

INTESA  SANPAOLO

 **CASSA DEI RISPARMI
DI FORLÌ E DELLA ROMAGNA**

Il mobile imbottito di Forlì nell'attuale contesto competitivo

Servizio Studi e Ricerche
Novembre 2012



1862-2012
150 anni per lo sviluppo



Camera di Commercio
Forlì-Cesena

Il mobile imbottito di Forlì nell'attuale contesto competitivo

Executive Summary	3
1. Introduzione	7
2. Analisi strutturale dell'industria italiana del mobile	9
3. Apertura commerciale dei distretti italiani del mobile	21
4. Mobile imbottito: domanda mondiale e <i>competitor</i> internazionali	25
5. L'evoluzione del commercio estero dei distretti italiani	34
6. Crescita e redditività in tempi di crisi	43
7. Le strategie su cui puntare per il rilancio dell'industria del mobile	50
8. Le priorità per il distretto di Forlì: i risultati dell'inchiesta della Camera di Commercio di Forlì-Cesena e Intesa Sanpaolo	58
9. Conclusioni	66
Bibliografia	70

Novembre 2012

Studi sui Distretti Industriali

Intesa Sanpaolo
Servizio Studi e Ricerche

Industry and Banking

A cura di:
Giovanni Foresti

Ha collaborato:
Cristina De Michele

Database management
Angelo Palumbo

Questo studio non si sarebbe potuto realizzare senza il decisivo contributo di Cinzia Cimatti della Camera di Commercio di Forlì-Cesena. Si ringrazia anche Vanni Ugolini della Camera di Commercio di Forlì-Cesena per il supporto statistico.

La responsabilità di quanto sostenuto resta del Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo.

Executive Summary

Il distretto del **mobile imbottito di Forlì** si colloca nel territorio del comune di Forlì e in misura minore anche in alcuni comuni adiacenti, quali Castrocaro, Meldola, Predappio, Bertinoro, Forlimpopoli, e nel comune di Cesena.

Nel forlivese vengono prodotti **mobili imbottiti** destinati per lo più a una **fascia prezzo-qualità media e medio-alta**, costruiti con cura artigianale utilizzando pellami, e, più di recente, anche stoffe o microfibre, come l'alcantara. Si producono una vasta gamma di modelli di divani, poltrone e pouf, componibili, letti imbottiti.

Forlì, insieme ai distretti della Murgia e di Pistoia, è una delle aree italiane a più alta specializzazione nel mobile imbottito. Nel 2011 l'**export del distretto** è stato pari a **172 milioni di euro**, il **2,1% del totale italiano** e il **33% circa del fatturato distrettuale**.

Nel biennio 2010-2011 il distretto di Forlì ha evidenziato un buon andamento del fatturato. Gli altri principali distretti italiani del mobile, al contrario, hanno accusato pesanti perdite di fatturato e sono ben lontani dal giro d'affari del 2008. **Soffrono**, in particolare, gli altri due poli ad alta specializzazione nell'imbottito, **la Murgia e Pistoia, tra i più in ritardo insieme a Pesaro**.

La buona evoluzione recente di Forlì è spiegata dalla crescita delle vendite all'estero. In particolare, **Francia e Cina sono i mercati dove le esportazioni distrettuali sono aumentate di più**, toccando nel 2011 i 91,1 milioni di euro nel primo paese (uguagliando il massimo storico del 2001) e gli 8,6 milioni di euro nel secondo paese. La crescita delle imprese del distretto sui mercati internazionali è stata quasi generalizzata, evidenziando sia progressi da parte dei soggetti con una presenza consolidata all'estero, sia la rapida affermazione di aziende capaci di spostare in pochi anni una quota significativa delle proprie vendite dal mercato interno a quello estero.

Meno positiva è, invece, la lettura che emerge dal confronto delle condizioni reddituali, che vede le imprese di **Forlì agli ultimissimi posti per EBITDA margin**, lontane dai livelli mediani registrati nella **Brianza**, di gran lunga il miglior distretto italiano per marginalità (premiato, molto verosimilmente, da un buon posizionamento in termini di qualità e *design*), e poco al di sopra di Manzano e Pistoia. Tra i distretti più in difficoltà vi è anche la **Murgia**.

Forlì, inoltre, insieme a Pistoia è il distretto che tra il 2008 e il 2011 ha accusato il più pronunciato ridimensionamento dell'EBITDA margin, che è sceso al 4,8% dal 6,3%. Su questo risultato hanno pesato le **difficoltà incontrate dalle imprese di piccole e piccolissime dimensioni**. **Meglio sono andate le imprese di medio-grandi dimensioni**, che, grazie anche a un buon progresso del fatturato sui mercati esteri, hanno rafforzato il proprio EBITDA margin, portandolo al 6,7%

(dal 4,3% del 2008), un livello significativamente superiore a quello delle imprese più piccole che prima della crisi del 2009 presentavano condizioni reddituali migliori. Anche tra le imprese di dimensioni maggiori, tuttavia, ve ne sono alcune che hanno patito un deterioramento della redditività.

Le piccole e piccolissime imprese hanno tentato di contenere la riduzione dei margini cercando di tenere sotto controllo il costo del lavoro, anche attraverso il ricorso agli ammortizzatori sociali, come è evidente dal **balzo delle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni in deroga**, che può essere attivata prevalentemente dai subfornitori e terzisti. L'attenzione al costo del lavoro non è stata però sufficiente per evitare l'erosione dei margini, che, molto verosimilmente, è la conseguenza della concorrenza di prezzo esercitata dai produttori cinesi locali e del tentativo da parte delle imprese capofila distrettuali di contenere i costi di esternalizzazione della produzione, spinte in questo dalle forti pressioni sui prezzi da parte della distribuzione.

Il distretto vive oggi una fase di trasformazione: per reggere alla concorrenza le risposte attuate dalle imprese sono diverse, in relazione al prodotto trattato. In particolare, le imprese produttrici di prodotti propri di fascia medio-bassa tendono sempre più a esternalizzare la produzione a minor valore aggiunto all'**imprenditoria cinese** presente in loco. A partire dal biennio 2003-2004, infatti, il distretto dell'imbottito di Forlì si è progressivamente internazionalizzato al proprio interno. Nel terzo trimestre 2012 nelle imprese individuali del distretto il 23,4% delle persone con cariche sociali era di etnia cinese. La metà di queste imprese produce poltrone e divani, mentre l'altra metà è specializzata in taglio, cucitura, montaggio e tappezzeria di mobili imbottiti. Negli altri distretti italiani il fenomeno è meno diffuso. A Forlì, inoltre, si è assistito a un impiego crescente di **maestranze straniere (il 18% del totale)** soprattutto **cinesi**. La diffusione di questi fenomeni si spiegano in parte con il **calo di attrattività del settore per le giovani generazioni locali**.

Il distretto di Forlì, inoltre, negli anni risulta essersi concentrato prevalentemente sulla produzione, mentre evidenzia difficoltà nel presidiare la parte iniziale della catena del valore – l'innovazione, l'ideazione e la **progettazione del prodotto** – e, soprattutto, la parte finale della catena del valore, ovvero **la commercializzazione dei propri prodotti** fino al consumatore finale. In particolare, dai risultati di un'indagine condotta nei mesi estivi del 2012 su un campione rappresentativo delle imprese del distretto emerge che sono soprattutto le aziende che non esportano quelle più in ritardo nell'adozione di politiche di *branding*, *design* e innovazione. Tuttavia, anche tra le imprese con una buona propensione a esportare sono poche quelle altamente innovative.

Innovare significa investire in ricerca e sviluppo formale e in collaborazione con *designer*, centri di ricerca e Università, e, soprattutto, **introdurre in azienda la cultura dell'innovazione**, abituando l'organizzazione e il personale tutto, anche

attraverso l'utilizzo di incentivi, a proporre continuamente novità tecnologiche e produttive che, molto spesso, si possono tradurre in innovazione informale e incrementale.

In prospettiva, pertanto, i salottifici e poltronifici del distretto per mantenere alta la competitività e contrastare con successo l'avanzata commerciale e la *leadership* mondiale nel comparto dell'imbottito dei produttori cinesi, ma anche la concorrenza nelle fasce alte di mercato della Germania, **dovranno operare costanti investimenti nell'innovazione di prodotto, per differenziare la propria offerta, puntando su *design*, ricerca di nuovi materiali, comodità, funzionalità, qualità ed eco-compatibilità del prodotto.** Le imprese finali, inoltre, dovranno cercare di accrescere la propria visibilità sul mercato, attraverso **investimenti in politiche di marchio e distributive.** Questo può essere attuato attraverso strategie di integrazione a valle con il *retail*, per la ricerca di un maggiore controllo della catena del valore, la comunicazione ai consumatori del valore del *brand* e il monitoraggio dei gusti dei consumatori.

Solo così potranno essere colte pienamente le opportunità che vengono dai mercati esteri e potrà essere ridotta l'elevata dipendenza del distretto da un solo mercato, la Francia, che assorbe il 50% dell'*export* di Forlì. L'analisi evidenzia come per il comparto italiano dell'imbottito il **maggiore potenziale di crescita** sia offerto dalla **Francia**, ma anche dagli **Stati Uniti**, dalla **Germania**, dal **Regno Unito**, da alcuni "nuovi mercati" come la **Russia**, la **Cina** e il **Medio Oriente**. Sul mercato americano i produttori italiani dovranno cercare di trovare spazio nel comparto dell'imbottito di alta qualità, dopo la rapida affermazione negli anni Novanta nelle produzioni di qualità medio-bassa e l'altrettanto veloce crollo nel decennio successivo. La sfida è difficile anche nei nuovi mercati e, in particolare, in Cina, dove una più capillare presenza richiede la costruzione di *network* distributivi attraverso mirati processi di internazionalizzazione commerciale, con l'apertura di filiali che consentono di stabilire un contatto diretto con la clientela.

Anche le **imprese di subfornitura** dovranno investire per rafforzare il proprio posizionamento competitivo. In particolare, dovranno **puntare sulla modernizzazione, organizzazione e razionalizzazione dei processi produttivi**, attraverso ad esempio l'automazione della produzione, la ristrutturazione logistica, aprendo l'azienda a processi di crescita dimensionale e di collaborazione strategica verticale lungo la filiera. Le imprese di fase, inoltre, dovranno divenire anche più proattive in termini di **innovazione di prodotto** e prestare attenzione a **ridurre il proprio grado di dipendenza da poche aziende committenti locali**, con l'individuazione di nuovi mercati geografici di sbocco. Nel distretto esistono casi di successo che dimostrano come questo percorso sia percorribile.

Il rilancio del distretto passa anche attraverso strategie collettive tanto auspiccate da alcuni attori del distretto. Finora, però, la crisi che sta investendo

il settore italiano del mobile è stata affrontata dalle imprese del distretto con risposte disorganizzate e spesso conflittuali. Così, proporzionalmente allo sgretolarsi del sistema di relazioni, si riducono le possibilità di rilanciare il settore attraverso la creazione di reti in grado di internalizzare il valore aggiunto che il sistema locale fa fatica a trattenere. In prospettiva, la grande sfida per il distretto di Forlì e, più in generale, per l'industria del mobile italiana è quella di dare finalmente vita a uno o più **attori** (anche attraverso la costruzione di reti di impresa) **di rilevanza mondiale nella distribuzione** di prodotti del sistema casa.

Un **ruolo** di primo piano potrebbe essere assunto dalle **istituzioni**, locali e non, che devono porsi l'obiettivo di risolvere le criticità che le imprese incontrano nella ricerca di capitale umano qualificato, dagli operai specializzati (modellisti, tappezzieri, cucitrici con esperienza,...) alle figure professionali impegnate nella progettazione tecnica e nello sviluppo di nuovi prodotti. Tuttavia, almeno secondo i giudizi espressi dagli imprenditori, nel territorio **mancano adeguate scuole di formazione, centri di *design* e di ricerca**. Si tratta di criticità serie e gravi che vanno assolutamente superate, eventualmente attivando collaborazioni *elo partnership* istituzionali con centri di ricerca e di *design* presenti in altri distretti italiani del mobile, più o meno vicini. Vanno, inoltre, adottate misure idonee a **superare i problemi di concorrenza sleale** che rischiano di rompere gli equilibri competitivi all'interno del distretto (costringendo a uscire dal mercato i fornitori e i terzisti di qualità), e che nel medio lungo termine rappresentano una minaccia alla tenuta sociale interna e alla competitività dell'area.

Le istituzioni locali, insieme agli attori imprenditoriali, potranno, inoltre, seguire l'esperienza del "**marchio italiano di qualità ambientale**" che è partito in via sperimentale nel distretto del mobile del Livorno nel luglio del 2012. Il successo di questa iniziativa dipenderà molto dalla capacità delle istituzioni e delle imprese di **trasmettere ai consumatori finali, in Italia e all'estero, i "valori ambientali" del marchio** in termini di ricadute positive sull'ambiente ma anche di garanzia sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e sulla salute delle persone.

Un sostegno importante alle imprese del distretto e dell'industria italiana del mobile potrà venire anche dal rilancio della proposta di regolamento europeo sul **Made in per la tracciabilità delle merci di provenienza extracomunitaria**. Sarebbe, ad esempio, un risultato già positivo riuscire a introdurre un regolamento che impedisce di apporre la dicitura "made in Italy" a chi realizza prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione non hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale. Le ricadute positive in termini di riconoscibilità del prodotto non sarebbero trascurabili e si potrebbero davvero costruire politiche di marketing di sistema dirette a comunicare ai consumatori finali italiani e internazionali la garanzia di qualità italiana offerta dai prodotti che utilizzano il marchio "made in Italy".

1. Introduzione

L'obiettivo di questo studio è quello di confrontare il mobile imbottito di Forlì con gli altri principali poli del mobile imbottito italiani (Murgia, Quarrata in provincia di Pistoia, ma anche distretti più diversificati come il legno-arredo della Brianza e il mobile del Livenza e Quartiere del Piave). Attraverso questa lettura comparata si cerca di capire come i principali distretti del mobile italiani abbiano reagito al profondo cambiamento del contesto competitivo internazionale, che ha visto la rapida affermazione dei Paesi emergenti (Est-Europa e Cina *in primis*).

L'analisi parte da una fotografia della struttura produttiva e dei principali cambiamenti del settore in esame, con particolare attenzione al peso ricoperto dalle varie province italiane in termini di addetti, alla loro struttura dimensionale (Capitolo 2), al grado di apertura commerciale e di internazionalizzazione delle filiere produttive e al fenomeno dell'imprenditoria extra-comunitaria (Capitolo 3).

Il focus si sposta quindi sull'evoluzione della domanda mondiale di mobili imbottiti, analizzando i mercati mondiali più importanti e, soprattutto, individuando i mercati più promettenti attraverso la stima del potenziale di crescita in termini di domanda di poltrone e salotti di alta qualità, ovvero dei prodotti in cui è specializzato il mobile imbottito di Forlì (Capitolo 4).

Si cerca di capire come le trasformazioni che hanno interessato il settore del mobile negli anni Duemila abbiano influenzato l'evoluzione delle esportazioni dei principali distretti italiani e il processo di ridefinizione dei mercati di sbocco, con la crescita dell'importanza delle mete geografiche lontane culturalmente, ma ad alto potenziale (Capitolo 5). Successivamente, attraverso il *database* ISID (Intesa Sanpaolo *Integrated Database*) ci si concentra sullo studio delle *performance* di crescita e reddituali di 2.204 società di capitale appartenenti ai principali distretti mobiliari italiani e al mobile imbottito di Forlì (Capitolo 6).

Nel capitolo 7 sono presentati i percorsi strategici che le imprese del settore e, in particolare, quelle di Forlì dovranno seguire per superare la crisi e per proporsi con rinnovato successo sui mercati internazionali. Ci si concentra, in particolare, sull'importanza della qualità, dell'innovazione, della ricerca di nuovi mercati e del potenziamento della fase commerciale.

Nel capitolo 8 vengono, infine, illustrati i principali risultati di un'indagine *ad hoc* condotta nei mesi estivi del 2012 dalla Camera di Commercio di Forlì-Cesena in collaborazione con il Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo su 51 imprese del distretto, che occupano circa 730 addetti e rappresentano il 29% delle imprese attive del settore e il 44% degli addetti (sottocategoria Ateco 2007 31093), e comprendono una trentina di salottifici e poltronifici e una ventina di subfornitori e terzisti locali. I risultati dell'indagine ci consentono

di illustrare il posizionamento competitivo delle imprese del distretto dell'imbottito di Forlì, focalizzando l'attenzione sui loro fabbisogni e sulla capacità del territorio di soddisfarli, offrendo competenze e servizi. Ci si interroga cioè sulla presenza nel distretto di esternalità positive e di vantaggi localizzativi che spingono e, soprattutto, spingeranno le imprese a continuare a produrre in loco, consentendo loro di trovare, rinnovare e rafforzare competenze in ambito sia produttivo sia commerciale.

Il capitolo 9 conclude, proponendo alcuni percorsi strategici per la filiera produttiva locale e presentando alcune indicazioni di *policy*.

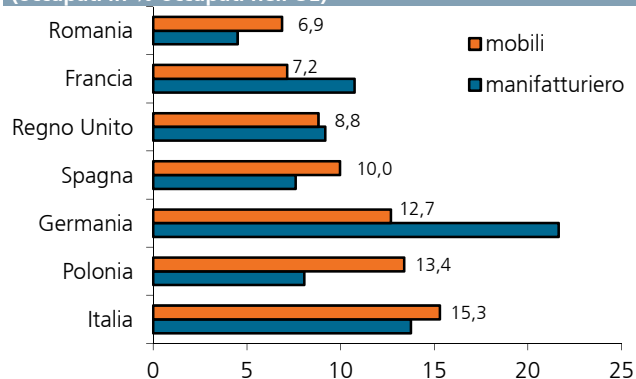
2. Analisi strutturale dell'industria italiana del mobile

2.1 L'industria italiana del mobile

L'Italia presenta una spiccata specializzazione nell'industria del mobile (Fig. 2.1): il 15% degli occupati del settore nell'Unione Europea trova impiego nel nostro Paese. Seguono in termini di importanza l'industria polacca e quella tedesca.

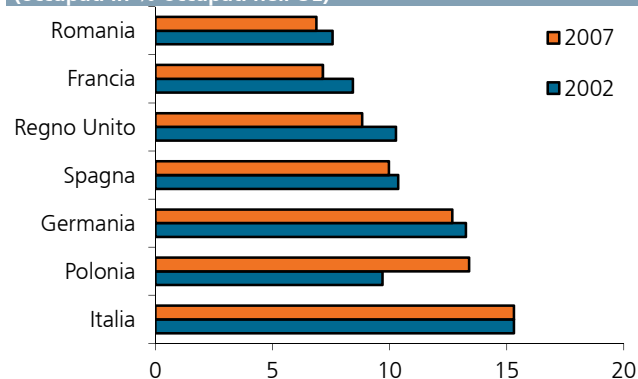
Il tessuto produttivo del settore del mobile italiano si caratterizza per la spiccata presenza di piccole imprese: due terzi circa degli addetti italiani, infatti, sono occupati nelle imprese con meno di cinquanta addetti (Fig. 2.4). Se si considerano solo le piccolissime imprese (meno di 10 addetti) questa quota è pari a circa un terzo. E', invece, piuttosto contenuto il peso delle imprese di medie e grandi dimensioni che, invece, sono prevalenti in Germania.

Fig. 2.1 – La rilevanza del settore del mobile a confronto, 2007 (occupati in % occupati nell'UE)



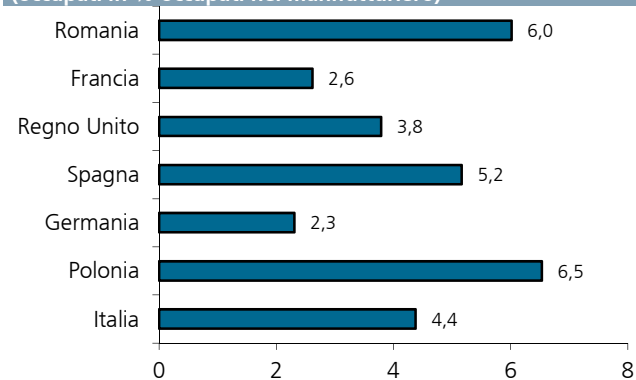
UE: UE27 esclusi Belgio, Grecia e Lussemburgo per mancanza di dati.
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 2.2 – La rilevanza del settore del mobile nel tempo, 2007 (occupati in % occupati nell'UE)



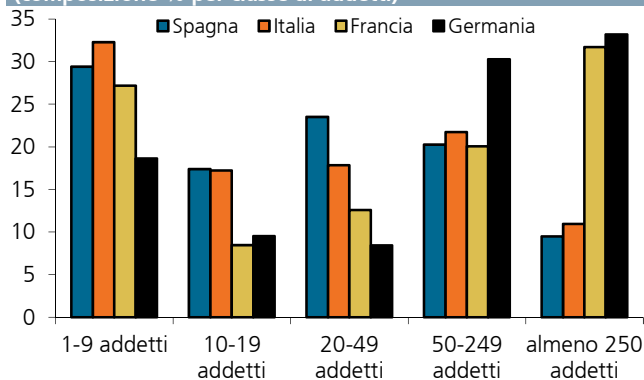
UE: UE27 esclusi Belgio, Grecia e Lussemburgo per mancanza di dati.
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 2.3 – La rilevanza del settore del mobile a confronto, 2007 (occupati in % occupati nel manifatturiero)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 2.4 – Addetti per dimensione aziendale, 2007 (composizione % per classe di addetti)

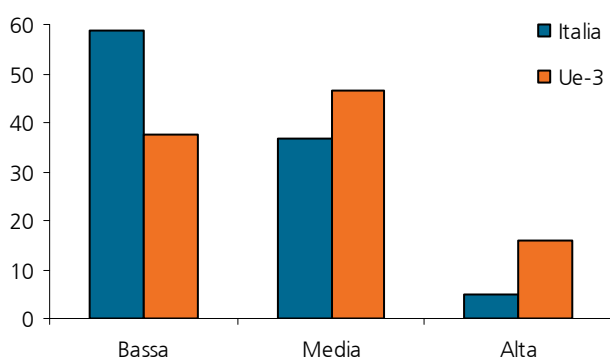


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Le differenze tra il nostro tessuto produttivo e quello dei principali paesi europei sono evidenti anche in termini di livelli di scolarizzazione: nelle imprese

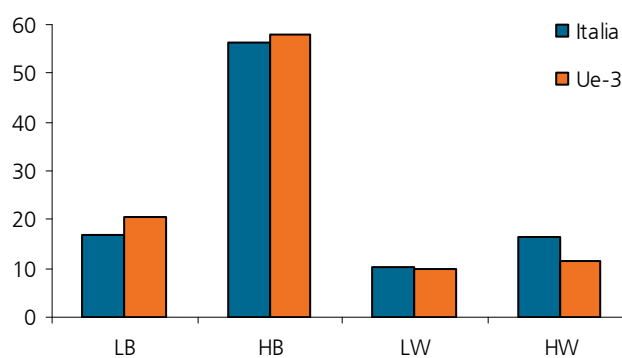
italiane, infatti, **prevalgono di gran lunga i lavoratori che hanno al massimo terminato la scuola dell'obbligo**, ed è vicina allo zero la quota di addetti con educazione terziaria (Fig. 2.5). Negli altri paesi europei, invece, hanno una rilevanza più elevata gli occupati con almeno un diploma di scuola media superiore. Queste differenze non si traducono in significativi scostamenti in termini delle funzioni svolte in azienda (Fig. 2.6). **Sia in Europa che in Italia prevalgono gli operai specializzati e gli artigiani**. E' interessante osservare, inoltre, come emerge un lieve divario a vantaggio delle imprese mobiliere italiane per la quota di addetti *high-skilled* impiegati in mansioni immateriali, volti a gestire le attività innovativa, distributiva e organizzativa.

Fig. 2.5 – Quota di lavoratori nei diversi livelli di scolarizzazione (UE-3: Francia, Germania e Spagna), 2007



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat-LFS

Fig. 2.6 – Quota di lavoratori per tipo di occupazione (UE-3: Francia, Germania e Spagna), 2007



Nota: LB: blue collar low-skill (occupazioni elementari e operai); HB: blue collar high-skill (operai specializzati e artigiani); LW: white collar low-skill (impiegati generici e addetti alla vendita); HW: white collar high-skill; (manager, professionisti, tecnici e addetti alla ricerca). Fonte: elaborazioni su dati Eurostat-LFS

La crescente importanza della fase organizzativa è anche una conseguenza dei fenomeni di internazionalizzazione produttiva intrapresi dalle imprese italiane del mobile nel corso degli anni Duemila. La gestione efficiente delle filiali estere richiede, infatti, un forte impegno in termini organizzativi che, a sua volta, si riflette in un **utilizzo maggiore dell'ICT**¹, nonché di personale altamente qualificato e dedicato alla fase organizzativa. **Il grado di internazionalizzazione produttiva delle aziende italiane del mobile**, tuttavia, nonostante la forte crescita degli ultimi anni, **è ancora contenuto**, e si colloca su livelli decisamente inferiori alla media del manifatturiero italiano. Va, inoltre, osservato come l'internazionalizzazione produttiva abbia interessato maggiormente il comparto dell'imbottito che, come si vedrà nei prossimi paragrafi, ha pesantemente subito l'affermazione dei *competitor* cinesi sui mercati mondiali.

¹ Secondo l'ultima rilevazione Istat sull'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione la quota di addetti che nelle altre industrie manifatturiere (in cui è inclusa l'industria del mobile) utilizza il computer è salita nel 2008 al 33,5% dal 27,6% nel 2004. Sempre nel 2008 si è portata al 23% la quota di imprese informatizzate (dotate di almeno un PC) del settore con almeno dieci addetti che scambiano regolarmente per via elettronica informazioni sulla gestione della filiera produttiva.

Infine, va rilevato come la presenza sul territorio italiano di imprese del mobile a controllo estero sia molto limitata e di gran lunga inferiore a quella osservata mediamente nel manifatturiero.

2.2 I principali distretti industriali

Gran parte degli addetti dell'industria italiana del mobile (83,5%) trova impiego in sette regioni: Veneto, Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Marche, Toscana, Emilia Romagna e Puglia (Tab. 2.1). Più del 90% delle esportazioni italiane di mobili ha, inoltre, origine da queste aree.

Più in particolare la produzione di mobili in Italia si concentra nei distretti industriali. I principali distretti italiani del mobile, su cui si soffermerà l'analisi che segue, da soli danno impiego al 61,4% degli addetti dell'industria mobiliara italiana e attivano il 71,6% delle esportazioni di mobili (Tab. 2.2). Si tratta dei distretti del mobile imbottito della Murgia, del legno-arredo della Brianza, del mobile di Livenza e Quartiere del Piave, delle cucine di Pesaro, delle sedie di Manzano (Udine), del mobile d'arte del Bassanese (Vicenza), del mobile di Padova, del mobile di Bovolone (Verona), dell'imbottito di Forlì, del mobile dell'Alta Valle del Tevere (Perugia) e dell'imbottito di Quarrata (Pistoia). Ognuno di questi distretti ha una propria storia che si riflette sia sulla struttura produttiva e dimensionale (Tab. 2.3), intesa in termini di tipologia e varietà di produzione ma anche di gamma qualitativa, sia sulla loro recente evoluzione. Nel resto di questo paragrafo viene presentata una breve descrizione della storia e delle caratteristiche dei principali distretti italiani (Livenza e Quartiere del Piave, Brianza, Pesaro, Manzano) e dei due poli italiani a più alta specializzazione nel comparto dell'imbottito insieme a Forlì (Murgia e Pistoia).

Tab. 2.1 – Le prime sette regioni italiane nell'industria del mobile (composizione %)

	Unità locali	Addetti	Export
Veneto	19,2	24,1	26,9
Lombardia	22,1	18,9	25,6
Friuli-Venezia Giulia	5,4	10,4	15,7
Marche	6,2	10,1	6,3
Toscana	9,7	7,8	6,3
Emilia Romagna	6,3	6,3	6,8
Puglia	5,2	5,9	4,8
Totale 7 regioni	73,9	83,5	92,4

Nota: anno 2007 per unità locali e addetti; 2011 per le esportazioni; Ateco 2007: 31. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

I distretti del mobile del **Livenza e Quartiere del Piave**, situati a cavallo tra le province di Treviso e Pordenone, sono specializzati nella fascia di prezzo media della produzione di mobili per la casa, soprattutto soggiorni, camere, camerette e cucine, a cui nel tempo si sono progressivamente aggiunti altri prodotti quali, ad esempio, l'imbottito e l'arredo-bagno. Negli ultimi anni hanno avuto una crescente diffusione anche i segmenti *contract* e ufficio. Un elemento che contraddistingue i sistemi locali di Livenza e Quartiere del Piave, anche rispetto ad altri distretti, è la maggiore dimensione delle imprese (Tab. 2.3), indicativa del carattere industriale della produzione. A partire dagli anni più recenti il distretto ha conosciuto un intenso processo di crescita esterna,

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

tramite la creazione di gruppi, formali e informali, che ha consentito alle imprese distrettuali un'elevata differenziazione di prodotto, con l'offerta di una gamma completa, pur non rinunciando ai vantaggi di un'alta specializzazione delle singole realtà all'interno del gruppo. La delocalizzazione produttiva all'estero caratterizza soprattutto le aziende specializzate nella produzione di semilavorati.

