

8. CONCLUSIONI

In questo capitolo vengono esposte le principali considerazioni emerse dall'esame dei dati delle 82 imprese del settore del legno-mobile esaminate dalla ricerca. In particolare le conclusioni si riferiscono alle diverse analisi effettuate: l'analisi descrittiva, l'analisi delle correlazioni, la cluster analysis e l'analisi della varianza (ANOVA).

Al termine di queste osservazioni, articolate in cinque punti, vengono descritte alcune proposte per lo sviluppo del settore del legno-mobile nella zona montana friulana.

8.1 UNA REALTÀ SETTORIALE DISOMOGENEA

Il settore esaminato si presenta variegato, con caratteristiche diversificate e con possibilità di sviluppo diverse da comparto a comparto. Infatti valutando i prodotti fabbricati e la descrizione dell'attività delle imprese si sono potuti individuare 7 gruppi di imprese, caratterizzati dalle seguenti produzioni:

- 1) *infissi*, tipicamente porte e finestre;
- 2) *elementi strutturali* per l'edilizia (di questo gruppo fanno parte le imprese produttrici di lamellare);
- 3) *imballaggi* (in questo gruppo sono comprese anche le segherie che producono imballaggi, in quanto dal punto di vista del mercato e del processo produttivo esse hanno molti punti in comune con le imprese che producono solamente imballaggi);
- 4) *oggettistica e articoli per usi diversi* (in questo gruppo troviamo le imprese che effettuano lavori di ebanisteria e di artigianato locale, oltre a imprese che realizzano gli articoli più diversi, dai manici per rastrelli ai giocattoli in legno fino agli archi da tiro);
- 5) *arredo interno* (fanno parte di questo gruppo i mobilifici che fabbricano mobili finiti e alcune fabbriche che si occupano di produrre componenti o che effettuano lavorazioni conto terzi sempre per il settore del mobile);
- 6) *infissi e arredo interno* (in questo gruppo rientrano le falegnamerie e le piccole imprese artigiane che sono capaci di produrre diversi prodotti in legno a seconda delle richieste del cliente e che, a differenza delle imprese del gruppo 1 che producono solo infissi e del gruppo 5 che producono solo arredo interno, sono capaci di produrre indifferentemente sia gli uni che gli altri);
- 7) *arredo esterno e urbano*.

Le aziende che producono infissi sono tipicamente artigiane; ogni impresa occupa mediamente 8 addetti. Il prodotto è abbastanza indifferenziato ed è rivolto soprattutto a privati, in misura minore ad imprese di costruzione. I concorrenti sono molto numerosi e per lo più locali. Le imprese individuate in questo comparto non risultano ben posizionate rispetto alle principali prestazioni (di costo, di tempo, di flessibilità, ecc.) ed i fondamentali problemi che attualmente riscontrano sul mercato si riferiscono alla forte concorrenza e al potere contrattuale dei fornitori.

Le imprese che producono elementi strutturali per l'edilizia, tipicamente travi e strutture lamellari, sono le imprese di maggiori dimensioni in quanto il processo produttivo per la produzione di lamellare necessita di strutture e impianti di dimensioni industriali. Le aziende in questo comparto sono ben posizionate in molte prestazioni e in particolare in quelle di costo, di tempo e di qualità e non lamentano particolari problemi sul mercato in quanto, data la relativa novità del prodotto, i concorrenti non sono molti e gli unici problemi risultano essere una capacità produttiva insufficiente a soddisfare una domanda in espansione e la difficoltà a reperire risorse finanziarie. Inoltre è opportuno sottolineare l'importanza che ha per le aziende di questo comparto la capacità di progettazione. Questo settore si presenta come quello che ha maggiori prospettive di sviluppo sia per la domanda in crescita (sempre più architetti e studi di progettazione propongono il lamellare come soluzione ottimale per la costruzione di edifici con grandi luci, viste le sue caratteristiche di leggerezza, bellezza estetica, ecc.), sia perché non c'è ancora una forte competizione nel settore.

Le imprese che producono imballaggi si rivolgono esclusivamente ad altre imprese industriali o artigianali e il loro mercato è generalmente regionale (nessuna delle imprese esporta). Il prodotto è tipicamente indifferenziato ed è molto legato al trattamento della materia prima: infatti alcune delle imprese in questo comparto sono delle segherie che per differenziare la propria produzione producono anche imballaggi. Le imprese di questo comparto risultano ben posizionate solo per le prestazioni di tempo ed il prezzo di vendita, elementi maggiormente qualificanti in un mercato caratterizzato, oltre che da un prodotto indifferenziato che si presta, a differenza di altri prodotti del settore del legnomobile a una produzione in serie, anche da una forte concorrenza sul mercato e da un buon potere contrattuale dei clienti. Inoltre queste imprese paiono essere quelle che più di altre possano disporre di proprie risorse finanziarie.

Le imprese del comparto dell'oggettistica e degli articoli per uso diverso presentano al loro interno diversi tipi di produzione che possono definirsi di "supernicchia", come quella degli archi da tiro o dei giocattoli in legno. Queste imprese sono quelle meno legate ad un mercato locale (le vendite in Regione sono inferiori al 25%) e che quindi maggiormente esportano, soprattutto fuori

dall'Europa; chiaramente questo è anche favorito dalla particolarità di alcuni prodotti, che non presentano particolari problemi per le esportazioni legati al trasporto o ai gusti dei consumatori stranieri. Queste aziende sono quelle che maggiormente fanno riferimento ad agenti o aziende commerciali e puntano soprattutto sulla differenziazione del prodotto. I concorrenti in questo comparto, seppur numerosi, non sono locali. La capacità di progettazione insieme alle tecnologie di produzione viene ritenuta un importante fattore competitivo. Il buon posizionamento nella maggior parte delle prestazioni fa presumere buone prospettive per le imprese in esame. L'analisi deve far riflettere su come, in una zona come quella montana friulana, siano buone le possibilità di sviluppo per le imprese di supernicchia.

Le imprese che producono arredamento interno rappresentano il gruppo più numeroso, anche se bisogna rilevare la presenza di diverse realtà al suo interno. Infatti in questo comparto si trovano sia aziende di piccolissime dimensioni, a volte formate da pochi soci che producono mobili su misura, sia aziende di medie dimensioni. Inoltre nella produzione di arredo interno è presente il maggior numero di imprese subfornitrici (imprese definite come quelle che per almeno il 50% producono componenti/prodotti non a catalogo su disegno totale o parziale del cliente o effettuano lavorazioni conto terzi): esse sia lavorano per altre aziende del settore sia subforniscono a distributori che si occupano della commercializzazione del prodotto. Comunque bisogna rilevare come la percentuale di produzione in subfornitura (meno del 50%) sia inferiore a quella caratteristica delle imprese di mobili situate nei distretti. Un importante elemento da considerare, soprattutto per il raffronto con altre realtà regionali, è la mancanza in genere di specializzazione delle imprese, che possono produrre diversi tipi di mobili per diversi ambienti e generalmente in diversi stili; si nota solamente una leggera prevalenza di imprese specializzate nello stile rustico, tipico delle abitazioni di montagna. Le imprese produttrici di mobili, oltre ad avere altre imprese del settore come committenti nel rapporto di subfornitura, vendono soprattutto direttamente a privati, mentre in misura minore fanno riferimento ad aziende o agenti di commercio. Altro elemento importante viene dalla percentuale di esportazione che è minore del 20%, percentuale che, se all'interno del nostro campione è tra le più elevate, confrontata con il settore del mobile in Italia è molto bassa. Queste imprese sono le uniche del campione che prevedono per il futuro un seppur lieve decremento del fatturato e del numero degli addetti, probabilmente dovuto a una contrazione della domanda interna non compensata, come da altre aziende del settore, da un adeguato incremento delle esportazioni. Le imprese di questo comparto, oltre a lamentarsi dei costi di trasporto e della difficoltà nel reperire manodopera qualificata, risentono della concorrenza di altre imprese regionali, che possono giovare dell'appartenenza a distretti (possibilità di esternalizzare, maggior flusso di informazioni, ecc.).

