

1. IL SETTORE DEL LEGNO-MOBILE

In questo capitolo ci si propone di individuare e descrivere gli aspetti salienti che caratterizzano il settore del legno-mobile e i fattori critici che ne determinano la competitività, in modo da poter delineare lo scenario all'interno del quale le imprese, che la ricerca intende analizzare, si muovono ed operano.

Particolare attenzione sarà rivolta al comparto del mobile per la rilevanza che esso assume a livello sia regionale che nazionale.

Inoltre verrà analizzato anche il comparto del legno per l'edilizia, comprendente sia la produzione di infissi che di lamellari: numerose imprese del campione appartengono infatti a questo settore.

Il presente capitolo è articolato in paragrafi che tratteranno i diversi argomenti inerenti al settore del legno-mobile.

Verrà trattata la struttura produttiva (paragrafo 1) con particolare riferimento alla suddivisione delle fasi lavorative, alle operazioni e al ciclo produttivo che caratterizzano sia la produzione di mobili che quella di infissi e lamellari. In seguito si analizzeranno i principali aspetti del rapporto di subfornitura nel settore (paragrafo 2). Quindi si descriverà il principale modello di sviluppo dell'industria italiana, cioè il distretto (paragrafo 3), che al pari dei principali settori di interesse nazionale ha contraddistinto anche il settore del mobile. Successivamente verranno descritte le principali innovazioni sia di prodotto che di processo che hanno caratterizzato il settore (paragrafo 4). La struttura imprenditoriale sarà oggetto del successivo paragrafo (5) che intende evidenziare le dimensioni aziendali e la tipologia imprenditoriale delle imprese del settore sia in ambito nazionale che regionale. Con attenzione verranno analizzati i diversi fattori critici di successo individuati (paragrafo 6); importante infatti è avere ben presente quali siano gli elementi competitivi più importanti che caratterizzano il mercato. Altro elemento che si è tenuto presente è l'approvvigionamento di legname con particolare attenzione alla realtà regionale (paragrafo 7). Quindi si è voluto descrivere lo sviluppo industriale del settore negli ultimi decenni (paragrafo 8) e presentare l'attuale congiuntura (paragrafo 8). Infine vengono prese in esame le principali linee direttrici di sviluppo che potranno caratterizzare il settore del legno-mobile nei prossimi anni.

1.1 LA STRUTTURA PRODUTTIVA

In questo paragrafo viene analizzata la struttura produttiva, delle imprese del settore del mobile e del legno per l'edilizia, ovvero come si suddividono le varie fasi che compongono la lavorazione del prodotto; inoltre viene brevemente descritto il processo produttivo che caratterizza i suddetti settori.

1.1.1 Il comparto del mobile

La struttura produttiva nell'industria del mobile è formata da una serie di sottosectori produttivi, ciascuno dei quali è specializzato nella fabbricazione di particolari componenti o semilavorati e nello svolgimento di specifiche lavorazioni.

Prima di presentare e commentare uno schema semplificato dell'attuale struttura produttiva del settore è utile ricordare i diversi aspetti che l'hanno determinato:

- a) la graduale e sistematica scomposizione dei cicli produttivi realizzata insieme ad una sempre più spinta divisione del lavoro tra imprese;
- b) la specializzazione produttiva in senso verticale dei mobilifici, i quali si sono orientati a svolgere solo le ultime fasi dei cicli di lavorazione;
- c) la nascita e lo sviluppo di aziende subfornitrici dei mobilifici;
- d) la riallocazione delle risorse finanziarie ed organizzative da parte dei mobilifici, che tendono a sviluppare internamente soprattutto le funzioni considerate strategiche come la progettazione e l'assemblaggio;
- e) la ristrutturazione e l'ampliamento della capacità produttiva degli impianti.

Nella Figura 1-1 riportiamo uno schema semplificato della struttura industriale del settore. I vari sottosectori si trovano a diversi livelli in senso verticale: alcuni (come i produttori di tavoli, di sedie, di antine, ecc.) attuano una subfornitura diretta verso il settore produttivo dei mobili finiti e degli "ambienti completi", altri (come i produttori di gambe, di sedili, di pannelli grezzi, ecc.) sono subfornitori dei subfornitori.

A monte della struttura produttiva del mobile, si colloca l'industria del legno che fornisce le "materie prime" all'industria del mobile. Anche l'industria del legno si suddivide in diversi sottosectori: le segherie che producono segati di legno massiccio, le industrie che fabbricano i vari tipi pannelli, che richiedono per la loro produzione impianti produttivi specifici e di grandi dimensioni, e le imprese che forniscono tranciati di legno per le impiallaccature. Tra i pannelli più utilizzati ricordiamo l'MDF, ottenuto da fibre di legno o di altri materiali cellululosici agglomerati mediante feltratura e successiva compressione, i pannelli

truciolari, fabbricati con particelle di legno o di altre sostanze ligno-cellulosiche agglomerate mediante un legante, e i pannelli compensati composti da fogli di legno sovrapposti e incollati a fibratura incrociata.

All'interno del settore del mobile possiamo riconoscere quelli che abbiamo precedentemente definito subfornitori dei subfornitori che producono diversi elementi per altre aziende del settore, tra questi elementi ricordiamo: le gambe e i fusti per i tavoli e le sedie, gli schienali, i sedili, le aste, le cornici, le spine di legno (ovvero quegli elementi di forma cilindrica, che si inseriscono negli appositi fori per collegare tra loro i diversi pannelli che compongono il mobile), altri elementi in legno massello come le traverse, e i pannelli in tamburato (che sono dei pannelli costituiti da due facce, in genere di compensato, e da un'anima che ha l'unico scopo di distanziare opportunamente i due piani esterni). Invece tra quelli che abbiamo definito subfornitori diretti, cioè che riforniscono direttamente i mobilifici che producono "ambienti completi", troviamo sia coloro che fabbricano prodotti finiti come le sedie e i tavoli, sia coloro che producono componenti quali antine, cassetti e pannelli semilavorati che andranno a costituire i fianchi, i fondi o i piani dei mobili finiti.

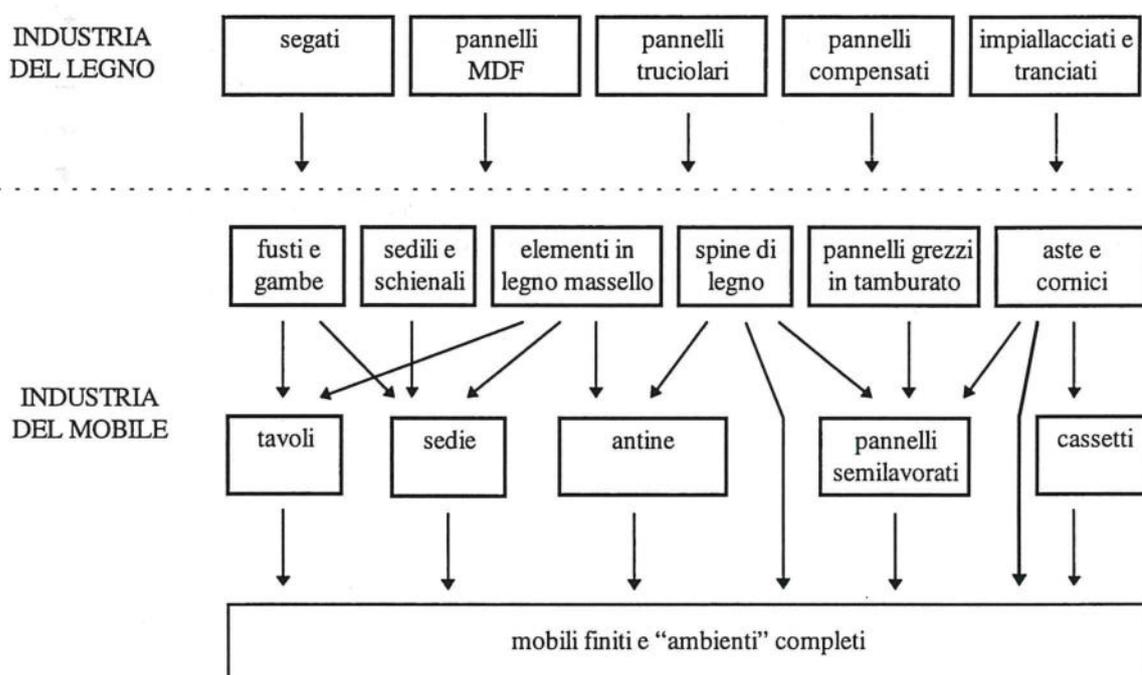


Figura 1-1 Schema semplificato della struttura produttiva dei mobili in legno (Fonte: Silvestrelli, 1987).

L'organizzazione del lavoro si estrinseca in una serie di differenti attività di trasformazione, svolte da numerosi piccoli e medi centri produttivi e collegati da una fitta rete di flussi di subfornitura.

Alla luce della struttura produttiva descritta, le attività svolte all'interno di un mobilificio tipicamente consistono nel:

- a) acquistare segati e/o pannelli, ultimamente anche già nobilitati o impiallacciati, dalle aziende situate a monte del settore del mobile;
- b) acquistare sul mercato o mediante subfornitura alcuni prodotti finiti facenti parte degli ambienti (sedie, tavoli, ecc.) presso aziende specializzate;
- c) commissionare molte parti componenti dei mobili, come gambi, maniglie, spine o cassetti, ad aziende operanti in subfornitura;
- d) esternalizzare le fasi di lavorazione che richiedono un notevole impiego di manodopera (imbottitura, tappezzeria, levigatura, ecc.);
- e) realizzare internamente le fasi ritenute strategicamente più importanti, come la progettazione, la verniciatura e il montaggio.

Il processo produttivo

La produzione di un mobile consiste nella costruzione e nell'assemblaggio di diversi componenti, i più importanti dei quali sono i pannelli che andranno a formare i vari elementi di un mobile: gli sportelli, i frontali, i fianchi e i ripiani.

Nella Figura 1-2 viene presentato il diagramma di flusso dei materiali nel processo produttivo di mobili in legno. In questo schema i rettangoli con sfondo grigio rappresentano le materie prime e gli accessori utilizzati nella produzione, i rettangoli con sfondo bianco rappresentano le diverse operazioni e le frecce stanno ad indicare la movimentazione del materiale.

Come possiamo notare le "materie prime" che vengono lavorate all'interno di un mobilificio sono molteplici, infatti abbiamo:

- a) il legno massiccio (o massello) che andrà a costituire i profili, le cornici e le gambe;
- b) i compensati che, nello schema proposto, andranno a formare le facce del pannello tamburato;
- c) il legno d'abete, essenza abbastanza comune e non molto pregiata, utilizzata soprattutto per formare il telaio per la fabbricazione del tamburato;
- d) il truciolare ovvero dei particolari pannelli di particelle e i pannelli di fibre, come gli MDF, prodotti dalle aziende del settore del legno, che all'interno del mobilificio vengono solo sezionati e calibrati per essere successivamente impiallacciati ed essere utilizzati soprattutto per formare i fianchi, i fondi e i piani dei mobili;

- e) le impiallaccature che sono dei tranciati di legno che verranno applicati sui pannelli truciolari e tamburati per “nobilitarli”.

Dallo schema della Figura 1-2 si possono individuare le varie operazioni del ciclo produttivo; queste possono essere raggruppate in quattro fasi principali che sono:

- a) la lavorazione del legno massello;
- b) la preparazione, la pressatura e la formatura dei pannelli;
- c) la verniciatura;
- d) il montaggio.

La lavorazione del legno massello

Gli elementi in legno massiccio, a differenza dei pannelli, vengono generalmente lavorati su macchine isolate, cioè non disposte in linea; le macchine più utilizzate sono i torni per la lavorazione degli elementi cilindrici, le toupie che sono delle particolari fresatrici ad asse verticale, utilizzate per eseguire smussi o incastri, i pantografi, particolari fresatrici con l'asse di rotazione “portato” da un'apposita testa superiore la cui posizione può essere modificata, utilizzati per riprodurre particolari sagome o forme.

Oltre a queste operazioni bisogna ricordare la levigatura che permette di ottenere elementi del giusto spessore e forma, la foratura e la tenonatura per ricavare i fori e i tenoni o spine che si incastreranno nei fori per costituire le varie giunzioni di elementi diversi.

Tra gli elementi di legno massiccio più utilizzati nella fabbricazione dei mobili ricordiamo i profilati e le cornici che andranno a formare l'ossatura dei mobili.

La preparazione, la pressatura e la formatura dei pannelli

Questa fase si può suddividere in due sottofasi: la prima consiste nella preparazione e pressatura dei pannelli, la seconda nella loro formatura.

La preparazione e pressatura dei pannelli comprende la costruzione delle tavole in tamburato, la sezionatura di quelli di truciolare e di MDF, la calibratura di tutti e, successivamente, le operazioni di incollaggio e pressatura, durante le quali essi vengono prima impiallacciati e poi pressati.

Attualmente queste operazioni vengono sempre meno eseguite all'interno del mobilificio, in quanto si tende a comprare tavole di legno già essiccate e pannelli già impiallacciati o nobilitati.

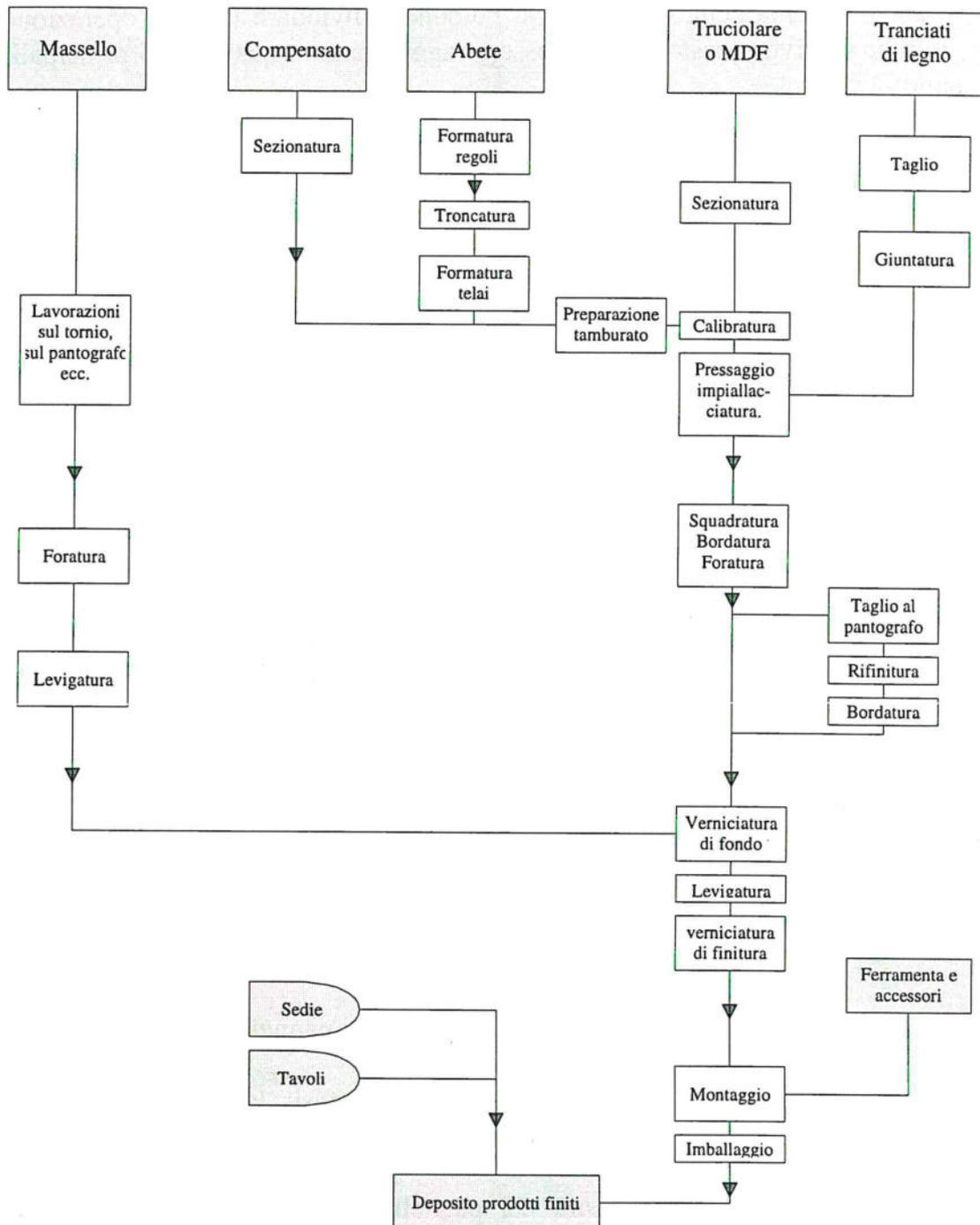


Figura 1-2 Diagramma di flusso dei materiali nel processo produttivo dei mobili in legno (Elaborazione da Silvestrelli, 1987).

Per la formazione del pannello tamburato entrano in gioco sia i compensati che gli elementi di abete. I compensati vengono adeguatamente sezionati, cioè tagliati generalmente tramite taglierine, in modo da ottenere la dimensione voluta, successivamente questi compensati andranno a costituire le due facce del pannello tamburato. L'abete, invece, viene tagliato in regoli, cioè listelli, che in seguito vengono troncati per ottenere la dimensione e forma prefissata; quindi con questi listelli si formeranno i telai per la fabbricazione del tamburato.

Il pannello tamburato è costituito dai pannelli compensati che costituiscono le due facce e dal telaio, in questo caso di abete, che ne costituisce l'ossatura e che generalmente è formato da listelli incrociati a scacchiera in modo da formare delle maglie quadrate e ha il compito di rendere rigida e resistente la struttura.

In seguito il tamburato, così formato, e il truciolare vengono opportunamente calibrati, cioè levigati in modo tale da ottenere pannelli di spessore adeguato e uniforme.

L'operazione successiva che riguarda tutti i tipi di pannelli è la loro impiallacciatura, che consiste nell'incollaggio e pressatura di fogli di legno pregiato sulle facce dei pannelli in modo da ottenere delle superfici più pregiate e migliori dal punto di vista estetico. I tranciati di legno prima della vera e propria impiallacciatura vengono esaminati attentamente e se vengono riscontrate alcune difettosità, come nodi o fori provocati da tarli, si procede alla loro asportazione e successivamente si recupera il legno "sano" che viene tagliato in listelli che in seguito verranno giuntati. La giuntatura viene effettuata da opportune macchine chiamate giuntatrici che possono o applicare un filo di materia termoplastica a cavallo della linea di giuntatura (giuntatrici "a filo") o depositare sui bordi del tranciato una colla termoindurente per poi congiungere i vari listelli di legno con un'azione simultanea di pressione perpendicolare ai bordi e di riscaldamento.

L'applicazione delle impiallaccature è un'operazione industriale vera e propria che richiede macchine particolari come le presse a piani riscaldabili; infatti per l'applicazione delle impiallaccature con spessore tra i 6 e i 10 mm, le temperature da ottenere nelle piastre sono circa di 100°C. Per l'incollaggio delle impiallaccature si ricorre generalmente all'utilizzo di colle all'urea formaldeide, mentre per quanto riguarda i quantitativi utilizzati, questi dipendono dalla porosità del pannello e dalla sua maggiore o minore rugosità.

La formatura consente di dare ai pannelli la forma, le dimensioni e le caratteristiche richieste dalla progettazione.

Questa fase a sua volta può essere suddivisa in diverse operazioni che vengono eseguite in successione:

- a) la squadratura, che consiste nel rendere rettilinei e perpendicolari tra loro i lati dei pannelli;

- b) la bordatura, che consiste nell'applicazione di un listello di impiallacciatura sul bordo dei pannelli;
- c) la foratura, che consiste nella creazione dei buchi per le spine o altro.

Nello schema rappresentato in Figura 1-2 la fase di formatura si riferisce sia alle operazioni sopracitate di squadratura, bordatura e foratura che all'eventuale operazione di taglio con pantografo e successiva bordatura e rifinitura.

I pannelli di tamburato, di truciolare e di MDF dopo l'impiallacciatura subiscono l'operazione di squadrabordatura che ha il compito di trasformare il singolo pannello, già tagliato, in un pezzo già definibile come anta, fianco o fondo mediante un'ulteriore operazione di riduzione a misura più precisa, successivamente i bordi della stessa impiallacciatura del pannello vengono incollati sui lati dello stesso. Si passa all'operazione di foratura nella quale vengono effettuati tutti i fori necessari, anche se in genere potranno essere effettuati ulteriori fori nella fase di montaggio nel caso di prodotti personalizzati o aventi caratteristiche particolari.

Dopo queste operazioni il pannello, così lavorato, può essere verniciato; però alcuni pannelli che devono assumere forme particolari subiscono ulteriori lavorazioni. Questi pannelli vengono lavorati sui pantografi che sono delle particolari fresatrici ad asse verticale che servono per sagomare particolari profili. La successiva operazione è la rifinitura che consiste nel levigare i bordi di questi elementi per consentirne l'applicazione di listelli lungo i bordi (bordatura).

La verniciatura

Questa fase ha come obiettivo la conservazione delle qualità del legno nel tempo (inalterabilità nei confronti dell'azione chimica dell'aria, maggiore resistenza all'uso, ecc.) e il raggiungimento di particolari caratteristiche estetiche di tipo cromatico o decorativo.

La verniciatura riguarda sia i bordi che i pannelli e generalmente è composta da quattro operazioni eseguite in sequenza:

- a) la tinteggiatura;
- b) l'applicazione della vernice di fondo;
- c) la levigatura del piano verniciato;
- d) l'applicazione della vernice di finitura.

La tinteggiatura, anche se, come nello schema proposto in Figura 1-1, non sempre viene eseguita, ha lo scopo di eliminare alcuni difetti del legno e di dare allo stesso una determinata colorazione in modo da imitare legni più pregiati. La tinteggiatura del legno si può effettuare secondo due criteri: o applicando in

superficie una sostanza colorata trasparente o impregnando il legno con delle soluzioni di sostanze che reagiscono chimicamente con esso in modo da modificare il suo colore naturale.

Quindi viene applicata una vernice di fondo, che ha la funzione di permettere una migliore adesione della vernice di finitura, successivamente la superficie viene levigata per eliminare tutti i possibili difetti superficiali e anche possibili accumuli di vernice, infine viene applicata la vernice di finitura.

Le vernici sono costituite da sostanze o da miscele di sostanze allo stato liquido o "pastoso" tali che, applicate a delle superfici solide, danno origine ad un processo di indurimento con conseguente formazione di pellicole. Queste pellicole hanno il compito: di migliorare "tecnicamente" le superfici sottostanti conferendo loro una maggiore durezza, resistenza e impermeabilità, di migliorarle "estheticamente" mediante colorazioni o decorazioni, di proteggerle da determinati agenti nocivi come le intemperie o l'umidità.

Le vernici si possono applicare in diversi modi, dei quali i più importanti sono: a mano, a spruzzo, con la verniciatrice a velo, per immersione e con la verniciatrice a rulli.

La verniciatura a mano viene eseguita generalmente o per mezzo di un pennello o mediante un tampone costituito di filacce di lana avvolte in un tessuto a maglia larga.

Nella verniciatura a spruzzo la vernice viene polverizzata, cioè dispersa in forma di nebbia finissima, e quindi proiettata sulla superficie da trattare. Il processo di polverizzazione può avvenire tramite un getto di aria compressa (polverizzazione pneumatica), grazie al passaggio della vernice liquida da una pressione alta ad una bassa ("airless spraying") o caricando la vernice con una carica elettrica e mettendo il pezzo da verniciare a massa (polverizzazione elettrostatica).

Nella verniciatura a velo la vernice viene deposta sui pezzi in forma di velo mediante una fessura sottile creata sul fondo del serbatoio, posto al di sopra del nastro trasportatore sul quale sono appoggiati gli oggetti da verniciare.

Nella verniciatura ad immersione l'oggetto viene immerso in una vasca di vernice e successivamente estratto a velocità controllata in modo da ottenere un rivestimento uniforme.

Con la verniciatura a rulli la spalmatura della vernice avviene attraverso il contatto della superficie da trattare con un cilindro rotante che attinge da un'apposita vasca il prodotto da stendere.

Le vernici una volta applicate possono venire essiccate naturalmente o artificialmente. Per essiccazione naturale s'intende quella che avviene in condizioni normali, cioè a temperatura ambiente e senza ventilazione provocata da macchine, mentre per essiccazione artificiale s'intende quella accelerata, cioè provocata da un aumento di temperatura unito ad una ventilazione forzata.

Il montaggio

Il montaggio consiste nella preparazione e nell'assemblaggio dei pannelli, degli elementi in massello e di tutti gli altri componenti quali ferramenta e accessori necessari per ottenere i mobili finiti. Successivamente a questa operazione, i mobili vengono imballati e depositati nel magazzino dei prodotti finiti, dove eventualmente vengono abbinati a tavoli e sedie.

Il montaggio di tutti gli elementi del mobile avviene tramite strettoidi che sono delle particolari presse composte da due elementi che si possono allargare o avvicinare e che sono utilizzate per tenere assieme le varie parti componenti che devono essere unite tramite incollaggio. In questa fase vengono inseriti diversi elementi come le guide per i cassetti o le cerniere per le antine.

Successivamente i mobili, ormai composti, vengono puliti e quindi imballati in genere con l'inserimento di opportune protezioni come elementi in cartone o polistirolo. Infine i mobili vengono abbinati a tavoli e sedie, provenienti da altre aziende che lavorano in subfornitura e che sono specializzate in questo tipo di produzione, e depositati nel magazzino dei prodotti finiti dal quale saranno successivamente prelevati.

1.1.2 Il comparto del legno per l'edilizia

In questo sottoparagrafo tratteremo brevemente sia gli infissi che i lamellari; descriveremo prima la struttura produttiva degli infissi, in seguito presenteremo per entrambi il processo produttivo.

Gli infissi

In genere nel settore degli infissi si considerano le produzioni relative a:

- 1) porte e finestre (e relativi telai), scurini ed imposte in legno;
- 2) persiane, avvolgibili e sportelloni in legno;
- 3) pavimenti in legno (parquets);
- 4) case e costruzioni in legno (prefabbricate o costruite sul posto).

Quindi si tratta di un settore che produce beni industriali durevoli, scarsamente differenziabili, destinati prevalentemente al mercato interno e finalizzati a soddisfare le esigenze del settore edile cui è legato da una stretta e funzionale dipendenza.

Noi tratteremo in maniera particolare la produzione di porte e di finestre, in quanto sono i prodotti più rappresentativi del comparto.

Le fasi produttive eseguite all'interno dell'azienda sono alquanto diverse in quanto alcune aziende producono gli infissi partendo direttamente dal tronco dell'albero, mentre altre utilizzano come materia prima tavolame. Anche in riferimento al grado di integrazione verticale del ciclo produttivo, vi sono imprese che svolgono in proprio tutte le lavorazioni, mentre altre acquistano da aziende esterne elementi quali il contro-telaio, i cassonetti e gli avvolgibili, oltre a far svolgere a subfornitori specializzati alcune operazioni produttive come la verniciatura. Numerose inoltre sono le falegnamerie che producono infissi oltre a mobili e ad altri manufatti di legno.

Infine è opportuno precisare le differenze esistenti tra il processo produttivo degli infissi interni (porte, ecc.) rispetto agli infissi esterni (finestre, persiane, ecc.). Infatti, sebbene alcune delle operazioni fondamentali siano in comune (ad esempio: riduzione delle tavole in regoli, scorniciatura, squadratura), i due cicli produttivi sono notevolmente diversi.

Le differenze fondamentali riguardano il diverso ordine con cui si susseguono le operazioni (che comporta un diverso lay-out), le diverse procedure di verniciatura e i materiali utilizzati. Infatti mentre gli infissi esterni vengono ricavati da specie resinose provenienti dal Nord Europa o dal Nord America (quali il Pino di Svezia, il Pino russo, il Douglas, l'Abete), per gli infissi interni si utilizzano prevalentemente legname proveniente dalle foreste di latifoglie africane, sudamericane o asiatiche (come il Noce Tanganika, il Mogano, il Ramin) ma anche legname europeo (come il Frassino, il Rovere e il Castagno).

Il processo produttivo

Presenteremo il processo produttivo tipico sia degli infissi interni (porte di tipo tamburato) che esterni (finestre) i quali, come anticipato, risultano essere abbastanza diversi.

Il ciclo produttivo delle porte (Figura 1-3) inizia con la stagionatura o più comunemente con l'essiccazione artificiale del legname, avente lo scopo di ridurre il tasso di umidità del materiale per prevenire ed eliminare l'insorgere di deformazioni che renderebbero inutilizzabili i manufatti.

Una volta essiccate, le tavole vengono ridotte in listelli (più propriamente chiamati regoli) di diverse dimensioni, mediante l'impiego di una macchina detta "multilame".

I regoli così ottenuti vengono poi sagomati mediante una macchina scorniciatrice, per ricavare tre diversi tipi di profili: uno per il telaio dell'anta, uno per lo stipite, uno per i cosiddetti coprifili (liste che andranno a coprire la fessura tra il muro e il telaio fisso).

Alle estremità dei regoli scorniciati vengono poi ricavati appositi incastri che ne consentiranno l'assemblaggio.

A questo punto il ciclo si divide in tre: la lavorazione del pannello, quella dell'imbotte o stipite, e quella dei coprifili.

I coprifili subiranno ancora solo le fasi di levigatura, verniciatura e scorniciatura a misura, dopo di che saranno pronti per il trasporto, in quanto la loro applicazione alla porta verrà fatta in cantiere successivamente alla posa in opera.

L'imbotte, dopo la levigatura e la verniciatura, viene corredata da delle cerniere e da una speciale piastra incassata che permetterà l'aggancio della serratura per consentire la chiusura della porta; subite queste operazioni, lo stipite è pronto per l'assemblaggio con l'anta.

Più complesse sono le fasi di lavorazione che deve subire il pannello od anta; dopo la fase di scorniciatura dei regoli del telaio, si passa alla fase di montaggio di quest'ultimo assieme ad una struttura cellulare detta per la sua forma "nido d'ape" e all'applicazione, mediante colla e successivo pressaggio, di due fogli di truciolare o altro materiale simile.

Si è così ottenuto il pannello tamburato, che ora viene levigato e calibrato in modo tale che il suo spessore sia rigorosamente quello voluto.

A questo punto, sulle due facce del pannello vengono applicati due fogli di impiallacciatura, ovviamente si userà lo stesso tipo di legno utilizzato per l'imbotte e i coprifili.

Il pannello così impiallacciato subisce la doppia squadratura, operazione che consente di rendere perfettamente ortogonali i lati del pannello e di sagomarne opportunamente i bordi in modo da consentire una perfetta battuta del pannello stesso sull'imbotte.

Dopo la squadratura, il pannello viene levigato ed in esso viene ricavato l'alloggio della serratura, dopo di che è pronto per la verniciatura, previa eventuale mardenatura o coloritura avente lo scopo di uniformare il colore del legno e di modificarne la tonalità.

Il trattamento di verniciatura consiste in genere in una prima mano di fondo, quindi una successiva carteggiatura o levigatura e infine una mano di vernice "a finire". Il pannello verniciato, dopo l'applicazione delle cerniere e della serratura, viene assemblato sull'imbotte; dopodiché la porta è finalmente pronta per essere trasportata nel cantiere dove verrà posta in opera.

Nella Figura 1-4 presentiamo le operazioni relative alla fabbricazione di una finestra, sottolineando la maggior semplicità e linearità del processo di produzione rispetto a quello di una porta.

Gli elementi essenziali per la costruzione di una finestra sono i profili di legno, con i quali si costruiscono sia le parti strutturali, cioè telai fissi, montanti e

traversi dell'anta, che le parti complementari, come i profili rompitratta¹, i gocciolatoi², i fermavetri e le cornici decorative.

La prima operazione del ciclo produttivo della finestra è la riduzione delle tavole di legno, precedentemente essiccate, in profilati grezzi mediante l'impiego di una macchina comunemente chiamata "multilame". Successivamente si effettua la scorniciatura e la profilatura in modo da sagomare i profili in maniera più precisa. Quindi si procede all'incollaggio e all'assemblaggio dei profili, che può avvenire a 45 oppure a 90 gradi a seconda del tipo di procedimento, in modo da formare sia le ante che i telai. In seguito si procede alla squadratura e levigatura delle ante e dei telai, con particolare attenzione nella realizzazione dei profili fermavetri, e si realizzano i diversi alloggiamenti per le guarnizioni di tenuta, i gocciolatoi, le cremonesi³ (che verranno applicati nella fase successiva), le maniglie e le cerniere (che verranno applicate solo prima del montaggio finale). Quindi, dopo l'applicazione dei gocciolatoi e delle cremonesi, si procede all'applicazione di una mano di fondo, dove si utilizzano vernici impregnanti ed eventualmente coloranti, si effettua una leggera carteggiatura e si esegue il trattamento di finitura che consiste nell'applicazione di due o più strati di vernice, per proteggere il legno dall'umidità e dagli agenti atmosferici e per ottenere un migliore risultato estetico. Infine si applicano le cerniere che consentono lo scorrimento dell'anta sul telaio e si esegue il montaggio della finestra.

¹Per profilo rompitratta o listello rompitratta si intende ogni elemento intermedio di suddivisione, generalmente di piccole dimensioni.

²Il gocciolatoio è una parte orizzontale la cui superficie presenta una pendenza adeguata e che, sporgendo dal piano della finestra, ha lo scopo di evitare l'infiltrazione dell'acqua attraverso il gioco della battuta inferiore.

³La cremonese è il meccanismo di chiusura delle finestre costituito da due aste verticali scorrenti entro degli anelli all'interno dell'anta; al momento della chiusura della finestra gli estremi di queste aste si introducono in appositi fori o anelli nella parte fissa della finestra.

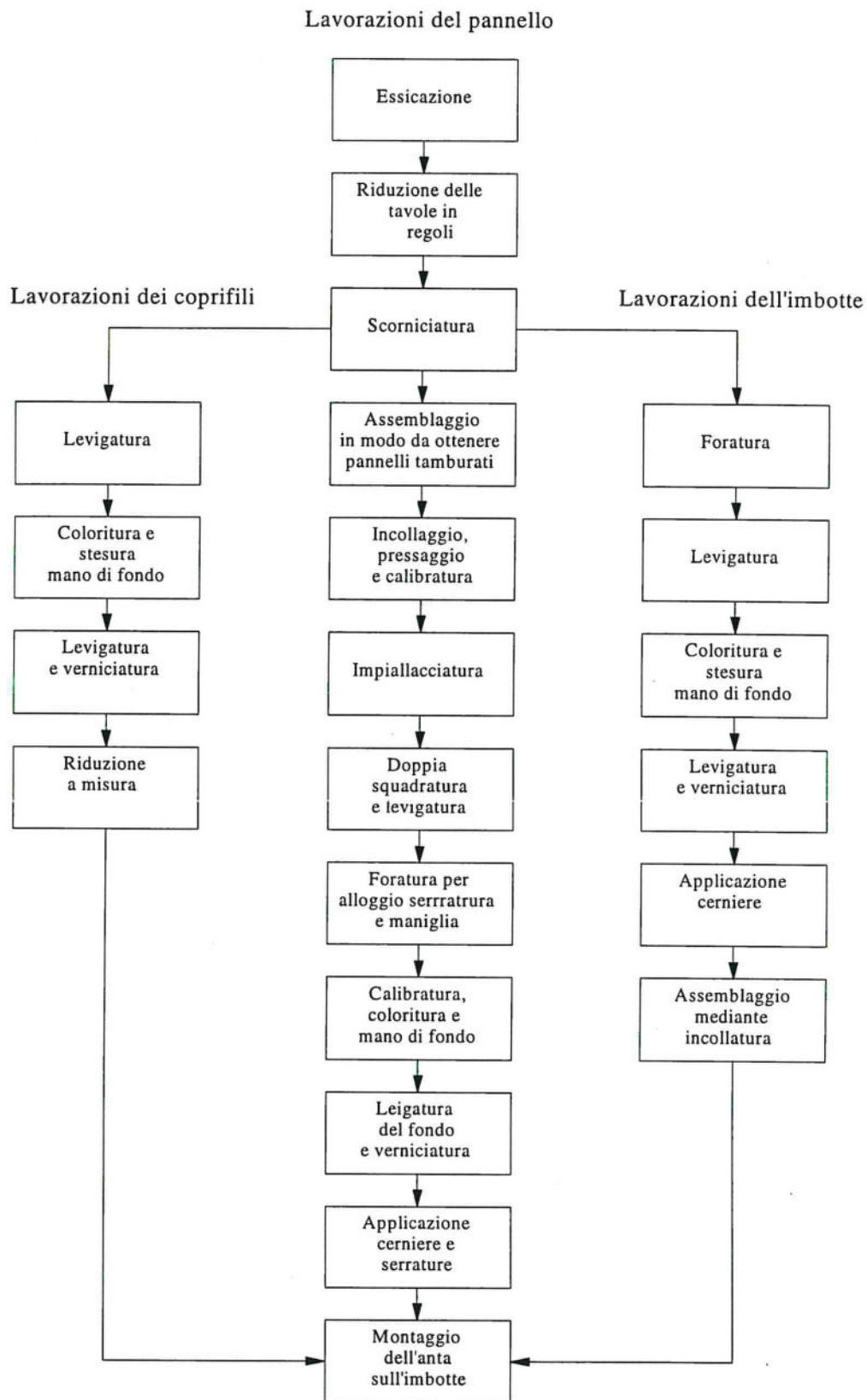


Figura 1-3 Schema di lavorazione di una porta tamburata (Fonte: Bellandi).



Figura 1-4 Schema di lavorazione di una finestra (Fonte: Bellandi).

I lamellari

Con il termine legno lamellare intendiamo quegli elementi strutturali di varia dimensione e forma, composti da più strati di segati incollati e pressati tra loro, che trovano impiego nella produzione di travi, archi, portali, capriate, in svariati settori dell'edilizia civile e industriale.

Il processo produttivo

Il processo produttivo del legno lamellare comporta una serie di operazioni in linea che andremo ad analizzare, sottolineando che gli aspetti tecnologici fondamentali per il processo produttivo e per le prestazioni del prodotto sono quelli legati alla materia prima, ossia il legno, e alle operazioni di incollaggio.

La prima operazione da effettuare è quella relativa alla scelta del legname da utilizzare, che non dipende solamente da fattori di costo o di reperibilità ma in primo luogo dipende dalla destinazione d'uso del prodotto finito.

Attualmente in Europa le specie più utilizzate appartengono alla famiglia delle Conifere e in particolare si utilizza l'Abete rosso, anche se si cerca di sviluppare l'utilizzo del Pioppo, diffusamente coltivato nel nostro paese.

Per determinare la qualità del legname, che come già detto determinerà le caratteristiche del prodotto finale, si fa riferimento alla norma tedesca DIN 4074, che prevede due categorie di segati, determinate analizzando l'entità e la distribuzione dei principali difetti visibili sulla superficie del legno.

In seguito il tavolame viene essiccato artificialmente in modo tale da rendere omogenea e tenere sotto controllo l'umidità di ogni singolo segato; inoltre la possibilità di adeguare l'umidità del legno a quelle che saranno le condizioni climatiche esterne permette di limitare la comparsa di fessurazioni e di eventuali fenomeni di deformazione.

Quindi, prima della loro giunzione, i segati subiscono un controllo della loro umidità, e personale qualificato provvede a eliminare mediante sezionatura trasversale le porzioni del segato che presentano anomalie non accettabili, come grossi nodi, tasche di resina, fessurazioni o eccessive deformazioni.

I segati così selezionati vengono opportunamente fresati per realizzare il cosiddetto "giunto a dita" (ossia quel giunto formato da diversi elementi a forma di cuneo che si incastrano tra loro) e quindi vengono giuntati in testa per costituire le lamelle della lunghezza desiderata, previa l'applicazione di adesivo eseguita in genere con sistemi a spazzola o a dischi rotanti, che sono in grado di ottimizzare la quantità e la regolarità della spalmatura della colla.

Le lamelle così ottenute vengono piallate in modo tale da ottenere una superficie piana e regolare, per eliminare eventuali disomogeneità di allineamento tra i segati, e quindi calibrate per ottenere lamelle di spessore costante evitando così l'instaurarsi di fenomeni tensionali.

Le lamelle vengono lasciate riposare per almeno un giorno in modo che la colla riesca a completare la sua presa e quindi vengono incollate fra loro per formare la struttura lamellare, cioè vengono sovrapposti con fibratura parallela. L'incollaggio avviene mediante spalmatrici a rulli o sistemi ad estrusione e si utilizzano prevalentemente adesivi poli-condensati di tipo fenolico che consentono ottime prestazioni in ambienti critici, mantenendo inalterate le proprie caratteristiche nel tempo. In genere l'incollaggio avviene a freddo (a temperature tra i 15 e i 30°C) ma è anche possibile utilizzare un campo elettromagnetico ad alta frequenza in modo da portare la temperatura fino agli 80°C, favorendo così una maggiore velocità di polimerizzazione degli adesivi ed ostacolando la formazione di gradienti di umidità nel legno.

Durante la fase dell'incollaggio le lamelle vengono opportunamente accostate, allineate lungo una stessa direzione per formare travi rettilinee o sfalsate in maniera opportuna per realizzare strutture curve, in modo da formare un pacco che verrà serrato per un periodo che dura dalle 12 alle 24 ore.

Infine si esegue la piallatura delle superfici del lamellare per eliminare le tracce di trasudamento della miscela collante e per garantirne la perfetta regolarità; questa operazione è eseguita in genere mediante pialle a spessore di grande apertura. In alcuni casi vengono realizzate opportune sagomature all'estremità del lamellare e inseriti componenti di collegamento in modo tale da agevolare le successive operazioni di montaggio in cantiere.

Nella Figura 1-5 presentiamo il diagramma del flusso produttivo relativo alla produzione di lamellare, nel quale possiamo notare come il ciclo produttivo può essere suddiviso in due parti: la prima relativa alla preparazione delle tavole ha le caratteristiche di una produzione in linea, è facilmente automatizzabile e presenta un tipico layout per prodotto; la seconda, relativa alle lavorazioni di sagomatura ed incollaggio, presenta un layout tipico delle grandi costruzioni.

La fase di preparazione delle tavole, che ora descriveremo brevemente facendo riferimento alla Figura 1-5, consiste nelle operazioni eseguite sulle tavole prima della formazione della vera e propria struttura lamellare. Le tavole vengono controllate ed eventualmente marcate se sono fuori tolleranza, successivamente viene controllata la loro umidità e il loro spessore, in seguito si procede al taglio delle sezioni marcate. L'operazione successiva consiste nella raddrizzatura ed impilatura delle tavole; quindi le tavole vengono fresate per la formazione di pettini alle estremità delle tavole. Collegata con questa operazione è la spalmatura della colla sulle estremità appena fresate delle tavole. Le tavole quindi vengono pressate in modo da ottenere una perfetta unione tra le tavole, e successivamente depositate in un magazzino mobile. Infine le tavole vengono piallate sui quattro lati e vengono spalmate di colla sulla loro faccia superiore.

Da questo punto in poi ha inizio la fase di composizione ed allestimento della struttura lamellare che fa riferimento al trasferimento delle lamelle dalla rulliera allo "strettoio", alla loro successiva composizione e alla loro pressatura nello

strettoio mediante un opportuno dispositivo ad aria compressa. Quindi si procede a una leggera piallatura sui quattro lati della struttura lamellare per rendere omogenea la superficie, in seguito si eseguono alcuni lavori di falegnameria per la finitura ed infine si procede ad alcuni trattamenti preservanti o a eventuali colorazioni su richiesta del cliente.