Tab. 2.2 – Struttura e specializzazione produttiva dei principali distretti italiani del mobile

	Numero			Unità locali	In % Italia		Indice di specializzazione produttiva
	Unità locali	Addetti	Export (milioni euro)		Addetti	Export	
Italia di cui:	28.839	191.983	8.061	100,0	100,0	100,0	100,0
Livenza e Quartiere del Piave	1.935	31.192	2.076	6,7	16,2	25,8	639,0
Brianza	4.453	25.715	1.504	15,4	13,4	18,7	123,8
Pesaro	1.021	12.038	311	3,5	6,3	3,9	814,0
Murgia	1.019	10.161	421	3,5	5,3	5,2	230,4
Udine	939	8.712	462	3,3	4,5	5,7	438,9
Vicenza	870	6.782	307	3,0	3,5	3,8	184,3
Padova	1.116	6.759	225	3,9	3,5	2,8	178,4
Verona	1.529	6.685	98	5,3	3,5	1,2	185,3
Forlì	437	3.683	172	1,5	1,9	2,1	228,3
Perugia	464	3.536	55	1,6	1,8	0,7	159,5
...							
Pistoia	500	2.707	140	1,7	1,4	1,7	288,3
Totale principali distretti	14.283	117.970	5.772	49,5	61,4	71,6	238,9

Nota: Livenza e Quartiere del Piave: province di Treviso e Pordenone; Brianza: province di Monza/Brianza, Como e Milano; Murgia: province di Bari e Matera. Anno 2007 per unità locali e addetti; 2011 per le esportazioni. Ateco 2007:31. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il distretto del **legno-arredo della Brianza**, localizzato tra le province di Como e Milano, è il più antico tra quelli mobiliari ed è specializzato in una varietà di produzioni (imbottiti, soggiorni, cucine, camere da letto), in prevalenza in stile moderno, nella fascia alta della gamma qualitativa. Il distretto, oltre ad essere specializzato nella produzione di mobili e oggetti in legno, produce anche mobili in metallo e complementi d'arredo. Le imprese del distretto fanno leva sul *design* e sulla qualità del prodotto, sulla superiorità dei materiali e delle tecnologie utilizzate, sull'innovazione. Molti dei mobili proposti si sono trasformati in classici del lusso. Nel distretto ha giocato un ruolo chiave il ricorso a *designer* esterni e in questo senso la vicinanza con Milano ha da sempre rappresentato un fattore di successo. Nel distretto convivono poche grandi imprese e un folto gruppo di piccole imprese artigiane (Tab. 2.3). Queste ultime in alcuni casi operano per studi professionali di prestigio e, se dotate anche di capacità progettuali e commerciali, fanno lavori su misura per la loro clientela. In altri casi sono invece specializzate su produzioni in serie di beni di media qualità, che commercializzano attraverso enti consortili. Le caratteristiche del distretto frenano la propensione delle imprese a delocalizzare: l'internazionalizzazione produttiva, infatti, vista la difficile replicabilità delle competenze specifiche dell'area, potrebbe mettere a repentaglio la qualità, il contenuto innovativo e il *design* delle produzioni distrettuali.

La provincia di **Pesaro-Urbino** rappresenta il terzo polo italiano del mobile, dopo quello della Brianza e del Livenza e Quartiere del Piave e, come essi, copre un'ampia gamma di produzioni mobiliere (dai mobili per la casa all'arredamento per ufficio), pur presentando una forte specializzazione sulle cucine. La produzione del distretto si è sviluppata e affermata grazie all'elevato ricorso al decentramento produttivo e al bacino di numerose piccole imprese collocate nel territorio che ruotano attorno ad altre di maggiori dimensioni. Queste ultime sono imprese capofila e svolgono funzioni strategiche, quali la progettazione, l'assemblaggio e la commercializzazione. L'elevata frammentazione produttiva se da un lato ha garantito al distretto notevoli vantaggi, in termini di tempestività, flessibilità, varietà di componenti e lavorazioni, dall'altro si è tradotta in una limitata capacità delle imprese del distretto nel realizzare investimenti in ricerca e innovazione e nel presidiare con successo la fase distributiva, sul mercato interno, ma soprattutto su quello estero. A questo proposito, Pesaro risulta più fragile se confrontata con gli altri distretti mobiliari italiani, e in particolare con quelli del Livenza e Quartiere del Piave, dove le maggiori dimensioni aziendali consentono economie di scala superiori e una maggiore tendenza all'internazionalizzazione. Lo sviluppo contenuto delle delocalizzazioni è frenato anche dalle elevate esternalità positive del distretto: la presenza di un sistema di fornitura e subfornitura che soddisfa le esigenze dei produttori e degli assemblatori di mobili, garantendo un controllo qualitativo delle lavorazioni, un livello di flessibilità produttiva e di adattamento alla domanda, supera i vantaggi ottenibili delocalizzando in paesi a basso costo del lavoro.

Il distretto della **sedia di Manzano** si colloca tra i comuni di Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo, in provincia di Udine, ed è specializzato nella produzione di sedie in legno, di qualità media, cui si sono nel tempo affiancate altre produzioni, come sedie in altri materiali, tavoli, imbottiti e complementi d'arredo. Nella situazione attuale il vantaggio competitivo delle aziende distrettuali non risulta più sostenuto da un differenziale sui costi di produzione, bensì da fattori come la divisione del lavoro interna alla filiera e la flessibilità produttiva (a livello di forza lavoro, organizzazione e tecnologie), integrate da una maggiore attenzione verso la qualità, l'offerta di varietà e il servizio al cliente. Ciò ha comportato un progressivo riposizionamento delle aziende nei segmenti medi del mercato, a fronte di una prevalenza nel passato della bassa gamma. Il fenomeno di internazionalizzazione produttiva assume una certa rilevanza nel distretto: diverse imprese del manzanese esternalizzano la produzione di componenti e semilavorati (con le annesse attività di taglio, essiccazione) e mantengono in loco la fase di assemblaggio al fine di controllare la qualità del prodotto finito.

Il distretto dell'**imbottito della Murgia**, che si distingue per essere fra quelli di più recente formazione, è situato a cavallo tra le province di Matera e Bari e storicamente viene confinato nel triangolo geografico formato da Matera e dai

paesi di Altamura e Santeramo in Colle, in provincia di Bari. Fin dalle origini lo sviluppo e il successo del distretto sono stati guidati dalle imprese *leader* e dal gruppo Natuzzi in particolare. Il merito di queste imprese è stato l'aver intuito l'esistenza di un mercato con forti potenzialità di espansione, quello del mobile imbottito in pelle a medio e basso costo, e il conseguente sviluppo delle capacità progettuali, produttive, commerciali e distributive necessarie al fine di offrire un prodotto competitivo. Ciò è stato possibile anche grazie all'elevata flessibilità delle imprese distrettuali nell'interpretare le esigenze dei clienti (ampliamento della gamma dei colori e della funzionalità del salotto in pelle, *design*) e all'esistenza nell'area di manodopera specializzata, con forti tradizioni nel campo della tappezzeria e competenze diffuse nella maglieria e nella lavorazione del cuoio. L'internazionalizzazione produttiva sta interessando in misura crescente il distretto ed è stata una delle principali risposte delle imprese della Murgia al mutato contesto internazionale che ha visto la rapida affermazione sui mercati mondiali delle produzioni di imbottiti cinesi.

Il distretto del mobile **imbottito di Quarrata** ha il suo centro nella stessa città toscana situata in provincia di Pistoia, estendendosi poi anche ai comuni limitrofi quali Agliana, Montale, Pistoia e Serravalle Pistoiese. La produzione del distretto è caratterizzata da mobili imbottiti, sia in pelle che in tessuto, basati su più moduli articolabili in varia maniera e ispirati a forme tipiche dell'antiquariato, in stile classico. Il sistema locale si compone di un sistema di piccole imprese, caratterizzato dalle ridotte dimensioni aziendali, dal carattere artigianale di molte di esse e dalla preminenza della funzione produttiva su quelle a monte e a valle della filiera (Cipriani, 1996). Nel distretto sono presenti imprese che si affacciano sul mercato finale, facendosi carico delle azioni di *marketing* e di ricerca di nuovi mercati. Nella maggior parte dei casi realizzano solo le fasi finali di produzione (assemblaggio), spostando la produzione a subfornitori locali o esteri. Alcune imprese del distretto hanno iniziato a delocalizzare, ad esempio nei paesi asiatici, le fasi dell'imbottitura e della copertura del salotto (con pelli/tessuti cuciti in Italia), riducendo i costi di manodopera per la tappezzeria. A tal fine a volte la "casamadre" italiana fornisce al *partner* estero anche la tecnologia di assemblaggio e un periodo di formazione. Pertanto molte imprese del distretto si avvalgono di imprese cinesi che lavorano contoterzi (in modo tale anche da superare le barriere doganali all'entrata di merci imposte da alcuni paesi) così come di imprese localizzate in Romania e Croazia che svolgono l'assemblaggio dei salotti.

Tab. 2.3 – Dimensioni aziendali nei distretti dell'industria del mobile

	Unità locali				totale
	fino a 9	10-49	50-249	250 e più	
Italia di cui:	24.373	3.957	482	27	28.839
Livenza e Quartiere del Piave	1.231	555	143	6	1.935
Brianza	3.878	523	50	2	4.453
Pesaro	697	282	40	2	1.021
Udine	680	240	17	2	939
Murgia	811	179	25	4	1.019
Vicenza	715	136	19	0	870
Padova	929	172	15	0	1.116
Verona	1.376	148	5	0	1.529
Forlì	330	96	11	0	437
Perugia	399	57	6	2	464
...					
Pistoia	420	76	4	0	500
	Addetti				
	fino a 9	10-49	50-249	250 e più	totale
Italia di cui:	63.786	73.670	43.207	11.319	191.983
Livenza e Quartiere del Piave	3.938	12.024	13.011	2.219	31.192
Brianza	10.622	9.319	5.175	600	25.715
Pesaro	2.371	5.463	3.317	887	12.038
Udine	2.413	4.080	1.334	885	8.712
Murgia	2.163	3.456	2.271	2.271	10.161
Vicenza	2.063	2.681	2.038	0	6.782
Padova	2.692	3.013	1.053	0	6.759
Verona	3.733	2.503	449	0	6.685
Forlì	1.057	1.692	934	0	3.683
Perugia	1.022	961	539	1.014	3.536
...					
Pistoia	1.135	1.278	295	0	2.707
	Composizione % Addetti				
	fino a 9	10-49	50-249	250 e più	totale
Italia di cui:	33,2	38,4	22,5	5,9	100,0
Livenza e Quartiere del Piave	12,6	38,5	41,7	7,1	100,0
Brianza	41,3	36,2	20,1	2,3	100,0
Pesaro	19,7	45,4	27,6	7,4	100,0
Udine	27,7	46,8	15,3	10,2	100,0
Murgia	21,3	34,0	22,4	22,3	100,0
Vicenza	30,4	39,5	30,1	0,0	100,0
Padova	39,8	44,6	15,6	0,0	100,0
Verona	55,8	37,4	6,7	0,0	100,0
Forlì	28,7	45,9	25,4	0,0	100,0
Perugia	28,9	27,2	15,2	28,7	100,0
...					
Pistoia	41,9	47,2	10,9	0,0	100,0

Nota: anno 2007 per unità locali e addetti. Ateco 2007: 31. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

2.3 L'imbottito di Forlì

L'industria del mobile emiliano-romagnola è costituita da imprese distribuite in tutto il territorio regionale: sono presenti numerose imprese di piccolissime dimensioni, ma anche nomi di aziende medio-grandi, concentrate soprattutto a Forlì, Modena, Parma e Reggio-Emilia.

All'interno di questo panorama regionale si inserisce la produzione del mobile imbottito e del salotto nell'area del forlivese e della periferia di Modena, a fianco di altre importanti zone produttive: il polo cucine, arredamenti per la casa ed elettrodomestici situato tra Parma e Reggio Emilia, le camere da letto

della provincia di Parma, le scale in legno di Novi (MO) e l'industria delle macchine per la lavorazione del legno di Carpi e Rimini.

Il distretto forlivese si colloca più precisamente nel territorio del comune di Forlì e in misura minore anche in alcuni comuni adiacenti, quali Castrocaro, Meldola, Predappio, Bertinoro, Forlimpopoli, e nel comune di Cesena.

2.3.1 La storia del sistema locale

Le origini del distretto risalgono agli **anni Cinquanta**, quando, sulla scia delle attività di tappezzeria diffuse nel dopoguerra nella provincia a livello di piccolo artigianato, inizia a organizzarsi su scala industriale la produzione di mobili imbottiti. L'avvio della produzione industriale può essere ricondotta all'esperienza "pionieristica" di tre artigiani locali che decidono di associarsi, mantenendo tuttavia un orientamento al mercato locale. Successivamente i tre si dividono e Silverio Spazzoli individua la possibilità di sviluppare le vendite a livello nazionale, promuovendo la sua produzione presso una rete di dettaglianti. Nell'azienda Spazzoli si affinano, così, le tecniche produttive per la realizzazione di divani in pelle di qualità medio-alta. La Spazzoli è generatrice di imprenditorialità e luogo dove le competenze tacite e codificate della produzione dell'imbottito si ricombinano per generare il tipico prodotto forlivese: un salotto in pelle resistente grazie anche al grosso spessore delle pelli utilizzate (Belussi, Bertini, 1998).

I primi imitatori in questa nuova produzione sono i due ex-soci di Spazzoli, seguiti poi da altri operai e tecnici. Negli **anni Sessanta** i primi fenomeni di *spin-off* tendono a riprodurre il modello organizzativo della Spazzoli, con fasi di produzione completamente internalizzate. Inizia quindi in quegli anni a svilupparsi un tessuto di piccole e piccolissime imprese specializzate nella fabbricazione di mobili imbottiti, tra cui in prevalenza salotti e poltrone.

Il momento di nascita del distretto del mobile imbottito a Forlì si riconduce però agli **anni Settanta**, con la proliferazione di imprese originate da *spin-off*. Le spiccate capacità artigianali proprie dei tappezzieri forlivesi rappresentano l'elemento in grado di far fronte a una richiesta di mercato consistente, qualitativamente più elevata rispetto al passato ma soprattutto differenziata (Bardi, 2000). In quegli anni, infatti, la crescita del distretto in termini di volumi e di fatturato è trainata da una domanda che da primo acquisto passa a una domanda di sostituzione, con la richiesta di prodotti differenziati e personalizzati, per loro stessa natura non fabbricabili secondo le tecniche fordiste incentrate sulla produzione in linea e *output* standardizzati. Il distretto inizia a strutturarsi in imprese specializzate in singole fasi della produzione, abbandonando l'originario modello di produzione integrata all'interno del salottificio.

Dagli **anni Ottanta**, con il settore che ha assunto connotati decisamente diversi, avviene l'entrata sui mercati esteri e la sostituzione degli imbottiti naturali con

le resine espanse. La produzione realizzata nella zona rimane molto frammentata e i numerosi piccoli mobilifici generano un consistente indotto locale che si caratterizza per un sistema di conduzione artigianale, con impiego limitato di capitali. I titolari d'azienda operano direttamente in fabbrica e costituiscono una figura ibrida tra imprenditore, dirigente e lavoratore.

Gli **anni Novanta** sono un periodo nel quale il distretto accusa un primo rallentamento delle capacità di crescita registrate nei due decenni precedenti, rallentamento che poi si trasformerà in alcuni casi in stagnazione (Bardi, 2000).

Attualmente il distretto sta cercando di trovare una risposta all'inasprimento delle pressioni competitive esterne, con l'obiettivo, come meglio sarà approfondito nel resto di questo studio, di modernizzare, organizzare e razionalizzare i processi produttivi, di puntare sulla qualità, l'innovazione e il *design* per garantire prodotti pregiati e concorrenziali (Unioncamere, 2004), nonché di investire nella fase commerciale.

2.3.2 I prodotti e l'organizzazione della filiera distrettuale

Nel forlivese vengono prodotti **mobili imbottiti** destinati per lo più a una **fascia prezzo-qualità media e medio-alta**, costruiti con cura artigianale (rispetto al salotto industrializzato e di massa del distretto di Bari-Matera) utilizzando pellami, e, più di recente, anche stoffe o microfibre, come l'alcantara.

Si producono una gamma vasta di modelli di divani, poltrone e pouf, componibili, letti imbottiti. La specializzazione prevalente del distretto è comunque in modelli in pelle dallo stile contemporaneo. I prodotti sono destinati sia ai **privati** che al *contract*.

Accanto al mobile imbottito, **alcune imprese hanno diversificato la propria produzione**, offrendo anche **complementi d'arredo** come lampade, tavoli, arredamento in ferro, arredamento da giardino, tessuti per arredamento. In alcuni casi la gamma dell'offerta è stata ampliata con soluzioni per i diversi ambienti della casa (zona giorno e notte, camerette, arredo bagno ecc.). Questa diversificazione è stata resa possibile grazie anche alla vicinanza geografica del distretto agli altri sistemi produttivi delle Marche (Pesaro) e dell'Emilia Romagna legati alla lavorazione del legno e al mobilio.

Nell'area sono presenti anche imprese specializzate in produzioni di nicchia destinate al segmento *contract* (arredamenti per il settore nautico, alberghiero, arredi per uffici, mobili e attrezzature per ristoranti e bar, cucine industriali ecc.) o in prodotti per il benessere (poltrone relax).

Il mobile imbottito è un manufatto eterogeneo ossia un prodotto che deriva dall'**assemblaggio di semilavorati e componenti intermedi**. Per la fabbricazione del prodotto forlivese sono necessarie tecnologie tradizionali e una forte

manualità cioè un saper fare appropriabile prevalentemente attraverso la pratica e l'esperienza acquisita *on the job* (Bardi, 2000).

Il ciclo delle lavorazioni è composto da molte fasi, così scomponibili: ideazione del prodotto e realizzazione di schizzi e progetti; costruzione di prototipi sui quali produrre ulteriori osservazioni tecniche e stilistiche; acquisto delle materie prime necessarie nel processo produttivo; costruzione del fusto interno (in legno o in altro materiale) e dei piedini; cinghiatura, ovvero applicazione di cinghie elastiche al fusto per rendere molleggiata la seduta; sagomatura della seduta nel caso di resine o imbottitura; messa in bianco, ovvero fissaggio dell'imbottitura (che può essere di diversi materiali, come ad esempio in poliuretano espanso) al fusto; taglio del rivestimento in pelle, tessuto o alcantara e sua cucitura; puntatura; immagazzinamento del prodotto finito e infine spedizione.

La filiera forlivese copre, sostanzialmente, tutte le attività del processo produttivo del mobile imbottito, ad eccezione della produzione dei pellami che provengono da aree distrettuali extra-regionali, e in particolare dal Veneto (Arzignano; cfr. indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012).

Nel distretto **le imprese finali, salottifici e poltronifici**, solitamente eseguono al proprio interno le fasi iniziali di ideazione, progettazione dei modelli e costruzione dei prototipi e le fasi finali di confezionamento, con la realizzazione del rivestimento e l'assemblaggio, arrivando al prodotto finito pronto per essere commercializzato. Le imprese finali tendono quindi a presidiare le fasi del processo produttivo a maggiore valore aggiunto, oltre a quelle a più alto tasso di utilizzo di impianti automatici, ovvero il taglio e la cucitura del rivestimento. Spesso le aziende finali del distretto internalizzano o esternalizzano fasi produttive in relazione alle fluttuazioni della domanda (Bardi, 2000).

La rete di piccole e medie **imprese fornitrici e subfornitrici**, tipicamente a gestione familiare, sono invece specializzate in una o più fasi del ciclo produttivo e integrate lungo la filiera produttiva. Sono presenti all'interno del distretto (Bardi, 2000):

- falegnamerie che producono il fusto;
- imprese specializzate nella sagoma della seduta in poliuretano espanso;
- imprese specializzate nel taglio e nella cucitura del rivestimento.

Anche altre fasi produttive a minor valore aggiunto, come la cinghiatura e la messa in bianco, vengono di rado svolte all'interno del salottificio finale, essendo tendenzialmente presidiate direttamente dai **subfornitori di primo livello** e meno frequentemente da imprese specializzate nelle sole fasi di cinghiatura e messa in bianco (Bardi, 2000).

Va evidenziato infine che, contrariamente a quanto accadeva negli anni Settanta, le nuove imprese degli ultimi anni sono sempre più frequentemente imprese dedite alla produzione di semilavorati e componenti per le aziende finali già strutturate e consolidate.

2.3.3 L'articolazione strategica e gli attori distrettuali

Gli operatori del mobile imbottito si differenziano generalmente in relazione al loro committente (produzione in proprio o conto terzi); al grado di integrazione del processo produttivo (operatori integrati o specializzazione di fase); alle strategie commerciali perseguite.

Il distretto si compone fondamentalmente di due gruppi di aziende: i produttori di prodotti propri e i terzi.

Le **imprese produttrici di prodotti propri** che si collocano nelle fasce medie e medio-basse del mercato hanno accentrato negli anni le fasi a maggiore valore aggiunto, mentre esternalizzano le produzioni a minor valore. Le imprese che si posizionano sulle fasce più alte di mercato tendono invece maggiormente a innovare il prodotto e ad ampliare e differenziare la gamma; attivano inoltre rapporti con la distribuzione e investono su nuovi mercati.

Si possono individuare tre tipi di imprese, in relazione alle strategie commerciali perseguite (Profingest, 2004): aziende finali che servono prevalentemente le catene di negozi specializzati; aziende che servono prevalentemente i grossisti; aziende che distribuiscono prevalentemente il proprio prodotto ai dettaglianti. Generalmente, le aziende finali del distretto non hanno una propria rete distributiva, non si propongono al mercato con un proprio marchio, affidandosi invece alle grandi catene distributive, che di fatto sono le committenti in quando definiscono le linee di mercato, i modelli e i prezzi (Profingest, 2004).

Negli ultimi anni, tuttavia, è **cresciuto l'impegno delle imprese nella fase distributiva**, come è evidente anche dal caso Poltronesofà che, pur non essendo localizzata nel distretto, si avvale dei produttori locali e nel tempo ha investito nel proprio marchio e si è dotata di una propria rete distributiva attraverso negozi *in franchising* (in Italia e all'estero) e in proprietà.

Si possono considerare attori *leader* del distretto quelle imprese finali che riescono a gestire la catena del valore distrettuale, provvedendo all'organizzazione delle relazioni con i fornitori di materie prime; alla progettazione del prodotto coniugando le competenze interne con le richieste che provengono dai clienti e, in via indiretta, dai consumatori finali; all'organizzazione delle diverse fasi di produzione, internamente o presso terzi; all'organizzazione della commercializzazione del prodotto. In particolare, assumono un ruolo di *leader* soprattutto le imprese del distretto che riescono a

gestire i rapporti con il mercato riducendo il peso che i distributori rivestono all'interno della catena del valore.

Le **imprese di fornitura**, specializzate in un numero ristretto di fasi, sono prevalentemente vincolate al mercato locale e a clienti poco numerosi. In questa situazione di debolezza strutturale, il loro successo è determinato dalla qualità dei clienti serviti e dalle capacità di instaurare relazioni durevoli con alcune grandi aziende committenti (Profingest, 2004). Tra le imprese di fase possono anche in questo caso coesistere imprese deboli, che subiscono il potere contrattuale di uno o pochi committenti ed eseguono lavorazioni a basso valore aggiunto, e imprese ben posizionate perché hanno saputo intrattenere rapporti strategici con i propri committenti in relazione alla lavorazione eseguita, o alla particolare fase del processo produttivo nella quale si collocano, o ancora alla loro capacità di intervenire nella co-progettazione del prodotto/componente.

Il mobile imbottito forlivese non è **mai riuscito a fare decollare azioni sinergiche tra le imprese**. Molti imprenditori raccontano di tentativi di dare vita a consorzi di vendita e di internazionalizzazione, operati soprattutto negli anni Novanta, deludenti però in termini di coinvolgimento e partecipazione (Profingest, 2004). Esiste un consorzio per l'*export*, il Cupal, costituito nel 1980 e che raggruppa 25 aziende produttrici di mobili imbottiti e complementi di arredo dell'Emilia Romagna. L'attività del consorzio si basa principalmente sulla promozione delle aziende associate, organizzando *show-room*, partecipando a fiere internazionali, pianificando missioni, ricerche di mercato, campagne pubblicitarie con riviste specializzate, distribuzione di materiale pubblicitario e informativo.

3. Apertura commerciale dei distretti italiani del mobile

3.1 La propensione a esportare e l'import penetration

I dati di commercio estero consentono di arricchire la descrizione della struttura produttiva dei principali distretti del mobile analizzati. Il Livorno e Quartiere del Piave si colloca al primo posto in termini di esportazioni e di avanzo commerciale (Tab. 3.1)². Segue al secondo posto la Brianza. Molto distanti gli altri poli italiani, con Forlì che si posiziona all'ottavo posto con valori esportati pari a 172 milioni di euro nel 2011 e un avanzo commerciale di 164 milioni, pari rispettivamente al 2,1% e al 2,6% del totale italiano. Tra i distretti specializzati nella produzione di mobili imbottiti si collocano al quinto posto la Murgia e al nono posto Pistoia.

Tab. 3.1 – I principali distretti in termini di *export* nell'industria italiana del mobile, 2011

	Milioni di euro			In % Italia		
	<i>Export</i>	<i>Import</i>	Saldo commerc.	<i>Export</i>	<i>Import</i>	Saldo commerc.
Italia di cui:	8.061	1.789	6.271	100,0	100,0	100,0
Livorno e Quartiere del Piave	2.076	81	1.995	25,8	4,5	31,8
Brianza	1.504	257	1.247	18,7	14,4	19,9
Udine	462	68	393	5,7	3,8	6,3
Pesaro	311	27	284	3,9	1,5	4,5
Murgia	421	77	344	5,2	4,3	5,5
Vicenza	307	35	273	3,8	1,9	4,3
Padova	225	27	198	2,8	1,5	3,2
Forlì	172	8	164	2,1	0,4	2,6
Pistoia	140	10	130	1,7	0,6	2,1
Verona	98	39	59	1,2	2,2	0,9
Perugia	55	7	48	0,7	0,4	0,8

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Forlì, in particolare, spicca per una **buona propensione a esportare**, stimata approssimativamente attraverso il rapporto tra *export* e addetti del distretto (Tab. 3.2). Tra i principali distretti italiani, infatti, si colloca al quinto posto, preceduto da Livorno e Quartiere del Piave, Brianza, Udine e Pistoia. Al contempo, è bassa l'*import penetration* di Forlì, che, insieme a Pesaro e Perugia, è tra le più contenute tra i distretti analizzati. Come si vedrà meglio in seguito (cfr. capitolo 7), i principali fornitori delle imprese dell'imbottito di Forlì si collocano all'interno del distretto, con un ricorso molto limitato a imprese con sede all'estero. Questo contribuisce, nonostante la buona proiezione sui mercati esteri, a determinare un basso grado di apertura internazionale.

La **ridotta apertura commerciale di Forlì** è evidente anche dalla tabella 3.3 da cui emerge il basso e per lo più stabile rapporto tra importazioni ed esportazioni di mobili nel distretto. Il tessuto produttivo del mobile imbottito di Forlì si è sempre dimostrato impermeabile e poco orientato ad avviare relazioni di committenza con imprese esterne al territorio. Inoltre, è ancora bassa la

² Cfr. Tab. 2.2 per il *ranking* delle province per unità locali e addetti.

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

presenza all'estero con filiali produttive e/o commerciali. Dalla banca dati ISID (Intesa Sanpaolo *Integrated Database*) emerge che complessivamente (tenendo cioè conto di tutte le imprese mobiliere che operano nell'area) "solo" 4 imprese tra quelle di dimensioni medio-grandi hanno una partecipazione estera: 2 in Francia (si tratta di una filiale produttiva e di una filiale commerciale di due aziende diverse), che come si vedrà nel capitolo 5 è di gran lunga il primo sbocco commerciale del distretto; una produttiva a Hong Kong, una produttiva e commerciale negli Stati Uniti.