Le imprese che producono sia arredo interno che infissi sono tipicamente le falegnamerie che fabbricano prodotti diversi (mobili, serramenti, ecc.) a seconda delle richieste del cliente. Queste imprese sono di piccolissime dimensioni: la media degli addetti è poco più di 4, spesso non ci sono dipendenti ma solo soci. La produzione avviene su misura, come rileva la forte percentuale di produzione a prodotto singolo (oltre il 70%), il mercato è locale e l'azienda si rivolge soprattutto a privati. I problemi riscontrati da queste aziende si riferiscono alla presenza di concorrenti locali, alla difficoltà di reperimento di risorse finanziarie e di manodopera con qualifica adeguata. I punti di forza di queste imprese sono relativi al servizio, in particolare alla personalizzazione del prodotto, e all'alta professionalità della manodopera.

Nel comparto dell'arredo esterno e urbano sono presenti due sole imprese, che hanno segnalato come in questo comparto i concorrenti non siano numerosi e comunque non locali. La produzione avviene a catalogo e in serie maggiormente che in altri comparti. Il committente pubblico ha un ruolo maggiore che in altri comparti anche se non fondamentale e i problemi sono soprattutto relativi alla stagionalità della domanda, al reperimento di risorse finanziarie e di manodopera qualificata. Importanti elementi di competizione per le imprese di questo comparto sono la capacità di progettazione, il servizio e i prezzi di vendita. Le imprese analizzate sembrano tra le meglio posizionate e le più dinamiche di tutto il campione, evidenziando buone prospettive per questo comparto.

La presenza di diversi comparti caratterizzati dalla produzione di diversi prodotti, che come si è visto presentano problemi e possibilità di sviluppo molto diversi fra loro, rende difficile la proposta di una strategia comune.

Viceversa è possibile individuare delle linee direttrici di sviluppo del settore del legno-mobilità nella zona montana friulana, soprattutto facendo riferimento ad alcune caratteristiche comuni delle imprese analizzate e considerando con attenzione le opportunità e le problematiche che l'area propone.

8.2 PICCOLA DIMENSIONE E IMPRENDITORIALITÀ

Al di là delle disomogeneità presenti nelle imprese considerate è possibile trovare delle caratteristiche comuni che si riferiscono in particolar modo alle dimensioni e alle caratteristiche imprenditoriali delle aziende.

Le imprese esaminate sono soprattutto di piccole dimensioni. Il numero medio degli addetti è pari ad 8, anche se il dato che mette maggiormente in risalto le dimensioni aziendali è quello relativo alla percentuale cumulata delle aziende

suddivise per addetti: quasi il 48% delle aziende ha fino a 5 addetti, più del 75% delle imprese non supera i 10 addetti ed il 90% delle imprese ha un numero di addetti compreso tra 2 e 15. Inoltre si deve rilevare come a fronte di una sola impresa di notevoli dimensioni (43 addetti), ci siano ben 12 imprese formate da soli due addetti, tipicamente i due soci della ditta.

Analogo è il discorso se si analizzano i fatturati: più del 47% delle imprese ha un fatturato di meno di 500 milioni, mentre la percentuale sale al 68% se portiamo la soglia al miliardo (dati 1996).

Parallelamente alle piccole dimensioni bisogna rilevare il carattere artigianale delle imprese esaminate (quasi il 90% sono imprese artigiane).

La proprietà dell'azienda è nella maggior parte dei casi (68%) dell'imprenditore e della sua famiglia; a sottolineare il carattere familiare di molte imprese è anche la percentuale (9%) di familiari occupati in azienda. In tal senso altro dato importante è la bassa percentuale di imprese acquistate (rispetto alla percentuale di quelle nelle quali l'attuale proprietario ha fondato o ereditato l'azienda), che sottolinea ulteriormente come l'impresa sia vissuta come qualcosa che è patrimonio familiare. Inoltre è importante evidenziare come aprire un'attività in zona montana non derivi tanto da considerazioni economiche o da possibili vantaggi derivanti dall'insediamento in queste zone, ma dal fatto che si è nati e vissuti in questi luoghi, nei quali si hanno profonde radici familiari e culturali.

L'attività del settore del legno-mobile nella Carnia e nelle altre comunità montane regionali deriva da tradizioni artigianali della lavorazione del legno sorte grazie alla presenza sul territorio di risorse boschive. Tuttavia queste tradizioni artigianali, che altrove hanno saputo svilupparsi in attività industriali e sono state l'input per la creazione del principale modello di sviluppo italiano, ovvero il "distretto", non si sono adeguatamente evolute, probabilmente sia per una limitata mentalità imprenditoriale che per la stessa geografia del territorio montano, che determina insediamenti produttivi dispersi. In queste prevale l'individualismo rispetto ad alcuni elementi di coesione che sono stati fondamentali per lo sviluppo dei distretti in altre zone del Paese.

Un aspetto che forse più di altri sottolinea le radicate origini artigianali delle imprese in esame è l'accentuato attaccamento verso un tipo di organizzazione della produzione a ciclo completo (cioè le aziende realizzano internamente tutte le operazioni necessarie alla fabbricazione del prodotto), come dimostrato dalla percentuale di esternalizzazioni sui costi, che è inferiore al 5%.

Va detto tuttavia che non sempre trattasi di limitata mentalità imprenditoriale; in alcuni casi (come quello degli infissi) l'assenza di una vera e propria concorrenza internazionale sui mercati locali, le basse barriere all'entrata e le

modeste economie di scala tecnologiche, la frammentarietà della domanda soprattutto in termini di tipologie, la posa in opera ed assistenza post-vendita spingono comunque verso una dimensione artigianale delle produzioni.

Altro elemento da rilevare è la bassa percentuale di esportazioni e la corrispondente elevata percentuale di aziende che hanno come riferimento il solo mercato locale. Una percentuale di vendita in Regione del 72% è un dato che deve far riflettere se proviene da un settore, come quello del mobile, tra i più portati all'esportazione e in una regione come il Friuli-Venezia Giulia che non potendo contare su un sufficiente mercato interno ed essendo situata in posizioni di confine è tra le regioni che maggiormente esporta.