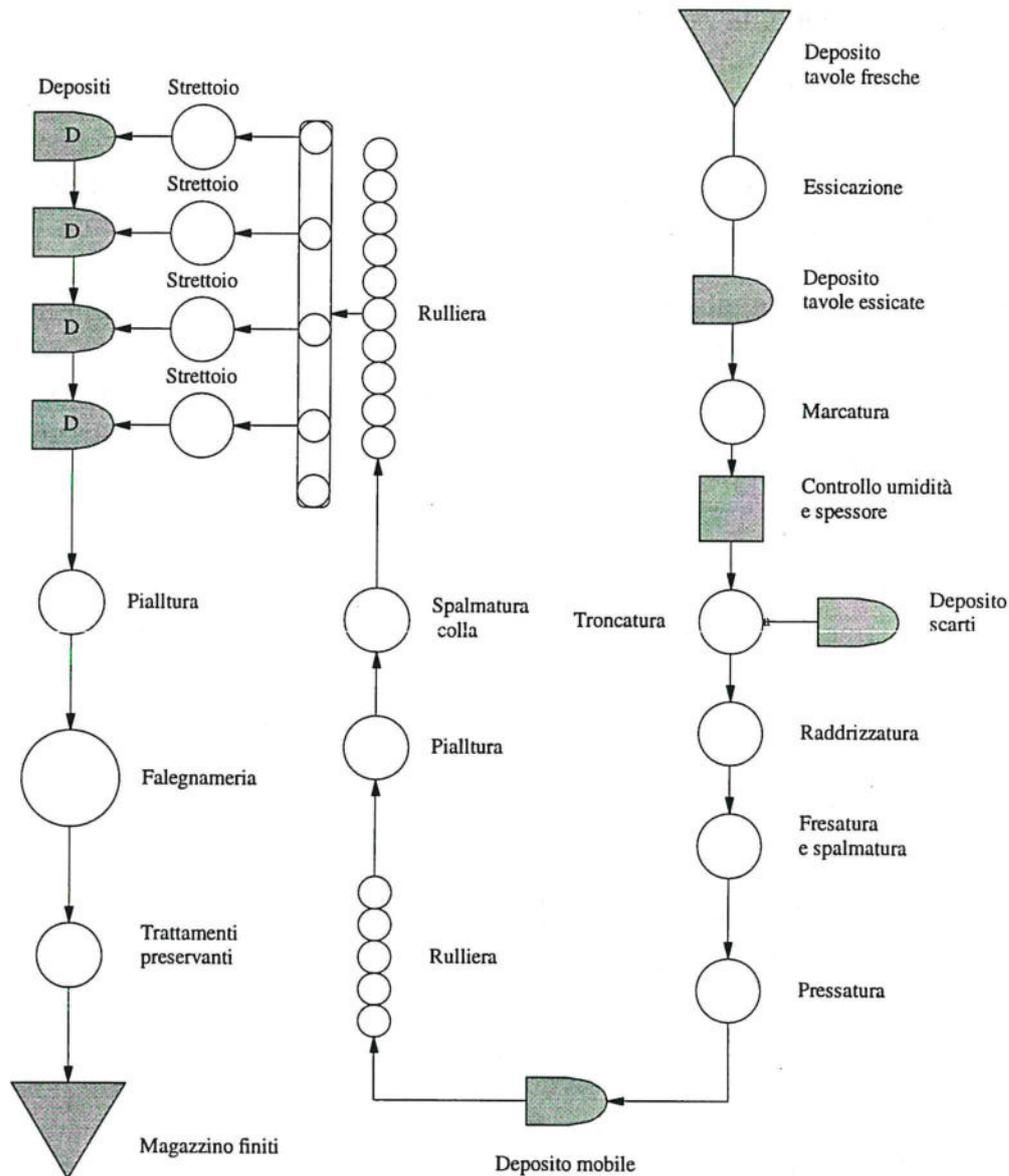


Figura 1-5 Diagramma del flusso produttivo nella fabbricazione di lamellare.

1.2 LA SUBFORNITURA

La subfornitura è stata sia un elemento fondamentale per lo sviluppo del settore del mobile secondo il modello del decentramento produttivo, sia un fattore determinante per lo stesso progresso tecnico-organizzativo dei mobilifici.

Lo sviluppo della subfornitura e la ristrutturazione industriale si sono, infatti, manifestati come due fenomeni strettamente interdipendenti, i quali hanno interagito tra loro per i più diversi aspetti, quali quelli tecnologici, organizzativi, economici e finanziari.

La stessa struttura produttiva, come abbiamo già messo in risalto nel paragrafo dedicatole, è caratterizzata da vari subsettori che si trovano a vari livelli in senso verticale: ci sono i subfornitori diretti, cioè quelli che forniscono direttamente il settore dei mobili, o addirittura i subfornitori dei subfornitori, la cui attività è diretta verso i produttori di sedie, tavoli, antine ecc. In tal modo l'organizzazione della produzione nell'ambito del settore del mobile è determinata da una fitta rete di diversi flussi di subfornitura; questi hanno determinato l'instaurarsi tra i mobilifici e le aziende operanti in subfornitura di rapporti di complementarità e di collaborazione, i quali comportano uno sforzo da parte dei soggetti coinvolti, al fine di realizzare una efficiente e proficua integrazione interaziendale.

Inoltre la subfornitura ha in pratica mutato progressivamente la "funzione di produzione" per i costruttori di mobili, nel senso che la ricerca delle economie di scala tecnologiche potenzialmente ottenibili veniva da loro fatta in relazione ad un processo produttivo che gradualmente si riduceva, cioè si scomponeva in un sempre minor numero di cicli e fasi di lavorazione. In altri termini, "nel processo di trasformazione, in relazione al quale si stimava la curva del costo medio di lungo periodo dei mobili finiti, l'input costituito dalle materie prime si riferiva sempre più non ai tradizionali materiali legnosi (massello o pannelli di legno), ma a elementi e componenti semilavorati. Questa situazione operativa ha comportato notevoli vantaggi nella stima delle economie di scala relative alle diverse fasi del processo produttivo e quindi nella programmazione degli investimenti negli impianti industriali, nonché nella gestione delle scorte dei materiali e nella stessa progettazione dei prodotti finiti" (Silvestrelli 1987).

E' utile definire e analizzare più approfonditamente i diversi rapporti di subfornitura.

Le definizioni di subfornitura sono molteplici, noi ci riferiremo in particolare alla definizione di Sallez (1979), in base alla quale viene definita subfornitura quella relazione in cui il subfornitore si sostituisce e si subordina al committente per l'esecuzione di una determinata produzione o fase di lavorazione, rispettandone le direttive tecniche. L'oggetto dell'ordine può riguardare la

produzione unitaria o in serie di componenti o di prodotti finiti, che andranno ad integrarsi in un prodotto finale o intermedio.

Analogamente Lorenzoni (1979) descrive la subfornitura come l'esecuzione di una commessa di lavorazione o di produzione affidata da un'impresa committente ad un'impresa terzista; la prima predetermina il contenuto, cioè le caratteristiche tecniche, e si assume i rischi di mercato, la seconda si incarica dell'effettiva realizzazione della commessa. In tal senso la subfornitura non dovrebbe contemplare né l'attività di progettazione né quella di commercializzazione, divenendo così un'attività produttiva in senso stretto; in realtà il subfornitore può anche assumere un ruolo di co-progettazione o co-commercializzazione insieme al committente.

Coerentemente con queste definizioni, nella ricerca si sono intese come produzioni in "subfornitura" sia la produzione di prodotti i componenti non a catalogo su disegno totale o parziale del cliente sia le lavorazioni in conto terzi; inoltre si sono considerate subfornitrici le imprese che operano in subfornitura, secondo la definizione appena spiegata, per almeno il 50% del totale del fatturato.

Da queste definizioni si può comprendere il diverso ruolo della subfornitura rispetto alla semplice fornitura. Mentre il "semplice" fornitore progetta e realizza dei prodotti standardizzati, e spesso identificabili a catalogo, che destina ad un mercato, cioè ad una pluralità di possibili acquirenti; il subfornitore, invece, realizza prodotti, lavorazioni o servizi appositamente per quel dato cliente. In definitiva, la differenza sostanziale tra subfornitura e fornitura risiede nella responsabilità della definizione delle specifiche o della progettazione del prodotto; nel caso della subfornitura questa responsabilità è dell'impresa committente, mentre l'impresa subfornitrice è unicamente responsabile della produzione e dovrà rispettare i parametri qualitativi e quantitativi definiti in sede contrattuale.

All'interno della stessa definizione di subfornitura si possono distinguere diverse tipologie di subfornitura in relazione alla possibilità di realizzazione interna da parte del committente oppure in relazione al valore aggiunto dai subfornitori ai prodotti o lavorazioni realizzati. In tal senso è possibile distinguere la subfornitura di capacità da quella di specialità oppure la subfornitura di lavorazione rispetto a quella di prodotto.

La subfornitura di capacità riguarda la realizzazione di prodotti/lavorazioni che il committente usualmente realizza nei propri impianti e che esternalizza per un'insufficiente capacità interna, dovuta, ad esempio, ad un sottodimensionamento degli impianti o ad un aumento nelle richieste di mercato. Quindi nel caso della subfornitura di capacità, il committente decentra fasi del suo processo produttivo che potrebbe gestire direttamente, ma che per vari motivi (di convenienza economica, di flessibilità organizzativa, ecc.) preferisce affidare

all'esterno. Il subfornitore di capacità opera sempre su direttive del committente, utilizzando capacità, tecnologie ed anche mezzi dello stesso committente.

La subfornitura di specialità è inerente a quei prodotti/lavorazioni che il committente non può realizzare non disponendo degli impianti produttivi in seguito a scelte di natura strategica o economica (nel settore del mobile una tipica subfornitura di specialità è rappresentata dall'operazione di tornitura: infatti i torni a controllo numerico sono molto costosi e possono essere ammortizzati solo per alti volumi produttivi). Quindi la subfornitura di specializzazione si realizza quando l'impresa committente non è in grado di svolgere un lavoro specialistico e lo affida all'esterno. In questo caso il subfornitore di specializzazione agisce sempre su direttive del committente, ma utilizza capacità, tecnologie e mezzi propri.

La subfornitura di lavorazione, altrimenti definita "conto lavoro", si riferisce al rapporto tra committente e subfornitore nel quale il committente fornisce le materie prime che dovranno essere lavorate (ad esempio rientrano in questa categoria le operazioni di tornitura, curvatura, ecc.).

Nella subfornitura di prodotto, invece, è il subfornitore che si occupa dell'acquisto delle materie prime oltre ad effettuare tutte le operazioni necessarie alla realizzazione di un componente o di un prodotto finito (come le imprese produttrici di tavoli o sedie nei confronti dei produttori di "ambienti" completi).

Nella Figura 1-6 viene rappresentata una matrice formata dall'incrocio delle diverse tipologie di subfornitura appena presentate. Tramite questa matrice è possibile individuare quattro posizioni, alle quali sono collegati diverse possibilità di successo competitivo e di rischio connesse con l'attività di subfornitura.

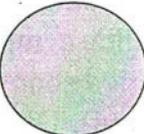
| | | SUBFORNITURA | |
|--------------|-------------|--|---|
| | | CAPACITA' | SPECIALITA' |
| SUBFORNITURA | PRODOTTO | 2  | 4  |
| | LAVORAZIONE | 1  | 3  |

Figura 1-6 La matrice della subfornitura (l'ampiezza dei cerchi è proporzionale al grado di successo competitivo)

Secondo la concettualizzazione proposta da Coda (1984) essere nella casella 1 significa avere scarso potere contrattuale nei confronti del committente, che è in grado, se lo desidera, di internalizzare tale lavorazione.

La casella 2 permette a chi la occupa di possedere un potere competitivo superiore data la possibilità di differenziazione che deriva dalla realizzazione di un prodotto finito o di un componente.

Le imprese posizionate nella casella 3 possiedono un buon potere contrattuale derivante dall'impossibilità da parte del committente di realizzare la lavorazione.

Infine la casella 4 rappresenta una forte posizione competitiva, derivante sia dall'impossibilità del committente di realizzare internamente il prodotto sia dalla poca competizione da parte della concorrenza.

La subfornitura è un rapporto molto diffuso e praticato soprattutto nel comparto del mobile, meno negli altri comparti del settore del legno. Infatti nella produzione di infissi i componenti e le lavorazioni sono minori e meno variabili da prodotto a prodotto, inoltre la struttura produttiva non si è sviluppata per distretti, come nel caso del mobile, ma in maniera più diffusa sul territorio; viceversa per le imprese produttrici di pannelli di legno o di lamellare le operazioni vengono svolte tutte all'interno a causa dal maggior costo e della minore diffusione delle tecnologie coinvolte. Invece nel settore del mobile i numerosi componenti che fanno parte del mobile, la grande varietà di prodotti

finiti e lo sviluppo dei distretti industriali hanno determinato un forte impiego della subfornitura.

Nel settore del mobile è molto difficile definire e ben circoscrivere il fenomeno della subfornitura. Le imprese che operano in subfornitura sono generalmente di piccole dimensioni, anche se la realtà è molto diversificata e complessa in quanto le diverse tipologie di prodotti, componenti o lavorazioni fornite richiedono dimensioni e caratteristiche assai diverse. Comunque è importante sottolineare come il rapporto di subfornitura è fortemente presente tra le imprese che si trovano nei distretti che possono giovare non solo della vicinanza fisica che limita gli eventuali costi di trasporto ma anche di una maggiore facilità di coordinamento.

I tipici prodotti finiti subforniti dalle imprese del settore sono i tavoli e le sedie, che vedono come committenti le imprese che producono ambienti completi come le cucine o le sale da pranzo; questo è il caso di una tipica subfornitura di specialità e le imprese coinvolte sono di piccole-medie dimensioni, le quali a loro volta spesso esternalizzano alcuni componenti o alcune fasi di lavorazione.

Per presentare i diversi componenti che tipicamente vengono forniti in subfornitura, utilizziamo una suddivisione proposta dal Centro Regionale della subfornitura del Friuli-Venezia Giulia, che considera le varie tipologie di prodotti:

- a) le antine;
- b) i cassetti;
- c) i componenti per i letti (listelli, fianchi, testiere, ecc.);
- d) le cornici e i profili;
- e) gli elementi curvati;
- f) gli elementi torniti;
- g) i piani e i pannelli;
- h) i componenti tavolo;
- i) i componenti sedia;
- j) gli accessori.

Per quanto riguarda le aziende che producono componenti queste hanno caratteristiche e dimensioni diverse a seconda del tipo di componente fornito. Mentre le antine e i cassetti sono prodotte da aziende di dimensione medio-piccola, i pannelli, per i quali spesso si deve parlare di semplice fornitura in quanto il committente in genere può definire solo le dimensioni, sono prodotte da aziende di grandi dimensioni che effettuano al loro interno tutte le operazioni necessarie che richiedono ingenti investimenti e conseguenti alti volumi di produzione per sfruttare le economie di scala.

Le imprese che producono elementi torniti o curvati, per le peculiari caratteristiche e l'elevato costo dei macchinari necessari, rispettivamente i torni e le curvatrici, effettuano una tipica subfornitura di specialità; difficilmente un'impresa può permettersi di produrre all'interno questi particolari elementi, preferendo affidarsi ad aziende che opportunamente si sono specializzate in queste produzioni.

Diversa è la situazione per le imprese produttrici di elementi per letti, per tavoli e per sedie; queste sono di piccole dimensioni e generalmente operano perché possono contare su bassi costi di produzione derivanti dalla loro ridotta dimensione.

Per gli accessori, invece, si deve fare affidamento anche a imprese che operano esternamente al settore del legno-mobile; in particolare queste imprese fabbricano elementi in metallo per cerniere, maniglie, ecc.

Riguardo alla subfornitura di lavorazione o più comunemente chiamata lavorazione conto terzi, le principali operazioni che vengono delegate all'esterno sono:

- a) l'essiccazione;
- b) la scorniciatura;
- c) la sezionatura;
- d) la pantografatura;
- e) la tornitura;
- f) la squadratura, foratura e bordatura;
- g) l'assemblaggio;
- h) la levigatura;
- i) i rivestimenti e la serigrafia;
- j) la verniciatura.

Di tutte queste lavorazioni quelle che maggiormente vengono esternalizzate sono la levigatura, la tornitura e la verniciatura. Diverse sono le caratteristiche delle aziende che effettuano queste lavorazioni. Le imprese che assemblano e levigano sono di piccole dimensioni, generalmente formate dall'imprenditore e dai suoi familiari: queste imprese riescono a operare facendo leva sui loro bassi costi e sulla loro flessibilità derivanti da una non sempre congrua remunerazione del titolare e dalla possibilità di avvalersi di manodopera occupata temporaneamente.

Viceversa la tornitura è una tipica subfornitura di specialità in quanto questa operazione richiede dei torni che sono macchine molto costose e per questo molte piccole imprese esternalizzano questa lavorazione.

La verniciatura viene esternalizzata dalle piccole e medie imprese soprattutto per i costi dell'impianto, dovuti alla particolare attenzione con la quale deve essere costruito viste le normative molto restrittive in materia di emissioni di

inquinanti; viceversa le imprese di maggiori dimensioni non esternalizzano questa operazione in quanto è un'operazione molto importante che determina la qualità e la finitura del prodotto finale.

Importante è sottolineare come non sono rari i casi in cui l'imprenditore (committente) affitta parte del proprio stabilimento produttivo a propri dipendenti (subfornitori) per svolgere lavorazioni conto terzi; in questo caso è chiaro come il rapporto di subfornitura possa presentare la massima efficacia, in quanto è massimo il coordinamento tra il committente e il subfornitore e vengono applicate in maniera del tutto naturale tutte le diverse leve d'interfaccia tra cliente e fornitore (rapporti di lungo periodo) e riguardanti il Just-in-Time (fornitura secondo le proprie necessità e "giusto in tempo").

Inoltre è opportuno sottolineare come nel settore del mobile la produzione non a catalogo su disegno totale o parziale del cliente (subfornitura di prodotto) è destinata a volte anche alla grande distribuzione o agli importatori esteri. In questo caso è l'intermediario, che si occupa della commercializzazione del prodotto (tipicamente la grande distribuzione o i gruppi di acquisto esteri), che propone al produttore alcuni "modelli" di mobili richiesti dal proprio mercato; in questo modo, in particolare le piccole imprese che sicuramente non possono permettersi una adeguata rete di vendita soprattutto estera, riescono a vendere sui più disparati mercati esteri non solo non avendo una propria rete di vendita ma non dovendo neanche conoscere le caratteristiche e le peculiarità del mercato finale (gusti dei consumatori, caratteristiche del prodotto, ecc.) in quanto questi vengono mediati dal committente.

Per comprendere l'importanza della subfornitura nel settore del mobile riportiamo i risultati di un'indagine condotta dalla Trieste Consult sulle imprese del mobile del Pordenonese. Da questa indagine risulta che il 65% delle imprese produce almeno in parte in subfornitura mentre il 50% produce unicamente in conto terzi. Dal lato della domanda si constata come il 74% delle imprese faccia ricorso alla subfornitura e l'incidenza media delle esternalizzazioni sul prodotto finito risulti del 24%.

Inoltre a livello regionale sono state individuate dal Centro Regionale della Subfornitura del Friuli-Venezia Giulia più di 270 imprese del settore del mobile che effettuano subfornitura a livello industriale, i cui profili sono stati presentati in un catalogo che ha lo scopo di promuovere l'attività di queste imprese che sono collocate quasi esclusivamente nel Pordenonese e nel Manzanese.

A livello nazionale i prodotti, i componenti e le lavorazioni effettuate in subfornitura ammontano a circa un quarto dell'intero fatturato del settore del mobile.

In particolare nella Tabella 1-1 vengono presentati i dati forniti dal Centro Servizi Industria leggera riguardanti la sola componentistica del mobile, che si riferisce alle diverse lavorazioni effettuate sul pannello (antine, cassetti, piani, ecc.). Il fatturato complessivo delle imprese che producono componentistica che lavora il pannello ammonta a circa 1.600 miliardi e riguarda in particolare la produzione di antine, cassetti e degli stessi pannelli; le imprese che si collocano in questo segmento sono frequentemente grandi (50 imprese controllano quasi tutto il mercato), orientate all'investimento in macchinari e particolarmente rivolte ai clienti produttori di cucine.

| Componenti | Valore (in miliardi di lire) | Percentuale |
|-----------------------|------------------------------|-------------|
| Antine | 880 | 54,9% |
| Cassetti | 240 | 15,1% |
| Pannelli semilavorati | 320 | 20,0% |
| Altro | 160 | 10,0% |
| Totale | 1.600 | 100% |

Tabella 1-1 Componentistica in Italia nel 1995 (Fonte: Csil)

Questi dati non fanno che sottolineare l'importanza crescente della subfornitura nel settore. Nel settore del mobile la produzione di certi componenti può avvenire in maniera economicamente conveniente solo su commessa, tenendo conto del fatto che la maggior parte dei pezzi di un mobile determinano una parte trascurabile del suo valore. Inoltre constatando come la produzione in continuo lasci progressivamente spazio ad una più flessibile produzione con macchinari non disposti in linea, e come le varianti di un prodotto siano sempre maggiori, è chiaro che il ricorso alla subfornitura sarà sempre maggiore.

Per conoscere e analizzare il fenomeno della subfornitura è necessario innanzitutto considerare le motivazioni che portano alla nascita di tale rapporto, cioè le convenienze che spingono le aziende committenti e subfornitrici ad intrecciare questo legame di collaborazione.

Il committente, cioè l'impresa che decide di commissionare all'esterno l'esecuzione di una lavorazione, un componente, un prodotto o un servizio da integrare successivamente nel proprio ciclo produttivo, ha la convenienza ad operare in subfornitura per:

- a) realizzare delle economie: dall'analisi comparata del produrre all'interno rispetto all'acquisto all'esterno (analisi "make or buy") risulta conveniente affidare ad altri la realizzazione del prodotto finito o semilavorato, piuttosto che attivare in proprio l'intero ciclo produttivo;

- b) eliminare dall'azienda alcune fasi di lavorazione che costituiscono dei "colli di bottiglia";
- c) far fronte ad un mercato instabile e caratterizzato da continui cambiamenti quanto a tendenze ed orientamenti della domanda, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo;
- d) evitare di immobilizzare capitali in strutture fisse, di cui non viene garantita la piena utilizzazione;
- e) utilizzare le migliori capacità tecniche e professionali riconosciute come specifiche del subfornitore.

Il subfornitore, che si impegna a soddisfare secondo le proprie competenze e possibilità tecniche le esigenze del committente in conformità alle indicazioni fornite e alle clausole contrattuali concordate, sostituendosi dunque al committente stesso nel realizzare, totalmente o parzialmente, un prodotto o servizio, ha la convenienza ad operare in subfornitura principalmente per due motivi:

- a) uscire dalle difficoltà di un mercato, per lo più locale, la cui potenzialità economica non garantisce la piena e continua occupazione dei fattori produttivi;
- b) godere di vantaggi di carattere finanziario (ad esempio l'anticipo di capitale per l'acquisto di macchinari o materia prima) ed avvalersi del supporto tecnico del committente.

La subfornitura risulta efficiente, riesce cioè ad aumentare la convenienza per entrambi i soggetti coinvolti e contribuisce ad aumentare l'economicità dei sistemi produttivi, quando essa viene attuata secondo determinate regole di condotta e mediante certe politiche gestionali. Il rapporto di subfornitura risulta più proficuo nel momento in cui sia l'impresa committente che quella subfornitrice operano insieme per conseguire alcuni fondamentali obiettivi, quali:

- a) creare un clima di fiducia tra il committente e il subfornitore nel rapporto commerciale, affinché il primo limiti le sue ordinazioni soltanto ai tipi di attività per le quali il subfornitore è ben attrezzato ed il secondo rifiuti quelle per le quali non possiede adeguate capacità e strutture produttive;
- b) rispettare da entrambe le parti i programmi di produzione stabiliti;
- c) determinare un prezzo equo per ambedue i contraenti per gli articoli subforniti. L'azienda committente ha tutto l'interesse che l'impresa subfornitrice ottenga un giusto profitto, tale da permettere di finanziare gli investimenti necessari per incorporare il progresso tecnico (ciò consentirà all'impresa terzista di produrre a costi inferiori e di questo se ne potrà giovare anche l'impresa committente);

- d) precisare le clausole contrattuali, al fine di evitare equivoci e questioni, definire cioè preliminarmente la produzione, il controllo, i prezzi, i termini di consegna, le modalità di pagamento, le condizioni relative alle attrezzature, ai progetti ed alle lavorazioni svolte su materiali forniti dal cliente;
- e) ricercare una proficua complementarietà tra l'impresa committente e quella subfornitrice al fine di evitare il doppio impiego delle strutture organizzative coinvolte (uffici tecnici, servizi di controllo, ecc.);
- f) collaborare per il miglioramento tecnico della produzione mediante uno scambio reciproco tra i due soggetti del proprio know-how (per esempio il subfornitore potrà apportare innovazioni tecnologiche cooperando con l'ufficio tecnico del committente, mentre quest'ultimo potrà coinvolgere il subfornitore nella soluzione dei propri problemi tecnici ed organizzativi).

Per quanto riguarda il settore del legno-mobilità, la grande diffusione del rapporto di subfornitura è dovuto principalmente al fatto che i mobilifici sono stati sovente indotti ad esternalizzare alcune lavorazioni o fabbricazioni di componenti dalla presenza di imprese industriali e aziende artigiane, che potevano operare con costi inferiori a quelli che essi avrebbero dovuto sostenere con la produzione interna.

I motivi economici, per i quali le imprese subfornitrici (generalmente di piccola dimensione) riescono a produrre a costi inferiori rispetto ai mobilifici, vanno classificati in due gruppi di diversa natura.

La prima classe comprende i fattori "fisiologici", i principali dei quali sono:

- a) svolgimento della produzione con impianti più efficienti e specializzati (in questo caso ci riferiamo soprattutto ad imprese industriali di media dimensione);
- b) minori spese generali di tipo amministrativo e gestionale;
- c) minore incidenza del costo del lavoro per unità di prodotto, derivante dalla erogazione di più bassi salari (in genere mantenuti ai minimi contrattuali), da un minore livello di assenteismo, da un livello inferiore di conflittualità con la manodopera e da una più elevata produttività;
- d) maggiore facilità a decentrare a loro volta singole fasi od operazioni a laboratori artigianali.

In aggiunta a tali elementi hanno influito, soprattutto in passato, ulteriori fattori, che potremmo definire "patologici", e che caratterizzano la maggior parte delle piccole e piccolissime imprese del sistema industriale italiano; tra questi fattori ricordiamo:

- a) la mancata o inadeguata considerazione dell'ammortamento delle macchine;
- b) la possibilità di avvalersi di manodopera occupata temporaneamente, di lavoratori a domicilio e di manodopera clandestina (per cui non vengono pagati i contributi sociali);
- c) una non congrua remunerazione del titolare o dei suoi familiari i quali talvolta si accontentano di percepire un reddito "residuale";
- d) la possibilità di evadere più facilmente sia le imposte dirette che quelle indirette.

Inoltre il ricorso alla subfornitura da parte dei mobilifici è stato facilitato anche da più bassi costi transazionali (oltre al puro costo di acquisto anche quelli derivanti dall'acquisizione di informazioni, dalla ricerca dei subfornitori, dalle trattative per contratti di fornitura, ecc.), rispetto a quelli che le imprese avrebbero dovuto sostenere non solo per la fabbricazione del prodotto ma anche per l'organizzazione e il coordinamento delle attività richieste per tale produzione.

La ricerca e la selezione delle imprese subfornitrici da parte delle imprese appartenenti al settore del mobile si sono fondate e si fondano tuttora sui rapporti esistenti tra gli imprenditori che operano in uno stesso comprensorio mobiliario. Non sono rari i casi in cui l'affare viene portato a termine senza una vera e propria stipulazione di un contratto scritto, ma basandosi solamente su un rapporto fiduciario, che però, per le parti, non è meno impegnativo di un qualsiasi atto scritto. Il rapporto diviene particolarmente informale, nel caso di subfornitura di lavorazione, dove spesso chi svolge il lavoro per conto terzi è addirittura un ex-dipendente dell'impresa committente e talvolta l'impresa committente offre al terzista non solo una cooperazione tecnica o un'assistenza finanziaria ma anche le stesse macchine necessarie per svolgere le lavorazioni.

Spesso per l'azienda committente è necessario instaurare con il subfornitore un'integrazione interaziendale per conseguire un efficiente e proficuo coordinamento tra le attività produttive svolte dalle imprese interessate.

La concorrenza tra imprese subfornitrici simili non avviene tanto sulla base del prezzo, quanto sul piano della qualità, dei più brevi termini di consegna, delle modalità di pagamento, delle capacità tecnologiche e informatiche, ecc. Lo stesso committente, infatti, pur cercando di spuntare il prezzo più basso nella contrattazione bilaterale, non può rischiare che questo tentativo vada a compromettere l'affidabilità delle caratteristiche tecnico-qualitative del componente fornito, né può passare con molta facilità da un subfornitore all'altro, non solo perché la costruzione del manufatto implica spesso una particolare conoscenza ed una collaudata esperienza, ma anche per la relativa carenza di informazioni sul mercato dei potenziali subfornitori.

La durata del rapporto di subfornitura, risentendo dello stretto legame che si instaura tra l'impresa subfornitrice e l'impresa committente, in genere si prolunga per molti anni, soprattutto se il subfornitore è capace di adattarsi alle mutevoli esigenze economiche e tecniche del committente e se, a quest'ultimo, non si presenta l'opportunità di approvvigionarsi presso fonti più convenienti.

Il rapporto di subfornitura però nasconde alcuni rischi sia per l'impresa committente che, soprattutto, per quella subfornitrice. Infatti il rapporto di subfornitura è spesso caratterizzato dalla delega, da parte del subfornitore al committente, di molte funzioni aziendali, quali:

- a) la vendita;
- b) la ricerca tecnologica;
- c) il marketing;
- d) le scorte;
- e) la pianificazione della produzione;
- f) gli aspetti finanziari (in alcuni casi).

Si tratta in pratica delle funzioni più strettamente collegate ad un possibile sviluppo dell'azienda. Vengono invece mantenute le funzioni di semplice controllo, quali la produzione e l'amministrazione. Quanto più estesa risulta la delega da parte dell'azienda subfornitrice, tanto più consolidato e "chiuso" diventa il rapporto di dipendenza nei confronti del committente.

In sostanza l'azienda subfornitrice perde ogni contatto con il mercato, trovandosi così nell'impossibilità di trarre da questo quell'insieme di informazioni ed input che le consentirebbero di trasformare il legame di dipendenza con il committente in un rapporto di interdipendenza equilibrata in cui, se alcune funzioni aziendali vengono delegate, si tratta di una scelta fatta consapevolmente, dettata non tanto dalla incapacità di gestire alcune attività-chiave, quanto piuttosto dall'aver verificato la convenienza ed opportunità di avvalersi del supporto del committente.

Se ad esempio la fase della ricerca tecnologica viene solitamente svolta dalla grossa azienda committente, in quanto ciò presuppone ampia disponibilità di capitale e l'utilizzo di personale qualificato, l'azienda subfornitrice dovrebbe comunque assumere un atteggiamento attivo in proposito, rendendosi conto della notevole opportunità di arricchimento che le viene offerta dal nuovo know-how trasmessole, che le consente un migliore utilizzo delle proprie risorse nel rapporto con altri committenti.

Una maggiore consapevolezza ed un più elevato grado di autonomia gestionale e finanziaria nell'azienda subfornitrice sono elementi indispensabili per un riequilibrio del rapporto con la committenza.

Il problema principale per le aziende che lavorano in subfornitura è senza dubbio costituito dalla garanzia della continuità delle commesse, per cui, molto spesso per ovviare ad una situazione di incertezza, si opta per il legame con un committente di grossa potenzialità, la cui struttura ed organizzazione garantiscono il lavoro nel lungo periodo. Al di là della sicurezza offerta, una tale situazione può rivelarsi negativa nel tempo, qualora il rapporto diventi sempre più esclusivo e totalizzante, quando cioè il committente rappresenta l'unico sbocco per la produzione dell'azienda che viene a perdere qualsiasi contatto con il mercato.

Se il rapporto di subfornitura è tale da assorbire gran parte della potenzialità del subfornitore e se questi è costretto ad adeguarsi senza alcun intervento attivo alle specifiche del committente, è probabile che via diminuisca la sua flessibilità e creatività. Il rapporto così impostato risulta pericoloso non solo per l'azienda subfornitrice, ma anche per l'azienda committente, dato che questa situazione provoca effetti negativi che alla lunga possono mettere in crisi il rapporto di subfornitura.

Le conseguenze che possono verificarsi all'interno dell'azienda subfornitrice sono:

- a) carenza di capacità imprenditoriale;
- b) insufficiente abitudine al controllo di gestione;
- c) mancanza di flussi informativi relativamente alle richieste di mercato (esterni rispetto al principale committente);
- d) carenza di innovatività tecnologica e/o progettuale;
- e) esili margini e conseguenti scarse possibilità di reinvestire i profitti;
- f) sviluppo bloccato o ritardato.

L'insieme di questi elementi può senza dubbio, a lungo termine, influire negativamente anche sul committente, che si troverà a non avere più garanzie di produzione, di consegna e, in molti casi, di qualità di prodotto e di servizi collegati.

In realtà tutte le caratteristiche negative sopra elencate sono da ricondursi al fatto che rapporti così impostati tendono a negare il ruolo fondamentale di ogni impresa, che è quello di instaurare un collegamento stabile e continuativo con il mercato dalla cui analisi dei bisogni deve partire il processo produttivo.

Data la mancanza del flusso di informazioni e conoscenze che dovrebbe legare nei due sensi il produttore (cioè l'azienda subfornitrice) ed il mercato, molte aziende subfornitrici rischiano di:

- a) non avere chiara coscienza o conoscenza del settore e del segmento di mercato in cui stanno operando o dovrebbero operare (ne conoscono infatti una sola faccia, cioè quella del proprio committente);
- b) non conoscere la propria posizione sul mercato;

- c) ignorare i propri punti di forza o di debolezza nei confronti della concorrenza e come questa si muova;
- d) non essere in grado di programmare la propria attività futura, in quanto strettamente legata ai programmi del committente che si ignorano o si conoscono solo nel breve periodo;
- e) perdere ogni propensione alla ricerca tecnologica ed all'innovazione, ogni presa diretta con il mercato e, in definitiva, molta parte della loro competitività.

Il ruolo della subfornitura ha assunto nel tempo un'importanza sempre maggiore. Si può senza dubbio affermare che tale ruolo è destinato ad essere ancora più incisivo nell'immediato futuro, grazie ad un passaggio verso forme più efficaci di subfornitura.

L'importanza della subfornitura deriva essenzialmente da due fattori. Da una parte il mercato diventa sempre più esigente, richiedendo prodotti e servizi qualitativamente validi (migliori prestazioni, "zero difetti", ecc.), pronti solo nel momento in cui vengono richiesti ("giusto in tempo"), e a prezzi competitivi. Dall'altra, l'impresa committente non può realizzare da sola tante esigenze contrapposte e si trova a doversi avvalere di tutte le competenze che solo un mercato di subfornitori validi può assicurare.

In particolare da parte della committenza la tendenza attuale è quella di cercare aziende subfornitrici cui affidare quelle attività produttive che per competenze, tecnologia e mezzi non possono essere convenientemente svolte dal committente, e non perché quest'ultimo non possa eseguirle per eccessivo carico di lavoro. Volendo semplificare: in passato il ruolo prevalente del subfornitore corrispondeva a questa affermazione del committente: "ti affido questo lavoro perché io ne ho troppo". Il nuovo concetto su cui impostare oggi il rapporto di subfornitura è invece: "io committente ti affido questo lavoro perché solo tu sei in grado di farlo bene". Si tratta in pratica di passare dalla subfornitura di capacità alla subfornitura di specializzazione.

Le caratteristiche più importanti che vanno modificate all'interno dell'azienda per passare da subfornitura di capacità a subfornitura di specializzazione sono:

- maggior grado di autonomia;
- tipo di tecnologia diverso dal committente;
- un più stabile rapporto di subfornitura;
- minore intervento tecnico del committente;
- durata del rapporto medio-lungo periodo;
- congrui mezzi di controllo;
- personale preparato sotto il profilo tecnico-organizzativo;
- sviluppata riduzione dei costi.

In questa diversa ottica l'impresa che opera in subfornitura deve saper:

- 1) conoscere e risolvere i problemi della clientela (cioè dei committenti);
- 2) assicurare la qualità;
- 3) assumere e rispettare gli impegni, garantendo quindi anche il servizio, oltre alla qualità;
- 4) gestirsi finanziariamente e controllare i costi.

In concreto il subfornitore dovrà puntare sempre più sull'acquisizione e sulla migliore gestione di quelle capacità che lo trasformino, da "reparto" del committente, in un'entità autonoma ed in posizione di equilibrio nel rapporto subfornitore-committente.

1.3 I DISTRETTI

Il fenomeno che ha maggiormente caratterizzato il modello di sviluppo dell'industria italiana del mobile è quello del distretto industriale.

E' stato lo stesso decentramento produttivo a porre le basi per la creazione dei cosiddetti distretti, che hanno costituito un caratteristico modello di sviluppo dell'industria italiana non solo nel settore del mobile ma anche in altri settori denominati "moda - casa" (tessile, calzature, ceramica, ecc.).

Infatti l'industria del mobile si è sviluppata secondo un modello caratterizzato dalla nascita e dallo sviluppo di grappoli di imprese spazialmente concentrate, che spesso hanno rappresentato il primo nucleo per la formazione dei distretti. In tal modo si è formata una struttura produttiva che usufruisce di consistenti economie di localizzazione e che consente anche a molte piccole aziende di realizzare un soddisfacente progresso tecnico-organizzativo. Come le barriere tecnologiche, organizzative e finanziarie non sono state tali da impedire il sorgere di nuove iniziative, così le economie di scala non sono state tali da negare la permanenza sul mercato alle imprese con modesta capacità produttiva, specialmente se queste ultime attuavano un'efficiente politica di subfornitura all'interno di un distretto.

Anzi è opportuno sottolineare come la dimensione produttiva delle aziende situate all'interno di un distretto sia minore di quelle situate all'esterno, questo perché all'interno del comprensorio operano piccole aziende specializzate in alcune fasi del ciclo produttivo che lavorano prevalentemente in subfornitura. Per questo molti ritengono che "la concentrazione spaziale abbia costituito per l'industria dei mobili un'efficace alternativa alla formazione di imprese di grandi dimensioni produttive" (Silvestrelli 1987).

Il distretto industriale è caratterizzato dal coordinamento informale della produzione specializzata di un ampio numero di piccoli produttori, concentrati geograficamente in comprensori-comunità ben definiti.

In tal senso il distretto industriale può essere definito come un'agglomerazione territoriale di produttori specializzati e tra loro integrati lungo intere filiere produttive. Tuttavia questa definizione è limitativa in quanto il distretto industriale coinvolge anche le relazioni sociali: infatti esso rappresenta "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono ad interpenetrarsi a vicenda" (Becattini 1979).

Il distretto rappresenta un modello industriale aderente alle realtà sociali locali, capace di attivare ampie sinergie e di specializzare fortemente il tessuto

produttivo locale anche sul versante dei costi, con un forte incremento della competitività.

Le caratteristiche strutturali dei distretti si possono riassumere nei seguenti punti:

- una forte specializzazione produttiva in un ambito territoriale circoscritto, nel quale non sempre è individuabile un unico settore o comparto produttivo ma più spesso sono presenti diversi settori e comparti che sono collegati tra loro dalla produzione di un prodotto tipico e caratterizzante il distretto;
- un'elevata divisione del lavoro tra le imprese del distretto derivante da un processo produttivo facilmente scomponibile per fasi e lavorazioni, come nel caso del mobile. Questa divisione e distribuzione del lavoro fra le varie aziende crea un fitto reticolo di interdipendenze produttive sia infrasettoriale che intersettoriale; l'elevata integrazione orizzontale, che si determina è contemporaneamente causa ed effetto dei bassi costi di transizione tra le imprese;
- la presenza di una molteplicità di piccole e medie imprese tra le quali non è in genere possibile determinare un leader e di una molteplicità di soggetti che favorisce la concorrenza e la ricerca di diverse soluzioni tecniche e produttive che, se efficienti, verranno imitate dalle altre imprese;
- un'elevata specializzazione produttiva a livello di singola impresa e di impianto, che favorisce l'accumulo di conoscenze specifiche, facilita l'introduzione di nuove tecnologie, assicura un continuo aggiornamento nell'ambito della propria specializzazione e aumenta l'autonomia economica delle imprese e di sub-sistemi del distretto;
- la presenza di un efficiente sistema informativo, in genere del tutto informale, che a livello di distretto garantisce un'ampia e rapida circolazione delle informazioni relative ai possibili mercati di sbocco, alle nuove tecnologie, ai nuovi macchinari disponibili, alle nuove materie prime, componenti e semilavorati impiegabili nella produzione. Questo sistema informativo è in genere costituito dai rapporti personali e di lavoro tra i diversi operatori del sistema e contribuisce in maniera determinante alla diffusione dell'innovazione, sia tecnologica che organizzativa, sfruttando unicamente dei semplici processi imitativi.

L'omogeneità della struttura produttiva e sociale in un ristretto ambito territoriale garantisce il raggiungimento di elevati gradi di specializzazione produttiva, di innovazione tecnica, di professionalità dei lavoratori, garantendo contemporaneamente il raggiungimento sia di vantaggi della grande dimensione (economie di scala), dati i consistenti livelli di produzione del sistema locale, sia di quelli della piccola dimensione (flessibilità produttiva).

Flessibilità produttiva ed economie di scala a livello di area sono i due connotati fondamentali del distretto industriale; essi sono determinati da una serie di variabili concatenate che costituiscono nel loro insieme i fattori di successo dei sistemi di piccole imprese.

La flessibilità produttiva è basata sulla piccola dimensione degli impianti produttivi, sulle interrelazioni tra le imprese e sulla velocità di risposta e di adeguamento del sistema di piccole imprese alle mutevoli condizioni economiche esterne ed interne all'area. La flessibilità produttiva è, in particolare, garantita da due gruppi di variabili: il primo strettamente legato ai connotati della formazione sociale locale, il secondo composto da variabili relative alla struttura produttiva. La distinzione tra i due gruppi ha finalità puramente espositive in considerazione delle strette interrelazioni esistenti tra variabili economiche e variabili sociali.

Per quanto concerne le variabili sociali del distretto vanno ricordate:

- a) il consenso sociale, determinato, oltre che dalla diffusa opportunità di ascesa sociale, anche dal raggiungimento della piena occupazione a livello locale;
- b) una professionalità dei lavoratori diffusa nell'ambito dell'area, risultato della sedimentazione storica di conoscenze relative al ciclo produttivo e alle tecniche utilizzate;
- c) la flessibilità del mercato del lavoro, sia come conseguenza dell'elevato turn-over dei lavoratori tra le imprese locali sia per i connotati delle forme organizzative del lavoro e degli stessi rapporti di produzione.

Per quanto riguarda le variabili connesse alla struttura produttiva dell'area vanno ricordate:

- a) un'elevata articolazione produttiva;
- b) una crescente divisione del lavoro tra le imprese, che facilita la specializzazione produttiva e l'introduzione di nuove tecnologie ed aumenta l'autonomia delle imprese e dei sub-sistemi nell'ambito dell'area;
- c) gli elevati tassi di ricambio tra le imprese (derivante dagli elevati tassi di natalità e mortalità delle stesse e la possibilità di nascita di nuova imprenditoria) che, connessi al mantenimento delle capacità organizzative e imprenditoriali all'interno del circuito sociale, rappresentano il miglior indicatore della flessibilità del sistema.

Le economie di scala a livello di area sono la conseguenza degli intensi rapporti di scambio tra le imprese locali che amplificano la divisione del lavoro, consentendo così una crescente specializzazione produttiva, l'introduzione di nuove tecnologie, una maggiore efficienza complessiva del sistema; ciò abbassa il costo unitario di produzione e/o aumenta il valore aggiunto per unità di

prodotto finale, migliorando contemporaneamente le possibilità di sbocco sul mercato nazionale e internazionale.

L'apparato produttivo locale funziona, pertanto, come un unico sistema di interrelazioni tra imprese e settori produttivi. Le interrelazioni sono sia di natura infrasettoriale che intersettoriale: le prime determinano una progressiva specializzazione per fase produttiva e/o per lavorazione nell'ambito dello stesso settore; le seconde aumentano l'integrazione verticale nell'ambito del sistema produttivo locale, rendendone sempre più complessa la struttura, consentendo l'utilizzazione di nuove materie prime, di nuovi componenti produttivi, di nuovi accessori, di nuovi macchinari prodotti nell'ambito della stessa area.

Il sistema locale in queste condizioni tende pertanto a divenire sempre più complesso, giungendo alla produzione locale di tecnologia, con la formazione e lo sviluppo del comparto che produce macchine per la lavorazione del prodotto finale, e di servizi per le imprese quali ricerca, progettazione, marketing, commercializzazione, leasing, factoring, crediti all'export, assicurazione rischi ecc.

Ultimo fattore di successo da ricordare è il sistema informativo che si forma nell'ambito del distretto industriale e che garantisce la rapida circolazione di informazioni relative ai mercati di sbocco, alle tecnologie alternativamente utilizzabili, alle nuove materie prime, ai componenti e semilavorati impiegabili nel ciclo di produzione, alle nuove tecniche commerciali e finanziarie utilizzabili.

In conclusione il successo dei distretti deve attribuirsi soprattutto ad alcune caratteristiche sociali come: la presenza di imprenditori con una forte motivazione derivante dalla proprietà familiare delle aziende e dai meccanismi competitivi connessi all'appartenenza ad una stessa comunità, per cui successo economico e successo sociale divengono strettamente legati; la disponibilità dei lavoratori a lavorare con orari supplementari o a praticare diversi regimi d'orario secondo le necessità aziendali, determinata anche dalla possibilità di svolgere un lavoro meno ripetitivo e più creativo di quello tipico di grandi fabbriche; un minor rischio sociale, in quanto, se alcune unità produttive escono dal mercato, queste per le loro ridotte dimensioni vengono facilmente riassorbite senza creare situazioni di disoccupazione.

Un importante tratto in comune tra i distretti industriali è il fatto che si sono sviluppati in settori tipici del made in Italy, e riguardano soprattutto gli oggetti per la persona e per la casa, oltre ai macchinari necessari per produrre questi oggetti.

Il caso del mobile è in tal senso tipico, avendo portato alla formazione anche dei distretti nei quali vengono fabbricati i macchinari per la lavorazione del legno.