Tab. 3.2 – Grado di apertura commerciale, propensione all'export e import penetration nei principali distretti italiani del mobile

	Propensione all'export		Penetrazione commerciale		Apertura commerciale	
	Export/addetti		Import/addetti		(export+import) /addetti	
	Euro	Italia=100	Euro	Italia=100	Euro	Italia=100
Italia di cui:	41.987	100,0	9.321	100,0	51.308	100,0
Livenza e Quartiere del Piave	66.557	158,5	2.599	27,9	69.156	134,8
Brianza	58.494	139,3	10.011	107,4	68.505	133,5
Pesaro	25.826	61,5	2.252	24,2	28.078	54,7
Udine	52.980	126,2	7.850	84,2	60.829	118,6
Murgia	41.425	98,7	7.593	81,5	49.018	95,5
Vicenza	45.325	107,9	5.140	55,1	50.465	98,4
Padova	33.326	79,4	4.054	43,5	37.380	72,9
Forlì	46.728	111,3	2.170	23,3	48.898	95,3
Pistoia	51.801	123,4	3.718	39,9	55.519	108,2
Verona	14.727	35,1	5.906	63,4	20.632	40,2
Perugia	15.611	37,2	1.931	20,7	17.542	34,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 3.3 - Importazioni in % esportazioni dell'industria del mobile nei principali distretti italiani

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totale complessivo, di cui:	10,6	10,6	11,0	12,3	14,2	16,6	18,2	20,0	19,6	21,2	23,0	22,2
Livenza e Quartiere del Piave	2,7	2,6	2,8	2,9	3,5	3,6	3,7	3,7	3,5	3,8	4,4	3,9
Brianza	15,0	17,1	17,9	19,7	23,6	29,8	31,3	21,6	19,8	17,7	17,9	19,2
Pesaro	2,5	2,7	3,2	4,3	4,9	6,2	7,3	9,0	8,4	9,5	10,7	8,7
Udine	6,6	6,7	7,0	7,9	7,9	9,9	10,4	10,8	11,2	11,5	14,4	14,8
Murgia	1,9	1,6	1,8	2,7	4,2	6,4	9,7	15,1	16,0	17,8	17,5	18,4
Vicenza	7,0	6,3	7,4	9,8	11,7	12,5	12,2	10,3	12,2	12,2	14,9	11,3
Padova	7,4	8,5	10,5	11,7	9,4	9,5	10,2	15,0	15,3	14,6	14,0	12,2
Forlì	3,6	4,3	3,7	4,1	3,6	5,0	5,8	5,6	5,5	5,0	6,2	4,6
Pistoia	1,0	1,6	3,2	3,7	3,4	4,3	4,1	3,8	5,2	5,0	6,1	7,2
Verona	6,5	7,7	10,5	16,7	19,9	35,7	30,6	27,9	28,2	29,9	36,8	40,1
Perugia	16,8	15,1	16,7	16,0	19,2	20,9	19,3	14,7	13,2	12,0	12,5	12,4

Fonte: Istat

3.2 Il fenomeno dell'imprenditoria extra-comunitaria

Il distretto vive oggi una fase di profonda trasformazione: il settore negli ultimi anni è stato messo in discussione, sollecitando le imprese locali a cambiamenti più o meno radicali nella loro impostazione strategica. Per reggere alla concorrenza le risposte attuate dalle imprese sono diverse, in relazione al prodotto trattato. In particolare, le imprese produttrici di prodotti propri di fascia medio-bassa tendono sempre più a esternalizzare la produzione a minor valore aggiunto all'**imprenditoria cinese** presente in loco.

Nel corso degli anni Duemila, infatti, il distretto del mobile imbottito di Forlì si è progressivamente internazionalizzato al proprio interno, registrando una

crescente presenza locale di imprenditori extra-comunitari (spesso di origine cinese), a capo di aziende di piccole o piccolissime dimensioni (Tab. 3.4).

Dai dati della Camera di Commercio di Forlì-Cesena è evidente come il fenomeno abbia preso avvio nel biennio 2003-04, per intensificarsi negli anni successivi (a fine 2000 nel settore non risultava iscritta alcuna impresa con persone cinesi con carica sociale). Nel terzo trimestre 2012 nelle imprese individuali del distretto il 23,4% delle persone con cariche sociali era di etnia cinese (dal 13,3% del terzo trimestre 2009). Il fenomeno, invece, è poco presente tra le società di persone (solo 4 cariche sociali contro le 32 nelle imprese individuali) e tra le società di capitali (3 cariche sociali).

Nel distretto le imprese con al proprio interno cariche cinesi sono in genere microimprese (hanno cioè meno di 10 addetti); non più di sette imprese superano la soglia dei 9 addetti; nessuna va oltre i 20 addetti. La metà delle imprese produce poltrone e divani, mentre l'altra metà è specializzata in taglio, cucitura, montaggio e tappezzeria di mobili imbottiti.

Tab. 3.4 – Numero di cariche (persone) nelle imprese attive del mobile della provincia di Forlì-Cesena				
	Persone con nazionalità extra-UE		Persone con nazionalità cinese	
	3° trim. 2009	3° trim. 2012	3° trim. 2009	3° trim. 2012
Numero				
Totale, di cui:	38	53	28	39
Imprese individuali	23	41	18	32
Società di persone	10	7	8	4
Società di capitale	4	5	2	3
In % persone con cariche sociali nell'industria del mobile della provincia di Forlì				
Totale, di cui:	5,3	8,2	3,9	6,0
Imprese individuali	17,0	29,9	13,3	23,4
Società di persone	2,8	2,5	2,2	1,4
Società di capitale	1,9	2,2	0,9	1,3
	In % persone extra-comunitarie con cariche sociali nell'industria del mobile in Italia		In % persone cinesi con cariche sociali nell'industria del mobile in Italia	
Totale, di cui:	3,6	5,1	13,1	18,5
Imprese individuali	5,3	9,2	10,9	18,1
Società di persone	3,4	2,8	29,6	50,0
Società di capitale	1,2	1,5	9,5	13,0

Nota: i dati si riferiscono al settore Ateco 2007:31. Fonte: elaborazioni ufficio statistica e studi della Camera di Commercio di Forlì-Cesena su dati Infocamere. *Stockview*

Tra i principali distretti italiani del mobile, l'area di Forlì è quella in cui è più alto il numero di persone di etnia cinese con cariche sociali all'interno delle imprese attive, che è pari a quasi un quinto del totale nazionale. Seguono per incidenza sul totale delle imprese attive, gli altri due distretti specializzati nella produzione di imbottiti, Murgia e Pistoia (Tab. 3.5).

La nascita del fenomeno dell'imprenditoria extra-comunitaria (soprattutto cinese) si spiega in parte anche con il calo di attrattività del settore per le giovani generazioni locali, sempre meno interessate e disposte a "entrare" nel distretto, come operai e/o impiegati o imprenditori. Sono molti, infatti, gli imprenditori del distretto di Forlì che ritengono che vi sia una limitazione alla

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

nascita di nuove imprese legata allo scarso interesse dei giovani a diventare imprenditori nell'industria del mobile.

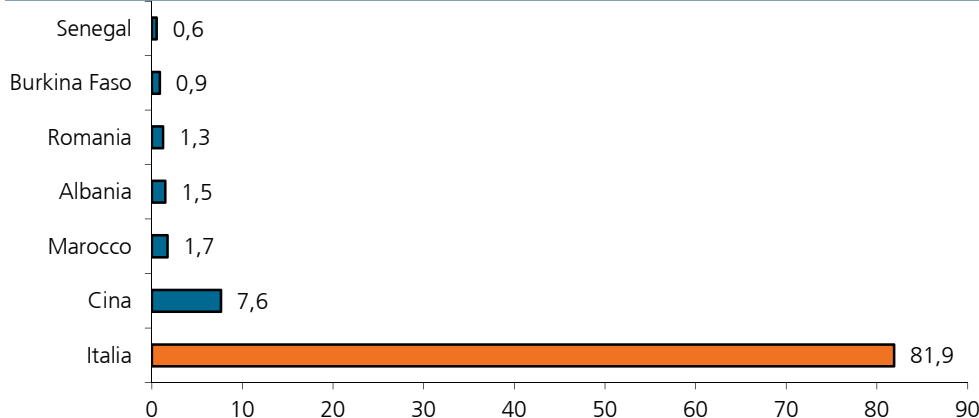
Tab. 3.5 – Numero di cariche (persone) cinesi nelle imprese attive dei principali distretti italiani dell'industria del mobile

	Numero		In % totale cariche sociali	
	3° trim. 2009	3° trim. 2012	3° trim. 2009	3° trim. 2012
Totale, di cui:	213	211	0,4	0,5
Forlì	28	39	3,9	6,0
Murgia	28	36	1,9	2,8
Pistoia	14	11	1,8	1,7
Brianza	50	42	0,6	0,5
Padova	4	4	0,2	0,2
Udine	2	3	0,1	0,2
Pesaro	2	2	0,1	0,1
Livenza e Quartiere del Piave	2	2	0,0	0,0
Vicenza	0	0	0,0	0,0
Verona	0	0	0,0	0,0
Perugia	0	0	0,0	0,0

Nota: i dati si riferiscono al settore Ateco 2007:31. Fonte: elaborazioni ufficio statistica e studi della Camera di Commercio di Forlì-Cesena su dati Infocamere *Stockview*

Oltre al fenomeno dell'imprenditoria straniera, nelle imprese di fornitura si è assistito a un impiego crescente di maestranze straniere: si rileva, infatti, una percentuale significativa di forza lavoro immigrata. Il 18% degli occupati nell'industria del mobile della provincia di Forlì è di origine straniera: prevalgono i cinesi che sono il 7,6% del totale degli occupati del settore; seguono marocchini, albanesi e rumeni (Fig. 3.1).

Fig. 3.1 – Mobili di Forlì: comp. % addetti per paese di nascita (principali nazionalità), fine 2010



Fonte: SMAIL Emilia-Romagna

Il fenomeno dell'imprenditoria straniera è particolarmente sentito nel distretto. A questo proposito le imprese locali richiedono un "maggiore controllo sulle aziende terziste e le committenti in modo che non ci siano commissioni di lavoro a prezzi stracciati e una lotta al ribasso che fanno sì che negli ambienti di lavoro non vengano rispettate le norme e le condizioni minime e ci si possa permettere di lavorare in regola e riuscire ad avere un minimo di guadagno anche per i terzisti che sono coloro che in gran parte realizzano il prodotto finito" (impresa locale specializzata nel taglio e nella cucitura del rivestimento).

4. Mobile imbottito: domanda mondiale e *competitor* internazionali

4.1 La domanda mondiale di mobili

Negli anni Duemila gli scambi commerciali del settore del mobile³ sono cresciuti a tassi sostenuti. Tra il 2001 e il 2005, infatti, la crescita media annua è stata pari al 13,2%, per scendere al 4,8% nel quinquennio 2006-10 a causa del deterioramento del settore immobiliare in molti mercati avanzati (Fig. 4.1). Gli scambi sono aumentati in tutti i comparti del mobile e, in particolare, nei mobili per usi specialistici che, tuttavia, hanno un peso contenuto (Fig. 4.2), pari nel 2010 al 2,7% dei flussi mondiali del settore. Hanno conosciuto un aumento sostenuto anche gli scambi di camere da letto, imbottiti, parti e componenti per mobili, che hanno accresciuto la loro importanza all'interno del settore. Si è, invece, osservata una dinamica inferiore alla media nei flussi di sedie, altri mobili in legno, mobili per ufficio.

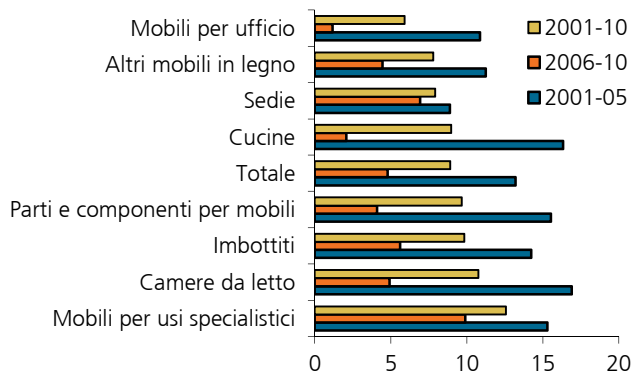
In termini di composizione degli scambi mondiali, spicca il peso del comparto delle parti e componenti per mobili (il 30% circa) che segnala, almeno indirettamente, la presenza di un elevato e crescente grado di frammentazione del processo produttivo nel settore (questa tendenza avrebbe però mostrato segnali di rallentamento negli ultimi anni). Seguono per importanza gli altri mobili in legno (poco più del 20%) che precedono i comparti delle sedie e degli imbottiti, entrambi poco sopra il 15%. Più distanti e sotto il 10% si trovano nell'ordine gli scambi di camere da letto (7,8%), mobili per ufficio (4,5%), cucine (4,1%) e mobili per usi specialistici (2,7%).

A livello di sbocchi commerciali è evidente l'importanza degli Stati Uniti che nel 2010 hanno assorbito quasi un quarto dei mobili scambiati sui mercati internazionali (Fig. 4.3). Segue a grande distanza la Germania che, a causa della stagnazione del mercato immobiliare tedesco nel corso dei primi anni Duemila, ha conosciuto un significativo ridimensionamento. Ridimensionamento che ha caratterizzato anche altri importanti sbocchi commerciali come il Giappone e il Regno Unito. Tra i mercati maggiori è cresciuta l'importanza di Spagna, favorita dal forte sviluppo del settore delle costruzioni e immobiliare, Francia e Canada. Anche l'Italia ha assorbito una quota crescente di flussi, segnalando una maggiore apertura del nostro Paese, che, tuttavia, ha un peso ancora contenuto, vista la pronunciata

³ In questo capitolo i comparti del mobile sono definiti in base alle aggregazioni utilizzate da Federlegno Arredo. Oltre alle camere da letto in legno (codice doganale: 940350), ai mobili imbottiti (940161, 940171), alle cucine in legno (940340), ai mobili per uffici in legno e metallo (940310, 940330), alle sedie (9401 al netto dei mobili imbottiti e del codice doganale 940190), vengono considerati i mobili per usi specialistici (9402: mobili per la medicina, la chirurgia, l'odontoiatria o la veterinaria; poltrone da parrucchiere e poltrone simili, con dispositivo di orientamento o di elevazione; parti di tali oggetti), le parti e componenti per mobili (940190, 940390), gli altri mobili in legno (940360: mobili di legno dei tipi utilizzati nelle sale da pranzo o nelle stanze di soggiorno; mobili di legno dei tipi utilizzati nei negozi).

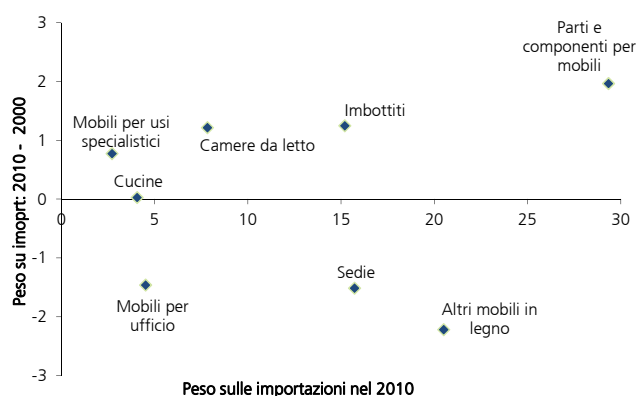
specializzazione nell'industria del mobile e la struttura della distribuzione, ancora molto frammentata e fortemente orientata verso produzioni italiane.

Fig. 4.1 – Evoluzione dell'import mondiale di mobili per comparto (variazione % media annua a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

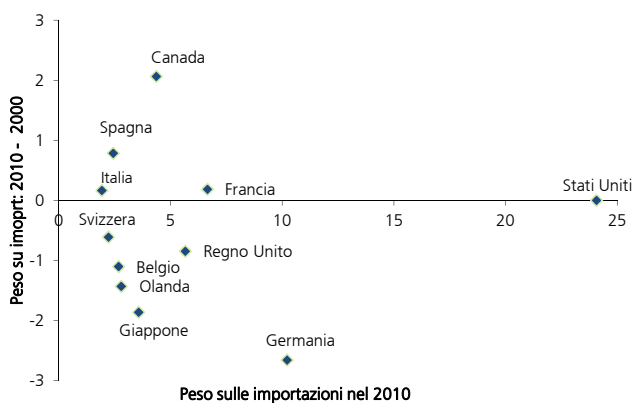
Fig. 4.2 – Rilevanza mondiale dei comparti del mobile (elaborazione su import totale a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

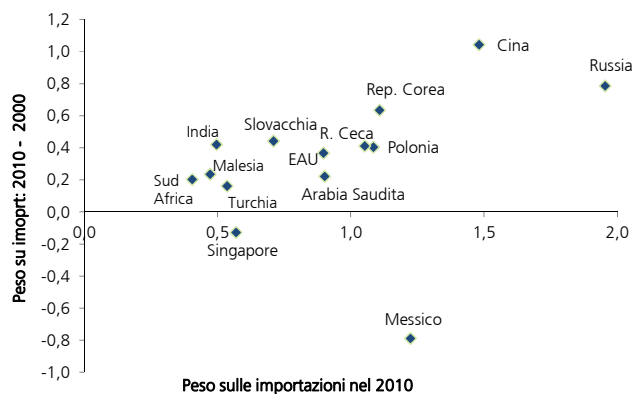
Negli ultimi anni è cresciuta l'importanza dei nuovi mercati dell'Est-Europa. Tra questi spicca la **Russia** (Fig. 4.4) che, anche per via della sua specializzazione produttiva, poco orientata alla produzione di beni di consumo, ha conosciuto una progressiva crescita delle importazioni di mobili, grazie all'aumento del potere di acquisto, favorito, a sua volta, dagli alti prezzi raggiunti dalle commodity energetiche. La crescita di molti mercati dell'Europa Centro-Orientale (come, ad esempio, la Polonia) può anche riflettere fenomeni di internazionalizzazione produttiva che hanno visto molti produttori tedeschi e italiani delocalizzare in questi paesi parte del processo produttivo o intere produzioni. Nel periodo analizzato sono aumentati anche i flussi diretti verso altre aree emergenti, come **Cina, Corea, India, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita e Turchia**.

Fig. 4.3 – Primi 11 mercati di sbocco nell'industria del mobile (elaborazioni su import totali a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

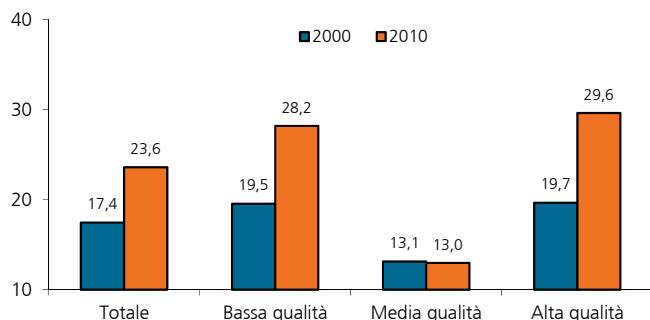
Fig. 4.4 – Primi 14 "nuovi" mercati di sbocco nell'industria del mobile (elaborazioni su import totali a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

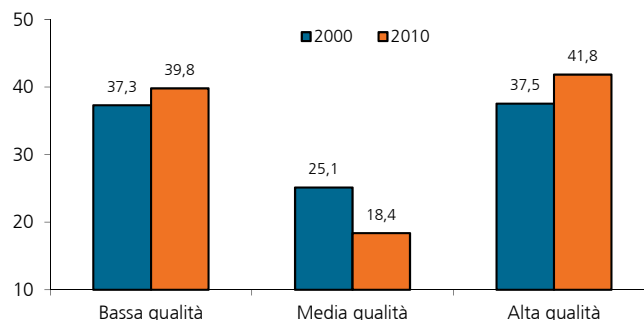
Complessivamente il peso dei nuovi mercati⁴ è cresciuto portandosi al 23,6% nel 2010 dal 17,4% del 2000 (Fig. 4.5).

Fig. 4.5 – Peso (%) dei nuovi mercati di sbocco* sull'import mondiale di mobili per fasce di prezzo/qualità



*Nuovi mercati di sbocco: tutti i paesi eccetto Stati Uniti, Eurozona, Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Svezia, Svizzera.
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.6 - Nuovi mercati di sbocco*: composizione % delle importazioni di mobili per fasce di prezzo/qualità



*Nuovi mercati di sbocco: tutti i paesi eccetto Stati Uniti, Eurozona, Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Svezia, Svizzera.
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

L'import dei nuovi mercati è aumentato non solo per i beni di prezzo contenuto⁵, ma anche per le produzioni di prezzo alto in cui sono specializzate le imprese italiane e dei paesi avanzati. In questi mercati è molto elevata la polarizzazione dei consumi, con importazioni concentrate su mobili di basso prezzo (il 39,8% del totale; Fig. 4.6) e di alto prezzo (41,8%). Questa struttura dei consumi riflette molto evidentemente la distribuzione del reddito di queste economie, che vede la presenza di un'ampia fascia di popolazione con basso reddito e una ridotta quota di popolazione ad alto e altissimo reddito molto interessata alle produzioni di qualità elevata.

4.2 La domanda mondiale di mobili imbottiti

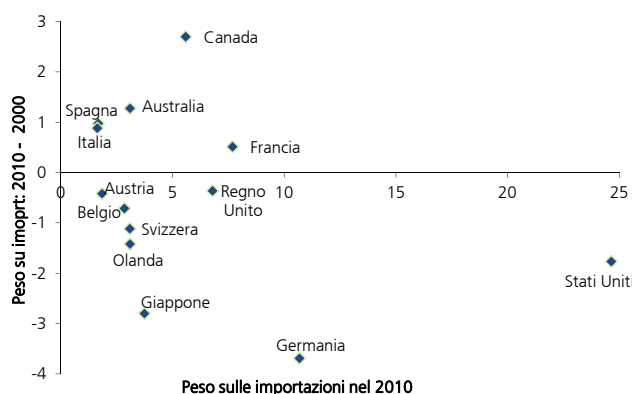
Nel mobile imbottito gli **Stati Uniti** sono il **principale sbocco commerciale**, seguiti a distanza da **Germania, Francia, Regno Unito, Canada e Giappone** (Fig. 4.7). Negli ultimi anni è molto cresciuta l'importanza di Canada, Australia, Spagna, Italia e Russia (Fig. 4.8). Il dato italiano può essere spiegato, oltreché da una progressiva apertura del nostro Paese, anche da fenomeni di

⁴ I "nuovi" mercati sono definiti come l'insieme delle economie, escluse quelle di più antica industrializzazione (UE15, Stati Uniti, Eurozona, Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Svezia, Svizzera).

⁵ Per la descrizione della metodologia utilizzata per stimare le fasce di prezzo si rimanda a Foresti e Trenti (2012). L'export mondiale a valori correnti relativo a ogni specifico prodotto commercializzato, è stato ripartito in tre fasce, sulla base dei valori medi unitari (VMU) associati a ogni flusso di commercio mondiale. I VMU sono stati utilizzati come *proxy* per distinguere fra prezzo basso, medio o alto. Più precisamente, per ogni prodotto, i flussi (combinazione paese esportatore-paese importatore) con i VMU più bassi sono stati attribuiti alla fascia di prezzo basso fino a che il valore complessivo delle esportazioni di basso prezzo raggiunge il 33,3%. Lo stesso meccanismo è stato applicato per assegnare i flussi alle due classi successive, che hanno al loro interno flussi con VMU via via crescenti e sviluppano ognuna un valore complessivo delle esportazioni di ogni prodotto pari al 33,3%.

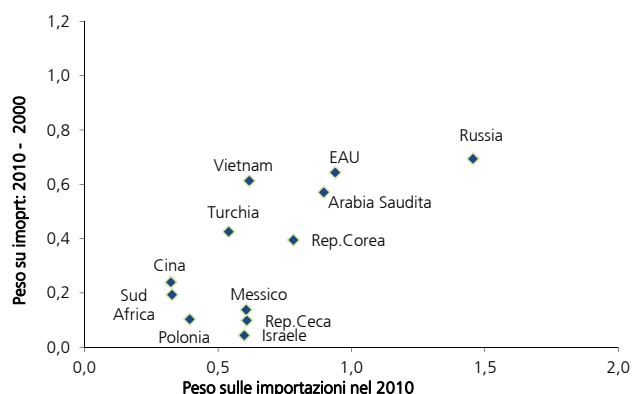
internazionalizzazione produttiva intrapresi da alcuni produttori italiani che hanno spostato all'estero (Cina *in primis*) le produzioni di minor qualità.

Fig. 4.7 – Primi 13 mercati di sbocco di mobili imbottiti (elaborazioni su *import* totali a prezzi correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.8 – Primi 12 "nuovi" mercati di sbocco di mobili imbottiti (elaborazioni su *import* totali a prezzi correnti)

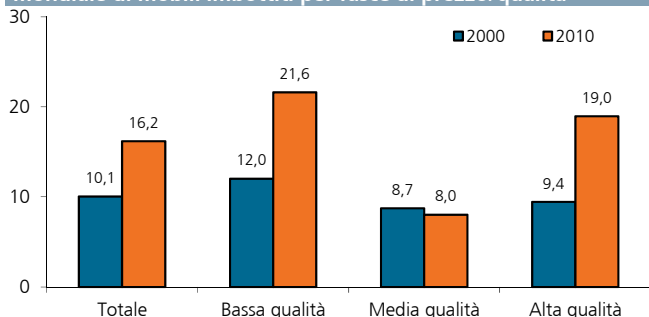


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Tra i nuovi mercati sono significativamente aumentati i flussi diretti verso la **Russia**, che ha portato il suo peso sui flussi internazionali all'1,5% al 17° posto nella classifica dei maggiori sbocchi commerciali del comparto, molto vicina a Danimarca, Svezia, Norvegia, Italia e Spagna che la precedono di poco. In evidenza poi alcuni paesi del Medioriente come **Emirati Arabi Uniti** e **Arabia Saudita** le cui importazioni sono state spinte dallo sviluppo del settore immobiliare di questi paesi. In progresso anche Vietnam e Turchia, mentre hanno consolidato la loro posizione Messico, Repubblica Ceca e Israele. Più contenuto il dato cinese, soprattutto rispetto a quanto osservato a livello complessivo nel settore del mobile: il peso delle importazioni della Cina di mobili imbottiti, infatti, è inferiore allo 0,5%, mentre se si considera tutto il settore supera, seppur di poco, l'1,5% (cfr. la figura 4.8 con la figura 4.4). Questo risultato riflette, molto verosimilmente, la spiccata specializzazione cinese nel mobile imbottito (si rimanda a questo proposito alla figura 4.11 che evidenzia l'altissima quota di mercato della Cina nel comparto).

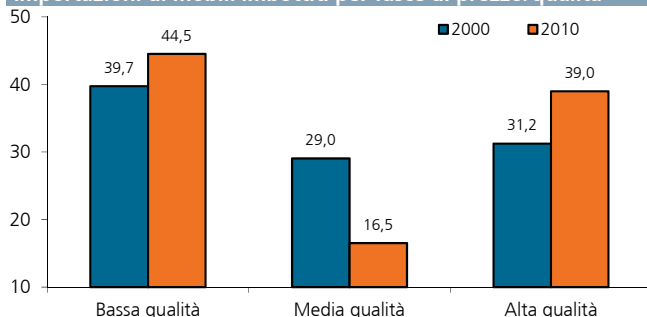
Anche nel mobile imbottito pertanto è cresciuto nel tempo il peso dei nuovi mercati, pur se in misura inferiore rispetto al complesso dell'industria del mobile (16,2% dei flussi mondiali vs. 23,6%; cfr. Fig. 4.9 vs. Fig. 4.5). Come osservato per l'intero settore del mobile, le economie emergenti tendono a importare prevalentemente imbottiti di bassa qualità/prezzo e di alta qualità/prezzo (Fig. 4.10).