Se l'esportazione non è un obiettivo per imprese quali le falegnamerie o i piccoli artigiani che producono mobili su misura, questa costituisce un problema per le imprese che producono arredo interno, le quali probabilmente se non sapranno vendere anche all'estero pagheranno più di altre imprese l'attuale crisi interna dei consumi. In tal senso può sembrare strano che aziende geograficamente più vicine a Paesi quali l'Austria e la Germania, che ad esempio rappresentano mercati privilegiati per le aziende del Manzanese, riescano ad esportare in questi Paesi per non più del 6% della produzione.

Altro elemento di riflessione scaturito dalla ricerca è la correlazione negativa riscontrata tra le percentuali di vendita in Regione e le prestazioni di tempo, di flessibilità e di qualità. Questo sottolinea come al mercato regionale si riferiscano aziende marginali, il cui unico punto di forza è rappresentata dalla vicinanza fisica e dalla possibilità di contatto diretto con il cliente, elementi di competitività troppo deboli soprattutto alla luce di un mercato sempre più globale. Questo dato indica inoltre che per poter affrancarsi al mercato locale e poter vendere non solo all'estero ma anche in altre parti d'Italia le aziende devono aumentare i propri livelli prestazionali di tempo, flessibilità e qualità. Il fatto che un mercato locale e isolato, come quello relativo alla zona montana friulana, permetta la sopravvivenza di imprese marginali può anche essere un ostacolo allo sviluppo di molte imprese che non sono abituate a confrontarsi con una maggiore competizione e che non sono stimolate a migliorarsi.

A ciò si aggiunga che molte imprese si rivolgono direttamente al cliente: in tal modo viene evitato l'utilizzo di agenti o aziende commerciali, che se da un lato per molte imprese del settore costituiscono un elemento di frizione con il quale confrontarsi dall'altro sono proprio questi intermediari che possono permettere il raggiungimento di un più vasto mercato.

Altro elemento caratteristico delle imprese esaminate è la focalizzazione degli imprenditori sugli aspetti produttivi; questo deriva da una mentalità imprenditoriale che vede nel "fare" l'elemento caratteristico dell'impresa, a discapito di altri aspetti quali l'organizzazione e la commercializzazione. In tal

senso dalla ricerca emerge come i principali e a volte unici investimenti siano rappresentati dall'introduzione di nuovi macchinari. A testimonianza dell'importanza che gli imprenditori attribuiscono alle tecnologie produttive vi è l'alta numerosità del parco macchine e la presenza nelle imprese di macchinari caratterizzati da buoni livelli di avanguardia. Le attenzioni e, conseguentemente, anche le risorse a disposizione degli artigiani del settore vengono sempre rivolte "in primis" all'ammodernamento dei macchinari a disposizione.

Detto questo bisogna però segnalare che i macchinari maggiormente presenti sono quelli manuali, quando altre realtà più sviluppate hanno una prevalenza di macchinari a PLC che quelli a CN/CNC. Questo probabilmente deve attribuirsi a una certa diffidenza degli imprenditori verso tecnologie che prevedono l'uso dell'informatica e dell'elettronica, e al costo dei macchinari, difficilmente affrontabile da piccole aziende se non adeguatamente supportate da incentivi o agevolazioni pubbliche.

Comunque dalla ricerca non sono emerse correlazioni significative tra l'avanguardia delle tecnologie produttive e le principali prestazioni, rilevando come l'omogeneità della distribuzione di queste tecnologie ed i miglioramenti solo incrementali dei nuovi macchinari rispetto ai precedenti non consentano di ottenere vantaggi competitivi dagli investimenti in sola tecnologia produttiva.

Non si vuole con ciò affermare che è inutile investire in tecnologie produttive ma che tali investimenti si rilevano necessari ma non sufficienti per assumere vantaggi competitivi. Gli investimenti in produzione devono essere accompagnati da una maggiore attenzione a tecnologie di supporto, alle risorse umane, agli aspetti organizzativi, alle leve gestionali, ecc.

Tra le tecnologie di cui è auspicabile un maggior utilizzo, vi sono quelle relative al controllo della qualità e alla progettazione. Infatti elementi quali la progettazione e la qualità del prodotto e del processo sono ritenuti importanti per molte imprese, che però non investono in tal senso. Elementi quali la qualità sono affidati più all'abilità e professionalità degli operatori che ad adeguate tecnologie o all'utilizzo di strumenti statistici per il controllo della difettosità, del controllo statistico di processo, ecc. Analogo è il discorso relativo alla progettazione ed in particolare alla personalizzazione, legati solo all'esperienza, alla capacità e all'abilità degli artigiani. In tal senso lo sviluppo dimensionale di alcune imprese deve necessariamente passare per una maggiore automazione di alcune procedure, come la progettazione personalizzata tramite sistemi come il CAD, e un maggior utilizzo delle tecniche per la qualità.

Altro elemento che sembra sottovalutato è l'utilizzo delle leve organizzative, soprattutto se si tiene conto che il settore in esame è caratterizzato da un'alta intensità di manodopera. Bassissimo è l'utilizzo di incentivi economici collegati ai risultati aziendali e altrettanto scarsa è la formazione del personale. L'importanza della gestione della risorsa umana viene messa in luce anche dalle

correlazioni, che evidenziano come la qualifica e la professionalità del personale siano altamente correlate con il servizio, elemento fondamentale di competitività per molte imprese esaminate.

Legato alla risorsa umana è anche la mancanza, segnalata da molte imprese, di personale con adeguata qualifica professionale e dalla relativa difficoltà, soprattutto in alcune zone, a trattenere un giovane in azienda, maggiormente attratto com'è da prospettive lavorative in altre zone della Regione. Questo problema è tanto più grave se si considera che per imparare a lavorare il legno bisogna maturare anni di esperienza e che mancano nella zona delle scuole di formazione professionale orientate al settore del legno-mobile.

In conclusione si devono rilevare i problemi connessi con la piccola dimensione delle strutture produttive esaminate, dotate di limitati mezzi finanziari e vincolate nei processi di rinnovamento e soprattutto di espansione. Le limitazioni imposte dalla piccola dimensione aziendale possono essere affrontate solo attraverso delle iniziative comuni come i consorzi. Pochissime però sono le aziende che fanno parte di consorzi e solo un terzo dichiara interesse. I motivi sono da ascrivere al fatto che molte aziende hanno un mercato strettamente locale, che facilita e in qualche modo giustifica un certo individualismo, mentre altre aziende, rivolte a mercati più ampi, non trovano a livello locale aziende con le quali attuare opportune forme di cooperazione. Comunque l'atteggiamento di molti imprenditori, che preferiscono fare in proprio o non ritengono di associarsi a iniziative che vedono la presenza di concorrenti, potrebbe essere superato attraverso i concreti risultati che azioni sinergiche, comuni, coordinate possono produrre.

