitability of applying alternatives to the standard coating technology systems that are currently employed for leather upholstery;-Develop a realistic test specification and European Standard for leathers used as furniture upholstery materials;-Reduce manufacturer returns and increase competitiveness within the SME dominated furniture industry.

Programma di finanziamento: FP5-GROWTH

Coordinatore: UNION SPECIALTIES (Regno Unito)

Partner Italiano: CONCERIA BRUTTOMESSO RUGGERO TC Snc

Tra i 75 progetti concernenti il legno (search term: wood), solamente 6 hanno connessioni con il comparto dell'arredamento. Si riportano nei box che seguono i dettagli dei progetti più recenti.

progetto #03

Progetto: Obtainment of panels and other wooden and plastic accessoires from recycled paper and cardboards through a semi-dry process

Data di inizio: 2001-10-11

Termine: 2002-04-10

Obiettivo: The aim of the project is to study and to realise a process to transform paper and the discarded paper of the industries into panels, plastic and other material for furniture or other industries. With this project, a no-water recycling system will be made whose output will be some material for the furniture or plastic industries, ready to be used for furnishing with no need for other processing. The project answer to the requirements of a new European set of rules about sustainable growth. These rules concern mainly with defence and reformation of environmental goods: water is one of the most precious and important natural resource. The project reduces the use of wood and plastic for the furniture industry and increases the use of recycled paper. This is an important aspect, indeed all the European countries have a lot of difficulties in the recycle of paper, because recycling is difficult, expensive and needs a lot of water.

Programma di finanziamento: FP5-GROWTH

Partner Italiano Coordinatore: GRAFICHE GROUP Srl

progetto #04

Progetto: AGRO-COMPOSITES - Highly efficient process for the production of a new environmentally-friendly resin and of innovative composite materials using this resin in high tech and traditional industries.

Data di inizio: 2001-02-01

Termine: 2004-01-31

Obiettivo: The increasing environmental concern of the community lead, during last years, to emergence of needs for new processes that would be agile and eco-efficient. One partner of this project has discover and patented the synthesis of a new environment -friendly resin based on vegetable oils suitable for uses in various application fields ranging from traditional to high tech industry. A consortium was created including several industrials from different areas to develop new processes either using this resin or allowing to produce it. Such processes will be oriented towards modern factory. The optimisation of these processes, that will be done within the present project, will allow to produce some objects based on composite materials in the field of aeronautics, automotive, wood, textile and furniture industry. At end, this project will generate some new environment friendly processes suitable for rapid industrial development and allowing the production of a wide range of product with decreased environmental impact and optimised production costs.

Programma di finanziamento: FP5-GROWTH

Coordinatore: AGROINDUSTRIE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT SA (Francia)

Partner Italiano: DRY DOUGHY Srl

Tra i 10 progetti concernenti l'imbottitura (search terms: padding e lining), solo uno può avere significative connessioni con le produzioni di mobili e arredo. Si tratta del progetto NEREFITE - New fire retardant textiles (box Progetto #05).

progetto #05

Progetto: NEREFITE - New fire retardant textiles

Data di inizio: 2002-01-01

Termine: 2004-12-31

Obiettivo: This project aims to enhance halogen free fire retardant (FR) properties for textile materials developing intumescent halogen free FR to face evolution of textile European fire regulations. It will provide a serious advance finalising solutions for the European industry and business connected with the public where fire safety is needed by end-users. New technical FR formulations and implementation engineering will be studied at laboratory and pilot scale to treat textile fabrics "in mass" during processing and "outside" by back coating with binder resins. Results will be validated by industrial trials. These developments will be transferred to non-fibrous materials in other sector area. The choice of product and engineering process will be designed to maintain the development in Europe of new FR textile materials for maximum safety.

Programma di finanziamento: FP5-GROWTH

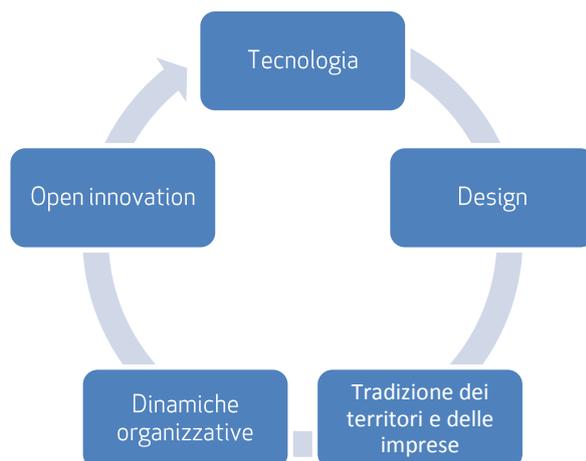
Coordinatore: INSTITUT FRANCAIS DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT (Francia)

Partner Italiano: CENTRO DI CULTURA PER L'INGEGNERIA DELLE MATERIE PLASTICHE

4.2 Strategie di Innovazione

Al fine di definire nuove prospettive di innovazione del comparto, sono state identificate cinque direttrici principali lungo cui sviluppare nuove soluzioni di prodotto e di processo volte a sostenere e rilanciare la competitività delle imprese pugliesi operanti nell'ambito del settore del mobile-arredo pugliese. Nello specifico, processi di innovazione possono essere guidati dalla tecnologia, dal design, dalla tradizione dei territori e delle stesse imprese, legati alle dinamiche organizzative, nonché sviluppati a partire dai nuovi modelli di *open innovation*. Nel seguito, per ciascuna delle cinque direttrici identificate verranno presentati e discussi le relative dinamiche, vantaggi e approcci di implementazione.

Fig. 5 Diretrici di innovazione



4.2.1 Innovazione e Tecnologia

L'innovazione tecnologia consiste nello sfruttamento a fini economici di un sapere scientifico e tecnico messo a punto all'interno o all'esterno dell'impresa e del settore. Si intende, pertanto, l'applicazione ai prodotti e/o processi aziendali di: i) nuove conoscenze scientifiche; ii) nuove utilizzazioni produttive delle conoscenze scientifiche già esistenti; iii) significativi perfezionamenti delle utilizzazioni produttive in atto.

Le innovazioni di natura tecnologica possono essere distinte in due macro-categorie, quali innovazioni radicali e innovazioni incrementali. Le prime, ossia le innovazioni di natura più radicale e dirompente, determinano cambiamenti tecnologici determinati da tecnologie radicalmente nuove e legati ai progressi della scienza. Determinano, quindi, una drastica riduzione dei costi e un notevole miglioramento delle caratteristiche tecniche di prodotti e/o processi. Diversamente, le innovazioni incrementali possono derivare dall'attività di ricerca e sviluppo (R&S) o, più frequentemente, essere il risultato di piccole invenzioni e miglioramenti suggeriti ed attuati dallo staff organizzativo o dagli utenti finali. Sia le innovazioni radicali sia quelle di natura incrementale possono riferirsi a nuovi prodotti e nuovi processi. In particolare, le innovazioni di prodotto si manifestano nell'aggiunta di nuove caratteristiche, nuove versioni o estensioni ad una linea di prodotto/servizio altrimenti standard; diversamente, potrebbero incorporare tecnologie completamente nuove o presentarsi come combinazione di tecnologie esistenti che danno vita a prodotti significativamente nuovi. Le innovazioni di processo, invece, cambiano il modo in cui i prodotti e i servizi vengono realizzati o erogati.

Lo sviluppo di innovazioni di natura tecnologica offre alle imprese una serie di vantaggi, che possono tradursi in concrete nuove opportunità di business.

Nello specifico, rende possibile:

- stabilire un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo rispetto ai competitors tramite la messa a punto di prodotti innovativi che soddisfino un bisogno non ancora manifestatosi sotto forma di domanda;
- generare nuove e rilevanti opportunità di sviluppo di mercati;
- migliorare la qualità dei prodotti, aumentare il grado di flessibilità degli impianti fino alla riduzione delle scorte di materie prime e semilavorati;
- anticipare e guidare bisogni ancora inespressi da parte dei consumatori;

- attribuire a prodotti e servizi nuove funzionalità;
- migliorare l'efficienza dei fattori produttivi (riduzione dei costi complessivi della produzione, aumento del grado di sfruttamento della capacità produttiva predisposta, ecc.).

Per sviluppare innovazioni tecnologiche è possibile utilizzare due approcci, endogeno ed esogeno. Nello specifico, l'adozione di un approccio endogeno mira a generare all'interno dell'azienda idee innovatrici di utilità per le persone e realizzare in-house attività di R&S o di ricerca applicata. Diversamente, uno sviluppo esogeno si basa sull'acquisizione di conoscenza tecnologica da fonti esterne all'azienda, quali enti di ricerca/università, produttori di beni complementari, concorrenti, fornitori, ecc. In sintesi, è possibile affermare come per sviluppare innovazioni di natura tecnologica sia necessario: i) essere visionari, ovvero saper individuare con anticipo nel proprio settore soluzioni o idee che non esistono ancora o migliorare quelle che già esistono; ii) collaborare e saper sfruttare le opportunità derivanti dalla collaborazione, ovvero essere in grado di comprendere e impiegare nuove conoscenze sviluppate da fonti esogene; iii) sfruttare le opportunità tecnologiche derivanti da altri settori, ovvero saper incrociare esperienze, competenze e brevetti presenti in settori diversi.

Tra gli esempi di imprese del comparto che hanno sviluppato una strategia di innovazione che vede centrale il ruolo della tecnologia, va certamente menzionata Megatex, impresa pugliese che produce calze tecniche, classiche e sportive. Negli ultimi anni l'azienda ha sviluppato innovazioni di prodotto basate su trattamenti innovativi delle fibre tessili. A tal fine la Megatex si avvale di un team di ricercatori interno, investe poco meno del 3% del fatturato in R&S, e mantiene strette collaborazioni con il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università di Lecce. Grazie alla combinazione delle competenze sul prodotto interne all'azienda e le conoscenze sui materiali possedute dai ricercatori universitari, è stato possibile sviluppare prodotti innovativi. I progetti di ricerca svolti dalla Megatex hanno portato a sviluppare i seguenti brevetti:

- “Filati di origine naturale e sintetica con proprietà di elevato assorbimento ottenuti attraverso l'introduzione di idrogel superassorbente”;
- “Filati di origine naturale e sintetica con caratteristiche di barriera al trasporto di calore ottenuti attraverso la deposizione di aerogel”;
- “Trattamenti funzionali antibatterici su materiali di origine naturale o sintetica ottenuti tramite deposizione di cluster di argento prevalentemente metallico”;
- “Filati allungabili derivati dalla caratterizzazione di materiali ad elevata componente viscosa”.