Fig. 4.9 – Peso (%) dei nuovi mercati di sbocco* sull'import mondiale di mobili imbottiti per fasce di prezzo/qualità



*Nuovi mercati di sbocco: tutti i paesi eccetto Stati Uniti, Eurozona, Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Svezia, Svizzera.
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.10 - Nuovi mercati di sbocco*: composizione % delle importazioni di mobili imbottiti per fasce di prezzo/qualità

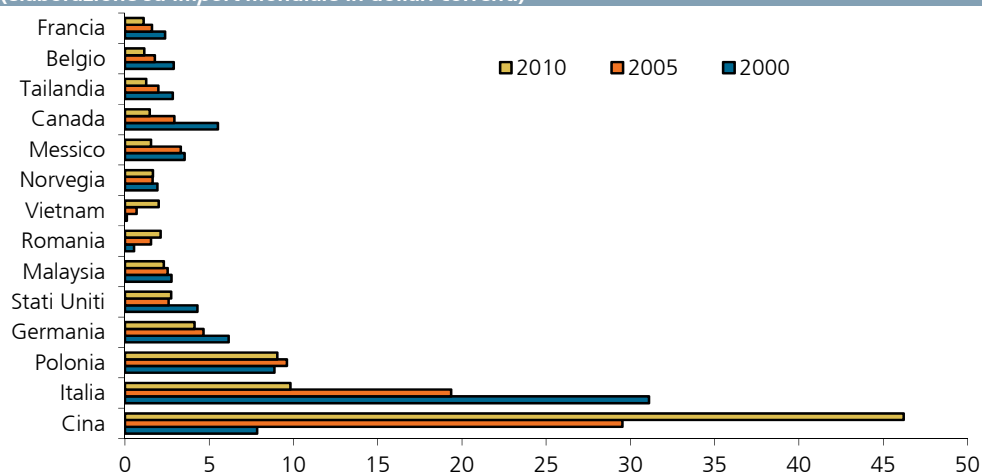


*Nuovi mercati di sbocco: tutti i paesi eccetto Stati Uniti, Eurozona, Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Svezia, Svizzera.
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

4.3 Il posizionamento italiano nel mobile imbottito

L'analisi dei principali produttori mondiali di mobili imbottiti evidenzia piuttosto chiaramente la rapidissima **affermazione cinese ai danni soprattutto dei produttori italiani** a cui già nel 2005 hanno strappato la *leadership* internazionale (Fig. 4.11). La quota di mercato cinese, infatti, è passata dal 7,8% del 2000 al 29,5% del 2005 per portarsi al 46,2% nel 2010. Al contempo, quella italiana, partita dal 31,1% del 2000 è scesa al 19,4% nel 2005 per crollare al 9,8% nel 2010. Dietro al primato italiano prima e la successiva caduta poi c'è, come sarà evidente nel capitolo 5, la storia economica di un importante distretto italiano, l'imbottito della Murgia, che nell'arco di circa un ventennio ha conosciuto prima uno straordinario successo sui mercati internazionali e successivamente un crollo a causa dell'affermazione dei produttori cinesi che lo ha spiazzato nei suoi principali mercati di sbocco (Stati Uniti e Regno Unito).

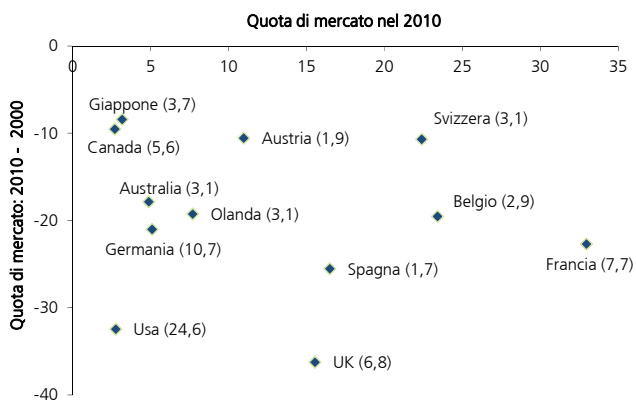
Fig. 4.11 – Mobili imbottiti: quote di mercato dei principali paesi esportatori mondiali (elaborazione su import mondiale in dollari correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

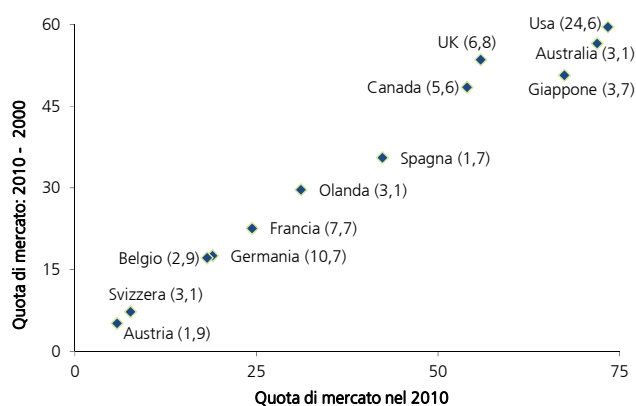
Il confronto tra Italia⁶ e Cina a livello di sbocco commerciale (Figure 4.12 e 4.13) mostra in effetti come il **forte arretramento italiano sia interamente spiegato dall'affermazione cinese negli Stati Uniti e nel Regno Unito**, dove si sono concentrate le perdite maggiori dei produttori italiani. La crescente concorrenza cinese ha, tuttavia, penalizzato le imprese italiane dell'imbottito in tutte le principali mete commerciali mondiali. Il calo di quote di mercato è stato significativo anche in Germania, Spagna e **Francia**; in quest'ultimo mercato, tuttavia, **l'Italia è riuscita a mantenere la leadership con una quota di mercato ancora superiore al 30%**. Tra i principali sbocchi mondiali l'Italia è riuscita a mantenere il primato in Francia, Belgio (in Svizzera e Austria è stata scavalcata dalla Germania) e Russia. Anche sul mercato russo non sono mancate le pressioni competitive cinesi: la Cina, infatti, tra il 2005 e il 2010 ha guadagnato quote di mercato ai danni dell'Italia che è stata avvicinata dal colosso cinese (28,5% la quota italiana vs. il 22,9% della Cina). La concorrenza cinese non è mancata anche negli altri nuovi mercati, dove la Cina ha in poco tempo conquistato la *leadership* (Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Repubblica di Corea, Vietnam, Turchia,...).

Fig. 4.12 – Mobili imbottiti: quote di mercato dell'Italia nei principali sbocchi commerciali mondiali (tra parentesi il peso in termini di import del mercato di sbocco)



Nota: la Russia non è mostrato perché è uno dei pochi grandi mercati in cui l'Italia ha guadagnato quote di mercato Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.13 – Mobili imbottiti: quote di mercato della Cina nei principali sbocchi commerciali mondiali (tra parentesi il peso in termini di import del mercato di sbocco)

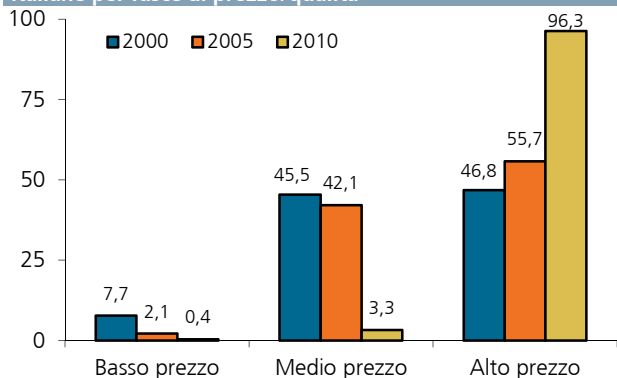


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

La **concorrenza cinese ha spiazzato soprattutto i produttori italiani di bassa e media qualità** che hanno visto quasi azzerate le loro quote di mercato (Fig. 4.15) in seguito alla contemporanea affermazione cinese in queste fasce di prezzo (Fig. 4.16).

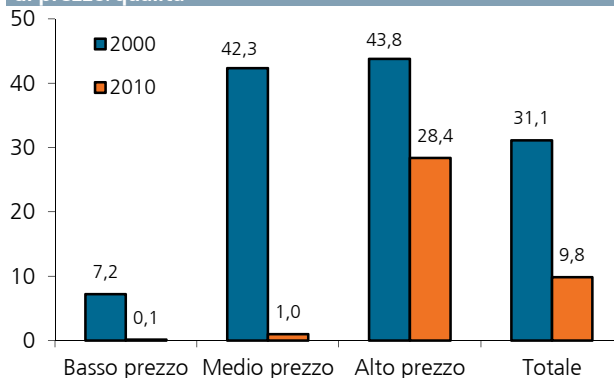
⁶ Negli altri comparti dell'industria del mobile l'Italia ha mostrato una migliore capacità di tenuta di fronte all'avanzata cinese. Le quote di mercato italiane, infatti, sono scese dall'11,5% del 2000 all'8,5% del 2005, per portarsi al 7,2% nel 2010. Al contempo la Cina ha visto salire la sua quota al 25,6% nel 2010 dal 9,7% del 2000.

Fig. 4.14 – Mobili imbottiti: composizione % delle esportazioni italiane per fasce di prezzo/qualità



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.15 – Mobili imbottiti: quote di mercato italiane per fasce di prezzo/qualità

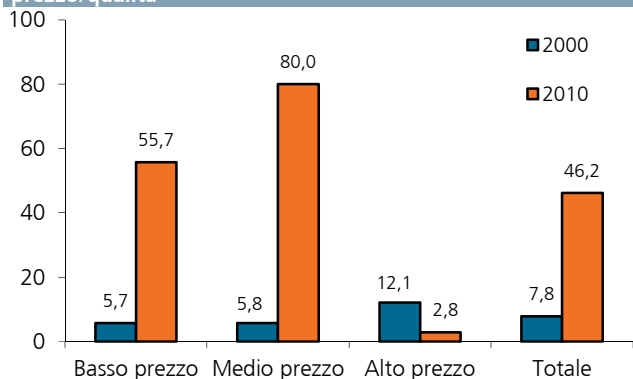


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

I **produttori italiani** non sono pertanto riusciti a evitare l'avanzata cinese e sono stati costretti a uscire o a spostare in Cina (nel caso di alcuni produttori della Murgia) le produzioni commerciali o più economiche. Al contempo **hanno cercato di riposizionarsi verso le fasce di prezzo più alto che ora assorbono quasi il 100% dell'export italiano** (da poco meno del 50% nel 2000; Fig. 4.14). Questa strategia, tuttavia, non si è tradotta in un rafforzamento italiano in questa fascia di prezzo, dove, al contrario, l'Italia ha perso posizioni (Fig. 4.15). In questo caso, l'Italia ha subito la concorrenza tedesca (soprattutto in Svizzera e Austria e in parte in Francia) che, infatti, ha guadagnato quote di mercato nella fascia più alta (Fig. 4.17).

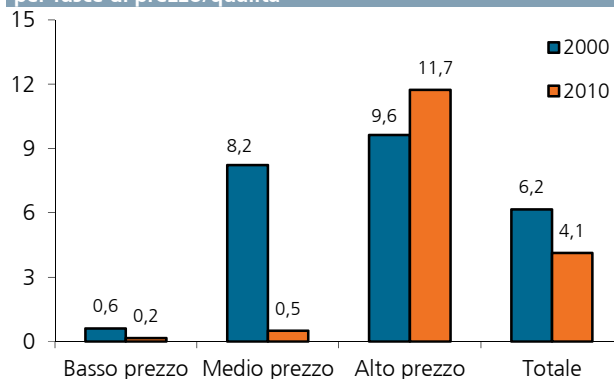
Ma soprattutto ha perso posizioni negli Stati Uniti, dove nelle fasce più alte hanno conquistato mercato ai nostri danni Canada, Messico e Malesia. Inoltre, sul mercato americano si è assistito a un notevole spostamento delle importazioni dai beni di alto prezzo a quelli di prezzo medio (Fig. 4.18).

Fig. 4.16 – Mobili imbottiti: quote di mercato cinesi per fasce di prezzo/qualità



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.17 – Mobili imbottiti: quote di mercato della Germania per fasce di prezzo/qualità

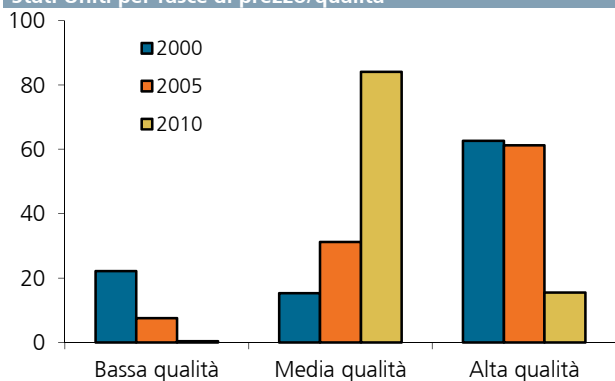


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Apparentemente minore, invece, la concorrenza esercitata dalla Polonia, terzo esportatore mondiale di imbottiti, che concentra le sue esportazioni sulle

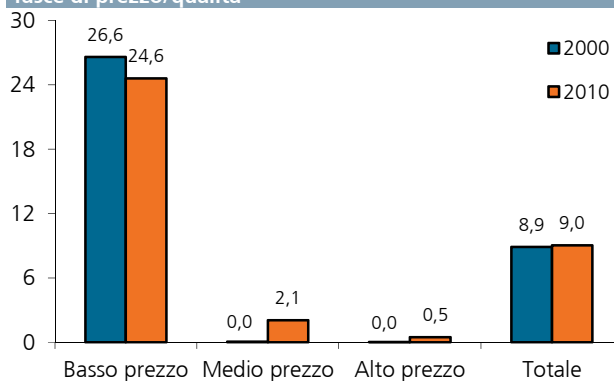
produzioni di bassa qualità (Fig. 4.19) dirette prevalentemente verso in Germania dove, infatti, l'Italia guadagna quote nelle fasce di alto prezzo.

Fig. 4.18 – Mobili imbottiti: composizione % importazioni degli Stati Uniti per fasce di prezzo/qualità



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.19 – Mobili imbottiti: quote di mercato della Polonia per fasce di prezzo/qualità



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

4.4 Potenziale e attrattività dei mercati mondiali per i produttori italiani di mobili imbottiti

L'analisi dell'evoluzione della domanda mondiale si chiude con l'individuazione dei mercati che nel medio-lungo termine offriranno le migliori opportunità di crescita per l'industria italiana del mobile imbottito. E' evidente che **le imprese italiane potranno continuare a operare sui mercati internazionali solo nelle produzioni di alta qualità**: nelle altre fasce di prezzo già nel 2010 erano quasi del tutto assenti.

I mercati a più alto potenziale per le imprese italiane non potranno pertanto che essere quelli in cui maggiore sarà la crescita attesa (in milioni di euro)⁷ delle importazioni di mobili imbottiti di alta qualità. Per realizzare questa stima le previsioni EIU (Economist Intelligence Unit) di crescita (a prezzi costanti) al 2016 dei consumi privati di 91 economie emergenti e 23 economie avanzate sono state combinate con le importazioni di imbottiti di alta qualità di queste economie nel 2010. Nel complesso la simulazione ha riguardato gran parte dei flussi commerciali mondiali⁸.

Da questo semplice esercizio è evidente come i **mercati a più alto potenziale per l'industria dell'imbottito italiana** siano nell'ordine gli Stati Uniti, la Russia, la Francia e il Canada (Fig. 4.20). Seguono la Cina e la Germania.

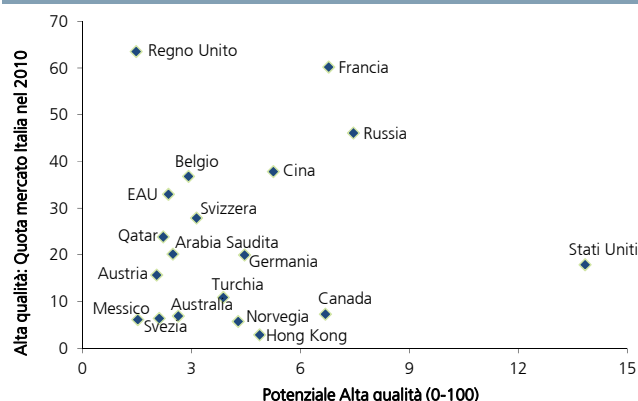
Dalla combinazione del potenziale e della quota di mercato italiana può essere calcolato un indice di attrattività che può essere considerato una misura della

⁷ La crescita in valore assoluto dipende pertanto dal peso delle *import* e, al contempo, dall'evoluzione attesa dei consumi.

⁸ Per alcune economie emergenti di poco peso sui flussi mondiali non sono disponibili dati sull'evoluzione al 2016 dei consumi privati.

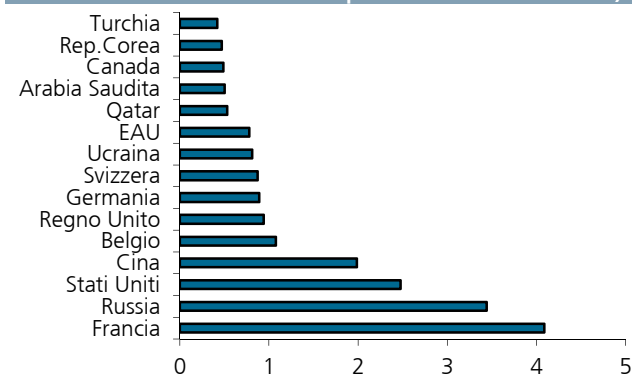
capacità italiana di sfruttare le occasioni di crescita offerte da questi mercati: più alta è la quota italiana in un mercato ad alto potenziale e più elevata dovrebbe essere la sua conoscenza e il suo radicamento commerciale in questo mercato, con buone possibilità di ottenere risultati positivi in termini di *export*. Secondo questo indicatore **Francia, Russia, Stati Uniti e Cina** sono le destinazioni commerciali dove le esportazioni italiane hanno maggiori probabilità di registrare una buona crescita nel medio termine (Fig. 4.21). Non si tratta però di risultati scontati anche alla luce di quanto osservato nel recente passato. La rapida affermazione cinese e la ricomposizione per fasce di prezzo degli Stati Uniti dimostrano che nessun risultato è facilmente conseguibile e che un buon potenziale può tradursi in risultati positivi solo attraverso un forte impegno sul fronte commerciale funzionale a un radicamento stabile nei mercati, anche e soprattutto in quelli meno conosciuti come ad esempio la Cina.

Fig. 4.20 – Mobili imbottiti di alto prezzo/qualità: destinazioni commerciali a più alto potenziale al 2016 e quote di mercato dell'Italia



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

Fig. 4.21 – Mobili imbottiti di alto prezzo/qualità: attrattività per l'industria italiana (combinazione tra potenziale al 2016 delle destinazioni commerciali e quote di mercato dell'Italia)



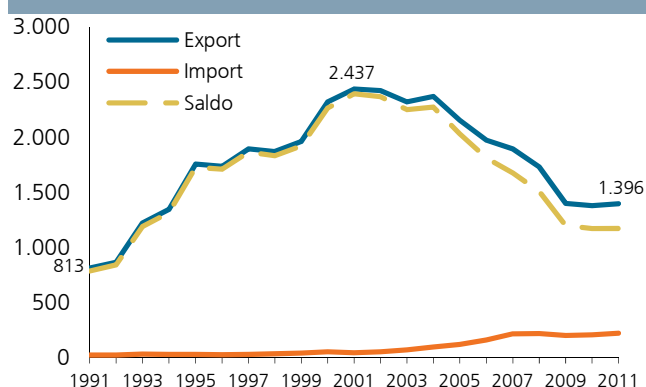
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati BACI

5. L'evoluzione del commercio estero dei distretti italiani

5.1 Il comparto e i distretti specializzati in mobili imbottiti

Il comparto dei mobili imbottiti in Italia ha conosciuto un'importante espansione sui mercati internazionali negli anni Novanta in corrispondenza con l'affermazione del distretto della Murgia (Figure 5.1 e 5.2). La successiva crisi di questo distretto si è tradotta in una progressiva contrazione delle esportazioni che, dopo aver toccato un picco di quasi 2,5 miliardi di euro nel 2001, ha chiuso il 2011 con circa 1,4 miliardi di euro esportati (più di un miliardo di euro in meno). Migliore anche se non brillante è stata l'evoluzione delle esportazioni di mobili imbottiti delle altre aree italiane. L'export, dopo una buona prima parte degli anni Novanta (salito a 1,1 miliardi di euro nel 1995 da 637 milioni nel 1991), è rimasto pressoché stazionario per una decina d'anni (nel 2007 era salito a quota 1,2 miliardi, poco meno di 100 milioni in più rispetto al 1995), per scendere sotto il miliardo di euro nel 2011 (Fig. 5.2).

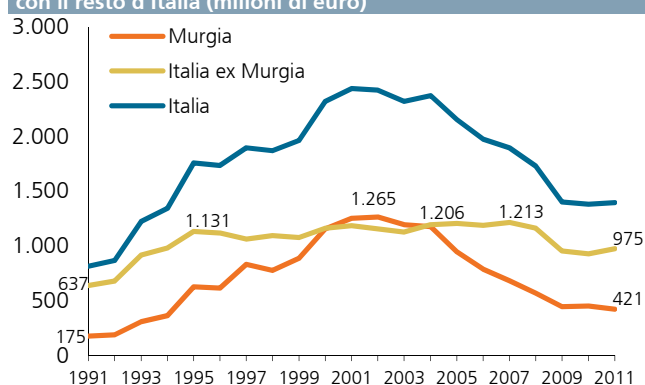
Fig. 5.1 – Export italiano di mobili imbottiti (milioni di euro)



Codici HS: 940161 e 940171

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 5.2 – Export italiano di mobili imbottiti: Murgia a confronto con il resto d'Italia (milioni di euro)

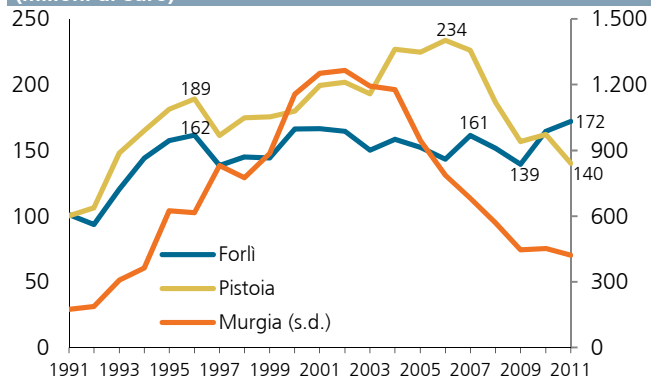


Per l'Italia codici HS: 940161 e 940171. Per la Murgia Ateco 2007:31 delle province di Bari e Matera. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Più nel dettaglio, è evidente la diversa evoluzione delle tre aree distrettuali ad alta specializzazione nell'imbottito (Forlì, Murgia e Pistoia). Se, infatti, tutte e tre sono caratterizzate da un'ottima crescita a inizio anni Novanta, successivamente Forlì registra una sostanziale stagnazione per più di dieci anni (nel 2007 l'export del distretto è pari a 161 milioni di euro, 1 milione di euro in meno rispetto a quanto registrato nel 1996; Fig. 5.3) e torna a crescere nel biennio 2010-11, la Murgia cresce fino al 2002 per crollare successivamente, e Pistoia raggiunge il suo picco massimo nel 2006, per poi subire un significativo ridimensionamento.

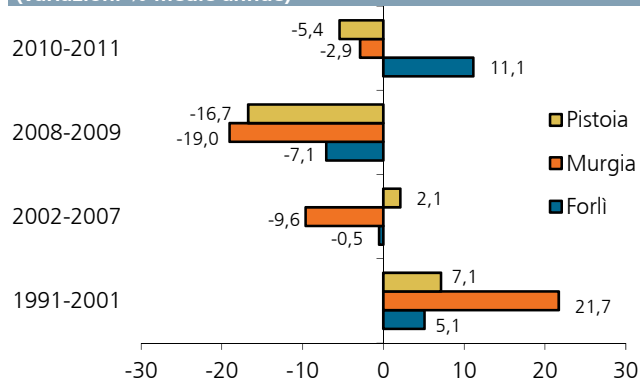
La crescita ottenuta tra il 2009 e il 2011 ha consentito al distretto di Forlì di conseguire la migliore performance tra i distretti specializzati nell'imbottito nell'ultimo decennio, portando la sua propensione a esportare al 33% (fonte: Camera di Commercio di Forlì e Cesena).

Fig. 5.3 – *Export dei distretti del mobile imbottito a confronto (milioni di euro)*



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 5.4 – *Export dei distretti del mobile imbottito a confronto (variazioni % medie annue)*

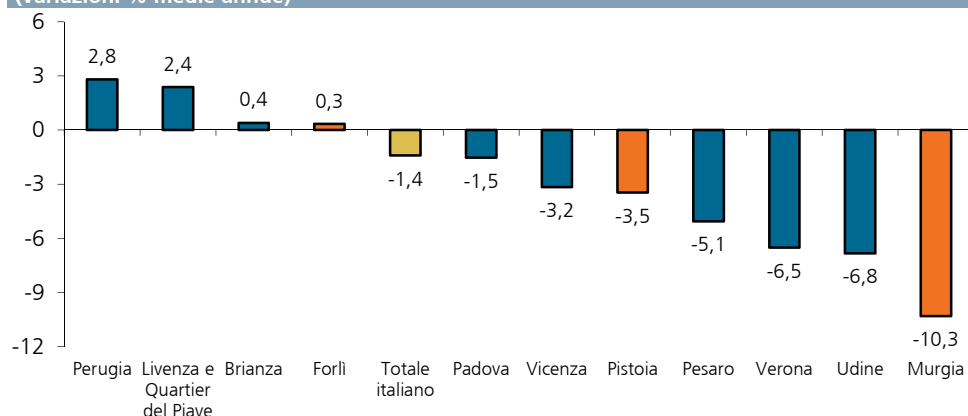


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.2 Il confronto con tutti i distretti italiani del mobile

Se si estende il confronto a tutti i distretti italiani specializzati nell'industria del mobile, emergono le criticità presenti nella Murgia, ma anche nelle sedie e tavoli di Manzano (Udine), Bovolone (Verona) e Pesaro che nel decennio 2002-11 hanno mediamente, ogni anno, perso tra il 5% e il 7% dei valori esportati (Fig. 5.5). Solo di poco migliore l'evoluzione di Bassano (Vicenza) e Quarrata (Pistoia), con un calo medio annuo vicino al 3,5%. Queste *performance* hanno pesato sul complesso dell'industria italiana del mobile che ogni anno ha lasciato sul terreno l'1,4%. Tra i distretti migliori dell'ultimo decennio spiccano l'Alta Valle del Tevere (Perugia) e il Livenza e Quartiere del Piave, con una crescita media annua pari rispettivamente al 2,8% e al 2,4%. Di poco sopra lo zero, invece, la crescita media annua della Brianza e di Forlì.

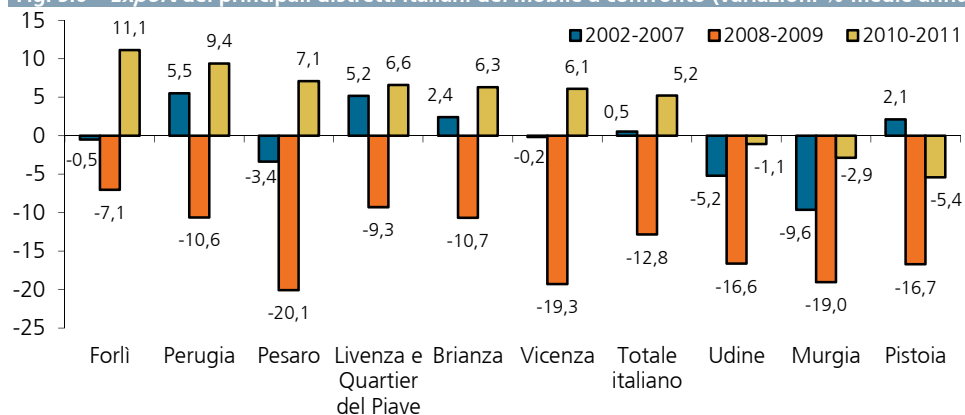
Fig. 5.5 – *Export dei principali distretti italiani del mobile a confronto nel decennio 2002-11 (variazioni % medie annue)*



Nota: in arancio i distretti specializzati nel mobile imbottito. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Come si è visto, la *performance* di Forlì è stata determinata dal balzo registrato dall'*export* nel biennio 2010-11, con un progresso pari all'11,1% medio annuo, staccando di poco Perugia (+9,4%) e abbondantemente gli altri distretti italiani (Fig. 5.6).

Fig. 5.6 – Export dei principali distretti italiani del mobile a confronto (variazioni % medie annue)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.3 I principali mercati di sbocco di Forlì

La buona evoluzione recente del distretto è spiegata dai risultati positivi conseguiti in gran parte dei principali mercati di sbocco di Forlì (Tab. 5.1). In particolare, **Francia e Cina sono i mercati dove le esportazioni distrettuali sono cresciute di più**, toccando i 91,1 milioni di euro nel primo paese (uguagliando il massimo storico del 2001) e gli 8,6 milioni di euro nel secondo paese. Il dato sul mercato cinese è particolarmente interessante ed evidenzia la capacità delle imprese del distretto di raggiungere con successo anche mete commerciali lontane e a più alto potenziale. In prospettiva, resta da verificare se gli attori distrettuali saranno in grado di rimanere stabilmente con successo su questi mercati.