8.3 L'IMPRENDITORIA NELLA ZONA MONTANA

La zona montana friulana rimane il punto debole dell'economia regionale. Il divario di reddito con le altre zone della Regione non è aumentato, anche grazie allo sviluppo dell'occhialeria (circa 50 imprese per 600 addetti) e a diverse iniziative per sostenere e sviluppare la zona, legate ai finanziamenti dell'Unione Europea previsti dall'obiettivo 5B. In particolare tali iniziative riguardano l'incentivazione del turismo, il recupero dei beni ambientali, il rilancio della piccola e media industria soprattutto in rapporto allo sfruttamento delle risorse naturali, in primis legno e marmo.

Un elemento molto importante da tenere in considerazione è il calo demografico che ha caratterizzato gli ultimi decenni e che ha portato a un impoverimento del tessuto sociale sia in termini di popolazione residente sia in termini di qualità e di tenore di vita. Molte imprese in tal senso hanno rilevato la

difficoltà a ricambiare il personale con giovani adeguatamente motivati a rimanere in zona.

A peggiorare questa situazione è la mancanza di adeguate infrastrutture, che rendono lenti, difficoltosi e costosi i trasporti. Oltre alla lontananza di alcune zone da raccordi autostradali e da idonei scali ferroviari, bisogna sottolineare la presenza di gallerie che possono limitare il passaggio di camion trasportanti vagoni ferroviari, che generalmente sono il mezzo privilegiato per il trasporto di legname.

Altri elementi da tenere nella giusta considerazione sono i maggiori costi derivanti dal riscaldamento degli ambienti lavorativi, oltre a tutti i problemi derivanti da un clima che in inverno si presenta più rigido che in altre parti della Regione (difficoltà di trasporto derivanti dalla neve, strade ghiacciate, ecc.).

Considerazioni molto importanti riguardano le caratteristiche geografiche del territorio, che ha comportato una dispersione delle imprese: non si è avuta così quella enucleazione di imprese che avrebbe potuto costituire l'input per la nascita di un distretto. In tal senso non si è adeguatamente sviluppata una modalità di produzione decentrata, utilizzando convenientemente la subfornitura, e inoltre la distanza geografica fra le imprese ha comportato l'impossibilità di usufruire di servizi comuni. Infatti le società di servizi tendono ad installarsi laddove possono trarre vantaggi derivanti da economie di agglomerazione.

Tutti questi problemi però non impediscono che le comunità montane friulane abbiano delle opportunità.

Infatti la zona, con adeguate infrastrutture, può diventare crocevia per i traffici non solo con l'Austria e con la Germania ma anche con realtà emergenti come i Paesi dell'Est. In tal senso la montagna friulana potrà avere, se adeguatamente recepito, un ruolo centrale nelle future relazioni internazionali.

Inoltre va precisato che non tutte le zone lamentano problemi infrastrutturali e difficoltà di accesso alle principali vie di comunicazione. Interessante in tal senso è la zona industriale di Amaro, che si trova adiacente allo sbocco autostradale e che permette rapidi collegamenti con Udine.

Altro importante elemento di sviluppo per la zona è rappresentato dal turismo. Infatti il turismo, sia invernale che estivo, ha in molte zone montane friulane enormi potenzialità se saprà adeguatamente svilupparsi e se sarà supportato dall'amministrazione e dagli enti pubblici. Il suo sviluppo può avere interessanti ricadute anche per il settore del legno-mobile, soprattutto con l'opportunità derivante dalla costruzione di strutture (quindi possibilità di ulteriore sviluppo per il legno lamellare, elemento strutturale per l'edilizia che molto si adatta alla costruzione di edifici in ambiente montano), di alberghi o negozi (possibilità di diffusione del "contract" per le imprese di arredamento). Oltre a queste ricadute sul settore del mobile, è chiaro che un maggior turismo porta a una maggiore

visibilità della zona e a maggiori opportunità per lo sviluppo dell'artigianato locale, compreso quello che si riferisce alla lavorazione del legno.

Un altro possibile vantaggio derivante dalla localizzazione della zona in esame deriva dalla vicinanza con l'Austria, che rappresenta una fonte privilegiata di provenienza del legname, in particolare abete. Oltre a questo, la zona montana friulana presenta una risorsa boschiva non ancora adeguatamente e opportunamente sfruttata. In particolare si dovrà cercare di promuovere il legno locale, che pur non essendo di eccelsa qualità può essere utilizzato per la produzione di imballaggi, lamellari e listellari. In tal senso le segherie attualmente rappresentano un problema, dato il loro basso livello di automazione, ma, se adeguatamente incentivate all'innovazione tecnologica o se opportunamente stimolate ad integrarsi a valle soprattutto con la produzione di elementi strutturali, potrebbero diventare un'importante risorsa per la zona, tanto più che le segherie sono tra le imprese che più di altre dispongono di proprie risorse finanziarie.

Infine alcune imprese, che producono per esempio mobili rustici, potrebbero giovare dell'appartenenza ad una zona montana, che potrebbe conferire alle loro produzioni una maggiore autenticità e un maggior valore aggiunto, se si riuscisse a promuovere e pubblicizzare la produzione mobiliera locale. In tal senso si potrebbe pensare di creare un marchio a garanzia sia della provenienza del prodotto che di altre caratteristiche, come quella dell'utilizzo di solo legno massiccio.

8.4 VERSO UN DISTRETTO DEL LEGNO?

Il modello di sviluppo caratteristico dell'industria italiana è il distretto, che ha caratterizzato l'evoluzione di particolari settori denominati "moda-casa" (tessile, calzaturiero, ceramica, ecc.), tra i quali il settore del mobile occupa un posto primario. In tal senso basti pensare alla produzione di mobili in Brianza e nell'Alto Livenza, alle sedie nel Manzanese, alle cucine nel Pesarese.

L'industria del mobile si è sviluppata secondo un modello caratterizzato dalla nascita e dallo sviluppo di grappoli di imprese spazialmente concentrate. 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.

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.

Il distretto rappresenta un modello industriale aderente alle realtà sociali locali, capace di attivare ampie sinergie e di specializzare fortemente il tessuto produttivo locale, con un forte incremento della produttività.

Si vogliono qui analizzare i motivi per cui l'ipotesi di un distretto locale del legno-mobile non trova adeguato sostegno.

Una prima importante considerazione deriva dalla mancanza di una concentrazione sufficiente di imprese. La stessa geografia del territorio ha incentivato la nascita delle imprese in aree diverse, piuttosto che la loro concentrazione in un ambito territoriale circoscritto. Inoltre il basso numero di imprese individuate e la loro dispersione risultano accentuati anche dalla minore densità di abitanti delle zone montane, che dal dopoguerra in poi è ulteriormente diminuita dato il trasferimento di parte della popolazione nella pianura regionale.

Nella ricerca è stata individuata una certa concentrazione di imprese a Sutrio, ma non si sono riscontrate le opportune interrelazioni tra queste imprese (la percentuale di esternalizzazione, ad esempio, è molto bassa) necessarie per poter costituire il nucleo di un distretto. In questo caso si deve solo parlare di una concentrazione di imprese dovuta a una tradizione artigianale della zona.

La mancanza di una vicinanza geografica, congiunta all'inadeguatezza di certe infrastrutture viarie, ha ostacolato anche il diffondersi di un altro dei fattori fondamentali per il successo della piccola impresa italiana, cioè la forte capacità di imitazione. Similmente risulta complessa la costituzione di quell'efficiente sistema informativo, in genere 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.