Di fondamentale importanza per la realizzazione del progetto e soprattutto per l'industrializzazione dei risultati della ricerca è stato l'accordo con le aziende produttrici di filati e di macchine tessili.

4.2.2 Innovazione e Design

L'innovazione *design-driven* consiste di fatto nel generare nuovi prodotti attraverso un processo volto a modificare il significato di un prodotto più o meno noto all'interno di un dato mercato. L'adozione di tale strategia di innovazione si concretizza in tre vantaggi principali che le imprese possono cogliere, quali:

- stabilire un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo rispetto ai competitors tramite innovazioni che non provengono direttamente da bisogni di mercato, ma che piuttosto creino un nuovo mercato;
- anticipare e guidare bisogni ancora inespressi da parte dei consumatori;

- attribuire a prodotti e servizi un nuovo significato che innesti nei consumatori una nuova ragione per acquistarli.

Per far leva sull'innovazione guidata dal design e quindi sviluppare nuove soluzioni di prodotto e di processo è necessario adottare una serie di approcci che possono essere sintetizzati come segue. In primo luogo, bisogna estraniarsi dai bisogni contingenti dei consumatori e assumere una prospettiva più ampia, al fine di individuare nuovi bisogni degli utenti che possano aprire nuovi mercati (anche in risposta ai prodotti della concorrenza). Successivamente, è importante che gli attori coinvolti nel processo di innovazione *design-driven* esplorino il contesto in cui si sviluppa la vita degli individui, sia in termini socioculturali sia in termini tecnologici, e comprendano come sia possibile migliorare il contesto di riferimento, facendo una propria proposta, ad esempio tramite l'applicazione di una nuova tecnologia a un prodotto che non la prevedeva. Infine, un ruolo determinante lo gioca il creare interconnessioni con altri soggetti che cercano di interpretare il modo in cui gli individui attribuiscono un significato ai prodotti. In sintesi, la corretta applicazione di questa strategie richiede di ascoltare gli interpreti per assimilare nuovi significati dei prodotti, interpretare la conoscenza acquisita per sviluppare una proposta propria e rendere la proposta attrattiva e ricca di significato per gli utenti.

Tra gli esempi di imprese del comparto che hanno sviluppato una strategia di innovazione che vede centrale il ruolo della tecnologia, vanno certamente menzionate Antrax e Artemide. Antrax è un'impresa italiana che produce radiatori per il riscaldamento domestico. In passato i radiatori erano considerati oggetti funzionali, il cui unico obiettivo era quello di assicurare una buona resa in termini energetici. Negli ultimi anni, Antrax IT e altre imprese hanno modificato il significato di questi oggetti, dando priorità alla leva della forma e dell'estetica. In questo modo hanno creato un nuovo mercato in cui i radiatori diventano parte integrante dell'arredamento domestico. Artemide ha lanciato nel 1998 la lampada Metamorfosi. Mentre l'industria dell'illuminazione concepiva la lampada come scultura moderna, Artemide ha fatto proprio il concetto secondo cui la luce ambientale, con i suoi colori e le sue sfumature, influenza il benessere e l'interazione sociale degli individui. Artemide ha perciò creato un sistema per regolare l'intensità e l'atmosfera luminosa tramite tre proiettori di luce rossa, verde e blu. In questo modo, Artemide ha cambiato le ragioni per cui un individuo acquista una lampada, modificando radicalmente il significato connesso al prodotto

4.2.3 Innovazione e Tradizione

L'innovazione guidata dalla tradizione consiste nel reinterpretare in chiave contemporanea, quell'insieme di conoscenze, competenze, valori e simboli che caratterizzano la storia di una specifica impresa, territorio o epoca. Ciò, di fatto, permette alle imprese sia di creare nuovo valore per i consumatori, sia di catturare il valore generato. Infatti, in termini di capacità di creazione di valore, l'adozione di questa specifica strategie di innovazione risponde al nostalgia boom dei consumatori verso tempi culturalmente e socialmente più stabili, nonché fornisce un significato preciso ai nuovi prodotti, attraverso la rievocazione di memorie ed esperienze, che ne determinano un specifica e ben definita identità spazio-temporale. In termini di capacità di appropriazione, invece, tale strategia riduce il rischio di imitazione, poiché la tradizione è una risorsa caratterizzata da un elevato livello di unicità, e garantisce una maggiore affidabilità e più bassi costi di sviluppo, riducendo quindi l'incertezza stessa del processo di innovazione. Per innovare facendo ricorso alla tradizione è necessario assorbire gli elementi del passato, in termini di conoscenze, competenze e valori di una specifica tradizione, analizzandoli e rendendoli fruibili a tutti i livelli dell'impresa. A tale capacità, va poi fatta seguire una reinterpretazione

degli elementi del passato, sviluppando prodotti che rispondano a nuovi bisogni dei mercati e dei consumatori. Tale reinterpretazione può avvenire seguendo tre approcci distinti, quali:

- l'introduzione di componenti innovativi a livello di prodotto, provenienti da ambiti industriali diversi;
- la creazione di inusuali combinazioni tra elementi, generando così insoliti e nuovi prodotti;
- la combinazione dei componenti tradizionali grazie all'utilizzo di innovative tecniche di processo.

Tra gli esempi di imprese del comparto che hanno sviluppato una strategia di innovazione che vede centrale il ruolo del design, vanno certamente menzionate Valcucine e Accademia del Mobile. Valcucine deve larga parte del suo successo su scala nazionale e internazionale alla capacità di combinare competenze tradizionali del suo territorio, legate agli intagli, alla molatura dei vetri, agli intarsi e mosaici, con le più avanzate tecnologie e soluzioni volte a garantire ergonomia e sostenibilità. Diversamente, Accademia del Mobile combina tradizionali tecniche di selezione ed essiccazione del legno, che affondano le radici nella storia del territorio e dell'impresa stessa, con avanzate tecnologie di processo volte ad assicurare la contemporaneità dei prodotti; ripropone, attraverso nuove soluzioni stilistiche, tradizionali piani scorrevoli, cassettoni e scomparti nascosti nei suoi prodotti, in continuità con le antiche abitudini di custodire lettere e fotografie, ricordi, preziosi, oggetti di valore, ma anche denaro e documenti importanti.

4.2.4 Innovazione e Organizzazione

L'innovazione, sia di prodotto sia di processo, legata alle dinamiche organizzative porta con sé l'introduzione di cambiamenti nella struttura organizzativa, nelle modalità di gestione, nelle procedure operative, nei modelli relazionali e nei singoli processi aziendali. Tali cambiamenti, che si ripercuotono sull'intera catena produttiva, permettono alle imprese di migliorare:

- l'integrazione, in termini di economicità, efficacia ed efficienza, delle risorse aziendali;
- la capacità di risposta e adattamento ai cambiamenti, in termini di riduzione dei tempi, orientamento al cliente e flessibilità;
- l'efficienza e l'efficacia dei processi organizzativi, dai processi di sviluppo prodotto ai processi logistico produttivo.

L'innovazione organizzativa si fonda essenzialmente sull'adozione di due approcci principali, quali il business process reengineering (BPR) e il decentramento organizzativo. Nella fattispecie, il BPR richiede un radicale intervento di ristrutturazione organizzativa, volto a ridefinire i processi aziendali, che prevede a sua volta: i) la mappatura dei processi chiave, ovvero dei processi che impattano sui fattori critici di successo; ii) la caratterizzazione dei processi in termini di input, output, cliente, attività e fasi; iii) il ridisegno del flusso delle attività che costituiscono il processo; iv) la realizzazione di team interfunzionali e l'identificazione dei responsabili di processo. Il decentramento organizzativo, diversamente, richiede una maggiore partecipazione dei dipendenti e si accompagna necessariamente ad un certo grado di decentramento decisionale. Tale pratica conduce al fenomeno dell'*empowerment* dei lavoratori, ovvero l'intervento attivo dei lavoratori nei processi di miglioramento continuo e di innovazione. Entrambi gli approcci devono concretizzarsi nella formulazione e adozione di *best work practices* e *best management practices*, volte a sostenere i processi di innovazione e miglioramento continuo delle imprese.

Tra gli esempi di imprese del comparto che hanno sviluppato una strategia di innovazione che vede centrale il ruolo dell'organizzazione, vanno certamente menzionate Romano e Natuzzi. Romano è un'impresa pugliese leader nella produzione di abbigliamento casual uomo e donna e in particolare nel mercato del jeanswear. La Romano è un esempio eccellente di un "contoterzismo evoluto" perché, grazie alle sue elevate competenze di prodotto ma anche nella gestione della produzione e della distribuzione, non si limita a realizzare il prodotto sulla base di una specifica richiesta del cliente, ma mette a disposizione il proprio know-how progettuale, gestionale, organizzativo e produttivo. L'azienda si è dotata di:

- sistemi di produzione tecnologicamente avanzati, sviluppando nel contempo nuove soluzioni organizzative che le consentono di offrire elevati standard qualitativi con tempi di risposta estremamente brevi;
- un sistema logistico avanzato con il pieno controllo dell'intera supply-chain;
- una funzione marketing che svolge servizi di customer care, avvalendosi anche di tecnologie avanzate per il Customer Relationship Management (CRM).

Diversamente, Natuzzi, grazie al progetto *Loading Optimization* sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Bari e l'Università di Copenaghen, ha implementato modelli innovativi per l'ottimizzazione del riempimento dei mezzi di trasporto. Il nuovo sistema di ottimizzazione dei carichi ha permesso la gestione di ordini più complessi e su diverse tipologie di mezzi di trasporto: divani, poltrone e complementi d'arredo possono essere stivati gestendo deformabilità e irregolarità delle loro forme, eliminando l'attività manuale di pianificazione dei piani di carico e sfruttando completamente la capienza di ogni mezzo di trasporto.

4.2.5 Open Innovation

L'ultima strategia di innovazione presentata e discussa fa riferimento al cosiddetto paradigma dell'*open innovation*, che spiega come le imprese possano e debbano fare ricorso a idee e soluzioni esterne, così come a quelle interne, nonché accedere con percorsi interni ed esterni ai diversi mercati di sbocco al fine di migliorare le proprie capacità di sviluppare nuovi prodotti. L'adozione di tale paradigma permette alle imprese di conseguire una serie di benefici di natura sia prettamente economica sia di mercato, quali:

- ridurre i costi e i tempi del processo di sviluppo nuovo prodotto;
- ridurre i rischi associati al processo di sviluppo nuovo prodotto;
- generare ricavi aggiuntivi legati alla vendita di tecnologia o soluzioni di design, senza necessariamente commercializzare i relativi nuovi prodotti;
- creare società spin-off per esplorare nuovi mercati e opportunità di business.

Al fine di implementare con successo una strategia di innovazione cosiddetta open, le imprese possono fare ricorso a diverse pratiche. La prima, in letteratura nota con il termine di *inbound open innovation*, fa riferimento all'acquisizione dall'esterno, ad esempio attraverso il ricorso alle licenze, di soluzioni tecniche e di design da incorporare nei propri prodotti di nuova generazione. Un'altra pratica, nota invece come *outbound open innovation*, guarda invece alla vendita di soluzioni tecniche e di design, che non assumono un ruolo centrale per il processo di innovazione dell'impresa e quindi per la sua competitività sui mercati, ad imprese terze, così da generare flussi di cassa aggiuntivi. Le pratiche di inbound e outbound trovano la loro concretizzazione all'interno dei cosiddetti mercati delle idee, ossia piattaforme web che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta di innovazione attraverso l'instaurarsi

di meccanismi di libero mercato. Il fenomeno dei mercati delle idee ha subito una notevole crescita negli ultimi anni, come dimostra un recente studio condotto da studiosi della Duke University di Durham nel 2010, che evidenzia un valore complessivo tra i 90 e 100 miliardi di dollari a livello mondiale in termini di transazioni avvenute. La notevole rilevanza strategica di questo tipo di iniziative è anche testimoniata da un Memorandum del 2010, redatto dall'Executive Office del Presidente degli Stati Uniti d'America, Barack Obama, che ne incoraggia il finanziamento e la crescita per stimolare il processo di innovazione nazionale. Tra i mercati delle idee esistenti a livello internazionale il più noto è certamente InnoCentive, nato nel 2011 come startup del colosso farmaceutico Eli Lilly e successivamente, nel 2005, acquisito da un fondo privato statunitense. Dall'anno di fondazione di InnoCentive sono stati posti più di 1.200 sfide e proposte oltre 24.250 soluzioni. Sono stati messi in palio più di 27 milioni di dollari e assegnati 7 milioni come ricompensa per la soluzione di 866 problemi appartenenti alle discipline più disparate. Sono attualmente registrati circa 250.000 scienziati, provenienti da quasi 200 paesi. Oltre ad InnoCentive altri mercati delle idee di successo sono: YourEncore, fondato nel 2003 da Eli Lilly e Procter & Gamble, che coinvolge come *solvers* circa 7.500 esperti in campi scientifici; Connect & Develop, fondato agli inizi del 2000 e di proprietà di Procter & Gamble, attraverso il quale l'azienda acquista o vende le proprie soluzioni innovative che non è interessata a sfruttare commercialmente in maniera diretta; SolutionXchange, fondata nel 2009 dalla società indiana Genpact, che coinvolge ad oggi circa 2.000 ricercatori industriali. Sono inoltre presenti mercati delle idee in forte crescita ed espansione non gestiti da grandi gruppi multinazionali, bensì da piccole imprese focalizzate sullo specifico *business*, quali InnoGet, IdeaConnection e Atizo.

Il terzo approccio, definito *coupled*, si riferisce allo sviluppo congiunto con altre organizzazioni, quali ad esempio università e centri di ricerca, di soluzioni tecniche e di design da incorporare nei propri prodotti di nuova generazione. Tale strategia si concretizza di fatto attraverso l'instaurarsi di alleanze strategiche tra le organizzazioni, collaborazioni in ambito R&D, nonché con processi di M&A e creazione di joint-venture. Infine, l'adozione di una strategia di innovazione open può essere funzionale anche per reperire risorse finanziarie necessarie a sostenere il processo stesso di innovazione. Questo approccio è noto con il termine *crowdfunding* e indica, più precisamente, il processo con cui più persone ("folla" o *crowd*) conferiscono somme di denaro (*funding*), anche di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere utilizzando siti internet ("piattaforme" o "portali") ricevendo in cambio una ricompensa pecuniaria o materiale. Il crowdfunding si basa su quattro modelli principali, quali:

- *donation-based* che prevede che chi conferisce denaro alla campagna lo fa in termini di donazione pura, principalmente per cause di filantropia e sponsorizzazione, senza alcuna aspettativa di un ritorno finanziario di qualsiasi tipo, ed è a volte anche indicato come micro-mecenatismo;
- *reward-based* che prevede sempre e comunque delle ricompense – principalmente emozionali – a fronte dei contributi. Viene generalmente utilizzato dai proponenti per finanziare un progetto specifico e non un'attività continuativa;
- *loan-based* che ricalca lo schema classico dell'istituto giuridico, con il soggetto che conferisce denaro dietro aspettativa della restituzione della somma;
- *equity-based* che riguarda l'investimento azionario standard, dove un individuo riceve un ritorno economico in relazione e in funzione dell'operazione di finanziamento di una azienda mediante un suo contributo.

Le principali piattaforme di *crowdfunding* operano a livello internazionale e sono: i) Kickstarter che finanzia progetti creativi da sostenere con formula legata alla donazione/*reward*, con esclusione di *crowdfunding* per imprese, cause, enti di beneficenza o esigenze di finanziamento personale; ii) Indiegogo, il più rilevante sito di *crowdfunding* generalista e per la portata internazionale della sua attività, con un pubblico e una visibilità estesa a quasi 200 paesi nel mondo; iii) Crowdfunder, leader per le imprese, con una rete sociale crescente di investitori, startup tecnologiche, piccole imprese, e imprese sociali.

Tra gli esempi di imprese del comparto che hanno sviluppato una strategia di innovazione che vede centrale il ruolo dell'*open innovation*, vanno certamente menzionate HAY e Fab Lab. HAY è un'impresa danese che produce mobili. Recentemente HAY ha instaurato una collaborazione con Gabriel, uno dei suoi fornitori di tessuti per il rivestimento di poltrone e divani, al fine di sviluppare una tecnologia che usa il principio dell'elettrosaldatura per unire i pezzi di tessuto all'imbottitura delle sedute. Rispetto al classico processo di cucitura, la tecnologia, sviluppata tramite la collaborazione e tarata sulle esigenze di HAY, permette di ridurre i costi di produzione, con evidenti vantaggi per il produttore. Con l'esperienza dei Fab Lab, i produttori di mobili possono diventare dei fornitori di design (ad esempio, possono vendere il codice CNC per fabbricare un particolare pezzo), delegando la produzione al cliente. Infatti, le imprese possono concentrarsi sulla progettazione del mobile e affidare la produzione dello stesso ai clienti, a fronte di un equo compenso. Il cliente potrà poi sfruttare i macchinari e gli spazi comuni di progettazione dei Fab Lab per realizzare concretamente il prodotto. Un importante esempio è rappresentato dalla piattaforma Slowd, usata per la compravendita di progetti.

4.3 Innovazione nei canali distributivi

Le evoluzioni economiche e sociali nel mercato nazionale e internazionale stanno modificando radicalmente lo scenario competitivo per le imprese di ogni settore, e hanno favorito la diffusione di innovazioni nei modelli di business e nelle strategie di approccio al mercato al fine di ridefinire e riaffermare un ruolo distintivo e di valore agli occhi del cliente.

Negli ultimi anni, infatti, i modelli comportamentali di acquisto sono mutati in misura estremamente significativa, modificando i volumi di affari, il ruolo e il significato stesso della distribuzione in genere, e di quella del mobile-arredo in particolare.

Nella fattispecie, è possibile individuare due movimenti in grado di modificare strutturalmente la natura e la dinamica di funzionamento del sistema della distribuzione di mobili a livello globale:

- La congiuntura e la transizione economica nazionale e internazionale;
- Il consolidamento del ruolo delle ICT nei processi di acquisto, e i mutamenti sociologici nei processi di acquisto;

Nel seguito, questi trend saranno analizzati e discussi nel dettaglio.