Il distretto ha mostrato una buona crescita anche in altri nuovi mercati come India e Arabia Saudita. Le esportazioni in **Russia**, invece, negli ultimi sei anni non hanno mostrato alcun progresso, oscillando intorno ai 2,6 milioni di euro.

Nel biennio 2010-2011 nei paesi avanzati Forlì è cresciuto, oltretutto in Francia, in Spagna, negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Svizzera: in tutti questi mercati, tuttavia, l'*export* del distretto non ha ancora recuperato le perdite subite a metà del decennio 2000-10.

Tutti i sistemi locali del lavoro (SLL) della provincia di Forlì-Cesena hanno registrato un aumento sostenuto delle vendite estere, con il **traino del SLL di Forlì**, che da solo esporta il 77,5% di mobili della provincia (Tab. 5.2). Seguono, per contributo alla crescita, i SLL di Cesena e Cesenatico.

I micro-dati a livello di impresa evidenziano poi come la crescita delle imprese del distretto sui mercati internazionali sia stata quasi generalizzata, evidenziando sia progressi da parte dei soggetti con una presenza consolidata all'estero, sia la rapida affermazione di aziende capaci di spostare in pochi anni

una quota significativa delle proprie vendite dal mercato interno a quello estero.

Tab. 5.1 – Esportazioni del distretto del mobile di Forlì per sbocco commerciale

	Milioni di euro											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totale, di cui:	166,1	166,4	164,4	150,1	158,5	152,3	143,2	161,4	151,5	139,4	164,4	172,1
Francia	86,5	91,1	88,8	84,6	90,0	87,2	76,3	83,9	80,1	79,2	85,3	91,1
Cina	0,3	0,2	0,3	0,1	0,4	0,1	0,1	0,6	1,0	0,5	9,5	8,6
Spagna	4,3	4,8	5,2	6,1	6,3	6,1	6,2	7,2	5,3	3,9	6,6	8,1
Stati Uniti	10,9	13,9	14,0	9,4	10,5	8,9	7,5	7,9	7,0	5,2	6,8	7,2
Regno Unito	8,5	2,9	3,1	4,5	4,4	3,9	4,4	5,3	5,5	5,4	7,3	6,5
India	0,2	0,4	0,9	0,4	0,5	1,8	1,7	3,7	3,6	3,4	6,4	6,3
Germania	7,1	6,5	6,6	6,7	9,2	10,1	8,9	8,7	9,4	7,7	6,8	6,0
Belgio	16,4	14,9	14,8	11,9	10,7	8,6	9,3	8,9	7,3	6,6	6,3	5,5
Svizzera	5,9	5,5	5,4	4,8	5,5	4,4	4,4	4,5	3,4	3,3	3,5	4,0
Russia	0,6	0,7	0,9	0,8	1,3	1,5	2,7	2,6	2,5	2,6	2,7	2,6
Hong Kong	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	1,3	1,0	0,8	0,7	2,4
Corea del Sud	0,9	0,9	2,0	1,9	2,0	1,7	2,7	3,5	2,7	2,3	2,5	2,2
Arabia Saudita	0,1	0,2	0,6	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,8	0,6	1,8
Paesi Bassi	3,9	3,9	3,8	3,3	3,4	2,8	2,5	2,5	2,3	1,2	1,1	1,1
Romania	0,4	0,9	0,5	0,5	0,5	1,0	1,1	2,8	2,1	1,1	0,6	1,0
Grecia	0,9	1,0	1,1	1,0	1,3	1,4	1,6	1,9	1,8	1,5	1,7	0,9
Austria	0,6	0,6	0,4	0,3	0,3	0,3	0,5	0,2	0,4	0,3	0,8	0,9
Singapore	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,5	0,4	1,9	0,8
Emirati Arabi Uniti	0,6	0,3	0,3	0,6	0,3	1,0	1,6	1,7	1,8	1,4	0,8	0,8
Giappone	2,9	2,6	1,5	1,4	1,0	1,4	0,7	0,7	0,8	0,5	0,5	0,8
	Composizione %											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totale, di cui:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Francia	52,1	54,7	54,0	56,3	56,8	57,3	53,2	52,0	52,9	56,8	51,9	52,9
Cina	0,2	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,6	0,3	5,8	5,0
Spagna	2,6	2,9	3,2	4,1	4,0	4,0	4,3	4,5	3,5	2,8	4,0	4,7
Stati Uniti	6,5	8,4	8,5	6,3	6,6	5,8	5,3	4,9	4,6	3,7	4,1	4,2
Regno Unito	5,1	1,7	1,9	3,0	2,8	2,5	3,1	3,3	3,6	3,9	4,5	3,8
India	0,1	0,3	0,6	0,2	0,3	1,2	1,2	2,3	2,4	2,4	3,9	3,7
Germania	4,3	3,9	4,0	4,4	5,8	6,6	6,2	5,4	6,2	5,5	4,2	3,5
Belgio	9,9	9,0	9,0	7,9	6,8	5,6	6,5	5,5	4,8	4,8	3,8	3,2
Svizzera	3,5	3,3	3,3	3,2	3,5	2,9	3,1	2,8	2,2	2,4	2,1	2,3
Russia	0,4	0,4	0,5	0,5	0,8	1,0	1,9	1,6	1,7	1,8	1,6	1,5
Hong Kong	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,6	0,6	0,8	0,6	0,6	0,4	1,4
Corea del Sud	0,6	0,5	1,2	1,3	1,2	1,1	1,9	2,2	1,8	1,7	1,5	1,3
Arabia Saudita	0,1	0,1	0,4	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,6	0,4	1,0
Paesi Bassi	2,4	2,4	2,3	2,2	2,1	1,8	1,8	1,5	1,5	0,9	0,7	0,6
Romania	0,2	0,6	0,3	0,4	0,3	0,7	0,8	1,7	1,4	0,8	0,4	0,6
Grecia	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,9	1,1	1,1	1,2	1,1	1,0	0,5
Austria	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,1	0,2	0,2	0,5	0,5
Singapore	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	1,2	0,5
Emirati Arabi Uniti	0,3	0,2	0,2	0,4	0,2	0,6	1,1	1,0	1,2	1,0	0,5	0,5
Giappone	1,8	1,6	0,9	0,9	0,6	0,9	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,5

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 5.2 – Esportazioni di mobili dei sistemi locali del lavoro della provincia di Forlì e Cesena

Sistema locale del lavoro		Composizione % nel 2011	Milioni di euro: <i>export 2011-export 2009</i>	Var. % media annua 2010-11
Totale	Totale	100,0	32,7	11,1
228	Forlì	77,5	20,5	8,6
226	Cesena	13,7	7,4	20,4
227	Cesenatico	6,4	3,0	17,1
230	Rocca San Casciano	2,0	1,7	38,4
231	Santa Sofia	0,3	0,1	9,6
225	Bagno Di Romagna	0,1	0,0	9,6
229	Modigliana	0,0	0,0	-

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Progetto Istat Integrazione dati di impresa ampliamento offerta informativa sul sistema produttivo

5.4 Mercati di sbocco a confronto

5.4.1 Evoluzione tra il 2001 e il 2011

Il confronto con i principali distretti italiani del mobile evidenzia come le buone *performance* osservate per **Livenza e Quartiere del Piave** e **l'Alta Valle del Tevere** nel paragrafo 5.2 siano spiegate dai buoni risultati conseguiti in Russia e in Francia, oltreché da quanto fatto in Germania nel caso del Livenza e Quartiere del Piave e in Svizzera per l'Alta Valle del Tevere (Tab. 5.3). La **Brianza** è andata bene in Russia e Francia, ma anche in Cina e Ucraina. Il confronto con i *best performer* (Livenza e Quartiere del Piave, Alta Valle del Tevere e Brianza appunto) evidenzia come anche **Forlì** abbia fatto leva sui mercati francese e cinese, nonché su quelli indiano e spagnolo. Rispetto agli altri distretti, invece, va segnalata l'assenza della Russia tra le destinazioni geografiche trainanti.

I due distretti più in difficoltà, invece, **Udine** e la **Murgia**, nell'ultimo quinquennio hanno faticato anche nei mercati più dinamici, perdendo terreno in Russia e Ucraina (Udine) e Spagna e Francia (Murgia). Solo in Cina la Murgia ha conseguito un aumento significativo delle esportazioni, che tuttavia si mantengono su livelli ancora contenuti. La Cina, insieme alla Slovenia, è il mercato che più è cresciuto anche per **Pistoia**.

Udine, la Murgia e Pistoia mostrano alcune somiglianze anche se si osservano i mercati dove si sono registrati i cali di *export* maggiori: in tutti e tre i casi le esportazioni distrettuali hanno accusato crolli di *export* nel Regno Unito e negli Stati Uniti, cui si è aggiunta la Germania per Udine e Pistoia (Tab. 5.4). È evidente in particolare il crollo subito sul mercato americano dalla Murgia che ha visto scendere i valori esportati negli Stati Uniti da 510 milioni di euro circa nel 2000 a 18,6 milioni nel 2011 (con un peso che si è portato al 4,4% dal 44%). In Germania e negli Stati Uniti hanno subito pesanti arretramenti anche le cucine di **Pesaro**.

Anche gli altri principali distretti italiani (Forlì incluso; cfr. anche Tab. 5.1) hanno sofferto su questi mercati (Stati Uniti, Regno Unito e Germania), ma hanno mostrato una migliore capacità di tenuta.

Tab. 5.3 – I mercati dove le esportazioni dei principali distretti del mobile sono cresciute di più
 (i paesi sono ordinati per crescita in valore assoluto delle esportazioni tra il 2000 e il 2011)

	Milioni di euro			Comp. %		Var. in milioni di euro		Var. % media annua	
	2000	2005	2011	2000	2011	2001-05	2006-11	2001-05	2006-11
Brianza									
Russia	39,7	84,4	129,9	2,8	8,6	44,7	45,5	16,3	7,5
Cina	5,2	10,6	49,2	0,4	3,3	5,4	38,6	15,2	29,2
Ucraina	5,5	18,7	33,4	0,4	2,2	13,3	14,7	27,9	10,1
Francia	178,5	148,4	194,2	12,5	12,9	-30,1	45,8	-3,6	4,6
Livenza e Quartiere Piave									
Francia	145,6	234,6	346,4	9,5	16,7	89,0	111,8	10,0	6,7
Germania	360,3	272,1	435,6	23,5	21,0	-88,2	163,4	-5,5	8,2
Regno Unito	180,4	267,8	236,6	11,8	11,4	87,4	-31,2	8,2	-2,0
Russia	78,8	165,3	130,0	5,1	6,3	86,5	-35,3	16,0	-3,9
Perugia									
Francia	6,1	6,5	13,8	15,7	25,1	0,4	7,3	1,2	13,4
Svizzera	1,8	3,1	4,3	4,5	7,8	1,3	1,2	12,1	5,6
Russia	2,1	3,8	4,2	5,3	7,6	1,8	0,3	13,1	1,4
Regno Unito	5,9	6,6	7,5	15,0	13,6	0,7	0,9	2,4	2,2
Vicenza									
Russia	13,4	22,4	39,6	3,2	12,9	9,0	17,2	10,9	10,0
Ucraina	3,8	9,4	12,0	0,9	3,9	5,6	2,5	19,9	4,1
Qatar	0,2	0,3	5,6	0,0	1,8	0,1	5,3	11,2	62,1
Emirati Arabi Uniti	2,1	4,8	6,7	0,5	2,2	2,7	1,9	17,7	5,8
Udine									
Russia	8,9	20,0	19,8	0,9	4,3	11,1	-0,2	17,6	-0,2
Ucraina	1,7	4,9	4,7	0,2	1,0	3,2	-0,1	24,1	-0,5
India	0,1	0,2	2,2	0,0	0,5	0,1	2,0	15,5	48,7
Romania	0,7	4,1	2,4	0,1	0,5	3,4	-1,7	41,0	-8,7
Murgia									
Spagna	8,5	32,5	22,7	0,7	5,4	24,1	-9,9	30,9	-5,8
Francia	41,8	60,1	52,8	3,6	12,5	18,3	-7,2	7,5	-2,1
Cina	1,9	3,2	11,3	0,2	2,7	1,2	8,1	10,3	23,6
Croazia	0,3	2,0	4,5	0,0	1,1	1,8	2,4	51,8	13,9
Pistoia									
Slovenia	0,3	1,4	9,7	0,2	6,9	1,1	8,3	38,4	38,5
Cina	0,2	0,1	3,7	0,1	2,7	0,0	3,6	-3,9	72,2
Algeria	0,2	0,6	2,7	0,1	1,9	0,4	2,1	22,4	28,4
Ucraina	1,3	2,1	2,9	0,7	2,1	0,8	0,8	10,6	5,6
Pesaro									
Russia	38,8	47,2	71,1	7,6	22,9	8,3	23,9	4,0	7,1
Francia	28,1	35,9	37,9	5,5	12,2	7,8	2,0	5,0	0,9
Ucraina	8,0	12,6	11,8	1,6	3,8	4,6	-0,8	9,5	-1,0
Rep. Ceca	1,6	1,4	5,2	0,3	1,7	-0,3	3,8	-3,4	25,1
Forlì									
Cina	0,3	0,1	8,6	0,2	5,0	-0,2	8,5	-16,0	101,5
India	0,2	1,8	6,3	0,1	3,7	1,6	4,5	58,1	22,9
Francia	86,5	87,2	91,1	52,1	52,9	0,7	3,9	0,2	0,7
Spagna	4,3	6,1	8,1	2,6	4,7	1,7	2,0	6,9	4,9

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

Tab. 5.4 – I mercati dove le esportazioni dei principali distretti del mobile sono diminuite di più (i paesi sono ordinati per calo in valore assoluto delle esportazioni tra il 2000 e il 2011)

	Milioni di euro			Comp. %		Var. in milioni di euro		Var. % media annua	
	2000	2005	2011	2000	2011	2001-05	2006-11	2001-05	2006-11
Brianza									
Paesi Bassi	73,4	39,8	39,8	5,1	2,6	-33,6	0,0	-11,5	0,0
Germania	164,0	117,0	109,4	11,5	7,3	-47,0	-7,6	-6,5	-1,1
Stati Uniti	211,1	188,6	114,8	14,8	7,6	-22,5	-73,7	-2,2	-7,9
Livenza e Quartiere Piave									
Paesi Bassi	35,2	26,0	24,8	2,3	1,2	-9,2	-1,3	-5,9	-0,8
Austria	54,0	28,9	39,3	3,5	1,9	-25,1	10,4	-11,7	5,2
Stati Uniti	161,5	104,1	114,5	10,5	5,5	-57,4	10,4	-8,4	1,6
Perugia									
Giappone	0,7	0,1	0,3	1,7	0,5	-0,5	0,2	-30,0	18,0
Cuba	0,8	0,5	0,0	2,0	0,0	-0,3	-0,5	-8,9	-100,0
Germania	5,2	3,8	4,1	13,4	7,5	-1,4	0,3	-6,1	1,4
Vicenza									
Francia	56,1	60,7	38,0	13,6	12,4	4,6	-22,7	1,6	-7,5
Stati Uniti	41,5	39,3	21,0	10,0	6,8	-2,2	-18,3	-1,1	-9,9
Germania	95,8	41,2	42,2	23,2	13,7	-54,5	1,0	-15,5	0,4
Udine									
Regno Unito	85,5	74,6	36,0	8,6	7,8	-11,0	-38,6	-2,7	-11,4
Stati Uniti	148,1	110,6	29,1	14,9	6,3	-37,4	-81,5	-5,7	-20,0
Germania	300,9	148,3	88,2	30,4	19,1	-152,6	-60,1	-13,2	-8,3
Murgia									
Paesi Bassi	51,5	27,6	13,0	4,5	3,1	-23,9	-14,5	-11,7	-11,7
Regno Unito	224,7	379,3	85,7	19,4	20,3	154,6	-293,6	11,0	-22,0
Stati Uniti	509,2	152,3	18,6	44,0	4,4	-356,8	-133,7	-21,4	-29,5
Pistoia									
Stati Uniti	7,5	3,2	1,5	4,2	1,0	-4,3	-1,7	-15,8	-12,0
Germania	14,7	8,5	4,4	8,2	3,1	-6,2	-4,2	-10,3	-10,5
Regno Unito	38,0	51,4	12,0	21,1	8,6	13,4	-39,4	6,2	-21,5
Pesaro									
Arabia Saudita	27,3	5,9	7,0	5,3	2,3	-21,3	1,1	-26,3	2,9
Germania	69,5	29,6	19,6	13,6	6,3	-39,9	-10,0	-15,7	-6,6
Stati Uniti	94,3	47,0	9,7	18,5	3,1	-47,3	-37,3	-13,0	-23,1
Forlì									
Paesi Bassi	3,9	2,8	1,1	2,4	0,6	-1,1	-1,7	-6,7	-14,7
Stati Uniti	10,9	8,9	7,2	6,5	4,2	-2,0	-1,7	-3,9	-3,4
Belgio	16,4	8,6	5,5	9,9	3,2	-7,8	-3,1	-12,2	-7,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.4.2 Diversificazione degli sbocchi commerciali

Sempre il confronto tra distretti evidenzia una peculiarità dell'**imbottito di Forlì** che presenta un **altissimo grado di concentrazione delle sue esportazioni** (Tab. 5.5): il 53% circa delle esportazioni è, infatti, diretto in Francia che storicamente è il primo sbocco commerciale del distretto. Già nel 2000, infatti, assorbiva il 52% dell'*export* distrettuale.

Tra gli altri distretti del mobile solo **Pistoia** concentra le proprie esportazioni su un unico mercato, la Francia. **Negli altri distretti la diversificazione commerciale è maggiore**, con il primo sbocco commerciale che non supera mai il 25%. E' evidente, inoltre, come spesso si sia verificata una riduzione del peso del primo mercato che tocca i livelli più bassi nei casi della Brianza e di Vicenza, dove non supera il 13-14%.

E', inoltre, interessante osservare come in 5 casi su 9 sia la Francia il primo sbocco commerciale (Forlì, Pistoia, Perugia, Udine, Brianza) a riprova del fatto che questo è uno dei pochi mercati dove le esportazioni dei distretti del mobile sono andate meglio nel corso degli anni Duemila. Al contrario, gli Stati Uniti, che erano al primo posto per tre distretti nel 2000, per nessun distretto nel 2011 sono la principale destinazione commerciale. Per due distretti la Germania si conferma al primo posto (Livenza e Quartiere del Piave, Vicenza), mentre nel caso di Pesaro sale in prima posizione un nuovo mercato (la Russia) e nella Murgia si assiste all'avvicendamento tra due mercati anglosassoni (il Regno Unito prende il testimone dagli Stati Uniti, pur non registrando, come si è visto nel paragrafo 5.4.1, performance positive).

Tab. 5.5 – Il peso del primo sbocco commerciale (in % export totali)

	Composizione %		1° Mercato di sbocco	
	2000	2011	2000	2011
Forlì	52,1	52,9	Francia	Francia
Pistoia	38,9	48,5	Francia	Francia
Perugia	15,7	25,1	Francia	Francia
Pesaro	18,5	22,9	Stati Uniti	Russia
Livenza e Quartiere del Piave	23,5	21,0	Germania	Germania
Udine	30,4	20,9	Germania	Francia
Murgia	44,0	20,3	Stati Uniti	Regno Unito
Vicenza	23,2	13,7	Germania	Germania
Brianza	14,8	12,9	Stati Uniti	Francia

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.4.3 L'importanza dei nuovi mercati

Il confronto con gli altri distretti industriali mostra poi il basso peso dei nuovi mercati per il distretto di Forlì, che assorbono un quinto circa dell'export del distretto (Fig. 5.6), in linea però con quanto osservato a Perugia, Udine, Livenza e Quartiere del Piave e Murgia (Tab. 5.6), e lontano dai picchi toccati da Pesaro (54,5%; Russia seguita da Ucraina ed Emirati Arabi Uniti), Vicenza (42,4%; Russia, Ucraina e Emirati Arabi Uniti *in primis*) e Brianza (38,9%; su tutti Russia, Cina e Ucraina).

Tab. 5.6 – Le esportazioni verso i nuovi mercati dei principali distretti dell'industria del mobile

	In % export totale			Milioni di euro			Var. % media annua		
	2000	2005	2011	2000	2005	2011	2001-05	2006-11	2001-11
Pesaro	41,0	43,4	54,5	208,8	170,0	169,6	-4,0	0,0	-1,9
Vicenza	20,7	27,5	42,4	85,5	95,4	130,4	2,2	5,4	3,9
Brianza	22,0	25,4	38,9	314,5	345,4	584,9	1,9	9,2	5,8
Pistoia	10,5	9,5	25,3	18,9	21,3	35,5	2,4	8,9	5,9
Livenza e Quartiere del Piave	20,9	23,8	22,8	320,5	404,3	474,1	4,8	2,7	3,6
Udine	10,6	14,1	21,8	105,1	108,2	100,8	0,6	-1,2	-0,4
Murgia	4,7	7,0	21,5	54,9	66,1	90,6	3,8	5,4	4,7
Forlì	8,6	9,4	21,3	14,3	14,4	36,6	0,1	16,9	8,9
Perugia	17,3	24,1	18,2	6,8	9,6	10,0	7,3	0,7	3,7

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Ciononostante, la performance di Forlì nei nuovi mercati è di gran lunga la migliore nel periodo 2006-11, grazie soprattutto al traino della Cina, che in poco tempo è divenuta il secondo sbocco commerciale del distretto, arrivando ad assorbire 9,5 milioni di euro di mobili dalla provincia di Forlì-Cesena (che

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

salgono a 11 milioni se si considera anche Hong Kong). Bene anche l'*export* del distretto in India, salito in pochi anni a 6,3 milioni di euro. In generale, si è registrato un crescente interesse delle imprese dell'area per i nuovi mercati. Oltre a Cina e India, il mobile di Forlì si è messo in evidenza in Arabia Saudita, dove però si mantiene su livelli contenuti. Rispetto ad altri distretti emerge una sostanziale **fatica delle imprese del distretto ad acquisire quote di mercato in Russia**, dove l'*export* distrettuale oscilla intorno ai 2,6 milioni di euro dal 2007.

6. Crescita e redditività in tempi di crisi

L'analisi dell'evoluzione delle esportazioni offre una fotografia parziale dello stato di salute dei distretti. In alcune aree distrettuali, infatti, l'affermazione sui mercati esteri delle imprese *leader* può nascondere le difficoltà incontrate da altri soggetti dell'area. Al tempo stesso non sono considerati i risultati ottenuti sul mercato interno. Lo stato di salute dei distretti va, pertanto, misurato con l'incrocio di più informazioni. A questo proposito i dati di bilancio delle società di capitale (estratti da ISID – Intesa Sanpaolo *Integrated Database*) consentono di completare il quadro. I bilanci, infatti, forniscono una fotografia dei risultati di crescita e reddituali delle società di capitale.

L'analisi delle condizioni economico-finanziarie delle imprese dei principali distretti del mobile italiani è stata realizzata utilizzando bilanci di esercizio (non consolidati) nel periodo 2008-11. Sono stati utilizzati campioni chiusi, formati cioè da imprese incluse nella nostra banca dati di bilanci aziendali in tutto il quadriennio. Non sono pertanto considerate le imprese nel frattempo cessate o "nate".

Sulla base di questi criteri di selezione, il campione estratto è composto da 2.204 imprese appartenenti a distretti industriali. Tra le imprese analizzate vi sono:

- 92 imprese di Forlì⁹;
- 548 imprese della Brianza;
- 439 imprese del Livorno e Quartiere del Piave;
- 254 imprese di Pesaro;
- 192 imprese di Manzano;
- 85 imprese della Murgia;
- 56 imprese di Pistoia.

La Tabella 6.1 offre una sintesi delle *performance* di crescita e reddituali dei distretti analizzati. In linea con quanto osservato per i dati di commercio estero, **Forlì è il miglior distretto per evoluzione del fatturato tra il 2009 e il 2011**. Sono stati premianti la tenuta del 2009 e il buon recupero del 2010, cui però è seguito un nuovo arretramento nel 2011, a causa della debolezza della domanda interna che ha penalizzato anche gli altri principali distretti industriali italiani. Se si considera l'andamento del fatturato complessivo (sommando cioè il fatturato di tutte le imprese del distretto), i risultati conseguiti da Forlì sono

⁹ La non disponibilità dei dati di bilancio ha impedito l'analisi dell'evoluzione economico-reddituale delle molte imprese di fornitura, di subfornitura e terziste (spesso ditte individuali o comunque imprese di piccole o piccolissime dimensioni) che popolano il distretto. Nel campione analizzato pertanto non vi è nessuna ditta individuale cinese. Lo stesso vale per gli altri distretti mobiliari qui studiati. Ne consegue che le imprese di fornitura e terziste analizzate sono quelle di dimensioni maggiori.

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

addirittura migliori, grazie alle *performance* particolarmente positive ottenute da alcune importanti imprese del distretto.

Tab. 6.1 – Evoluzione del fatturato e dell'EBITDA margin (valori mediani, salvo diversa indicazione)

	N. imprese	Variazione % fatturato					EBITDA in % del fatturato			
		2009	2010	2011	Tra 2008 e 2011 Mediana	Tra 2008 e 2011 Media ponderata	2008	2009	2010	2011
Totale distretti, di cui	2.204	-16,4	2,2	-2,1	-17,0	-10,7	6,8	5,4	5,8	5,7
Brianza	548	-20,0	2,4	-0,1	-17,7	-12,5	8,0	6,4	6,8	7,2
Livenza e Quartiere Piave	439	-14,9	5,2	-2,1	-14,4	-4,9	6,4	5,2	5,7	5,6
Pesaro	254	-16,3	2,5	-4,1	-17,9	-19,1	5,4	5,1	5,2	5,0
Manzano	192	-17,0	-2,0	-0,4	-20,1	-12,9	5,5	4,0	3,7	4,4
Forlì	92	-4,6	8,9	-3,1	-2,9	20,9	6,3	6,1	5,9	4,8
Murgia	85	-9,7	7,6	-6,0	-6,8	-15,8	6,4	5,8	5,9	5,5
Pistoia	56	-14,9	-3,6	-4,5	-22,0	-24,0	6,4	4,2	4,5	4,4

Nota: EBITDA margin: margine operativo lordo in percentuale del fatturato. Fonte: ISID (Intesa Sanpaolo *Integrated Database*)

Gli altri distretti italiani, al contrario, accusano pesanti perdite di fatturato e sono ben lontani dal giro d'affari del 2008. L'unica eccezione è il **Livenza e Quartiere del Piave**, che, in termini aggregati, è poco sotto il 2008, grazie al traino dei due principali gruppi dell'area. **Soffrono**, in particolare, gli altri due poli ad alta specializzazione nell'imbottito, **la Murgia e Pistoia**, tra i più in ritardo in termini aggregati insieme a **Pesaro**.

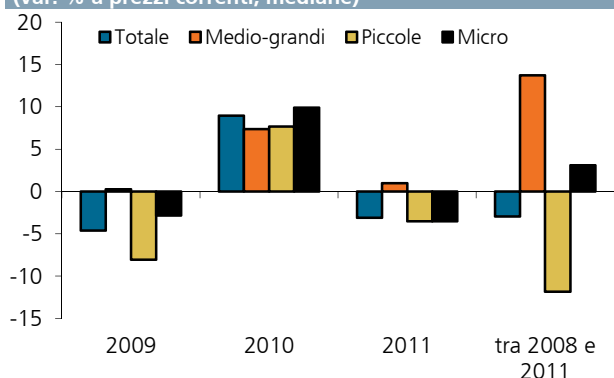
Meno positiva è, invece, la lettura che emerge dal confronto delle condizioni reddituali, che vede **Forlì agli ultimissimi posti per EBITDA margin**, poco al di sopra di Manzano e Pistoia e lontano dai livelli mediani registrati nella **Brianza**, di gran lunga il miglior distretto per marginalità, premiato, molto verosimilmente, da un buon posizionamento in termini di qualità e *design*. Nella Brianza le imprese hanno con molta probabilità beneficiato di un contesto esterno intriso di conoscenza e saper fare prodotti di qualità. Il territorio della Brianza offre, inoltre, *know-how* in termini di *design* grazie anche alla vicinanza con Milano che accoglie stilisti e *designer* di fama internazionale. Nel distretto si è sviluppato un circolo virtuoso dell'innovazione e del *design*: le imprese più innovative generano economie esterne per tutto il settore visto che, oltre a far tendenza e ad alimentare la domanda di grandi *designer*, formano *designer* nei propri uffici progettazione che spesso sono oggetto di scambio tra imprese e fissano nuovi *standard* per i fornitori di beni intermedi. La ricchezza dell'area porta le aziende brianzole a non ricorrere a esternalizzazioni produttive al di fuori del distretto. Il territorio, inoltre, è un bacino caratterizzato da notevoli competenze tecniche e professionali sulla totalità delle tipologie di arredo (dalla zona notte alla zona giorno e alle cucine, dagli oggetti in legno a quelli in metallo) che agevola i processi di diversificazione e/o l'inserimento in nicchie di mercato.