Inoltre la mancanza di una concentrazione di imprese e anche di considerevoli volumi produttivi non ha attratto fornitori qualificati, che non hanno trovato in queste zone un mercato vasto. Analogamente la grande distribuzione straniera preferisce riferirsi a zone maggiormente concentrate (si pensi al ruolo che hanno i gruppi d'acquisto e gli importatori esteri in una zona come il Manzanese). La dispersione delle imprese comporta spesso anche l'impossibilità delle imprese di poter usufruire di servizi comuni, in quanto le società di servizi e animazione tendono a installarsi laddove possono trarre vantaggi da "economie di agglomerazione".

La stessa dispersione sul territorio delle imprese e il conseguente isolamento delle stesse non ha favorito la presenza di imprenditori portati a "intraprendere" e quindi a rischiare; non è presente, come nei distretti, una "rete di salvataggio sociale" per la quale, se un'impresa fallisce, viene rapidamente riassorbita dalle imprese del comprensorio, non creando così situazioni di disoccupazione o disagio sociale.

Si deve rilevare inoltre la mancanza di aziende leader nella zona, che possano aver un ruolo di traino per tutta l'area e che possano determinare, tramite il ricorso alle esternalizzazioni, la costituzione di una rete di subfornitori. Questo è quanto è avvenuto nel distretto dell'imbottito di Matera, dove fondamentale è stata l'azione di sviluppo e di espansione di tutta l'area promossa da un'azienda come la Natuzzi.

Altro importante elemento da considerare è la mancanza di una forte specializzazione produttiva delle imprese della zona. La specializzazione può riguardare sia il prodotto (si pensi al distretto dell'imbottito a Matera o della sedia a Manzano), ma anche una serie di prodotti riferiti a un particolare ambiente (le cucine di Pesaro) o lo stile con il quale si realizzano i mobili (i mobili classici del distretto di Cerea-Bovolone). Non solo nessuna delle possibili specializzazioni è stata individuata in zona, ma anche il settore si è dimostrato eterogeneo, comprendendo come prodotti non solo mobili ma anche infissi, elementi strutturali, oggettistica, ecc. Solo riguardo allo stile si è notata una leggera prevalenza dello stile rustico, ma ciò deriva più dal gusto dei clienti locali e dalle tradizionali artigianali che da un preciso orientamento delle imprese.

Oltre alla specializzazione dell'insieme delle imprese, i distretti sono caratterizzati da una forte specializzazione produttiva a livello di singola impresa. Questo comporta un'elevata divisione del lavoro e una forte interdipendenza fra le imprese che, specializzandosi solo in alcune fasi del ciclo produttivo, lavorano prevalentemente in subfornitura per le altre imprese del comprensorio. Nella zona in esame invece si evidenzia come le imprese siano al loro interno poco specializzate, in quanto sia producono diverse tipologie di arredamento (spesso su misura), sia non sono specializzate in una particolare fase produttiva ma effettuano all'interno tutte le operazioni necessarie per la fabbricazione del prodotto finito. Naturalmente una forte specializzazione delle imprese può portare all'ottenimento di maggiori economie di scala, pur non dovendo aumentare le proprie dimensioni, oltre a poter favorire una forte spinta innovativa derivante da una maggiore focalizzazione su una determinata fase produttiva.

La produzione dell'intero ciclo produttivo, impensabile in un'impresa situata in un distretto, deriva sia dalle radicate tradizioni artigianali che ritengono imprescindibili l'autonomia nello svolgimento del proprio lavoro e la soddisfazione nella creazione del prodotto finito sia dalla difficoltà di trovare nelle vicinanze imprese con capacità e caratteristiche adeguate per affidare parte delle lavorazioni. Comunque si deve precisare che per aziende che fabbricano mobili su misura con produzione a prodotto singolo risulta difficile esternalizzare parte della propria produzione; elementi quali la personalizzazione del prodotto e la sua unicità sono difficilmente compatibili con l'utilizzo della subfornitura, essendo necessario il pieno controllo dell'intero ciclo produttivo.

Alla luce di queste considerazioni si deve sottolineare come più che di imprenditori spesso si debba parlare di artigiani. Infatti mentre per l'artigiano la soddisfazione deriva dall'autonomia nello svolgere il proprio lavoro, dalla scelta delle persone con cui svolgerlo, dalla qualità del risultato del lavoro svolto sotto forma di prodotti e di servizi personalizzati, con il profitto che è sì importante ma causa secondaria di soddisfazione e la crescita dimensionale non è contemplata; per l'imprenditore, invece, primario è il ruolo del profitto e della crescita. E in questo senso si deve probabilmente rilevare una mancanza nella zona di una corretta mentalità imprenditoriale, che unita a una non adeguata approvazione sociale per la figura dell'imprenditore ha parzialmente impedito lo sviluppo industriale del settore del mobile in una zona caratterizzata da lunghe tradizioni artigianali nella lavorazione del legno. Quindi è opportuno ribadire come il distretto non sia solo un modello produttivo ma anche e soprattutto un modello culturale e sociale. Il suo sviluppo non dipende solo da variabili economiche ma soprattutto da fattori culturali e sociali che probabilmente non si sono ancora diffusi nella zona montana friulana.

Altro elemento da considerare è la scarsa volontà di partecipazione a iniziative comuni come i consorzi. Questo deriva sia dalla dispersione geografica delle aziende che dalla disomogeneità delle stesse in quanto a produzioni e tipologia. Ma forse l'elemento più importante deriva dalla mentalità delle popolazioni, poco propense alla cooperazione tanto più che le aziende sono rivolte ad un mercato locale e quindi direttamente concorrenti tra loro. Un mercato di riferimento più vasto e soprattutto non locale probabilmente incentiverebbe una maggiore cooperazione. Dalla ricerca emerge che solo un terzo delle aziende sono propense alla partecipazione in consorzi.

Inoltre si deve segnalare l'assenza in quest'area di alcuni elementi che in altre zone hanno contribuito alla creazione dei distretti; in particolare ci riferiamo sia alla mancanza di un ampio mercato di consumo (situazione che però caratterizza anche ad esempio il Triangolo della sedia), che soprattutto alla difficoltà della distribuzione fisica dei prodotti (elemento importante vista la non facile trasportabilità di prodotti come i mobili).

Altri elementi come la disponibilità di legname hanno sicuramente avuto un ruolo determinante per la nascita di una tradizione artigianale della lavorazione del legno, però non è stato sufficiente per lo sviluppo industriale del settore.

Infine è opportuno segnalare come probabilmente nella zona non sono stati disponibili, nel momento di possibile sviluppo industriale del settore, diffusi e sufficienti capitali che in altre zone d'Italia sono tipicamente arrivati dall'agricoltura e dal commercio e che in queste zone sarebbero potuti provenire ad esempio dalla silvicoltura.

Gli elementi fin qui esaminati hanno messo in luce come nell'area montana regionale non si siano potute creare quelle relazioni e quei collegamenti tra le imprese che caratterizzano i distretti; tali elementi vengono spesso definiti con il termine "reti corte", indicando con ciò la loro natura prevalentemente locale, legata ai confini del distretto.

Se si vuole però superare la logica tipica del piccolo imprenditore, focalizzata solamente sulla produzione, e se si vuole approdare ad una più evoluta logica del "produrre per competere", si deve tener presente che la commercializzazione avviene al di fuori del distretto o di una possibile concentrazione di imprese. In tal senso bisogna far riferimento non più a reti "corte" bensì a reti "lunghe" (reti commerciali, informatiche, viarie, finanziarie, ecc.), ovvero a quell'insieme di elementi che sono localizzati al di fuori dei confini propri del distretto o della concentrazione geografica ma che determinano in maniera decisiva la sua competitività.

In una competizione sempre più globale sono infatti le reti lunghe ad assumere un ruolo sempre più strategico a discapito di quelle corte; elementi quali la vicinanza fisica o la conoscenza diretta avranno sempre minor peso in un scenario competitivo futuro dove si dovrà competere seguendo anche logiche di complementarietà e non solo logiche di prossimità, che contraddistinguono i distretti.

In tal senso diventerà sempre più importante la capacità di controllare e gestire elementi quali le reti commerciali e la finanza e il sapersi interfacciare con organismi pubblici e privati responsabili delle telecomunicazioni, della politica e delle grandi infrastrutture (ANAS, TELECOM, Ferrovie dello Stato, ecc.) o l'Università quale fonte privilegiata di conoscenza.

La gestione di queste "reti" diverrà sempre più un elemento critico di successo per tutte le imprese, anche per quelle di piccola dimensione. E' chiaro però che tali compiti non possono essere lasciati alle iniziative del singolo imprenditore: ad esempio la creazione di joint-ventures o l'apertura di filiali in Paesi esteri, nei quali si possono sfruttare la bassa remunerazione del lavoro, necessitano spesso di trattative e accordi non realizzabili a livello di singola impresa. All'interno dei distretti questo ha già portato allo sviluppo di alcune aziende leader di maggiori dimensioni, che hanno creato opportune reti commerciali e instaurato relazioni a carattere internazionale tali da rendere non solo le aziende interessate ma tutte le imprese del distretto più "coscienti" delle nuove dinamiche competitive.

In tal senso è auspicabile che Enti pubblici e privati aiutino le imprese nella ricerca di questi elementi competitivi e assumano il ruolo di collegamento e di interfaccia tra le imprese e coloro che forniscono servizi od opportunità commerciali.

8.5 PROMUOVERE LA SUBFORNITURA?

Dai dati della ricerca emerge come sul totale del campione la percentuale di produzione in subfornitura corrisponda a poco più del 37%, suddivisa in produzione di componenti/prodotti non a catalogo su disegno parziale e totale del cliente (24%) e in lavorazioni o servizi in conto terzi (13%). Inoltre è opportuno sottolineare come il 69,5% delle imprese operi in varia misura in subfornitura, mentre sono 25 (pari al 30,5%) le imprese che vengono specificatamente definite "subfornitrici", cioè che realizzano almeno il 50% della produzione in subfornitura. La maggior parte di queste (16, pari al 19,6% del campione) opera esclusivamente in subfornitura. Il rapporto di subfornitura coinvolge soprattutto le imprese di arredo interno: infatti il 50% di queste sono considerate subfornitrici.

A questi dati, inferiori a quelli presenti in imprese distrettuali, corrispondono bassi livelli di esternalizzazione, rilevando come la subfornitura per le imprese esaminate non costituisca una modalità di produzione all'interno di una rete definita di imprese, ma solo una modalità di risposta al mercato.

E' importante sottolineare come nel caso della subfornitura la piccola dimensione delle imprese non costituisca un limite, ma viceversa sia un fattore rilevante per la competitività. In particolare le imprese di piccola dimensione possono operare a costi inferiori rispetto alla grande impresa, che quindi preferisce esternalizzare parte delle proprie lavorazioni o della produzione di alcuni componenti a terzi. Comunque diversi sono i motivi che spingono un'azienda a subfornire parte della propria produzione; è il caso di ricordare la possibilità di:

- realizzare delle economie (da un'analisi "make or buy" risulta conveniente affidare ad altri la realizzazione del componente o semilavorato piuttosto che attivare in proprio l'intero ciclo produttivo);
- eliminare dall'azienda alcune fasi di lavorazione che costituiscono dei "colli di bottiglia";
- 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;
- evitare di immobilizzare capitali in strutture fisse, di cui non viene garantita la piena utilizzazione;
- utilizzare le migliori capacità tecniche e professionali riconosciute come specifiche del subfornitore.

I motivi per i quali le imprese di piccole dimensioni riescono a produrre a costi inferiori vanno distinti in due gruppi.

Il primo gruppo comprende fattori cosiddetti “fisiologici”, i principali dei quali sono:

- a) svolgimento della produzione con impianti più efficienti e specializzati (in questo caso ci riferiamo soprattutto ad imprese 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.

Il secondo gruppo comprende fattori che potremmo definire “patologici” e che caratterizzano la maggior parte delle piccole e piccolissime imprese del sistema industriale italiano; tra questi 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;
- 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.

Non tutti questi elementi menzionati costituiscono dei fattori competitivi di lungo periodo e anzi i fattori denominati “patologici”, se da un lato hanno sicuramente contribuito alla diffusione della subfornitura, dall’altro determinano una marginalità economica di alcune imprese che bisogna cercare di superare. Inoltre bisogna considerare che nella zona esaminata non tutti questi elementi possono essere realizzati: ad esempio, risulta estremamente difficile per alcune imprese decentrare a loro volta singole fasi o operazioni.

Inoltre è opportuno ricordare come nel comparto 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 mercato; in questo modo le piccole imprese, che sicuramente non possono permettersi una adeguata rete di vendita soprattutto estera, riescono a vendere sui più diversi 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. Anche questa situazione rappresenta un importante sbocco per le imprese in esame, nonostante ci sia il pericolo di perdere i contatti con il mercato e soprattutto con il cliente finale.

Va inoltre specificato che è possibile individuare una subfornitura di capacità e una di specialità.

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.

Viceversa 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).

Nella zona sono presenti buone prospettive per lo sviluppo della subfornitura, soprattutto verso imprese situate in altre zone e con particolare riferimento a quelle localizzate nei vicini distretti regionali. Certamente la distanza fisica da questi poli è uno svantaggio non da poco se si punta ad una subfornitura di capacità, dove elementi quali la flessibilità, le prestazioni di tempo e di costo sono fondamentali. Difficile in tal caso competere con aziende che possono giovare della prossimità con il committente: infatti la mancanza di una vicinanza fisica e i problemi derivanti dai costi di trasporto e di un più difficile coordinamento con il committente impediscono una reale competitività delle imprese "montane" rispetto a quelle "distrettuali".

Diversa è la subfornitura di specialità, dove elementi quali la qualità, la personalizzazione e l'innovatività del prodotto sono fattori critici di successo e quindi i vantaggi derivanti da una vicinanza fisica con il committente sono meno marcati. Per questo si dovrà focalizzare l'attenzione su una specializzazione per nicchie di mercato molto particolari, in modo tale che i possibili committenti non possano trovare all'interno dei comprensori nei quali sono situate imprese che effettuino queste particolari produzioni, oppure si dovrà puntare su livelli qualitativi e standard prestazionali molto elevati tali da far preferire da parte del committente l'acquisto anche in zone a lui meno vicine. Bisogna però sottolineare che sul fronte della qualità molti sono i miglioramenti che devono essere effettuati dalle imprese esaminate e in tal senso è auspicabile un maggiore utilizzo di laboratori di prove e sperimentazioni su materiali, componenti o prodotti finiti (come il CATAS di San Giovanni al Natisone o eventuali laboratori che possono sorgere in zona).

Le imprese potrebbero orientare la loro produzione alla realizzazione di elementi particolari (per esempio sottopensili o porta-accessori che generalmente le imprese che producono cucine esternalizzano), oppure di ambienti completi caratterizzati da linee produttive molto particolari sia per personalizzazione sia stile, che richiedono un processo altamente discontinuo, quasi artigianale (pensiamo alla linea ABACO della Snaidero).

In questo modo le aziende della zona potrebbero uscire dalle difficoltà derivanti da un mercato per lo più locale che non garantisce adeguate possibilità di sviluppo e di redditività, sia avvalersi di un supporto tecnico e commerciale ad opera del committente.

La subfornitura risulta una soluzione adeguata soprattutto alla luce dell'impossibilità, per molte aziende, di poter avere proprie reti commerciali di vendita.

Le imprese, inoltre, avrebbero la possibilità di giovare di supporti tecnici, finanziari ma anche informativi forniti dai committenti. Infatti il committente può sostenere l'attività del suo subfornitore aiutandolo nel reperimento di risorse finanziarie, nell'innovazione della tecnologia di produzione, nell'adozione e implementazione di procedure di controllo qualità o nella formazione del personale che, a volte, può essere direttamente condotta dal committente.

Naturalmente anche il rapporto di subfornitura nasconde alcune insidie derivanti da un'eccessiva dipendenza dal committente. Infatti molte imprese subfornitrici rischiano di non avere una chiara coscienza o conoscenza del segmento di mercato in cui stanno operando o dovrebbero operare (conoscono infatti solo il proprio committente). Inoltre c'è il pericolo che le imprese possano sottovalutare alcuni punti di forza o di debolezza nei confronti della concorrenza e di conseguenza non essere in grado di programmare la propria attività futura, anche perché strettamente legata ai programmi del committente che si ignorano o si conoscono parzialmente solo nel breve periodo.

In conclusione si può dire che la subfornitura può rappresentare una buona possibilità di sviluppo per molte imprese della zona, che così possono affrancarsi da un mercato prevalentemente locale. Naturalmente si dovrà puntare soprattutto su una subfornitura di specialità, data l'assenza di alcuni importanti elementi competitivi come la prossimità con il cliente, sfruttando le conoscenze e le capacità fornite da questi.

8.6 PROPOSTE

Alla luce di tutte le analisi effettuate e delle diverse considerazioni emerse sulla possibilità di sviluppo del settore del legno-mobile nelle comunità montane del Friuli-Venezia Giulia, si vogliono presentare alcune proposte che potrebbero favorire e incentivare la crescita del settore nella zona esaminata.

Le proposte riguardano sia la politica industriale che l'area commerciale, l'area formativa e il sostegno finanziario. Le proposte si articolano nei seguenti punti:

- 1) strategie di sviluppo industriale;
- 2) effetto trainante del turismo sul settore;
- 3) sostegno alle attività commerciali e promozionali;
- 4) sostegno alla formazione professionale e imprenditoriale;
- 5) sostegno finanziario.

1) Strategie di sviluppo industriale

Riguardo alle strategie di sviluppo industriale si è cercato di individuare in quali comparti e in quali segmenti siano possibili buone prospettive sia per le imprese già operanti nella zona sia per nuovi imprenditori che abbiano intenzione di aprire attività in quest'area. Lo sviluppo della zona montana nel settore del legno-mobile sembra possibile e auspicabile in alcuni particolari comparti o segmenti:

- le falegnamerie o le imprese di minori dimensioni a carattere familiare che puntano alla produzione di mobili o infissi su misura non sembrano avere problemi in quanto il loro mercato locale è "sicuro";
- le imprese che non vogliono riferirsi direttamente ad un privato, sia per vendere ad agenti o aziende commerciali che ad altre imprese a carattere industriale, dovranno avere una dimensione minima (generalmente maggiore dell'attuale) per garantire livelli sufficienti di efficienza e di potere contrattuale, oltre ad un miglioramento delle prestazioni soprattutto di qualità e servizio (esse infatti sono spesso svantaggiate nelle prestazioni di tempo o di costo, dato il loro posizionamento decentrato);
- buone sembrano essere le prospettive per le imprese di "super-nicchia", che puntano sulla specializzazione in segmenti molto

mirati e particolari (giocattoli, archi da tiro, ecc.). Non ci sono per queste imprese problemi derivanti dal trasporto (date le limitate dimensioni del prodotto) o da una concorrenza che in questo caso non è locale. La difficoltà conseguentemente risiede nella individuazione di queste super-nicchie;

- alcuni settori emergenti, come il lamellare e il listellare, hanno un mercato in forte espansione, un'offerta che ancora non riesce a soddisfare la domanda; inoltre la vicinanza della zona con le risorse boschive austriache e la possibilità di sfruttare legname locale possono rappresentare dei vantaggi da sfruttare;
- bisognerebbe favorire un'integrazione a valle di alcune segherie, in modo da sfruttare le loro buone disponibilità economiche e la loro conoscenza della lavorazione del legno; si possono ottenere economie di scala, dato che queste aziende si potrebbero occupare di tutte le lavorazioni inerenti al legno, fino per esempio alla posa in opera di tetti; ciò anche alla luce dell'attuale scarsa competitività delle segherie se confrontate con quelle austriache;
- vi sono discrete possibilità per lo sviluppo della subfornitura, soprattutto "di specialità": in tal modo le aziende potrebbero uscire da un mercato locale e delegare alcune funzioni che per ora sembrano complesse (marketing, vendita, controllo qualità, ecc.) ai committenti, che possono essere anche semplici distributori e non solo altre aziende del settore.

2) Effetto trainante del turismo sul settore

Il decollo del turismo sia invernale che estivo potrebbe portare ad uno sviluppo di tutta l'area con effetti positivi anche per il settore del legno-mobile; diverse sono le prospettive e le opportunità che uno sviluppo del turismo nella zona potrebbe portare al settore del legno-mobile:

- consentirebbe una maggiore disponibilità complessiva di capitali, che quindi potrebbero essere reinvestiti anche in attrezzature e impianti del settore del legno-mobile;
- si avrebbe una maggiore domanda di elementi strutturali per l'edilizia, ad esempio in lamellare, ideali per la costruzione di edifici a grandi luci (palazzetti, piscine, campi da tennis, coperture,

ecc.) viste le loro qualità estetiche particolarmente adatte a un ambiente montano e turistico;

- incentiverebbe lo sviluppo del settore locale dell'arredo urbano (come panchine, percorsi della salute, parchi gioco, ecc.); naturalmente anche in questo caso l'utilizzo del legno si adatterebbe perfettamente alle caratteristiche del territorio;
- le imprese di arredamento troverebbero un più ampio mercato del "contract" (arredamento per alberghi, negozi, centri commerciali, ristoranti, ecc.). In questo caso le imprese della zona dovrebbero acquisire conoscenze e competenze specifiche per questo particolare mercato;
- svilupperebbe l'artigianato locale della lavorazione del legno: souvenir, regali o altri prodotti tipici locali essere prodotti in maggiore quantità;
- aumenterebbe la visibilità della zona montana friulana determinando una maggiore conoscenza dell'area e delle imprese che vi operano; inoltre si potrebbero ottenere sinergie tra l'immagine turistica della zona (incontaminazione della natura, vacanze salutari, tranquillità, ecc.) e la promozione di un marchio produttivo e/o commerciale coerente con l'immagine della stessa;
- potrebbe promuovere l'integrazione di alcune imprese del settore del legno-mobile con altre imprese di costruzione per la realizzazione di "pacchetti tutto-compreso" per la costruzione di strutture in ambito turistico, anche al di fuori della Regione, occupandosi dell'intera realizzazione dell'opera dalla struttura con l'utilizzo dei lamellari, agli infissi, all'arredo interno.

3) Sostegno alle attività commerciali e promozionali

Si auspica la creazione di un consorzio con compiti di natura commerciale per la vendita e la promozione dei prodotti, rivolto a imprese di dimensione adeguata per potersi riferire a un mercato più vasto di quello solamente locale. Tale struttura di supporto dovrebbe:

- promuovere la vendita sia all'estero che nel resto d'Italia, sia direttamente che mediante la comunicazione alle imprese di

opportune informazioni sui mercati nazionali e esteri (previsioni di mercato, tendenze, ecc.);

- consolidare l'immagine dei prodotti della zona con mirate politiche di promozione e di pubblicità; in tal senso sarebbe opportuna l'istituzione di un marchio che dovrebbe garantire al consumatore determinati livelli qualitativi, oltre ad altri possibili elementi quali la compatibilità ecologica;
- proporre "gamme di offerta" cercando di specializzare la produzione delle imprese consociate, in modo da favorire economie di scala all'interno di ciascuna impresa, ma riunendo i diversi prodotti al momento della commercializzazione, in modo da poter offrire sul mercato un'ampia gamma di prodotti. Potrebbe essere possibile anche favorire una particolare produzione, come quella in stile rustico, che potrebbero giovare dell'immagine della zona montana (vedi turismo) sempre se collegata con determinati standard di qualità (per esempio solo legno massiccio);
- promuovere la partecipazione a fiere tramite incentivi finanziari o esponendo direttamente i prodotti dei propri consociati, rifacendosi, ad esempio, all'esperienza di Promosedia. La partecipazione a fiere infatti è fondamentale per incontrare potenziali clienti e per conoscere il mercato e i concorrenti.

Inoltre questo consorzio, oltre a compiti puramente commerciali, potrebbe:

- promuovere le attività di subfornitura istituendo una borsa di subfornitura (in tal senso è anche auspicabile l'utilizzo delle nuove possibilità offerte da strumenti quali Internet) o pubblicando e distribuendo presso le aziende interessate un catalogo con le imprese della zona operanti in subfornitura, nel quale vengono segnalate le loro principali caratteristiche;
- appoggiarsi a strutture di supporto tecnico, con particolare riferimento a controlli di qualità, come il CATAS di San Giovanni al Natisone, senza escludere la possibilità di aprire nella zona (ad esempio ad Amaro) un proprio centro per effettuare prove e controlli su materiali, componenti e prodotti finiti, indispensabili per la ricerca di più elevati standard qualitativi.

4) Sostegno alla formazione professionale e imprenditoriale

E' emersa l'esigenza di adeguate iniziative formative; da un punto di vista della domanda difficilmente sarebbe possibile creare una vera e propria scuola secondaria superiore dedicata specificatamente alla qualifica di personale specializzato nel settore del legno (come l'IPSIA "A. Mattioni" di S. Giovanni al Natisone), ma un più flessibile e mirato sistema di corsi di specializzazione (tipo Fondo Sociale Europeo) e seminari di aggiornamento risulterebbe sicuramente importante. In particolare si potrebbe prevedere la realizzazione di:

- corsi di specializzazione rivolti a operai sia per operare su macchine tradizionali che su macchine a CN. Particolare attenzione dovrà essere rivolta alla qualifica professionale in settori emergenti come quello del lamellare;
- corsi e seminari rivolti a imprenditori sui diversi aspetti che coinvolgono l'impresa in modo da promuovere una cultura di tipo manageriale; importanti quindi saranno l'insegnamento e l'aggiornamento non solo sugli aspetti tecnici o tecnologici ma soprattutto su elementi quali il marketing, la gestione del personale, la gestione finanziaria ed elementi di Total Quality Management (importante è focalizzare l'attenzione degli imprenditori sull'importanza della qualità sia di processo che di prodotto ed insegnare loro i strumenti per ottenerla). Attraverso questi corsi si cercherà di promuovere un maggiore utilizzo dell'informatica (è auspicabile in tal senso un maggiore utilizzo dell'informatica sia nella gestione che nella progettazione, con l'utilizzo del CAD), oltre ad aggiornare gli imprenditori sulle possibilità di sviluppo di alcuni settori e segmenti nell'area montana;
- seminari e percorsi formativi volti allo sviluppo dell'imprenditoria giovanile, e corsi di formazione imprenditoriale post-diploma e post-laurea per favorire la creazione di imprese in quest'area, in particolare nei settori che sembrano avere migliori prospettive.

5) Sostegno finanziario

Per lo sviluppo delle imprese delle comunità montane si dovrebbero prevedere anche opportuni incentivi e sostegni di natura finanziaria. Oltre a un sostegno finanziario diretto, si dovrebbero prevedere aiuti per consentire un più facile accesso ai contributi dell'Unione Europea. In tal senso i principali punti da seguire possono essere:

- sostegno all'occupazione giovanile attraverso incentivi agli imprenditori per l'assunzione di giovani;
- aiuti a fondo perduto per giovani imprenditori, soprattutto se intendono operare in particolari comparti che presentano buone possibilità di sviluppo;
- sostegno alla cooperazione attraverso aiuti alle cooperative;
- diffusione delle informazioni riguardanti i contenuti dei programmi comunitari e le modalità di accesso ai possibili contributi e inoltre apertura di uno sportello per le imprese sia per l'assistenza nella fase di ricerca di finanziamenti che in quella di espletamento delle richieste di contributi;
- incentivi agli imprenditori per collocare nuove attività in aree opportunamente attrezzate in modo da favorire una concentrazione e richiamare l'attenzione di aziende di servizio alle imprese;
- incentivi all'acquisto di nuovi macchinari e attrezzature, in particolare deve essere particolarmente stimolato e supportato l'acquisto di macchinari a CN, sistemi di ausilio alla progettazione (CAD) e di tecnologie di controllo qualità.