I motivi di questa specializzazione dipendono dal fatto che questi settori richiedono pochi investimenti in ricerca e sviluppo; bisogna però sottolineare che le piccole imprese distrettuali sono coinvolte in un processo innovativo che è per lo più di natura informale, cioè senza vere e proprie strutture per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti, e graduale. Inoltre è importante sottolineare come i settori tipici di distretto riguardano prodotti in cui la componente estetica e di design è elevata; in tal modo le imprese hanno potuto sfruttare una leadership riconosciuta dell'Italia nel "gusto", derivante non solo dalla inimitabile storia culturale e artistica dell'Italia, ma anche dalla selettività della domanda interna, soprattutto in fatto di abbigliamento e arredamento.

Altro motivo dello sviluppo dei distretti in Italia è il fatto che questo modello produttivo sembra congeniale a una caratteristica della realtà sociale italiana: la scarsa "simpatia" per la grande fabbrica e per il lavoro ripetitivo e poco creativo. Questo si rispecchia anche nel tipo di relazioni industriali tipiche dei distretti molto di più centrate sulla cooperazione che conflittuali. I lavoratori sono attenti, agli interessi dell'azienda perché percepiscono più direttamente lo stretto legame tra il successo dell'impresa e la sicurezza e buona remunerazione del loro lavoro. Inoltre le aziende spesso riescono a coniugare le esigenze produttive con una flessibilità di orario che consente ai lavoratori anche di svolgere attività in proprio.

Un'analisi comparata della struttura produttiva, delle relazioni tra le imprese, delle relazioni tra sistema produttivo e ambiente locale, della dinamica produttiva e delle trasformazioni qualitative dei distretti industriali, mette in luce la presenza di diverse tipologie di distretti. Come rileva Garofoli (1983), i sistemi localizzati di piccole imprese possono essere suddivisi in tre diversi tipi:

- 1) aree di specializzazione produttiva;
- 2) sistemi produttivi locali;
- 3) aree-sistema.

Le aree di specializzazione produttiva sono caratterizzate, oltre che dalla prevalenza di piccole imprese, dalla preponderanza di un settore produttivo che non genera tuttavia consistenti fenomeni di interrelazione tra le imprese. La struttura del sistema locale è pertanto di tipo orizzontale, in quanto tutte le imprese sono concorrenti sul medesimo mercato, producendo lo stesso tipo di bene o effettuando la stessa fase di lavorazione. Generalmente aree di questo tipo sono di recente formazione, spesso generate da processi di decentramento produttivo di tipo territoriale, con preponderanza di imprenditori esterni o di impianti produttivi che fanno capo ad imprese esterne all'area. Oppure queste aree si sono sviluppate da una vecchia tradizione di artigianato locale: questo è il caso dell'area della lavorazione del legno in Val Imagna in Lombardia.

La formazione di un'area di questo tipo è generalmente da attribuire a favorevoli condizioni di localizzazione industriale, in considerazione dell'elevata disponibilità di lavoro, della flessibilità d'uso della forza lavoro, della disponibilità di suoli a basso prezzo per insediamenti industriali. La motivazione alla base della concentrazione di imprese operanti nello stesso settore, o addirittura nella produzione di una stessa merce, è da ricercare nella progressiva formazione di un mercato del lavoro locale al cui interno sono presenti lavoratori con qualifiche professionali coerenti con la domanda di lavoro espressa dalle imprese del sistema. L'articolazione di figure economiche e sociali nel sistema locale è ancora piuttosto ridotta, anche se possono essere presenti, in misura via via crescente, piccoli laboratori artigianali che operano su commessa per specifiche lavorazioni e lavoratori a domicilio, soprattutto impegnati in lavorazioni di finitura e "labour intensive", generando esclusivamente una subfornitura di capacità. Le caratteristiche della dinamica e della trasformazione produttiva dell'area sono riconducibili ad un modello di sviluppo estensivo.

Quindi le principali caratteristiche delle aree di specializzazione produttiva si possono riassumere nei seguenti punti:

- a) formazione di figure professionali coerenti sul mercato del lavoro locale;
- b) continuo processo di formazione di nuove imprese attraverso processi di apprendimento nelle imprese preesistenti;
- c) prevalenza di strategie imitative da parte delle imprese, basate fondamentalmente sul taglio dei costi di produzione;
- d) basso livello di collaborazione tra le imprese per la prevalenza di relazioni di competizione;
- e) difficoltà ad organizzare una strategia e una politica economica locale non essendo generalmente radicata una forte percezione dell'identità locale;

In definitiva, i sistemi locali di questo tipo non sono in grado di guidare o almeno di controllare il loro processo di sviluppo e trasformazione; le strategie del sistema sono infatti prevalentemente di tipo adattivo, giocando quasi esclusivamente sul più basso costo del lavoro e sulla sua flessibilità d'uso.

I sistemi produttivi locali sono anch'essi caratterizzati dalla prevalente presenza di piccole imprese nell'ambito dello stesso settore, molte delle quali realizzano prodotti simili. L'area è quindi prevalentemente di tipo monoculturale con un'accesa concorrenzialità orizzontale. Sono comunque presenti le interrelazioni tra le imprese, anche se generalmente di tipo infrasettoriale, essendo sostanzialmente assente un'integrazione produttiva tra diversi settori manifatturieri: in questa definizione rientrano anche il distretto friulano della sedia e quello del mobile del Livorno. Di conseguenza il tipo di rapporto più diffuso è la subfornitura di specialità tra aziende di diversi settori produttivi ma

interessate allo svolgimento di fasi diverse di uno stesso prodotto. Il modello di sviluppo perseguito dall'area è ancora di tipo estensivo, con aumento del numero di imprese e dei posti di lavoro.

Il sistema produttivo nel suo complesso è tuttavia sufficientemente strutturato; si è inoltre realizzata una sedimentazione storica della cultura tecnica e professionale tale da permettere di modificare le tecniche produttive, anche se generalmente, con aggiustamenti tecnici marginali.

Tra le caratteristiche più importanti di questo tipo di area ricordiamo:

- a) un elevato grado di integrazione territoriale;
- b) una continua creazione di nuovi settori specializzati in componenti e in lavorazioni specifiche;
- c) un alto tasso di formazione di nuove imprese;
- d) un aumento continuo della produttività del lavoro a livello d'impresa e del sistema locale;
- e) una formazione di professionalità specifiche per la manutenzione e la riparazione dei macchinari produttivi.

Questo tipo di area ha un notevole impatto sull'economia e sulla società locale, determinando spesso una sostanziale identità socio-culturale tra momento produttivo e momento politico-decisionale. Sorgono, in altri termini, pressanti domande di politica di intervento, da parte delle forze sociali, nei riguardi delle amministrazioni e delle istituzioni locali: vi è una notevole possibilità di una politica economica locale, sulla base di una diffusa presa d'atto da parte delle forze sociali e delle forze politiche di una specificità del sistema economico locale che va in qualche modo tutelata e consolidata.

Le aree sistema sono il tipo più evoluto tra i sistemi di piccole imprese, anche se non necessariamente il punto di arrivo di tutti i distretti. La caratteristica fondamentale è la presenza di un'accentuata divisione del lavoro tra le imprese, che diversifica progressivamente il sistema locale, inducendo una crescente complessità; le interrelazioni tra le imprese sono pertanto molto accentuate e sono di tipo sia infrasettoriale che intersettoriale, attraverso connessioni a valle e a monte che allungano progressivamente la filiera produttiva.

Molto spesso la complessità del sistema locale giunge fino alla formazione di un settore che produce beni strumentali per la lavorazione del prodotto finito e dei componenti produttivi che caratterizzano l'area; ciò garantisce generalmente il controllo delle tecniche produttive. Il processo di trasformazione dell'area assume sempre di più i connotati del modello di sviluppo di tipo intensivo.

Altre caratteristiche di questo tipo di modello (presente nei distretti lanieri di Biella e Prato e in quello meccanico di Lecco) sono le seguenti:

- a) la continua creazione di nuovi settori e comparti produttivi strettamente interdipendenti con il settore originario di specializzazione in un crescente processo di integrazione del sistema;
- b) il "fall out" tecnologico tra i vari settori e comparti produttivi;
- c) la formazione di imprese per la fornitura di servizi alla produzione;
- d) l'esistenza di precise politiche economiche locali e di istituzioni preposte allo sviluppo dell'economia locale.

Il processo di sviluppo dell'area è ormai completamente di tipo autocentrato, fondato cioè sull'utilizzo e la valorizzazione di risorse locali (imprenditoria, capitale, lavoratori qualificati, tecnologia locale, ecc.), essendo generalmente assenti imprenditori esterni o impianti produttivi facenti capo ad imprese esterne all'area: il processo di sviluppo è pertanto di tipo autonomo. Tutto ciò significa, in altri termini, che il sistema locale è in grado di guidare il proprio processo di sviluppo e trasformazione, anche se ciò ovviamente non significa che l'area sia destinata automaticamente alla perpetuazione dello sviluppo.

In conclusione possiamo dire che le aree di specializzazione produttiva e i sistemi produttivi locali si riferiscono a strutture di tipo orizzontale, in quanto tutte le imprese sono concorrenti sul medesimo mercato, effettuando lo stesso prodotto. Tuttavia essi si differenziano poiché nelle aree di specializzazione produttiva non sono presenti né la componente socio-culturale né fenomeni di interrelazione produttiva tra le imprese: esse si formano solo per effetto di condizioni economicamente favorevoli a insediamenti industriali, anche risultanti da politiche di decentramento produttivo. Le strategie del sistema sono semplicemente adattive, giocano esclusivamente sul più basso costo del lavoro e sulla sua flessibilità d'uso. Nei sistemi produttivi locali invece il sistema produttivo è più strutturato e le interrelazioni tra imprese sono sufficientemente estese.

Viceversa l'area sistema si presenta come la forma più evoluta, in quanto esistono forme di coordinamento e di cooperazione che tendono a rendere le piccole imprese, tra cui è attuata un'accentuata divisione del lavoro, elementi della dinamica di un tutto unico. Di conseguenza, l'area sistema non ha caratteri monoculturali, ma si diversifica settorialmente e le intense interrelazioni tra imprese non riguardano soltanto il settore di appartenenza, ma avvengono anche a livello intersettoriale.

La legge 317 del 1991 propone una definizione di distretto, allo scopo di disciplinare l'assegnazione dei finanziamenti realizzati da consorzi di sviluppo industriale.

Il secondo comma dell'articolo 36 della suddetta legge 317 del 1991 recita: "Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata

concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione nonché specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese”.

Nel 1995 l'Istat, facendo riferimento a tale definizione, ha per la prima volta censito ufficialmente i distretti industriali. Sono stati individuati 199 distretti, di questi ben 39 riguardano i prodotti per l'arredamento.

Da questa rilevazione si è notato come i distretti siano più diffusi nelle regioni dell'Italia centrale (soprattutto Toscana e Marche) e nel Nord-Est (in particolare in Veneto e Emilia-Romagna), oltre a qualche esempio di distretto anche in Piemonte e Lombardia. In tal senso si deve evidenziare la scarsa presenza di questo modello organizzativo nelle regioni del Sud, dovuto sia alla maggiore difficoltà alla nascita e sviluppo di imprese che a una scarsa propensione all'integrazione tra imprese; ciò è determinato sia da un'insufficiente concentrazione di imprese che da una lunga tradizione di disgregazione dei sistemi locali come conseguenza delle forti emigrazioni e della localizzazione, negli anni della politica di incentivazione industriale, di impianti produttivi che operavano in una logica di produzione verticalmente integrata e senza rapporti con le imprese locali.

Tra i più importanti distretti, si possono ricordare, ad un esempio, i vari poli del tessile (seta a Como, lana a Biella e Prato) e dell'abbigliamento (calze da donna a Castelfelfredo, da uomo nel Bresciano, maglieria a Carpi); o delle scarpe (sportive a Montebelluna, raffinate a Vigevano e in riva al Brenta, di qualità a Fermo, economiche a Barletta e Casarano); o dell'oreficeria (Arezzo, Vicenza, Valenza); o della concia (Arzignano, Santa Croce, Solofra); oltre ovviamente a quelli del mobile (mobili in Brianza, sedie a Manzano, cucine a Pesaro, mobili in stile a Cerea, ecc.).

Questi distretti industriali, pur avendo alcuni tratti distintivi in comune come la concentrazione e il continuo rinnovamento di piccole imprese specializzate in varie fasi di un processo industriale, e una struttura sociale composta da piccoli imprenditori, artigiani e lavoratori familiari, ad un'analisi più puntuale dimostrano sostanziali differenze, come ad esempio quelle tra i più famosi distretti industriali (Prato, Brianza, ecc.) che più si assimilano al modello ideale di sviluppo dell'area-sistema, e quelli di regioni, come il Veneto e le Marche, che sono maggiormente somiglianti ad aree di specializzazione produttiva o a sistemi produttivi locali.

Nella Tabella 1-2 vengono presentati i principali distretti italiani suddivisi per Regione.

| Località | Prodotto | Numero aziende | Numero addetti |
|------------------------------|------------------------|----------------|----------------|
| Piemonte | | | |
| Biella | tessile-lana | 2.000 | 30.000 |
| Valenza | oreficeria | 1.300 | 7.000 |
| Omegna-Cusio | casalinghi | 450 | 6.000 |
| Gozzano-Pogno | rubinetti | 300 | 4.000 |
| Valduggia | valvole | 120 | 1.500 |
| Canavese | meccanica-componenti | 80 | 8.000 |
| Settimo torinese | penne-pennarelli | 200 | 4.000 |
| Val Sesia | tessile-abbigliamento | 400 | 6.000 |
| Lombardia | | | |
| Gallarate-Busto | tessile-abbigliamento | 1.500 | 3.000 |
| Comasco | tessile-seta | 1.700 | 18.000 |
| Val-Gandino | tessile-lana | 250 | 5.000 |
| Val Seriana | tessile-cotone | 150 | 6.000 |
| Palazzolo sull'Oglio | tessile | 200 | 4.000 |
| Botticino-Borgo S.G. | calze da uomo | 300 | 1.500 |
| Castelgoffredo | calze da donna | 900 | 10.000 |
| Poggio Rusco | maglie | 400 | 1.500 |
| Mede-Lomello | maglie | 120 | 1.000 |
| Tradate Solbiate | meccanica | 700 | 9.000 |
| Santo Stefano | bilance-affettatrici | 150 | 1.500 |
| Caronno Varesino | antifurti | 100 | 3.000 |
| Lecco | minuteria, carpenteria | 1.900 | 28.000 |
| Premana-Valvassina | coltelli e forbici | 150 | 1.000 |
| Treviglio | meccanica | 650 | 8.000 |
| Lumezzane | coltelli e rubinetti | 700 | 10.000 |
| Gardone Val Trompia | armi | 200 | 5.000 |
| Nave Odolo | piccola siderurgia | 120 | 3.500 |
| Suzzara | macchine agricole | 120 | 3.000 |
| Cantrù-Brianza comasca | mobili d'arte | 2.500 | 9.000 |
| Meda-Brianza milanese | mobili | 3.500 | 18.000 |
| Val Imagna | lavorazione legno | 100 | 1.300 |
| Viadana Casalmaggiore | scope e pennelli | 250 | 2.500 |
| Vigevano | calzature | 800 | 10.000 |
| Bassa bresciana | calzature | 400 | 3.000 |
| Parabiagio | calzature | 200 | 2.500 |
| Turbigo | concia pelli | 200 | 2.500 |
| Mede | oreficeria | 150 | 600 |
| Grumello | bottoni | 120 | 2.000 |
| Oltrepo pavese | laterizi | 40 | 800 |
| Veneto | | | |
| Valdagno-Schio | tessile-lana | 150 | 7.000 |
| Breganze-Thiene | maglieria | 400 | 3.000 |
| Castelfranco-Vittorio Veneto | maglieria | 1.000 | 8.000 |
| Legnano | termomeccanica | 400 | 4.000 |
| Conegliano | meccanica | 300 | 5.000 |

(continua)

| | | | |
|------------------------------|----------------------|-------|--------|
| Bergantino-Melara | giostre | 40 | 600 |
| Bussolengo-Veronese | calzature | 700 | 8.000 |
| Arzignano-Val di Chiampo | concia pelli | 600 | 7.000 |
| Montebelluna | scarponi da sci | 700 | 8.000 |
| Cerea-Bovolone | mobili | 3.000 | 15.000 |
| Alto Livenza | mobili | 700 | 7.000 |
| Bassano | mobili classici | 400 | 2.500 |
| Quartiere del Piave | mobili | 400 | 3.000 |
| Bassano del Grappa | ceramica | 400 | 4.000 |
| Murano | vetro | 250 | 2.000 |
| Cadore | occhiali | 400 | 6.000 |
| Vicenza | oreficeria | 1.000 | 10.000 |
| Cambria | lavorazione porfido | 150 | 1.800 |
| Friuli-Venezia Giulia | | | |
| Manzano | sedie | 800 | 2.500 |
| Maniago | coltelli | 200 | 1.500 |
| San Daniele | insaccati | 40 | 800 |
| Emilia-Romagna | | | |
| Carpi-Correggio | maglieria | 3.000 | 13.000 |
| Sassuolo-Scandiano | ceramiche-piastrelle | 400 | 20.000 |
| Novellara-Reggio | macchine agricole | 150 | 7.000 |
| Cento | meccanica | 350 | 5.000 |
| Faenza | ceramica | 150 | 2.000 |
| Langhirano | prosciutti | 250 | 3.000 |
| Reggio Emilia | casearia | 300 | 1.200 |
| S. Mauro Pascoli | calzature | 400 | 4.000 |
| Mirandola | biomedicale | 100 | 2.500 |
| Toscana | | | |
| Prato | tessile-lana | 6.000 | 50.000 |
| S. Croce sull'Arno | concia pelli | 800 | 7.000 |
| Capannori-Montecatini | calzature | 900 | 5.000 |
| Castelfranco-Valdarno | calzature | 700 | 7.000 |
| Empoli-Vinci-Fucecchio | abbigliamento | 650 | 7.000 |
| Poggibosi-Val d'Elsa | mobili | 600 | 4.500 |
| Cascina Ponsacco | mobili | 800 | 4.000 |
| Carrara | marmo | 1.200 | 9.000 |
| Morlupo-Empoli | lavorazione vetro | 300 | 4.000 |
| Arezzo | oreficeria | 350 | 6.000 |
| Marche | | | |
| Pesaro | mobili | 1.000 | 10.000 |
| S.Elpidio-Civitanova | calzature | 4.500 | 37.000 |
| Castelfidardo-Recanati | strumenti musicali | 400 | 3.500 |
| Urbania | abbigliamento | 100 | 3.000 |
| Jesi | meccanica | 200 | 4.000 |
| Tolentino | pelletteria | 140 | 2.500 |
| Umbria | | | |
| Deruta | ceramica | 350 | 2.500 |

(continua)

| Lazio | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----|--------|
| Civitacastellana | sanitari e stoviglie | 120 | 3.000 |
| Abruzzo | | | |
| Teramo | pelletteria | 300 | 2.500 |
| Val Vibrata-Alba-Nereto | abbigliamento | 800 | 12.000 |
| Puglia | | | |
| Barletta | calzature sportive | 600 | 5.000 |
| Casarano-Lecce | calzature | 200 | 4.000 |
| Putignano-Martina Franca | abbigliamento | 400 | 4.000 |
| Campania | | | |
| Solofra | concia pelli | 300 | 4.000 |
| Gruno Nevado | calzature | 600 | 7.000 |
| Sicilia | | | |
| Ucria-Sinagra | tessile-abbigliamento | 200 | 2.000 |
| Sardegna | | | |
| Calangianus | lavorazione sughero | 180 | 3.000 |
| Buddusò | lavorazione granito | 110 | 1.500 |

Tabella 1-2 I più importanti distretti industriali italiani
(Fonte: Il libro della piccola impresa⁴)

I distretti nel settore del mobile

Esistono molti distretti industriali del mobile diffusi su tutto il territorio: alcuni già affermati e censiti, altri ancora agli albori, ma in fase di rapida crescita (basti pensare al recente sviluppo del comprensorio dell'imbottito in Puglia). Essi si differenziano per specializzazione nella produzione di un particolare prodotto e/o mercato, o per altre caratteristiche di tipo strutturale del distretto stesso.

I distretti del Nord presentano un numero di dipendenti assai significativo e tale da sostenere agevolmente il paragone con le dimensioni delle medio-grandi imprese industriali nazionali; nel Centro-Sud (Abruzzo, Lazio, Campania, Sicilia) viceversa le dimensioni intese come numero di dipendenti e di conseguenza anche le stime di fatturato complessivo dell'area risultano più contenute attestandosi al di sotto delle 5mila unità. Situazioni intermedie sono costituite dai distretti industriali del mobile localizzati in Toscana, Marche, Emilia-Romagna e Puglia.

In alcuni distretti il livello di industrializzazione è molto rilevante, come per il distretto della sedia del Friuli o per il mobile del Livenza, derivante soprattutto dall'elevata specializzazione dell'area. I livelli minori di industrializzazione sono caratteristici di alcuni distretti meridionali inseriti in aree a modesto sviluppo. In

⁴ Bisogna segnalare la difficoltà di una corretta indicazione dei distretti e della definizione dei confini geografici; le informazioni fornite dal censimento industriale hanno cadenza decennale e sono incapaci a fornire un utile quadro della realtà economica locale. La fonte da noi riportata è sembrata la più completa anche se in altre parti della ricerca abbiamo utilizzato fonti più aggiornate.

questi distretti minori il mobilificio si configura prevalentemente come un centro di assemblaggio di componenti e semilavorati, che vengono importati soprattutto dal Nord-Italia.

La prevalenza delle piccole dimensioni di impresa risulta essere, comunque, un carattere comune a tutti i distretti industriali del mobile. Infatti la dimensione media delle aziende a carattere industriale si colloca al di sotto dei 20 dipendenti per impresa.

Solo negli ultimi anni in alcuni distretti industriali sono emerse aziende leader e si sono formati veri e propri gruppi industriali, soprattutto nel Triveneto e nel polo di Bari e Matera. In un mercato sempre più globale le piccole imprese del distretto non sono sempre in grado di proporsi adeguatamente sul mercato estero; in tal senso le imprese ricercano una maggiore dimensione e una superiore capacità commerciale attraverso la formazioni di gruppi di imprese. La formazione di aziende leader all'interno dei distretti è spesso auspicata dalle stesse aziende del comprensorio; l'espansione di un'azienda è in genere collegata a uno sviluppo di tutte le imprese subfornitrici. Inoltre una maggiore internazionalizzazione di un'impresa "pioniera" viene quasi sempre seguito da quella dei suoi subfornitori e da altre imprese del distretto dando maggiore peso internazionale a tutta l'area.

I fattori che hanno contribuito alla nascita dei distretti industriali del mobile in alcune zone e non in altre sono molteplici; tra questi i principali sono la disponibilità di capitali provenienti da settori come l'agricoltura ed il commercio, e l'alto grado di approvazione sociale verso la figura dell'imprenditore da parte dell'ambiente.

Altri fattori che dobbiamo citare per spiegare lo sviluppo in alcune regioni sono: la presenza delle materie prime, la vicinanza di ampi mercati di consumo, la disponibilità di manodopera, una tradizione produttiva preesistente e la facilità di comunicazione per la distribuzione dei prodotti.

Questi elementi, peraltro presenti anche in altre zone del nostro Paese che non hanno sviluppato un'industria mobiliera, hanno certamente contribuito ad un iniziale processo di localizzazione geografica dell'industria mobiliera, quando la produzione aveva caratteri prevalentemente artigianali, ma non sono stati determinanti in una successiva fase di consolidamento e sviluppo.

In particolare, la disponibilità di materia prima, se ha avuto un ruolo nella creazione delle prime botteghe artigiane, non ha certamente contribuito allo sviluppo industriale, in quanto fin dagli inizi il legno veniva importato dall'Europa centrale o dall'Africa. Inoltre la vicinanza di un ampio mercato di consumo, se ha rappresentato un effettivo vantaggio iniziale per zone come la Brianza, che riforniva mercati di consumo come la Lombardia e in particolare Milano, è del tutto trascurabile per regioni come il Friuli-Venezia Giulia.

Tra i più importanti distretti mobiliari italiani ricordiamo:

- la Brianza comasca e milanese, nella quale non esiste una marcata specializzazione su un determinato prodotto (si producono sia cucine che salotti, sedie, ecc.). E' l'area di maggiori dimensioni, sia in termini di addetti che di imprese, e di più antica tradizione, dove convivono le imprese storiche del design italiano, con una miriade di piccole imprese. La Brianza è composta da 45 Comuni: 26 nella provincia di Milano e 19 in quella di Como. In questa zona, tra le più ricche d'Italia, l'industria del mobile rappresenta più del 10% delle unità locali dell'industria e circa il 6% del totale degli addetti, che in questo settore sono circa 26mila suddivisi in oltre 5mila imprese. Riguardo alla specializzazione produttiva, oltre il 40% delle imprese producono sedie e imbottiti, il 13% producono mobili per uffici e negozi, il 10% producono mobili per cucina, mentre il rimanente della produzione va sotto la voce di altri mobili. Tra i più importanti produttori della zona bisogna ricordare: Cassina, Molteni, B&B, Flou, Flexform, Lema e Poliform, tutte aziende molto orientate all'esportazione, in particolare in Germania e negli Stati Uniti;
- la Bassa Veronese (Bovolone, Cerea) con riferimento all'area che si estende a sud della provincia di Padova e al comune di Montagnana, dove si producono mobili prevalentemente in stile. In particolare nella cittadina di Cerea, dove è soprattutto l'antica abilità artigiana a costituire un formidabile patrimonio per la realizzazione di mobili che spaziano fra tutti gli stili, dal rococò al barocco, dal veneziano al liberty, si tiene una fiera del mobile in stile tra le più importanti del settore. Questa zona comprende 18 Comuni e conta circa 3.000 aziende che occupano 15.000 dipendenti; la bassa dimensione media delle imprese (3-4 addetti) è la principale causa dell'attuale periodo di crisi di questo distretto che ha avuto il suo periodo d'oro a cavallo fra gli anni '60 e '70;
- il comprensorio di Bassano del Grappa che produce mobili soprattutto in stile, in particolare vengono riprodotti modelli ottocenteschi della cosiddetta arte povera; le imprese della zona sono circa 500 ed occupano 2.500 addetti. Inoltre questo distretto si sta estendendo in provincia di Vicenza, nei comuni di Schio e Thiene specializzati nella produzione di cucine;
- il triangolo della sedia composto dai comuni di Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo, dove circa 800 aziende occupano circa 12mila addetti, producendo ogni anno 30 milioni di sedie pari all'80% delle sedie italiane, al 50% delle sedie europee e al 32% delle sedie di tutto il mondo;
- i quindici comuni dell'area denominata Alto Livenza, che si estende tra le provincie di Treviso e Pordenone, specializzati nella produzione di mobili prevalentemente moderni. In quest'area sono impegnate circa 10mila persone con un fatturato pari a 2.500 miliardi;

- Pesaro, con i grandi produttori di cucine e mobili per la casa. La produzione di mobili nel Pesarese rappresenta oltre il 35% della struttura produttiva provinciale, con più di 13mila addetti, 500 unità produttive industriali e 700 aziende artigiane, per un fatturato complessivo che si aggira sui 2.600 miliardi, mille dei quali imputabili alle esportazioni. In questa zona sono sorte aziende come Scavolini, Febal e Berloni, che insieme detengono il 15% del mercato nazionale di mobili per cucine;
- l'area dell'imbottito di Bari e Matera, che è stata riconosciuta ufficialmente come distretto solamente nel 1997. Nel comprensorio tra la provincia di Matera e quella di Bari sono occupate circa 6mila persone in 60 aziende che fatturano 2mila miliardi, 950 dei quali derivanti dall'export. Ma il fenomeno più interessante dell'area, che ha contribuito in maniera determinante allo sviluppo del distretto, è il gruppo Natuzzi, che è formato da 18 società di cui due all'estero, possiede 19 stabilimenti in Italia, occupa più di 2.500 persone ed è leader mondiale nei salotti in pelle. Nel '95 il gruppo aveva un fatturato superiore agli 800 miliardi di lire, di cui il 93,5% proveniente da esportazioni in ben 118 Paesi, tra i quali gli Stati Uniti rappresentano il mercato più importante (l'impresa detiene circa il 20% del mercato statunitense dell'imbottito in pelle);

Nella Tabella 1-3 vengono riportati i principali dati riguardanti i distretti del settore del mobile appena presentati.

| Località | Prodotto | Numero Aziende | Numero Addetti | Fatturato (miliardi) |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| Brianza | mobili | 5.000 | 26.000 | 5.000* |
| Cerea-Bovolone* | mobili | 3.000 | 15.000 | 1.300 |
| Bassano del Grappa* | mobili | 500 | 2.500 | 1.000 |
| Manzano | sedie | 800 | 12.000 | 2.500 |
| Alto Livenza | mobili | 1.200 | 10.000 | 2.500 |
| Pesaro | mobili | 1.000 | 10.000 | 2.600 |
| Matera | mobili-salotti | 60 | 6.000 | 2.000 |

Tabella 1-3 Distretti produttivi italiani del settore mobile
(elaborazioni da Il Sole-24 Ore 1997; * Il Sole-24 Ore 1992)

In conclusione gli elementi che hanno decretato il successo del modello del distretto in particolare nel settore del mobile sono:

- a) elevata flessibilità ed efficienza organizzativa e produttiva, dovuta alle piccole dimensioni delle aziende e ai legami personali su cui esse si fondano;
- b) forte capacità di apprendimento dovuta alla varietà di opportunità e alla facilità di imitazione conseguenti alla vicinanza geografica delle aziende;
- c) realizzazione di economie di scala attraverso una spinta divisione del lavoro;
- d) forte spinta innovativa derivate dalla specializzazione su fasi produttive particolari;
- e) capacità di attrarre e stimolare fornitori qualificati, che trovano un mercato vasto e con ampie possibilità di differenziazione;
- f) presenza di un sistema informativo del tutto informale che garantisce una rapida circolazione di informazioni riguardanti mercati, tecnologie, ecc.

Comunque la presenza di tutti questi fattori di successo non deve indurre ad un eccesso di ottimismo, infatti non tutti i distretti sono destinati a consolidarsi e a svilupparsi senza ostacoli. Le condizioni esterne favorevoli (come l'andamento del mercato internazionale, la concorrenzialità nei confronti di altri Paesi, ecc.) possono venir meno, così come possono cambiare le condizioni interne all'area: possono venire a mancare, cioè, le condizioni che hanno garantito, nel passato, la formazione e lo sviluppo del sistema locale. Ci potrebbe essere un esaurimento della riserva di forza lavoro, un'impossibilità a mantenere salari relativamente bassi, una mancanza di lavoratori sufficientemente qualificati, uno scarso sviluppo delle infrastrutture oppure il venir meno del consenso sociale.

I punti di debolezza delle imprese appartenenti ad un distretto industriale sono per lo più connessi con l'insufficiente dimensione delle aziende; tra questi ricordiamo:

- a) l'orientamento più alla produzione che al mercato da parte delle imprese;
- b) la scarsa terziarizzazione e quindi la mancanza di sufficienti servizi per le imprese;
- c) l'incoerenza tra politica creditizia e le esigenze del sistema locale;
- d) il peso ridotto, in termini contrattuali, dei sistemi di piccole imprese nei riguardi non solo della politica economica nazionale ma spesso anche della politica d'intervento delle regioni e degli enti intermedi;
- e) l'incapacità ad esprimere una strategia per lo sviluppo congiunto di tutto il distretto, a causa soprattutto della polverizzazione del sistema e dell'individualismo esasperato degli imprenditori locali.

In definitiva i distretti industriali presentano alcuni limiti derivanti soprattutto dalla forte frammentazione delle imprese che non riescono a svolgere al meglio alcune funzioni chiave in una realtà competitiva sempre più globale. Le lacune riguardano la pianificazione strategica e finanziaria, la gestione di forme

distributive evolute, l'integrazione di diverse culture dell'arredare e il coordinamento e la razionalizzazione dell'intero ciclo produttivo e logistico in funzione di strategie di prodotto multilocali o globali.

Molte piccole imprese sopravvivono grazie ad una sottovalutazione, rispetto ai valori di mercato, dei costi di produzione, spesso sfruttando la possibilità di sfuggire ad alcune disposizioni legislative e fiscali. Questo determina un clima di esasperata competitività, che se da un lato costituisce un incentivo ad esportare dall'altro deprime la redditività media, ostacolando i processi di autofinanziamento e investimento.

Inoltre la concorrenza dei fornitori ormai a livello internazionale e la facilità di promuovere accordi tra imprese a livello europeo rischia di indebolire il vincolo di vicinanza e l'efficienza dello scambio informativo che sono due dei principali punti di forza del distretto industriale.

Infine il distretto corre il rischio, se non ha un'opportuna leadership interna, di perdere il controllo complessivo del mercato, in quanto ciascuna impresa è perfettamente efficiente ed ha il massimo controllo sulla propria fase produttiva, ma sa poco o nulla del mercato del prodotto finale.

1.4 L'INNOVAZIONE

In questo paragrafo vengono riassunte le principali innovazioni che hanno caratterizzato e tuttora caratterizzano i comparti in esame; in particolare analizzeremo le innovazioni di processo e quelle di prodotto.

1.4.1 Il comparto del mobile

Nel comparto del mobile il processo innovativo è scaturito prevalentemente dalla fantasia, dall'abilità, dal metodo empirico e dall'esperienza quotidiana di produzione. Infatti a differenza delle industrie "research intensive" (come l'industria chimica, elettronica, farmaceutica, ecc.), in quella del mobile l'unico tipo di ricerca possibile è quello che viene denominato "sviluppo". Lo sviluppo consiste in un insieme di attività volte ad utilizzare sul piano produttivo i risultati della ricerca applicata, svolta in altri comparti produttivi. In particolare sono stati sfruttati dal settore del mobile i risultati tecnologici conseguiti dai produttori di macchine utensili, dai fabbricanti di materiali legnosi ma soprattutto dal settore chimico che fornisce all'industria del mobile le colle, le vernici, alcune materie plastiche e i tessuti di fibre sintetiche. Quindi le innovazioni sono state in genere indotte da altri settori e non promosse dall'interno, solo ultimamente le imprese leader soprattutto dei comparti delle cucine e degli imbottiti hanno investito in maniera sistematica per la realizzazione di reparti di sviluppo e progettazione di nuovi prodotti.

Le innovazioni si possono suddividere in diversi modi; qui per presentare le innovazioni nell'ambito del settore del mobile si farà riferimento alla classica suddivisione tra innovazioni di processo, che riguardano essenzialmente i macchinari e la tecnologia utilizzata per il loro controllo, e le innovazioni di prodotto, facendo particolare riferimento all'introduzione di nuovi materiali.

L'innovazione di processo

Anche se nell'industria del mobile la tecnologica si è evoluta tramite un'innovazione di tipo incrementale, senza cioè cambiamenti drastici e repentini, ciò non toglie che il progresso tecnologico abbia portato rilevanti innovazioni di processo. Infatti mentre agli inizi degli anni '60 occorreva 6 minuti a un falegname per l'incollaggio di un bordo di impiallacciato con martello e acqua calda, attualmente questa operazione avviene in maniera del tutto automatica tramite una bordatrice che riesce ad effettuare la stessa operazione in circa 4 secondi.

Le innovazioni tecnologiche hanno riguardato tutte le fasi del processo produttivo. Nella fase di preparazione e pressatura dei pannelli le innovazioni più

rilevanti riguardano l'introduzione dell'essiccazione artificiale mediante forni adeguatamente riscaldati e ventilati, che permettono un'essiccazione più controllata e uniforme in minor tempo riducendo così anche la scorta di materiale, l'introduzione della spalmatrice di colla, che ha consentito di meccanizzare l'operazione di stesura della colla effettuandola in modo più regolare e con maggiore rapidità, l'introduzione della pressa idraulica semiautomatica, che elevando la temperatura di pressatura consente di effettuare l'operazione con maggiore rapidità.

Attualmente la tecnologia consente di costruire linee automatiche di incollaggio e pressaggio a ciclo continuo che permettono di ridurre il numero di operai impiegati e di aumentare la capacità produttiva svolgendo il ciclo operativo con maggiore regolarità e precisione.

Nella fase di formatura abbiamo assistito in questi anni all'introduzione di numerose macchine sempre più sofisticate. Nel campo delle squadratrici l'innovazione più importante è stata l'introduzione della squadratrice doppia automatica, che consente una più precisa e veloce esecuzione del lavoro e una maggiore capacità produttiva, potendo comandare l'avanzamento del pannello e disporre di altri gruppi operatori per eseguire operazioni come fresature e forature.

Nella successiva operazione di bordatura è stata di fondamentale importanza l'invenzione della bordatrice bilaterale a nastri caldi, che oltre a permettere la contemporanea bordatura dei due lati paralleli consente di svolgere in maniera completamente meccanizzata la spalmatura del collante e la messa in posizione del pezzo che scorre tramite un opportuno dispositivo di avanzamento.

Nella fase di foratura la prima innovazione tecnica rilevante è stata la foratrice a telaio, che ha la caratteristica di essere dotata di diverse teste operatrici con più mandrini mobili da disporre in funzione delle specifiche esigenze del particolare.

Comunque il continuo progresso tecnico ha consentito una sempre più massiccia introduzione di macchine speciali automatiche in tutte le operazioni del ciclo, le quali, essendo dotate di diversi gruppi operatori, possono svolgere varie operazioni in sequenza continua, dato che l'avanzamento e il piazzamento dei pezzi avviene automaticamente senza l'intervento dell'uomo. Inoltre grazie all'introduzione di attrezzature meccaniche per il trasporto dei pannelli e di alimentatori e scaricatori automatici si sono potute introdurre delle vere e proprie linee di formatura dei pannelli, costituite da varie macchine poste in linea.

La fase di verniciatura ha subito profondi mutamenti tecnologici, promossi dall'industria chimica, che propone continuamente sul mercato nuove colle e vernici. Infatti il primo salto tecnologico nella verniciatura dei mobili è costituito dall'introduzione della vernice poliesteri, che per l'altissimo residuo solido e il suo basso costo ha sostituito in breve tempo le vernici nitrocellulosiche. Inoltre la possibilità della vernice poliesteri di indurire a temperatura ambiente in breve

tempo e a forti spessori ha costituito un notevole vantaggio per un materiale sensibile come il legno. In una fase successiva l'industria chimica ha messo a punto dei poliesteri indurenti in pochi minuti con essiccazione forzata, che può essere ottenuta mediante l'impiego di vari tipi di tunnel di essiccazione (ad aria calda, a raggi ultravioletti e a raggi infrarossi).

Relativamente alle tecniche di verniciatura l'impiego delle vernici poliesteri è stato reso possibile dall'introduzione della velatrice a due teste, una per il poliesteri accelerato e una per quello catalizzato in quanto la polimerizzazione avviene mediante la sovrapposizione dei due veli liquidi.

La seconda importante innovazione nella verniciatura è stata l'introduzione di vernici poliuretaniche, le cui principali proprietà sono l'elevata elasticità che permette di resistere alle variazioni dimensionali del legno, l'ottima aderenza ai supporti e l'eccellente resistenza ai detersivi e al calore.

Attualmente il progresso tecnologico ha portato alla costituzione di impianti completi di verniciatura, con i quali sono stati conseguiti una forte accelerazione del ritmo produttivo, la sostituzione del lavoro umano con quello meccanico in tutte le operazioni principali del ciclo, un più elevato livello di efficienza tecnico economica e infine un miglioramento delle tecniche ed estetiche dei prodotti.

Nel campo delle innovazioni di processo si sono avuti i maggiori vantaggi con l'introduzione, iniziata negli anni '80 ma tuttora in evoluzione, dell'informatica. Queste innovazioni hanno riguardato soprattutto la produzione, con l'introduzione delle macchine CNC e di sistemi flessibili di produzione (FMS), ma anche la progettazione con l'introduzione del CAD.

L'utilizzo di macchinari a controllo numerico computerizzato (CNC) ha permesso la riduzione dei tempi di lavorazione, di attrezzaggio e di manutenzione attraverso l'automazione delle fasi del ciclo produttivo.

La presenza del controllo numerico rappresenta per gli utilizzatori delle macchine una caratteristica fondamentale per sfruttare a pieno tutti i vantaggi e le potenzialità delle macchine stesse. La moderna tecnologia consente di avere centri di lavoro dotati di controlli numerici utilizzabili direttamente grazie ad un personal computer dedicato, diversamente configurabile a seconda delle specifiche esigenze dell'utilizzatore: il software spesso lavora in ambiente Windows, che oltre a dare un carattere più familiare al controllo numerico, permette una programmazione più semplice, efficace ed accessibile anche a chi non ha dimestichezza con questo tipo di attrezzature. L'interfaccia uomo-macchina, studiata per ottimizzare il lavoro dell'operatore, diventa lo strumento ideale per gestire senza difficoltà anche le lavorazioni più articolate e complesse. Un controllo numerico su personal computer, inoltre, offre la possibilità di sviluppare il sistema in modo praticamente infinito, consentendo di utilizzare tutte le potenzialità tipiche di un PC (unità floppy disk e cd-rom, lettore a codici a barre, connessione con stampanti, modem o scanner, ecc.).

Attualmente sul mercato esistono macchine CNC che coprono tutte le diverse fasi di lavorazione, effettuate all'interno di un mobilificio; inoltre l'evoluzione di queste macchine permette sempre più una maggiore ottimizzazione delle tecniche di lavorazione, un migliore sfruttamento della macchina attraverso un aumento della stabilità, dell'affidabilità e delle prestazioni, una maggiore automazione del cambio pezzi e del cambio utensili, la possibilità di effettuare la lavorazione in un unico ciclo, la possibilità di integrazione con sistemi di magazzino e trasporto.

Il maggior vantaggio offerto dalle macchine CNC, oltre ad un aumento della produttività, che è pressoché indipendente dalla quantità prodotta, e una diminuzione della difettosità dei pezzi lavorati, e la facilità e velocità con cui si possono produrre pezzi differenti sulla stessa macchina.

I maggiori ostacoli all'introduzione di queste macchine sono costituiti dall'alto costo, spesso non affrontabile da una piccola impresa se non adeguatamente incentivata da aiuti da parte di enti preposti, e una certa diffidenza da parte di alcuni artigiani verso moderni strumenti come i computer.

Il presente, ma soprattutto il futuro della tecnologia produttiva nel settore del mobile, è legato all'introduzione dell'automazione flessibile (FMS). Infatti in un mercato finale dei prodotti in legno che al pari di altri settori manifesta sempre più spinte in termini di diversificazione e personalizzazione dei beni, qualità, rapidità di risposta, completezza di servizio, i benefici assicurati dai sistemi flessibili di produzione costituiscono un elemento fondamentale nelle strategie competitive delle aziende.

L'automazione flessibile offre vantaggi notevoli in fabbrica: consente un incremento della produttività, con minimi tempi improduttivi anche con mix molto complessi; permette una riduzione dei costi per unità di prodotto e indipendenti dalla numerosità del lotto di produzione; favorisce la semplificazione dei programmi di produzione e aumenta la possibilità di variarli fino a pochi minuti prima dell'inizio di processo, senza ripercussioni sui costi; permette tempi di attraversamento molto brevi; riduce drasticamente il WIP ("work in process") permettendo un contenimento del capitale circolante.

Questi vantaggi offerti dalla produzione flessibile sono molto importanti, ma diventano sempre più strategici per competere in un mercato sempre più esigente e volubile. Infatti un sistema flessibile di produzione facilita: la fabbricazione di prodotti personalizzati per singolo mercato e singolo cliente; tempi di consegna brevissimi, indipendenti dal mix, con un basso livello di scorte; maggiore puntualità e a costi minori; rapida introduzione di nuovi modelli di mobili.

L'automazione flessibile deve ancora conoscere un successo pieno in tutte le sue caratteristiche; in effetti è a buon punto anche nell'industria del mobile l'automazione e la programmazione computerizzata delle singole fasi e delle singole operazioni, mentre manca ancora la revisione e l'integrazione tra i vari

moduli tipica dei sistemi flessibili di produzione più avanzati. Attualmente le aree di applicazione dell'automazione flessibile più frequenti sono: la sezionatura, la squadratura, la foratura e la verniciatura.

Comunque è necessario sottolineare come l'introduzione di sistemi flessibili nel settore del mobile stia avvenendo in netto ritardo rispetto ad altri settori industriali, come quello metalmeccanico e manifatturiero in genere.

Il problema che l'introduzione degli FMS pone all'azienda produttrice di mobili è, oltre agli elevati costi, la necessità di una visione strategica ampia e di un elevato grado di competenza. Infatti mentre l'acquisto di una macchina CNC è abbastanza semplice, l'introduzione di un sistema di automazione flessibile implica il superamento di una visione tradizionale di ritorno economico degli investimenti, valutati solo in termini di risparmio di manodopera, per giungere ad una valutazione complessiva delle potenzialità strategiche assicurate da qualità, flessibilità e tempestività.

Altri motivi del ritardo dell'introduzione dell'automazione sono legati ad alcune specificità del settore del mobile; tra queste ricordiamo:

- l'origine artigianale del settore; l'applicazione di tecnologie ad alto contenuto innovativo renderebbe necessario un cambiamento poco graduale ed uno stravolgimento complessivo di tutta la realtà aziendale, dalla forza lavoro all'atteggiamento dell'imprenditore, dalla riorganizzazione delle mansioni alla ridefinizione del prodotto;
- le dimensioni mediamente piccole delle aziende produttrici di mobili; diventa difficile trovare adeguati finanziamenti per l'introduzione di FMS e oltretutto i volumi produttivi non elevati e la sicura difficoltà ad organizzare le lavorazioni su più turni, elementi indispensabili per un pieno sfruttamento di un FMS, rendono rischioso e poco praticabile l'investimento in automazione flessibile; a riguardo le aziende preferiscono effettuare un investimento graduale in macchinari a controllo numerico;
- le caratteristiche costruttive del mobile; la penetrazione di tecnologie innovative viene ostacolata dallo stesso processo produttivo che presenta: un basso contenuto tecnologico, brevi cicli di lavorazione, piccoli volumi produttivi, facile progettazione dei singoli elementi strutturali, ridotta quantità di informazione da trattare durante la lavorazione;
- le caratteristiche della domanda di mobili; l'imprevedibilità della domanda soggetta alla moda e il ciclo di vita del prodotto sempre più breve rendono difficile predeterminare i gradi di libertà della produzione, cioè è sempre più difficile in fase di pianificazione ipotizzare, sull'orizzonte temporale di utilizzo di un FMS che è tipicamente di lungo periodo, quali codici e di che tipo saranno prodotti.

L'introduzione della progettazione assistita dal computer (CAD) nell'industria del mobile ha incontrato maggiori difficoltà che in altri settori; attualmente il CAD nel settore del mobile viene utilizzato solo da medie-grandi aziende e in particolare da quelle che non hanno come materia principale il legno.

Una delle difficoltà della sua diffusione è da riscontrarsi nel costo della tecnologia che non sempre viene ammortizzato in modo evidente (è difficile quantificare il vantaggio ottenuto dall'uscita rapida di un nuovo modello o la diminuzione dei tempi di consegna).

Ma il maggior ostacolo all'introduzione del CAD è la consuetudine di utilizzare prototipi (in gergo chiamati "campioni") nella fase di progettazione. Infatti abili operai hanno il compito di fabbricare prototipi dei modelli di mobili, che l'azienda si appresta a produrre, per valutare non solo le caratteristiche estetiche del prodotto finale, ma anche la fattibilità, oltre a determinare il settaggio dei macchinari e pianificare il ciclo produttivo. L'abituale utilizzo dei "campioni" è permesso, all'interno dell'industria del mobile, dalla presenza di artigiani capaci di costruire interamente un mobile, e dalla facile lavorabilità e dal costo non elevato del legno.

Il CAD all'interno dell'industria del mobile faciliterebbe non solo la ricerca di nuovi prodotti, ma tramite la possibilità di eseguire simulazioni permetterebbe di accorciare notevolmente anche i tempi della loro introduzione sul mercato.

L'innovazione di prodotto

Le più importanti innovazioni di prodotto nell'ambito del comparto del mobile si riferiscono all'introduzione di nuovi materiali ed in particolare di pannelli derivati dal legno.

L'introduzione di pannelli derivati dal legno è stata un'innovazione essenziale per lo sviluppo industriale del settore del legno-mobile.

I pannelli hanno potuto ovviare a diversi inconvenienti propri del legno massiccio quali:

- a) i limiti dimensionali e di forma del legno determinati dalla dimensione del tronco dal quale è ricavato;
- b) le variazioni dimensionali, le deformazioni e le tensioni dovuti alla stagionatura del legno;
- c) le difficoltà di lavorare il legno dovute alla presenza di difetti naturali quali i nodi, le fessurazioni, la presenza di tasche di resina, ecc.;
- d) il sempre maggior costo del legno massiccio dovuto ad una diminuzione del patrimonio forestale.

Particolare importanza hanno assunto nel settore del mobile i pannelli compensati, il listellare, i truciolari e l'MDF.

- I pannelli compensati sono composti da fogli di legno sovrapposti e incollati a fibratura incrociata ad angolo retto; tra i pannelli è quello che maggiormente si avvicina per lavorabilità e caratteristiche fisiche e tecnologiche al legno di cui è costituito. Il compensato è di largo impiego nei mobili per i piani e soprattutto per i fondi e le pareti.
- Il listellare, sebbene sia uno dei compositi da più tempo utilizzato, ha visto crescere in questi ultimi anni il suo utilizzo. Il listellare attualmente utilizzato nella produzione di mobili è costituito da listelli di pioppo ed abete ricoperti sulle facciate da due strati di sfogliati di pioppo; il fatto che la tecnica di incollaggio dei listelli permetta di avere bassi livelli di emissione di formaldeide e che l'abete e il pioppo siano legni non particolarmente pregiati e di facile coltivazione, fanno del listellare un materiale ecologico; inoltre la sua leggerezza, la sua stabilità dimensionale e il fatto che è costruito senza materiali riciclati, lo fanno preferire nella fabbricazione di mobili in stile e di qualità oltre che per la produzione di pannelli rivestiti con laminati.
- I pannelli truciolari (chiamati anche pannelli di particelle) sono fabbricati con particelle di legno o di altre sostanze ligno-cellulosiche, agglomerate mediante un legante, sotto l'azione del calore e della pressione. I pregi di questa tipologia di pannelli sono la facilità e semplicità di lavorazione e il fatto di poter ottenere un prodotto standard ed uniforme da una materia prima non omogenea come il legno. I pannelli truciolari sono utilizzatissimi, tanto da essere considerati la vera e propria materia prima dell'industria del mobile; sono particolarmente indicati per mobili di grandi dimensioni come scaffalature, inoltre sono molto convenienti come supporto di impiallaccature sottili.
- I pannelli MDF (Medium Density Fireboard) possono considerarsi una via di mezzo tra i pannelli di fibre⁵ e quelli di particelle, e inoltre presentano caratteristiche molto importanti come l'uniformità del materiale superiore a quella del legno, una superficie molto liscia e compatta e delle caratteristiche meccaniche e fisiche che si approssimano a quelle del legno massiccio tanto da sostituirlo in numerose applicazioni. Attualmente i pannelli MDF sono trattati in modo tale da essere ignifughi, inoltre sono stati messi a punto pannelli MDF idrofughi particolarmente indicati per bagni e cucine.

⁵ I pannelli di fibre: pannelli ottenuti da fibre di legno o di altri materiali cellulosici agglomerati mediante feltratura e successiva compressione.

Parallelamente allo sviluppo dei pannelli di legno precomposto si sono evolute le tecniche di nobilitazione, che nell'accezione più generale si riferiscono agli interventi atti a migliorare e rendere più gradevole le superfici dei pannelli.

Quindi, accanto alla tradizionale impiallacciatura, che consiste nell'applicazione sulle superfici del pannello di tranciati di legno pregiato, si sono sempre più sviluppati i rivestimenti con fogli di materiali diversi dal legno.

Tra questi rivestimenti alternativi ricordiamo l'applicazione di carte impregnate di resina, l'utilizzo di laminati plastici e l'incollaggio di fogli di resine termoplastiche come il PVC. Questi rivestimenti hanno come caratteristiche essenziali la facilità dell'applicazione e un buon aspetto estetico. Inoltre le peculiari caratteristiche dei laminati plastici e del PVC di resistenza alle sollecitazioni meccaniche quali le abrasioni e le graffiature, oltre che resistenza al calore e impermeabilità, hanno determinato il successo di questi rivestimenti in ambienti quali la cucina o il bagno.

1.4.2 Il comparto del legno per l'edilizia

In questo sottoparagrafo, relativo alle innovazioni nel comparto del legno per l'edilizia, verranno trattate solo le innovazioni di prodotto relative ai materiali utilizzati, in quanto quelle di processo non sono significativamente diverse dal comparto del mobile.

L'innovazione di prodotto

L'innovazione di prodotto nell'ambito del legno per l'edilizia deriva quasi esclusivamente dalla possibilità di utilizzare nuovi materiali.

La ricerca di nuovi materiali o di sistemi per impiegare al meglio quelli già conosciuti, così da limitare sprechi, realizzare maggiori economie e garantire prestazioni superiori, hanno caratterizzato tutti i settori dei componenti per l'edilizia. Il legno non è rimasto escluso da queste trasformazioni e, accanto alle tradizionali travi e tavole massicce, sono comparsi molti altri prodotti utilizzabili nella costruzione di manufatti, come alternativa al materiale a tutto spessore che diviene sempre più raro e prezioso.

Il comparto dei serramenti ha da tempo utilizzato materiali e modi costruttivi considerati nuovi: è il caso dei pannelli multistrato, costituiti da sfogliati di legno sovrapposti per incollaggio e con orientamento delle fibre ortogonali per evitare deformazioni, oppure dei pannelli truciolari, composti da un agglomerato di frammenti di legno pressati e legati con resine. Per la fabbricazione delle porte è

stato introdotto il tamburato, tuttora utilizzato e costituito da due superfici in legno mantenute separate da una struttura alveolare in cartoncino semiresinato.

Accanto a questi materiali e modi costruttivi, che richiedono per la finitura un ulteriore rivestimento con tranciati di legno pregiato da lasciare in vista, oggi assumono sempre maggiore importanza altre tipologie di prodotti, come il lamellare, il listellare e il pannello MDF.

- Il lamellare, applicato nel campo dei serramenti quasi solo per realizzare profili di finestra, è ottenuto con una tecnica analoga a quella usata per costruire le travi per grandi luci: i semilavorati sono composti incollando a sovrapposizione, con adesivi resistenti all'acqua, tavolette sottili ricavate anche da tronchi giovani. I vantaggi nell'impiego sono molteplici: la superficie finita è del tutto simile a quella ricavata lavorando legno massiccio e il materiale presenta inoltre una quantità minore di difetti, accompagnata da una maggiore stabilità nei confronti degli elementi di grosso spessore in cui la stagionatura diviene più problematica; la tecnica consente anche di utilizzare legni che, pur con un ottimo aspetto, fino ad oggi erano considerati inadatti a certe applicazioni in quanto non stabili in opera. Il lamellare a tre strati, per montanti e traversi da finestre, è già costruito con sezione adeguata alla maggior parte delle lavorazioni, quindi il profilo può essere eseguito con più facilità e soprattutto con una minore quantità di scarti.
- Il listellare è un "sandwich" costituito da listelli di abete o di pioppo affiancati tra loro tramite incollaggio e sostenuti da una placcatura anteriore e posteriore realizzata con piallacci di legno, con truciolare o con MDF. La leggerezza e la indeformabilità sono le sue caratteristiche e per aumentare le prestazioni sovente il pannello è composto a cinque strati, con due listellari posti a contatto e irrigiditi da un foglio intermedio. Con questa tecnica, che prevede l'uso di impiallacciare per il rivestimento estetico delle superfici, si realizzano tanto stipiti di porta quanto ante a spessore pieno che non temono deformazioni o fessurazioni.
- I pannelli MDF sono composti, come già detto, con fibre di legno prodotti in forma di feltri e aggregate a secco con leganti a base di resine sintetiche termoindurenti; sono dotati di una resistenza meccanica molto alta e di un'ottima stabilità. I pannelli, lavorabili con normali utensili, vengono prodotti in diversi spessori e dimensioni di lastra e trovano applicazione nei componenti delle porte, come stipiti e coprifili, oppure nelle ante, sia di tipo tamburato che a spessore pieno, anche con scorniciature ricavate per ribassamento delle superfici; naturalmente i pannelli MDF sono destinati ad essere rivestiti con tranciati di legno mediante uno strato adesivo intermedio.

Un discorso a parte merita l'utilizzo del lamellare come componente strutturale dell'edilizia; anche se questo tipo di struttura è noto da tempo, negli ultimi anni il suo utilizzo si è sempre più diffuso.

La tecnologia delle strutture lamellari si è sviluppata soprattutto negli anni '40, durante i quali, nonostante la guerra, si ebbe un notevole impulso alle ricerche e alle applicazioni degli adesivi a base di resine sintetiche che determinarono un largo sviluppo di strutture in cui la giunzione tra delle lamelle di legno veniva assicurata dalla sola azione della colla.

I motivi dell'attuale successo del lamellare sono da riscontrarsi nelle sue importanti caratteristiche tecniche ed estetiche che possono essere riassunte nei seguenti punti:

- a) la versatilità di forma e di dimensione;
- b) l'omogeneità e la costanza delle caratteristiche meccaniche, che ne determinano la stabilità dimensionale;
- c) la leggerezza che ne facilita l'utilizzo per ricoprire grandi luci e il trasporto;
- d) la possibilità di controllarne l'umidità facilitandone così l'utilizzo in ambienti umidi;
- e) la resistenza agli agenti aggressivi atmosferici e chimici, grazie all'utilizzo di opportuni impregnanti;
- f) la resistenza al fuoco in quanto sono a lenta combustione e formano una sostanza carbonizzata autoisolante;
- g) la resistenza alle azioni sismiche;
- h) l'impatto ambientale minimo;
- i) le caratteristiche estetiche (infatti il colore e il disegno delle venature danno un'immediata sensazione di calore che solo un materiale naturale come il legno può dare).

Inoltre è interessante notare come il lamellare abbia la stessa resistenza a compressione del calcestruzzo ma un peso cinque volte minore e un rapporto resistenza/peso paragonabile a quello dell'acciaio ma richiedendo un sesto dell'energia necessaria per produrre la stessa quantità di materiale.

Attualmente in Italia il lamellare è utilizzato soprattutto per costruire l'ossatura strutturale per coperture di grandi luci, in particolare in edifici pubblici quali palestre, piscine e chiese, anche se non mancano applicazioni residenziali o relative a restauro di fabbricati.

1.5 LA STRUTTURA IMPRENDITORIALE

In questo paragrafo analizzeremo le caratteristiche del settore del legno-mobile in Italia e nel Friuli-Venezia Giulia, utilizzando i dati del settimo censimento dell'Istat.

Italia

L'industria del legno e del mobile riveste una posizione di rilievo nell'ambito dell'industria manifatturiera nazionale. Con 95mila imprese e più di 400mila occupati, rappresenta rispettivamente il 17% e l'8% del totale manifatturiero.

L'ambito produttivo del legno-mobile si articola in due grandi settori: il settore del legno, legato principalmente alla trasformazione delle materie prime legnose, e il settore del mobile.

Per la suddivisione dei due settori faremo riferimento ai codici Ateco '91 utilizzati dall'Istat; per quanto riguarda il settore del legno il codice di riferimento è il DD20 (industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili) e per quanto riguarda il settore del mobile il codice DN36.1 (fabbricazione di mobili). E' utile precisare che all'interno del settore del mobile alcuni considerano anche la produzione di materassi (codice DN36.15) e la fabbricazione di apparecchi di illuminazione e lampade elettriche (codice DL31.5).

La produzione del settore del legno è diretta principalmente al settore del mobile e al settore delle costruzioni, in particolare fanno riferimento a quest'ultimo le imprese contrassegnate dal codice DD20.3 (fabbricazione di elementi di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia).

Le differenze fra i due settori si riscontrano per quanto riguarda il numero degli addetti, il commercio con l'estero e i mercati di sbocco.

Nell'industria del legno rivestono un ruolo predominante la produzione di pannelli a base legnosa e soprattutto di infissi per l'edilizia. E' principalmente a causa di questi ultimi che il comparto del legno è caratterizzato da imprese di minori dimensioni e a maggiore intensità di lavoro rispetto all'industria del mobile.

Inoltre mentre l'industria del legno, in virtù della forte importazione di materia prima, è caratterizzata da un saldo con l'estero negativo, l'industria del mobile, a fronte di forti flussi di esportazione, importa ancora poco dall'estero.

Comunque la differenza fondamentale tra i due comparti è che, mentre l'industria del legno produce dei beni che hanno come acquirenti il settore delle costruzioni e, per quanto riguarda i pannelli, il settore del mobile, il mobile, invece, è un bene durevole di consumo acquistato in genere dalle famiglie. Questo comporta che i due settori seguono cicli di domanda e canali commerciali molto differenti e le loro possibilità di sviluppo risultano essere assai diverse.

Analizzeremo di seguito le caratteristiche, le dimensioni, il numero degli addetti e la localizzazione delle industrie del settore legno-mobile facendo riferimento ai dati del settimo Censimento dell'industria e dei servizi effettuato nel 1991 dall'Istat i cui risultati definitivi sono stati resi disponibili nel corso del 1995.

Le imprese del settore del legno-mobile sono prevalentemente di carattere artigianale, ma è opportuno fare delle distinzioni tra il settore del legno, in cui l'incidenza del carattere artigianale è maggiore, e il settore del mobile.

Nel settore del legno oltre l'80% delle imprese sono a carattere artigianale e impiegano oltre il 60% degli addetti del settore, anche se occorre procedere a delle distinzioni. Infatti si differenzia in modo sostanziale il comparto dei "pannelli di legno" (codice Ateco '91: 20.2) che presenta solo il 30% di aziende artigianali sul totale; nel 1991 su un totale di 369 imprese produttrici di pannelli semilavorati, censite in Italia solo 110 risultavano artigiane. Quindi oltre il 70% delle imprese di questo comparto sono ormai imprese industriali, che occupano ben il 92% degli addetti e presentano un numero medio di addetti di 46, valore ben superiore a quello del settore del legno in generale. Un altro comparto con una percentuale di aziende artigiane al di sotto della media del settore legno è quello degli imballaggi (codice Ateco '91: 20.4); infatti circa il 30% delle imprese del comparto degli imballaggi hanno carattere industriale ed occupano il 50% degli addetti del comparto.

Questi dati, che evidenziano in generale un'estrema frammentazione della struttura produttiva, risultano confermati se si analizzano i corrispondenti risultati sulle forme giuridiche adottate dalle imprese del settore in oggetto. Per il settore del legno il 76% delle imprese si configurano come imprese individuali (lavoratori autonomi), solo il 24% hanno forma societaria (sia società artigiane che non artigiane). Anche in base a questo indicatore osserviamo che il comparto dei pannelli semilavorati di legno si differenzia per la netta prevalenza delle società sulle imprese individuali (le società costituiscono il 90% del totale, prevalentemente società a responsabilità limitata); mentre il comparto degli imballaggi presenta oltre il 50% delle imprese con forma societaria, prevalentemente società in nome collettivo.

Nella Tabella 1-4 vengono presentati i dati relativi al settore del legno suddiviso secondo i codici Istat, che qui vengono descritti anche per riferimenti successivi.

| ATTIVITA' ECONOMICHE | | IMPRESE | | ADDETTI | | INCIDENZA | |
|----------------------|--|--------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| | | Totale | Artig. | Totale | Artig. | % | |
| | | | | | | Imprese Artig. | Addetti Artig. |
| 20.1 | Taglio, piallatura e trattamento del legno | 4081 | 3021 | 18125 | 9658 | 74,0% | 53,3% |
| 20.2 | Fabbricazione di fogli da impiallatura; fabbricazione di compensato, pannelli stratificati, pannelli di fibre, di particelle ed altri pannelli | 369 | 110 | 12958 | 1036 | 29,8% | 8,0% |
| 20.3 | Fabbricazione di elementi di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia | 38520 | 32807 | 103453 | 76097 | 85,2% | 73,6% |
| 20.4 | Fabbricazione di imballaggi in legno | 1903 | 1350 | 14836 | 6956 | 70,9% | 46,9% |
| 20.5 | Fabbricazione di altri prodotti in legno(esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in sughero, paglia e materiali da intreccio | 10830 | 8687 | 36820 | 21324 | 80,2% | 57,9% |
| 20 | Industria del legno e dei prodotti in legno (mobili esclusi) | 55703 | 45965 | 186192 | 115071 | 82,5% | 61,8% |

Tabella 1-4 Totale delle imprese, imprese artigiane e addetti al 1991 per attività economica nell'industria del legno (Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

Nel settore del mobile oltre il 75% delle imprese sono a carattere artigianale e impiegano il 44% degli addetti del settore. Il comparto dei mobili per uffici e negozi (codice Ateco '91: 36.12) presenta la percentuale più bassa di imprese artigiane (circa il 53%), le quali occupano circa il 20% degli addetti. Segue il comparto dei mobili per cucina (codice Ateco '91: 36.13) con il 58% di aziende artigiane, che occupano sempre circa il 20% degli addetti totali del comparto.

Questi dati risultano confermati se si analizzano i corrispondenti risultati sulle forme giuridiche adottate dalle imprese del settore. In generale per il settore del mobile il 61% delle imprese si configurano come imprese individuali (lavoratori autonomi), mentre circa il 39% hanno forma societaria. Anche in base a questo indicatore osserviamo che il comparto dei mobili per ufficio e negozi si differenzia per la marcata prevalenza delle società sulle imprese individuali (le società costituiscono il 68% del totale, prevalentemente società in nome collettivo e a responsabilità limitata ed occupano oltre il 90% degli addetti del comparto), mentre il comparto dei mobili per cucina presenta oltre il 57% delle imprese con forma societaria (soprattutto società in nome collettivo) che occupano circa l'89% del totale degli addetti.

Nella Tabella 1-5 vengono presentati i dati relativi al settore del mobile suddiviso secondo i codici Istat, che qui vengono descritti anche per riferimenti successivi.

| ATTIVITA' ECONOMICHE | | IMPRESE | | ADDETTI | | INCIDENZA % | |
|----------------------|--|--------------|--------------|---------------|--------------|----------------|----------------|
| | | Totale | Artig. | Totale | Artig. | Imprese Artig. | Addetti Artig. |
| 36.11 | Fabbricazione di sedie e sedili | 12915 | 10025 | 71640 | 31587 | 77,6% | 44,1% |
| 36.12 | Fabbricazione di mobili per ufficio e negozi | 2158 | 1148 | 29713 | 6488 | 53,2% | 21,8% |
| 36.12.1 | Fabbricazione di mobili metallici | 945 | 497 | 14043 | 2828 | 52,6% | 20,1% |
| 36.12.2 | Fabbricazione di mobili non metallici | 1213 | 651 | 15670 | 3660 | 53,7% | 23,4% |
| 36.13 | Fabbricazione di mobili per cucina | 947 | 550 | 12376 | 2741 | 58,1% | 22,1% |
| 36.14 | Fabbricazione di altri mobili | 19158 | 15591 | 98375 | 52444 | 81,4% | 53,3% |
| 36.1 | Fabbricazione di mobili⁶ | 35178 | 27314 | 212104 | 93260 | 77,6% | 44,0% |

Tabella 1-5 Totale delle imprese, imprese artigiane e addetti al 1991 per attività economica nell'industria del mobile (Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

Nel settore del legno-mobile operano prevalentemente imprese di piccola dimensione (il 90% delle imprese ha meno di 10 addetti) che complessivamente occupano poco meno della metà degli addetti totali. Le imprese da 10 e 199 addetti sono poco meno del 10% ed occupano il 47% degli addetti; mentre le imprese con oltre 200 addetti sono solo 72. Rispetto ai dati generali del settore manifatturiero il settore del legno-mobile si caratterizza per una particolare rilevanza della fascia dimensionale tra i 10-199, addetti sia in termini di numero di imprese che di addetti.

Nella successiva tabella viene presentata la suddivisione delle imprese per classe di addetti nel settore del legno e in quello del mobile.

| Classe di addetti | % di imprese | |
|-------------------|--------------|--------|
| | legno | mobile |
| 1-9 | 93,9% | 86,1% |
| 10-19 | 4,3% | 8,6% |
| 20-49 | 1,4% | 4,0% |
| 50-199 | 0,4% | 1,2% |
| 200 e oltre | 0,0% | 0,1% |

Tabella 1-6 Suddivisione delle imprese per classe di addetti (Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

Nel solo settore del legno circa il 94% delle imprese ha meno di 10 addetti (l'88% meno di cinque) mentre circa il 6% delle imprese si collocano nella fascia

⁶ Rispetto alle notazioni utilizzate dall'ISTAT, il codice 36.1 "Fabbricazione di mobili" non comprende il comparto 36.15 "Fabbricazione di materassi".

tra i 10 e i 199 addetti; nel 1991 sono state rilevate solo 15 imprese con più di 200 addetti, 6 delle quali facevano parte del comparto dei pannelli semilavorati.

Mediamente a livello nazionale si rilevano 3,35 addetti per impresa; questo numero sale a 46 se consideriamo solo le imprese produttrici di pannelli semilavorati, che sono il comparto del settore del legno-mobile che ha le maggiori dimensioni medie.

Nella Tabella 1-7 a seguire riportiamo i valori assoluti e percentuali delle imprese suddivise per classi di addetti e di attività economica nel settore del legno, utilizzando come riferimento i codici della classificazione Ateco '91 che abbiamo già descritto in precedenza.

| | PICCOLE IMPRESE | | | | | | MEDIE IMPRESE | | GRANDI IMPRESE | |
|-----------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| | 1-9 | | 10-19 | | 20-49 | | 50-199 | | 200 e oltre | |
| 20.1 | 3648 | 6,5% | 312 | 0,6% | 105 | 0,2% | 16 | 0,03% | 0 | 0,00% |
| 20.2 | 110 | 0,2% | 104 | 0,2% | 81 | 0,1% | 67 | 0,12% | 7 | 0,01% |
| 20.3 | 37007 | 66,4% | 1139 | 2,0% | 309 | 0,6% | 62 | 0,11% | 3 | 0,01% |
| 20.4 | 1441 | 2,6% | 317 | 0,6% | 128 | 0,2% | 15 | 0,03% | 2 | 0,00% |
| 20.5 | 10114 | 18,2% | 488 | 0,9% | 174 | 0,3% | 51 | 0,09% | 3 | 0,01% |
| 20 | 52320 | 93,9% | 2360 | 4,3% | 797 | 1,4% | 211 | 0,38% | 15 | 0,03% |

Tabella 1-7 Imprese suddivise per classi di addetti al 1991 nell'industria del legno
(Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

Nel settore del mobile circa l'86% delle imprese ha meno di 10 addetti (il 28% meno di cinque), mentre quasi il 14% delle imprese si collocano nella fascia tra i 10 e 199 addetti; nel 1991 sono state rilevate solo 47 imprese con più di 200 addetti, prevalentemente nel comparto dei mobili per ufficio.

Mediamente a livello nazionale si rilevano circa 6 addetti per impresa, questo valore sale per i comparti più concentrati come quello degli uffici e delle cucine.

Nella Tabella 1-8 riportiamo i valori assoluti e percentuali delle imprese suddivise per classi di addetti e di attività economica nel settore del mobile.

| | PICCOLE IMPRESE | | | | | | MEDIE IMPRESE | | GRANDI IMPRESE | |
|-------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|----------------|--------------|
| | 1-9 | | 10-19 | | 20-49 | | 50-199 | | 200 e oltre | |
| 36.11 | 11166 | 31,7% | 1111 | 3,2% | 503 | 1,4% | 115 | 0,3% | 20 | 0,06% |
| 36.12 | 1398 | 4,0% | 408 | 1,2% | 249 | 0,7% | 92 | 0,3% | 11 | 0,03% |
| 36.12.1 | 588 | 1,7% | 174 | 0,5% | 129 | 0,4% | 49 | 0,1% | 5 | 0,01% |
| 36.12.2 | 810 | 2,3% | 234 | 0,7% | 120 | 0,3% | 43 | 0,1% | 6 | 0,02% |
| 36.13 | 662 | 1,9% | 132 | 0,4% | 109 | 0,3% | 37 | 0,1% | 7 | 0,02% |
| 36.14 | 17060 | 48,5% | 1373 | 3,9% | 534 | 1,5% | 182 | 0,5% | 9 | 0,03% |
| 36.1 | 30286 | 86,1% | 3024 | 8,6% | 1395 | 4,0% | 426 | 1,2% | 47 | 0,13% |

Tabella 1-8 Imprese suddivise per classi di addetti al 1991 nell'industria del mobile

(Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

Nel settore del legno-mobile la ripartizione geografica delle imprese e degli addetti non si presenta omogenea; infatti più della metà delle imprese e oltre il 60% degli addetti si trovano al Nord, il 21% delle imprese e il 20% degli addetti si trova al Centro, mentre il 26% delle imprese e il 17% degli addetti si trova al Sud.

Se prendiamo in esame solo il settore del legno, possiamo osservare che poco meno del 50% delle imprese si trova al Nord occupando il 60% degli addetti, quasi il 20% sono situate al Centro e poco più del 30% nel Mezzogiorno (Figura 1-7). In particolare dal confronto della Figura 1-7 con la Figura 1-8 si può notare come le imprese del Nord-Est (Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino e Emilia Romagna) siano mediamente più grandi in termini di addetti. Le regioni con il maggior numero di imprese in termini assoluti sono la Lombardia seguita dalla Toscana; per quanto riguarda le regioni con un maggior numero di addetti, troviamo sempre la Lombardia al primo posto seguita questa volta dal Veneto. Le province con il numero di addetti per impresa più alto sono Pordenone seguita da Mantova. E' interessante notare come le aree in cui le imprese del settore del legno sono più numerose rispetto al totale delle aziende dell'area sono il Trentino-Alto Adige (dove queste imprese rappresentano il 4%) e la Sardegna (con il 3%).

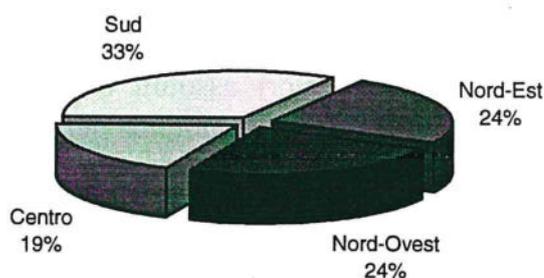


Figura 1-7 Imprese nel settore del legno suddivise per area geografica

(Fonte: Federlegno-Arredo 1995)

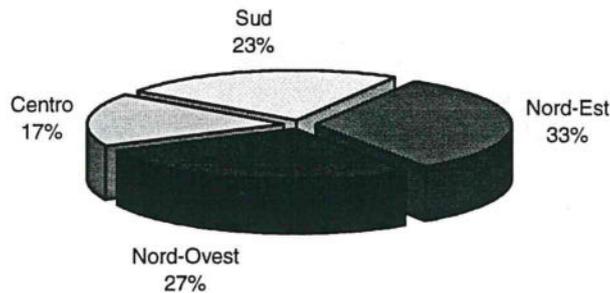


Figura 1-8 Addetti nel settore del legno suddivisi per area geografica
(Fonte: Federlegno-Arredo 1995)

Nel settore del mobile la diversa suddivisione geografica delle imprese e degli addetti è ben più marcata. Il 62% delle imprese del settore del mobile sono dislocate nel Nord-Italia, occupando il 67% degli addetti, il 23% sono dislocate al Centro e il 15% nel Mezzogiorno (Figura 1-9). Anche in questo caso risultano mediamente più grandi in termini di addetti le imprese del Nord-Est (Figura 1-10). Le regioni con un maggior numero di imprese e di addetti in termini assoluti sono la Lombardia seguita dal Veneto, in particolare ben il 30% degli addetti del settore si trova nel Triveneto (Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige). La provincia con il maggior numero di addetti per impresa è Pordenone, che con 20 addetti ha una dimensione media pari ad oltre il triplo della media nazionale. Le aree in cui le imprese del settore sono più numerose rispetto al totale delle imprese sono le province di Pesaro-Urbino, dove circa il 5% delle imprese dell'area appartengono al settore del mobile, segue le provincia di Verona con circa il 4%.

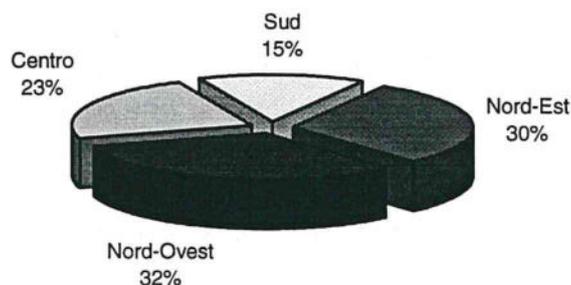


Figura 1-9 Imprese nel settore del mobile suddivise per area geografica
(Fonte: Federlegno-Arredo 1995)

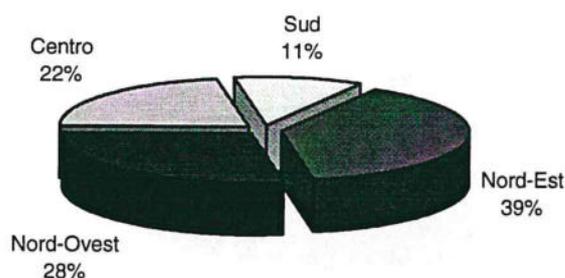


Figura 1-10 Addetti settore del mobile suddivisi per area geografica
(Fonte: Federlegno-Arredo 1995)

Friuli-Venezia Giulia

Il Friuli-Venezia Giulia è una delle regioni più ricche e produttive dell'Italia; dai dati Istat del 1992 risulta che il prodotto interno lordo pro capite di questa regione supera la media nazionale di quasi il 18%, tuttavia nell'ambito dell'area del Nord-Est (area che negli ultimi anni si è dimostrata la più dinamica dell'intero Paese) questa regione si presenta in posizione leggermente inferiore: infatti il Nord-Est (Veneto, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige) supera la media nazionale del 19,5%. Rispetto alle altre regioni del Nord-Est il Friuli presenta un peso più contenuto dell'industria e una maggiore presenza di attività appartenenti al settore terziario. Se confrontiamo i dati del censimento 1991 con quelli del 1981, notiamo che il Friuli-Venezia Giulia è stata la regione del Nord-Est in cui si è verificata la maggiore diminuzione di addetti nell'industria, anche se minore di quella registrata a livello nazionale.

La dimensione media delle imprese manifatturiere nella regione è superiore sia alla media del Nord-Est che alla media italiana. La regione si caratterizza per un peso superiore delle imprese di maggiori dimensioni sull'occupazione complessiva, e quindi risulta un'area percentualmente meno dominata dalla piccola dimensione: oltre il 35% degli addetti sono in imprese con più di 200 addetti (in confronto a un valore nazionale del 28,6%); i restanti addetti sono concentrati per il 32% nella classe tra 1 e 19 addetti e circa il 33% in imprese tra 20 e 199 addetti. L'industria manifatturiera regionale è localizzata principalmente nelle provincie di Udine e Pordenone, che da sole occupano oltre il 70% degli addetti.

Nei primi anni '90 le imprese friulane hanno registrato una forte contrazione pari al 7,3%; questa riduzione delle unità imprenditoriali manifatturiere si è accompagnata ad una ristrutturazione dei settori. Con la sola eccezione di alcuni settori in chiara crisi strutturale (come l'abbigliamento e le calzature), nella quasi generalità degli altri comparti si è assistito ad un forte calo delle ditte individuali,

una leggera diminuzione delle società di persone e un aumento delle società di capitali. Questo indica un fenomeno di concentrazione proprietaria che a volte può essere dovuto ad aggregazione spontanea tra imprese minori; altre volte può essere ricondotto ad un fenomeno di mortalità tout court delle aziende di minori dimensioni. Comunque, questo significa che le imprese mediamente sono diminuite di numero, ma si presentano più solide dal punto di vista patrimoniale.

L'economia regionale negli ultimi anni ha avuto un andamento positivo, dovuto essenzialmente alla forte propensione all'export; infatti il Friuli presenta un fatturato esportato per occupato tra i più alti d'Italia. Nel periodo tra il 1990 e 1994 il tasso di crescita annuo del valore delle esportazioni è stato del 13,2%; a questi risultati ha contribuito in maniera determinante il comparto del mobile, che è il settore della regione che contribuisce maggiormente alle esportazioni, rappresentando circa il 20% del loro valore totale. La provincia che maggiormente contribuisce alle esportazioni è quella di Udine con oltre il 40%, seguita da quella di Pordenone con più del 30%. L'analisi della struttura dei mercati di destinazione evidenzia una forte concentrazione delle esportazioni verso i Paesi dell'Unione Europea, ai quali viene destinato quasi il 50% delle esportazioni totali; in particolare i Paesi che assorbono la maggior parte delle vendite regionali sono la Germania e la Francia, con un peso rispettivamente pari al 24% e 8%.

Il Friuli-Venezia Giulia non si presenta in maniera omogenea dal punto di vista dei modelli di insediamento industriale e di gestione imprenditoriale; ciò lo contraddistingue dalle altre regioni del Nord-Est, caratterizzate dal modello della piccola impresa. La parte di regione che presenta maggiori caratteristiche di continuità con il modello del Nord-Est è quella corrispondente alle province di Udine e Pordenone. Le province di Gorizia e Trieste sono marginali rispetto le zone più dinamiche della regione. La provincia di Gorizia deve fare affidamento a fattori di localizzazione di tipo artificiale, quali la zona franca e forti incentivi fiscali e finanziari, per trattenere attività produttive nel territorio. Anche la provincia di Trieste dipende in misura consistente dagli incentivi e dalle industrie di proprietà pubblica o da grandi investimenti di gruppi finanziari privati, tranne che nella città capoluogo, dove si è affermata una economia legata alle attività portuali e al terziario finanziario e assicurativo.

Nelle due province friulane, oltre alla possibilità di individuare alcuni casi esemplari di distretto industriale (come la sedia nella zona di Manzano, il mobile in stile a Brugnera, il coltello a Maniago) si possono riscontrare altri fenomeni tipici del Nord-Est. E' ampiamente radicata e diffusa nella cultura locale un'imprenditorialità spontanea, la cui diffusione avviene attraverso meccanismi di trasmissione del sapere tecnico e commerciale, in particolar modo attraverso lo sviluppo della subfornitura, dell'imitazione, della diversificazione orizzontale e dell'integrazione a monte e a valle. Queste due province, oltre a presentare buone condizioni per lo sviluppo spontaneo, offrono anche un ambiente favorevole agli

investimenti provenienti dall'esterno. Il clima sociale, la possibilità di integrazione tra attività rurali ed occupazione industriale, una pronunciata propensione al lavoro, rendono questo territorio molto favorevole alla destinazione di investimenti produttivi.

Dopo questa breve introduzione sulla struttura produttiva regionale, entreremo in dettaglio sul settore del legno-mobile della regione, avendo già accennato all'importanza che riveste soprattutto il comparto del mobile per l'economia friulana; il comparto del mobile infatti non solo rappresenta quasi il 20% di tutte le esportazioni regionali, ma è anche uno dei settori che ha mostrato negli ultimi anni un maggiore tasso di crescita.

Nel Friuli-Venezia Giulia il settore del legno-mobile occupa un posto di assoluto rilievo. Oltre ad una diffusione abbastanza omogenea in tutta la regione di laboratori di falegnameria, sono presenti nella provincia di Udine e in quella di Pordenone due importanti aree con una fortissima concentrazione di imprese operanti nel comparto del mobile; ci riferiamo alla zona di pordenonese, al confine con il Veneto, che fabbrica mobili, e al "Triangolo della sedia" situato tra i comuni di San Giovanni al Natisone, Manzano e Corno di Rosazzo.

A livello regionale nel 1991 operavano oltre 3000 imprese con quasi 30000 addetti, corrispondenti al 7,4% dell'occupazione italiana in questa attività. Il settore non si presenta omogeneo a livello geografico. Infatti è la provincia di Udine ad assorbire il 55,5% dell'occupazione regionale; segue Pordenone con il 38,6% degli addetti, mentre molto più distanziate si trovano Gorizia e Trieste (rispettivamente con il 4,0% e l'1,9%). Se raffrontiamo i due comparti (legno e mobile) possiamo osservare come nell'area pordenonese gli occupati siano maggiormente presenti nelle imprese mobiliere (40,7% contro 33,6%).

Nella Tabella 1-9 presentiamo le imprese e gli addetti nelle diverse province della regione nel settore del legno e in quello del mobile.

| Provincia | Legno | | | Mobili ⁷ | | | Totale | | |
|---------------|-------------|-------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|---------------|
| | Imprese | Addetti | Add.% | Imprese | Addetti | Add.% | Imprese | Addetti | Add.% |
| Udine | 954 | 4789 | 55,5% | 1033 | 11688 | 55,5% | 1987 | 16477 | 55,5% |
| Pordenone | 433 | 2902 | 33,6% | 425 | 8576 | 40,7% | 858 | 11478 | 38,6% |
| Gorizia | 99 | 604 | 7,0% | 62 | 572 | 2,7% | 161 | 1176 | 4,0% |
| Trieste | 108 | 334 | 3,9% | 78 | 234 | 1,1% | 186 | 568 | 1,9% |
| Totale | 1594 | 8629 | 100,0% | 1598 | 21070 | 100,0% | 3192 | 29699 | 100,0% |

Tabella 1-9 Imprese e addetti del settore legno-mobile per provincia al 1991

(Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

⁷ Rispetto alle notazioni precedentemente utilizzate, in questa sede il codice 36.1 "Fabbricazione di mobili" include il comparto 36.15 "Fabbricazione di materassi".

Dall'analisi della Tabella 1-10 emerge come sia nel comparto del legno che in quello del mobile, il numero medio degli addetti della regione sia maggiore del rispettivo dato a livello nazionale. Questa caratteristica diviene più marcata e significativa se si prendono in esame solo le provincie di Udine e Pordenone, soprattutto nel settore dei mobili. Questi dati, che hanno nella provincia di Pordenone con quasi 20 addetti per impresa un primato a livello nazionale, sono dovuti alla presenza in Friuli di gruppi industriali del livello di Fantoni (uno dei maggiori gruppi del settore a livello nazionale) e di Snaidero, e dalla concentrazione proporzionalmente maggiore di aziende produttrici di parti e componenti di mobili. Inoltre la tipologia dimensionale delle imprese è spostata verso fasce superiori rispetto al modello non solo del Nord-Est ma anche nazionale per il fatto che il Friuli si è sviluppato in senso industriale successivamente alle altre regioni del Nord e con la zona del pordenonese senza una precedente tradizione artigianale, che inevitabilmente porta a minori dimensioni aziendali.

Nella Tabella 1-10 riportiamo il numero medio di addetti per impresa nelle varie provincie rispettivamente nel settore del legno e in quello del mobile.

| Provincia | Legno | Mobili |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Numero medio di addetti | Numero medio di addetti |
| Udine | 4,89 | 11,57 |
| Pordenone | 7,89 | 19,93 |
| Gorizia | 6,15 | 6,65 |
| Trieste | 2,93 | 3,00 |
| Friuli-Venezia Giulia | 5,65 | 13,18 |
| Italia | 3,35 | 5,99 |

Tabella 1-10 Numero medio di addetti nel settore e del legno e del mobile per provincia
(Fonte: Federlegno-Arredo, 1995)

Il tessuto produttivo regionale, come viene evidenziato dalle successive tabelle, è costituito da alcune grandi imprese e da una serie di piccole aziende che non occupano più di 20-30 addetti. Generalmente queste piccole aziende, che appartengono all'artigianato ed alla piccola industria, svolgono particolari operazioni produttive o preparano semilavorati per le imprese committenti, le quali completano il ciclo produttivo o procedono alla fase di commercializzazione dei prodotti finiti. Tale struttura produttiva è tipica dell'industria della sedia, mentre i mobilifici operano in modo più isolato e sono attrezzati per svolgere più fasi dell'intero ciclo produttivo.

Nelle tabelle a seguire riportiamo i valori assoluti e percentuali delle imprese suddivise per classi di addetti e di attività economica nel Friuli-Venezia Giulia per il settore del legno e quello del mobile.

| | PICCOLE IMPRESE | | | | | | MEDIE IMPRESE | | GRANDI IMPRESE | |
|-----------|-----------------|--------------|------------|-------------|-----------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
| | 1-9 | | 10-19 | | 20-49 | | 50-199 | | 200 e oltre | |
| 20.1 | 279 | 17,5% | 62 | 3,9% | 16 | 1,0% | 2 | 0,1% | 0 | 0,0% |
| 20.2 | 8 | 0,5% | 17 | 1,1% | 7 | 0,4% | 4 | 0,3% | 0 | 0,0% |
| 20.3 | 820 | 51,4% | 46 | 2,9% | 11 | 0,7% | 2 | 0,1% | 0 | 0,0% |
| 20.4 | 18 | 1,1% | 2 | 0,1% | 2 | 0,1% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% |
| 20.5 | 253 | 15,9% | 24 | 1,5% | 11 | 0,7% | 9 | 0,6% | 0 | 0,0% |
| 20 | 1378 | 86,4% | 151 | 9,5% | 47 | 2,9% | 17 | 1,1% | 1 | 0,1% |

Tabella 1-11 Imprese suddivise per classi di addetti al 1991 nell'industria del legno del Friuli-Venezia Giulia (Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

| | PICCOLE IMPRESE | | | | | | MEDIE IMPRESE | | GRANDI IMPRESE | |
|-------------|-----------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
| | 1-9 | | 10-19 | | 20-49 | | 50-199 | | 200 e oltre | |
| 36.11 | 567 | 36,0% | 183 | 11,6% | 78 | 5,0% | 21 | 1,3% | 2 | 0,1% |
| 36.12 | 45 | 2,9% | 16 | 1,0% | 12 | 0,8% | 6 | 0,4% | 0 | 0,0% |
| 36.13 | 32 | 2,0% | 14 | 0,9% | 14 | 0,9% | 6 | 0,4% | 1 | 0,1% |
| 36.14 | 390 | 24,8% | 91 | 5,8% | 58 | 3,7% | 35 | 2,2% | 3 | 0,2% |
| 36.1 | 1034 | 65,7% | 304 | 19,3% | 162 | 10,3% | 68 | 4,3% | 6 | 0,4% |

Tabella 1-12 Imprese suddivise per classi di addetti al 1991 nell'industria del mobile del Friuli-Venezia Giulia (Fonte: VII Censimento dell'industria e dei servizi)

Nella regione uno dei fenomeni imprenditoriali più interessanti è la particolare specializzazione e concentrazione produttiva del "Triangolo della sedia". Collocato nel cuore del Friuli-Venezia Giulia e più precisamente nella parte orientale della provincia di Udine, tra i comuni di San Giovanni al Natisone, Manzano e Corno di Rosazzo il bacino produttivo conosciuto come "Triangolo della sedia", riconosciuto ufficialmente come distretto industriale⁸, è sicuramente uno degli esempi più intensi e significativi del modello di sviluppo tipico dell'industria italiana del mobile: un modello collettivo, monoculturale, basato su un fitto e vitale tessuto di aziende medio-piccole, in genere a conduzione familiare. In un'area di appena cento chilometri quadrati si producono ogni anno

⁸ Il distretto della sedia di Manzano è stato riconosciuto ufficialmente come "distretto", in base all'articolo 36 della legge 317 del 1991, nel rapporto annuale dell'Istat del 1995.

30 milioni di sedie, pari all'80% delle sedie italiane, al 50% di quelle europee e al 32% di quelle di tutto il mondo; in pochi casi come questo si può parlare di distretto di nicchia.

In questa area operano direttamente o indirettamente sul prodotto sedia circa 800 aziende per un totale di 12mila addetti. Le aziende presenti direttamente sul mercato con le loro sedie sono 250, occupano 8mila addetti e hanno superato nel 1996 i 2.500 miliardi di fatturato, realizzato per l'80% all'estero ed anche questo rappresenta un dato al di sopra della media italiana del settore. Si tratta di aziende medio-piccole che hanno proprio nella loro dimensione una delle chiavi di successo. Ridotte dimensioni significa maggiore flessibilità, efficienza e minor rischio anche dal punto di vista imprenditoriale. L'agilità delle strutture produttive e la loro estrema specializzazione, inoltre, permettono di razionalizzare al massimo i costi e di operare con grande tempismo, pur differenziando l'offerta in una gamma di prodotti che copre praticamente ogni fascia di richiesta.

La nascita della produzione della sedia in questa particolare zona si deve alla disponibilità di materia prima nel territorio adiacente delle Valli del Natisone. I primi artigiani cominciarono la loro attività già nel 1700: la loro produzione era soprattutto destinata alla popolazione contadina locale. Nell'800 l'apertura delle comunicazioni ferroviarie e marittime determinò il successo della sedia friulana, decretando la fortuna del primo consorzio di seggiolai istituito a Mariano del Friuli. Nella seconda metà del secolo, però, l'unificazione dell'Italia determinò lo spostamento del bacino produttivo friulano nei luoghi che attualmente ospitano gli insediamenti produttivi. Infatti, per far fronte ai dazi insopportabili derivanti dall'incorporamento di Mariano nell'Impero Asburgico, i seggiolai decisero di trasferirsi a Manzano, in territorio italiano. Alla vigilia della Prima Guerra Mondiale la produzione annua raggiungeva la cifra di 1.200.000 sedie; anche se gli eventi bellici azzerarono i risultati precedentemente conseguiti, già nel 1926, alla Fiera Campionaria di Milano, erano presenti alcune aziende regionali e l'anno successivo si contavano addirittura 96 fabbriche. La Seconda Guerra Mondiale non fu devastante come la Prima per l'economia regionale: così nel 1951 gli stabilimenti produttivi erano 137 e davano lavoro a 1237 addetti. Da quel momento, sulla spinta anche del successo dell'industria italiana del mobile, il "Triangolo della sedia" diventò una realtà produttiva di primissimo piano nell'economia della Regione.

Negli ultimi anni i tassi di crescita del distretto si sono ridimensionati, nonostante la crescente penetrazione sui mercati esteri, e sono apparsi sul mercato temibili concorrenti, in particolare i Paesi dell'Europa dell'Est e dell'Estremo Oriente, che hanno saputo conquistare quote di mercato sulle fasce di prezzo più basse, grazie al basso costo del lavoro. Negli ultimi cinque anni, tuttavia, complice anche la svalutazione della lira, gli operatori locali hanno registrato buoni incrementi del fatturato, per cui si ritiene che si siano recuperate quote di mercato, soprattutto a scapito dei produttori locali dei mercati di sbocco:

la stessa Italia, la Germania, la Francia e gli Stati Uniti. Ma le sedie friulane si sono fatte largo anche nei paesi dell'Europa dell'Est, che negli ultimi anni hanno fatto registrare un forte tasso di crescita dell'economia.

L'altra zona regionale a forte concentrazione di imprese nel settore del mobile è quella che si trova nella provincia di Pordenone; queste imprese regionali fanno parte di un più vasto comprensorio che si estende tra le province di Treviso e Pordenone, che comprende i quindici comuni dell'Alto Livenza. In quest'area geografica relativamente ristretta, lavorano nell'industria del mobile più di 10mila persone con un fatturato che supera i 2.500 miliardi di lire. Un 30% di aziende lavorano nel settore dei mobili per la zona notte, quasi altrettanti si dedicano ai soggiorni, un 20-25% opera nel settore delle cucine, le altre si dedicano ad ingressi, bagni e altro.

Per quanto riguarda la sola zona dell'Alto Livenza in provincia di Pordenone, dobbiamo segnalare la presenza di almeno due imprese leader a livello nazionale nel comparto dei mobili per la casa (il Gruppo San Giacomo e la Dall'Agnese) e dalla mancanza invece, per quanto riguarda le cucine, di realtà di dimensioni rilevanti. In questo segmento troviamo numerose aziende di medie dimensioni che tuttavia vantano posizioni di tutto rilievo: tra le prime 25 realtà nazionali si segnalano tre imprese pordenonesi (Arrital, Copat e Meson's). Accanto a queste imprese leader, vi è un tessuto di aziende di piccole dimensioni molto vivaci ed attive nate sull'onda dello sviluppo dei grandi gruppi industriali.

Le aziende di quest'area sono nate e cresciute soprattutto negli anni '60 e '70, specializzandosi in una produzione di livello medio-basso. Queste imprese a metà degli anni '80, hanno saputo fare il grande balzo e, sulla spinta soprattutto delle richieste provenienti dall'estero, hanno innalzato il livello qualitativo pur mantenendo un interessante rapporto tra qualità e prezzo. Questa crescita ha spalancato le porte a importanti mercati come quello tedesco e francese, oltre a permettere l'esportazione in "nuovi" mercati quali la Corea, il Giappone, gli Stati Uniti e oggi anche i Paesi dell'Est.

1.6 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

In questo paragrafo presenteremo e descriveremo i fattori critici di successo, cioè quei fattori che più di altri possono determinare la competitività e la redditività delle aziende del settore del mobile.

Gli elementi che abbiamo individuato come determinanti per la competizione nel settore del mobile sono:

- 1) il design;
- 2) l'innovazione di prodotto;
- 3) la personalizzazione del prodotto;
- 4) la qualità;
- 5) l'innovazione di processo;
- 6) l'accesso alla distribuzione.

Questi fattori determinano vantaggi competitivi tra loro diversi e fanno riferimento a diversi elementi: il design e l'innovazione di prodotto riguardano l'aspetto fisico e tangibile del mobile, rispettivamente dal punto di vista estetico e tecnologico; la personalizzazione del prodotto fa riferimento non tanto al prodotto in sé quanto alla capacità dell'azienda di fabbricarlo in modo tale da adattarlo alle esigenze del cliente; la qualità è un concetto trasversale che riguarda sia il prodotto che la produzione che l'organizzazione aziendale; l'innovazione di processo fa riferimento alla capacità tecnico-produttiva dell'azienda; l'accesso alla distribuzione, infine, riguarda una maggiore consapevolezza del produttore sull'importanza della distribuzione.

Alcuni di questi fattori sono stati compresi e ampiamente sfruttati dal settore, come il design, che è diventato l'elemento che più di altri ha contribuito al successo internazionale del mobile italiano; altri invece rappresentano delle opportunità non ancora pienamente utilizzate: questo è il caso dell'accesso alla distribuzione.

1.6.1 Il design

Uno degli elementi che maggiormente hanno contribuito al successo internazionale del mobile italiano è il design.

Il design non è altro che la progettazione della forma del prodotto; numerose però sono le sue definizioni e le discussioni intorno al suo ruolo nella nostra

società. Noi presenteremo una sintesi della definizione di design data da Augusto Morello, Presidente dell'Associazione per il Disegno Industriale.

Il compito e il ruolo del design nell'accezione più ampia è quello di "conferire a prodotti, servizi e sistemi configurazioni atte a soddisfare le esigenze oggettive e soggettive degli utilizzatori come individui e come società" (Morello, 1997). Quindi il design va ben oltre il concetto di styling o di restyling; prodotti, servizi e sistemi non hanno più legittimità se non erogano prestazioni appropriate al loro uso; e tali prestazioni sono supportate dalla forma, che è quello di cui si occupa il design. La forma di un bene assolve a diverse funzioni: far riconoscere l'oggetto e le sue prestazioni (funzione semantica), inquadrare l'oggetto tra gli altri oggetti del mondo, ossia dello spazio fisico e mentale (funzione sintattica), renderne possibile o favorirne l'uso specifico da parte dell'utilizzatore (funzione pragmatica). Se la forma deve soddisfare tutte queste funzioni, diventa una prestazione che rende possibili tutte le altre prestazioni. Quindi "definire il design un valore aggiunto è un'assurdità: esso è semplicemente il valore del prodotto, tout-court" (Morello, 1997).

Il boom del design si verificò quando le industrie più dinamiche, dopo la congiuntura economica sfavorevole degli anni 1964-1965, attuarono una profonda trasformazione delle proprie strutture tecniche ed organizzative e realizzarono politiche di produzione e di mercato più innovative, avvalendosi della collaborazione di designers professionisti.

Le imprese per creare nuovi prodotti si affidavano ad esperti designers, i quali svolgevano la loro attività basandosi costantemente sulla ricerca e la sperimentazione di nuove forme e di nuovi materiali. Nello sviluppo di nuovi prodotti si diffuse così un rapporto tra produttore e designer, in base al quale quest'ultimo veniva di norma remunerato con un sistema di royalty, attualmente ancora in uso. Le idee delle prime aziende innovatrici furono presto recepite da vari operatori del settore, sensibili a tali impostazioni, che contribuirono così alla diffusione della "linea italiana" sia sul mercato interno che su quello internazionale; infatti inizialmente il design ha riguardato soprattutto il segmento d'élite, in seguito per imitazione è stato sfruttato anche dai segmenti inferiori di mercato, ma tutti hanno contribuito a creare un vero e proprio stile italiano riconoscibile in tutto il mondo.

Il merito di questo è da suddividersi tra una generazione di designers di grandi capacità, tra una generazione di imprenditori coraggiosi e geniali nel tradurre in prodotto le nuove proposte creative, sostenuti da una grande tradizione tecnico-creativa, e tra una generazione di consumatori raffinati pronti a recepire le proposte più innovative.

E' importante sottolineare che, mentre negli altri Paesi, come gli Stati Uniti, il design è stato un elemento di marketing, cioè si progettava ciò che voleva il mercato, in Italia il design è più libero e creativo in quanto mira più a creare il mercato che ad adeguarsi ad esso.

Inoltre il design italiano a livello internazionale ha potuto giovare dell'immagine complessiva dell'Italia e di tutto quello che fa moda, elementi che hanno determinato il successo del "made in Italy".

Il design, combinando vari elementi (quali la tecnologia, il materiale, la funzionalità, il significato sociologico), è riuscito a soddisfare sia necessità di natura funzionale e consumistica, che esigenze di natura estetica, costituendo per i consumatori un messaggio culturale di carattere visivo.

Per le aziende che puntano sul design come fattore fondamentale di successo, è importante proporre sul mercato prodotti sempre nuovi ed originali, in sintonia con i trend culturali anticipatori della domanda internazionale; diventa importante anche la tempestività di uscita dei prodotti. Inoltre è molto importante l'immagine dell'azienda, che deve presentarsi come "laboratorio culturale", e fondamentale diviene il ruolo della distribuzione che deve essere selezionata con cura e impegnata a valorizzare l'immagine del prodotto e del marchio che viene venduto.

In tal senso si può definire una vera e propria area strategica del design internazionale dove il prodotto è soprattutto un mezzo per esprimere la personalità e i valori di riferimento del consumatore; quest'ultimo è, in genere, una persona di cultura elevata e cosmopolita, refrattario alle tradizioni locali e al conformismo e alla continua ricerca di prodotti autentici e originali. Le aziende che operano in quest'area, affrontano una competizione di tipo globale; diviene cruciale identificare correttamente e in anticipo le tendenze culturali che emergono nell'élite di consumatori che segna le nuove tendenze del gusto. Per far questo le aziende devono collegarsi ad una rete di soggetti esterni come designers o opinion leaders, che costituiscono i "sensori" sul mercato e sono dotati della cultura e del know-how necessari a disegnare prodotti d'avanguardia.

Queste aziende si collocano all'avanguardia e portano avanti il design più innovativo; però rappresentano degli importanti punti di riferimento per le altre aziende che comunque dovranno tener conto, per i loro prodotti, delle mode e dell'evoluzione dei gusti, se non anticipandoli, almeno seguendoli senza ritardo, che può rivelarsi fondamentale per determinare la competitività dell'azienda.

La figura del designer, dello specialista in disegno industriale, sta delineandosi sempre più come una figura professionale particolarmente qualificata, a metà strada tra lo stilista e l'architetto, in grado di gestire il progetto, non solo dal punto di vista creativo, ma anche di pianificazione, produzione e mercato. Infatti ultimamente, si sono aperti diversi corsi di Design Management per creare questa nuova figura di specialista, esperto non solo di design industriale, ma anche attento alle problematiche di organizzazione, gestione e produzione d'impresa; in tal modo il designer dovrà diventare un vero e proprio manager che favorisca l'introduzione di un prodotto in un contesto di mercato, di tecnologie, di mezzi di

produzione e di qualità, e anche di investimenti e di organizzazione delle risorse nel contesto storico-culturale di un'azienda.

Il design del mobile italiano ha rappresentato e continua a rappresentare un importante fattore di successo per l'industria italiana la quale però non deve adagiarsi sugli allori; infatti molti Paesi concorrenti dell'Italia, come la Germania e gli Stati Uniti, stanno investendo, sia a livello pubblico che privato, per la creazione di scuole di design che cercano di attrarre anche talenti stranieri compresi quelli italiani.

Il rischio è che le aziende italiane abbiano troppa fiducia nel "made in Italy"; invece devono comprendere che la ricerca del giusto design deve essere abbinata e coordinata con altre componenti quali il prezzo, la fungibilità del prodotto in ambienti diversi, l'immagine del marchio e del punto vendita, la gamma offerta e i servizi di vendita.

1.6.2 L'innovazione di prodotto

Con il termine innovazione di prodotto intenderemo le innovazioni riguardanti i materiali e la funzionalità dei prodotti; tra le innovazioni di prodotto rientrerebbe anche il design, che però per la sua importanza e specificità è stato trattato separatamente.

Sebbene non si possa parlare di innovazioni radicali nell'ambito del mobile, ciò non toglie che, in questi anni si assista ad un elevato turn-over dei modelli non solo determinato dall'esigenza di un nuovo design, ma promosso dall'introduzione di innovazioni che, seppur incrementali, stanno diventando sempre più importanti per la competitività delle industrie del mobile.

L'innovazione del mobile è soprattutto innovazione di trasferimento in quanto viene promossa dalla continua ricerca in altri campi, in particolare quello chimico. L'industria chimica propone continuamente nuovi materiali che permettono ai mobili di raggiungere nuovi livelli di prestazione, di comfort e di sicurezza, oltre a fornire una nuova base per le innovazioni di stile.

I nuovi materiali sono progettati con lo scopo non solo di aumentare le caratteristiche funzionali dei mobili ma anche con l'intento di utilizzare in maniera più razionale le sostanze naturali, diminuendo l'utilizzo di legni più pregiati e di difficile coltivazione; questa è stata la logica con la quale sono stati introdotti i pannelli a base di legno che hanno permesso di utilizzare il legno residuo proveniente dagli abbattimenti nei boschi, dai cascami e dai sottoprodotti di lavorazione, risorse che precedentemente erano usate come combustibile povero. Inoltre i nuovi materiali sono studiati anche per utilizzare una minore

energia per unità di prodotto, aumentando la lavorabilità del materiale e cercando di eliminare alcune lavorazioni intermedie.

L'utilizzo di nuovi materiali spesso è determinato da una sempre maggiore sensibilità ecologica, questo è il caso dell'utilizzo del listellare che è costituito da legni poco pregiati e di facile coltivazione. Nel campo degli imbottiti stanno avendo successo i divani che per l'imbottitura non utilizzano schiume con i Cfc (cloro-fluoro-carburi, che contribuiscono ad allargare il buco dell'ozono), ma un processo a base di acqua. Inoltre le aziende propongono sempre più mobili che non contribuiscono ad aumentare l'inquinamento interno delle case; è il caso dell'utilizzo di pannelli quasi del tutto privi di formaldeide, di colle atossiche e di vernici ad acqua.

L'introduzione di pannelli MDF, con caratteristiche particolari quali la resistenza al fuoco e l'impermeabilità all'acqua, permette l'utilizzo del legno in ambienti come il bagno, oltre a promuovere mobili con nuove funzionalità e maggiori livelli di prestazioni.

Importanti innovazioni di prodotto fanno riferimento anche alla possibilità di modularizzazione dei mobili, cioè nella loro scomposizione in moduli standard, che successivamente possono essere ricomposti; in tal modo si possono soddisfare sia le esigenze di standardizzazione dell'industria, per aumentarne la produttività, che quelle di personalizzazione dei consumatori.

Di minor importanza, ma non per questo trascurabili sono le innovazioni che riguardano la funzionalità del mobile; infatti c'è sempre una continua proposta sia di mobili polifunzionali come i divani-letto, che vengono proposti sul mercato con meccanismi di conversione (da divano a letto e viceversa) sempre più semplici, sia di un arredo specificatamente progettato per le esigenze di una popolazione sempre più anziana o di single.

La ricerca di nuovi prodotti viene oggi favorita dalle ricerche di marketing e dall'uso di strumenti informatici come il CAD; quest'ultimo permette di accelerare il processo di progettazione, di fare delle simulazioni sulla stabilità, solidità e forma della struttura. Questo permetterà un nuovo approccio alla progettazione che non consideri solo l'aspetto esteriore e funzionale del mobile ma che si concentri anche sul materiale che meglio risponde alle esigenze del prodotto e sul processo produttivo.

L'innovazione nell'ambito del mobile è ancora ritenuta un fatto individuale, affrontato principalmente con risorse interne all'azienda e con un ruolo ancora molto importante dell'imprenditore, soprattutto nella fase di ideazione. Nonostante la presenza sul territorio di numerosi centri di ricerca nel settore del legno, sono rari i casi in cui un'azienda cerca di risolvere i propri problemi di innovazione affidandosi totalmente ad essi; in genere ai centri di ricerca vengono

richieste collaborazioni specialistiche necessarie per integrare competenze e capacità di ricerca e sviluppo in buona misura già internalizzate nelle imprese.

Comunque grazie alla forte specializzazione delle industrie del mobile, all'interno dei distretti si riescono a creare competenze specifiche tali da facilitare il processo innovativo.

L'utilizzo di forme di protezione dell'innovazione di prodotto, come i brevetti, vengono utilizzati con molta diffidenza in quanto non costituiscono, per molte aziende, una garanzia sufficiente, in quanto il prodotto può essere ugualmente imitato.

1.6.3 La personalizzazione del prodotto

La personalizzazione del prodotto diviene fattore critico di successo in quanto il consumatore desidera sempre più un prodotto che risponda alle proprie esigenze, ai propri gusti e che possa fino in fondo esprimere la propria personalità. Un prodotto che risponda alle esigenze del cliente diventa un obiettivo molto importante non solo per le aziende artigianali, ma anche per quelle industriali.

La possibilità di fabbricare prodotti personalizzati diviene fondamentale soprattutto per le piccole imprese che fabbricano arredo su misura e le cui competenze specifiche sono rivolte a soddisfare le singole esigenze dei clienti. In questo caso diviene importante l'abilità delle maestranze che devono essere capaci non solo di progettare e fabbricare mobili ma anche di intuire ed interpretare le specifiche esigenze del cliente.

Per i subfornitori la personalizzazione del prodotto è una delle caratteristiche che li distingue dai semplici fornitori che propongono un prodotto standardizzato su catalogo. Il subfornitore deve seguire le specifiche e la progettazione di massima del committente; non per questo però deve assumere un atteggiamento passivo nei riguardi del cliente ma anzi diviene sempre più importante la collaborazione del subfornitore con il committente. Il subfornitore deve far valere le sue competenze specifiche dell'ambito in cui opera, cercando nuove soluzioni progettuali e produttive in modo da personalizzare e adattare al massimo il prodotto alle particolari necessità del committente. La progettazione assistita dal computer diviene fondamentale per questa funzione di co-progettazione da parte del subfornitore.

La personalizzazione diventa elemento vitale per le aziende che operano in "contract". Il "contract" si riferisce alla produzione di mobili ed arredo in genere

per settori non-residenziali; infatti le categorie di clienti a cui si rivolge sono alberghi, uffici, negozi, teatri, aeroporti e comunità in genere. E' importante sottolineare come il "contract" sia un particolare tipo di contratto secondo il quale l'azienda si prende la responsabilità dello svolgimento di tutti i lavori inerenti una determinata commessa. All'interno di questo tipo di offerta assume un ruolo decisivo la progettazione di soluzioni di arredo personalizzate per il committente, per il quale spesso l'arredamento è una componente fondamentale dell'offerta alla propria clientela, (basti pensare all'importanza che assume l'arredamento in un albergo: spesso da solo ne può determinare il valore).

Inoltre bisogna considerare che nonostante la globalizzazione dei mercati e una inevitabile omogeneizzazione dei consumi, le esigenze e i gusti dei clienti cambiano da Paese a Paese; il mobile deve essere pensato e progettato in funzione del Paese di destinazione. Difficilmente si può vendere lo stesso prodotto in Germania e in Giappone; ad esempio il consumatore tedesco è molto attento alla solidità e predilige un mobile che dia la sensazione di robustezza, viceversa il consumatore giapponese preferisce mobili di piccole dimensioni ma con finiture molto accurate. La capacità di adeguarsi alle esigenze dei Paesi per i quali si esporta è stata una fondamentale prerogativa del settore italiano dei mobili, che, contando su molte piccole imprese e su una struttura flessibile, ha potuto ben adeguarsi ai mercati di riferimento.

Strettamente collegati con la personalizzazione del prodotto sono i servizi al cliente; tra questi assume particolare importanza la progettazione di mobili e di soluzioni di arredamento. Ciò è facilmente praticabile se il punto vendita è di proprietà del produttore e magari adiacente allo stabilimento produttivo, diversamente sarebbe necessario uno stretto rapporto collaborativo tra l'azienda produttrice e il distributore.

L'informatica, i collegamenti telematici e l'utilizzo di strumenti di progettazione CAD possono offrire motivi di sviluppo per la progettazione di mobili su misura; interessanti sono i possibili sviluppi nell'utilizzo di tecniche di realtà virtuale che possono simulare particolari soluzioni abitative, aiutando quindi il cliente nella scelta della soluzione più adeguata alle proprie esigenze.

1.6.4 La qualità

La qualità sarà sempre di più uno dei fattori critici di successo per la penetrazione in mercati sempre più aperti e competitivi.

La qualità deve essere intesa non semplicemente come assenza di difettosità, ma come piena soddisfazione delle attese e dei bisogni del cliente al prezzo più basso possibile.

Bisogna focalizzare l'attenzione sui bisogni dei clienti e sulle loro aspettative; un acquirente prima dell'acquisto di un mobile valuta diversi elementi del prodotto come la rifinitura, la durabilità, la comodità d'uso, la funzionalità, la fungibilità.

La soddisfazione del cliente rappresenta il miglior veicolo pubblicitario e di marketing; ricerche hanno rilevato che un cliente soddisfatto esterna la sua soddisfazione mediamente ad 8 potenziali clienti viceversa un cliente insoddisfatto ne parla con 22: basterebbero queste cifre a sottolineare la fondamentale importanza della soddisfazione del cliente e di conseguenza della qualità. A tal proposito non ci sembrano troppo esagerate le parole di Cesare Romiti: "l'alternativa alla qualità non è quella di cedere mercato, ma quella di scomparire dal mercato".

Quindi con il termine qualità dobbiamo intendere l'eccellenza, la capacità di durata nel tempo di un mobile, il livello di prestazione (comfort), la sicurezza, il valore intrinseco e l'affidabilità.

L'ottenimento di tutti questi obiettivi passa necessariamente attraverso l'applicazione di standard e norme prefissate.

Un importante elemento per garantire a terzi l'ottenimento di determinati livelli prestazionali è la certificazione di prodotto. Attualmente in Italia non è possibile certificare un mobile, ma solo ottenere l'attestato che il proprio prodotto è stato sottoposto a determinate prove che spesso, nel caso di aziende che operano in subfornitura, vengono richieste dal committente.

Infatti certificare un prodotto significa verificare la rispondenza del prodotto ai requisiti tecnici previsti dalla normativa; un prodotto è quindi dichiarato conforme, cioè è certificato da un ente terzo e come tale indipendente, quando soddisfa tutte le prescrizioni delle norme o di altri documenti normativi che lo riguardano. Dunque l'indispensabile premessa alla certificazione di prodotto è, oltre all'esistenza di un istituto di certificazione, l'esistenza di un corpo normativo utilizzabile, contenente requisiti e relativi metodi di prova riproducibili e ripetibili. Per il settore del mobile in Italia esiste una serie di norme emanate dall'UNI (Ente Normatore Italiano), raccolte nel manuale "M9" (Norme per il settore dei mobili⁹), che però non sono direttamente utilizzabili per la certificazione di prodotto in quanto ogni norma non prevede un requisito minimo superato il quale il prodotto potrà dirsi a "norma" ma prevede cinque diversi livelli prestazionali; di conseguenza, per pervenire ad una certificazione di prodotto, ci si dovrebbe accordare su quale livello riferirsi. Per esempio nel caso di prove di resistenza a fatica della struttura delle sedie, queste vengono

⁹ In appendice verrà allegato l'indice analitico del manuale UNI e la descrizione di alcune norme riportate dal manuale.

sottoposte a un carico di 700 Newton per un determinato numero di cicli a seconda del livello della prova, se vengono superati i 5.000 cicli senza un'apprezzabile riduzione di prestazioni da parte della sedia, la sedia ha superato il livello di prova n°1, se vengono raggiunti i 10.000 cicli si supera il livello di prova n°2 e così via fino al quinto livello. La presenza nelle normative italiane di cinque livelli prestazionali deriva dalle norme inglesi, alle quali si è fatto riferimento, ma che a differenza della normativa italiana hanno associato ai diversi livelli prestazionali differenti possibilità di utilizzazione (per uso domestico, per ufficio, ecc.).

Per la certificazione del prodotto nel settore del mobile si stanno muovendo i due Enti istituzionalmente preposti alla certificazione, l'ICILA (Istituto per la Certificazione Industriale del Legno e dell'Arredamento) e l'UNI per dare vita ad un marchio ICILA-UNI, a questo progetto partecipa anche l'Assarredo che dovrà supportare i due Enti non solo a livello tecnico ma soprattutto a livello di marketing, promuovendo il marchio al pubblico.

La certificazione di prodotto però non basta, perché si sente sempre di più l'esigenza di "sistematizzare" la qualità all'interno dell'azienda.

Quindi il passaggio successivo nella ricerca della qualità è rappresentato dalla creazione di un sistema per la qualità aziendale e dalla sua certificazione; questo rappresenta indubbiamente un passo in avanti rispetto alla certificazione di prodotto. Infatti mentre la certificazione del prodotto è un fatto circoscritto e riguarda unicamente il prodotto in questione, la certificazione del sistema di qualità vale nel tempo e rappresenta una garanzia verso terzi, non solo sui prodotti fabbricati dall'azienda, ma anche sulla validità e affidabilità di tutta l'azienda.

La certificazione del sistema della qualità aziendale ISO 9000 sta diventando un fattore critico di successo soprattutto per le aziende che lavorano con l'estero e per quelle che lavorano con enti pubblici o con clienti di grandi dimensioni, che considerano la norma ISO 9000 come un criterio di selezione.

Sempre di più sono i grossi clienti soprattutto esteri che vogliono essere garantiti sia sulla qualità del prodotto che sulla possibilità di avere forniture puntuali e rispondenti ai requisiti richiesti.

Attraverso la certificazione della qualità di sistema l'azienda garantisce a terzi l'eccellenza della produzione, soprattutto per quanto riguarda la qualità del processo produttivo e dei controlli.

Il certificato ISO 9000, in presenza di una concorrenza sempre più globale e di mercati sempre più selettivi, sta diventando il nuovo fattore discriminante, il vero lasciapassare per le esportazioni.

Anche se troppo spesso la decisione di certificare la propria azienda viene imposta dal mercato (o per una precisa richiesta di un cliente o per distinguersi da chi non è certificato), l'azienda dovrebbe decidere di certificarsi anche per una

ragione che non è immediatamente legata al mercato, ma è piuttosto collegata con l'esigenza di mettere a punto un sistema qualità efficiente, che rappresenti una base per il miglioramento continuo, per la soddisfazione del cliente e per ridurre sprechi e inefficienze.

L'adozione di un sistema di qualità offre vantaggi non solo di tipo commerciale ma anche interno, con una riduzione dei costi, dei reclami e degli scarti.

L'adozione di un sistema di qualità certificato diviene un fattore determinante di successo solo quando questo è introdotto con l'intento di operare un vero e proprio cambiamento di cultura, trasformando la certificazione ISO 9000 nel primo passo verso l'adozione della "qualità totale"; in tal modo si riescono a ripensare le strutture organizzative e produttive dell'azienda con vantaggi in termini di efficienza e flessibilità.

La certificazione è sempre più una scelta strategica, in quanto la revisione dell'intero sistema organizzativo aziendale conduce l'azienda verso quegli obiettivi di qualità (di prodotto, di processo e di servizio al cliente), oggi indispensabili per poter competere su tutti i mercati.

La certificazione ha successo e rappresenta un'occasione di crescita per l'azienda solo se questa è decisa a intraprendere un cammino verso la qualità e il miglioramento continuo. Secondo alcuni, i segreti per una certificazione di successo sono: un pieno coinvolgimento dei dipendenti e soprattutto del responsabile dell'azienda, che deve essere il primo a credere nei vantaggi offerti dalla certificazione; la presenza di un responsabile della qualità interno che si sia formato sui concetti base delle ISO e possa seguire dall'inizio tutta la procedura di certificazione.

Numerosi sono gli studi sui vantaggi che può portare la certificazione; secondo uno di questi studi, condotto dal Sincert (l'Ente italiano che accredita gli Enti certificatori) tramite un questionario inviato ad oltre duemila società certificate, gli obiettivi che si riescono a raggiungere grazie al processo di certificazione sono: una migliore immagine aziendale, una riduzione delle difettosità, un miglior rapporto con la clientela, oltre ad una generale diminuzione dei costi di produzione.

Le aziende del settore del mobile dimostrano ancora una diffidenza verso la certificazione ISO 9000 dovuta ai costi e alla visibilità dei ritorni economici.

I costi relativi all'ottenimento e al mantenimento della certificazione sono innanzitutto i costi per il reperimento delle informazioni per cominciare ad orientarsi nel complesso mondo della qualità; seguono i costi relativi all'intervento di consulenti esperti e quelli dovuti all'ente di certificazione; infine sono da considerare i costi aziendali interni per la formazione del personale e per gli adeguamenti richiesti dalla norma standard ISO 9000 presa a riferimento.

L'ICILA (Istituto per la Certificazione di qualità per le Industrie del Legno e dell'Arredamento) prevede che, un'azienda fino cinque dipendenti, nel triennio

che comprende il rilascio del certificato e le successive visite di mantenimento, dovrà prevedere un costo da 8 a 10 milioni di lire (a seconda della norma ISO applicata: 9001, 9002, 9003); per un'azienda fino a 15 dipendenti si devono prevedere per il triennio costi nell'ordine di 9-11,5 milioni, mentre un'impresa con 16-30 dipendenti può oscillare tra 10 e 12,5 milioni; per indicazioni più precise si faccia riferimento alla Tabella 1-13 dove viene riportato il listino prezzi dell'ICILA per la certificazione e sorveglianza di sistemi di qualità aziendali.

| Organico aziendale N° persone | Norme | | |
|----------------------------------|------------|------------|------------|
| | UNI 9001 | UNI 9002 | UNI 9003 |
| 1-5 | 10.400.000 | 8.000.000 | 8.000.000 |
| 6-15 | 11.500.000 | 9.900.000 | 9.400.000 |
| 16-30 | 12.600.000 | 10.400.000 | 9.900.000 |
| 31-60 | 17.000.000 | 15.000.000 | 13.100.000 |
| 61-100 | 19.000.000 | 16.500.000 | 14.100.000 |
| 101-250 | 23.400.000 | 19.600.000 | 16.600.000 |
| 251-500 | 28.500.000 | 23.900.000 | 20.100.000 |
| 501-1000 | 36.000.000 | 30.000.000 | 25.100.000 |

Tabella 1-13 Prezzi indicativi per la certificazione da parte dell'ICILA

A tal proposito, è utile precisare che le norme ISO 9000 sono diverse, a seconda di quali fasi aziendali si intenda certificare:

- ISO 9000: fornisce le regole riguardanti la conduzione aziendale e l'assicurazione per la qualità e specifica i criteri di scelta e di utilizzazione delle norme effettivamente applicate come certificazione di qualità;
- ISO 9001: certifica i sistemi di qualità per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza;
- ISO 9002: certifica i sistemi per l'assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione;
- ISO 9003: certifica i sistemi di qualità per l'assicurazione della qualità nei controlli e collaudi finali;
- ISO 9004: specifica i criteri riguardanti la conduzione aziendale per la qualità e i sistemi di qualità aziendali, è utilizzata solo per fini interni.

Descriveremo ora sinteticamente il processo di certificazione. Il percorso ha inizio con la messa a punto di un buon sistema qualità, cioè dell'insieme di strutture organizzative, responsabilità, procedure e risorse per la conduzione della qualità. In sostanza si procede ad una revisione e descrizione di quello che fa l'azienda, chiarendo compiti e responsabilità che d'ora in poi saranno documentati e diventeranno una specie di codice di comportamento conosciuto e

utilizzato da tutti i dipendenti. La documentazione scritta andrà a formare il cosiddetto "manuale della qualità", che sarà inviato all'organismo di certificazione quando l'azienda si ritiene pronta per sottoporre il proprio sistema qualità alla verifica da parte di terzi. Scelto l'organismo di certificazione e inviato il manuale della qualità, se non ci sono problemi l'Ente di certificazione invia i suoi valutatori per la visita ispettiva. I valutatori dovranno verificare se quanto descritto nel manuale della qualità corrisponde alla realtà dell'azienda. Se l'esame viene superato, l'Ente rilascia il certificato ISO 9000; se vengono riscontrate non conformità, l'azienda è invitata a rettificarle e ad affrontare un nuovo esame. I tempi per questo processo sono all'incirca di un anno, tempo durante il quale l'impresa dovrà rivedere la propria organizzazione. Il certificato ha validità di tre anni, durante i quali l'azienda viene sottoposta a visite annuali da parte dell'Ente certificatore; alla scadenza dei tre anni il certificato può essere rinnovato.

Attualmente, secondo i dati Sincert, risulta che le aziende certificate nei settori del legno e dell'arredamento sono 88, tra le quali ricordiamo la Dall'Agnese, la Natuzzi, la Fantoni e la Snaidero. Tra queste, ben 77 sono state certificate dall'ICILA; di queste 42 hanno richiesto ed ottenuto la certificazione nel 1996.

A titolo di esempio presentiamo brevemente, come è stato affrontato il problema della qualità da una delle più importanti aziende del settore del mobile, la Dall'Agnese.

La Dall'Agnese sin dagli inizi della sua attività (1948) ha avuto come obiettivo strategico la qualità dei propri prodotti, considerando questa prerogativa una risorsa preziosa per differenziare il proprio prodotto da tutta una serie di altri simili e facilmente rimpiazzabili l'uno dall'altro, a causa del limitato livello della qualità, intesa come un insieme di linea estetica, affidabilità e accuratezza delle finiture.

La qualità derivava da una accuratezza nella scelta delle materie prime, nell'acquisizione di macchinari e impianti molto perfezionati, da una grande attenzione nel controllare il corretto andamento delle lavorazioni, dal grado di professionalità delle maestranze, ma soprattutto dall'educazione dei lavoratori alla cura e all'amore del lavoro fatto bene.

La ricerca della qualità diventava così un fatto talmente connaturato con la sensibilità delle maestranze da far rilevare di scarsa utilità pratica il ricorso alla sistematizzazione del problema, dato che sembrava sufficiente mantenere il normale approccio, fatto di attenzione nell'eseguire le lavorazioni e di controlli sulla rispondenza del prodotto finito agli standard programmati e oramai attesi da una clientela abituata ad un prodotto di alta qualità.

Nel 1971 la crisi strutturale sul mercato italiano del mobile consigliò all'impresa la ricerca di nuovi mercati oltre a quello interno. Avendo deciso di operare in un mercato molto difficile come quello della Germania, l'azienda si propose come obiettivo il superamento dei concorrenti tedeschi in qualità, affidabilità e serietà.

Quindi l'azienda, decisa a garantirsi un elevato livello qualitativo, si affidò ad un'azienda di servizi specializzata nella "campagna zero difetti", che cominciò a insegnare alle maestranze ed al management aziendale che la qualità si poteva raggiungere assai meglio attraverso delle tecniche e procedure ben definite, anziché affidarsi alla buona volontà e all'improvvisazione.

I lavoratori dell'azienda, consapevoli di essere partecipi di un progetto aziendale che valorizzava la propria professionalità, furono pienamente coinvolti nel progetto, che diede immediatamente i suoi frutti con ottimi risultati commerciali, sia sul mercato tedesco che su quello francese.

Successivamente l'effetto di stimolo sugli operai e sui dirigenti di questa novità si affievolì e quindi si decise di procedere ad un'ulteriore sistematizzazione della qualità all'interno dell'impresa.

Nel 1985 si cominciò ad adottare il "Company-Wide Quality Control", cioè un sistema di controllo della qualità che coinvolge tutta l'impresa, in tutti i suoi organi, dal top management fino all'operaio ultimo assunto. Fu istituito il ruolo di responsabile della qualità, che aveva lo scopo di fungere da interfaccia tra la "cultura aziendale" e quella specifica della qualità, e che inoltre aveva il compito di addestrare e sensibilizzare le maestranze e di tenere i collegamenti con i capi reparto, oltre a sorvegliare sulla qualità dei manufatti, sia di quelli prodotti all'interno dell'azienda che di quelli costruiti dalle aziende subfornitrici.

La qualità per la Dall'Agnese diviene sempre di più una risorsa e un'opportunità per vendere meglio; questo viene ottenuto attraverso i controlli di processo e verificando costantemente che tutte le lavorazioni siano sempre ottimali in modo tale da ridurre gli scarti e ottenere un aumento di produttività e una diminuzione degli sprechi.

Nel 1993 l'azienda Dall'Agnese viene certificata secondo le norme ISO 9000.

Il caso Dall'Agnese è significativo per la lungimiranza della dirigenza che da subito ha capito il valore della qualità e che questa poteva essere ottenuta solo grazie ad una riorganizzazione ed un ripensamento dell'intera struttura produttiva.

Questo esempio può e deve essere di stimolo anche per le piccole imprese, che non devono sentirsi estranee ad un processo di ricerca di qualità in quanto i principi base possono essere recepiti anche da una piccola realtà. Infatti per ottenere qualità è necessario prima di tutto la disponibilità del personale a migliorarsi e a promuovere iniziative per migliorare continuamente il processo produttivo ed il prodotto; in tal senso la qualità vuol dire riscoprire il ruolo dell'uomo in azienda. Un altro elemento fondamentale per riuscire a fare qualità è

l'utilizzo di alcuni strumenti statistici come le carte di controllo e le relazioni causa-effetto, che sono di fondamentale importanza per individuare cosa si deve migliorare e per valutare i risultati ottenuti.

1.6.5 L'innovazione di processo

In questo paragrafo presentiamo i motivi che hanno spinto l'innovazione di processo e successivamente presentiamo l'attuale situazione dell'industria produttrice di macchine per il legno; si veda comunque per un'analisi più approfondita anche il capitolo sull'innovazione.

Anche se l'industria del legno non è un'industria ad alta tecnologia le innovazioni di processo, determinate soprattutto dall'utilizzo dell'elettronica e dell'informatica, consentono alle industrie che ne fanno uso vantaggi competitivi rilevanti.

Il settore dell'industria del mobile è stato caratterizzato, negli ultimi anni, da un notevole sviluppo sia dei ritmi di lavorazione che della variabilità dei programmi di produzione. Continue variazioni sia di carattere stilistico-estetico sia congiunturali del mercato del mobile, costringono le aziende produttrici di mobili e di componenti a modificare frequentemente i propri programmi di lavorazione. Per assecondare queste richieste del mercato e per rendere assolutamente produttivi i propri investimenti le aziende hanno bisogno di realizzare programmi di lavorazione flessibili che consentano (senza perdere troppo tempo e risorse economiche) di realizzare prodotti con dimensioni e finiture diverse, per piccoli e grandi lotti, senza che queste variazioni incidano sul costo complessivo dell'operazione e soprattutto sulla qualità del prodotto finito. La risposta a queste esigenze viene dall'utilizzo di macchine a controllo numerico computerizzato (CNC) e da sistemi di automazione flessibile (FMS). L'introduzione di CNC e FMS consente una produzione più versatile e quindi maggiormente adattabile alle esigenze di un mercato sempre più variegato e complesso. Il vantaggio offerto da queste innovazioni deriva dalla possibilità di produrre piccoli lotti senza compromettere la redditività e produttività del lavoro e di effettuare operazioni complesse a ritmi sempre più sostenuti. Inoltre l'utilizzo di macchine automatizzate ha consentito di evitare lo svolgimento da parte dell'uomo di particolari lavori gravosi o dannosi per la salute; ci riferiamo in particolare alla fase di verniciatura.

Notevoli sono i vantaggi per le imprese che lavorano in subfornitura, che possono rispondere velocemente e adeguatamente alle richieste del committente. La possibilità di disporre di macchinari avanzati rappresenta una garanzia

implicita, sia sulla qualità del prodotto offerta, che sull'efficienza tecnica e produttiva dell'azienda.

Anche la possibilità di una progettazione assistita al computer (CAD) può diventare fondamentale per un'impresa rivolta ad una continua innovazione del proprio prodotto; infatti il computer permette di velocizzare i tempi di progettazione, potendo usufruire anche di tecniche di simulazione che permettono di verificare la stabilità e la resistenza delle strutture progettate senza dover costruire un prototipo, che indubbiamente costituisce una procedura più lenta e costosa.

Come abbiamo visto esigenze sempre più articolate e complesse richiedono ai produttori dell'industria del mobile l'adozione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia, per ideare e realizzare prodotti sofisticati e di alta qualità. In tal senso diviene sempre più cruciale il ruolo svolto dalle aziende che si occupano di produrre le tecnologie necessarie per la lavorazione del legno e la produzione di mobili. Queste non devono soltanto rimanere al passo con i tempi, ma devono cercare di precederli.

Sottolineando l'importanza che ha avuto il settore delle macchine per la lavorazione del legno come promotore dell'innovazione nel settore del mobile, ci sembra opportuno presentare l'attuale situazione di questo comparto, che si è sviluppata parallelamente al settore del mobile.

Il settore delle macchine per la lavorazione del legno in Italia è costituito da circa 300 aziende ed occupa circa 10.000 addetti.

Il settore è particolarmente concentrato nel Nord Italia e in alcune regioni del Centro ed è estremamente interconnesso a quelle aree geografiche con più solida tradizione mobiliera: Lombardia-Brianza, Emilia Romagna, Triveneto, Pesarese e Toscana.

Il fatto che queste industrie siano sorte nei pressi dei distretti mobiliari è stato di fondamentale importanza non solo per le aziende produttrici di mobili ma anche per i produttori di beni strumentali, i quali, giovandosi della vicinanza, della conoscenza diretta e del naturale scambio di informazioni, elaborano sistematicamente e aggiornano continuamente l'offerta ai bisogni e alle esigenze che si sviluppano all'interno dell'industria del mobile.

L'industria italiana delle macchine per la lavorazione del legno è composta da pochi gruppi di grandi dimensioni, la cui produzione si articola su più linee, ma soprattutto da medie industrie specializzate in particolari settori e da piccole aziende di nicchia. Tra le grandi industrie del settore ricordiamo il gruppo SCM di Rimini, che, concludendo il '95 con un fatturato di circa 700 miliardi, è ai primi posti tra i produttori mondiali, la Masterwood anch'essa riminese, l'Omga situata in provincia di Modena e la A.Costa localizzata nel vicentino.

Il giro d'affari complessivo ha toccato nel '95 la soglia dei 2.800 miliardi, contro i 2.355 miliardi del '94; nel '96 le stime riferiscono di una contrazione da molti ritenuta fisiologica.

Al conseguimento di questi risultati hanno contribuito in maniera determinante le esportazioni, che nel '95 sono state di 2.180 miliardi, rappresentando quasi l'80% del totale prodotto. In generale possiamo dire che le esportazioni italiane rappresentano circa il 28% del totale mondiale e sono seconde solo alle esportazioni delle industrie tedesche, che raggiungono il 31%.

Per l'export italiano il principale mercato di sbocco è l'area comunitaria, ed in particolare la Germania; tra i Paesi extra-europei i maggiori importatori di macchinari italiani per la lavorazione del legno sono gli Stati Uniti, seguiti dalla Comunità degli Stati Indipendenti (C.S.I.) e da Cina, Hong Kong e Brasile, mentre non è trascurabile il Sud Est Asiatico con paesi quali Malesia, Thailandia e Singapore.

La concorrenza maggiore per le imprese italiane arriva dalla Germania, che è il primo produttore mondiale di macchine per la lavorazione del legno: infatti nel 1995 i circa 260 produttori tedeschi hanno fatturato più di 5mila miliardi di lire, il 60% del quale riguarda l'esportazione.

In Italia il 40% delle macchine importate sono tedesche (particolarmente attivo il gruppo tedesco Homag). In genere le importazioni italiane dal mercato tedesco si riferiscono a macchine sofisticate o ad impianti completi per la produzione di pannelli, mobili, parquet, porte e finestre; in particolare i produttori tedeschi hanno il loro punto di forza nella fornitura di servizi, come la formazione del personale del cliente, la realizzazione del software, la manutenzione programmata e la telediagnosi.

I produttori italiani, contrariamente a quelli tedeschi più forti nella fornitura di interi sistemi di macchinari, sono specializzati nella produzione di macchinari in grado di svolgere singole fasi di processo.

I principali punti di forza dell'industria italiana sono il prezzo, l'estrema attenzione alle esigenze della clientela, il personale qualificato e la forte capacità imitativa. I punti di debolezza, che corrispondono ai punti di forza dei concorrenti tedeschi, sono l'innovatività e l'affidabilità dei macchinari nonché l'assistenza.

Negli ultimi anni l'elevata frammentazione del settore italiano della produzione di macchinari per il legno ha rappresentato un handicap per una competizione sempre più globale dove, oltre alla Germania, stanno emergendo pericolosi concorrenti come il Giappone, che può contare su un'efficiente organizzazione, e Taiwan che si è specializzata su piccoli macchinari di fascia bassa potendo contare sui bassi costi della manodopera.

Attualmente si cerca di sopperire alle dimensioni troppo piccole delle aziende del settore tramite processi di aggregazione tra le aziende che possono essere

delle vere e proprie acquisizioni o più semplicemente accordi di cooperazione tra produttori di macchine complementari.

1.6.6 L'accesso alla distribuzione

L'accesso alla distribuzione diviene un importante fattore critico di successo, soprattutto se è accompagnato da un rapporto collaborativo tra l'impresa industriale e quella distributiva.

Un rapporto di tipo collaborativo con la distribuzione, anche se rappresenta un vantaggio molto importante per le aziende produttrici, non è ancora sufficientemente diffuso, soprattutto a causa della frammentazione sia dal lato produttivo che distributivo.

I motivi che determinano la necessità di questa collaborazione sono molteplici e derivano dalle nuove esigenze dei consumatori, dalle nuove tecnologie e dalle minacce di entrata di gruppi di distribuzione stranieri.

Il ruolo svolto dalla domanda esige sempre di più una stretta collaborazione tra produttori e distributori, in quanto solo congiuntamente sono in grado di elaborare delle strategie tali da soddisfare le singole esigenze del consumatore.

Fondamentale diviene il ruolo ricoperto dal distributore che deve armonizzare le proprie politiche di marketing con quelle dell'impresa produttrice e diventare l'interlocutore privilegiato tra il consumatore e il produttore. Sarà sempre più importante che i flussi informativi, che partono dal consumatore, giungano in modo chiaro e integro al produttore; in tal modo la tradizionale funzione svolta dall'intermediario commerciale deve essere rivista e ricollocata diversamente.

L'elemento più importante che determina la necessità da parte del produttore di attuare un atteggiamento collaborativo con la distribuzione riguarda i bisogni espressi dal consumatore e i comportamenti d'acquisto: riveste un ruolo sempre più importante il contenuto di servizio del prodotto. Il binomio prodotto-servizio, se in passato era più rivolto verso la valorizzazione delle caratteristiche intrinseche del prodotto, ora si sta riequilibrando essendo aumentata l'importanza del servizio. Oltre ai servizi quali il trasporto e il montaggio dei mobili a domicilio, il consumatore richiede sempre di più la progettazione di soluzioni di arredamento e la possibilità di un pagamento dilazionato. Inoltre crescono l'importanza di quelle componenti immateriali che, pur venendo cedute contestualmente al prodotto, nulla hanno a che fare con le sue proprietà fisiche. Tra queste componenti: l'immagine, la capacità del prodotto di conferire uno status e le modalità di vendita sono senza dubbio le più importanti. In tal senso è evidente l'importanza che assume per l'impresa industriale la selezione dei

rivenditori che ritiene più capaci di conferire al proprio prodotto un adeguato valore aggiunto sia in termini di immagine che di servizi offerti al cliente.

Inoltre è importante che il produttore riesca a controllare il più possibile l'operato del distributore, in quanto nella vendita dei mobili il rivenditore può facilmente orientare le scelte di acquisto dei consumatori verso i prodotti per lui più convenienti.

Importante per i piccoli produttori è non dipendere totalmente da pochi grandi distributori, che visto il loro potere contrattuale potrebbero erodere facilmente i margini di profitto dell'azienda produttrice; purtroppo questa è una situazione abbastanza tipica per le imprese che vendono all'estero attraverso grossi importatori.

Un rapporto collaborativo con la distribuzione, permetterà di sfruttare maggiormente e cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie in campo informatico e telematico; queste permettono all'industria di superare, tramite l'automazione flessibile, la logica della standardizzazione riducendo progressivamente il gap tra domanda e offerta, facilitano i collegamenti all'interno del canale distributivo garantendo un flusso di informazioni abbondante e veloce, favoriscono una partecipazione attiva dei consumatori nel processo di autospecificazione dei bisogni.

Inoltre diviene importante un rapporto collaborativo tra industria e distribuzione per evitare un ingresso della concorrenza estera in Italia, che inevitabilmente favorirebbe la penetrazione di prodotti esteri; alcune catene distributive estere sono già entrate (è il caso dell'Ikea), altre sono in procinto di entrare. Quindi il problema per il settore del mobile consiste nel rafforzare ulteriormente sia il comparto industriale che distributivo in modo da lasciare ai concorrenti esteri meno spazi e risorse possibili.

Per meglio comprendere l'importanza della distribuzione per l'industria del mobile, ci sembra opportuno presentare brevemente le caratteristiche essenziali del sistema distributivo italiano.

In Italia il sistema distributivo del settore mobile è fortemente frammentato, infatti operano poco più di 22mila imprese, che controllano circa il 94% delle vendite dei mobili. Interessante notare come nelle regioni in cui l'industria dell'arredamento si è maggiormente sviluppata, la densità commerciale è mediamente inferiore alla media nazionale e questo perché si è maggiormente diffusa una distribuzione più moderna.

La dimensione media dei punti vendita è di poco superiore ai 450mq, dato che è tra i più bassi tra i Paesi in cui si è sviluppata un'industria mobiliere, e quasi la metà di questi impiega al massimo 3 addetti, in genere appartenenti allo stesso nucleo familiare.

| | Fatturato (mld di lire) | punti vendita | superficie* (mq) | addetti* |
|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------|
| punti vendita tradizionali | 14.535 | 17.840 | 393mq | 2,6 |
| punti vendita di fascia alta | 2.826 | 2.000 | 800mq | 4 |
| gruppi di punti vendita | 3.230 | 2.000 | 1.067mq | 4,5 |
| grande distribuzione | 1.009 | 160 | 2.000mq | 12,5 |
| punti vendita totali | 21.600 | 22.000 | 455mq | 3 |

Figura 1-11 La distribuzione del mobile in Italia per canale distributivo (Fonte: Csil 1995)
(* per punto vendita)

In Italia nella distribuzione al dettaglio di mobili operano diverse forme distributive e aziendali, anche se le differenze più significative sembrano riferirsi al tipo di clientela servito. Il quadro si presenta comunque nel suo complesso meno dinamico e differenziato rispetto ad altre situazioni europee.

Nella fascia alta è possibile riconoscere le cosiddette "boutique di mobili", con un forte orientamento al prodotto e assortimento limitato con un numero limitato di marchi ben noti che permettono un'elevata riconoscibilità e visibilità.

Recentemente si sono sviluppati anche gli studi di progettazione, che presentano un forte orientamento al servizio e che sono collegati con un ampio numero di produttori in genere locali. In alcuni casi questa struttura non può definirsi un punto vendita in quanto diventa più propriamente una forma strutturata del servizio di progettazione svolto dall'architetto-libero professionista.

Le imprese operanti nella fascia alta del mercato sono in genere di piccola dimensione, operano in un mercato spazialmente limitato e sono in genere costituiti da un unico punto vendita, anche se si riscontrano alcune catene di negozi situati nelle aree metropolitane del Nord.

Nella fascia intermedia, la struttura distributiva è composta da negozi tradizionali, con localizzazione prevalentemente urbana, dai centri di arredamento (specializzati), che possono vantare una maggiore superficie espositiva e che sono in genere localizzati lungo i principali assi viari che si dipartono dalle città, e dai grandi magazzini (distribuzione de-specializzata), che recentemente hanno inserito nel loro assortimento anche articoli di arredamento nell'ambito di una politica di riposizionamento che vuole uno spostamento dell'assortimento verso tipologie di prodotti che consentono un maggior margine commerciale.

Nella fascia bassa si registra invece il forte sviluppo dei mercatoni e di forme distributive affini, caratterizzate da bassissimo coefficiente di servizio e grande superficie di vendita mentre, l'assortimento può essere sia specializzato (vendita di soli mobili) che de-specializzato (vendita anche di altri articoli). Inoltre queste aziende sono caratterizzate dal tipico orientamento alla vendita e dall'esasperata ricerca di economie d'acquisto.

Le imprese di questo settore hanno sviluppato incisive strategie di espansione sostenute da aggressive politiche di prezzo e da notevoli investimenti in comunicazioni di marketing diretto (trasmissioni promozionali nelle televisioni commerciali, promozioni attraverso contatti telefonici e altre forme di direct marketing).

Nel complesso la tipologia distributiva maggiormente diffusa in Italia è il negozio tradizionale (Figura 1-11), che si caratterizza per la netta prevalenza di piccole o medio-piccole superfici di vendita oltre che per il modesto livello di specializzazione, di assortimento e di servizio.

Questa notevole inefficienza del tradizionale negozio al dettaglio è da ricondurre sia alle ridotte dimensioni sia alla conduzione familiare, la cui scarsa propensione al rischio limita fortemente l'adozione di strategie di innovazione e razionalizzazione delle modalità di gestione aziendale.

Un fattore determinante per lo sviluppo del dettaglio nel nostro sistema distributivo è stata l'assenza di politiche di selezione, sia territoriali che qualitative, dei punti vendita da parte dei produttori; infatti un piccolo produttore rifornisce 300-400 negozi mentre un'industria media o grande arriva fino a 1000 punti vendita riforniti. Quindi gran parte dei negozi serviti hanno un'importanza marginale rispetto alle vendite complessive.

Nello stesso tempo il singolo distributore si rifornisce da un elevato numero di aziende, molte delle quali rappresentano una quota marginale del fatturato; di conseguenza solo per alcuni fornitori viene offerto il servizio di esposizione, mentre per gli altri le vendite avvengono su catalogo.

Inoltre l'estrema polverizzazione e l'assenza di esclusiva territoriale favorisce la concorrenza basata sul prezzo fra i vari punti vendita piuttosto che quella basata sullo sviluppo dei servizi al cliente. Questi limiti sono particolarmente sentiti nella fascia media e medio-alta del mercato.

Il collegamento tra produttore e distributore è quasi sempre affidato a rappresentanti, in genere plurimandatari, ai quali è affidata la scelta dei distributori nell'area geografica di loro competenza. In tal modo le aziende non hanno molte possibilità di influire direttamente sulla domanda finale la cui sollecitazione, per i loro prodotti, dipende quasi esclusivamente dai margini attribuiti al rappresentante e dalle politiche di prezzo e di promozione attuate dal punto di vendita.

Molti produttori di mobili, soprattutto quelli di grandi dimensioni, riconoscendo gli attuali limiti del sistema distributivo italiano, hanno cercato di sostituire i rappresentanti con propri venditori e di attuare una politica di selezione dei punti vendita attraverso diverse forme di contratto che prevedono l'esclusiva territoriale. Rari i casi in cui il produttore ha aperto propri punti vendita in genere limitandosi all'apertura di alcuni show-room.

I più dinamici si sono dimostrati i produttori di cucine, che potendo contare su maggiori dimensioni produttive e una maggiore concentrazione del comparto, hanno attuato una attenta ed efficace politica di marketing, indirizzata da un lato alla creazione e al sostegno dei marchi commerciali e dall'altro al controllo dei canali distributivi (forza di vendita diretta, apertura di propri negozi, contratti di esclusiva con i dettaglianti). Inoltre gli stessi produttori offrono assistenza tecnica al dettagliante in modo da sviluppare servizi di pre-vendita come l'utilizzo di supporti informatici per la visualizzazione di cataloghi e di soluzioni di arredamento.

Meno rilevanti risultano essere le iniziative da parte della distribuzione, che continua ad essere dominata dalle forme tradizionali di vendita, mentre stentano ad affermarsi forme più moderne quali i gruppi d'acquisto e il franchising, molto diffuse negli altri Paesi.

I gruppi d'acquisto sono associazioni di commercianti nate per ottenere condizioni più favorevoli nell'acquisto di mobili; sono molto diffusi in Germania. I gruppi d'acquisto possono essere anonimi, quindi senza una propria immagine di gruppo, oppure possono presentarsi con un proprio marchio commerciale, una politica di marketing a livello di gruppo e attivare per gli associati una gamma completa di servizi e incentivi.

Il franchising è una forma di distribuzione con la quale un'azienda (il "franchisor") concede ad altre imprese ("franchisee" o affiliate) l'utilizzo della propria formula commerciale comprensiva dell'utilizzo del proprio know-how ed i propri segni distintivi unitamente ad alte prestazioni e forme di assistenza, in modo tale che l'affiliato possa condurre la propria attività con la stessa immagine dell'affiliante. Sebbene sono in molti a ritenere che la crescita del franchising contribuirebbe ad riorganizzare l'affollata distribuzione italiana dell'arredamento, attualmente in Italia ci sono solo una dozzina di insegne, tra le quali la più importante è sicuramente la catena Divani&Divani, con i suoi 68 punti vendita.

Solo ultimamente si sta assistendo a un fenomeno di progressiva polarizzazione tra prezzo e servizio-qualità dell'offerta distributiva. La prima strategia risulta vincente nella fascia inferiore del mercato, mentre la specializzazione nel campo del servizio è caratteristica delle imprese più dinamiche operanti nella fascia media, che ricercano crescenti livelli di qualità della fornitura (dai buoni prezzi alla selezione dell'assortimento, alla progettazione e consulenza, al trasporto e installazione).

1.7 L'APPROVIGIONAMENTO DI LEGNAME

In questo paragrafo verrà brevemente trattata la situazione italiana per quanto riguarda la produzione e soprattutto l'importazione di legname (viene presentata anche una tabella con le varie specie legnose utilizzate); successivamente verrà analizzata la produzione e l'utilizzo di legname nel Friuli-Venezia Giulia, con particolare attenzione alle iniziative prese da Enti regionali per lo sviluppo del legname regionale e dalle aziende che effettuano le prime fasi di trasformazione (le segherie) ad esso collegate.

In Italia

Attualmente la produzione italiana di legname si aggira intorno ai 7 milioni di metri cubi annui, contro un volume complessivo utilizzato pari a quasi 30 milioni di metri cubi; inoltre se consideriamo che di quanto produciamo solo il 60% è rappresentato da legname da lavoro, il nostro Paese ha bisogno per soddisfare la domanda interna di circa 20-25 milioni di metri cubi all'anno che derivano da importazioni provenienti sia dai Paesi industrializzati che da Nazioni in via di sviluppo. Benché queste importazioni siano senz'altro onerose, sono ormai frutto di precise esigenze di un mercato ben consolidato che, nonostante alti e bassi nella richiesta, tende ad aumentare e non può essere compensato dalla quantità di legname italiano.

Tra i diversi legnami importati, quelli derivanti dalle conifere - il pino, l'abete, il Redwood, il Douglas o l'Hemlock - provengono in genere dall'Austria, dai Paesi dell'Est, dalla Scandinavia e dal Nord America; le latifoglie delle zone temperate - il rovere, il faggio, la quercia, il frassino, l'olmo, il pioppo e il ciliegio - giungono dalla ex-Jugoslavia, dalla Francia, dalla Svizzera, dalla Germania e dagli Stati Uniti; le latifoglie tropicali - mogano rosso e chiaro, obechè, teak, noce Tanganika, ramin - dall'Africa e dal Sud-Est Asiatico.

Nella seguente tabella presentiamo i legnami comunemente più utilizzati indicandone la provenienza, il colore e i loro principali utilizzi.

| Tipo di legno | provenienza | colore¹⁰ | uso |
|----------------------|---|---|---|
| Abete rosso | Europa centrale, orientale e nord Europa | bianco con tendenze al giallo e al rosa | mobili, arredamento, carpenteria edilizia; legno per l'industria e per strumenti musicali |
| Afromosia | Congo, Costa d'Avorio, Ghana | alburno da bianco a grigio chiaro con tendenza a scurire | impiallacciatura, mobili, serramenti e parquetts |
| Castagno | Europa centrale e meridionale | durame bruno, alburno bianco-giallognolo | arredamento di interni, sedie, pali, traverse ferroviarie e serramenti |
| Cedro | America Latina | da giallo a rosso-bruno chiaro con tendenza a scurire | impiallacciatura, parquetts e serramenti |
| Ciliegio | Europa | rosso-bruno chiaro | impiallacciate e mobili |
| Douglas | costa occidentale del Nordamerica e Irlanda | alburno da bianco a giallo-grigio, durame da bruno-giallino a rosso-bruno | lavori di interni ed esterni, compensati, serramenti, pavimenti, impiallacciate, carpenteria edilizia |
| Ebano | India, Giava e Madagascar | nero | ebanisteria, minuteria, scacchi, tasti di pianoforte, raramente impiallacciate |
| Faggio | Europa | rosso giallastro | mobili e carpenteria edile |
| Frassino | Europa | bianco madreperlato | impiallacciate e mobili |
| Hemlock | Nordamerica | durame bruno giallino, alburno giallo grigio | arredo di interni, sauna, legno di riempimento e per telai da serramenti, carpenteria edilizia |
| Iroko | Africa | alburno giallino grigio durame verde giallo | impiallacciatura, mobili, carpenteria edilizia e navale, parquetts |
| Larice | nord Europa, Asia e Nordamerica | durame rossiccio con sfumature dal giallo al bruno, alburno giallo con tendenza a scurire | lavori di carpenteria edilizia, mobili e arredamenti di interni, impiallacciatura |

(continua)

¹⁰ E' opportuno precisare che se noi tagliamo trasversalmente il tronco, cioè perpendicolarmente all'asse, possiamo distinguere due zone: l'alburno e il durame. L'alburno è la zona di forma anulare esterna al cuore della pianta e attiva per la presenza di vasi che trasportano la linfa. Il durame, chiamato anche cuore, legno vero o massello, è la zona più interna e matura del tronco e rappresenta la porzione più vecchia della pianta; deriva dall'alburno modificato attraverso gli anni ed è distinguibile da questo per una maggiore durezza: se il durame assume una colorazione più scura il legno si dice differenziato, mentre prende il nome di legno indifferenziato quando il durame si fonde nell'alburno senza diversità cromatiche.

| Tipo di legno | provenienza | colore | uso |
|--|--|--|--|
| Makorè | Africa occidentale e centrale | alburno grigio rosa, durame rosso chiaro tendente a scurire | impiallacciatura per mobili e arredamento per interni, serramenti, parquetts |
| Meranti, Mogano giallo, rosso, bianco | Malaysia, Borneo, Sumatra | dipende dal tipo: red light, dark red, white, yellow | listelli per profili, serramenti, impiallacciate, carpenteria navale e edilizia (dark red) |
| Mogano (originale) | Sudamerica, Africa | durame rosso bruno, alburno bianco grigio con tendenze a scurire | impiallacciatura, arredamenti di interni, serramenti, carpenteria navale |
| Mogano Khaya | zone tropicali dell'Africa | alburno grigio rosa, durame rosa chiaro tendente a scurire in rosso-bruno | impiallacciate per mobili ed arredamento, ebanisteria, serramenti e carpenteria navale |
| Mogano Sapeli | Africa occidentale e centrale | alburno grigio chiaro tendente al rosato, durame da rosa-bruno a rosso-bruno | impiallacciatura e serramenti |
| Noce | Europa, Africa e sud est asiatico | grigio bruno con venature nere o rossastre, quello nazionale è più scuro | impiallacciate, mobili specie di lusso, ebanisteria |
| Pino | Europa | durame rosso-brunastro, alburno giallo chiaro con tendenze a scurire | mobili, arredo di interni, carpenteria edilizia, impiallacciatura e compensati |
| Pioppo | Europa centro meridionale | bianco leggermente giallastro | mobili, strutture interne, compensati, per pasta da carta e per fibre tessili |
| Pitch Pine | America centrale e regioni sud-orientali del Nordamerica | alburno da giallino chiaro a brunosbiadito, durame bruno tendente a scurire | serramenti, pavimenti, rivestimenti |
| Red western cedar | costa occidentale del Nordamerica | bruno giallino tendente a scurire sul rosso-bruno | rivestimenti per esterni, carpenteria edilizia e navale, arredamento di interni, tetti |
| Redwood (California) | regioni occidentali del Nordamerica | alburno bianco tendente al giallo grigio, durame da rosato a violetto | rivestimenti per esterni, serramenti, arredamento per interni, compensati |

(continua)

| Tipo di legno | provenienza | colore | uso |
|----------------------|---------------------------|--|--|
| Rovere | Europa, Nordamerica, Asia | durame bruno scuro, albarno giallo chiaro | mobili e carpenteria edilizia, impiallacciatura, pavimenti, produzione di fibre per ricomposti |
| Teak | Asia sud-orientale | albarno bianco-giallino durame bruno con sfumature dal giallo al marrone scuro | impiallacciate, mobili, arredamento di interni, sedie, serramenti |
| Wenge | Congo, Camerun | albarno giallino, durame bruno con tendenza a scurire | impiallacciatura, mobili, arredamento di interni, parquetts |

Tabella 1-14 Legnami più utilizzati e loro caratteristiche (elaborazioni da Edilegno)

Se fino ad alcuni anni fa il legname giungeva in Italia sotto forma di tondame o di semi-lavorato, oggi la tendenza delle Nazioni in possesso di grandi risorse forestali è di restringere le esportazioni di materiale grezzo a favore dell'invio di prodotti semi-finiti o finiti, che chiaramente possiedono un più elevato valore aggiunto. Il maggiore onere derivato da queste trasformazioni ha fatto sì che alcune varietà di legno tipicamente italiano siano riapparse sul mercato accanto all'intramontabile e pregiato noce nazionale: è il caso del castagno, largamente diffuso in tutta la penisola come pianta da frutto e legno da opera, che oggi viene utilizzato nella falegnameria, nell'arredo e soprattutto nell'industria dei serramenti.

Nel Friuli-Venezia Giulia

In questo paragrafo viene descritta la situazione del consumo e della produzione del legname nel Friuli-Venezia Giulia. Viene anche analizzata la situazione delle segherie e delle loro possibilità di sviluppo.

Il consumo di legname nel Friuli-Venezia Giulia ammonta a circa 2,5 milioni di metri cubi all'anno. Il consumo di questa grossa quantità di legname è dovuto all'esistenza di due distretti come quello della sedia del Manzanese e quello del mobile del Pordenonese, oltre alla presenza in Regione di un'azienda delle dimensioni della Fantoni, che è tra le maggiori produttrici mondiali di pannelli e che ha recentemente costruito uno stabilimento per la produzione automatizzata in continuo di legnami, che può da solo assorbire circa un milione di metri cubi di

legname all'anno. Altre quote importanti di legname sono assorbite dalle cartiere regionali, in particolare una di esse, che ha lo stabilimento a Tolmezzo, può assorbire da sola 200mila metri cubi di legno all'anno.

A fronte di questi consumi, la produzione friulana di legname si aggira sui 200mila metri cubi (esclusi i pioppeti), ripartiti per circa il 65% in legname da opera e per il restante 35% in legname di minor pregio (per cartiere, pannellifici, legna da ardere, ecc.).

Quindi la produzione friulana di legname copre meno del 10% del fabbisogno regionale. Questo dato è fortemente negativo se viene confrontato anche con la situazione italiana dove la produzione interna copre circa il 20% dei fabbisogni. Il forte divario tra consumi e produzione regionale deriva da un lato dall'importanza in Regione delle lavorazioni del legno e dall'altra da un modesto utilizzo nel passato della risorsa boschiva regionale.

Infatti durante le due guerre e nel primo dopoguerra si è assistito ad uno sfruttamento eccessivo della risorsa forestale regionale, che ha impedito serie politiche di rimpiantumazione e di manutenzione del bosco, determinando la riduzione della risorsa forestale. In tal senso giova ricordare come una volta, a differenza di oggi, il bosco era una risorsa molto importante e una notevole fonte di reddito; infatti il costo di un metro cubo di legname, prima ancora di venire tagliato e lavorato, aveva un prezzo paragonabile con lo stipendio medio di un operaio di allora, viceversa ai nostri giorni un metro cubo di legname può costare dalle 70 alle 150mila lire a seconda del pregio della pianta.

Comunque negli ultimi anni si sono attuate politiche più attente, volte alla manutenzione e alla rimpiantumazione del bosco, e il prelievo del legname avviene con maggior rispetto del ciclo di vita delle piante. Questo ha permesso un accrescimento della risorsa forestale tale da poter permettere nel futuro un prelievo di legname più che doppio rispetto all'attuale, quindi si parla di circa 400-500mila metri cubi all'anno.

Non è detto che questa potenzialità in effetti venga sfruttata in quanto notevoli sono i problemi di "marginalità economica": infatti non è raro che il taglio e il prelievo di alcune piante abbia costi superiori al valore della pianta stessa, il che rende non conveniente l'utilizzo di una risorsa locale a favore di legname estero.

Le specie maggiormente diffuse nella zona montana del Friuli sono l'abete, il larice e il faggio, mentre nella zona pedemontana troviamo il frassino, l'acero e il castagno.

Riguardo alla qualità del legname ricavabile, questa varia in funzione della zona e della specie arborea. Per esempio in Regione l'abete cresce anche attorno ai 200 metri di altitudine sul livello del mare, rispetto ai 1000 in cui vegeta normalmente, a causa del clima piuttosto piovoso di queste zone; questo, se da un lato facilita lo sviluppo della pianta che diventa abbattibile a circa 70 anni (generalmente si superano i 200 anni), dall'altro determina una bassa qualità del

legname. Comunque anche le produzioni di bassa qualità hanno un loro mercato: infatti vengono richieste per la produzione di carta e cartone, per i pannelli e per gli imballaggi.

Elemento debole per la commercializzazione del legname della Regione sono anche le segherie, tipicamente di piccole dimensioni (mediamente producono 5.000 metri cubi di legname all'anno, poche superano i 10.000), a conduzione familiare e con al massimo 8-10 dipendenti. Le segherie della Regione hanno avuto il loro momento d'oro nel periodo della ricostruzione, dopo il terremoto del Friuli nel 1976, e successivamente sono riuscite a vendere molto anche per la ricostruzione dell'Irpinia. In quei periodi le imprese che effettuavano le prime lavorazioni del legno riuscivano a vendere con facilità la propria produzione con conseguenti ottimi ritorni economici che però non sono stati sfruttati per adeguati e opportuni investimenti in tecnologie e in impianti. In tal modo le aziende locali sono rimaste ancora legate ad impianti poco automatizzati che attualmente non possono competere con quelli moderni e automatizzati delle segherie austriache che riescono ad abbattere i costi e che stanno mettendo fuori mercato molte segherie locali. Inoltre sempre più forte si fa sentire la concorrenza dei Paesi dell'Est che oltre a fornire il legname effettuano sul posto anche le prime lavorazioni, sfruttando il basso costo della manodopera e le tradizioni industriali.

Comunque in genere le prospettive per le segherie della Regione non sembrano rosee in quanto attualmente i loro costi di produzione non sono concorrenziali rispetto alle segherie austriache e quelle dell'Est Europeo. In prospettiva due sembrano essere le strade percorribili dalle segherie della zona:

- 1) aumentare il livello qualitativo del prodotto a discapito dei volumi di produzione;
- 2) integrarsi a valle, evolvendosi verso le seconde lavorazioni.

Questa seconda possibile evoluzione verso fasi lavorative a maggior valore aggiunto è spesso naturale e anche auspicabile per un possibile sviluppo della zona montana regionale, in quanto le segherie sono tra i pochi operatori locali che possono investire in impianti costosi come quelli necessari per le seconde lavorazioni del legno (che generalmente necessitano di investimenti superiori al miliardo).

Alcune segherie stanno affiancando alla produzione di legname la produzione di imballaggi e soprattutto di tetti; quest'ultimo rappresenta un'importante diversificazione per la propria produzione, anche se si stanno affacciando in zona anche i produttori austriaci, che propongono, in particolare nella posa in opera del tetto, livelli di qualità e di servizio superiori.

Buone possibilità per le segherie dalla zona sembrano venire dalla produzione di lamellare, visto il sempre maggiore utilizzo di questo materiale non solo per le

strutture ma anche per gli infissi, e di listellare (pannelli composti da listelli di legno incollati lungo i lati), che viene sempre più utilizzato nella fabbricazione di mobili e porte soprattutto per la sua superiore versatilità rispetto al legno massello. Viceversa la produzione di mobili o infissi non sembrano rappresentare dei possibili sbocchi per le segherie della zona visto l'alta competitività e l'alta concentrazione di imprese in questi settori.

Per quanto riguarda l'importazione dei legnami nel Friuli, si deve segnalare come dall'Austria provengano legnami quali l'abete e il faggio; dalla Croazia e dalla Slovenia oltre al faggio vengono importati il rovere e l'acero; dai Paesi dell'Est, in particolare Repubblica Ceca e Ungheria, arrivano latifoglie (rovere, faggio, frassino, ecc.), dalla Scandinavia, dal Canada, dagli Stati Uniti e anche dalla Russia provengono il pino e l'abete; infine dal Sud America e dall'Africa provengono soprattutto legnami per i pannellifici e le cartiere. In genere il legname viene importato in segati, in quanto subisce le prime lavorazioni nel Paese di provenienza: arriva in Italia ancora sotto forma di tronco solo nel caso di legnami particolarmente pregiati o di dimensioni particolari o nel caso di legname utilizzato dalle cartiere.

Riguardo alla promozione del legno locale, Agemont intende sviluppare progetti volti a garantire e certificare la qualità del legno friulano.

Il primo si prefigge come obiettivo una mappatura qualitativa delle aree boschive, in modo da delimitare precisamente le aree in cui si trovano i diversi boschi e avere le relative caratteristiche qualitative. In tal senso si intende procedere prima ad un rilievo di queste aree, che costituiscono un prezioso patrimonio per gli operatori della zona; successivamente si dovrà procedere all'informatizzazione di questi dati e alla definizione di parametri inerenti al livello qualitativo del legname regionale.

Attualmente in Europa non esistono criteri unificati per la certificazione dei livelli qualitativi del legname; ciò è dovuto anche all'oggettiva difficoltà di determinare criteri uniformi e oggettivi per stabilire la qualità del legno, che per sua natura si presenta disomogeneo e sensibile a una serie di innumerevoli fattori (le caratteristiche stesse del legno cambiano a seconda della specie arborea da cui è tratto, a seconda della zona in cui è colto, a seconda dell'età della pianta, ecc.). Quindi fino ad ora diversi Paesi hanno proposto proprie certificazioni del legname (ad esempio il marchio "O.K." che certifica la qualità del legname austriaco), determinando, però, molto spesso, per i diversi criteri di riferimento adottati nei diversi Paesi, una maggiore confusione in materia.

Il secondo progetto prevede l'istituzione di un marchio "Ecolabel", cioè una certificazione di compatibilità ecologica del legname; da questo punto di vista il

Friuli si trova all'avanguardia dato che la produzione di legname, ancora legata a procedure artigianali se confrontate con quelle di Paesi quali l'Austria o i Paesi Scandinavi, avviene in maniera assolutamente compatibile con criteri ecologici.

In tal senso Agemont sta operando, insieme all'Università di Padova, per stabilire quali debbano essere i criteri da prendere in considerazione e quali i vari limiti da rispettare per poter definire un prodotto "ecocompatibile". Anche in sede europea si sta valutando la possibilità di creare una certificazione di "ecocompatibilità", ma le probabili pressioni di Paesi per i quali la silvicoltura rappresenta un'importante risorsa e che sfruttano le risorse boschive ormai in maniera industriale porterà alla definizione di criteri molto più blandi e permissivi di quelli che si intende introdurre nel Friuli-Venezia Giulia. In prospettiva si pensa di estendere la certificazione di ecocompatibilità anche alle seconde lavorazioni, in modo da fabbricare dei prodotti per i quali, nell'intero ciclo produttivo, si è rispettato l'ambiente.

1.8 L'EVOLUZIONE

In questo capitolo tratteremo le caratteristiche essenziali dell'evoluzione dell'industria del mobile dalla fase artigianale fino all'attuale situazione, suddividendo il percorso in cinque periodi: gli anni '50, gli anni '60, gli anni '70, gli anni '80 e infine gli anni '90.

Gli anni '50

Il primo stadio di sviluppo del settore del mobile coincide con gli anni '50 durante i quali si è passati da una fase artigianale tipica del dopoguerra ad una vera e propria industria del mobile che caratterizzerà il settore a partire dagli anni '60.

Il modello di sviluppo in questo periodo ha avuto come meccanismo fondamentale un processo di formazione dell'imprenditorialità di tipo shumpeteriano.

Il successo commerciale ed economico di alcune aziende preesistenti induceva nuovi soggetti a costruire altre imprese nello stesso settore produttivo e nelle stesse zone geografiche, facendo perno soprattutto su un naturale spirito di emulazione.

I nuovi imprenditori hanno così iniziato la propria attività imitando i prodotti che riscuotevano maggior successo sul mercato e successivamente hanno cercato di fabbricare prodotti che si differenziassero dalla concorrenza o di specializzarsi nella fabbricazione di componenti e accessori per mobili; attuando, senza una chiara visione strategica, rispettivamente una politica di differenziazione del prodotto e una politica di riconversione produttiva.

Questo modello di sviluppo, anche se viene ritenuto più idoneo a spiegare una prima fase di sviluppo industriale tipica, nel settore del mobile, degli anni '50, ha continuato a persistere anche durante il decennio successivo.

Tale modello ha potuto diffondersi grazie ad opportune caratteristiche strutturali del settore in esame e a particolari condizioni socioeconomiche che hanno caratterizzato questo periodo e hanno favorito un medesimo tipo di sviluppo in altri rami produttivi appartenenti alla cosiddetta industria "leggera" (calzature, abbigliamento, ceramica, alimentari).

Tra le caratteristiche strutturali ricordiamo:

- a) la capacità produttiva "ottima-minima" non molto alta, cioè gli impianti utilizzati per la fabbricazioni di mobili vengono utilizzati efficientemente anche con basse produzioni, successivamente il progresso tecnico ha aumentato tale capacità;

- b) le basse economie di scala tecnologica, cioè queste non rappresentano delle barriere all'entrata di nuovi soggetti e sono tali da non comportare necessariamente una struttura produttiva concentrata.

Per quanto riguarda le condizioni socioeconomiche sottolineiamo:

- a) una forte espansione della domanda interna dovuta, fra l'altro, da un aumento del reddito pro-capite, da un incremento della propensione al consumo di mobili e dal notevole sviluppo della politica residenziale;
- b) un elevato saggio di profitto sugli investimenti, che si è mantenuto ad ottimi livelli fino alla fine degli anni 60 e che ha consentito di attuare un proficuo processo di autofinanziamento;
- c) l'alto grado di approvazione sociale verso la figura dell'imprenditore, che era stimolato a rischiare dall'ambiente e da valutazioni ottimistiche sulla possibilità di successo dell'impresa;
- d) la crescente disponibilità di manodopera dovuta ad un graduale abbandono delle attività agricole;
- e) la disponibilità di capitali provenienti da attività agricole, commerciali o immobiliari oltre al credito concesso da banche e dai fornitori di macchinari e materie prime.

Le suddette condizioni "socioeconomiche" si sono determinate e hanno favorito lo sviluppo dell'industria del mobile soprattutto nelle regioni centro-nord-orientali del nostro Paese, al di fuori delle aree sottosviluppate del Sud e di quelle caratterizzate da industrie di grandi dimensioni del triangolo industriale di Torino, Milano e Genova (con l'eccezione della Brianza). Quindi già da questo periodo assistiamo ad una localizzazione dell'industria mobiliera che determinerà la formazione dei cosiddetti distretti industriali.

Analizzando i dati del censimento del 1951 possiamo notare che il numero delle imprese era poco meno di 37.000 delle quali ben il 97,4% erano artigianali, mentre il numero degli addetti sfioravano i 100.000; le imprese industriali erano 968. A sottolineare ulteriormente il carattere artigianale del settore era il numero medio di addetti, pari a 2,7.

Gli impianti erano costituiti da unità tecniche aventi un notevole grado di polivalenza e le fasi produttive erano caratterizzate da un intenso impiego di lavoro manuale oltre che da alcune strozzature dovute ad alcune fasi che venivano svolte in maniera totalmente manuale. Inoltre ciascun operaio svolgeva molte, se non tutte, le fasi del ciclo produttivo per arrivare al mobile finito.

Solamente verso la fine degli anni '50 alcune operazioni vengono meccanizzate, potendo sostituire abili artigiani con maestranze meno qualificate come apprendisti e personale femminile. L'introduzione di una meccanizzazione

nell'ambito del settore ebbe un notevole impulso dall'applicazione della legge n.25 del 19 gennaio 1955 sul rapporto di apprendistato, che diminuiva gli oneri gravanti sull'azienda; ciò ha indotto molte aziende ad assumere apprendisti, semplificando le operazioni con l'introduzione di un maggior numero di fasi meccanizzate.

Le operazioni che venivano effettuate all'interno di un mobilificio riguardavano solamente le seconde fasi di lavorazione del legno in quanto, in genere, già si comprava da aziende specializzate segati, pezzi di massello o compensati; solo alcune imprese di grande dimensione producevano in proprio segati o tranciati. Invece la maggior parte dei componenti dei mobili (come sportelli, ripiani, cassetti, ecc.) venivano prodotti all'interno degli stabilimenti, in piccola serie e con procedimenti artigianali; l'unica eccezione è rappresentata dalle sedie, che venivano fornite da aziende specializzate, generalmente tramite subfornitura.

Quindi il mobilificio svolgeva al suo interno quasi tutti i cicli di lavorazione attinenti ai componenti principali e ai vari elementi, producendo pochi prodotti e acquistando esternamente le materie prime presso aziende del settore del legno e accessori (cristalli, ferramenta, ecc.) da fornitori appartenenti ad altri settori.

Le imprese mobiliere dell'epoca non dovevano affrontare grossi problemi di vendita dei loro prodotti, quindi le uniche azioni commerciali erano rivolte a facilitare il collocamento dei prodotti presso i rivenditori.

Gli intermediari commerciali esercitavano una profonda influenza sulle preferenze d'acquisto dei consumatori e, sfruttando l'assenza di contatto del produttore con il cliente, riuscivano ad avere un forte potere contrattuale nei confronti del produttore. Quindi i prezzi ed eventuali promozioni erano determinate dai distributori, mentre le politiche di marketing dei produttori erano limitate a modificazione non sostanziale dei modelli e ad azioni pubblicitarie o promozionali rivolte soprattutto a conquistare la fedeltà del rivenditore.

Inoltre il commerciante grossista assumeva un ruolo centrale nell'organizzazione economica del settore in quanto, oltre a svolgere la funzione di vendere in mercati difficilmente raggiungibili dai produttori artigiani la parte di produzione non assorbita dal mercato locale, orientava e coordinava la produzione di molte piccole imprese fornendo loro anche la materia prima.

I tipi di mobili offerti dal mercato si rifacevano con opportuni adattamenti a stili classici di epoche precedenti (Barocco, Impero, Provenzale, Ottocento, ecc.).

L'acquisto del mobile per la casa veniva effettuato soprattutto in occasione del matrimonio e la scelta era influenzata dal prestigio dell'antico e di un prodotto artigianale non prodotto in serie. Però già dagli anni '50 un 20% delle vendite dei mobili era costituito da arredamento in stile svedese, che presentava linee sobrie e

lineari; questi mobili inizialmente importati dai paesi scandinavi vennero successivamente imitati e adattati dai nostri mobiliere.

Dopo il primo dopoguerra, in cui l'acquisto di mobili era determinato dalla ricostruzione postbellica e dall'assestamento demografico, negli anni '50 si assiste ad un graduale incremento della spesa per arredamento determinato non solo da un aumento demografico e da un aumento del reddito disponibile, ma anche dalla crescente propensione media del consumo di mobili spinto dal desiderio di arredare la propria casa.

Gli anni '60

Negli anni '60 complice il boom economico si assiste ad un notevole incremento del consumo di mobili che risulterà determinante per il decisivo sviluppo che il settore del mobile avrà in questo decennio.

E' solo a partire dagli anni '60 che si può parlare di una vera e propria industria del mobile.

Tra il 1951 e il 1961 (date dei censimenti) le aziende artigiane sono diminuite del 27%, mentre quelle industriali sono aumentate del 113% superando le 2.000 unità e occupando quasi la metà degli addetti del settore.

Le imprese artigianali, che comunque rimangono predominanti contando 27.000 unità, si sono orientate verso due strategie produttive: la produzione di mobili artistici e di stile classico-tradizionale, che per le loro peculiari caratteristiche costruttive non possono essere costruiti su scala industriale, e la produzione di elementi e parti di mobili, che sono fabbricati in piccola o media serie su commissione delle imprese industriali.

L'artigiano non si contrapponeva più all'industria, anzi a partire dalla metà degli anni '60 si assiste ad un'integrazione della produzione industriale ed artigianale; infatti i nuclei industriali si trovavano attornati da nuclei artigianali costituendo quello che veniva definito il "centro" mobiliere.

La crescita economica ed industriale del settore si è manifestata non solo come aumento degli investimenti, degli addetti e come innovazione tecnologica e produttiva ma anche come cambiamenti strutturali che hanno coinvolto l'intera industria sia in senso verticale, determinando la nascita di nuovi sub-settori produttivi, che orizzontale, determinando la specializzazione delle imprese nella produzione di pochi articoli singoli.

L'ampliamento della capacità produttiva, l'aumento del volume delle vendite e dei profitti sono stati realizzati senza una proporzionale crescita della dimensione

produttiva aziendale, in quanto l'espansione economica è stata caratterizzata dal decentramento produttivo.

Nel passaggio dalla fase artigianale a quella industriale le imprese mobiliere più innovative hanno sviluppato e internalizzato le funzioni operative considerate strategiche e più profittevoli, quali la progettazione, l'assemblaggio e la commercializzazione dei prodotti, attuando nel contempo una politica produttiva fondata sulla segmentazione dei processi, sul decentramento delle fasi più lontane dal ciclo terminale e sulla subfornitura di semilavorati e componenti.

Il decentramento produttivo è stato un fattore strutturale dello sviluppo economico del settore dando origine ad un processo di disintegrazione verticale, cioè ad una più spinta divisione del lavoro tra le aziende operanti nel settore; in tal modo processi produttivi differenti sono stati enucleati in imprese specializzate distinte promuovendo la nascita di nuovi e diversi sub-settori che si sono collocati tra le imprese che offrono materie prime quali legno, plastica e metallo e le imprese produttrici dei prodotti finali. Tale fenomeno ha quindi reso possibile il conseguimento di economie di scala tecnologiche ai diversi livelli verticali, aumentando così l'efficienza dell'intero processo produttivo.

Il decentramento produttivo ha anche favorito la specializzazione produttiva in senso verticale delle aziende, le quali hanno concentrato la loro attività soltanto nello svolgimento di alcuni cicli o particolari fasi di lavorazione. Questa specializzazione ha creato due categorie di imprese:

- a) i mobilifici che svolgono le fasi finali del processo produttivo e vendono i prodotti finiti e gli ambienti completi (camere da letto, cucine, salotti, ecc.);
- b) le imprese sub-fornitrici che eseguono solamente le fasi di lavorazione intermedie o producono componenti o parti di mobili su commessa, potendo decentrare a loro volta varie attività produttive ad altre aziende terziste.

Quindi il decentramento produttivo grazie ad una più accentuata divisione del lavoro ed ad una maggiore specializzazione ha facilitato un incremento della produttività del lavoro e la diffusione del progresso tecnico.

Importante sottolineare come il decentramento produttivo iniziato negli anni '60 caratterizzerà anche i decenni successivi fino a determinare l'attuale struttura produttiva.

La scelta di esternalizzazione di alcune fasi produttive, che ha determinato la disintegrazione del settore, in realtà si è configurata come una decisione contingente, ancorata al breve periodo e non determinata da un preciso disegno strategico. Quindi il decentramento è nato "sotto la spinta di forze centrifughe connesse all'esigenza di recuperare competitività assumendo aspetti tecnico-organizzativi più agili e in grado di meglio assecondare le esigenze di mercati sempre più mutevoli; l'obiettivo primario, e spesso unico, dell'azienda

decentrante è quello di realizzare in modo diretto e immediato economie di costo tramite il ricorso ad unità di lavoro esterne” (Varaldo, 1979).

Secondo alcuni studiosi il decentramento produttivo è determinato dalla volontà imprenditoriale di voler progressivamente ristabilire un rapporto tra lavoratori e imprenditori di carattere individuale che elude il significato stesso della contrattazione collettiva; la filosofia, in sostanza, è quella di voler riportare l'operaio ad affrontare da solo il rapporto con il proprio padrone con il decentramento alle piccole aziende e agli artigiani fino al lavoro a domicilio.

Fra i vari fattori che hanno contribuito al decentramento produttivo nel settore del legno ricordiamo, oltre alla bassa capacità produttiva ottima-minima degli impianti per fabbricare mobili o loro componenti e alle economie di scala tecnologiche non così elevate da comportare necessariamente una struttura produttiva concentrata, anche la natura discontinua del processo produttivo: infatti è possibile suddividere il processo di fabbricazione in una serie di cicli di lavorazione indipendenti e che quindi possono essere svolti da unità produttive autonome.

Oltre a questi fattori endogeni vanno sottolineati altri fattori esogeni che hanno determinato lo sviluppo del decentramento produttivo:

- il progresso tecnologico, reso possibile dall'offerta di macchine operatrici sempre più specializzate ed automatizzate, che oltre a consentire la meccanizzazione di sempre maggiori operazioni e ad incrementare la capacità produttiva, ha permesso di conseguire autonome economie di scala “tecnologiche”, non solo nei diversi cicli di fabbricazione, ma anche in ciascuna fase di tali cicli, favorendo così la costituzione di unità tecniche specializzate operanti isolatamente con le rispettive scale “ottime-minime” di produzione;
- l'evoluzione tecnologica dei materiali (introduzione dei pannelli di particelle, di rivestimenti plastificati, ecc.) che ha reso impossibile una produzione economica di tutti i componenti di un mobile all'interno di una singola unità produttiva;
- l'espansione della domanda di mobili che, insieme ad una maggiore differenziazione dei gusti, ha indotto le imprese a ricorrere al decentramento di parte della produzione, poiché l'espansione interna, necessaria per rispondere adeguatamente alla domanda, non era tecnicamente conveniente; in questo senso il decentramento produttivo è stato attuato soprattutto per ridurre gli investimenti negli impianti e quindi per diminuire i rischi dell'impresa industriale. Inoltre molte aziende, pur volendo ampliare le proprie dimensioni, non sono riuscite a creare una struttura organizzativa

idonea a far fronte ai vari problemi, che sorgono in conseguenza di una crescita della produzione interna;

- la concorrenza di innovazione, in quanto tra le aziende produttrici di mobili la concorrenza non era più basata solo sul prezzo ma anche sulla qualità e sulla differenziazione del prodotto; le aziende cercarono di costituire una struttura organizzativa flessibile e un sistema produttivo che consentisse all'impresa di realizzare rapidamente le innovazioni e di passare da una produzione all'altra senza sostenere elevati costi, quindi si sentiva l'esigenza di un'adeguata flessibilità tecnico-produttiva ottenibile solo con l'acquisto di semilavorati e di componenti speciali da aziende subfornitrici;
- la presenza di aziende che producevano a costi inferiori; infatti i mobilifici sono stati indotti a scegliere l'acquisto di alcuni componenti sul mercato dalla presenza di imprese che potevano operare con costi inferiori rispetto a quelli che avrebbero dovuto sostenere per la produzione interna; i costi inferiori derivavano da impianti più efficienti e specializzati, minori spese di tipo amministrativo e gestionale, da una minor incidenza del costo del lavoro per unità di prodotto, da una remunerazione minore del titolare e, in genere, dei suoi familiari, ma anche dalla maggiore facilità delle piccole aziende di poter usufruire di manodopera priva di contributi sociali e di poter evadere le imposte sia dirette che indirette.

In Italia solo a partire dagli anni '60 le imprese hanno iniziato ad avvalersi di impianti e macchine di moderna concezione, potendo beneficiare di innovazioni tecnologiche ed organizzative già adottate da altri Paesi come gli Stati Uniti e la Germania.

Le conoscenze tecnologiche, il know-how, oltre alle macchine operatrici e agli impianti venivano a quel tempo importati soprattutto dalla Repubblica Federale Tedesca, in quanto l'industria italiana delle macchine per la lavorazione del legno si sarebbe sviluppata soprattutto dalla fine degli anni '60.

Nelle fabbriche le macchine universali vengono gradualmente sostituite da macchine operatrici semi-automatiche dotate di un certo grado di specializzazione.

Per quanto riguarda la distribuzione, negli anni '60 non si lavora più su commissione di un grossista ma si cerca di stabilire un contatto diretto con il consumatore finale, attuando opportune differenziazioni del prodotto, vendendo articoli contraddistinti da una marca e effettuando una pubblicità diretta soprattutto al consumatore finale; ma le imprese commerciali cercarono a loro volta di "conquistare" il consumatore con varie azioni commerciali determinando una forte contrapposizione tra produttori e distributori.

I modelli offerti dai produttori italiani cambiarono drasticamente in quegli anni; dal 1963, data che segnò la fine del boom economico, le imprese incontrarono per la prima volta problemi a vendere i propri prodotti e quindi le imprese più dinamiche, seguendo i cambiamenti del gusto dell'epoca, abbandonarono gli stili che andavano in auge negli anni precedenti promuovendo il design industriale, cioè modelli contraddistinti da linee asciutte, sobrie e facilmente standardizzabili.

Gli anni '70

Gli anni '70 sono stati in genere caratterizzati da anni di crisi determinati da tensioni e conflitti sociali, crisi aziendali e disordine monetario. Comunque il PIL è cresciuto durante gli anni 1971-1979 con un tasso medio del 2,6%.

Il consumo di mobili subì una flessione nel '71 per poi crescere fino al 1975 anno in cui si è avuta una forte recessione, confermata anche da un tasso del PIL del -3,6%, e successivamente avere una fase di sviluppo anche se in misura assai inferiore rispetto a quelle degli anni precedenti.

Interessante notare come nel '76 il consumo di mobili rappresentava il 39,6% della spesa per tutti gli articoli della casa e il 2,4% del totale dei consumi privati nazionali, dati che se confrontati con quelli del '51 (rispettivamente 25,3% e 1,6%) mettono in risalto la crescita della propensione media al consumo di mobili.

Negli anni '70 si nota un minor influenza, sulla spesa per i mobili, di variabili prima determinanti come il numero dei matrimoni e il numero di nuove stanze edificate; ciò significa che si è verificato un incremento del peso della domanda di rinnovo rispetto a quello della domanda di primo impiego. I motivi di questo cambiamento sono da ascrivere ad un aumento del reddito disponibile di alcuni strati sociali in ascesa, come i ceti medi, e al diffondersi di nuovi modelli di vita e di consumo che vedono in una casa ben arredata l'espressione di un raggiunto successo e "status" più elevato oltre alla testimonianza della propria modernità.

L'aumento più che proporzionale della spesa per l'acquisto di mobili rispetto ad altri articoli della casa è anche dovuto al fatto che i prezzi di molti altri articoli per la casa sono aumentati, grazie al progresso tecnologico ed alla produzione standardizzata in grande serie, meno che proporzionalmente rispetto ai prezzi dei mobili. I mobili invece hanno subito soprattutto negli anni '70 cospicui aumenti di prezzo derivanti dall'aumento del costo dei fattori produttivi e delle materie prime, da un generale miglioramento qualitativo e da una produzione che, seppur sempre più meccanizzata, è stata svolta in piccola-media serie non permettendo una forte diminuzione dei costi unitari di produzione.

Relativamente allo sviluppo industriale del settore nel periodo in esame, questo ha continuato ad espandersi secondo il modello del decentramento produttivo, che abbiamo già esaminato in precedenza.

Negli anni '70 i mutamenti più significativi riguardano i nuovi rapporti organizzativi tra l'attività di ricerca e progettazione e l'attività produttiva, promossi da mutamenti sia sul piano tecnico-produttivo che su quello delle politiche concorrenziali.

Sempre più difficile diviene lo sviluppo di quelle imprese che basano la loro forza su innovazioni episodiche basate sull'imitazione della concorrenza; in questi anni assistiamo al declino dello sviluppo di un'imprenditorialità di tipo schumpeteriano nella quale l'imprenditore aveva contemporaneamente funzioni produttive e innovative.

Soprattutto nel settore delle cucine e dei mobili imbottiti si sono formate aziende con maggiori capacità produttive che di fatto hanno costituito delle barriere all'entrata in questi comparti per aziende di minor dimensione.

Divengono sempre più importanti non solo l'intuito dell'imprenditore, ma anche altri fattori quali un'adeguata struttura organizzativa, un efficiente sistema produttivo, una disponibilità di risorse economiche sufficiente per finanziare investimenti anche nella ricerca, nella progettazione e nel marketing.

La ricerca tecnologica è divenuta un investimento strategico per le imprese; le innovazioni non caratterizzano più la fase iniziale dello sviluppo aziendale, ma tendono a diventare il risultato di un'attività sistematica, svolta da una funzione autonoma permanente, per tutte le imprese che intendono competere proficuamente sul mercato.

In questo periodo nell'ambito di una sempre maggiore apertura al progresso si è assistito ad un determinante sviluppo del design (progettazione industriale), che per le imprese più dinamiche ha rappresentato uno dei principali punti di forza delle loro politiche concorrenziali. La progettazione industriale, spesso integrata con una più ampia evoluzione tecnico-organizzativa, ha rappresentato un vero e proprio salto qualitativo nella gestione dell'impresa determinando positivi effetti economici per l'impresa.

Il processo produttivo è stato caratterizzato da una più intensa automazione delle fasi del ciclo produttivo e dalla diffusione di macchine speciali monouso.

L'innovazione fondamentale introdotta negli anni '70 è stata l'adozione di un'organizzazione maggiormente integrata di ciascuna operazione del ciclo produttivo, che è stata ottenuta mediante l'utilizzo di macchine disposte in linea e grazie all'introduzione di trasportatori meccanici. Con una disposizione delle macchine a catena ciascun operaio è addetto ad una specifica mansione portando all'introduzione di schemi organizzativi di tipo tayloristico, anche se da tempo la cultura economica-aziendale aveva rilevato i limiti dell'organizzazione scientifica del lavoro.

Una più spinta divisione del lavoro e una più intensa specializzazione dei compiti degli operai hanno portato ad una maggiore razionalizzazione e standardizzazione della struttura organizzativa del processo industriale.

Tra i vari fattori che hanno contribuito all'introduzione di una sempre maggiore automazione del processo produttivo, oltre al progresso tecnologico, bisogna ricordare l'aumento del costo del lavoro; infatti, contrariamente alla prima fase dello sviluppo industriale, le innovazioni tecnologiche, a partire da questi anni, sono tipicamente labour saving.

L'automatizzazione è stata anche permessa dal sempre maggior uso del truciolare, che tende a sostituire sia il legno massiccio che il tamburato; le caratteristiche di omogeneità e di costanza delle prestazioni ne fanno la vera e propria materia prima dell'industria del mobile.

Il progresso tecnologico ha anche permesso, in alcuni casi, la sostituzione del legno, come materia prima fondamentale, con altri materiali soprattutto plastici, che grazie al semplice ed economico sistema produttivo a "stampo", possono assumere qualsiasi forma, diventando fondamentali per poter sviluppare la creatività dei designer.

La struttura produttiva si è evoluta verso una maggiore disintegrazione verticale rispetto agli anni '60; si è assistito ad un'ulteriore separazione dei cicli produttivi e ad una maggiore esternalizzazione di componenti e lavorazioni, portando ad una struttura produttiva sempre più differenziata ed eterogenea.

Questo ulteriore sviluppo del decentramento produttivo è stato favorito dalle innovazioni tecnologiche e dall'introduzione nel mobile di diversi materiali e quindi di differenti processi produttivi.

Le aziende maggiori e più dinamiche hanno attuato politiche tali da concentrare le loro potenzialità imprenditoriali, finanziarie, tecniche ed organizzative solo nello svolgimento delle funzioni ritenute strategiche, quali la progettazione, le fasi finali del processo produttivo e l'assemblaggio, affidando a terzi la produzione dei componenti. Questo ha portato, soprattutto a partire dal 1973, ad un forte sviluppo della subfornitura, sia per quanto riguarda la produzione di componenti che la lavorazione conto terzi; infatti nel 1976 i costi per la fabbricazione interna sono il 45,1% dei costi diretti totali di produzione contro il 54,7% del 1966.

Comunque è opportuno sottolineare che questo processo di ristrutturazione produttiva ha caratterizzato le aziende appartenenti ai comprensori mobiliari del Nord, in quanto nelle imprese del Sud si è continuato ad operare secondo schemi produttivi tradizionali, svolgendo cioè tutte le fasi per la produzione di un mobile all'interno dell'unità produttiva.

Dal lato della commercializzazione in questi anni si nota uno sviluppo del marketing anche perché la competizione è sempre più basata su una differenziazione qualitativa.

Le imprese più grandi cominciano a far conoscere le loro marche utilizzando soprattutto la pubblicità televisiva per stabilire un contatto diretto con il consumatore ed aumentare il proprio potere contrattuale nei confronti degli intermediari dell'apparato distributivo.

Nella distribuzione, oltre alla vendita diretta, effettuata o da piccole imprese che hanno un mercato puramente locale e che hanno un negozio annesso allo stabilimento produttivo o da grandi imprese industriali che possiedono proprie catene di negozi, e al negozio tradizionale, si sta affiancando, anche se con un ruolo secondario il grande dettaglio, con supermercati, grandi magazzini e centri del mobile dislocati generalmente nelle periferie delle città.

La contrapposizione tra distribuzione e produzione è un problema che non è ancora stato risolto anche se alcune delle maggiori imprese nel settore delle cucine e degli imbottiti, rendendosi conto dell'importanza del sistema distributivo, hanno iniziato a stipulare contratti con i rivenditori, i quali si impegnavano a non vendere prodotti dello stesso tipo di marche concorrenti, ottenendo in cambio l'esclusiva di vendita in una data zona, premi di vendita e aiuti nella pubblicità locale.

Gli anni '80

A partire dai primi anni '80 l'economia internazionale e di conseguenza anche quella italiana ha vissuto due periodi congiunturali distinti.

Il primo periodo, che si riferisce agli anni che vanno dal 1980 al 1986, è stato caratterizzato da un'ondata di crisi e recessione che ha investito, seppur con modalità ed intensità diverse, tutti i Paesi della Comunità Economica Europea.

Questi anni hanno visto un rallentamento dei tassi di crescita reali dei prodotti nazionali lordi (+1,8%, medio annuo), un'accelerazione dei tassi di inflazione (+8,2%, medio annuo), un aumento dei costi energetici e un incremento dei tassi di disoccupazione.

Nel successivo periodo, che va da 1986 al 1990, si è assistito ad una generale ripresa economica, sottolineato anche dal tasso medio annuo di crescita del PNL che complessivamente nella CEE è stato pari al 3,1%.

In questo periodo si riscontra una forte riduzione dei tassi di crescita dei prezzi e un notevole incremento degli investimenti in beni strumentali che hanno contribuito alla ristrutturazione e razionalizzazione degli impianti e delle attrezzature industriali.

Fondamentale per questa ripresa economica è stata la prospettiva del Mercato Unico e la progressiva caduta delle barriere agli scambi internazionali che hanno stimolato le imprese a migliorare la propria competitività non solo sui mercati

nazionali ma anche su quelli esteri, ricorrendo sempre di più a strategie di crescita esterna mediante operazioni di acquisizione e fusione.

Il susseguirsi di questi periodi di crisi e di crescita economica hanno giocato un ruolo fondamentale sulla domanda di mobili che presenta a livello CEE un'elasticità rispetto al reddito disponibile molto più elevata rispetto ad altre categorie di beni.

Mentre nel 1978, secondo uno studio condotto da Demoskopea, le scelte di acquisto dei consumatori si fondavano quasi esclusivamente su criteri quali la solidità, il prezzo e i materiali, alla fine degli anni '80 il Censis ha registrato uno spostamento dei parametri di scelta verso fattori quali la funzionalità, l'affidabilità e l'estetica (colore, design e immagine).

Malgrado l'industria mobiliaria italiana risulti ancora caratterizzata dalla presenza di numerose aziende di piccola e media dimensione, durante gli anni '80 si assiste ad un graduale processo di trasformazione e razionalizzazione del processo produttivo, che progressivamente riduce la componente artigianale a favore del consolidamento di quella industriale.

Questo processo è già visibile confrontando i dati del censimento 1971 con quelli del 1981, che mettono in luce come a fronte di una crescita del 10,6% delle imprese a carattere artigianale, si è registrato un aumento del 36,7% delle imprese di piccole dimensioni (da 10 a 49 addetti) e del 15,2% delle imprese con numero di addetti superiore a 100 ed inferiore a 500, mentre le imprese da 50 a 99 addetti e quelle con oltre 500 addetti hanno registrato un calo rispettivamente dell'1,5% e del 50%. L'analisi della dinamica degli addetti, cresciuti complessivamente del 15,8%, conferma il maggior sviluppo delle imprese tra 10 e 49 addetti che hanno subito un tasso di crescita degli occupati del 30,3%.

Durante i primi anni '80 il settore mobiliario a causa della contrazione dei mercati nazionali ed esteri, il calo della produzione, il ridimensionamento dell'occupazione è stato attraversato da una crisi che ha messo in pericolo soprattutto le imprese a conduzione artigianale. Le imprese artigianali hanno ancor più compreso la loro inadeguatezza a competere con quelle industriali. Infatti per sopravvivere dovevano trovare una strada che non le mettesse in competizione con l'impresa industriale; quindi le alternative che si presentavano all'artigiano erano o la collaborazione con le aziende maggiori o la specializzazione in opportuni mercati. Le strade che le aziende artigiane hanno assunto sono state tre:

- 1) la subfornitura, che permetteva alle imprese artigiane di specializzarsi in alcune lavorazioni;

- 2) l'arredo su misura in cui la qualità, il servizio e la vicinanza con il cliente sono caratteristiche fondamentali e peculiari di un'impresa artigiana;
- 3) il mobile artistico, che per le sue caratteristiche produttive deve essere costruito manualmente da abili ed esperte mani artigiane.

Lo sviluppo in questi anni del settore del mobile ha interessato soprattutto i distretti industriali, all'interno dei quali si sono sviluppati rapporti tra le imprese tali da sopperire ad un sottodimensionamento delle singole imprese. I dati confermano questo sviluppo; infatti il 72% delle unità produttive e l'84% degli addetti sono localizzati nelle regioni nelle quali si trovano questi poli produttivi, cioè in Lombardia, Veneto, Toscana, Friuli, Emilia Romagna e Marche.

La dinamica produttiva nel settore preso in esame è stata caratterizzata da una fase recessiva durante i primi anni '80, registrando un tasso di crescita medio annuo di segno negativo pari al -8,8% contro il 3,1% dell'industria complessiva; a partire dal 1985 fino al 1991 la produzione è uscita dalla fase di crisi registrando una crescita complessiva del 45,8%, con un tasso di sviluppo medio annuo del 6,5%. Le cucine sono il comparto produttivo che si è dimostrato più dinamico nel periodo considerato, seguite dai soggiorni e le camere da letto.

La produttività del settore mobiliario, espressa in termini di valore aggiunto per addetto, ha registrato un aumento dell'11% tra il 1981 e il 1984, mentre tra il 1985 e il 1988 l'incremento è stato del 34%, con un incremento degli investimenti per addetto pari al 69%.

Il fenomeno che maggiormente ha caratterizzato gli ultimi anni è stata l'esportazione; dalla seconda metà degli anni '60 fino ad oggi la percentuale di export è sempre aumentata ma questo fenomeno è diventato significativo soprattutto dagli anni '80. All'inizio degli anni '60 il 95% della produzione veniva assorbito dal mercato interno, negli anni '70 l'export rappresentava circa il 20% del fatturato totale, negli anni '80 questa quota è sempre aumentata fino ai nostri giorni in cui l'export supera il 50% del fatturato totale del settore; dall'1987 l'Italia è il primo esportatore mondiale di mobili.

L'esportazione ha spesso rappresentato per le industrie del settore uno sbocco di tipo residuale rispetto all'attività svolta in Italia; solo negli ultimi anni del decennio l'esportazione ha trovato una propria collocazione funzionale nell'ambito delle strategie aziendali. L'esportazione, il più delle volte era considerata semplicemente come uno sbocco obbligato per la sovracapacità produttiva di molte aziende.

Tra i fattori che hanno determinato questo atteggiamento passivo bisogna ricordare i minori margini di profitto che si possono ottenere all'estero dovuti anche alla forte concorrenza estera, le oggettive difficoltà di trasporto dei mobili

dato il loro ingombro e la necessità di accurati imballi e i diversi gusti dei compratori esteri. Inoltre la modesta dimensione produttiva delle aziende produttive spesso non ha permesso il sostentamento di costi di organizzazione e di assistenza tecnica che sono richiesti dal commercio con l'estero.

Nonostante queste oggettive difficoltà la flessibilità e dinamicità dell'apparato produttivo e la validità qualitativa ed estetica del mobile italiano hanno determinato la leadership nelle esportazioni dell'Italia nel settore del mobile.

Gli elementi sui quali si basa il successo del mobile italiano sono: il design, che insieme a tutto il sistema moda italiano ha fatto apprezzare in tutto il mondo lo stile e il gusto italiano portando al successo il "made in Italy"; il mix tra cultura, qualità del prodotto e capacità di adattarsi alle esigenze e ai gusti dei clienti; la ricerca tecnologica, che ha permesso l'utilizzo di materiali diversi per costituire un mobile sempre più funzionale, confortevole e sicuro.

Un altro elemento essenziale per comprendere il successo internazionale del mobile italiano, è costituito dalla flessibilità e agilità della struttura del settore, che si è sviluppato per distretti, all'interno dei quali le aziende possono recuperare la loro modesta dimensione con un naturale rapporto collaborativo.

Dal lato della distribuzione durante gli anni '80 si assiste ad un timido sviluppo del grande dettaglio (grandi magazzini e palazzi del mobile) nella fascia bassa del mercato, anche se questo tipo di distribuzione rappresenta ancora quote marginali di vendita di mobili, dato che la distribuzione rimane ancora caratterizzata da una forte frammentazione.

Gli anni '90

Nel 1991 l'economia europea è entrata in un nuovo ciclo congiunturale caratterizzato da un rallentamento del proprio sviluppo. I motivi di questo rallentamento sono da ascrivere ad una naturale e fisiologica pausa dopo un periodo di accelerato sviluppo, ad eventi esterni come la guerra del Golfo, alla recessione negli USA e alle profonde trasformazioni in corso nell'Europa orientale dovute al passaggio da economie pianificate a economie di mercato, e inoltre ad un'affievolirsi dell'entusiasmo verso la prospettiva del Mercato Unico.

La situazione economica italiana presentava già nel 1989 segni di difficoltà, dovuti all'andamento dell'economia mondiale, al rallentamento della produzione interna, al dissesto della finanza pubblica e alle incertezze politiche; la situazione si fece più acuta nel settembre del 1992, con la crisi valutaria e l'uscita della lira dallo SME (Sistema Monetario Europeo): ciò ha provocato la svalutazione della lira, che però ha aiutato le esportazioni italiane ma meno di quanto ci si poteva attendere.

Sul mercato interno i consumi di mobili registrano a partire dal 1991 una serie di dati negativi che hanno avuto il minimo storico nel 1993, con un -7,11% rispetto all'anno precedente (che aveva già fatto registrare un calo dello 0,75%).

Il mercato interno si presenta quindi in una situazione di stallo alla quale si contrappone il mercato estero che ormai ha superato l'ambito della "valvola di sfogo" per il mobile "made in Italy", diventato parte centrale nelle strategie produttive e commerciali dell'intero settore.

Infatti tra il 1990 e il 1995 l'incremento dell'export italiano è passato da 6.600 miliardi lire a 13.200, cioè con un aumento pari al 100%; nel 1995 le esportazioni italiane, valevano più di quelle dei primi tre esportatori europei, cioè la Germania, la Danimarca e la Francia, messi insieme e rappresentavano circa un terzo dell'intero sistema di export dell'Europa.

Attualmente la quota di fatturato che i mobili italiani realizzano sui mercati esteri ammonta al 60%; un risultato che pone l'Italia al primo posto nella graduatoria mondiale degli esportatori di mobili e colloca il settore del mobile al terzo posto (dopo la meccanica e il tessile-abbigliamento) fra i settori industriali italiani vocati all'export.

Questo favorevole andamento dell'export è stato determinato, oltre che dal design e dal successo del "made in Italy", anche da una svalutazione della lira che ha reso molto competitive le nostre aziende anche dal punto di vista del prezzo.

Le aziende più grandi del settore, compreso il carattere ormai globale del mercato del mobile hanno attuato strategie di internazionalizzazione creando unità commerciali e produttive, sia verso Paesi con manodopera a basso costo, visto il costo sempre crescente della manodopera in Italia, sia verso i Paesi dai quali proviene il legname, per effettuare le prime lavorazioni e poter abbattere i costi di trasporto, sia verso i Paesi presso i quali si intende esportare, per diminuire i costi di spedizione o abbattere alcune barriere burocratiche.

Alcune aziende del settore del mobile hanno già attuato delle strategie di internazionalizzazione; le modalità tipicamente seguite sono le seguenti:

- 1) delocalizzando le prime lavorazioni, abbattendo i costi di trasporto della materie prima (è il caso di alcune aziende friulane che hanno creato joint-venture con imprese dell'Est e in particolare con la Croazia);
- 2) creando o acquistando veri e propri impianti di produzione (è il caso della Snaidero che ha aperto degli impianti di in Germania);
- 3) organizzando degli impianti di montaggio nei mercati serviti (in particolare negli Stati Uniti e nell'Estremo Oriente) per abbattere i costi di spedizione.

Comunque la maggior parte delle imprese è di dimensioni insufficienti per attuare politiche di penetrazioni massicce sui mercati esteri.

Per quanto riguarda le dimensioni e le caratteristiche imprenditoriali negli anni '90 non abbiamo delle variazioni significative.

Confrontando i dati del censimento 1981 con quelli del 1991 notiamo che a fronte di un aumento delle imprese del 3% c'è stata una diminuzione del numero degli addetti pari al 5%; le imprese artigianali rappresentano sempre la maggioranza delle imprese mentre aumenta il loro ruolo delle imprese medio-piccole e delle imprese con oltre 500 addetti, che da 2 nel 1981 passano a 5 nel 1991.

Interessante notare lo scarso sviluppo delle imprese di medio-grande dimensione riconducibile in genere al grande sviluppo della subfornitura soprattutto a partire dagli anni '70.

La crisi che ha contraddistinto questi anni e la consapevolezza della minore competitività del settore a causa della frammentazione ha promosso un ulteriore processo di ristrutturazione e riorganizzazione, già avviato alla fine degli anni '80, che ha portato ad una nuova filosofia organizzativa strutturata per gruppi.

Il nuovo modello organizzativo, che si è sviluppato tra le imprese più dinamiche dei distretti mobiliari, consente di ridurre gli svantaggi derivanti dalla frammentazione industriale (relativi alla sottocapitalizzazione delle imprese, alla ridotta possibilità di investire nella ricerca tecnologica e nella struttura commerciale) facendo ricorso ad opportune strategie di crescita che cercano tuttavia di mantenere una struttura sufficientemente snella. Infatti questo modello gestionale cerca di sfruttare i vantaggi derivanti dal decentramento produttivo, riducendone però gli svantaggi riunendo sotto un unico marchio un certo numero di aziende produttrici di dimensioni efficienti. Tuttavia questo modello presenta anche dei limiti per quanto riguarda il controllo e il coordinamento di imprese spesso molto differenti tra loro e per quanto riguarda la loro evoluzione, verso sistemi più integrati e supportati da disegni strategici unitari sotto il profilo commerciale, organizzativo e tecnologico.

Per quanto concerne le modalità di produzione, mentre negli anni '80 l'obiettivo di molte aziende che producevano mobili era di automatizzare il più possibile il processo produttivo cercando di aumentare la quota di prodotto effettuata in continuo, dalla fine degli anni '80 abbiamo assistito alla diminuzione del carattere continuo della produzione. Questa tendenza è stata determinata dall'esigenza del consumatore di avere un prodotto sempre più personalizzato e di elevata qualità, senza per questo essere disposti a pagare di più. Inoltre nell'industria del mobile assistiamo ad una continua riduzione del ciclo di vita dei prodotti in presenza di un aumento dei tempi di ammortizzo dei prodotti nuovi: l'arco di tempo che le aziende hanno a disposizione per fare profitti si riduce sempre di più. I lotti di produzione divengono sempre più piccoli, la curva di apprendimento degli operai viene continuamente interrotta dall'introduzione di nuovi prodotti e in genere la presenza di numerosi elementi varianti rendono il processo produttivo sempre meno ripetitivo.

Tutti questi fattori, insieme all'evoluzione dell'elettronica e dell'informatica che ha caratterizzato gli ultimi anni, hanno determinato l'introduzione dell'automazione flessibile e non più rigida all'interno dei mobilifici. Questa automazione solo ultimamente e nelle imprese di maggiori dimensioni ha preso la forma di veri e propri sistemi di produzione flessibili (FMS), in genere si è assistito in tutte le realtà, anche quelle più marginali, a una massiccia introduzione di macchine a controllo numerico (CNC).

Queste macchine, ormai disponibili per ogni tipo di lavorazione, consentono di ottenere un'elevata produttività indipendentemente dalle quantità prodotte, aumentando così la competitività anche delle aziende che lavorano su piccoli lotti.

Per quanto riguarda la distribuzione nel settore del mobile si assiste in questi anni ad una lenta razionalizzazione e modernizzazione; infatti la grande distribuzione mobiliara, che nel 1991 rappresentava il 2% del fatturato complessivo, è passata al 3,5% nel '93 e attualmente si aggira intorno al 4,6% e le stime prevedono che questa quota salirà all'8% nel '98.

1.9 LA CONGIUNTURA

In questo paragrafo prima presentiamo l'attuale situazione congiunturale italiana nel settore legno-mobile; successivamente, dato il carattere globale del mercato del mobile, tratteremo brevemente la situazione internazionale del settore.

1.9.1 La situazione italiana del settore del legno-mobile

Dopo un 1995 nel quale la crescita del PIL italiano è stata di circa il 3%, le stime per il 1996 parlano di una crescita analoga.

Le esportazioni hanno dato il principale contributo alla crescita, confermando una sostanziale tenuta dei livelli raggiunti nel 1995. Le importazioni hanno mostrato un decremento, riflettendo la debolezza della domanda interna.

Le politiche di risanamento del bilancio pubblico, avviate per conseguire gli obiettivi di Maastricht, hanno avuto ripercussioni negative sui consumi, in particolare sono penalizzati i consumi di beni durevoli e quindi anche quelli dei mobili. L'inflazione è diminuita grazie soprattutto alla riduzione dei prezzi alla produzione.

Per il futuro un elemento positivo del quadro macro-economico italiano è rappresentato dalla diminuzione dei tassi di interesse e dalla sostanziale tenuta della competitività delle merci italiane sui mercati internazionali.

L'andamento congiunturale negativo ha caratterizzato anche gli altri Paesi europei che fanno parte dell'Unione Europea.

Nel 1996 il macro-settore del legno-mobile è stato generalmente caratterizzato dal calo della domanda sia dei prodotti della prima trasformazione che dei prodotti finiti.

L'andamento congiunturale negativo in Italia e in genere nella maggioranza dei Paesi dell'Unione Europea ha ridimensionato il reddito disponibile dei consumatori. La riduzione della domanda finale si è progressivamente diffusa anche ai beni intermedi, rafforzando la competizione fra i produttori con il conseguente rallentamento della dinamica dei prezzi.

L'andamento del settore del mobile è stato caratterizzato dalla contrazione dei consumi, sia pubblici che privati, sul mercato interno e dalla perdita del vantaggio della svalutazione in seguito al rientro della lira nello SME.

Per quanto riguarda il settore delle costruzioni, a cui fanno riferimento direttamente tutti i comparti dei prodotti in legno per uso edile, nel 1996 nella maggioranza dei Paesi europei si è registrata una contrazione (-0,3%) che ha

riguardato tutti i comparti, soprattutto quello residenziale, ad eccezione del rinnovo e del non residenziale privato.

Nel settore delle costruzioni anche per il 1997 si stima che i tassi di crescita saranno inferiori a quelli del PIL nella maggioranza dei Paesi europei.

In Italia il settore dei prodotti in legno si è mantenuto sui livelli recessivi del 1993-1994, nonostante la leggera ripresa del settore delle costruzioni in generale.

Entriamo ora più in dettaglio presentando i dati forniti dalla Federlegno. Suddivideremo il macrosettore del legno-mobile in due settori: il settore del legno che si riferisce, nella classificazione Istat, al codice DD20 (industria del legno e dei prodotti in legno, esclusi i mobili) e che riguarda soprattutto le prime lavorazioni del legno, ed il settore del mobile che si riferisce al codice DN36.1 (fabbricazione di mobili) e che riguarda le seconde lavorazioni del legno.

Il settore del legno

| | 1994 | 1995 | 1996* | $\Delta\%$ '96/'95 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| fatturato* | 28.000 | 32.800 | 31.490 | -4,0% |
| export** | 1.708 | 2.118 | 2.100 | -0,7% |
| import** | 5.198 | 6.150 | 5.537 | -10,0% |
| saldo comm.** | -3.490 | -4.032 | -3.432 | +14,8% |

Tabella 1-15 L'andamento del settore del legno

(*Stime Federlegno-mobile; **Dati Istat, in miliardi di lire, a prezzi correnti)

La produzione industriale

Nel periodo gennaio-settembre 1996 per il settore del legno l'indice della produzione industriale è diminuito del 6,8% rispetto allo stesso periodo 1995. Le previsioni per l'ultimo trimestre 1996 protendono per una leggera ripresa della produzione. Infatti, da quanto rilevato dall'ACIMALL (Associazione Costruttori Italiani Macchine e Accessori per la Lavorazione del Legno), gli investimenti in macchinari hanno registrato un arresto della fase di contrazione.

Il 1996 dovrebbe essersi concluso con una contrazione del volume della produzione rispetto al 1995 di oltre il 6%.

Le cause di questa contrazione sono da addebitarsi in primo luogo alla mancata ripresa del settore delle costruzioni e secondariamente al rallentamento delle esportazioni del settore del mobile con le relative conseguenze decelerative sui

comparti produttori di semi-finiti lignei (compensati, pannelli, ecc.) e semilavorati.

Nella Tabella 1-16 presentiamo i dati relativi alla produzione industriale nel gennaio-settembre 1996 confrontandoli con lo stesso periodo dell'anno precedente e utilizzando come base la produzione nel 1990.

| | gen.-set.1995 | gen.-set.1996 | $\Delta\%$ '96/'95 |
|--|---------------|---------------|--------------------|
| Legname segato | 92,20 | 78,78 | -14,56 |
| Liste e tavolette per pavimenti | 86,40 | 80,96 | -6,29 |
| Legname compensato | 116,30 | 104,79 | -9,90 |
| Legname tranciato | 115,00 | 111,55 | -3,00 |
| Pannelli fibro-legnosi e di schegge | 110,60 | 97,25 | -12,07 |
| Porte e finestre | 111,60 | 102,60 | -8,06 |
| Imballaggi, pallets | 130,50 | 150,39 | 15,24 |
| Industria del legno e dei prodotti in legno | 108,40 | 101,26 | -6,58 |

Tabella 1-16 La produzione industriale nel settore del legno
(N.I. Base 1990=100)

Il fatturato e il portafoglio ordini

Gli indici di fatturato e ordinativi hanno evidenziato una dinamica tendenziale fortemente negativa.

Infatti l'indice degli ordini dell'industria del legno e dei prodotti in legno (esclusi i mobili) ha evidenziato una diminuzione del 6,3% nel periodo gennaio-settembre 1996 rispetto allo stesso periodo del 1995, determinata dalla diminuzione del 7,2% della componente interna e dal calo del 1% sul mercato estero. Nello stesso periodo l'indice per il fatturato sul mercato interno è calato del 4,5%, quello sui mercati esteri dello 0,5%.

I prezzi

Il periodo gennaio-settembre 1996 è stato in generale caratterizzato da una fase deflattiva dei prezzi all'origine. I prezzi praticati sul mercato interno dai produttori nazionali dell'industria del legno e dei prodotti in legno hanno mostrato un andamento congiunturale decrescente. Le variazioni congiunturali per i prodotti semifiniti di legno e per i prodotti per l'edilizia sono risultate di segno negativo. Rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente i prezzi alla produzione per i prodotti semifiniti di legno sono aumentati solo dell'1,7%, per i prodotti dell'edilizia del 3,1%.

Il commercio estero

Per il settore del legno il valore complessivo dell'export nel primo semestre 1996 è stato di 972 miliardi di lire, quello dell'import di 2.763 miliardi di lire. Le esportazioni sono diminuite in valore dello 0,7%. Le importazioni sono diminuite in valore del 10%. Per tutto il 1996 si stima un fatturato pari a circa 31.490 miliardi di lire di cui 2.100 miliardi provenienti dall'export (Tabella 1-17).

La diminuzione delle importazioni riflette l'andamento negativo della produzione, per cui il miglioramento del saldo commerciale è causato dal calo della domanda di materie prime legnose da parte dell'industria, che fronteggia una domanda interna ed estera molto debole.

Il settore del mobile

| | 1994 | 1995 | 1996* | Δ% '96/'95 |
|----------------------|--------|---------|---------|------------|
| fatturato* | 22.500 | 25.000 | 24.875 | -0,5% |
| export** | 10.603 | 13.300 | 14.800 | +6,0% |
| import** | 751 | 910 | 990 | +8,5% |
| saldo comm.** | +9.852 | +12.390 | +13.813 | +11,4% |

Tabella 1-17 L'andamento del settore del mobile

(*Stime Federlegno-mobile; **Dati Istat, in miliardi di lire, a prezzi correnti)

La produzione industriale

Nel 1996 il volume della produzione di mobili si è contratto rispetto il 1995 di circa l'1%. Infatti il ritmo di crescita delle esportazioni, che aveva trainato la crescita dei volumi nell'anno precedente, è rallentato mentre la domanda interna è rimasta stazionaria.

Nel periodo gennaio-settembre 1996 per il settore del mobile l'indice della produzione industriale (base 1990=100) è diminuito dell'1,2% rispetto allo stesso periodo del 1995. Le variazioni tendenziali sono risultate negative per tutti i comparti, eccetto che per le sedute (+3,7%) e per i mobili per ufficio e negozi (+0,1%). Particolarmente negativi gli andamenti nei comparti delle cucine (-3,6%) e soprattutto dei soggiorni e camere (-8,5%).

Il fatturato e il portafoglio ordini

Gli indici degli ordinativi hanno evidenziato una dinamica tendenziale alquanto debole. Infatti alla scarsa ricettività del mercato interno si è aggiunta un'inversione di tendenza degli ordinativi all'estero, che, dopo la crescita sostenuta de 1995, hanno mostrato segni di rallentamento. Nei primi 9 mesi del 1996 il portafoglio ordini estero è risultato stazionario rispetto allo stesso periodo del 1995. Gli ordinativi del mercato nazionale, invece, sono diminuiti del 5,4% rispetto allo stesso periodo del '95, per cui l'indice sintetico, che tiene conto sia dell'estero che dell'interno, è calato di circa il 3%.

Nello stesso periodo l'indice del fatturato totale è calato di circa l'1%.

Per tutto il 1996 si stima una riduzione tendenziale di circa lo 0,5% del fatturato complessivo tendenziale. Per quanto riguarda il settore delle cucine il fatturato stimato nel 1996 è pari a 2.500 miliardi, che diventano 4.000 se si includono anche gli elettrodomestici, con un decremento della produzione del 3,6%. Il mercato del mobile d'ufficio presenta una fase di stagnazione: le stime per il '96 prevedono un fatturato globale di 2.100 miliardi, quindi un incremento minimo rispetto l'anno precedente; questo andamento risente della mancanza di acquisti dell'amministrazione pubblica, che da sola contribuisce al 40% del fatturato, a causa dell'effetto "tangentopoli".

I prezzi

Nel periodo gennaio-settembre 1996 i prezzi praticati sul mercato interno dai produttori nazionali dell'industria del mobile hanno mostrato un andamento congiunturale sostanzialmente stazionario, confermando il tasso tendenziale al +3,7%.

I decrementi dei prezzi in lire delle importazioni delle materie prime e dei prezzi dei beni intermedi sono stati compensati dagli incrementi del costo del lavoro.

I prezzi al consumo hanno riflettuto la scarsa dinamicità della domanda interna, i prezzi all'export hanno dovuto tener conto della perdita del vantaggio della svalutazione.

Il commercio estero

Per il settore del mobile il valore complessivo dell'export nel primo semestre 1996 è stato di 6.878 miliardi di lire, quello dell'import di 478 miliardi di lire.

I dati mostrano un rallentamento rispetto ai due trimestri precedenti, anche se rispetto al corrispondente periodo del '95 le esportazioni sono cresciute sia in valore che in quantità ancora di circa il 6%. Andamenti che dovrebbero risultare

confermati anche per tutto il 1996, che dovrebbe quindi essersi chiuso con un valore totale di esportazioni di mobili di circa 14.000 miliardi di lire.

Questo valore rappresenterebbe quasi il 60% del fatturato totale del settore del mobile, sottolineando non solo l'attuale leadership mondiale dell'Italia nell'esportazione di mobili, ma anche come per molte aziende l'export sia la sola possibilità di sviluppo, stante la profonda crisi del mercato interno, che, negli ultimi cinque anni, ha mostrato una diminuzione dei consumi di circa il 20%.

Importante è però notare che anche in assenza del vantaggio offerto dalla svalutazione della lira si osserva non solo una tenuta della competitività dei mobili italiani a livello internazionale ma anche una crescita dell'export italiano.

Un elemento positivo per un settore votato all'esportazione come quello del mobile italiano è la constatazione di una sostanziale tenuta delle esportazioni italiane sui mercati tradizionali pur di fronte alla crescita a ritmi sostenuti dei Paesi emergenti dell'Asia, dell'Est Europa e dell'America Latina.

Nella prima metà del 1996 mentre le esportazioni verso l'Unione Europea sono aumentate del 4% in valore, rispetto al primo semestre 1995, raggiungendo un ammontare di circa 4.150 miliardi di lire, l'aumento della quota extra-UE è stato del 10%, per un ammontare di circa 2.725 miliardi di lire.

Nel primo semestre 1996 sui principali mercati di destinazione dei mobili italiani si sono registrati andamenti complessivamente soddisfacenti. Infatti al leggero decremento sul mercato tedesco (che nel primo semestre ha assorbito ben 1.693 miliardi di lire delle esportazioni italiane) si è contrapposto l'incremento delle esportazioni soprattutto verso il Regno Unito (383 miliardi di lire) - con un aumento del 14% sia in quantità che in valore - e la Francia (947 miliardi di lire).

Nella Tabella 1-18 riportiamo, sia in termini monetari che quantitativi, le esportazioni dei mobili italiani nei primi sei mesi del 1996 confrontati con i rispettivi mesi del 1995.

| | Valori (miliardi di lire) | | | Quantità (tonnellate) | | |
|----------------|---------------------------|-------------------|---------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| | gen.- giu.1995 | gen.- giu.1996 | Δ% '96/'95 | gen.- giu.1995 | gen.- giu.1996 | Δ% '96/'95 |
| Unione Europea | 4.009 | 4.150 | 4% | 468.296 | 505.965 | 8% |
| Paesi extra-UE | 2.470 | 2.728 | 10% | 313.147 | 324.802 | 4% |
| Totale | 6.479 | 6.878 | 6% | 781.443 | 830.767 | 6% |

Tabella 1-18 Esportazioni di mobili gennaio-giugno 1996

(Fonte: Federlegno-Arredo)

Nella Figura 1-12 viene suddiviso il valore complessivo dell'export nel primo semestre 1996, pari a 6.878 miliardi di lire, fra i principali Paesi di destinazione.

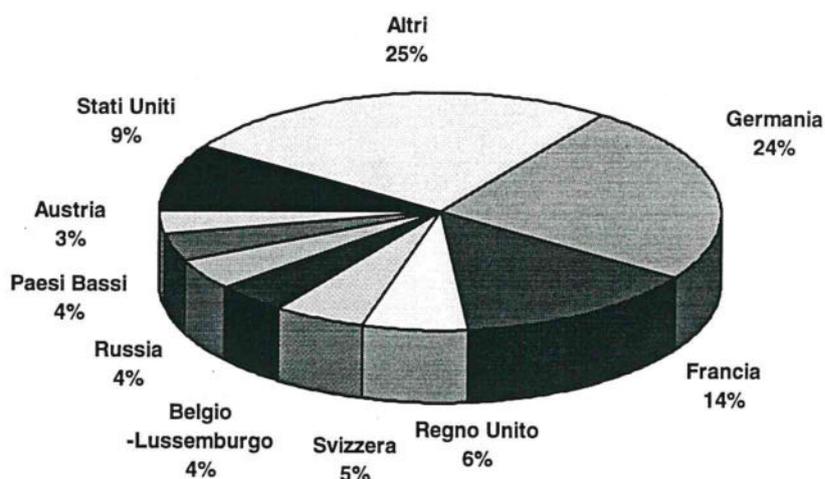


Figura 1-12 Esportazione di mobili gennaio-giugno 1996, suddivisa per Paese di destinazione
(Fonte: Federlegno-Arredo)

Dal punto di vista merceologico hanno mostrato andamenti ancora positivi soprattutto le esportazioni di imbottiti e sedute in generale.

I mobili per cucina hanno mantenuto l'espansione delle esportazioni anche se i valori assoluti risultano ancora relativamente meno consistenti rispetto gli altri comparti del settore del mobile; nel '96 si stima che le vendite all'estero di mobili per cucina raggiungeranno i 350 miliardi di lire, cioè ben il 53% in più del '95, dovuto soprattutto alla forte penetrazione sul mercato russo dove si è esportato per 60 miliardi di lire (il 16% del totale), segue la Francia che acquista il 10% delle esportazioni italiane in questo comparto, poi la Svizzera (9%) e la Grecia (6%).

Sostanzialmente stazionario l'andamento per i mobili per ufficio e per i mobili per sale da pranzo e soggiorni. L'export di mobili per ufficio si aggira per il 1996 sui 650 miliardi, di cui circa 25 in Cina, che si presenta per il futuro come il mercato più promettente, anche se attualmente l'Italia rappresenta solo l'ottavo esportatore di mobili per ufficio in Cina.

Nella Tabella 1-19 vengono indicate, sia in termini di fatturato che in termini di quantità, le esportazioni di mobili suddivisi a seconda della loro tipologia nel primo semestre del 1996 e confrontati con i rispettivi dati del 1995.

| | Valori (miliardi di lire) | | | Quantità (tonnellate) | | |
|----------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| | gen.- giu.1995 | gen.- giu.1996 | Δ% '96/'95 | gen.- giu.1995 | gen.- giu.1996 | Δ% '96/'95 |
| Imbottiti | 1.603 | 1.750 | 9% | 103.703 | 107.635 | 4% |
| Sedie e panche | 553 | 810 | 46% | 108.050 | 115.518 | 7% |
| Sale da pranzo e soggiorni | 773 | 790 | 2% | 81.628 | 80.862 | -1% |
| Camere da letto* | 439 | 475 | 8% | 80.697 | 89.055 | 10% |
| Mobili per uffici | 425 | 423 | 0% | 63.780 | 62.692 | -2% |
| Cucine | 136 | 208 | 53% | 18.141 | 26.518 | 46% |
| Parti di mobili | 889 | 674 | -24% | 100.983 | 98.661 | -2% |
| Altri mobili | 1.659 | 1.748 | 5% | 224.461 | 249.826 | 11% |
| Totale | 6.479 | 6.878 | 6% | 781.443 | 830.767 | 6% |

Tabella 1-19 Esportazione di mobili gennaio-giugno 1996, suddivisa per comparti
(*vengono considerati anche i letti in metallo; Fonte: Federlegno-Arredo)

Nel grafico successivo vengono indicate la percentuale del valore delle esportazioni dei vari comparti del mobile nel primo semestre del 1996.

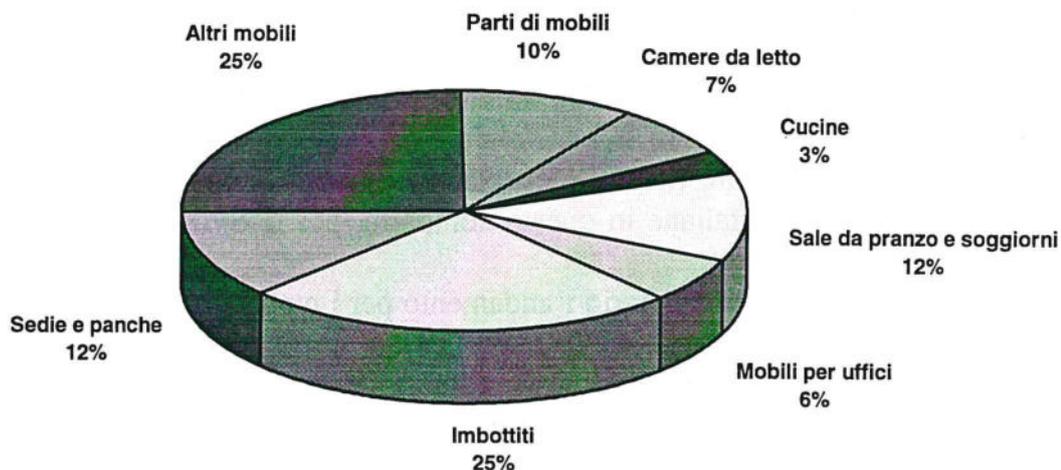


Figura 1-13 Esportazione di mobili gennaio-giugno 1996, suddivisa per comparti
(Fonte: Federlegno-Arredo)

1.9.2 La situazione internazionale del settore del mobile

I produttori di mobili devono ormai confrontarsi con un mercato globale; è quindi doveroso prendere in esame la situazione internazionale.

In questo paragrafo dopo aver esaminato l'attuale situazione produttiva dei Paesi dell'Unione Europea, analizzeremo i consumi dei due Paesi che insieme all'Europa costituiscono i due terzi del mercato mondiale di mobili: gli Stati Uniti e il Giappone.

L'Unione Europea

Il settore del mobile è una delle più importanti industrie dell'Unione Europea, fornisce lavoro a circa 865mila addetti distribuiti in 93mila imprese e fattura oltre 60 miliardi di ecu, pari a 120mila miliardi di lire; inoltre si stima che il settore del mobile dia lavoro ad almeno altre 700mila persone che lavorano nei comparti sub-fornitori del mobile.

La Germania è il maggior produttore europeo, con oltre il 30% della produzione totale, seguita dall'Italia con il 20,9%, dalla Francia (12,4%) e dal Regno Unito (12,3%).

I Paesi europei sono caratterizzati da una produzione di tipo industriale tranne la Grecia e il Portogallo, in cui prevalgono ancora piccole aziende a conduzione familiare di carattere artigianale. Il settore è caratterizzato dalla piccola e media impresa, anche se sussistono delle differenze tra le strutture industriali dei vari Paesi europei. Infatti mentre il numero medio di addetti a livello europeo è pari a 12, in Germania lo stesso numero è superiore a 110, in Francia a 50, in Gran Bretagna è inferiore a 20, mentre in Italia il numero medio degli addetti è solo pari a 6. A tal riguardo è interessante sottolineare come, mentre in Germania circa 1.650 imprese realizzano oltre 40mila miliardi di lire, in Italia un fatturato inferiore del 30% è realizzato da ben 35.000 imprese.

Nonostante questa frammentazione il primato delle esportazioni spetta all'Italia, con oltre il 30% del totale delle esportazioni dell'Unione Europea, seconda è la Germania con circa il 19% e a debita distanza seguono la Danimarca, la Francia, il Belgio e la Gran Bretagna.

L'industria europea del mobile presenta un elevato grado di specializzazione, sia nella produzione di determinate categorie di prodotto (imbottiti, cucine, ecc.), sia nella lavorazione di materiali diversi (legno, acciaio, materie plastiche).

Relativamente alle categorie di prodotto, si possono distinguere in ambito europeo nove comparti principali: imbottiti (che rappresenta oltre il 14% della produzione totale di mobili); cucina (più del 13%); ufficio (11,4%); mobili per soggiorni (11,0%); camere da letto (9,8%); materassi (4,4%); sedie (3,8%); mobili per negozi (3,8%); mobili per giardino (1,8%).

Il comparto dei mobili imbottiti è quello di maggiori dimensioni, occupando oltre 130mila persone per un totale di 7mila imprese; l'Italia e la Germania sono i leader europei producendo ciascuno circa il 30% della produzione dell'UE.

I comparti della cucina e del mobile per ufficio, pur essendo già i più concentrati, si stanno avviando verso un processo di ulteriore concentrazione.

In Europa, dopo il periodo positivo della fine degli anni '80, nei quali la produzione è cresciuta mediamente del 4,3% all'anno, creando circa 70mila nuovi posti di lavoro, i primi anni '90 hanno presentato un andamento negativo sia per quanto riguarda la produzione che l'occupazione.

Nel 1994 si è registrata una crescita della produzione e un andamento stabile dell'occupazione, anche se a livello dei singoli Paesi gli andamenti sono stati molto diversi tra loro.

Il 1995 è stato caratterizzato dalle difficoltà della Germania sia per quanto riguarda i consumi che la produzione, mentre l'Italia registrava ancora buoni andamenti dovuti soprattutto alle esportazioni.

Il 1996 mostra una tendenza negativa per entrambi i Paesi; in Germania il fatturato del primo semestre è diminuito del 2,2% rispetto al corrispondente periodo del 1995, la tendenza è stata particolarmente negativa per quanto riguarda il mobile per ufficio con una diminuzione del 8,9%, inoltre si è registrato un calo degli addetti del 4,1%.

La maggiore minaccia per i Paesi dell'Europa occidentale è rappresentata dai Paesi asiatici emergenti e dai Paesi dell'Europa dell'Est.

I Paesi asiatici, pur esportando un valore complessivo di mobili inferiore del 70% a quello dell'Europa, in circa dieci anni hanno raddoppiato la quota di esportazioni di mobili sul valore complessivo del loro export, passando dal 6,8% al 15,7%.

Per quanto riguarda i Paesi dell'Est particolarmente attiva si è dimostrata la Polonia, che ha esportato nel 1995 il 73% della produzione complessiva di mobili, che ammonta a circa 1,6 miliardi di dollari, e che ha potuto sfruttare il processo di delocalizzazione da parte di imprese tedesche e scandinave.

Per quanto concerne i Paesi dell'Unione Europea, le prospettive sono strettamente correlate con il processo di unificazione europea, che, anche se solo a partire dal 1998, dovrebbe portare ad un'inversione dei consumi di mobili e di conseguenza una crescita di tutto il settore europeo dell'arredamento.

Gli Stati Uniti

Il mercato statunitense del mobile ha mostrato un andamento positivo per il 1996; le vendite di mobili hanno raggiunto un fatturato pari a 49,5 miliardi di dollari e l'aumento del consumo di mobili è stato del 3,9%.

L'aumento dell'edilizia residenziale, una probabile diminuzione dei prezzi di consumo e il calo dei tassi di interesse fanno essere sufficientemente ottimisti sull'aumento delle vendite negli Stati Uniti che, sempre secondo le previsioni, dovrebbero aumentare del 2,9% nel 1997 e del 5,8% nel 1998 portando le vendite di mobili rispettivamente a 50,9 miliardi di dollari e a 53,9 miliardi di dollari.

Nel 1996 gli Stati Uniti hanno importato oltre 12 miliardi di dollari di mobili, un quarto dei quali (25,7%) importati dal vicino Canada, un quinto (19,9%) dalla Cina, quote considerevoli anche dal Messico (14,8%) e da Taiwan (10,5%).

Le importazioni dall'Italia nel 1996 rappresentano il 6,1% e sono aumentate del 7,5% rispetto al 1995; il 55% dei mobili esportati negli Usa è rappresentato da sedute e in particolare imbottiti.

Attualmente i produttori statunitensi sono preoccupati dalla penetrazione nel loro mercato di produttori asiatici e stanno attuando opportune contromisure per evitare la perdita di ulteriori quote di mercato.

Il Giappone

Il Giappone rappresenta il terzo mercato mondiale del mobile dopo quello dell'Unione Europea e degli Stati Uniti.

Il mercato giapponese rimane ancora chiuso alla penetrazione commerciale; in Giappone le importazioni rappresentano solo il 20% del consumo totale di mobili.

I motivi che hanno determinato una certa difficoltà ad esportare in Giappone sono: la presenza di barriere doganali (solo a partire dal Gennaio del 1997 l'aliquota media per le importazioni dei mobili è scesa all'1,9%), i gusti dei consumatori locali che preferiscono mobili più piccoli e meno ingombranti di quelli europei (a causa delle dimensioni modeste delle abitazioni giapponesi e della minore dimensione fisica degli orientali), e la presenza di un consumatore molto esigente, abituato ed elevati rapporti qualità/prezzo e a valutare attentamente la durabilità, l'accuratezza e la precisione delle lavorazioni per ogni prodotto.

Comunque dal 1990 le importazioni in Giappone hanno mostrato un andamento crescente, fino a raggiungere nel 1995 un valore pari a 3mila miliardi di lire, di cui il 50% è rappresentato da mobili in legno.

Il principale fornitore di mobili è Taiwan, che esporta in Giappone mobili di fascia medio-bassa, mentre l'arredamento di fascia medio-alta viene importato dall'Europa e dagli Stati Uniti.

Il mobile italiano è molto apprezzato in Giappone soprattutto per il suo design e il prezzo, che risulta più conveniente rispetto ad altri Paesi europei, anche se attualmente i Paesi asiatici rappresentano una seria minaccia per l'esportazione in Giappone.

1.10 LE PROSPETTIVE

In questo paragrafo analizzeremo le prospettive e i probabili futuri sviluppi del settore del legno-mobile con particolare riferimento soprattutto al comparto del mobile.

Le prospettive riguardanti il consumo di mobili in Italia sono essenzialmente legate a due aspetti: il processo di unificazione del mercato europeo e l'andamento dei prezzi nel settore immobiliare.

Infatti l'attuale andamento negativo dei consumi in Europa è determinato dalle politiche adottate dai Paesi europei per rispettare le direttive di Maastricht, quindi finché il processo di unificazione europea non sarà a buon punto, non si prevede un'inversione di tendenza dei consumi.

Più pessimiste sono le previsioni riguardanti il mercato immobiliare che, nonostante una recente stabilizzazione dei prezzi, è fortemente penalizzato dall'attuale elevata tassazione sugli immobili. Quindi soprattutto nelle città si acquistano appartamenti di piccole dimensioni che sicuramente non incentivano l'acquisto di mobili. Questo è determinato anche dalla crisi dell'edilizia, che non sembra avere prospettive di miglioramento prima del 2000.

Inoltre per quanto riguarda l'Italia il numero di matrimoni e di nascite sembra destinato a scendere, quindi non ci si può aspettare un aumento degli acquisti di mobili da una riorganizzazione dell'assetto interno delle abitazioni a causa di mutate esigenze familiari.

Questi elementi penalizzano notevolmente il consumo di mobili, in quanto rappresenta in genere un acquisto impegnativo, che coinvolge generalmente tutta la famiglia, ma, non essendo vitale, in periodi di recessione è uno dei primi acquisti ad essere procrastinato; per questo motivo il mobile è stato inserito dall'osservatorio Findomestic tra i consumi "sensibili", ossia quelli per i quali la propensione all'acquisto si modifica significativamente in rapporto all'evoluzione della capacità di spesa della famiglia.

Infine non bisogna dimenticare la crisi degli investimenti del settore pubblico, che rappresenta ben il 40% delle vendite di mobili per ufficio.

Le stime prevedono per il 1997 un calo dei consumi di mobili del -1,8% rispetto al 1996, mentre i prezzi dovrebbero salire del 3%.

A questa crisi del mercato interno si contrappongono, invece, ottime prospettive per quanto riguarda i mercati europei e soprattutto extra-europei.

Secondo stime attendibili, gli incrementi delle esportazioni di mobili verso i Paesi dell'Unione Europea faranno registrare, nel medio periodo, tassi del 4%, mentre assai più consistenti dovrebbero essere quelli verso l'area extra-Unione Europea (+10%).

In tal senso è significativo il programma promozionale 1997 proposto dall'ICE (Istituto per il Commercio Estero) che ha come priorità geografiche l'area asiatica

del Pacifico, dove vengono stanziati circa il 30% dei fondi del programma, seguita dall'Unione Europea con il 15%, dal Nafta (North American Free Trade Agreement, che interessa gli Stati Uniti, il Canada e il Messico) e dai Paesi dell'Europa Centro-orientale.

In Paesi come la Russia, la Cina, l'India, il Sud America sono in atto mutamenti dei gusti, dei redditi e dei consumi molto significativi che possono portare ottimi risultati per le esportazioni, non solo di mobili italiani ma di tutti i prodotti "made in Italy" che godono di un'ottima immagine a livello internazionale.

In questi Paesi la popolazione che può permettersi mobili importati dall'Italia sono una netta minoranza; ma in Paesi popolosi come l'India e la Cina queste "nicchie" di mercato sono comunque costituite da decine di milioni di persone; rappresentano potenziali clienti degli esportatori italiani in quanto cercano di imitare lo stile di vita occidentale e guardano al prodotto italiano, soprattutto nel campo della moda, nel modo di vivere, come a un obiettivo esistenziale, sociale ed economico da raggiungere.

In questi nuovi Paesi, la competizione internazionale diventerà sempre più aggressiva vista l'enorme potenzialità dei mercati e le imprese italiane potrebbero essere troppo piccole per attivare investimenti adeguati per un'efficace politica di penetrazione. In tal senso è necessario pensare ad un "sistema Italia", che sfruttando in tutte le sue potenzialità l'immagine già affermata del "made in Italy", riesca a imporre il prodotto italiano in questi nuovi Paesi. In questo senso risulta interessante quanto è stato fatto dal Gruppo Cucine Assarredo che ha costituito un gruppo promozionale come l'IKD (Italian Kitchen Diffusion) al fine di promuovere la diffusione nel mondo dei mobili da cucina italiani; questo viene fatto ricercando la collaborazione di tutti i protagonisti della realtà del settore, dalle aziende produttrici ai fornitori di servizi specialistici. Tra gli obiettivi dell'IKD c'è la creazione di un marchio di qualità per le cucine italiane, l'individuazione di mercati dove è possibile svolgere azioni promozionali, favorire la partecipazione organizzata delle aziende italiane alle più significative esposizioni internazionali.

Per poter esportare in mercati sempre più lontani e per difendersi dall'attacco di Paesi a basso costo del lavoro e con abbondante materia prima, le aziende italiane dovranno porsi il problema dell'internazionalizzazione.

Inoltre anche l'attuale esportazione di mobili è caratterizzata, soprattutto per le piccole imprese, dalla mancanza del presidio dei canali di entrata e di distribuzione nei mercati esteri, che sono, in genere, controllati dai "buyers", da importatori o da altri intermediari. La conseguenza di questo è che molte aziende che esportano riescono a "catturare" una quota assai limitata del valore prodotto nella catena internazionale di cui fanno parte. In tal modo queste aziende si trovano in una posizione di debolezza, in quanto dipendono da coloro che

controllano i canali di vendita. I rischi, derivanti soprattutto dalla fluttuazione della domanda, finiscono per scaricarsi sul produttore che spesso deve produrre ad un prezzo imposto dall'importatore.

Per molte imprese sarà importante non solo aumentare ma anche consolidare la propria presenza sui mercati esteri, quindi molte imprese che non si sono poste il problema dell'internazionalizzazione dovranno farlo nei prossimi anni, altrimenti rischiano di uscire dal mercato.

Le imprese dovranno sapersi muovere in un mercato estero in maniera non più episodica ma articolata; dovranno sempre più adottare strategie di internazionalizzazione che prevedono l'impegno di tutte le risorse aziendali; dovranno sempre più pensare i loro prodotti in funzione del possibile mercato di sbocco; anche la stessa organizzazione territoriale della produzione dovrà essere ridefinita; inoltre si dovrà pensare ad un rafforzamento della propria presenza internazionale attraverso l'apertura di filiali all'estero o lo sviluppo di relazioni privilegiate con operatori esteri (es. cessione di licenze).

Le prospettive dell'industria italiana del mobile sono strettamente legate agli attuali limiti della sua struttura imprenditoriale.

Gli imprenditori del settore sono intrisi di una mentalità produttivistica manifatturiera che, se è stata la forza nel passato, si presenta come debolezza per il futuro. L'imprenditore ha una percezione diretta di quel che succede nella propria fabbrica, ma ha difficoltà a capire i cambiamenti del mercato che sono legati ai gusti dei consumatori, divenuti più complessi, volatili, variegati. E soprattutto all'imprenditore manca una vera e propria cultura del mercato e della finanza. Infatti spesso si sottovaluta il ruolo della distribuzione e le conoscenze in materia finanziaria non vanno al di là dei rapporti, spesso conflittuali, con la propria banca. Meccanismi commerciali sofisticati, come i gruppi d'acquisto tedeschi, o meccanismi finanziari articolati che conducono a gruppi quotati in borsa, se sono la realtà in altri Paesi, sono attualmente impensabili per la maggior parte delle nostre imprese del settore. La maggior parte delle imprese del settore per decenni si sono basate sull'autofinanziamento e sul credito commerciale nella forma più elementare.

Un altro limite per la maggior parte delle aziende italiane è la loro proprietà familiare: questo porta spesso ad imprenditori costretti a subordinare importanti scelte aziendali a lealtà familiari. Se nella fase di crescita del settore la base familiare delle aziende ne ha garantito la coesione, nella fase di consolidamento e proiezione internazionale questi atteggiamenti possono soffocare la formazione di un management professionale. Se i ruoli aziendali vengono assegnati in base al rapporto di parentela con l'imprenditore, la probabilità di avere persone non pienamente competenti in ruoli di responsabilità è elevata; questo costituisce un problema di grande importanza che non è ancora stato del tutto affrontato data la

giovane età del settore. Sarà sempre più importante investire in formazione e creare un capitale umano competente, mettendo alla prova i "successori" in duri percorsi formativi esterni all'impresa, in Italia o all'estero, e in competizione con un giovane management di mestiere che dovrà crescere anche in questo settore. Se la proprietà familiare ha generato grande dedizione e ha facilitato l'orientamento di lungo periodo nella gestione delle aziende, contribuendo a snellire e al tempo stesso a rendere più coese le organizzazioni attraverso i vincoli personali, ora si tratta di combinare questi importanti vantaggi con la necessità di strutture organizzative più vaste e bisognose di chiari meccanismi di delega e controllo.

La crescente integrazione in campo internazionale potrà rendere insufficiente l'attuale modello di offerta italiano, basato su una miriade di imprese piccole coordinate informalmente attraverso i meccanismi tipici dei distretti industriali. Tale modello, pur vantaggioso per una quantità di aspetti, non riesce ad esprimere al meglio alcune funzioni chiave della nuova realtà competitiva: pianificazione strategica e finanziaria, gestione di forme distributive evolute, integrazione di diverse culture dell'arredare, coordinamento e razionalizzazione dell'intero ciclo produttivo e logistico in funzione di strategie di prodotto multilocali o globali.

Molte imprese di piccole dimensioni sopravvivono inoltre grazie ad una sottovalutazione, rispetto ai valori di mercato, dei costi di produzione, sfruttando spesso la possibilità di sfuggire ad alcune disposizioni legislative. Così facendo contribuiscono a creare un clima di esasperata competitività sul mercato nazionale che, se da un lato ha costituito un incentivo ad esportare e a ridurre i costi da parte delle aziende maggiori, dall'altro tende a deprimere la redditività media, ostacolando i processi di autofinanziamento e investimento.

Le aziende leader italiane, invece, appaiono spesso sottodimensionate rispetto alle esigenze poste dall'evoluzione mondiale del settore. Tuttavia è impensabile rinunciare alla vitalità e alla ricchezza del tessuto produttivo formato dalle piccole e medie imprese; puntare su una forte concentrazione del settore porterebbe ad effetti disastrosi di perdita di flessibilità, capacità di innovazione e ricambio imprenditoriale.

Bisognerà invece cercare di razionalizzare tale tessuto, chiudendo gli interstizi nei quali si sviluppano aziende dequalificate e marginali. Ciò non potrà essere frutto di impostazioni normative, anche se un maggior rispetto delle normative fiscali può aiutare; occorrerà invece operare sulla domanda, affinché aumentino gli standard di qualità e servizio richiesti, e sull'offerta perché l'adozione di forme imprenditoriali più qualificate e istituzionalizzate si traduca nell'acquisizione di concreti vantaggi competitivi. Questo potrà portare all'innalzamento del livello delle dimensioni medie delle imprese, preservando al tempo stesso la varietà, l'autonomia e la competizione che rappresentano un elemento vitale ed imprescindibile per il settore.

Molti operatori del settore ritengono importante che alcune aziende leader nel settore diventino degli “orchestratori”, cioè svolgano un ruolo di coordinamento e orientamento strategico ed operativo che le piccole imprese da sole non sono in grado di esprimere. Queste imprese dovranno essere caratterizzate da una notevole dimensione aziendale e dovranno avere una chiara e mirata strategia di prodotto e di mercato, precisi obiettivi di eccellenza in specifiche competenze e risorse tali da sostenere investimenti diretti esteri sufficienti a conseguire i vantaggi di una strategia internazionale. In alcuni casi dovranno essere in grado di coordinare tipologie produttive diverse, superando l’attuale specializzazione per comparto produttivo. Quindi il sistema sarebbe caratterizzato da due tipologie aziendali: gli “orchestratori” e le piccole e medie imprese, che beneficeranno l’un l’altro se il sistema riuscirà a preservare chiare e trasparenti regole di concorrenza e a migliorare lo scambio di informazioni e risorse. Le piccole e medie imprese funzioneranno da base produttiva e “palestra” di risorse per le aziende più grandi; gli orchestratori agiranno da “faro” e fonte di informazione sui mercati esteri e sulle innovazioni tecnologiche più radicali. Il continuo rapporto e l’integrazione tra questi due “poli” del sistema dovrebbe assicurare il ricambio imprenditoriale e la valorizzazione delle innovazioni strategiche.

In tal senso si può facilmente prevedere per il futuro un aumento dimensionale delle imprese, anche all’interno dei distretti, come conseguenza non solo di un naturale processo di selezione ma anche per avere maggiori capacità di esportazione. Gli stessi distretti saranno caratterizzati da meno imprese oppure gruppi che controlleranno parti rilevanti del fatturato del distretto.

Un elemento molto importante da tenere in considerazione è che il successo del design italiano spesso è stato determinato da un rapporto personale tra l’imprenditore e il designer, avendo quest’ultimo l’intera responsabilità dell’interpretazione dei bisogni del consumatore e, in qualche caso, anche dell’ingegnerizzazione del prodotto. In tal modo l’imprenditore si limita a fornire indicazioni generali sulle proprie esigenze e il management si occupa di tradurre passivamente in prodotto le intuizioni del designer. In un ambiente sempre più competitivo e complesso le aziende che si affidano al design come fattore fondamentale di successo dovranno rivedere le loro politiche. L’imprenditore dovrà diventare più selettivo nelle sue richieste, in coerenza con una chiara strategia aziendale; il management dovrà organizzare più sistematicamente l’interazione con il designer, per facilitarne l’integrazione nel più ampio processo decisionale dell’impresa, mediando in particolar modo i conflitti culturali che nascono quando l’azienda assume una marcata proiezione internazionale; l’organizzazione stessa del designer si farà più complessa, per interfacciarsi meglio con l’azienda, che a sua volta, potrà dotarsi di risorse interne con competenze di progettazione. Quindi non si tratterà di “burocratizzare la

creatività”, ma di prendere atto che il design diventerà progressivamente un fattore più lontano dalle aziende italiane e vario in un mercato sempre più globale. Se le aziende italiane saranno in grado di organizzarsi per collegarsi alle sorgenti di design provenienti da diverse culture, rielaborandone e integrandone gli spunti in una strategia coerente, l’Italia potrà mantenere, pur in modo nuovo, il ruolo di “fucina” del design, che gli è riconosciuto a livello internazionale. Iniziative associative pubbliche possono favorire questo processo, creando occasioni di attrazione delle migliori capacità internazionali, come corsi di specializzazione, centri di ricerca e mostre permanenti.

I consumatori richiederanno sempre di più un arredamento personalizzato e di alta qualità; le aziende quindi dovranno essere pronte a produrre mobili quasi su misura. La conseguenza diretta di questa evoluzione è che si sta riducendo la quota dei pezzi prodotti in continuo a favore di una lavorazione effettuata su macchine isolate (cioè macchine non disposte in linea); questa tendenza è sottolineata dalla Figura 1-14 che confronta le due diverse modalità di produzione del 1990 con le previsioni per il 2000.

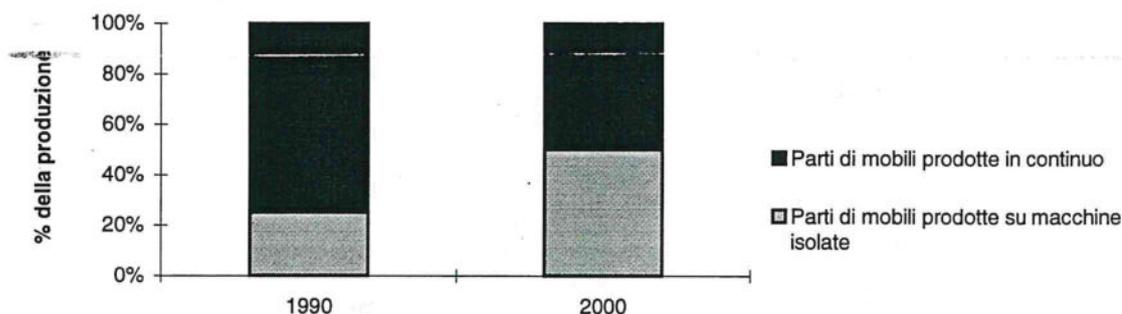


Figura 1-14 Variazioni di tendenza nella produzione di parti di mobili (Fonte: LM 1996)

La decisione di quanta parte della produzione sarà svolta in continuo e quanta su macchine isolate dipenderà anche dai costi aziendali, in quanto ci sono due esigenze antitetiche: l’azienda che per diminuire i costi ha tutta la convenienza ad aumentare la quota di produzione in continuo, e il mercato che richiede prodotti sempre più differenziati e personalizzati spingendo la produzione verso macchine isolate.

La Figura 1-15 illustra il diverso mix dei componenti fabbricati nel 1990 e una previsione delle loro variazioni per il 2000.

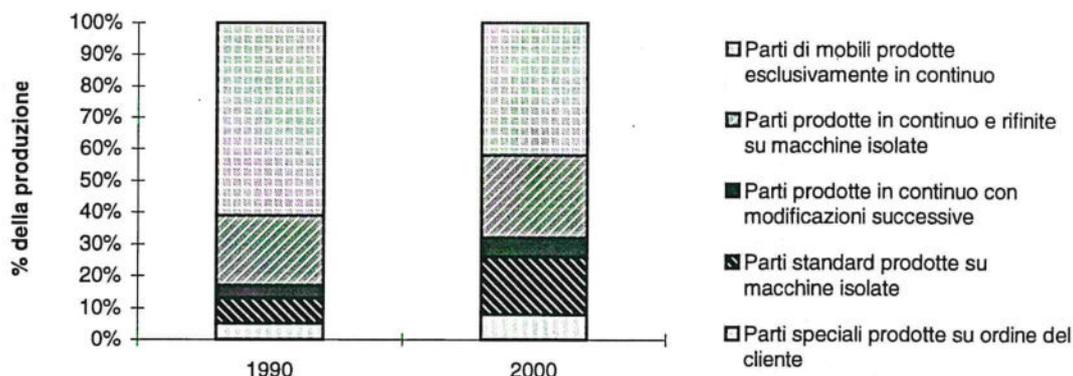


Figura 1-15 Variazione del mix dei componenti in una fabbrica di mobili (Fonte: LM 1996)

Nella Figura 1-16 presentiamo la diversa composizione degli investimenti prevista tra il 1990 e il 2000, sottolineando come diminuiscano gli investimenti destinati alla produzione ed aumentino quelli relativi al controllo e alla logistica.

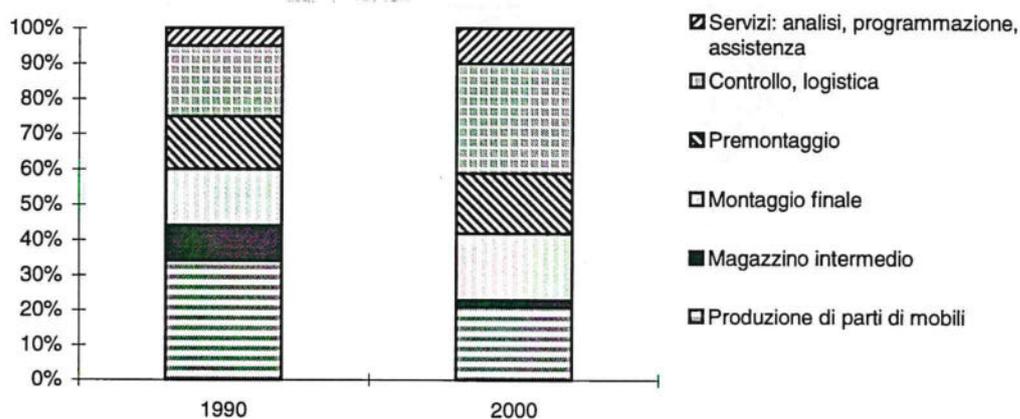


Figura 1-16 Probabile ricomposizione degli investimenti (Fonte: LM 1996)

Secondo le previsioni, nei prossimi anni, le quote di mobili tradizionali “di massa”, prodotti in serie su nastri scorrevoli, continueranno a scendere, anche se lentamente, nei Paesi dell’Europa occidentale; tale quota è invece destinata ad aumentare sul mercato mondiale, in particolare in Asia e in Sud America. In questi Paesi infatti iniziano solo adesso ad avere successo i mobili “di massa” di

design europeo; invece nei Paesi dell'Est c'è già la richiesta di un prodotto più sofisticato ed accattivante, cioè di un mobile che vada oltre il tradizionale mobile in serie.

La globalizzazione dei mercati, l'avvento di nuove tecniche di marketing, l'adozione di più avanzate tecnologie informatiche, ma soprattutto il cambiamento del comportamento di acquisto dei consumatori, sempre più esigenti ed informati, stanno portando e porteranno, sempre di più a profonde trasformazioni nel sistema della distribuzione commerciale.

I primi a risentire di questi cambiamenti sono i piccoli operatori della distribuzione, che rappresentano la maggioranza dei rivenditori nel settore del mobile. Nel futuro si assisterà ad una razionalizzazione del settore distributivo, che inevitabilmente porterà all'uscita dal mercato di molti negozi tradizionali, che non potranno reggere la concorrenza con i distributori di maggiori dimensioni.

Alla piccola distribuzione, non avendo la possibilità di competere nella fascia bassa con le grandi superfici di vendita dei nuovi distributori, rimangono due strade da percorrere: quella di iperspecializzarsi, selezionando i fornitori ed istituendo con essi un rapporto maggiormente collaborativo in modo da ottenere servizi e magari un'attività di co-marketing, realizzando congiuntamente azioni pubblicitarie e promozionali; oppure adottare forme di coordinamento contrattuale, come la formazione di gruppi d'acquisto o l'adesione a reti di franchising. Queste soluzioni consentono economie di scala, sia nella gestione degli acquisti che nella logistica, e possono permettere anche ad un piccolo operatore di competere con la grande distribuzione.

Comunque la formula commerciale con maggiori prospettive per il futuro è la grande superficie specializzata, che propone assortimenti specializzati per categoria merceologica o per funzione di consumo, su una superficie di vendita superiore ai 400 mq. In tal senso si assiste ad una progressiva differenziazione della grande distribuzione. E' probabile che da un'offerta qualitativamente modesta e giocata principalmente sul prezzo, che include spesso anche articoli per la casa e assimilati, ci si sposti verso un'offerta più mirata e verso fasce di mercato più alte.

In futuro sono prevedibili ulteriori entrate nel mercato italiano di grossi distributori esteri, che cercheranno di imitare il grosso successo che ha avuto in Italia l'Ikea, il colosso svedese specializzato nella commercializzazione di mobili e complementi d'arredo, che nel corso del 1996 ha realizzato solo in Italia un fatturato superiore ai 300 miliardi.

Se da un lato l'entrata nel mercato di operatori esteri offre la garanzia di un know-how specifico e collaudato nell'ambito della grossa distribuzione, dall'altra rappresenta un duplice pericolo: quello di una concorrenza non solo orizzontale, verso i distributori, ma anche verticale, verso i produttori, in quanto quote di prodotto sempre più sostanziose potrebbero essere acquistate all'estero.

Nel settore del mobile sono buone le prospettive per il franchising; infatti alcuni produttori potrebbero affidarsi a questa formula commerciale, sia per la sfiducia verso una distribuzione troppo frammentata e disorganizzata, sia per i buoni risultati ottenuti da altre aziende che hanno aperto la strada in questo settore, in particolare la Natuzzi con la sua catena Divani&Divani.

Un'innovazione del franchising, nel settore dell'arredamento, è la partnership tra produttori per dare vita a un'insegna commerciale per l'arredamento di tutta la casa; questo è il caso di alcuni produttori come la B&B Italia, l'Arc Linea, il Gruppo Zucchi, che insieme daranno vita ai negozi "Vivere", per i quali le aziende rinunciano al proprio marchio, producendo mobili e complementi per l'arredo appositamente disegnati per questa catena distributiva.

Le prospettive di un utilizzo della rete informatica Internet per la vendita di mobili sono ancora tutte da verificare. Attualmente il totale delle vendite effettuate tramite Internet si aggira intorno ai 500 milioni di dollari mentre le stime per il Duemila parlano di cifre superiori ai 7 miliardi di dollari; comunque bisogna precisare che questo mercato interessa soprattutto gli Stati Uniti e il Canada. L'arredamento però non supera il punto percentuale del fatturato complessivo di questo tipo di commercio; questo è dovuto al fatto che Internet è ancora in una fase pionieristica e interessa solo marginalmente le famiglie, che sono i potenziali clienti del settore del mobile.

Migliori sono le prospettive per quanto riguarda la sola presentazione del proprio catalogo su Internet; infatti sta già ottenendo un buon successo Furnishing Planet, la prima fiera su Internet dell'arredamento italiano, con circa 50mila accessi al mese. La presentazione del proprio catalogo in rete può essere molto importante per le aziende che esportano, soprattutto fuori dall'Europa: in tal modo possono presentare i propri prodotti a un gran numero di importatori, senza dover aspettare l'organizzazione di mostre e fiere, che per le piccole aziende rappresentano attualmente le migliori opportunità per conseguire contatti con gli intermediari esteri.

I temi dell'ambiente e della limitazione delle risorse riguarderanno, nel prossimo futuro anche la progettazione e la produzione di mobili. Il problema dello sviluppo sostenibile e la consapevolezza che il mondo in cui viviamo, non è un supporto infinito di tutte le nostre attività, dovranno modificare le nostre modalità di produrre e consumare. Alcuni cambiamenti sono già in atto sia sul piano socio-economico che su quello degli orientamenti al consumo. Per molte aziende la qualità dell'ambiente diventerà un terreno fondamentale per la competizione industriale; le aziende che vinceranno saranno quelle che meglio sapranno ridefinire le loro strategie alla luce del nuovo quadro ambientale. Questo problema richiederà un profondo sforzo culturale; adeguare le strategie alla nuova evidenza delle problematiche ambientali non può infatti ridursi alla

ricerca di alcune opportunità imprenditoriali nel campo dello smaltimento di rifiuti o delle bonifica di aree inquinate. Il problema vero sta a monte: si tratta di ripensare il modo in cui i prodotti sono progettati e realizzati.

In rapporto a queste problematiche il settore del mobile potrebbe sembrare un po' in disparte, soprattutto per la stessa natura merceologica del prodotto in questione: il mobile non è un bene di largo consumo, il suo impiego non implica consumo di energia, i materiali di cui è composto non sono considerati pericolosi per l'uomo e per l'ambiente. Però, se è vero che i materiali di cui è fatto il mobile non sono pericolosi per l'uomo, la tematica dei microinquinanti e dell'inquinamento nelle abitazioni coinvolge anche sostanze che entrano in molti prodotti dell'arredamento (pensiamo all'utilizzo della formaldeide per costruire pannelli).

Anche se i mobili non consumano energia in fase d'impiego, come tutti i prodotti hanno un costo energetico di produzione che potrebbe essere ridotto. Inoltre sebbene i mobili siano prodotti durevoli, concorrono a formare il cumulo complessivo di rifiuti, tanto più che la durata di un mobile nelle nostre abitazioni tende a diminuire.

Quindi alla luce di questi problemi i produttori di mobili si dovranno sempre di più porre il problema del rapporto tra il mobile e l'ambiente, ricercando, per quanto possibile anche un'ottimizzazione delle risorse naturali, sia in fase di approvvigionamento e di produzione che nella fase di utilizzo e riciclo.

L'approvvigionamento della materia prima del settore del mobile, che rimane il legno, è legato non solo a temi ambientali ma allo stesso sviluppo del settore. E' di interesse per tutto il settore lo sviluppo di fonti di approvvigionamento sicure, per le quali si utilizzano tecniche colturali, di taglio e rimpiantumazione, che consentono di avere la foresta sempre viva e con lo stesso numero di piante. Inoltre con il proposito di tutelare le specie legnose più rare e di utilizzare legname economicamente più conveniente, la Federlegno in collaborazione con l'ICE stanno approntando un piano che punta ad identificare, con apposite missioni all'estero, nuove specie legnose, che finora poco note possano essere impiegate nel settore industriale. Alcuni Paesi del Sud America e dell'Africa offrono essenze, che, debitamente studiate e testate in laboratorio, possono essere utilizzate in modo complementare o sostitutivo rispetto a specie che al momento sono troppo sfruttate.

Attualmente l'80% dell'approvvigionamento di legname avviene all'estero; questa quota potrebbe essere ridotta del 10-20% se si riuscisse a sfruttare pienamente il patrimonio boschivo nazionale. Nel nostro Paese possono crescere specie pregiate, che vanno dal castagno al rovere, dal noce al ciliegio, però attualmente la produzione italiana è assolutamente insufficiente. Molte associazioni, tra le quali la Federlegno, sottolineano l'esigenza di un piano di restauro dei boschi italiani; un primo piano forestale venne attivato più di dieci anni fa, ma anche a causa di scarsi finanziamenti si è arenato. Attualmente si

sente la necessità di un rafforzamento delle piantumazioni in Italia, anche utilizzando opportune agevolazioni fiscali per i proprietari delle superfici boschive. Questo potrebbe portare oltre alla diminuzione delle importazioni italiane di legname, anche alla creazione di nuovi posti di lavoro oltre ad un miglioramento della qualità dell'ambiente e del territorio da punto di vista idrogeologico, allontanando anche il pericolo di frane e smottamenti, molto comuni nel nostro Paese.

Alla luce di tutte le considerazioni fatte le aziende del settore del mobile dovranno avere sempre di più una chiara e precisa visione strategica; i principali obiettivi che dovranno porsi saranno:

- identificare sempre più precisamente i bisogni della clientela a tutti i livelli, scegliere chiaramente il proprio target e, all'interno di questo, puntare sulla soddisfazione dei clienti. Bisogna evitare di fabbricare prodotti nati in maniera estemporanea e senza una chiara e precisa collocazione sul mercato;
- puntare sulla qualificazione dei propri punti vendita, adottare strategie di selezione dei propri rivenditori, cooperare con il distributore per sviluppare l'immagine del proprio prodotto, adottare una strategia di patnership coi propri rivenditori, investire insieme al distributore in modo da creare insieme barriere competitive, attraverso l'aumento dell'efficienza di entrambi e il miglior servizio al cliente;
- confrontarsi con le più moderne e innovative forme di distribuzione sia in Italia che soprattutto all'estero, in quanto possono rivelarsi notevoli fonti di apprendimento per una politica commerciale più dinamica ed efficiente;
- sfidare la concorrenza adottando e promuovendo standard di qualità del prodotto più alti della media ed educando il consumatore ad apprezzarli; non ci si deve limitare ad un prodotto certificato o all'ottenimento della certificazione ISO 9000, ma si deve continuamente cercare di migliorare la qualità del proprio prodotto.