Tra i distretti più in difficoltà per condizioni reddituali vi è anche la **Murgia** che, pur evidenziando livelli di EBITDA margin mediani di poco inferiori al dato nazionale, presenta al proprio interno situazioni di estrema criticità soprattutto per quanto riguarda le imprese più grandi, che hanno margini unitari negativi o, nei migliori dei casi, molto vicini allo zero.

Forlì, inoltre, insieme a Pistoia è il distretto che tra il 2008 e il 2011 ha accusato il più pronunciato ridimensionamento dell'EBITDA margin, che è sceso al 4,8% dal 6,3%. In ambito nazionale, infatti, solo Pistoia ha fatto peggio perdendo due punti percentuali (dal 6,4% al 4,4%).

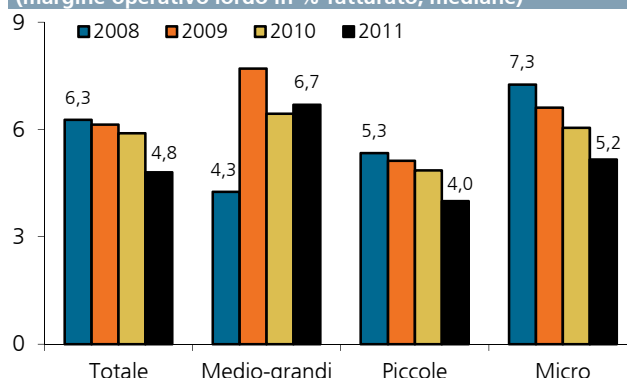
Su questo risultato hanno pesato le **difficoltà incontrate dalle imprese di piccole e piccolissime dimensioni di Forlì, che tra il 2008 e il 2011 hanno subito un forte ridimensionamento dei profitti** (Fig. 6.2). Soprattutto le microimprese, infatti, nel tentativo di mantenere inalterato il loro giro d'affari (che tra il 2008 e il 2011 è aumentato seppur di poco; Fig. 6.1), hanno subito una pesante perdita di margini, con un EBITDA margin che dal 7,3% del 2008 è sceso di più di due punti al 5,2%. In difficoltà anche le piccole imprese che, oltre ad accusare un calo pronunciato del fatturato (-11,8% nel quadriennio), hanno sperimentato un progressivo ridimensionamento dei margini, scesi al livello minimo del 4%. **Meglio sono andate le imprese di medio-grandi dimensioni**, che nel quadriennio, grazie anche a un buon progresso del fatturato trainato dagli ottimi risultati registrati sui mercati esteri (Francia e Cina *in primis*), hanno addirittura rafforzato il proprio EBITDA margin, portandolo al 6,7% (dal 4,3% del 2008), un livello significativamente superiore a quello delle imprese più piccole che prima della crisi del 2009 presentavano condizioni reddituali migliori. Anche tra le imprese di dimensioni maggiori, tuttavia, ve ne sono alcune che hanno patito un deterioramento della redditività, con una delle principali aziende del distretto che ha addirittura evidenziato margini operativi lordi negativi a causa di una pesante riduzione del fatturato nel 2011.

Fig. 6.1 – Mobile di Forlì: evoluzione del fatturato (var. % a prezzi correnti; mediane)



49 Micro imprese: meno di 2 milioni di euro di fatturato nel 2008; 33 Piccole imprese: fatturato del 2008 compreso tra 2 milioni di euro e 10 milioni di euro; 10 imprese Medio-grandi: almeno 10 milioni di euro di fatturato nel 2008.
 Fonte: ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)

Fig. 6.2 – Mobile di Forlì: EBITDA margin (margine operativo lordo in % fatturato; mediane)

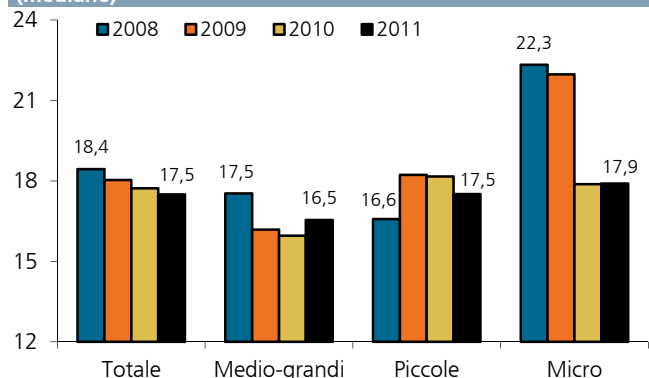


49 Micro imprese: meno di 2 milioni di euro di fatturato nel 2008; 33 Piccole imprese: fatturato del 2008 compreso tra 2 milioni di euro e 10 milioni di euro; 10 imprese Medio-grandi: almeno 10 milioni di euro di fatturato nel 2008.
 Fonte: ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)

Le piccole e piccolissime imprese hanno tentato di contenere la riduzione dei margini cercando di tenere sotto controllo il costo del lavoro (Fig. 6.3), anche attraverso il ricorso agli ammortizzatori sociali.

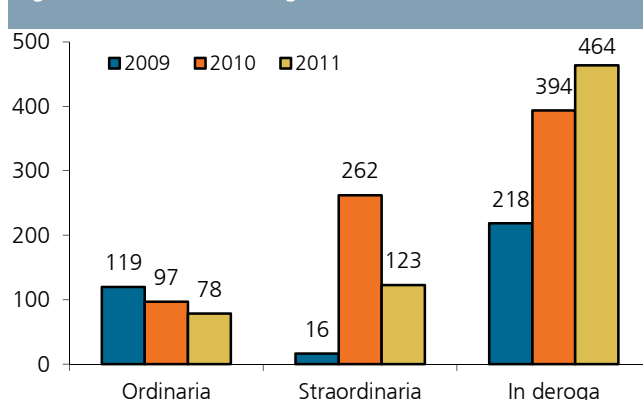
Nel 2010 e nel 2011 si è, infatti, assistito a un balzo della ore autorizzate di Cassa integrazione guadagni (CIG), straordinaria¹⁰ (solitamente attivata nelle situazioni di crisi aziendale) e, soprattutto, in deroga¹¹, salite (le seconde) sopra le 450.000 ore nel 2011 (Fig. 6.4). Il balzo della CIG in deroga, essendo rivolta prevalentemente alle imprese di piccole e piccolissime dimensioni, conferma le difficoltà incontrate dai subfornitori e terzisti del distretto.

Fig. 6.3 – Mobile di Forlì: costo del lavoro in % del fatturato (mediane)



49 Micro imprese: meno di 2 milioni di euro di fatturato nel 2008; 33 Piccole imprese: fatturato del 2008 compreso tra 2 milioni di euro e 10 milioni di euro; 10 imprese Medio-grandi: almeno 10 milioni di euro di fatturato nel 2008.
Fonte: ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)

Fig. 6.4 – Mobile di Forlì: migliaia di ore di CIG autorizzate



Nota: i dati si riferiscono al settore 36 Ateco 2002 della provincia di Forlì-Cesena.
Fonte: INPS

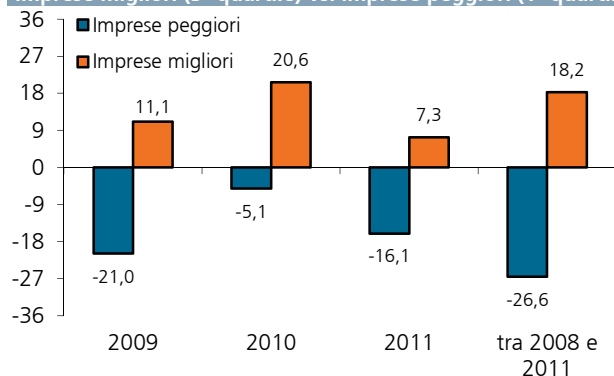
L'attenzione al costo del lavoro non è stata però sufficiente per evitare l'erosione dei margini, che, molto verosimilmente, è la conseguenza della concorrenza di prezzo esercitata dai produttori cinesi locali e del tentativo da parte delle imprese capofila distrettuali di contenere i costi di esternalizzazione della produzione.

Dall'analisi dei bilanci aziendali delle imprese del distretto del mobile imbottito di Forlì è infine evidente l'**alta dispersione dei risultati** all'interno di tutte le classi dimensionali. Nel quadriennio 2008-11, ad esempio, un quarto delle imprese ha registrato un aumento del fatturato almeno pari al 18,2%, mentre sempre un quarto delle imprese ha subito un calo delle vendite non inferiore al 26,6% (Fig. 6.5). La divaricazione dei risultati si è mantenuta alta in tutti gli anni dell'analisi ed ha caratterizzato anche i risultati reddituali (Fig. 6.6). Nel 2011, ad esempio, un quarto delle imprese di Forlì ha maturato un EBITDA margin del 7,6%, sempre un quarto delle aziende ha accusato un EBITDA margin molto vicino allo zero (0,8%).

¹⁰ La Cassa Straordinaria è adottata quando l'azienda si trova a fronteggiare processi di ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione o in caso di crisi aziendale, fallimento, concordato preventivo, liquidazione coatta amministrativa e amministrazione straordinaria.

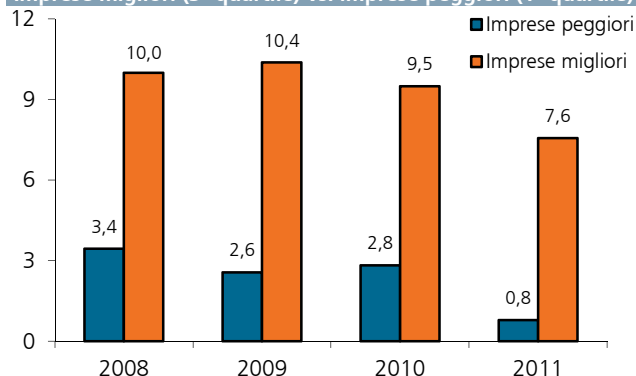
¹¹ Sono definiti "in deroga" i trattamenti straordinari di integrazione salariale (CIGD) destinati ai lavoratori di imprese escluse dalla CIGS, quindi aziende artigiane e industriali con meno di 15 dipendenti o industriali con oltre 15 dipendenti che non possono usufruire dei trattamenti straordinari.

Fig. 6.5 – Mobile di Forlì: evoluzione del fatturato
 Imprese migliori (3° quartile) vs. imprese peggiori (1° quartile)



92 imprese. Fonte: ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)

Fig. 6.6 – Mobile di Forlì: EBITDA margin
 Imprese migliori (3° quartile) vs. imprese peggiori (1° quartile)



92 imprese. Fonte: ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)

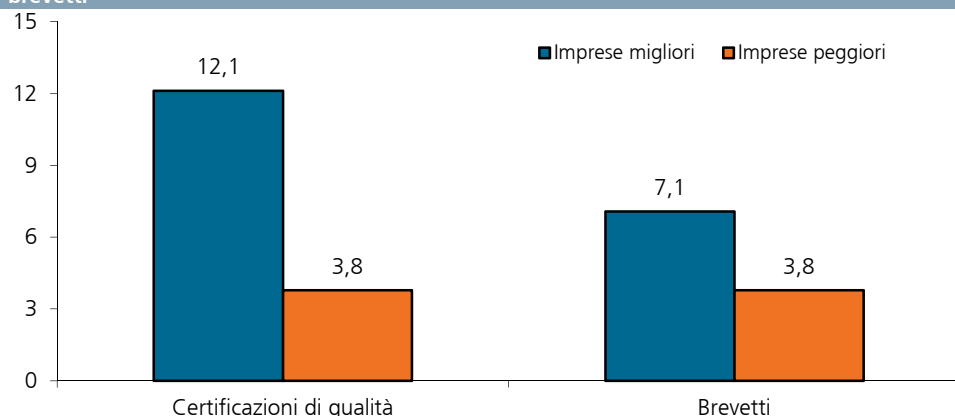
Alla base di situazioni reddituali e di crescita così diverse c'è un posizionamento competitivo differenziato, che, a sua volta, riflette le scelte strategiche adottate dalle aziende. Conferme in tal senso vengono dall'analisi realizzata su due gruppi di imprese selezionate, sulla base delle *performance* economico-reddituali nel quadriennio 2008-11, tra quelle appartenenti a tutti i principali distretti italiani del mobile. Il primo gruppo è composto dalle 99 imprese che nel 2011 avevano livelli di fatturato superiori a quelli del 2008 e che al contempo avevano EBITDA margin nel 2011 almeno pari al 10%. Il secondo gruppo è, invece, composto dalle 106 imprese che nel 2011 avevano un valore delle vendite inferiori di almeno il 39% rispetto a quelle del 2008 e un EBITDA margin inferiore al -10%.

Il confronto tra le strategie di questi due gruppi posizionati agli estremi in termini di *performance* evidenzia come le differenze più pronunciate emergano in termini di certificazioni di qualità e di brevetti. **Le imprese migliori, cioè, mostrano una maggiore propensione a richiedere certificazioni di qualità e ad avere nel proprio portafoglio brevetti.** Nello specifico, infatti, il 12,1% delle imprese migliori hanno certificazioni di qualità, contro il 3,8% delle imprese peggiori (Fig. 6.7). Al contempo, il 7,1% delle imprese migliori ha nel proprio portafoglio brevetti, contro il 3,8% delle peggiori.

Sono pertanto premianti le strategie orientate alla qualità produttiva nonché all'innovazione. L'importanza assunta dalle certificazioni di qualità può essere spiegata dalla crescente apertura delle filiere produttive dei distretti e dalla diffusione di reti aziendali che coinvolgono anche attori non distrettuali. I sistemi di certificazione ISO 9001, infatti, oltre a rappresentare uno strumento per razionalizzare e velocizzare i processi interni e le procedure, sono un mezzo per rispondere agli *standard* produttivi richiesti dai clienti capofila esterni al

distretto¹². L'evidenza disponibile per l'Italia mostra come le imprese tendano in un primo momento a chiedere la certificazione dei sistemi per la qualità, per poi attivare schemi più complessi e specializzati, come ad esempio il sistema di gestione ambientale o quello relativo alla sicurezza dei sistemi informatici.

Fig. 6.7 – Distretti italiani del mobile: quota (%) di imprese con certificazioni di qualità e con brevetti



Nota: Imprese migliori: 99 imprese dei distretti del mobile con almeno un milione di euro nel 2008 e con una crescita del fatturato tra il 2008 e il 2011 e con EBITDA margin superiore al 10%; 106 imprese dei distretti del mobile con almeno un milione di euro nel 2008 e con un calo del fatturato tra il 2008 e il 2011 non inferiore al -39% e con EBITDA margin inferiore al -10%. Fonte: ISID

Il progressivo coinvolgimento delle imprese distrettuali all'interno delle *global value chain*, unitamente alle crescenti pressioni competitive esterne, all'intensificazione degli scambi internazionali e alla maggiore sensibilità dei consumatori ai temi ambientali e della sicurezza, hanno pertanto reso più urgente l'adozione, anche nelle imprese dei distretti, di strategie dirette a soddisfare la crescente domanda di sicurezza, qualità e tutela dell'ambiente, a razionalizzare i processi per ridurre i costi di produzione, con un più attento controllo dei flussi energetici e delle giacenze di semilavorati e prodotti (*just in time*). Questi obiettivi possono essere colti anche attraverso l'adozione dei principi della norma ISO 9001 sui sistemi di gestione aziendale della qualità.

Ciò è possibile in quanto le norme si basano su un insieme di codificazioni tecniche volontarie di metodi di misura, procedure e comportamenti definiti consensualmente per dimostrare in modo trasparente il livello di qualità raggiunto in termini di prestazioni dei prodotti, processi, servizi, di garanzia di sicurezza, di tutela dell'ambiente e di efficienza energetica (Andreini, 2004). Peraltro a livello internazionale la normativa sui sistemi di gestione, se adottata

¹² Sull'utilità e la funzione d'uso della certificazione di qualità si rimanda anche ad Accredia e Censis (2011) che, con il supporto di Manageritalia, ha condotto un'indagine tra oltre 300 aziende italiane che operano secondo lo schema ISO 9001. Secondo questo campione di imprese la certificazione è vista come una garanzia di riconoscibilità sul mercato e uno strumento per razionalizzare i processi interni e velocizzare le procedure, monitorare l'organizzazione, rispondere agli *standard* produttivi richiesti dai clienti principali, ridurre i controlli esterni sull'attività d'impresa, partecipare a gare d'appalto.

da tutti i principali *player* internazionali, può essere uno strumento per ridurre le distorsioni nella concorrenza, codificando metodologie e comportamenti in un linguaggio tecnico comune.

7. Le strategie su cui puntare per il rilancio dell'industria del mobile italiana

L'analisi sin qui realizzata mette in evidenza il momento difficile attraversato dall'industria del mobile italiana: l'*export*, nonostante i segnali positivi emersi nel biennio 2010-2011, è lontano dai picchi di massimo storico, soprattutto nel comparto dell'imbottito, dove pesa la crisi della Murgia (Capitolo 5). Segnali di sofferenza emergono anche dai dati di bilancio, che nel 2011 evidenziano un ritardo rispetto ai livelli di fatturato e redditività del 2008 (Capitolo 6). Forlì si sottrae solo in parte a questa tendenza, evidenziando una migliore evoluzione recente di fatturato ed *export*, e, al contempo, margini ridimensionati, soprattutto per le imprese più piccole.

A nostro avviso, tuttavia, l'industria italiana del mobile e i suoi distretti hanno le energie per superare la crisi. Molto dipenderà dalla capacità di continuare a "investire" in un posizionamento competitivo basato sempre più su innovazione e qualità e sulla capacità di recuperare competitività nei mercati avanzati e raggiungere con successo importanti nuovi mercati come Russia e Cina. Emerge, inoltre, la necessità di sostenere queste strategie attraverso una maggiore dotazione in termini di capitale umano.

7.1 Qualità, innovazione e razionalizzazione dei costi¹³

Le informazioni in nostro possesso suggeriscono come molte imprese italiane dell'industria del mobile abbiano reagito alla crisi, impegnandosi sul fronte dell'efficienza produttiva, ma anche in termini di miglioramento della qualità del prodotto e del servizio e di maggiore attenzione ai mercati a più alto potenziale. E' questo ciò che emerge, infatti, da un'inchiesta condotta nei primi mesi del 2009 dalla Banca d'Italia.

Questa inchiesta segnala come tra le principali iniziative adottate per affrontare la crisi vi sia una crescente attenzione al **miglioramento della gamma di prodotti e servizi** (in termini di *time to market*, ad esempio), che assume un'importanza maggiore proprio per le imprese del sistema moda e del mobile (Fig. 7.1)¹⁴.

Una quota preponderante di imprese del settore del mobile, al contempo, ha posto in essere diverse **iniziative per cercare di contenere i costi di produzione**¹⁵ (Fig. 7.2). Solo in pochissimi casi (per lo più circoscritti ai soggetti di grandi dimensioni), però, si è cercato di raggiungere questo obiettivo attraverso processi di delocalizzazione produttiva. In gran parte dei casi, invece,

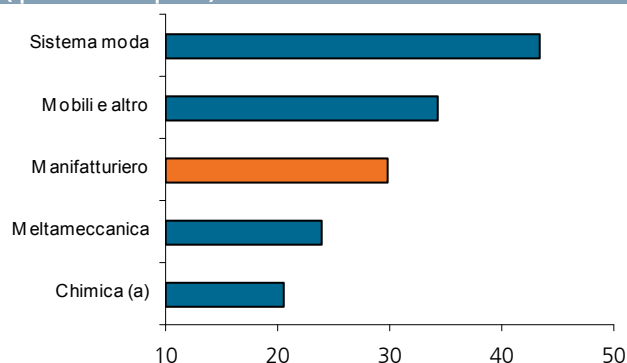
¹³ Questo paragrafo è a cura di Cristina De Michele.

¹⁴ Nell'Indagine della Banca d'Italia l'aggregato "mobili e altro" si riferisce alle risposte delle imprese dell'industria del mobile, dei minerali non metalliferi e delle altre industrie manifatturiere (gioielleria e oreficeria, strumenti musicali, articoli sportivi, giocattoli).

¹⁵ Le percentuali si riferiscono alle sole imprese che hanno dichiarato di aver risentito "abbastanza" o "molto" della crisi.

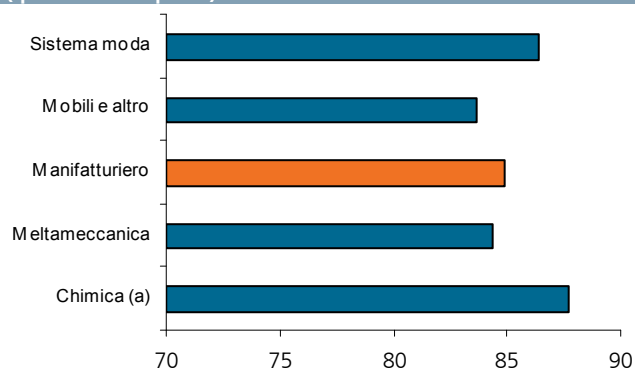
si è puntato su una maggiore efficienza del processo produttivo. Le imprese più in difficoltà, come si è già visto nel capitolo 6, nel tentativo di ridurre l'incidenza del costo del lavoro, hanno fatto un crescente ricorso anche all'utilizzo degli ammortizzatori sociali.

Fig. 7.1 - Iniziative adottate per affrontare la crisi: miglioramento della qualità prodotti/servizi (quota % di imprese)



(a) chimica, gomma e plastica. Nota: sono prese in considerazione solo le imprese che hanno dichiarato di aver risentito "abbastanza" o "molto" della crisi. Fonte: Banca d'Italia, Supplemento al bollettino statistico, Indagini campionarie, 28 luglio 2009

Fig. 7.2 - Iniziative adottate per affrontare la crisi: contenimento dei costi produttivi (quota % di imprese)



(a) chimica, gomma e plastica. Nota: sono prese in considerazione solo le imprese che hanno dichiarato di aver risentito "abbastanza" o "molto" della crisi. Fonte: Banca d'Italia, Supplemento al bollettino statistico, Indagini campionarie, 28 luglio 2009

Quanto emerso dall'Indagine della Banca d'Italia è confermato dalla **lettura delle relazioni di bilancio del 2011** delle imprese italiane specializzate nella produzione di mobili imbottiti che hanno ottenuto i risultati migliori in termini di crescita e redditività. L'analisi delle strategie di queste imprese, che appartengono al distretto di Forlì, ma anche ai principali distretti italiani del mobile, ha l'obiettivo di far luce sulle *best practices* del comparto. Abbiamo cioè cercato di verificare quali siano state le risposte strategiche adottate dalle aziende negli ultimi anni per fronteggiare la crisi e un contesto competitivo esterno sempre più complesso e difficile.

Nello specifico sono state studiate le politiche aziendali di alcune imprese del distretto dell'imbottito di Forlì e di altri distretti del comparto del legno-arredo (distretto del legno-arredo della Brianza, distretto del mobile del Livenza, distretto dell'imbottito della Murgia, distretto dell'imbottito di Quarrata, distretto della sedia e dei tavoli di Manzano).

Diverse aziende hanno affrontato la fase di crisi congiunturale mettendo in atto strategie che hanno permesso loro di mantenere e/o aumentare quote di mercato mantenendo livelli di EBITDA margin soddisfacenti. Sono state prese in considerazione sia aziende distrettuali specializzate prevalentemente nella produzione di imbottiti (divani e poltrone), sia aziende che offrono una gamma più ampia di prodotti per la casa e per il settore *contract* (alberghi, luoghi pubblici, imbarcazioni, negozi ecc.) o anche imprese specializzate in particolari nicchie di mercato.

Le **politiche di contenimento dei costi** sono presenti, con varie modalità di intervento, nella maggior parte delle imprese prese in esame. Spesso si coniugano con interventi di **razionalizzazione dei reparti produttivi** e della **rete distributiva aziendale**. Alcune aziende hanno proseguito ancora più intensamente nell'**attività di ricerca e sviluppo** rivolta, in particolare, all'**ampliamento dell'offerta** e all'**innovazione tecnologica e/o stilistica** della propria gamma di prodotti. La ricerca di **nuovi materiali** unita a una **modellistica in continuo sviluppo** permette a diverse aziende di mantenersi all'avanguardia nelle aree di maggiore richiesta del consumatore finale. La **qualità dei prodotti** e di processi produttivi è fondamentale per diverse aziende che hanno anche conseguito le certificazioni di qualità.

Dall'analisi emerge la grande attenzione dedicata da alcune aziende alle strategie di **espansione commerciale sui mercati internazionali** e in particolare **nei mercati emergenti** ad alto potenziale. Il rafforzamento della rete distributiva e la diversificazione produttiva per segmenti di clientela connota le politiche di diverse aziende che hanno in portafoglio sia prodotti d'arredo per la casa sia per il *contract*.

I casi aziendali

L'analisi dei casi studio parte dal distretto del mobile di Forlì e passa poi alla presentazione di brevi *case history* dei distretti della Brianza, della Murgia, di Quarrata e di Manzano.

Nel **mobile di Forlì** l'azienda di imbottiti **Gamma Arredamenti Spa**, che propone prodotti per una fascia alta di mercato ed esporta circa l'80% della produzione, ha intrapreso un'azione di rinnovamento e razionalizzazione produttiva dei reparti e della rete di vendita, continuando a investire nel processo di rinnovamento della gamma produttiva e nelle attività promozionali con la partecipazione ai più importanti eventi fieristici del settore a livello mondiale.

L'attenzione alla qualità dei prodotti e dei processi contraddistingue alcune aziende che hanno proseguito nella politica di investimento in macchinari e attrezzature per mantenere efficienza e competitività ed elevati standard qualitativi.

L'azienda **Cierre Imbottiti** ha continuato a investire nell'attività di R&S per migliorare e ampliare la gamma dei prodotti migliorando anche la struttura organizzativo-produttiva. L'attenzione verso l'ambiente è il punto centrale della filosofia di questa azienda che dal 2010 ha sviluppato un sistema di gestione integrato Qualità e Responsabilità Sociale in base alle norme UNI ENI ISO 9001:2008 e SA 8000.

La **Diesse Arredamenti**, un'azienda di nicchia specializzata nel segmento *contract* e, in particolare, nell'arredo per la nautica e nella realizzazione di arredi su misura per interni e pubblici esercizi, ha continuato a investire in progetti per migliorare il *know-how* tecnico aziendale. La Diesse ha partecipato

anche a un progetto più ampio: il “Bando per l’Innovazione Tecnologica e delle Reti di P.M.I. dell’Emilia Romagna”.

L’azienda **Club House Italia Spa**, che ha sede legale a Roma (via Condotti) ma ha anche una base logistica e produttiva nella provincia, vende linee di arredamento esclusive con diversi marchi (tra cui “Fendi casa” e “Kenzo Maison” e una nuova linea “Luxury living by Alberto Vignatelli”), ha potenziato il settore *contract* attraverso importanti collaborazioni nel settore *hospitality* e strategiche *partnership* con cantieri navali e studi d’architettura. Club House Italia esporta il 46% della produzione nei mercati del Medio ed Estremo Oriente (area del Golfo, Cina e India) dove è particolarmente attivo il mercato del lusso.

Nel distretto di Forlì operano anche imprese che non producono imbottiti e che hanno conseguito buone *performance* nel 2011: **B&T Spa** e **Armetal Srl**.

Una delle linee guida della **B&T Spa**, specializzata nella produzione di materassi, reti, testiere, guanciali e complementi per il letto, è quella di “entrare in modo sempre più significativo nei mercati esteri e di consolidare ed espandere la penetrazione sui mercati nazionali” (Relazione al bilancio aziendale 2011).

La **Armetal Srl**, attiva nella produzione di reti e meccanismi trasformabili per l’industria del divano letto, opera da quarant’anni con prodotti di qualità e offre anche servizi di assistenza post vendita.

Nel distretto del **mobile della Brianza** operano diverse aziende che esportano oltre il 50% della loro produzione.

L’azienda **Jumbo Collection Srl**, che produce mobili in stile, sta consolidando il proprio marchio e i suoi prodotti nei mercati emergenti attraverso cospicui investimenti nella ricerca di nuovi prodotti e partecipando alle fiere più importanti in Italia e all’estero.