4.3.1 La congiuntura e la transizione economica nazionale e internazionale.

La contrazione del mercato interno e la perdita di potere d'acquisto medio dei clienti, figlie della congiuntura economica negativa, stanno creando fasce di disagio e di indigenza nella popolazione, generando, oltre a un problema di inclusione sociale di portata estremamente rilevante (secondo l'Istat (2014) circa il 17% delle famiglie italiane vive una condizione di sofferenza economica), una contrazione nella domanda di prodotti di medio-alto di gamma, una crescente sensibilità al e pressione sul prezzo che porta a un'erosione dei margini, specie per chi non può godere degli effetti di scala negli

approvvigionamenti e nella distribuzione, e un conseguente spostamento di quote di mercato verso il mondo della distribuzione di massa in diverse categorie merceologiche (compreso il mobile-arredo); come è possibile osservare nel Graf. 25, negli ultimi 40 anni si è assistito a una graduale crescita della porzione di reddito nazionale di pertinenza del 10% più ricco della popolazione italiana, da una quota di poco superiore al 25% a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta dello scorso secolo, all'attuale 35%; al contempo, è decisamente aumentata la quota parte di questa percentuale di pertinenza del top 0,1% della popolazione, ormai vicina al 3% del totale. Si tratta di dati, peraltro, congiunturali su scala internazionale, e che si riverberano anche in altri fenomeni economici che hanno interessato il territorio nazionale. A titolo d'esempio, il mercato immobiliare nazionale, dopo il prevedibile crollo post-crisi dei *subprime* del 2008/2009, è stato sostenuto, soprattutto da due fenomeni: da un lato, nella fascia dell'edilizia popolare e di medio livello dagli acquisti da parte di immigrati; dall'altro, soprattutto fino al 2011/2012, dagli acquisti di seconde case da parte di stranieri. Il primo fenomeno ha subito un brusco rallentamento negli ultimi due anni a causa del peggioramento delle condizioni di vita del *target*, mentre il secondo testimonia come in molti mercati, la domanda sia spinta maggiormente da condizioni di surplus di disponibilità rispetto a condizioni di domanda standard da parte di un "ceto medio" sempre meno rappresentato nella società.

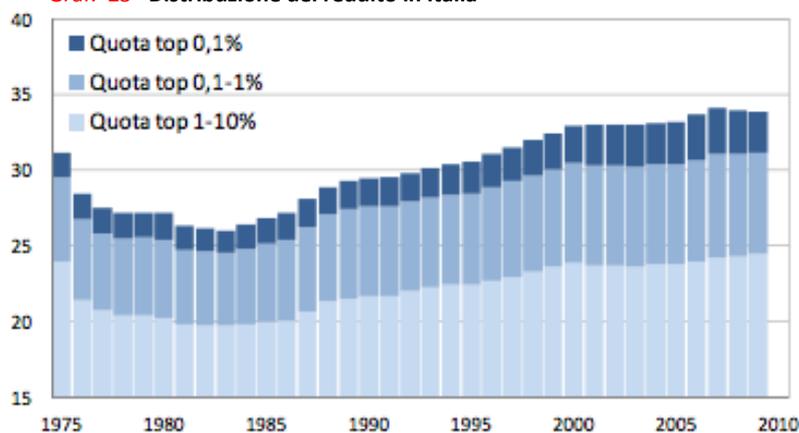
Questa evoluzione è resa ancora più chiara dall'osservazione degli scenari di consumo e di utilizzo del sistema del commercio da parte dei consumatori italiani. Come evidenziato anche da recenti studi di Confcommercio⁴, il livello di consumi (a valore costante) di ogni italiano su base annuo è passato dai € 18.100 del 2007 ai € 16.000 del 2014 (sebbene con previsioni di crescita, al ritmo di € 100 all'anno per il 2015 e il 2016). Questo calo tendenziale interessa tutte le categorie merceologiche, ad eccezione delle telecomunicazioni, e con picchi di calo nel settore dei consumi alimentari fuori casa e dell'abbigliamento. Nel centro-nord Italia, tuttavia, la ripresa dei consumi è già iniziata nel 2014 (+0,5%), e si presume poter essere viepiù accentuata dopo il 2015. La crisi economica del 2009-2014 ha portato a una modifica sostanziale dello scenario del commercio italiano, e, in particolar modo, ha visto un fenomeno di aggregazione e selezione di mercato nell'ambito degli intermediari di commercio (a testimonianza della stretta sui prezzi da parte della domanda), un calo più contenuto per i dettaglianti, sebbene con importanti picchi nell'ambito dei piccoli esercizi di carattere non alimentare, tra cui il settore mobile-arredo (cali oltre il 2% nel numero di imprese registrate nel 2014 rispetto al 2013⁵).

⁴ Mariano Bella: "Riflessioni sulla Ripresa Economica", Ufficio Studi di Confcommercio, Cernobbio, 27/03/2015, <http://www.confcommercio.it/documents/10180/5116803/Riflessioni+sulla+ripresa+economica/e0ff6528-f3d8-4bb6-ad3e-bffb4deaacc5>

⁵ cf. OSSERVATORIO SULLA DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO DI MERCATO (Confcommercio), Marzo 2015 -

<http://www.confcommercio.it/documents/10180/3599445/Osservatorio+Demografia+Imprese+n+1+2015/874ff7a9-ac17-40ca-ab24-76ffdcaa296a>

Graf. 25 Distribuzione del reddito in Italia



Fonte: Acciari e Mocetti, 2013

A livello mondiale, è evidente come il baricentro economico del mondo, dopo la crisi dei *subprime* si sia spostato sensibilmente verso Sud-Est: da un lato i Paesi dell'area del Golfo e dall'altro i giganti asiatici (la Cina *in primis*) hanno raggiunto quote estremamente significative di mercato, soprattutto in ambito Legno-Arredo, anche a seguito delle dinamiche di urbanizzazione.

Contemporaneamente a questi fenomeni, l'instabilità politica ha cambiato significativamente la condizione di molti mercati storicamente target per le nostre aziende: la Russia, almeno dal 2009, sta vivendo una fase di profonda turbolenza economica, ancor più acuita dalle recenti sanzioni. Si tratta del mercato che maggiormente ha sostenuto il made in Italy del mobile, soprattutto in riferimento al mobile classico, nel III millennio, e la turbolenza ha effetti particolarmente perniciosi non solo in termini di fatturato perso, ma di imprevedibilità dei cambi di domanda, che rendono estremamente complessa la pianificazione e spesso minano la sostenibilità di quelle realtà che, per cifra stilistica, si sono evolute verso linee particolarmente opulente proprio per andare incontro alle esigenze del mercato russo.

Un discorso analogo è applicabile alle economie dell'Asia centrale ex-URSS (Azerbaijan, Kazakhstan, Turkmenistan, ecc.) la cui economia è legata a doppio filo all'andamento del prezzo dei combustibili fossili e, con un taglio molto più drammaticamente *in diminutio*, a un Paese storicamente forte importatore di mobile italiano come l'Ucraina.

La Cina è da anni additata come il nuovo El Dorado per il comparto. Tuttavia, si tratta di un mercato che, per quanto straordinariamente vasto e con fasce di clientela potenziale inimmaginabili per dimensioni (le previsioni stimano in circa 200 milioni di unità in target per prodotti di medio-alta gamma in diverse categorie merceologiche), è grandemente distante da un punto di vista culturale e di abitudini rispetto ai mercati tradizionalmente d'elezione per il mobile italiano. Ne consegue che il livello di importazioni in quel Paese sono decisamente sotto il potenziale, e, al contempo, largamente destinate alle linee di mobili riconducibili a grandi *brand* della moda, come ad esempio Armani o Versace. Questo fenomeno si può facilmente spiegare con la relativa inesperienza del mercato, che, non potendo far riferimento a parametri di qualità, ha come principale valore segnaletico del prodotto la qualità estetica e, forse ancora più importante, la notorietà del *brand*. È proprio per questo motivo che le esportazioni italiane in Cina non hanno ancora avuto derivate straordinariamente significative: l'investimento in comunicazione necessario ad affermare un brand nell'ex Impero di Mezzo è tendenzialmente non alla portata di un tessuto di imprese medio-piccole o piccolissime.

Per quanto riguarda l'area medio-orientale, la crescita degli Emirati Arabi, ma anche di Paesi come l'Arabia Saudita ha creato grandi opportunità per le imprese del comparto, sebbene con una logica di diffusione molto più fortemente incentrata sul *contract* che non sulla distribuzione propriamente detta: con un *pattern* coerente in buona parte delle economie a forte asimmetria di distribuzione della ricchezza, il mercato della distribuzione non ha un mercato di riferimento sufficientemente grande per prodotti di alto di gamma quali quelli italiani rispetto a quelli dei mercati locali, e, al contempo, le fasce che possono permettersi il mobile italiano hanno disponibilità di reddito che rendono accessibile anche il mobile su misura. Anche per questo, si spiega quanto il mercato delle piccole imprese italiane non di rado si muova sempre più verso il *contracting*, ovvero una logica di business su progetti singoli non di rado ad altissima marginalità, che tuttavia introduce discontinuità significative in termini di:

- Modello produttivo (la commessa ripetuta o la produzione in serie consentono elementi di standardizzazione e saturazione dei impianti difficilmente sostenibili in una logica di *contracting*).
- Modello commerciale (anziché delegare a distributori, occorre crearsi opportune condizioni di rete diretta di mercato, cui però le aziende vengono meno delegando a intermediari in loco che, giocoforza, seguono opportunità prossime e non piani di sviluppo organici).
- Modello competitivo (affermazione della distintività del *brand* anche come capacità di adattamento al mercato).

Lo scenario competitivo, quindi, forza la necessità di percorrere parabole di differenziazione che gioco forza non possono essere imperniate solo (o tanto) sul prodotto in sé, quanto sulla capacità di valorizzare gli *intangible*, ovvero il portato di servizio, di valore emotivo e sociale del sistema-offerta. È il paradigma della *service-dominant logic*, ovvero dell'interpretazione dei prodotti come strumenti (in quanto tali non di valore aggiunto in sé) abilitanti l'erogazione di servizi, che rappresentano pertanto il vero oggetto di transazione (Vargo e Luch 2004). Si tratta di una sostanziale presa di coscienza della centralità dell'elemento intangibile come chiave di differenziazione sul mercato, che vede nel *branding* una leva fondamentale di differenziazione e riconoscibilità del valore dell'offerta, nell'ingaggio emotivo del cliente il vero punto critico di successo, e che abilita modelli di business innovativi (di cui è l'esempio forse più banale lo shift verso il *contracting*) sempre più "centrati sul cliente", con l'obiettivo di decrementare tanto la sensibilità al prezzo quanto la ricerca di possibili fornitori alternativi.

Alla luce di questi cambiamenti di contesto, si può comprendere quanto ragionevole sia l'associazione del nostro periodo storico come del periodo della rinnovata centralità del cliente, inteso come individuo operante in un network di relazioni: lo sviluppo economico, il crescente tasso di scolarizzazione e una generale diffusione della cultura del consumo hanno contribuito a rendere i consumatori più esperti e preparati, meno attitudinalmente fedeli, e meno propensi ad accettare le inefficienze del mercato.

La centralità del cliente si circoscrive in cambiamenti profondi:

- un sistema di relazione con il mondo dell'offerta basato sulla multicanalità, sulla continua ricerca di informazioni e sul dialogo frequente e diretto tra cliente, fornitore e distributore;
- nell'affermazione di processi decisionali sempre meno cognitivi e sempre più emotivi, che

rendono necessaria all'impresa una attenzione e una conoscenza intima del cliente.

Il cliente è sempre meno un soggetto passivo destinatario dell'offerta commerciale, e diventa un attore attivo in grado di discriminare più facilmente le alternative presenti sul mercato e decidere con maggiore libertà (che non necessariamente significa "oculatezza") l'offerta migliore per la soddisfazione di suoi bisogni espressi e/o latenti.

Le maggiori informazioni disponibili permettono di ridurre l'asimmetria informativa a favore del cliente, che – grazie alla disponibilità ICT – è ormai sempre più frequentemente in grado di confrontare le offerte alternative disponibili – attraverso il prezzo e altre variabili legate all'acquisto opportunamente codificate (spese di spedizione, termini di consegna, termini di pagamento, ecc.).

Nel 2013 il mercato mondiale dell'e-commerce ha raggiunto i 1250 miliardi di euro, con un incremento di oltre il 18% su base annua, e in Italia ha toccato i 22,3 miliardi di euro (erano 1,6 miliardi 10 anni fa), segnando un incremento annuo del 6% (Casaleggio e Associati, 2014). Con quasi il 50% della popolazione che ha avuto esperienze di navigazione su internet da smartphone e il 15% da tablet (Audiweb 2014), il *mobile commerce* e l'acquisto di prodotti in mobilità sono diventati sempre più comuni, sottraendo quote di mercato alla distribuzione tradizionale.

Oltre 5 miliardi di utenze di telefonia cellulare a livello mondiale, oltre il 55% di penetrazione degli smartphone, oltre 1,3 miliardi di utenti Facebook, un mercato mondiale 2013 dei tablet che, per volumi, vale circa il 50% di quello di desktop e laptop, per di più con tassi di crescita inversi che lasciano intravedere possibilità di allineamento intorno a quota 250 milioni di esemplari venduti ogni anno.

Sono numeri che testimoniano in modo chiaro la vera e propria rivoluzione nella dotazione tecnologica individuale. Rivoluzione che può essere descritta con tre parole: convergenza, mobilità e socialità.

La convergenza è connessa alla crescente capacità computazionale della tecnologia portatile, che consente un utilizzo estremamente variegato dei device e che consente, di conseguenza, all'utente di fruire della tecnologia in modo vario (dalla tablet/mobile TV all'utilizzo del cellulare come store locator), e alle imprese di offrire insieme di funzionalità volte ad anticipare l'esperienza di acquisto sempre più avvolgenti e credibili (dalle piattaforme di rilevazione biometrica che consentono di far indossare a un'immagine dell'utente i capi di vestiario di una collezione, alle esperienze di realtà aumentata in-store).

La mobilità rappresenta il paradigma emergente di consumo dei media, che crea opportunità e contesti di fruizione innovativi, rendendo possibile l'accesso all'informazione e alle funzionalità di *commerce* in tempi storicamente offline, che diventano online e attraggono l'attenzione degli utenti molto più delle modalità di fruizione mediale tradizionali (come la TV).

La socialità è la tendenza degli individui a digitalizzare una parte significativa delle proprie interazioni sociali. La pervasività delle ICT ha una conseguenza fondamentale a livello di marketing: sempre più il punto di contatto tra l'impresa e il cliente può essere mediato dalla tecnologia, che può consentire al cliente sia la ricerca di informazioni, sia l'interazione, sia la possibilità di fruire di servizi e compiere azioni.

La centralità sociale è tale che, non di rado, l'individuo assegna maggior valore alle esperienze sociali che al consumo, all'utilizzo o al possesso di beni e servizi. Privilegia i beni e servizi che, per il loro valore di

legame, permettono e facilitano l'interazione sociale.

Il fenomeno dei social network è probabilmente l'effetto più evidente di questo mutamento sociale, e la sua pervasività aiuta a comprendere appieno quanto tecnologia e socialità diventino tematiche fondamentali nello sviluppo di un sistema di offerta commerciale di qualità: oltre 23 milioni di italiani utilizzano Facebook, oltre 6 milioni utilizzano twitter (Politecnico di Milano, Osservatorio Multicanalità 2013), connotando un comportamento sempre più multicanale, una forte propensione alla condivisione di esperienze di acquisto e una crescente volontà di stabilire un dialogo anche al di fuori del punto vendita tra sé, i produttori e i commercianti. Nella pratica, oltre la metà della popolazione italiana che esprime domanda ha modificato le proprie abitudini di acquisto, utilizzando diversi canali informativi (sia tradizionali sia online) nell'approccio ai processi decisionali di acquisto.

4.4 I modelli innovativi di distribuzione di prodotti del mobile-arredo

Tanto l'ampliamento dei mercati quanto il potere di disintermediazione della rete stanno abilitando modelli di business innovativi a livello distributivo. Se, da un lato, la distribuzione di massa ha incentrato il processo su un design caratterizzante e una forte attenzione ai costi e alla logistica per consentire prezzi accessibili a fronte di qualità accettabili (es. Ikea, ma anche Maisons du Monde), dall'altro, si sono abilitati modelli di business fortemente incentrati su tematiche innovative e fortemente coerenti con l'idea di brand come *experience proposition*. In particolare, è possibile evidenziare 4 principali trend in atto:

1. **Sostenibilità:** negli ultimi 20 anni, l'industria legno ha subito significative critiche di taglio ambientalistico, da cui si è ripresa egregiamente attraverso un connubio tra normative sempre più stringenti (ad es. la normativa FLEGT) e una politica di comunicazione istituzionale da parte delle associazioni di categoria. Addirittura, un trend fortemente significativo in atto è l'associazione del Legno-Arredo con la sostenibilità, e il già citato esempio di Maisons du Monde è emblematico in tal senso: eco-design, garanzie di produzione sostenibile, iniziative di sostenibilità volontaria (es. un nuovo albero ogni nuovo dipendente), opportunamente mixata con l'associazione al localismo di design (risonante con l'idea di sostenibilità) ha consentito l'affermazione del modello di business. Similmente, start-up come Formabilio stanno introducendo l'idea di design sostenibile di massa.
2. **Disintermediazione:** un esempio di particolare successo è quello di made.com, una piattaforma di *matching* tra designer e consumatori finali che mira a rendere accessibile il design attraverso l'eliminazione dei ricarichi distributivi. I designer propongono una serie di prodotti tra cui i clienti possono scegliere, e settimanalmente gli ordini di ciascun prodotto sono mandati in produzione per ottenere vantaggi di scala. Questo porta a una diminuzione del prezzo di acquisto fino all'80% rispetto al prezzo applicato da dettaglianti.
3. **Affermazione dell'eCommerce:** anche per il mondo del mobile-arredo si è andato affermando il commercio elettronico; si tratta di un fenomeno interpretabile in una duplice chiave. Da un lato, nelle abitudini di acquisto a livello internazionale è sempre più presente il fenomeno dello *showrooming*, ovvero dei processi di acquisto che si sviluppano offline, nei punti vendita, e si concludono online, alla ricerca di convenienza o comodità in senso lato. Dall'altro, spesso il bisogno di mobili e oggetti di design è attivato in specifici momenti (ad esempio, la constatazione di un problema in casa, la riflessione su come migliorare una stanza, ecc.), e non è del tutto compatibile con un processo di acquisto strutturato e lontano da casa. È in questo

senso che si viene a creare un'opportunità di *business*, anche su base internazionale, legata alla comodità di acquisto, l'immediatezza e la percezione di scarsità. In questo senso, il successo esplosivo di Dalani (da 0 a 1600 dipendenti in poco più di 4 anni), con il suo modello di offerte esclusive a tempo, è emblematico del potenziale.

4. **Personalizzazione e crowdsourcing:** coerentemente con quanto affermato in precedenza, il ricorso all'intelligenza collettiva è una leva fondamentale di affermazione della differenziazione di offerta, e si sta affermando anche come modello di pre-commerce: molte realtà del Legno-Arredo si stanno avvicinando a piattaforme di intelligenza condivisa anche come leva di personalizzazione estrema del mobile. Le piattaforme di riferimento come Open Innovation Sud Tirolo, abilitando concorsi di idee con un ruolo attivo tanto delle imprese quanto dei clienti, pongono in essere le condizioni per avere addirittura dei pre-ordini alle linee sviluppate attraverso il *crowdsourcing*.

5 STRATEGIE

Alla luce dell'analisi delle caratteristiche e dei bisogni delle imprese, pare possibile lavorare per favorire lo sviluppo di **collaborazioni illuminate** tra imprese del settore, con un orientamento al rilancio e alla riconversione.

Per "collaborazione illuminata" si intende il meccanismo di lavoro tra imprese volto a ottimizzare gli sforzi e massimizzare i risultati innovativi e commerciali delle collaborazioni. Si tratta quindi di una situazione ideale in cui gruppi di imprese si aggregano intorno a obiettivi e temi comuni, sviluppando nuovi prodotti e servizi integrati, presentandosi congiuntamente al mercato creando opportunità di crescita per tutti gli attori coinvolti.

È da sottolineare, in primo luogo, quanto le imprese hanno evidenziato che molte delle misure intraprese da Regione Puglia negli ultimi anni (ad esempio, la partecipazione al Salone del Mobile, le missioni e le partecipazioni a fiere all'estero, ecc.) già abbiano favorito un percorso di collaborazione. In questo senso, si può affermare che un primo importante passo verso lo sviluppo di un crescente numero di collaborazioni illuminate in Puglia risieda nella **continuazione** e nel potenziamento del lavoro svolto da Regione e da Puglia Sviluppo, specialmente nel sostegno allo sviluppo commerciale.

Sul fronte del sostegno all'innovazione, invece, un primo sforzo che emerge come necessario è quello della promozione dei servizi e delle iniziative già attivi e al momento poco utilizzati in quanto noti solo in parte agli operatori: molto spesso, iniziative di supporto che appaiono coerenti con il profilo di bisogno delle imprese che hanno partecipato al focus group, soprattutto sul fronte dell'innovazione, hanno un'adesione limitata perché non conosciuti dalle imprese.

In secondo luogo, oltre alle azioni promozionali, potrebbero trovare un bacino di utenza interessante iniziative relativamente a tre temi:

1. **Avvicinamento a sistemi di innovazione democratica:** l'interesse puntuale, ma nondimeno significativo, a piattaforme di *crowdsourcing* e *crowdfunding*, in un contesto di generale scarsa conoscenza (e spesso di diffidenza) suggerisce che esista la necessità di soggetti che aiutino il percorso di avvicinamento delle imprese a questi sistemi. Probabilmente, peraltro, l'eventuale successo di casi pilota potrebbe ingenerare un effetto di imitazione pervasivo.
2. **Azione di supporto all'innovazione di mercato:** rientrano in questo ambito possibili iniziative preparatorie, di formazione e cultura specifica su una tecnologia o un mercato, di sviluppo di competenze informatiche, di supporto contrattualistico e di tutela proprietà intellettuale. Si sottolinea che si tratta di un portafoglio di servizi in parte già offerto dal sistema regionale, ma non noto a molti degli operatori, e comunque non del tutto onnicomprensivo.
3. **Sviluppo di strutture che aggregino istanze specifiche delle imprese** per condividere risorse e spese: conduzione di analisi di mercato preliminari, analisi dell'offerta fieristica nei territori, eventi (in presenza o virtuali) di diffusione di conoscenza e trend innovativi, servizi formativi ai (*temporary*) export manager. A questo proposito, si sottolinea la **fondamentale importanza** del raccordo con attori territoriali, istituzionali, associativi, ecc. per consentire efficienza, evitare ridondanza e favorire la massima disseminazione di informazioni e servizi già esistenti, ma spesso sconosciuti alle imprese.

Trasversalmente a questi temi di collaborazione, innovazione e supporto, i focus group hanno denotato con grande forza quanto il tema della sinergia rischi di rimanere lettera morta o di privarsi del proprio significato nel momento in cui coinvolge realtà che non condividono un percorso e una visione comune.

È proprio in questo senso che è emersa con forza la richiesta da parte delle imprese di sviluppare sistemi che consentano la messa in contatto tra imprese sulla base di obiettivi puntuali a livello commerciale, innovativo o strategico, favorendo un incontro tra realtà eterogenee e reciprocamente poco note, ma che in uno specifico contesto e in uno specifico momento rappresentano il partner reciproco ideale.

Un secondo tema trasversale, e funzionale alle traiettorie di riconversione e rilancio, è quello della valorizzazione del territorio come leva per accrescere non solo la notorietà della Puglia come terra di grandi mobili, ma anche per valorizzare le tradizioni manifatturiere (e non solo) locali per veicolare un messaggio di eccellenza. Nell'incontro tra tradizione e innovazione può risiedere una chiave di posizionamento di grande efficacia (e alcuni casi di successo pugliesi negli ultimi anni hanno generato una forte sensibilità negli operatori al tema della tradizione come leva di innovazione), ma perché ciò avvenga è necessario un lavoro di (ri)scoperta della tradizione e di narrazione del territorio. In questo senso, le imprese hanno espresso un forte desiderio di collaborare tra di loro e con Regione per la condivisione di contenuti che possano alimentare un percorso di storytelling su base internazionale.

5.1 Proposte di intervento

5.1.1 Azioni di supporto all'Internazionalizzazione:

- a. **Fiere** – La partecipazione a manifestazioni fieristiche leader nel settore è uno dei principali veicoli di internazionalizzazione. Le imprese pugliesi possono partecipare ai principali eventi del settore, quali: il Salone del Mobile che da oltre 50 anni rappresenta il principale evento del design dell'arredo, i Saloni World Wide di Mosca, fiera di riferimento per la Russia e i Paesi collegati, Made Expo manifestazione fieristica legata all'innovazione in tema di costruzioni, architettura e progetti; dal 2016 anche il nuovo Salone del Mobile di Shanghai per sostenere la presenza delle imprese sul mercato cinese. Già nel 2015, grazie alla convenzione stipulata tra Regione Puglia e FederlegnoArredo, le imprese pugliesi hanno esposto in un'area dedicata alla Regione Puglia.
- b. **Paesi target** – La conoscenza dei singoli mercati di sbocco è fondamentale per implementare una strategia: enti e organizzazioni mettono a disposizione numerose informazioni sulle caratteristiche dei Paesi. Il Centro Studi di FederlegnoArredo ha una produzione diretta di analisi focalizzate sul settore Legno-Mobile destinate alle aziende interessate ad espandere la loro attività in particolare verso la Cina, gli USA, la Russia, il Regno Unito. Sono disponibili anche rilevazioni mensili sulle esportazioni verso i paesi esteri per prodotto e un quadro annuale sulle importazioni di mobili in tutto il mondo.

- c. **Supporto all'internazionalizzazione** – oltre al classico strumento delle missioni che annualmente vengono organizzate da Enti specializzati (ICE in primis) per favorire gli incontri delle imprese italiane con partner e operatori nei vari Paesi, FederlegnoArredo ha realizzato negli ultimi anni la creazione di gruppi di imprese interessate a sviluppare mercati esteri e a impostare una strategia comune di penetrazione nei mercati, mettendo a sistema gli investimenti (cataloghi, eventi). Attualmente è operativo presso FederlegnoArredo il Club Cina (con circa cinquanta imprese aderenti) ed è in fase di avvio il Club USA. All'interno di tali progetti, ma non solo, vengono organizzate occasioni di formazione al fine di conoscere i mercati nei quali le imprese vanno ad operare.
- d. **Competenze:** è emersa la necessità nei focus group di crescere nelle conoscenze tecniche e commerciali sia specifiche del settore sia manageriali. I percorsi formativi, da realizzare in loco per favorire la frequenza delle imprese, possono riguardare la normativa specialistica e tecnica (con particolare riferimento a legno e imballaggi), le competenze tecniche, nonché la formazione manageriale per la gestione dell'impresa. E' emerso infatti dai focus group che la ripresa delle imprese del settore si appoggia anche sull'incremento di competenze sul fronte internazionalizzazione, digital, gestione d'impresa. Tale sviluppo riguarda sia gli imprenditori che le figure di staff che devono sempre più sviluppare competenze specifiche.
- A tal proposito Federlegno Arredo, che ha sviluppato una Business Academy del settore, progetterà direttamente in loco dei percorsi formativi che possano fornire conoscenze, strumenti e vision.
- FederlegnoArredo ha avviato inoltre un Polo formativo dedicato alla formazione specialistica dei giovani con percorsi professionali sia di produzione (corso triennale "Operatore del legno") che commerciali (percorso biennale ITS per Tecnico superiore per il prodotto, il marketing e l'internazionalizzazione nel settore LegnoArredo) affiancando alla preparazione teorica specifica anche dei periodi di stage presso le imprese del distretto brianzolo del Legno-Arredo. Il Polo formativo può formare presso la propria sede studenti che poi svolgano lo stage presso imprese pugliesi e, in prospettiva, si può ipotizzare la realizzazione di un Polo formativo sul territorio pugliese.

5.1.2 Azioni di supporto alle strategie commerciali

- e. **Nuovi canali** - rientrano in questo ambito possibili iniziative preparatorie, di formazione e cultura specifica su una tecnologia o un mercato, di sviluppo di competenze informatiche, di supporto contrattualistico e di tutela proprietà intellettuale.
- f. **Formule innovative** - l'interesse puntuale, ma nondimeno significativo, a piattaforme di *crowdsourcing* e *crowdfunding*, in un contesto di generale scarsa conoscenza (e spesso di diffidenza), suggerisce che esista la necessità di soggetti che aiutino il percorso di avvicinamento delle imprese a sistemi di innovazione democratica. Probabilmente, peraltro, l'eventuale successo di casi pilota potrebbe ingenerare un effetto di imitazione pervasivo.

- g. **Introduzione di figure specifiche di supporto alle strategie commerciali soprattutto verso l'estero:** è possibile introdurre all'interno delle imprese delle figure professionali specializzate che consentano di introdurre competenze specifiche (*temporary export manager*). Questa formula consente di utilizzare risorse qualificate in modo selettivo anche a gruppi di imprese a costi contenuti e così sviluppare al proprio interno le competenze nel tempo.

Graduatorie dei bilanci imprese pugliesi del Legno e del Mobile

Di seguito si riportano le graduatorie dei bilanci delle imprese pugliesi del Legno e del Mobile. Sono state incluse nell'elenco tutte le imprese aventi ricavi delle vendite, nell'ultimo bilancio disponibile, pari o superiori a 500.000 euro.

Tab. A Graduatoria dei bilanci imprese pugliesi del Legno

Dati ultimo anno disponibile. Ateco 16

	Ragione sociale	Prov.	Chiusura bilancio	Ricavi delle vendite mgl euro	Dipendenti
1	DE CARLO INFISSI SPA	TA	31/12/2014	9.785	211
2	NIMAR - S.R.L.	BA	31/12/2014	9.451	14
3	EUROPAK IMBALLAGGI S.R.L.	BR	31/12/2014	9.356	51
4	LUPIA S.R.L.	LE	31/12/2013	8.451	73
5	SICILPALLETS S.R.L.	FG	31/12/2013	7.232	5
6	MONTED'ORO S.R.L.	BA	31/12/2014	7.003	43
7	LEGNOBOTTI DEI FRATELLI DE BENEDETTO & C. S.R.L.	BR	31/12/2014	6.541	21
8	F.LLI.MASTROTOTARO E CO. S.R.L.	BAT	31/12/2013	5.065	24
9	IMPA S.R.L.	BA	31/12/2014	3.999	25
10	ADRIATICA LEGNAMI S.R.L.	BR	31/12/2013	3.514	34
12	PUGLIA PACK - S.R.L.	BA	31/12/2014	3.417	21
13	IMBALLAGGI ORTOFRUTTICOLI SOCIETA' COOPERATIVA A R.L.	BA	31/12/2013	3.221	32
14	INTINI LAVORATI IN LEGNO S.R.L.	BA	31/12/2014	2.887	11
16	F.LLI DI GREGORIO - S.R.L.	BA	31/12/2014	2.754	22
17	LGPACK S.R.L.	BA	31/12/2014	2.237	3
18	K.D.A. SRL - KNOCK DOWN ASSEMBLY	LE	31/12/2013	2.210	12
19	SAFS 2001 SRL	BR	31/12/2013	2.033	20
20	LA MARGHERITA IMBALLAGGI S.R.L.	FG	31/12/2013	1.846	2
21	PACUCCI S.R.L.	BR	31/12/2013	1.785	17
22	GRAVINA PARQUET SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	1.738	5
23	DAUNIA IMBALLAGGI SOCIETA' A RESPONSABILITA'LIMITATA	FG	31/12/2013	1.611	1
25	SIDAP S.R.L.	FG	31/12/2014	1.515	11
26	S.B. PARQUET - S.R.L.	BA	31/12/2014	1.506	7
27	WINDOR S.R.L.	TA	31/12/2014	1.503	6
28	ERRE EMME S.R.L.	FG	31/12/2014	1.466	13
29	HOLZFANIL SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.439	9
30	GIELLE S.R.L.	BAT	31/12/2014	1.429	13
31	INFISSARREDO S.R.L.	BA	31/12/2013	1.421	14
32	CONTESTO LEGNO S.R.L. IN LIQUIDAZIONE	LE	31/12/2013	1.385	14
33	PALLET HOUSE S.R.L.	BA	31/12/2014	1.384	9
34	TECNOWOOD S.R.L.	BA	31/12/2013	1.250	4
35	PATRUNO S.R.L.	BA	31/12/2014	1.192	18
36	C.L.A. SUD S.R.L.	BA	31/12/2014	1.153	6
37	IL MERIDIANO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	1.110	13
38	DELFINO INFISSI S.R.L.	TA	31/12/2014	1.109	13
39	INDEN S.R.L.	LE	31/12/2013	1.104	20
40	GLOBAL TRADE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	1.099	4
41	SALENTINA IMBALLAGGI SRL UNIPERSONALE	BR	31/12/2014	1.087	8
42	DE SARIO IMBALLAGGI S.R.L.	BA	31/12/2013	1.057	5

Mappatura del settore legno-arredo in Puglia: analisi di settore e traiettorie di sviluppo

	Ragione sociale	Prov.	Chiusura bilancio	Ricavi delle vendite mgl euro	Dipendenti
43	PANTALEO S.R.L.	BA	31/12/2014	1.054	12
44	PUNTO PORTE S.R.L.	BA	31/12/2014	1.042	8
45	CS IMBALLAGGI S.R.L.	BA	31/12/2013	1.036	7
46	RUBINO IMBALLAGGI S.R.L.	BA	31/12/2014	1.004	13
47	L. E A.T. LEGNO ED AFFINI TRASFORMATI S.R.L.	BA	31/12/2014	976	15
48	METROQUADRO S.R.L.	LE	31/12/2013	960	4
49	DE VITIS TRASPORTI SUD S.R.L. (IN SIGLA DE.TRA. SUD S.R.L.) SOCIETA' UNIPERSONALE	TA	31/12/2013	950	16
50	ARREDAMENTO & SERVIZI SALENTO - SOCIETA' COOPERATIVA	LE	31/12/2013	941	n.d.
51	DE PALMA IMBALLAGGI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA , IN SIGLA DE PALMA IMBALLAGGI S.R.L.	BA	31/12/2014	930	10
53	PORTE & FINESTRE S.R.L.	LE	31/12/2013	915	3
55	MODESTI - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN SIGLA: MODESTI S .R.L.	BA	31/12/2014	883	7
56	XILUX S.R.L.	BA	31/12/2014	817	12
57	COOPERATIVA DI LAVORO CASTRENSE - SOCIETA' COOPERATIVA	LE	31/12/2013	814	12
58	STIL LEGNO S.R.L.	TA	31/12/2014	809	7
59	DOMENICO SANTORO & FIGLI S.R.L.	LE	31/12/2013	806	4
60	FALEGNAMERIE RIUNITE PUGLIESI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	802	1
61	3 D IMBALLAGGI IN LIQUIDAZIONE	FG	31/12/2013	781	3
62	NOVARREDA - S.R.L.	LE	31/12/2013	762	14
63	EURO LEGNO 2000 - S.R.L.	FG	31/12/2013	740	3
64	CHIAROLEGNO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	727	9
65	S.E.I. S.R.L.	BA	31/12/2014	714	9
66	FIME SRL	TA	31/12/2014	695	10
67	SMK -. S.R.L.	LE	31/12/2013	684	8
68	LEGNO IN S.R.L.	BR	31/12/2014	660	13
69	LEGNO BRIN	BR	31/12/2014	652	6
71	PORTE DESIGN - S.R.L.	FG	31/12/2014	622	10
73	SERRANO GIUSEPPE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	587	10
74	ANTICA FALEGNAMERIA GUERRIERI VILLANOVA S.R.L.	FG	31/12/2014	584	10
77	ECOAVVENTURE S.R.L.	LE	31/12/2013	529	n.d.
78	MACCURO SCALE S.R.L.	BA	31/12/2014	526	10
80	FERAL LEGNO S. R. L.	FG	31/12/2013	517	1
82	DIVER S.R.L.	BR	31/12/2014	508	5
83	F.A.I.M. DI AMORUSO ANDREA & C. - S.R.L.	BA	31/12/2013	508	11
84	DOLMEN LEGNO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	503	2

Fonte: Elaborazione Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati ufficiali.

Mappatura del settore legno-arredo in Puglia: analisi di settore e traiettorie di sviluppo

Tab. B Graduatoria dei bilanci imprese pugliesi del Mobile

Dati ultimo anno disponibile. Ateco 31

	Ragione sociale	Prov.	Chiusura bilancio	Ricavi delle vendite mgl euro	Dipendenti
1	NATUZZI S.P.A.	BA	31/12/2013	436.529	2.831
2	SOFT LINE S.P.A.	BA	31/12/2013	59.899	58
3	GRUPPO TURI S.R.L.	BA	31/12/2014	56.678	169
4	NETCUCINE S.R.L.	BA	31/12/2014	40.009	45
5	POLO GROUP S.R.L.	BA	31/12/2014	22.896	38
6	MAX DIVANI SOCIETA' PER AZIONI IN SIGLA MAX DIVANI S.P.A.	BA	31/12/2014	16.996	48
7	GRUPPO INDUSTRIALE DELTA SALOTTI S.R.L. IN SIGLA G.I.D.S. S.R.L.	BA	31/12/2014	16.100	96
8	N.E.W.S. S.R.L.	BA	31/12/2013	11.920	19
9	ALTONI LEATHER ITALY SOCIETA' PER AZIONI	BA	31/12/2014	11.327	16
10	BRIGEST S.R.L.	LE	31/12/2013	9.923	63
11	NEW WIND S.R.L.	BR	31/12/2014	9.472	38
12	SMETAR S.R.L.	BA	31/12/2014	9.197	26
13	FORM DESIGN SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	8.768	92
14	ICAM S.R.L.	BA	31/12/2013	8.109	77
15	ALTA FLEX S.R.L.	BA	31/12/2014	6.795	58
16	SPAZIO RELAX S.P.A.	BA	31/12/2014	6.128	11
17	NICOLINE SALOTTI S.R.L.	BA	31/12/2014	5.629	34
18	INNOVA D & P SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	4.912	26
19	GRUPPO INDUSTRIALE STYLING MECCANISMI BREVETTATI PER SALOTTI E MATERASSI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN SIGLA GRUPPO INDUSTRIALE STYLING MECCANISMI B	BA	31/12/2014	4.855	50
20	LOIUDICE S.R.L.	BA	31/12/2014	4.670	35
21	A.D.M. HOME SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	4.661	16
22	SCAFF SYSTEM S.R.L.	BR	31/12/2014	4.239	42
23	QUARTET S.R.L.	BA	31/12/2014	4.218	31
24	FRIUL SEDIE SUD S.R.L.	FG	31/12/2014	3.798	23
25	ARETA S.R.L.	BR	30/06/2014	3.699	17
26	SOFT STYLE QUARTA S.R.L.	LE	31/12/2013	3.697	30
27	SEDUTA D'ARTE S.R.L.	BA	31/12/2014	3.201	15
28	NEW TREND CONCEPTS S.R.L.	BA	31/12/2014	3.193	7
29	MAIULLARI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN SIGLA MAIULLARI S.R.L.	BA	31/12/2013	3.073	31
30	LINEA TRE S.R.L.	LE	31/12/2013	3.034	26
31	NIAS SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	2.966	14
32	DIENNE SALOTTI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	2.721	19
33	AP MONTAGGI SRL	LE	31/12/2013	2.710	44
34	ALBA ITALIA SRL	LE	31/12/2013	2.619	19
35	KEOMA ITALIA SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	2.614	19
36	ITALCOVER S.R.L.	BA	31/12/2014	2.567	27
37	QUATTRO STELLE ARREDAMENTI S.R.L.	LE	31/12/2013	2.556	12
38	GIENNE RETI S.R.L.	BA	31/12/2014	2.463	31
39	MECFLEX S.R.L.	LE	31/12/2013	2.399	21
40	FRANCESCO LAVERMICOCCA ARREDAMENTI S.R.L.	BA	31/12/2014	2.381	14
41	CIANFANO SYSTEM SRL	FG	31/12/2013	2.361	7
42	ELIVEND S.R.L.	BR	31/12/2013	2.210	22
43	NUOVA GAMMA S.R.L.	TA	31/12/2013	2.166	14
44	ZINGRILLO.COM S.R.L.	BAT	31/12/2014	2.163	19
45	CERIFLEX S.R.L.	FG	31/12/2014	2.091	11
46	DESIDERATO S.R.L.	BA	31/12/2013	2.077	19
47	GRUPPO INDUSTRIALE PIQUATTRO S.R.L.	BA	31/12/2013	2.053	36
48	GRUPPO INDUSTRIALE MU.SA. S.R.L.	BA	31/12/2013	2.026	40

Mappatura del settore legno-arredo in Puglia: analisi di settore e traiettorie di sviluppo

	Ragione sociale	Prov.	Chiusura bilancio	Ricavi delle vendite mgl euro	Dipendenti
49	CO.NI.IS. S.R.L.	BA	31/12/2014	1.825	10
50	L 2 S.R.L.	BA	31/12/2014	1.804	25
51	VENTURA S.R.L.	BA	31/12/2013	1.801	11
52	GOLDEN LINE S.R.L.	BA	31/12/2013	1.758	30
53	FRA SOFA' S.R.L. IN LIQUIDAZIONE	BA	31/12/2014	1.747	14
54	I DIVANI D.O.C. SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.624	26
55	LOIUDICE POLTRONE & SOFA' S.R.L.	BA	31/12/2014	1.534	11
56	LAFORGARREDI S.R.L.	BA	31/12/2014	1.520	13
57	ITALIA CATERING S.R.L. SOCIETA' A SOCIO UNICO	FG	31/12/2014	1.513	17
58	GLAMOUR SOFA' S.R.L.	BA	31/12/2013	1.471	2
59	CREATION ITALIA S.R.L.	BA	31/12/2014	1.465	1
60	CEMAB SRL	TA	31/12/2014	1.448	19
61	POLYFORM ITALIA S.R.L.	BA	31/12/2014	1.409	13
62	R & D DIVANI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BAT	31/12/2014	1.384	3
63	FALEGNAMERIA ITALIANA SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.356	14
64	ALPA SALOTTI S.R.L.	BA	31/12/2014	1.350	19
65	TANCREDI SALOTTI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.323	48
66	BRUMA SALOTTI S.R.L.	BA	31/12/2013	1.307	21
67	ANTONIO D'ERASMO S.R.L.	BA	31/12/2013	1.293	8
68	ROMANO EXHIBIT S.R.L.	BA	31/12/2014	1.292	9
69	RED MOON S.R.L.	LE	31/12/2013	1.259	19
70	SOGNI & RELAX S.R.L.	BA	31/12/2014	1.257	7
71	SECONDO POLO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	1.231	29
72	STILE ITALIANO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.222	26
73	ESPRESSO DIVANI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.206	33
74	I.R.D. GROUP S.R.L.	BA	31/12/2013	1.199	12
75	TECNO COMPONENT SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	1.178	15
76	FALEGNAMERIA MASTRODONATO - S.R.L.	FG	31/12/2013	1.095	15
77	GRUPPOZERO S.R.L.	LE	31/12/2013	1.071	4
78	FRATELLI VALENTE S.R.L.	BA	31/12/2014	1.061	11
79	ITRIA ARREDAMENTI SOCIETA' COOPERATIVA IN LIQUIDAZIONE	TA	31/12/2014	1.046	8
80	ARCHITETTURA ETICA S.R.L.	TA	31/12/2013	1.031	9
81	R.D. SALOTTI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	983	16
82	NEW WOOL COTTON S.R.L.	BA	31/12/2013	977	13
83	PUBBLIANGIE GROUP S.R.L.	BA	31/12/2014	968	7
84	LM INOX S.R.L.	TA	31/12/2013	964	4
85	4 C CUCINE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	950	14
86	DI SOFA' S.R.L.	BA	31/12/2014	939	49
87	F.LLI PETROSINO S.R.L.	BA	31/12/2013	899	5
88	ABC RELAX SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA SEMPLIFICATA	BA	31/12/2013	895	1
89	P E D ARTIGIANI ITALIA S.R.L.	BA	31/12/2014	895	13
90	FILODIVANI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA-IN LIQUIDAZIONE	BA	31/12/2013	858	37
91	ESSECIESSE TAVOLI S.R.L.	LE	31/12/2013	811	7
92	PARTNER & CO. - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN SIGLA PARTNER & CO. - S.R.L.	BA	31/12/2013	808	10
93	PRODUZIONE ARREDI SOCIETA' COOPERATIVA	BA	31/12/2013	806	12
94	COMFORT S.R.L.	BA	31/12/2014	799	34
95	LUX FORM - S.R.L.	BA	31/12/2013	780	0
96	CARFI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	759	14
97	PIESSE MOBILI S.R.L.	LE	31/12/2014	758	10

Mappatura del settore legno-arredo in Puglia: analisi di settore e traiettorie di sviluppo

	Ragione sociale	Prov.	Chiusura bilancio	Ricavi delle vendite mgl euro	Dipendenti
98	CONTE S.R.L.	TA	31/12/2014	752	14
99	NUOVE LINEE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	748	13
100	EKIP SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN SIGLA EKIP S.R.L.	BA	31/12/2013	743	11
101	FALEGNAMERIA CALIA & CALIA SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	735	11
102	MYFLEX SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	724	4
103	GRUPPO IMA S.R.L.	LE	31/12/2013	721	3
104	S.I.S.A. DI G&G SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BR	31/12/2014	720	10
105	DIELLECUCINE S.R.L.	BA	31/12/2014	717	4
106	SPAZIODESIGN S.R.L.	BA	31/12/2013	717	14
107	ZINDO S.R.L.	BAT	31/12/2014	716	11
108	STILE LEGNO SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	705	13
109	STILSOFA' SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	677	11
110	ARTEA SRL	LE	31/12/2013	670	7
111	APRUZZI & APRUZZI SRL	TA	31/12/2014	665	7
112	ARTEDESIGN DIVANI & POLTRONE S.R.L.	BA	31/12/2014	634	14
113	F.LLI A.F. GUSMAI S.R.L.	BA	31/12/2014	630	9
114	ARCA S.R.L.	BA	31/12/2014	620	7
115	FEEL SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2013	604	24
116	EUROARREDI S.R.L.	BA	31/12/2013	603	6
117	MODALINE - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	BA	31/12/2014	591	7
118	SIRE S.R.L.	LE	31/12/2013	584	0
119	CNT SALOTTI SOCIETA' COOPERATIVA	BA	31/12/2013	581	23
120	DESIGN 2000 S.R.L.	BA	31/12/2014	570	10
121	LEGNOSISTEMI S.R.L.	BA	31/12/2014	566	9
122	PUNTO ARREDO NEGOZI S.R.L.	BA	31/12/2013	553	8
123	CS SALOTTI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA SEMPLIFICATA	BA	31/12/2014	543	3
124	CRAFF S.R.L.	LE	31/12/2013	535	10
125	GF ARREDA S.R.L.	TA	31/12/2013	529	6
126	ARTE INOX ARREDAMENTI S.R.L.	BR	31/12/2014	516	6
127	ERRESSE LEGNO S.R.L.	LE	31/12/2013	515	6
128	L.F.C. S.R.L.	BA	31/12/2013	511	7
129	ALBA DESIGN SRL	BA	31/12/2014	511	18
130	NEW STYLE S.R.L.	BA	31/12/2014	505	1
131	SEDAM SRL	BR	31/12/2014	503	5
132	DIVITALIA S.R.L. SOC. UNIPERSONALE	BA	31/12/2013	501	15

Fonte: Elaborazione Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA su dati ufficiali.

Principali riferimenti bibliografici

Calantone, R.J., Chan, K., & Cui, A.S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.

Chesbrough, H (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H (2006a). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H (2006b). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, H Chesbrough, W Vanhaverbeke and J West (Eds.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Dahlander, L and DM Gann (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709.

Dell’Era, C., & Verganti, R. (2007). Strategies of innovation and imitation of product languages. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 580-599.

Fosfuri, A and M Giarratana (2010). Introduction: Trading under the Buttonwood — a foreword to the markets for technology and ideas. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 767–773.

Gans, JS and S Stern (2003). The product market and the market for ‘ideas’: Commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32(2), 333–350.

Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2012). *When tradition turns into innovation. How firms can create and appropriate value through tradition*. Woodhead Publishing Limited: Oxford.

Messeni Petruzzelli, A., & Savino, T. (2014). Search, recombination, and innovation: lessons from the haute cuisine. *Long Range Planning*, 47(4), 224-238.

Ryder, B. (2014). Second wind. Some traditional businesses are thriving in an age of disruptive innovation. *The Economist*, 14th June.

Sawhney, M, G Verona and E Prandelli (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17.

Sorensen, J., & Stuart, T. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Teece, DJ (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.

Verganti, R. (2008). Design, meanings and radical innovations: A metamodel and a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 436-456.

Verganti, R. (2011). Radical design and technology epiphanies: A new focus for research on design management. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 384-388.

Verganti, R. 2009. *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business School Press.

pugliasviluppo



CENTRO STUDI

Puglia Sviluppo spa

FederlegnoArredo Eventi Spa

Vie delle Dalie – z.i. Modugno - 70026 Modugno (BA)

Foro Bonaparte, 65 – 20121 Milano

Internazionalizzazione.pugliasviluppo@pec.rupar.puglia.it

centrostudi@federlegnoarredo.it



UNIONE EUROPEA



**REGIONE
PUGLIA**



**PO FESR
PUGLIA
2007 - 2013**

PUGLIA EUROPA
Investiamo nel vostro futuro.

Intervento cofinanziato dall'UE, a valere sul PO FESR Puglia 2007/2013, Asse VI, Linea 6.3., Azione 6.3.1 "Interventi per la valorizzazione delle opportunità localizzative in Puglia"