L’azienda **Medea Srl**, altra azienda specializzata nella produzione di mobili in stile, ha ottenuto un forte aumento del fatturato grazie all’incremento delle vendite nei paesi europei ed extra-europei.

Nel 2011 la **Minotti Spa**, che offre una vasta gamma di prodotti di qualità (tavoli, sedie, imbottiti, letti, librerie, complementi d’arredo), ha conseguito ottimi risultati e sperimentato un aumento delle esportazioni soprattutto nei mercati extra-europei. L’azienda ha continuato a incrementare i monomarca Minotti che “contribuiscono alla crescita del *brand* aziendale con evidenti e positive ripercussioni anche sul fatturato complessivo” (Relazione al bilancio 2011). L’azienda è, inoltre, attiva nel *contract* (uffici, hotel, boutique).

Altre aziende del distretto brianzolo hanno diversificato la produzione proponendo linee di prodotti destinate al segmento *contract*. Il portafoglio prodotti di **Porada Arredi Srl** comprende articoli per la casa, tra cui tavoli, sedie, imbottiti, e per il segmento *contract* (alberghi, ristoranti, negozi). Nel 2011 l’azienda ha inaugurato il primo *showroom* dedicato al segmento *contract*. Questo segmento di mercato ha assunto “un peso crescente sia nel volume delle vendite sia nell’internazionalizzazione aziendale” (Relazione al bilancio aziendale 2011).

L'azienda **Cassina Spa** (gruppo Frau), che offre soluzioni d'arredo per la casa e per il *contract*, si è specializzata nell'allestimento di *showroom* e *flagship store*. Nel 2011 il fatturato della divisione *contract* è aumentato di circa il 18% grazie alle commesse volte alla progettazione e realizzazione di interni di alberghi, grandi spazi comunitari, aeroporti e arredamenti di punti *retail*.

Le positive *performance* conseguite dall'azienda **B&B Italia Spa** nel 2011 sono state in parte generate da una grossa commessa navale. La divisione *contract* dell'azienda è stata particolarmente impegnata anche nella definizione e acquisizione di importanti commesse nell'ambito del settore *hospitality*.

La **Flexform Spa**, che realizza una vasta gamma di imbottiti oltre a tavoli, sedie e librerie, nella sua attività di ricerca ha indirizzato i propri sforzi nella progettazione di nuovi prodotti e programmi d'arredo destinati a nuovi segmenti. La divisione *contract* della società è impegnata nell'allestimento di negozi e di interni d'albergo.

Tra le aziende del distretto del mobile del Livenza la **Novamobili Spa** (vasta gamma di soluzioni d'arredo per giorno/notte, cabine, armadi) ha conseguito ottime *performance* puntando su tre direttrici strategiche: ampliamento della gamma produttiva e investimenti in attività di ricerca e sviluppo, ripensamento dell'organizzazione aziendale per una maggiore efficienza produttiva, espansione commerciale in Italia e all'estero. Nel 2011 le vendite sui mercati esteri hanno sperimentato un sensibile incremento.

Nell'imbottito della Murgia la società **Polo Group Srl**, una delle realtà più dinamiche del distretto specializzata nella produzione di imbottiti, ha intrapreso già da qualche anno un percorso teso all'innalzamento qualitativo del prodotto e del servizio offerto: grande attenzione all'organizzazione interna per fornire al cliente un prodotto/servizio adeguato; forte impulso all'attività commerciale e diversificazione di mercati obiettivo (consolidamento e penetrazione nei mercati europei ed extra-europei); attenzione alle attività di ricerca e sviluppo per innalzare il livello qualitativo e innovativo del prodotto. Uno degli obiettivi della ricerca è stato quello di sviluppare prototipi innovativi con forti contenuti di *design*, comfort e soprattutto servizio, caratterizzato dall'introduzione di soluzioni meccaniche (movimenti motion, relax ecc.) in grado di differenziare il prodotto. L'azienda ha proseguito nel processo di diversificazione dei mercati e del prodotto verso fasce di mercato più elevate e ha dato un grande impulso all'esternalizzazione di processi non a valore aggiunto ad aziende terziste specializzate.

La **Doimo Sofas Spa** (poltrone, divani, divani-letto, poltrone relax), che fa parte del gruppo Doimo (Livenza e Quartier del Piave), è riuscita, in un contesto molto difficile, a rafforzare la propria posizione sul mercato. "La società ha cercato di interpretare la crisi come un'occasione di rinnovamento, puntando, oltre che sul *design*, sull'innovazione e ricerca per ottenere prodotti maggiormente competitivi nel mercato globale" (Relazione al bilancio aziendale 2011). L'azienda, che ha conseguito le certificazioni secondo le norme UNI EN ISO 9001:2008 e UNI EN ISO 14001, si è impegnata nella ricerca di nuove linee di prodotto e di nuovi materiali (tra queste la nuova linea di divani *easychic*).

Nell'ambito del distretto dell'imbottito di Quarrata si sottolinea l'iniziativa intrapresa da imprenditori locali ed enti pubblici e privati per favorire l'innovazione di prodotto e lo sviluppo commerciale sui mercati esteri. Si inserisce in questo contesto il progetto-territorio "Progetto Quarrata", promosso dal comune di Quarrata, che prevede l'apertura per il prossimo anno di uno *showroom* a Shanghai con la partecipazione di una quarantina di aziende, in prevalenza quarratine, per favorire la commercializzazione del prodotto in Cina.

Alcune aziende distrettuali hanno ampliato l'offerta puntando su prodotti tecnici (come ad esempio le poltrone relax).

La **M.F. International Srl**, azienda di imbottiti che esporta la maggior parte della sua produzione, ha conseguito buoni risultati puntando sull'ampliamento della gamma produttiva e investendo costantemente nella ricerca per offrire prodotti innovativi in termini di materiali e meccanismi. Nell'ultimo anno l'azienda è stata particolarmente impegnata nell'azione di coordinamento delle politiche commerciali e di rafforzamento della rete distributiva.

La produzione della **Satis Spa** (che comprende divani, divani-letto, divani-letto a castello, poltroncine, poltrone relax, letti) è destinata quasi interamente all'*export*: il principale mercato di riferimento è quello francese e risulta in crescita anche il mercato russo. L'azienda è certificata secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008.

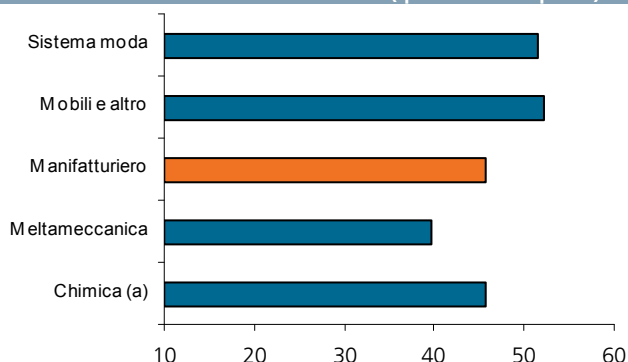
La **Formitalia Luxury Group**, azienda di nicchia, propone linee di imbottiti e letti ed esporta circa il 90% della sua produzione. Negli ultimi anni l'azienda si è impegnata per mantenere elevati *standard* qualitativi indirizzando la produzione ai lavori su misura, al *contract* per il segmento di lusso (*yacht*, *hotel*, *executive homes*, *executive office*) nei paesi più sensibili al Made in Italy, privilegiando una produzione d'*elite*. L'azienda ha conseguito la certificazione UNI EN ISO 9001:2008. Uno degli obiettivi della società è quello di ricercare soluzioni di *design* con l'impiego di nuovi materiali per esprimere l'unicità del prodotto in termini estetici, funzionali e tecnologici. La proposta aziendale viene distribuita attraverso punti vendita a marchio esclusivo (Formitalia Boutique) presenti in Cina, Russia, Turchia, Emirati Arabi. La strategia aziendale prevede di espandere la presenza nelle aree del Medio Oriente. Formitalia ha acquisito licenze *top brand* nel mondo sia automobilistico (Tonino Lamborghini, Aston Martin) che della moda. La struttura dell'azienda è molto snella e viene fatto largo uso di lavorazioni esterne accentrando all'interno dell'azienda la progettazione e alcune tipologie di prodotto particolarmente pregiate.

Infine, nel distretto della sedia e dei tavoli di Manzano la **Moroso Spa**, che offre una vasta gamma di prodotti tra cui imbottiti, tavoli sedie, librerie, letti, nel corso del 2011 ha svolto attività di ricerca e sviluppo nel campo dell'industrializzazione di nuovi prodotti e processi produttivi avvalendosi della collaborazione di istituti universitari.

7.2 La ricerca di nuovi mercati

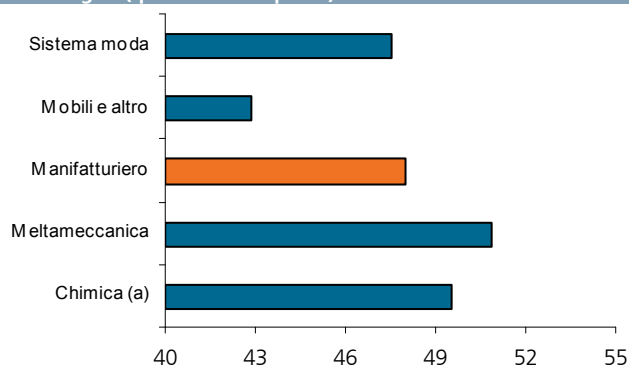
Le imprese dell'industria del mobile stanno anche intensificando i loro sforzi sul fronte commerciale. Esse, infatti, intendono innalzare ulteriormente il grado di **diversificazione dei mercati di vendita** (Fig. 7.3), anche rinunciando a una quota dei propri margini (Fig. 7.4).

Fig. 7.3 - Iniziative adottate per far fronte alla crisi: diversificazione dei mercati di vendita (quota % di imprese)



(a) chimica, gomma e plastica. Nota: sono prese in considerazione solo le imprese che hanno dichiarato di aver risentito "abbastanza" o "molto" della crisi. Fonte: Banca d'Italia, Supplemento al bollettino statistico, Indagini campionarie, 28 luglio 2009

Fig. 7.4 - Iniziative adottate per far fronte alla crisi: contrazione dei margini (quota % di imprese)



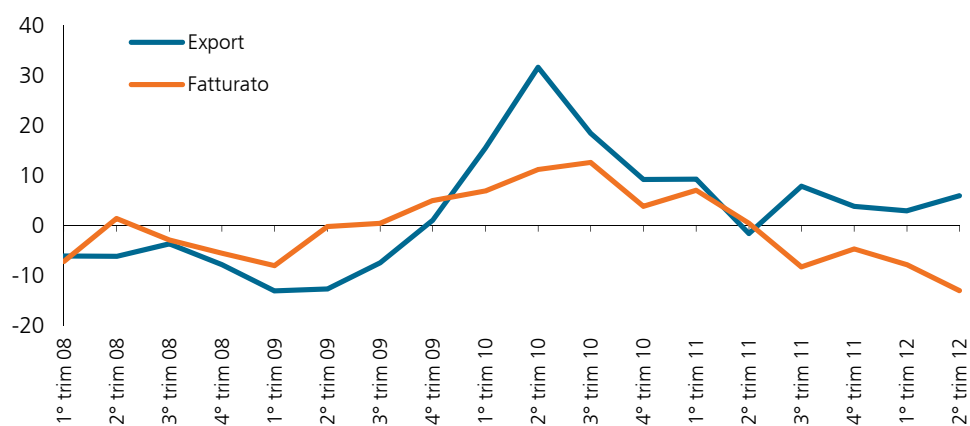
(a) chimica, gomma e plastica. Nota: sono prese in considerazione solo le imprese che hanno dichiarato di aver risentito "abbastanza" o "molto" della crisi. Fonte: Banca d'Italia, Supplemento al bollettino statistico, Indagini campionarie, 28 luglio 2009

Le politiche di differenziazione commerciale sono particolarmente importanti nel distretto del mobile imbottito di Forlì, dove la metà circa dell'*export* è diretta verso la Francia. L'analisi del potenziale dei mercati di sbocco evidenzia come in prospettiva per il comparto italiano dell'imbottito il maggiore potenziale di crescita sarà offerto, oltretutto dalla Francia, dagli Stati Uniti, dalla Germania, dal Regno Unito, da alcuni "nuovi mercati" come la Russia, la Cina e il Medioriente. Sul mercato americano i produttori italiani dovranno cercare di trovare spazio nel comparto dell'imbottito di alta qualità, dopo la rapida affermazione negli anni Novanta nelle produzioni di qualità medio-bassa e l'altrettanto veloce crollo nel decennio successivo. La sfida è difficile anche nei nuovi mercati e, in particolare, in Cina, dove una più capillare presenza richiede la costruzione di *network* distributivi attraverso mirati processi di internazionalizzazione commerciale, con l'apertura di filiali che consentono di stabilire un contatto diretto con la clientela.

Le deboli condizioni del mercato interno impongono un rinnovato impegno delle imprese del distretto sui mercati esteri. Anche nella prima metà del 2012, infatti, l'evoluzione del fatturato distrettuale è stata fortemente penalizzata dal calo della domanda interna, non compensato dalla crescita delle esportazioni (Fig. 7.5). I dati sul commercio estero evidenziano un buon consolidamento delle vendite in Francia e un ottimo progresso sui mercati anglosassoni (Stati Uniti e Regno Unito), ma un forte arretramento sui mercati cinese e indiano, dopo il balzo del biennio 2010-11 (cfr. par. 5.3). Quanto emerso, segnala, almeno indirettamente, una certa difficoltà delle imprese del distretto nel

mantenere una presenza stabile su questi mercati lontani e ad alto potenziale. In prospettiva, pertanto, va rafforzato il radicamento in queste aree, per creare relazioni commerciali di lungo periodo.

Fig. 7.5 – Mobili di Forlì: evoluzione di fatturato ed export a confronto (var. % tendenziale)



Fonte: Istat e Indagine congiunturale nelle imprese manifatturiere – Ufficio Statistica e Studi – Camera di Commercio di Forlì-Cesena

8. Le priorità per il distretto di Forlì: i risultati dell'inchiesta della Camera di Commercio di Forlì-Cesena e Intesa Sanpaolo

8.1 Il posizionamento competitivo delle imprese del distretto: marchi, *design* e innovazione

Dopo aver individuato le strategie ritenute essenziali nell'attuale contesto economico è importante capire quale è il posizionamento competitivo delle imprese del distretto dell'imbottito di Forlì, focalizzando l'attenzione sui loro fabbisogni e sulla capacità del territorio di soddisfarli, offrendo competenze e servizi. Ci si interroga cioè sulla presenza nel distretto di esternalità positive e di vantaggi localizzativi che spingono e, soprattutto, spingeranno le imprese a continuare a produrre in loco, consentendo loro di trovare, rinnovare e rafforzare competenze in ambito sia produttivo sia commerciale.

Per approfondire questi temi tra luglio e settembre del 2012 è stata condotta un'indagine da Camera di Commercio Forlì-Cesena e Intesa Sanpaolo su 51 imprese del distretto, che occupano circa 730 addetti e rappresentano il 29% delle imprese attive del settore e il 44% degli addetti (sottocategoria Ateco 2007 31093) e comprendono una trentina di salottifici e poltronifici e una ventina di subfornitori e terzisti locali. Dall'inchiesta emergono luci e ombre sia per ciò che riguarda il tessuto imprenditoriale, sia per ciò che attiene le istituzioni.

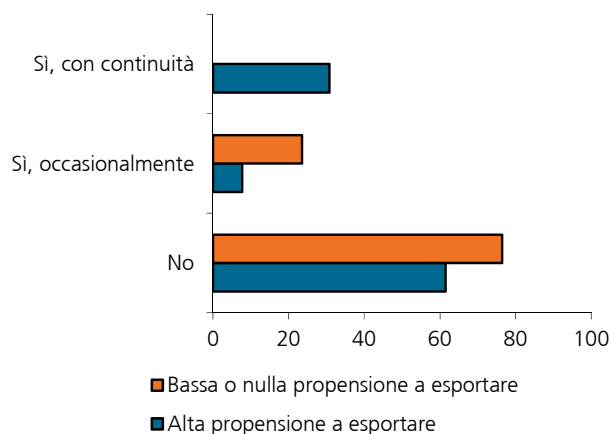
Sul fronte imprenditoriale, è evidente la **polarizzazione strategica** tra salottifici e poltronifici con un'elevata propensione a esportare (poco meno del 45%) e quelli con un basso orientamento all'estero. I primi hanno investito a livello commerciale, puntando sul *brand* (Fig. 8.1), ma anche, seppure in misura ancora limitata, in *design* (Fig. 8.2) e innovazione (Fig. 8.4). I secondi, invece, sono in evidente ritardo.

Fig. 8.1 - Salottifici e poltronifici: la vostra azienda ha un marchio proprio conosciuto? (comp. %)



Alta propensione a esportare: almeno pari al 40%
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Fig. 8.2 - Salottifici e poltronifici: la vostra azienda collabora con architetti e *designer* riconosciuti e affermati?



Alta propensione a esportare: almeno pari al 40%
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Più nello specifico, il 70% circa dei salottifici e dei poltronifici con un'alta propensione a esportare pensa di avere un **marchio conosciuto sia in Italia sia all'estero** (Fig. 8.1). Tra questi, tuttavia, solo due aziende hanno anche punti vendita monomarca in Italia e all'estero. Le imprese che non esportano o esportano poco in 2 casi su 5 non sembrano invece aver adottato politiche di *branding*, anche perché alcune di queste sono attive esclusivamente nella produzione in conto terzi.

Dall'indagine emerge anche un certo ritardo delle imprese locali a **collaborare stabilmente con architetti e designer riconosciuti e affermati** (Fig. 8.2). Sono soprattutto le imprese che esportano (e con un proprio marchio riconosciuto in Italia e all'estero) ad avere relazioni forti con architetti e *designer*. Nessuna delle imprese poco presenti o del tutto assenti all'estero, invece, si avvale dello stabile contributo di professionisti del *design*.

La collaborazione con architetti e *designer*, inoltre, sembra significativamente correlata con la **propensione a innovare**: più di tre quarti delle imprese che innovano poco o per nulla non si avvalgono dei servizi di questi professionisti (Fig. 8.3). Al contrario le imprese altamente innovative quasi nel 45% dei casi hanno una collaborazione stabile.

Le imprese altamente innovative (Fig. 8.4), inoltre, sono ancora relativamente poche e pari al 31% nel caso dei salottifici e poltronifici con un'alta propensione a esportare, al 18% per i salottifici e poltronifici che esportano poco o nulla e al 10% per le imprese della filiera (soprattutto fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture).

Fig. 8.3 – Salottifici e poltronifici: collaborazione con architetti e designer riconosciuti e affermati in funzione della propensione a innovare (comp. %)

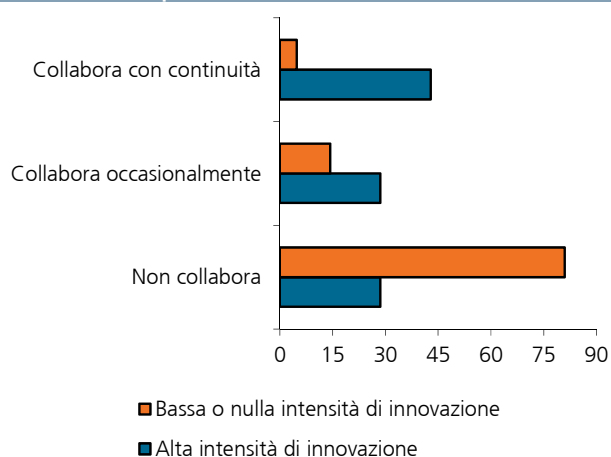
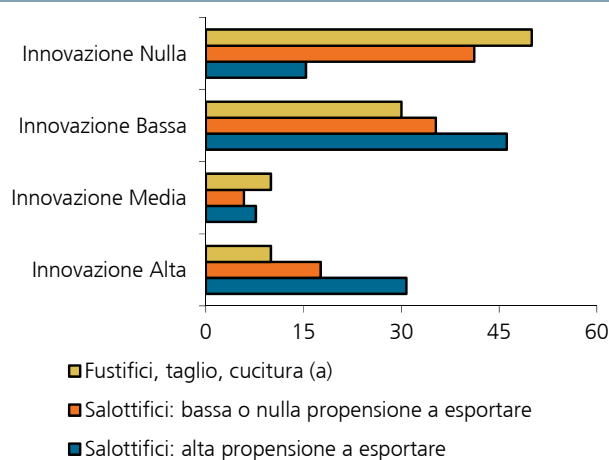


Fig. 8.4 – Imbottito di Forlì: intensità di innovazione (composizione % per tipologia di impresa)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Alta propensione a esportare: almeno pari al 40%

(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture.

Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

L'innovazione è dunque una strategia su cui le imprese del distretto devono intensificare i loro investimenti, anche alla luce dei suoi effetti sulle *performance* economico-reddituali osservati nel capitolo 6. Anche i subfornitori, terzisti e componentisti locali devono puntare maggiormente sull'innovazione, per divenire *partner* strategici delle imprese capofila e per affacciarsi con successo sui mercati esteri, aumentando la loro bassa propensione a esportare. Emblematico a questo proposito è il caso della Motion Srl, un'azienda che vanta un'esperienza decennale nella commercializzazione di meccanismi per poltrone e divani relax. L'esperienza acquisita negli anni ha permesso all'azienda di affiancare le aziende clienti nelle attività che vanno dalla costruzione del fusto alla realizzazione della poltrona o del divano. Motion fornisce aziende del distretto, così come clienti localizzati in altre aree d'Italia e all'estero.

Innovare significa investire in ricerca e sviluppo formale e in collaborazione con *designer*, centri di ricerca e università, e, soprattutto, introdurre in azienda la cultura dell'innovazione, abituando l'organizzazione e il personale tutto, anche attraverso l'utilizzo di incentivi, a proporre continuamente novità tecnologiche e produttive che, molto spesso, si possono tradurre in innovazione informale e incrementale.

Dalla lettura delle **definizioni che le imprese locali danno all'innovazione** emerge con chiarezza la consapevolezza della centralità di questa strategia, da cui dipende il futuro del tessuto produttivo dell'area. Per loro innovare significa:

- ricercare e progettare nuovi prototipi, nuovi modelli, nuovi articoli, nuove soluzioni tecniche,
- affiancare e seguire il cliente nello sviluppo della modellistica che risponde alle nuove esigenze del mercato a livello stilistico e tecnico,
- essere aggiornati nei prodotti cercando di realizzare imbottiti di nicchia,
- introdurre prodotti ecocompatibili con l'utilizzo di materiali alternativi,
- lavorare su *design*, nuove forme stilistiche con l'utilizzo di nuovi materiali e sui miglioramenti dell'aspetto estetico e funzionale,
- realizzare i propri prodotti su disegno di *designer* e architetti che propongono nuove soluzioni sia estetiche che tecnologiche,
- essere attenti alle tendenze della moda e alla comodità,
- applicare ai prodotti le nuove tecnologie meccaniche ed elettroniche (cricchetti, pistoni a gas, motori relax e alzata, ecc.),
- utilizzare, per la produzione di fusti in legno per mobili imbottiti, macchinari a controllo numerico computerizzati (pantografi, sezionatrici, troncatrici, foratrici, ecc.),
- migliorare i tempi di produzione,
- riuscire a coniugare innovazione e prezzi contenuti.

8.2 Il capitale umano: domanda, offerta e misure di *policy*

Il rafforzamento competitivo del tessuto produttivo locale richiede sia l'impegno delle imprese, sia la presenza di politiche di infrastrutturazione del territorio, sul piano sia delle infrastrutture fisiche che di quelle immateriali. In quest'ultimo caso sarà necessario adottare adeguate politiche volte alla **formazione di capitale umano con alte professionalità in campo produttivo** (tecnici di produzione, programmatori di macchine, modellisti, ecc.). Al contempo, però, non potranno mancare politiche volte a potenziare le **competenze nella fase distributiva così come in innovazione, stile e *design*** e a sviluppare un ricco patrimonio di imprese del terziario avanzato, specializzate nella fornitura di servizi di informatica, innovazione, *design*, logistica.

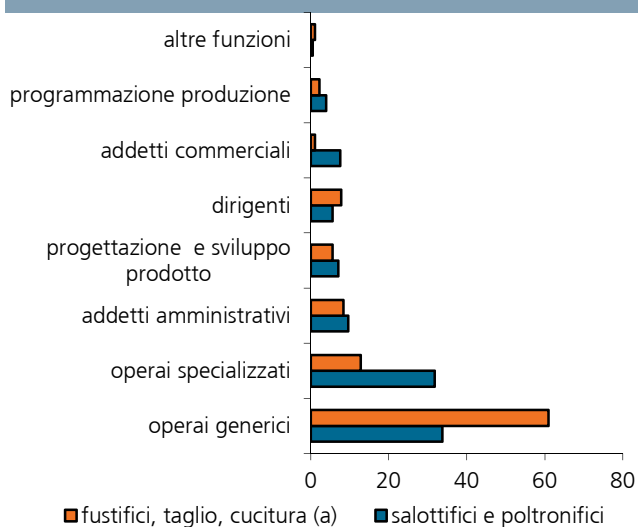
L'indagine condotta nei mesi estivi (Figure 8.5 e 8.8 e Tab. 8.1) conferma anche per il distretto romagnolo la **centralità del capitale umano nel rilancio competitivo dell'area**. Nei prossimi anni, infatti, gli attori del distretto ritengono strategico investire in capitale umano per innalzare la differenziazione del prodotto (con percentuali vicine all'80% nel caso dei componentisti e al 70% per i salottifici e poltronifici), sia per aumentare la qualità, sia per la progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti (Fig. 8.6). Soprattutto per i salottifici e poltronifici (60%), inoltre, è di fondamentale importanza rafforzare la struttura commerciale, attraverso l'assunzione di figure professionali dirette al presidio dei mercati esteri.

Da queste risposte è evidente come nell'attuale contesto competitivo vi sia da parte delle imprese locali la consapevolezza dell'importanza della fase produttiva, ma anche di quella commerciale: è determinante saper vendere imbottiti di qualità e altamente differenziati. L'abilità produttiva e artigianale, cioè, va supportata e accompagnata da una capacità commerciale su cui i principali attori del distretto hanno iniziato a investire solo recentemente. Per questo tra le figure professionali che le imprese locali considerano importanti per la loro competitività vi sono quelle che consentono di portare avanti queste strategie. In evidenza, in particolare, la rilevanza degli addetti per la progettazione tecnica e lo sviluppo di nuovi prodotti, e, limitatamente ai salottifici e poltronifici, gli addetti commerciali e gli operai specializzati (Fig. 8.7). Proprio **la figura dell'operaio specializzato è quella considerata di più difficile reperibilità per i salottifici e poltronifici** (più del 40% dei casi; Fig. 8.8); mancano, in particolare, modellisti, prototipisti, tappezzeri e cucitrici con esperienza. Minori criticità sono invece segnalate nella ricerca di addetti alla fase commerciale. Tra i componentisti e subfornitori si segnalano, infine, difficoltà nel trovare figure professionali impegnate nella progettazione tecnica e nello sviluppo di nuovi prodotti (30% circa).

Tra le azioni considerate efficaci dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento delle figure professionali spicca il **miglioramento del collegamento tra la scuola e il mondo del lavoro** (anche attraverso *stage*, tirocini,

implementazione di corsi specifici, ecc..) che viene indicato da quasi il 50% delle aziende (Tab. 8.1).

Fig. 8.5 – Imbottito di Forlì: composizione % del personale per mansione produttiva



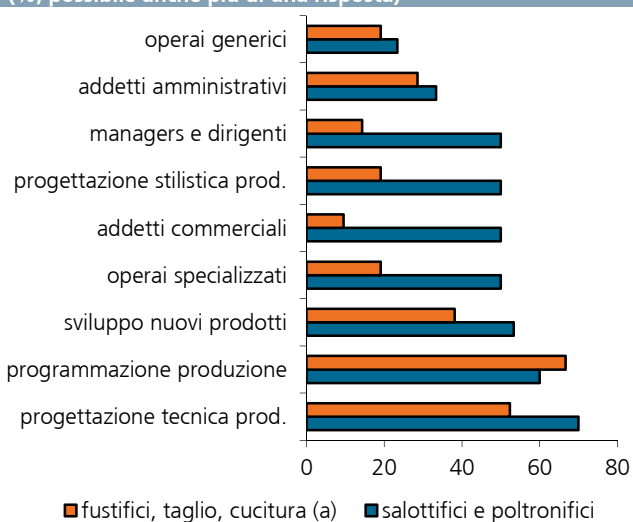
(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture.
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Fig. 8.6 – Imbottito di Forlì: nei prossimi anni, in quali aree/funzioni della vostra azienda ritiene strategico investire in capitale umano? (possibile anche più di una risposta)



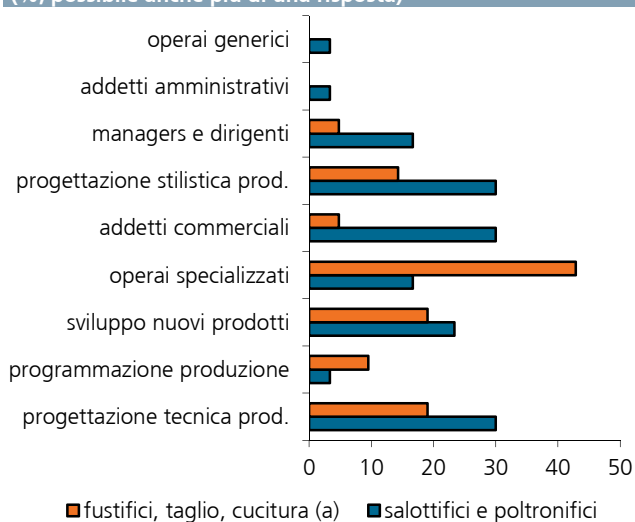
(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture.
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Fig. 8.7 – Imbottito di Forlì: figure professionali considerate importanti per la competitività delle imprese (%; possibile anche più di una risposta)



(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture.
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Fig. 8.8 – Imbottito di Forlì: figure professionali di difficile reperimento nel distretto del mobile imbottito di Forlì (%; possibile anche più di una risposta)



(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture.
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Seguono la formazione nel distretto di operai specializzati (indicata dal 35,3% delle imprese, con una punta del 42,9% per i componentisti e subfornitori) e, soprattutto per i poltronifici e i salottifici, la formazione di tecnici (36,7%) e di

stilisti (30%). In quest'ambito il superamento del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro potrebbe essere realizzato anche attraverso la riconversione, la formazione e l'aggiornamento di figure già presenti in azienda (quasi un quarto delle imprese indicano quest'azione), nonché attraverso la promozione e la comunicazione dell'immagine dell'industria locale nei confronti dei giovani e delle loro famiglie, per evidenziare il potenziale e le prospettive di lavoro nel distretto. **Questo *mismatch*, soprattutto per i poltronifici e i salottifici (26,7%) può essere superato anche avviando azioni dirette ad attrarre nel distretto operai specializzati, tecnici e stilisti adeguatamente formati e/o con esperienza.** E' relativamente basso, invece, l'interesse a fare ricorso a manodopera straniera.

Tab. 8.1 – Imbottito di Forlì: azioni ritenute molto efficaci per superare le difficoltà di reperimento delle figure professionali (%; possibile anche più di una risposta)

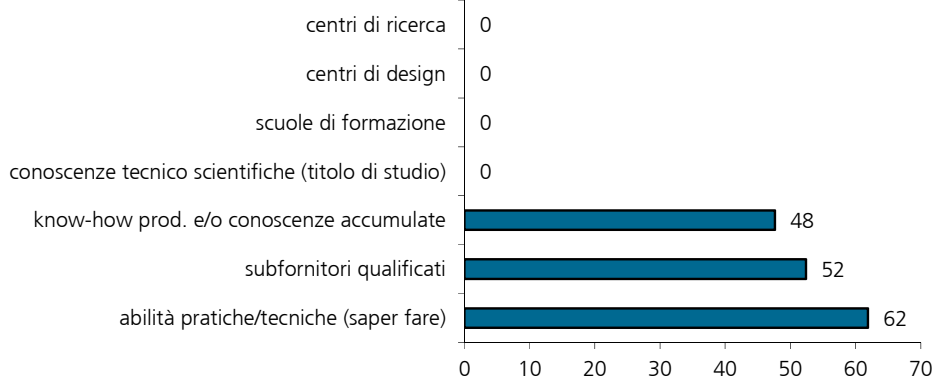
	Totale	Salottifici e poltronifici	Fustifici, taglio, cucitura (a)
Migliorare il <u>collegamento</u> tra la <u>scuola</u> e il mondo del <u>lavoro</u> (anche attraverso stage, tirocini, implementazione di corsi specifici, ecc...)	47,1	46,7	47,6
<u>Formare</u> operai specializzati nel distretto	35,3	30,0	42,9
<u>Formare</u> tecnici nel distretto	29,4	36,7	19,0
Promuovere e <u>comunicare</u> l'immagine dell'industria locale nei confronti dei <u>giovani</u> e delle loro famiglie, per evidenziare il potenziale e le prospettive di lavoro nell'ambito delle imprese del distretto	27,5	26,7	28,6
<u>Formare</u> stilisti nel distretto	23,5	30,0	14,3
Riconvertire, <u>formare</u> e aggiornare le figure già presenti nell'impresa	23,5	26,7	19,0
Avviare azioni dirette ad <u>attrarre</u> nel distretto stilisti adeguatamente formati e/o con esperienza	21,6	26,7	14,3
Avviare azioni dirette ad <u>attrarre</u> nel distretto tecnici adeguatamente formati e/o con esperienza	19,6	26,7	9,5
Avviare azioni dirette ad <u>attrarre</u> nel distretto operai specializzati adeguatamente formati e/o con esperienza	19,6	26,7	9,5
Fare ricorso a <u>manodopera straniera</u>	3,9	6,7	0,0

(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

8.3 Effetto distretto: esiste ancora?

Le istituzioni del territorio sono chiamate a svolgere un ruolo attivo soprattutto per risolvere il disallineamento che si è creato fra domanda e offerta di lavoro nel distretto. Tuttavia, almeno secondo i giudizi espressi dagli imprenditori, nel territorio **mancano adeguate scuole di formazione, centri di *design* e di ricerca** (Fig. 8.9). Si tratta di criticità serie e gravi che vanno assolutamente superate, eventualmente attivando collaborazioni e/o *partnership* istituzionali con centri di ricerca e di *design* presenti in altri distretti italiani del mobile, più o meno vicini.

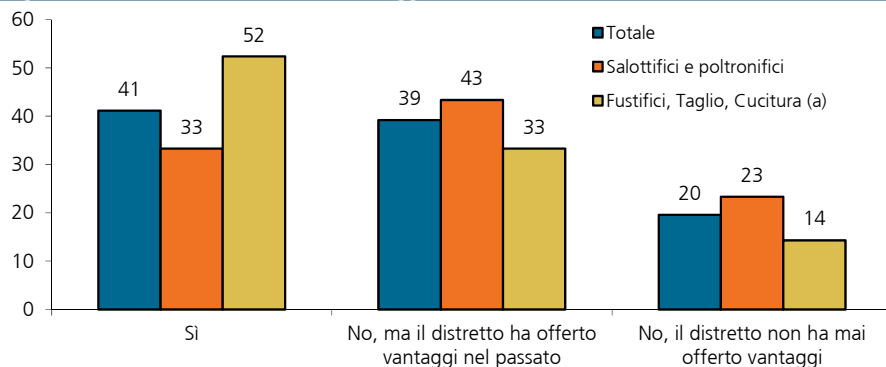
Fig. 8.9 - Quali vantaggi offre il distretto dell'imbottito di Forlì?
(in % imprese che dichiarano di trarre vantaggi dal produrre nel distretto)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Molto verosimilmente sono proprio queste criticità che fanno dire a molte imprese intervistate che per loro non è più un vantaggio produrre nel distretto (Fig. 8.10). Nel complesso delle 51 imprese intervistate, infatti, solo il 41% ritiene di ottenere delle esternalità positive dall'operare all'interno del distretto dell'imbottito di Forlì. Il 39% ritiene che il distretto abbia offerto vantaggi in passato, che tuttavia si sarebbero esauriti nel tempo.

Fig. 8.10 - Per la vostra azienda è un vantaggio essere nel distretto dell'imbottito di Forlì?



(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, *designer*, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture. Nota: la somma può non tornare a 100 per motivi di arrotondamento. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

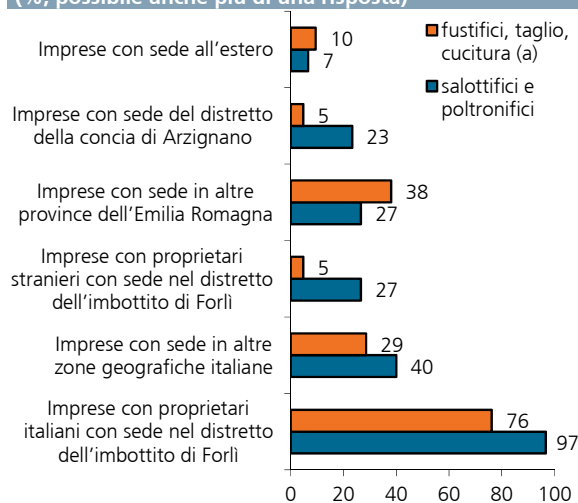
E' evidente, inoltre, la diversa percezione tra imprese capofila, spesso rappresentate dai salottifici e dai poltronifici, e i subfornitori, rappresentati soprattutto dai fustifici, le aziende di cinghiatura e messa in bianco, i prototipisti, le imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, i produttori di imbottiture. E' più bassa nei primi la quota di soggetti che ritiene il distretto fonte di vantaggi competitivi (33% vs. 52%).

Tuttavia, le imprese intervistate continuano a riconoscere il distretto come luogo in cui si sono accumulate competenze, conoscenze, abilità pratiche e tecniche (*saper fare*) e *know-how* produttivo (Fig. 8.9) e, soprattutto, come area in cui si concentrano le relazioni produttive e competitive, dove cioè si

localizzano i principali fornitori/terzisti, nonché i *competitor* (Figure 8.11 e 8.12).

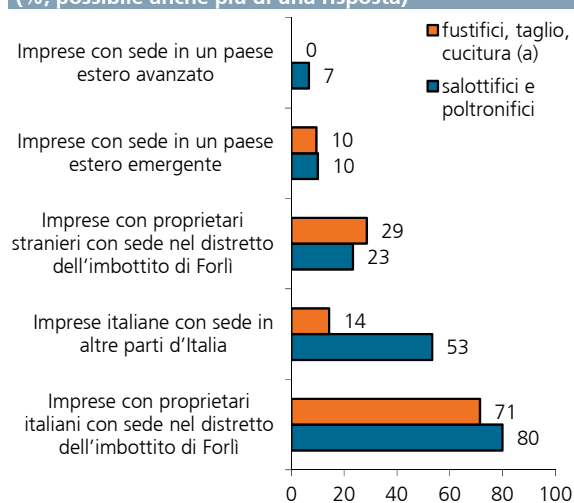
In particolare, anche le imprese che sostengono di non ricevere vantaggi dal distretto dichiarano di avere i loro principali fornitori e/o *competitor* all'interno del distretto: ad esempio, tutti i salottifici e poltronifici con l'eccezione di uno (i.e. il 97%) hanno i loro principali fornitori nel distretto. E' molto alta, inoltre, la concentrazione di *competitor* nel distretto.

Fig. 8.11 – Imbottito di Forlì: dove sono localizzati i principali fornitori e/o terzisti della vostra azienda?
 (%; possibile anche più di una risposta)



(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

Fig. 8.12 – Imbottito di Forlì: dove sono localizzati i principali competitor della vostra azienda?
 (%; possibile anche più di una risposta)



(a) fustifici, aziende di cinghiatura e messa in bianco, prototipisti, designer, imprese di taglio e cucitura dei rivestimenti, produttori di imbottiture. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo-Camera di Commercio Forlì-Cesena, 2012

9. Conclusioni

Il settore del mobile forlivese si compone di numerose imprese specializzate, in genere in una o più fasi del ciclo di produzione. L'elevata concorrenza orizzontale e la spiccata propensione alla cooperazione verticale di filiera hanno determinato un'elevata specializzazione di fase, insieme a una radicata flessibilità di sistema. L'organizzazione su base distrettuale della produzione ha favorito l'adattabilità delle imprese in relazione ai mutamenti della domanda, delle mode e dei gusti dei consumatori.

A questo si aggiunge un "saper fare", originatosi dalla conoscenza del mestiere artigianale di tappezziere, consolidatosi nei decenni, che ha permesso alle aziende distrettuali di produrre imbottiti dal buon contenuto qualitativo. Con riferimento al prodotto, oltre alla qualità dei materiali e delle lavorazioni, gli imprenditori forlivesi hanno compreso negli anni anche la funzione essenziale che l'innovazione incrementale di prodotto e il *design* assumono.

Tuttavia, il distretto di Forlì negli anni risulta essersi concentrato prevalentemente sulla produzione, mentre evidenzia difficoltà nel presidiare la parte iniziale della catena del valore – l'innovazione, l'ideazione e la progettazione del prodotto secondo le tendenze emergenti – e, soprattutto, la parte finale della catena del valore, ovvero la commercializzazione dei propri prodotti fino al consumatore finale.

Queste fasi immateriali a maggiore valore aggiunto, a monte e a valle del ciclo produttivo, non sembrano, infatti, essere sufficientemente presidiate dalle imprese del distretto. Poiché queste fasi risultano essere strategiche e tuttavia rimangono, in prevalenza, appannaggio delle reti di distribuzione organizzate, la filiera produttiva distrettuale rischia di divenire l'anello debole della catena. Perdere il collegamento con il consumatore espone a rischi elevati dal momento che il contatto con il cliente finale è cruciale sia per le scelte di innovazione di prodotto, sia rispetto alla visibilità sul mercato.

Oggi alle imprese del distretto si richiedono maggiori capacità di *management* e di pianificazione strategica. I produttori finali fanno fatica a fronteggiare i cambiamenti intervenuti nel settore, soprattutto per quanto riguarda l'accelerazione dell'apertura dei mercati, e, non riuscendo a ritagliarsi nuovi spazi nella progettazione, il *marketing* e la distribuzione, finiscono per mantenere i clienti tradizionali semplicemente attraverso la riduzione dei profitti di impresa, compromettendo anche i margini dell'indotto locale e, conseguentemente, le opportunità di investimento dell'intero sistema locale.

In prospettiva, pertanto, **le imprese finali** del distretto per mantenere alta la competitività e contrastare con successo l'avanzata commerciale dei produttori cinesi, ma anche la concorrenza nelle fasce alte di mercato della Germania, **dovranno operare costanti investimenti nell'innovazione di prodotto, per**

differenziare la propria offerta, puntando su *design*, nuovi materiali, qualità ed eco-compatibilità del prodotto.

In particolare, è alto il potenziale dell'**innovazione ecocompatibile**, come dimostrano i casi di successo di imprese italiane del mobile che sono riuscite a coniugare senso estetico, elevata qualità, tecnologia e rispetto per l'ambiente. Queste aziende hanno puntato sul *design for environment* ovvero sulla scelta di materiali per ridurre l'uso di sostanze tossiche, l'utilizzo di materiali riciclabili/riciccati o tra loro compatibili in fase di riciclo, la riduzione della quantità dei materiali e degli scarti di produzione, il facile smontaggio delle parti per la sostituzione, la manutenzione, il disassemblaggio e il recupero di componenti.

Le imprese finali, inoltre, dovranno cercare di accrescere la propria visibilità sul mercato, attraverso **investimenti in politiche di marchio e distributive**. Questo può essere attuato attraverso strategie di integrazione a valle con il *retail*, per la ricerca di un maggiore controllo della catena del valore, la comunicazione ai consumatori del valore del *brand* e il monitoraggio dei gusti dei consumatori.

Anche le **imprese di subfornitura** dovranno investire per rafforzare il proprio posizionamento competitivo. In particolare, dovranno **puntare sulla modernizzazione, organizzazione e razionalizzazione dei processi produttivi**, attraverso ad esempio l'automazione della produzione, la ristrutturazione logistica, aprendo l'azienda a processi di crescita dimensionale e di collaborazione strategica verticale lungo la filiera. La diffusione di **patti di filiera** rappresenta una via percorribile per rinsaldare i rapporti produttivi tra capofila e subfornitori/terzisti locali e promuovere la sostenibilità economica e sociale delle filiere attraverso l'adozione di *standard* di responsabilità sociale, lo scambio continuo di informazioni e tecnologia, iniziative di formazione.

Le imprese di fase, inoltre, dovranno divenire anche più proattive in termini di **innovazione di prodotto** e prestare attenzione a **ridurre il proprio grado di dipendenza da poche aziende committenti locali**, con l'individuazione di nuovi mercati geografici di sbocco. Nel distretto esistono casi di successo che dimostrano come questa strada sia percorribile. In questo percorso le imprese locali potranno dotarsi di **certificazioni dei sistemi di gestione della qualità**, sempre più necessarie per avvicinare e fidelizzare la clientela non distrettuale. L'aggregazione anche attraverso **contratti di rete** potrà, inoltre, aiutare le imprese ad ampliare la propria committenza anche al di fuori del distretto.

Il rilancio del distretto passa anche attraverso strategie collettive tanto auspicate da alcuni attori del distretto. Finora, però, la crisi che sta investendo il settore italiano del mobile è stata affrontata dalle imprese del distretto con risposte disorganizzate e spesso conflittuali. Così, proporzionalmente allo sgretolarsi del sistema di relazioni, si riducono le possibilità di rilanciare il settore attraverso la creazione di reti in grado di internalizzare il valore

aggiunto che il sistema locale fa fatica a trattenere. In prospettiva, la grande sfida per il distretto di Forlì e, più in generale, per l'industria del mobile italiana è quella di dare finalmente vita a uno o più attori (anche attraverso la costruzione di reti di impresa) di rilevanza mondiale nella distribuzione di prodotti del sistema casa.

Un **ruolo** di primo piano potrebbe essere assunto dalle **istituzioni**, locali e non, che devono porsi l'obiettivo di risolvere le criticità che le imprese incontrano nella **ricerca di capitale umano qualificato**, dagli operai specializzati alle figure professionali impegnate nella progettazione tecnica e nello sviluppo di nuovi prodotti (modellisti, prototipisti, tappezzeri, cucitrici con esperienza,...). Vanno, inoltre, adottate misure idonee a superare i **problemi di concorrenza sleale** che rischiano di rompere gli equilibri competitivi all'interno del distretto (costringendo a uscire dal mercato i fornitori e i terzisti di qualità), e che nel medio-lungo termine rappresentano una minaccia alla tenuta sociale interna e alla competitività dell'area.

Le istituzioni locali, insieme agli attori imprenditoriali, potranno, inoltre, seguire l'esperienza del "**marchio italiano di qualità ambientale**" che è partito in via sperimentale nel distretto del mobile del Livorno nel luglio del 2012. Si tratta di una sperimentazione locale a supporto di un progetto interministeriale che dovrebbe portare alla creazione di un marchio ecologico nazionale di prodotto accreditato dai Ministeri dell'Ambiente e dello Sviluppo Economico e diretto a mettere in risalto le caratteristiche di eco compatibilità e di qualità delle produzioni made in Italy attraverso una filiera ecologica certificata. Nel progetto è stato definito un disciplinare che, tenendo conto dei risultati dello studio *life cycle assessment* (LCA)¹⁶, individua i criteri di produzione da adottare per la realizzazione di beni ecosostenibili nell'arco dell'intero ciclo di vita: dalla scelta della materia prima, alla produzione, alla localizzazione sul territorio nazionale, fino alla distribuzione. Il marchio rappresenta pertanto una garanzia al consumatore della qualità ambientale dei prodotti. Per l'imbottito di Forlì sarà fondamentale svolgere uno studio LCA sulle sedute e sugli imbottiti al fine di costruire un disciplinare che contenga i criteri per il rilascio del marchio anche per i comparti di specializzazione del distretto¹⁷. Il successo di questa iniziativa dipenderà molto dalla capacità delle istituzioni e delle imprese di **trasmettere ai consumatori finali, in Italia e all'estero, i "valori**

¹⁶ Attraverso il LCA è stato possibile misurare gli impatti ambientali nell'intero ciclo di vita di un prodotto della filiera del legno-arredo.

¹⁷ Per le sedute e gli imbottiti non è al momento possibile richiedere il marchio green per mancanza di studi ambientali in merito.

ambientali” del marchio in termini di ricadute positive sull’ambiente ma anche di garanzia sulla sicurezza nei luoghi di lavoro¹⁸ e sulla salute delle persone.

Un sostegno importante alle imprese del distretto e dell’industria italiana del mobile potrà venire anche dal rilancio della proposta di regolamento europeo sul **Made in per la tracciabilità delle merci di provenienza extracomunitaria**. Il 23 ottobre del 2012, infatti, la Commissione europea, dopo quasi dieci anni di negoziazione, ha stralciato il dossier *Made in* dalla sua agenda 2013. E’ pertanto necessario riportare nell’agenda europea la questione del *Made in*, rivedendo la proposta per superare l’opposizione dei paesi del Nord Europa. Sarebbe, ad esempio, un risultato già positivo riuscire a introdurre un regolamento che impedisce di apporre la dicitura “made in Italy” a chi realizza prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione non hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale. In questo modo potrebbero essere contraddistinti con il marchio “made in Italy” solo i prodotti finiti per i quali almeno due o tre fasi di lavorazione specifiche per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi è verificabile la tracciabilità. Le ricadute positive in termini di riconoscibilità del prodotto non sarebbero trascurabili e si potrebbero davvero costruire politiche di marketing di sistema dirette a comunicare ai consumatori finali italiani e internazionali la garanzia di qualità italiana offerta dai prodotti che possono utilizzare e utilizzano il marchio “made in Italy”.

L’affermazione del “marchio italiano di qualità ambientale” e del marchio “made in Italy” potrà essere poi accompagnato dall’**apertura di showroom collettivi** in paesi ad alto potenziale, seguendo l’esempio di altri distretti italiani come la Riviera del Brenta (presente a New York e da alcuni anni a Pechino) e, più recentemente, l’imbottito di Quarrata. In questi *showroom* potrebbero essere proposti e venduti imbottiti made in Italy del distretto di Forlì, insieme a produzioni, sempre rigorosamente italiane, di altri comparti del mobile (cucine, camere da letto,..) o più in generale del sistema casa (piastrelle, sanitari, rubinetteria e valvolame, casalinghi) realizzati in altri distretti industriali italiani. Anche in questo caso sarà cruciale l’azione delle istituzioni locali e degli altri distretti italiani del sistema casa che dovranno farsi promotrici, insieme alle aziende, di azioni di marketing collettivo.

¹⁸ Il rispetto delle prescrizioni normative relative alla sicurezza nei luoghi di lavoro è un requisito obbligatorio per ottenere il marchio *green*.

Bibliografia

Accredia e Censis, 2011, Innovazione e modernizzazione di qualità per la crescita del Paese, *Osservatorio Accredia*.

Andreini P. (a cura di), 2004, *Qualità, Certificazione, Competitività*, Biblioteca Tecnica Hoepli.

Banca d'Italia, Supplemento al bollettino statistico, *Indagini campionarie*, 28 luglio 2009

Bardi A., 2000, Il settore del mobile imbottito: una proposta di politica industriale, *Economia e società regionale*, vol. 18, fascicolo 1, pag. 112-130.

Battaglioli M., Dalle Donne A., Marani P., 2006, Un piano di rilancio per l'industria del mobile imbottito.

Belussi F., Bertini S., 1998, Evoluzione, apprendimento e modelli di acquisizione delle conoscenze: due sistemi locali a confronto nel settore del mobile imbottito, *Economia e società regionale*, vol. 16, fascicolo 2, pag. 74-93.

Cipriani S., 1996, L'internazionalizzazione nel sistema locale del mobile di Quarrata in Cavalieri A., *L'internazionalizzazione del processo produttivo nei sistemi locali di piccola impresa in Toscana*, Franco Angeli, Milano.

Foresti G., Trenti S., 2012, Struttura e *performance* delle esportazioni: Italia e Germania a confronto, *Economia e Politica Industriale*, vol. 39 (2): 87-119.

Profingest, 2004, Il sistema produttivo del mobile imbottito nella provincia Forlì-Cesena – Analisi di settore.

Unioncamere, 2004, Club dei distretti industriali.

Le pubblicazioni sui Distretti del Servizio Studi e Ricerche

Studi sui distretti industriali

Monografie sui principali distretti industriali italiani

- Il distretto del mobile della Brianza, *Marzo 2003*
Il distretto del mobile del Livenza e Quartiere del Piave, *Agosto 2003*
Il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna, *Agosto 2003*
Il distretto del tessile-abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno, *Settembre 2003*
Il distretto delle piastrelle di Sassuolo, *Dicembre 2003*
Il distretto della calzetteria di Castel Goffredo, *Gennaio 2004*
Il distretto dei metalli di Lumezzane, *Febbraio 2004*
Il distretto del tessile-abbigliamento di Prato, *Marzo 2004*
Il distretto del mobile di Pesaro, *Giugno 2004*
Il distretto dell'occhialeria di Belluno, *Settembre 2004*
Il distretto della concia di Arzignano, *Settembre 2004*
Il distretto delle calzature di Fermo, *Febbraio 2005*
Il distretto tessile di Biella, *Marzo 2005*
Il distretto della sedia di Manzano, *Maggio 2005*
Il distretto serico di Como, *Agosto 2005*
Il distretto della calzetteria di Castel Goffredo (aggiornamento), *Novembre 2005*
Il distretto dei prodotti in pelle e cuoio di Santa Croce sull'Arno, *Dicembre 2005*
Il distretto della concia di Arzignano (aggiornamento), *Aprile 2006*
Il distretto del mobile imbottito della Murgia, *Giugno 2006*
I distretti italiani del mobile, *Maggio 2007*
Il distretto conciario di Solofra, *Giugno 2007*
Il distretto dei prodotti in pelle e cuoio di S.Croce sull'Arno (aggiorn.), *Settembre 2007*
Il distretto della calzatura del Brenta, *Ottobre 2007*
Il distretto della calzatura veronese, *Dicembre 2007*
Il Polo fiorentino della pelle, *Luglio 2008*
Il distretto dei casalinghi di Omegna, *Novembre 2008*
Il distretto della calzatura di San Mauro Pascoli, *Febbraio 2009*
Il distretto metalmeccanico del Lecchese, *Giugno 2009*
I distretti calzaturieri del sud: Casarano, il Nord Barese e il Napoletano, *Settembre 2009*
Il distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi, *Marzo 2010*
Il distretto delle macchine agricole di Modena e Reggio Emilia, *Marzo 2010*
I distretti veneti del tessile-abbigliamento: le strategie per un rilancio possibile, *Aprile 2010*
L'occhialeria di Belluno all'uscita dalla crisi: quale futuro per il tessuto produttivo locale?, *Settembre 2010*
La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani, *Ottobre 2010*
Il comparto termale in Italia: focus Terme Euganee, *Giugno 2011*
Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, *Luglio 2011*
Il distretto della carta di Capannori, *Marzo 2012*
I distretti industriali e i poli tecnologici del Mezzogiorno: struttura ed evoluzione recente, *Giugno 2012*
Abbigliamento abruzzese e napoletano, *Novembre 2012*
Il mobile imbottito di Forlì nell'attuale contesto competitivo, *Novembre 2012*

Monitor dei distretti e Monitor dei distretti regionali

Trimestrale di congiuntura e previsioni sui principali distretti industriali italiani

Ultimo numero: *Settembre 2012*

Economia e finanza dei distretti industriali

Rapporto annuale sui bilanci delle imprese distrettuali

Quarto numero: *Dicembre 2011*

Il mobile imbottito di Forlì

Novembre 2012

Intesa Sanpaolo Servizio Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice		
Ufficio Industry & Banking		
Fabrizio Guelpa (Responsabile Ufficio)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasanpaolo.com
Industry		
Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasanpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile Analisi Territoriale)	0287962077	giovanni.foresti@intesasanpaolo.com
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichale@intesasanpaolo.com
Serena Fumagalli	0280212270	serena.fumagalli@intesasanpaolo.com
Angelo Palumbo	0287935842	angelo.palumbo@intesasanpaolo.com
Caterina Riontino	0280215569	caterina.riontino@intesasanpaolo.com
Ilaria Sangalli	0280215785	ilaria.sangalli@intesasanpaolo.com
Banking		
Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasanpaolo.com
Marco Lamieri	0287935987	marco.lamieri@intesasanpaolo.com
Tiziano Lucchina	0287935939	tiziano.lucchina@intesasanpaolo.com
Finanza e Servizi Pubblici Locali		
Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasanpaolo.com
Andrea Olivetto	0287962265	andrea.olivetto@intesasanpaolo.com

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 16 novembre 2012

Editing: Elisabetta Ciarini, Sonia Papandrea

Avvertenza Generale

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo.