



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"STRATEGIE DI INNOVAZIONE NEL DISTRETTO DEL MOBILE DI  
PESARO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. FIORENZA BELUSSI**

**LAUREANDA: EMMA SIMO**

**MATRICOLA N. 1115327**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



## INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>pag 4</b>
<b>1 – Innovazione: aspetti teorici e pratici.....</b>	<b>pag 6</b>
1.1 – Definizione di innovazione e gli studi di Joseph Schumpeter.....	pag 6
1.2 – Fonti dell’innovazione.....	pag 7
1.3 – Le tipologie di innovazione.....	pag 10
1.3.1 – Innovazione di prodotto e di processo.....	pag 10
1.3.2 – Classificazioni successive.....	pag 11
1.4 – Implicazioni strategiche: first mover o follower.....	pag 12
<b>2– Il settore italiano del Legno-Arredo.....</b>	<b>pag 14</b>
2.1 – Panoramica del settore.....	pag 14
2.2 – Innovazione, quanto investe il Legno-Arredo italiano?.....	pag 15
2.3 – Una visione strategica: analisi SWOT del settore.....	pag 16
2.3.1 – Punti di forza.....	pag 16
2.3.2 – Punti di debolezza.....	pag 17
2.3.3 – Opportunità.....	pag 18
2.3.4 – Minacce.....	pag 19
2.4 – Distretti industriali: i principali player del mercato italiano.....	pag 20
<b>3 – Il distretto del mobile di Pesaro.....</b>	<b>pag 23</b>
3.1 – Caratteristiche generali del distretto.....	pag 23
3.2 - Imprese distrettuali: struttura, caratteristiche e strategie.....	pag 24
3.3 – Evoluzione e innovazioni sviluppate nel distretto.....	pag 26
3.4 – I piani di incentivi per il rilancio del distretto.....	pag 30
3.5 – Strategie d’innovazione .....	pag 32
3.6 – Pedini Cucine: la cucina intelligente Hi Pedini.....	pag 33
3.7 – Scavolini: il nuovo sistema di arredamento Box Life by Scavolini.....	pag 34
<b>Conclusioni.....</b>	<b>pag 37</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>pag 40</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>pag 41</b>

## **INTRODUZIONE**

Lo scopo di questo elaborato è approfondire le tematiche di innovazione relative alla filiera del Legno-Arredo italiana, indagando in particolar modo una struttura tipica dell'economia del nostro paese: i distretti industriali.

L'innovazione in questo settore è una priorità, come testimoniano le spese in ricerca e sviluppo: l'Italia è il paese che investe di più nell'industria del mobile rispetto i paesi europei concorrenti.

Il settore del Legno-Arredo italiano è una fonte di inestimabile valore per l'economia del nostro paese, esso rappresenta una delle quattro "A", insieme ai settori di Abbigliamento Automazione e Agroalimentare, portatori della qualità Made in Italy in tutto il mondo. La capacità di innovare del settore sta trainando una buona ripresa dopo un periodo di grande declino dovuto alla recente crisi economica.

Il Legno-Arredo italiano, è una realtà manifatturiera composta da una prevalenza di PMI raggruppate in distretti industriali che sviluppano importanti legami e relazioni tra imprese, per mezzo dei quali riescono a sfruttare importanti sinergie.

Il distretto del Mobile di Pesaro è il caso specifico che approfondisce l'elaborato, il terzo distretto in Italia per volume di produzione nel settore. Il distretto è una fonte importante per il PIL della regione Marche, dove sono nata e cresciuta e per questo è stato fonte di interesse. La recente crisi economica e finanziaria ha profondamente colpito il distretto di Pesaro, la cui provincia è stata riconosciuta come la terza in Italia per numero di attività cessate.

Lo scopo di questo elaborato è quindi indagare come le strategie di innovazione abbiano contribuito a forgiare il successo del distretto in questione, in particolare nel comparto delle cucine dove le aziende del territorio si sono maggiormente specializzate, e come nuove strategie stiano trainando il distretto verso la stabilità e la crescita economica.

Nel primo capitolo ho voluto trattare teoricamente, rifacendomi alla letteratura economica, il tema dell'innovazione. In particolare, partendo dagli studi di Joseph Schumpeter per definire il termine innovazione, si tratterà il tema delle fonti e delle tipologie di innovazione analizzando diverse classificazioni. Il primo capitolo si conclude con l'analisi di una importante decisione strategica per le aziende ovvero la posizione da prendere nei confronti delle dinamiche di innovazione all'interno del mercato: essere un pioniere o un imitatore, ed i relativi vantaggi e svantaggi.

Il secondo capitolo approfondisce il settore del Legno-Arredo italiano, analizzando i numeri del distretto e ponendolo a confronto con i principali competitor internazionali. In particolare, ho voluto confrontare il settore italiano con i principali competitor internazionale da un punto di vista numerico guardando in primis le spese in R&S. In seguito, tramite l'ausilio dell'analisi SWOT si identificheranno le maggiori opportunità e lacune del settore. Inoltre, il capitolo esamina i principali player del mercato italiano: il distretto della sedia di Manzano, il distretto dell'imbottito di Murgia, il distretto del Livenza e Quartiere del Piave e il distretto del Legno-Arredo della Brianza.

Il terzo capitolo, infine, tratta nello specifico il distretto di Pesaro dove grazie alla collaborazione con gli operatori del centro tecnologico COSMOB ho ricostruito brevemente la storia, del comparto cucine in particolare. Inoltre, si ripercorrono e si analizzano le principali strategie di innovazione che hanno contribuito allo sviluppo e all'evoluzione del distretto.

Ho deciso di portare due esempi concreti di strategie di innovazione, la prima riguardante l'innovazione tecnologica dell'azienda Pedini Cucine, che è stata in grado di integrare l'intelligenza artificiale in una cucina di design grazie ad un'importante collaborazione con Microsoft e la startup IoMote.

Il secondo esempio riguarda l'azienda Scavolini, un'impresa familiare molto importante per il territorio pesarese che ha deciso di incontrare attraverso il design le esigenze delle nuove strutture abitative, fornendo una soluzione "smart". In questa azienda la continua innovazione di processi organizzativi ha portato l'azienda a non subire la crisi economica ma a reagire in maniera proattiva alle nuove sfide del mercato, confermandosi un'eccellenza del Made in Italy.

## CAPITOLO 1 – Innovazione: aspetti teorici e pratici

### *1.1 Definizione di Innovazione e gli studi di Joseph Schumpeter*

Joseph Schumpeter è stato il primo economista che ha guardato all'innovazione riconoscendola come il centro dell'agire imprenditoriale. Prima di lui, la teoria economica neoclassica indicava una visione statica della realtà economica in cui le imprese producevano sempre gli stessi beni, utilizzando le stesse tecnologie di produzione e in cui la conquista di nuovi clienti veniva svolta solamente tramite guerre di prezzo.

Schumpeter, attraverso la sua opera "Teoria dello sviluppo economico" del 1912, ha voluto spiegare l'evoluzione del sistema economico in una prospettiva dinamica dove l'introduzione di prodotti o processi produttivi innovativi rappresentano gli strumenti più usati dalle imprese nella realtà per fare concorrenza.

L'autore fornì allora una definizione di imprenditore dove allontana tale figura dal mero compito di compiere azioni economiche con lo scopo di lucrare profitto e lo identifica come colui che introduce atti innovativi nel suo agire. In questa visione il ruolo dell'imprenditore-innovatore è legato alla creazione di una nuova impresa che ha alla base un'idea inventiva. Chiariamo dunque il legame e la differenza legate ai termini innovazioni e invenzioni.

L'invenzione è la scoperta o la produzione di nuove idee e tecnologie, concepite senza uno scopo specifico di applicazione in ambito commerciale. L'innovazione è, invece, la traduzione di un'idea o di una tecnologia in un prodotto commercializzato presso i consumatori, i quali la percepiscono come nuova.

La capacità imprenditoriale di trasformare invenzioni in innovazioni genera delle differenze di potenziale competitivo temporaneo tra le imprese. Di fatti, le imprese attraverso l'innovazione riescono a raggiungere momentaneamente delle posizioni di monopolio, legate alla disponibilità di prodotti come risultato del percorso innovativo; progressivamente poi l'extraprofitto viene eroso dalla naturale diffusione dell'innovazione e di imitazione che riducono il dislivello tra le imprese.

Secondo Schumpeter, una produzione consiste nella combinazione di materiali e forze a disposizione dell'imprenditore, e per innovazione intende proprio l'introduzione di "nuove combinazioni" di questi fattori nel sistema economico di riferimento.

Il suo concetto di innovazione è molto esteso infatti specifica cinque casi:

- la produzione di un nuovo bene o di un bene di migliore qualità,
- l'introduzione di un nuovo metodo di produzione,

- l'apertura di un nuovo mercato,
- la conquista di una nuova fonte di approvvigionamento delle materie prime e di semilavorati,
- l'attuazione di una riorganizzazione di una qualsiasi industria, come la creazione di un monopolio o la sua distruzione.

Nell'economia concorrenziale, l'autore crede che queste "nuove combinazioni" portino alla caduta delle vecchie e che questo fenomeno per cui l'innovazione, in una società libera e capitalista, possa influenzare determinati settori in maniera così forte da obbligare le società che vi appartengono ad evolversi, evitando dunque l'uscita dal mercato. Questa viene definita "distruzione creativa".

Nell'opera "Capitalismo, Socialismo e Democrazia" (1942) Schumpeter si concentra, invece, sul ruolo dell'impresa manageriale dove identifica le dimensioni dell'impresa come unico modo per riuscire a sostenere e difendere l'innovazione. Essendo infatti attività con costi elevati, le dimensioni dell'impresa sono fondamentali per generare profitti in grado di sostenere il processo innovativo. Questa ultima teoria ha dunque due implicazioni: le piccole imprese vengono escluse dal processo di innovazione e solo quelle di grandi dimensioni sono in grado di finanziare e accumulare conoscenze che permettano l'implementazione di questi processi. Rispetto alla piccola impresa, la disponibilità di profitto da parte della grande azienda non è solo la conseguenza dell'innovazione ma ne è anche un importante presupposto per sostenere la ricerca.

### *1.2 Fonti dell'innovazione*

Le fonti da cui si originano le innovazioni sono tre:

- la domanda di mercato,
- la tecnologia,
- il design.

L'innovazione "**demand pull**" o "market pull" si origina dalle esigenze e dai bisogni nuovi o insoddisfatti che si manifestano nei consumatori. L'impresa identificando tali spazi di opportunità può sviluppare nuovi prodotti che rispondano a queste esigenze dei consumatori e quindi colmare la lacuna nel mercato. Il modello demand pull è volto a privilegiare il potenziale ruolo svolto dal mercato nella generazione di un'innovazione.

L'economista Eric von Hippel del MIT (Massachusetts Institute of Technology) ha sottolineato l'importanza del ruolo della domanda di mercato nel processo innovativo,

L'autore ha infatti evidenziato che in molti settori la fonte principale delle innovazioni è rappresentata non dai produttori bensì dai consumatori. Dunque, nella pianificazione delle strategie di innovazione piuttosto che privilegiare il team delle R&S, bisognerebbe ascoltare gli utenti e collaborare con le funzioni che comunichino con questi ultimi. A questo riguardo Von Hippel prosegue il suo studio su una particolare categoria di consumatori i "lead-user". Questo segmento di consumatori viene individuato per la capacità di influenzare il mercato pertanto o per la conoscenza specifica di un determinato settore in particolare. Il management deve costruire con essi relazioni solide e durature, così da trarre profitto da questi pareri specializzati. Il loro coinvolgimento nell'azienda e nell'uso dei prodotti fa in modo che esprimano bisogni, spunti, idee che anticipano la domanda del mercato (Von Hippel, 1986).

L'innovazione di derivazione "**technology push**" invece, mette l'accento sull'evoluzione tecnologica come motore dell'innovazione, nuove conoscenze scientifiche prodotte, nuove disponibilità tecniche spingono l'impresa verso l'ideazione di un'offerta migliore generando successivamente una ricaduta sul fronte del mercato potenziale. La funzione R&S ha il ruolo di monitorare tale contesto scientifico; tuttavia questo non è più in molte situazioni rappresentativo della realtà, poiché, è sempre più fondamentale la complementarità fra queste funzioni, oltre che il coordinamento con altre all'interno dell'organizzazione, come quelle di produzione.

Il modello technology push è anche definito modello lineare, poiché il processo che la genera segue una linea retta. Dalla ricerca di base si evolve verso la ricerca applicata e conseguentemente allo sviluppo. Dunque, secondo questo approccio la ricerca di base identificherebbe la direzione, la ricerca applicata poi ne tradurrebbe in concreto i contenuti teorici.

La terza fonte riguarda l'innovazione **design-driver**, ovvero la produzione di nuovi significati attraverso il design. La novità nell'offerta dell'impresa riguarda l'attribuzione di significati particolari e distintivi, rinviando a paradigmi socioculturali esistenti creandone di nuovi.

Nell'attuale scenario di mercato le imprese vengono chiamate da un lato a un attento monitoraggio delle conoscenze scientifico-tecnologiche disponibili per poterle accumulare e incorporare all'interno della propria struttura e per impostare progetti d'innovazione. Dall'altro, devono essere capaci di interpretare e anticipare le dinamiche della domanda interagendo con i consumatori, per avviare processi innovativi che tengano conto dei desideri e dei cambiamenti dei consumatori.

In questo quadro di riferimento dunque assume importanza la classificazione delle fonti di innovazione rispetto ai confini dell'impresa. La complessità ambientale crescente delle soluzioni tecnologiche è in grado di connettere un numero sempre maggiore di attori; emergono nuove forme d'impresa (impresa rete, reti di imprese, spin off) e nuovi modi di competere.

Si possono poi distinguere: fonti interne e fonti esterne dell'innovazione. Infatti, oltre alle aziende anche i fornitori oppure gli stessi utilizzatori dei loro prodotti possono originare innovazioni; quindi le relazioni da gestire non sono solo interne, fra le diverse funzioni, ma anche fra quest'ultime e soggetti esterni.

La divisione che emerge è dunque quella tra *Closed Innovation e Open Innovation*.

L'approccio chiuso all'innovazione che potremmo anche definire tradizionale, fa affidamento esclusivamente sulle risorse interne all'organizzazione ovvero utilizzando laboratori di ricerca e sviluppo interni e le divisioni marketing. In questa visione l'innovazione è qualcosa di privato, che va tenuto all'interno dell'organizzazione proteggendo i diritti di proprietà intellettuali dai comportamenti opportunisti di free-riding dei concorrenti (Johnson, Whittington, Scholes, 2014).

Le conoscenze di cui un'impresa può disporre possono riguardare sia l'ambito scientifico sia conoscenze relative ai processi, ai prodotti e ai mercati. Le conoscenze possono essere originate da un processo di apprendimento collegato al fare quotidiano, e quindi all'esperienza questo viene chiamato "learning by doing" e comporta un miglioramento continuo dei processi interni nonché il coinvolgimento attivo dei dipendenti. La conoscenza può essere anche originata dalle attività di utilizzo, con "learning by using" si intende il miglioramento costantemente dei processi organizzativi interni ed esternamente apprendere dai "lead-user" di riferimento dell'impresa. Il "learning by searching" descrive invece la modalità di apprendimento derivante dalla coordinazione delle varie funzioni aziendali con gli istituti di ricerca esterni all'azienda. Il "learning by exploring" infine, deriva dall'importanza che ha oggi sempre più il design: dare significati simbolici nuovi al design dei prodotti o servirsi di designer esterni per riqualificare un prodotto, è una modalità sempre più attuale di innovazione, soprattutto in quelle aziende che non hanno risorse a sufficienza per intraprendere ricerche costose (Tunisini 2014),

La open innovation invece, il cui nome apparve per la prima volta nel 2003 nell'omonimo articolo di Henry Chesbrough, implica un flusso continuo di scambi di conoscenze tra

l'impresa e l'ambiente esterno con lo scopo di accelerare e migliorare le proprie capacità di innovazione.

L'innovazione aperta può essere vista come il contrario del modello tradizionale integrato verticalmente dove le funzioni aziendali di ricerca e sviluppo sono l'unica fonte di origine di nuovi prodotti. Il paradigma della open innovation suggerisce alle imprese di considerare come fonti dell'innovazione sia fonti esterne che fonti interne e di coniugarle tramite nuovi business model. Secondo Chesbrough la open innovation tratta la ricerca e sviluppo come un sistema aperto che raccoglie stimoli e idee da diverse fonti.

### *1.3 Le tipologie di innovazione*

#### *1.3.1 Innovazione di prodotto e innovazione di processo*

Le tipologie di innovazioni fondamentali che possiamo riconoscere sono due: innovazione di prodotto e innovazione di processo. La prima riguarda le caratteristiche distintive del prodotto o del servizio finale mentre l'innovazione di processo interviene sul modo in cui il prodotto viene realizzato o distribuito, considerando in particolar modo i miglioramenti che è possibile apportare in termini di costo o di affidabilità.

Le imprese spesso decidono di focalizzarsi su di una tipologia piuttosto che sull'altra; solitamente l'importanza relativa dell'innovazione di prodotto o di processo variano con l'evolversi di un settore.

Le prime fasi del ciclo di vita di un settore sono generalmente dominate dall'innovazione di prodotto che ha l'obiettivo di definire nuove caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto. Successivamente i settori convergono verso un design dominante, quindi un modello standard che incorpora le caratteristiche di base del prodotto che viene tacitamente accettato dal mercato e dai player principali. Dopo che il design dominante è stato definito avverrà il passaggio dall'innovazione di prodotto a quella di processo; dunque la competizione si focalizzerà nel cercare di produrre il design dominante nel modo più efficiente possibile specialmente nei settori caratterizzati da competizioni di prezzo. Il ciclo dell'innovazione terminerà e si riprodurrà nel momento in cui significative innovazioni saranno in grado di mettere in discussione il design dominante.

### 1.3.2 *Classificazioni successive*

Una classificazione successiva ha individuato **innovazioni radicali** e **innovazioni incrementali**. La “radical innovation” può essere descritta come: un nuovo prodotto che incorpora un nucleo tecnologico considerevolmente diverso e fornisce più alti benefici ai clienti in relazione ai prodotti precedenti esistenti nel settore.

Dunque, si intende la generazione di un prodotto nuovo che necessita di nuove impostazioni dei processi produttivi o introducono dei cambiamenti profondi nelle attività dell'impresa. Le innovazioni incrementali invece, si incentrano sul miglioramento e sulla messa appunto di particolari aspetti o funzioni del processo in questione. Di solito le aziende che operano in settori maturi tendono a focalizzarsi su questa tipologia di innovazione, infatti dal punto di vista del rischio, un'azienda preferisce investire sul miglioramento del prodotto che già funziona piuttosto che imbarcarsi in uno nuovo che potrebbe non incontrare le esigenze dei consumatori.

Un altro termine che si contrappone all'innovazione incrementale è **“disruptive innovation”**, introdotto per la prima volta dai professori Clayton Christensen e Joseph Bower nel 1995 all'interno di un articolo intitolato “Disruptive Technologies: Catching the Wave”. Con tale termine si fa riferimento al processo mediante il quale un prodotto si radica in semplici applicazioni sul fondo di un mercato e poi si sposta inesorabilmente sul mercato, sfollando eventualmente i concorrenti affermati. Un'innovazione disruptive non è quasi mai guidata dal mercato, ma è una modalità completamente differente e sconvolgente di erogazione di un prodotto che i consumatori utilizzano abitualmente. L'elemento che contraddistingue un'innovazione disruptive è la sua capacità di intercettare in maniera nuova un segmento di mercato che allo stato attuale è tutto sommato poco soddisfatto per il rapporto prezzo/prestazione delle soluzioni esistenti.

Il termine disruptive innovation è stato infine associato a quello di radical innovation a livello di industria quando un evento di disruption colpisce un intero settore: un insieme di studi indaga sulle strategie di sopravvivenza delle imprese alle turbolenze di mercato causate da tecnologie disruptive.

Henderson & Clark accanto alla tradizionale distinzione sopracitata, introducono nel 1990 le categorie di **innovazione modulare** e **innovazione architettonica**. Secondo il lavoro di Henderson & Clark (1990) la progettazione di nuovo bene da sviluppare si produce

concentrandosi su due concetti: le conoscenze sui singoli componenti e l'”architectural knowledge” ovvero il legame esistente fra le parti fisiche e quelle funzionali. Gli autori operano dunque una distinzione, il prodotto come insieme delle singole componenti e il prodotto come oggetto unico intero. Per questo si prevede che la produzione di un oggetto richieda due tipi di conoscenze, sopracitati, la component knowledge e la architectural knowledge, e questo è alla base della differenziazione delle innovazioni modulari e architettureali.

Le innovazioni modulari riguardano esclusivamente le singole parti componenti del prodotto, mentre le innovazioni architettureali riguardano essenzialmente il cambiamento delle modalità attraverso cui si interfacciano le differenti parti componenti del prodotto.

#### *1.4 Implicazioni strategiche: first-mover e follower*

La gestione dell'innovazione nell'elaborare strategie aziendali è fondamentale per il sostentamento e lo sviluppo delle imprese. Dunque, una decisione chiave per il management delle aziende è quella del ruolo da assumere rispetto all'innovazione: pioniere o imitatore? I pionieri sono coloro che introducono innovazioni all'interno del mercato, conducendo il gioco in un certo senso. Gli imitatori contrariamente sono coloro che assumono un atteggiamento meno proattivo nei riguardi delle innovazioni e rispondono solo dopo che qualcuno ha aperto nuove strade.

Entrambe le posizioni racchiudono vantaggi e svantaggi che andiamo ad analizzare.

Il vantaggio fondamentale del first-mover lo suggerisce il termine stesso e sta nell'essersi presentata per prima sul mercato con un nuovo prodotto, processo o servizio. Nello stadio iniziale in cui il mercato accoglie l'innovazione l'azienda pioniera si trova in una sorta di monopolio, dove non teme guerre di prezzo con i concorrenti.

Individuiamo cinque principali vantaggi potenziali. Innanzitutto, i benefici della curva di esperienza sono più importanti per i first-mover, perché essi accumulano rapidamente esperienza e questo dà come risultato una maggiore competenza rispetto ai follower, che avranno meno conoscenza del nuovo prodotto. Anche le economie di scala vengono sfruttate più facilmente dai pionieri, in quanto raggiungono prima degli altri player di mercato i volumi richiesti per la produzione di massa. Un'ulteriore opportunità per i first-mover è la prelazione rispetto a risorse scarse, dato che i follower non avranno la stessa positività di accedere a fattori chiave.

La reputazione che l'impresa guadagna è un altro vantaggio sostanziale per i first-mover, i consumatori lo riconosceranno con ogni probabilità come il brand dominante che si è da subito imposto sul mercato.

Infine, gli switching-cost possono essere sfruttati catturando a proprio favore gli utenti con l'offerta di relazioni privilegiate di prezzo che saranno molto difficili da contrastare per i concorrenti.

Nonostante i vantaggi di costo e di immagine che ricavano i first-mover anche il ruolo dei follower ha dei vantaggi: il free riding innanzitutto, gli imitatori come suggerisce il termine possono replicare le innovazioni sostenendo spese minori evitando ad esempio i costi in ricerca e sviluppo (irrecuperabili) registrati dai first-mover. Un altro vantaggio potenziale per i follower riguarda l'apprendimento, essi possono infatti osservare cosa sia andato bene e cosa no nell'innovazione non commettendo i medesimi errori dei first-mover così da risparmiare tempo e risorse.

Considerati i vantaggi potenziali dei due ruoli, si ritiene che spesso la migliore soluzione all'innovazione (specialmente se si tratta di innovazione radicale) sia quella proposta dall'impresa è che più rapida a seguire il pioniere, ovvero l'imitatore più veloce: il fast-second. In particolare, sono le imprese leader della seconda generazione di competitor.

Nella scelta del ruolo da assumere, pioniere o imitatore, ci sono tre fattori da considerare: innanzitutto la capacità di catturare i profitti generati dalle proprie innovazioni. Infatti, se i follower sono molto veloci e l'innovazione è facilmente replicabile (ad esempio se serve poca conoscenza tacita o se è agevolmente decodificabile tramite reverse engineering) i profitti verranno mangiati o più probabilmente divisi con una molteplicità di competitor. Il secondo fattore è la disponibilità degli asset e delle risorse necessarie per sviluppare su vasta scala la realizzazione e il marketing di un prodotto innovativo. Infine, bisogna tenere conto del dinamismo dell'arena competitiva infatti, è difficile che i pionieri riescano a guadagnare un vantaggio competitivo duraturo se i mercati e le tecnologie sono fortemente dinamici.

## **CAPITOLO 2 : Il settore italiano del Legno Arredo**

### *2.1 Panoramica del settore*

L'industria del Mobile in Italia nel 2017 ha registrato 41,5 miliardi di euro di fatturato, realizzati da oltre 79.000 imprese, che impiegano oltre 320.000 addetti. Il volume della produzione incide per il 6% sul totale dell'industria manifatturiera italiana. Queste cifre danno una prima idea di quanto la filiera del Legno-Arredo sia importante per il nostro paese.

Il settore è composto da due comparti: il legno che pesa il 40% sulla produzione complessiva e il mobile che occupa il restante 60%. Il comparto del mobile rappresenta una quota del 2,6% sul totale del settore industriale; il mercato più significativo è rappresentato dalla fabbricazione di mobili per uffici e negozi (29%), seguito dalla fabbricazione di altri mobili (24,8%) e dalla fabbricazione di sedie e sedili (21.8%), in ultimo vi è il comparto dei mobili per le cucine (20,6%) sul quale ci focalizzeremo nel terzo capitolo.

La filiera del Legno-Arredo italiana può essere definita "Integrata": dalla materia prima al prodotto finito, l'output di un settore diventa l'input per un altro. L'Italia è un paese povero di materie prime e per questo obbligato ad importarle, ma grazie ad una solida tradizione manifatturiera di origine artigianale riesce ad ottenere un prodotto ad alto valore aggiunto completamente realizzato e lavorato localmente.

Al giorno d'oggi vi sono molte altre filiere complementari che interagiscono con l'industria del mobile: dei tessuti, della plastica, del cuoio, del metallo, del vetro che sono oramai indispensabili per il settore oltre a design e automazione che già da diversi decenni collaborano con il mobile.

Il tessuto industriale italiano si contraddistingue per una prevalenza di imprese di piccola e media dimensione, generalmente a conduzione familiare e organizzate in distretti industriali. Questi ultimi sono caratterizzati da un elevato grado di deverticalizzazione che rende la sub-fornitura specializzata un anello fondamentale della catena produttiva. Dunque, la caratteristica primaria delle imprese italiane è la forte concentrazione di PMI, ovvero imprese con meno di 20 addetti: questo è un aspetto tipico di realtà produttive flessibili e agili, dunque in grado di rispondere velocemente ai cambiamenti del mercato.

Il Legno-Arredo italiano è internazionalmente conosciuto per: origine artigianale, creatività, design e alta intensità del lavoro. I mercati più importanti per il mobile italiano sono sia paesi dell'UE (che viene oramai considerato mercato domestico dalle imprese italiane) che extra

UE come America e Asia; in particolare i principali importatori del mobile made in Italy sono: Stati Uniti, Francia, Inghilterra e Germania.

Negli anni di crisi economica la domanda interna è precipitata più gravemente rispetto quella estera e il settore è stato condotto verso una continua internazionalizzazione. Stando ai dati del 2017 di FederlegnoArredo, il settore esporta il 38% della produzione e l'export del Made in Italy escludendo gli anni 2008 2009 presenta un trend in continua crescita.

L'industria del mobile italiana, viene riconosciuta come uno dei pilastri del Made in Italy, assieme all'Abbigliamento, all'Agroalimentare e all'Automazione.

Durante i prossimi paragrafi l'attenzione verrà posta sull'innovazione nel settore, punto focale dell'elaborato, sull'analisi SWOT del settore che evidenzierà forze e debolezze per comprendere meglio le dinamiche del settore. Infine una breve panoramica sui protagonisti dell'industria italiana, i cinque maggiori distretti industriali.

## *2.2 Innovazione, quanto investe il Legno-Arredo Italiano?*

Le imprese dell'industria del mobile italiano mettono in atto continuamente strategie di innovazione che rendono il settore italiano dinamico e competitivo rispetto agli altri paesi. L'Italia è prima in Europa per spesa in ricerca e sviluppo nel settore del legno-arredo, con 56,4 milioni di euro investiti è davanti a Gran Bretagna, Germania e Francia.

Il rapporto annuale del Monitor Legno-Arredo 2017, svolto da FederlegnoArredo si è focalizzato su un campione di 350 aziende soci dell'associazione per comprendere le dinamiche di innovazione nel settore italiano.

Secondo lo studio, nel 2017 il 37% delle aziende ha investito in R&S, per un totale di 40 milioni di euro che rappresenta lo 0,8% del fatturato complessivo della filiera. Inoltre il 29% dichiara di voler investire anche nel 2018.

Stando allo studio di Federlegno gli investimenti non riguardano soltanto le imprese grandi: le piccole aziende (fino a 20 milioni di fatturato) hanno la quota più alta di spese in R&S. Sul fronte produttivo, invece, circa l'85% delle aziende che hanno realizzato investimenti e fatto ricorso agli incentivi governativi di Industria 4.0, usufruendo di iper e super ammortamento. I temi dell'innovazione che si sviluppano in questo settore possono essere dapprima suddivisi in innovazione di prodotto e di processo. Le aziende del settore tendono a svolgere prima

migliorie riguardanti il processo produttivo e poi passare ai più rischiosi investimenti in ricerca e sviluppo per nuovi prodotti.

Al momento i trend del settore sono: industria 4.0, ricerca in campo ambientale sia per quanto riguarda lo studio di nuovi materiali sia per quanto riguarda i temi di green economy e circular economy. Il design è un altro punto focale dell'innovazione che distingue Made in Italy, in questo particolarmente noto è il Brianza Design District che ospita in primavera la nota fiera del settore, "Il Salone del Mobile". I temi di sviluppo del design di adesso sono molto focalizzati sulle nuove soluzioni abitative e si cerca in collaborazione con il marketing di andare a soddisfare i nuovi bisogni degli individui.

### *2.3 Una visione strategia del settore: analisi SWOT*

#### *2.3.1 Punti di forza*

L'industria del mobile italiana rappresenta da anni un'eccellenza del nostro paese, anche se non sempre viene riconosciuta come tale. Di fatti la fortuna del Legno-Arredo Italiano è in gran parte legata alla domanda estera, come testimoniano i dati sulle esportazioni del settore: il 38% della produzione viene esportato. I risultati sono buoni anche per le vendite extra UE per le quali si riscontra un trend positivo specie se rapportato allo scenario particolarmente pesante che ha interessato le imprese negli ultimi anni.

All'estero dunque, viene particolarmente apprezzato il Made in Italy dell'industria del mobili, grazie a peculiarità quali: design, innovazione e alta qualità. Il legno arredo in Italia ha dato vita ad una serie di settori contingenti grazie ai quali i prodotti del made in Italy sono stati implementati di alto valore aggiunto. Si pensi al Design, di cui l'Italia è scuola e patria grazie al Brianza Design District; il salone del mobile di Milano è punto di riferimento per tutti gli esperti del settore ed un bellissimo palcoscenico per le aziende che vi partecipano.

Nonostante le conseguenze della globalizzazione prima e della crisi economica poi che hanno portato ad una grande discesa della domanda interna, l'arredo Made in Italy è considerato di grande valore tant'è che l'Italia registra uno tra i valori aggiunti più alti rispetto agli altri paesi.

L'innovazione è senz'altro un punto di forza del Legno-Arredo Italiano, come già detto in precedenza l'Italia è il paese che investe di più in ricerca e sviluppo all'interno dell'Unione Europea. Questo porta il settore ad una forte dinamicità dove innovare e sviluppare nuovi prodotti e strategie è la base per rimanere competitivi. Di fatti l'Italia non ha tenuto a

differenziarsi per il prezzo come altri competitor internazionali, competizione che avrebbe perso in partenza vista la scarsità di materie prime di cui il nostro paese dispone.

Internamente il settore del legno-arredo è rappresentato dalla piccola e media impresa, che apparentemente potrebbe sembrare uno svantaggio, visti i limiti dimensionali a queste correlate; ma il punto di forza dell'industria italiana sono i distretti industriali. Essi sono una popolazione di imprese legata a una comunità di persone, specializzata in una specifica attività manifatturiera e localizzata in un'area territoriale ben identificata con caratteristiche sociali e culturali omogenee. I distretti industriali possono essere identificati come un gruppo di imprese, geograficamente vicine, accomunate da complementarità e risorse condivise a istituzioni specializzate in un determinato campo. Il modello distrettuale è stato la forza dell'industria del mobile, grazie all'organizzazione capillare ha sopperito ai limiti dimensionali delle PMI e creando un vero e proprio sistema integrato.

I distretti industriali hanno anche una forte valenza sociale, di fatti il territorio viene attivamente coinvolto nell'andamento delle imprese. Questa forte tenuta sociale è stata senza dubbio una motivazione importante durante la crisi sia per le imprese che per le istituzioni ad offrire aiuto al settore.

### *2.3.2 Punti di debolezza*

Lo scenario del settore Legno-Arredo è stato caratterizzato dalla forte crisi economica e finanziaria che dal 2008 in avanti ha pesantemente colpito tutto il comparto nazionale, determinando un drastico calo dei consumi interni, determinando negli anni più critici (2008-2013) una riduzione del 33% del fatturato alla produzione nonché una contrazione del 12.6% delle imprese attive e del 12.1% del numero degli addetti impiegati nel settore. La crisi ha inevitabilmente portato alla luce le falle dell'industria del mobile italiana.

L'elevata presenza di micro imprese determina una grande frammentazione del tessuto produttivo. La fascia delle aziende rientranti da 1 a 9 addetti rappresenta infatti una fetta significativa all'interno del panorama industriale settoriale a discapito della grande impresa. Quest'ultima ha tuttavia un peso importante in termini di produzione di ricchezza, ricadute occupazionali ed in particolare di economie di sistema generate.

Molte imprese del settore Legno-Arredo incontrano rilevanti difficoltà nel concepire ed attuare azioni strategiche legate anche a ragioni di tipo comportamentale come: resistenza al

cambiamento radicale, concezione del processo di crescita aziendale in funzione dei risultati del passato.

Dunque, le imprese del settore arredo si trovano in alcuni casi non adeguatamente preparate ed attrezzate specialmente in relazione alla transizione verso le tecnologie digitali, essenzialmente per la loro piccola dimensione, la cultura del “producing well” degli imprenditori, la distanza dai fattori innovativi della consolidata struttura strategica ed operativa dell’azienda. Nonostante una generale propensione all’innovazione e una consapevolezza diffusa dell’importanza dell’innovazione come fattore di competitività, si rileva inoltre uno scarso ricorso a fonti esterne di conoscenze tecnico scientifiche una mancata capacità di aggregazione strategica sui temi della ricerca.

### *2.3.3 Opportunità*

Attualmente le sfide che devono fronteggiare le imprese del settore del mobile sono: globalizzazione, impiego di nuove tecnologie e materiali e la ricerca di differenti modelli di lavoro.

Le imprese italiane che vogliono rimanere competitive, non possono prescindere dal raggiungimento di standard qualitativi elevati. Per questo, è necessaria una crescita aziendale che vada oltre i confini locali e raggiunga i mercati internazionali grazie anche a nuovi modelli imprenditoriali.

Industria 4.0 è la prima sfida che il settore si trova a fronteggiare, l’evoluzione che questa comporta rende necessario il reperimento di nuove competenze specialistiche da diversi ambiti che fino a poco tempo fa risultavano essere inesplorate come la fabbricazione digitale, la prototipazione rapida, la robotica, la gestione dati e le IoT. Altri paesi concorrenti diretti dell’Italia sono già più sviluppati e all’avanguardia riguardo questa tipologia di innovazione tecnologica; questo deriva da una maggiore consapevolezza delle potenzialità delle nuove tecnologie digitali e che concretamente si traducono in un maggior volume di investimenti riferiti agli sviluppi tecnologici.

Il contesto di riferimento per il settore legno arredo ha subito grossi cambiamenti nel corso degli ultimi dieci anni; uno dei fattori che contribuiscono alla variazione degli scenari è legata all’introduzione di nuove modalità di fabbricazione digitali, che stanno rapidamente crescendo nell’attenzione, nell’utilizzo e nell’adozione da parte di aziende e consumatori. Lo sviluppo di tali innovazioni trova una sua motivazione nella richiesta sempre più crescente di

prodotti di qualità personalizzati: il trend prevede che al 2050, la produzione personalizzata di arredi avrà una rilevanza sempre più importante.

In questo senso, l'elevata dinamicità del mercato e il rapido sviluppo delle tecnologie stanno spingendo le aziende verso un repentino cambiamento della struttura organizzativa, con l'obiettivo di mantenere alta la propria competitività. Questo processo sta progressivamente portando l'organizzazione del lavoro a passare da una fase in cui i ruoli erano caratterizzati da una profonda rigidità, ad una fase in cui il lavoratore deve essere altamente flessibile e dinamico.

Ciò si traduce anche in una maggior richiesta di nuove competenze e figure professionali adeguate all'evoluzione dell'industria 4.0: dalle stime si ritiene che la filiera da qui al 2020 avrà bisogno di circa 24 mila nuove figure professionali da inserire.

Un altro importante driver è caratterizzato dalla sempre maggiore attenzione dei mercati avanzati al tema della sostenibilità delle produzioni e ai relativi concetti di bellezza estetica e benessere abitativo. Il settore del legno-arredo ha parzialmente avviato la transizione verso un modello di economia circolare, per una strutturale difficoltà di approvvigionamento di materie prime, ed in particolare del legno, di un'alta propensione all'innovazione e al design e della storia attenzione alla qualità e durabilità dei prodotti Made in Italy, ma molto deve essere ancora fatto.

#### *2.3.4 Minacce*

Un primo elemento critico è la capacità competitiva in un mercato sempre più affollato e internazionali, molte aziende del settore devono ancora recuperare questa capacità dalla crisi economica. E' necessario il riposizionamento delle imprese su fasce di domanda caratterizzate da esigenze elevate riguardo l'innovazione di prodotti; soprattutto in termini di funzionalità, sostenibilità ambientale e sul piano della commercializzazione.

Ulteriori minacce che interessano il contesto sono determinate, da un lato, dalla relevantissima caduta della domanda interna degli anni passati, e dall'altro, dalla incapacità di molte imprese di sostenere la concorrenza internazionale. Il settore del legno-arredo italiano è stato particolarmente colpito da crisi economico-finanziaria e concorrenza rappresentata da produzioni a basso costo.

In particolare, nonostante i buoni segnali di miglioramento complessivo della performance delle aziende, permangono segnali di fragilità.

La globalizzazione dai primi anni 2000, ha portato l'industria del mobile a competere con le produzioni a basso costo. Le grandi catene che sfruttano questo vantaggio si sono guadagnate, anche grazie ad intelligenti campagne marketing, una vasta parte della domanda interna italiana. Per questo, il vantaggio di prezzo che non può essere raggiunto dai mobili italiani, deve essere compensato da un grande valore aggiunto consistente in alta qualità (che deve essere percepita dai consumatori).

#### *2.4 Distretti industriali: i protagonisti del mercato italiano*

La produzione del sistema italiano del Legno-Arredo è composta per lo più da sistemi integrati di imprese operanti in distretti industriali. Questo è dimostrato dall'ampio numero di distretti operanti nel settore rispetto al totale dei distretti italiani. I distretti industriali del legno arredo presentano un'elevata efficienza organizzativa e sono concentrati, nel Triveneto (Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige), Lombardia, Emilia Romagna, Marche, Puglia. In sintesi l'importanza di questi distretti, è imputabile non solo al particolare modello di organizzazione industriale presente a livello territoriale (elevata concentrazione di piccole e medie imprese), ma anche alla presenza in tali contesti di alcuni importanti fattori materiali (manodopera qualificata, efficiente sistema di subfornitura locale) ed immateriali (peculiari conoscenze relative ai prodotti, ai processi ed alla domanda potenziale espressa sul mercato) che risultano cruciali per la competitività delle imprese.

**Il distretto della Brianza** (Comasca e Milanese) è una realtà di particolare rilievo per il settore nazionale del legno arredo. L'ambito territoriale del distretto insiste sulle province di Como (16 comuni, il cui centro principale è Cantù) e di Milano (20 comuni, il cui centri principali sono Desio e Seregno). Nel distretto, operano 4.695 aziende con 22.500 addetti. Il distretto della Brianza Comasca e Milanese è specializzato nella produzione di mobili e oggetti in legno, nonché mobili in metallo e complementi di arredamento: prodotti che tradizionalmente si distinguono per la qualità dei materiali e delle rifiniture, oltre che per il design e lo stile: marchio di fabbrica del distretto. L'attività del comparto si concentra soprattutto nella fabbricazione di mobili per l'arredamento della casa (imbottiti, armadi, tavoli, sedie, camere da letto), e di articoli per la decorazione, arredamento per esterni, pavimenti, infissi, ecc.

Situato in provincia di Udine, **il distretto della sedia di Manzano** è specializzato nella produzione di sedie in legno di media qualità, tavoli, imbottiti e complementi d'arredo. Il suo vantaggio competitivo non sembra più derivare dal costo, ma bensì dalla maggiore attenzione verso la qualità, l'offerta differenziata e i servizi resi ai clienti. Le imprese esternalizzano la produzione di componenti e semilavorati ma realizzano al loro interno la fase di assemblaggio sia per controllare la qualità del prodotto finto sia a causa dell'inefficienza delle spedizioni delle sedie che non consentono di ottimizzare gli spazi di carico.

Il distretto dovrebbe focalizzarsi in una maggiore diversificazione dell'offerta e dei mercati di sbocco per superare le difficoltà determinate in particolar modo dal ridimensionamento delle vendite in Germania e negli Stati Uniti.

**Il distretto del Livenza** è situato tra le province di Treviso e Pordenone, caratterizzato dalla produzione di mobili per la casa; in particolare soggiorni, camere, arredo bagno e cucine. Le dimensioni delle aziende appartenenti al distretto sono più elevate rispetto alla media nazionale del settore e questa è una peculiarità propria del territorio. Il carattere industriale e l'elevata capacità produttiva sono i punti focali del distretto del triveneto. Negli ultimi anni si sono formati vari gruppi di imprese, sia formali che informali, i quali hanno permesso di differenziare l'offerta, non rinunciando alla specializzazione delle singole aziende all'interno del gruppo.

L'espansione registrata dalle imprese in Germania, Stati Uniti e Regno Unito, dimostra come sia possibile crescere in mercati difficili, investendo molto nella qualità, nell'innovazione e nella diversificazione produttiva. Le ottime performance del distretto sono favorite anche dalle floride vendite in Spagna, Belgio, Grecia, Svezia e Ucraina.

Le dinamicissime imprese del Triveneto, forti di alcune punte del settore, ma anche di un tessuto integrato di piccole unità produttive aggressive e spregiudicate.

Localizzato tra Matera e Bari **il distretto dell'imbottito di Murgia** è quello di più recente costruzione. Il suo successo è stato guidato da imprese leader come il gruppo Natuzzi, che hanno individuato le potenzialità di un mercato in espansione, ovvero quello del mobile imbottito in pelle a medio e basso costo. Le aziende hanno saputo far leva sul design per rispondere alle esigenze dei clienti i quali richiedevano un'elevata gamma di colori e salotti in pelle funzionali.

L'internalizzazione produttiva sta interessando in misura sempre più crescente il distretto, il quale la considera una risposta efficiente al cambiamento del contesto competitivo. La scarsa diversificazione sia nei prodotti sia della distribuzione rappresenta un ostacolo allo sviluppo del settore.

**Il distretto del mobile di Pesaro** risulta perlopiù specializzato nella produzione di cucine, anche se molte aziende si sono specializzate nella produzione di mobili per uffici e contract e nei complementi d'arredo.

Le sue caratteristiche sono rappresentate dal ricorso al decentramento produttivo e dalla presenza di piccole imprese che ruotano attorno a quelle di maggiori dimensioni.

Le più grandi sono specializzate nella produzione di cucine e si occupano di presidiare tutte le attività da quella di progettazione all'assemblaggio e alla commercializzazione.

Questo distretto specifico sarà oggetto approfondito del prossimo capitolo.

## CAPITOLO 3 – IL DISTRETTO DEL MOBILE DI PESARO

### *3.1 Presentazione del distretto*

Il distretto del mobile di Pesaro, è costituito da un totale di 40 comuni che si estendono anche oltre i confini politici della provincia, e coinvolgono dunque 9 comuni della provincia di Rimini e un comune della zona di Arezzo. Attualmente il distretto conta 1899 imprese e un totale di 13.841 addetti.

Le imprese del distretto sono specializzate nella costruzione di mobili in legno (cucine, soggiorni e camere da letto, ecc.). Il secondo comparto per importanza è quello delle cucine, che viene considerata la specializzazione del distretto, dato che diverse imprese sono leader sui mercati nazionali e internazionali. A sostegno e complemento delle attività della filiera principale, si sono sviluppate negli anni alcune specializzazioni produttive correlate quali il comparto meccanico e alcuni servizi commerciali.

Il distretto di Pesaro è il terzo polo italiano del mobile, dopo quello della Brianza e di Treviso-Pordenone e, copre un'ampia gamma di produzioni mobiliere (dai mobili per la casa all'arredamento per ufficio), pur presentando una forte specializzazione sulle cucine; si caratterizza, però, per imprese di dimensioni medie più piccole e per una minore propensione all'internazionalizzazione.

L'organizzazione della produzione prevede un'accentuata scomposizione verticale del ciclo produttivo, che si accompagna però ad una maggiore intensità dei legami tra imprese lungo la filiera: si consolidano rapporti che configurano una gerarchia di fatto, imperniata sull'impresa capofila che svolge le funzioni strategiche (progettazione, assemblaggio, commercializzazione dei prodotti), si confronta con il mercato finale e coordina in modo sequenziale la produzione dei diversi componenti del prodotto finito, instaurando legami di fornitura, subfornitura e terzismo. Tale strategia è stata perseguita soprattutto dai grandi cucinieri, che attualmente realizzano prodotti di qualità medio-alta, puntando sulla varietà di gamma, sull'immagine, sul marchio, oltre che sul controllo della fase distributiva.

Il distretto sta assistendo, insieme agli altri distretti mobiliari italiani, ad una serie di cambiamenti del contesto competitivo: ingresso e affermazione sui mercati mondiali dei produttori presenti nei paesi a basso costo del lavoro, che erodono quote sulle fasce basse della gamma produttiva; maturità dei mercati dei paesi industrializzati, con la necessità di rivitalizzare la domanda attraverso un diverso rapporto con la clientela (personalizzazione, politiche di immagine e di marketing) e un innalzamento qualitativo e di design dei prodotti;

modificazioni della struttura distributiva, indotte sia dall'entrata di nuovi soggetti che adottano nuove formule commerciali (negozi monomarca e grande distribuzione organizzata), sia dalla necessità di presidiare maggiormente i mercati, perseguendo nuove politiche di marketing e coinvolgendo il settore a valle, caratterizzato in Italia da un'alta frammentazione.

### *3.2 Imprese distrettuali: struttura caratteristiche e strategie.*

Le aziende del distretto del mobile di Pesare presentano una doppia natura: accanto a poche grandi imprese (cuciniere o comunque produttrici di mobili di marca, che risultano ben strutturate integrate verticalmente con mercati di sbocco in paesi avanzati) vi sono molte piccole imprese che si collocano su una fascia di mercato medio bassa, con strategie di commercializzazione e distribuzione poco sviluppate e rivolte a mercati la cui struttura distributiva non è molto evoluta.

Una differenza che troviamo tra questi due gruppi di imprese sono i rapporti con il conto-terzismo e la subfornitura. Nonostante la maggiore integrazione verticale, anche le grandi aziende fanno ricorso al conto-terzismo e alla subfornitura, ma stabiliscono un tipo di rapporto differente con le aziende partner, stabilendo un legame più collaborativo e coinvolgendole nelle fasi di progettazione così da controllare meglio la variabile qualità. Le imprese di piccole dimensioni con le subfornitrici hanno invece un rapporto sostanzialmente paritario o addirittura dominato nel caso di imprese più strutturate e innovative.

Le tipologie prevalenti delle aziende presenti nel distretto sono:

- imprese capofila tradizionali;
- imprese capofila di marca e i grandi cucinieri;
- subfornitori;
- terzisti.

Le **imprese capofila tradizionali** hanno una struttura di medio-piccole dimensioni, realizzano internamente solo poche fasi di produzione e concentrano la loro attività nella **progettazione e commercializzazione**; per questa fase non hanno una strategia definita di promozione del prodotto se non di tipo reattivo. L'impresa generalmente ruota attorno all'imprenditore che spesso si occupa della progettazione del prodotto (in genere imitando i leader di settore) tuttavia, negli ultimi anni si riscontra la tendenza a rivolgersi all'esterno a designer specializzati, per curare la fase di ideazione. Questo atteggiamento è indice di una maggiore attenzione alle variabili della qualità dell'innovazione e della soddisfazione dei desideri del consumatore finale. Sono comunque numerose le imprese che si rivolgono ai

fornitori per la progettazione, scegliendo i prodotti da specifici campionari già realizzati ciò è indice della debolezza di queste aziende.

Le imprese capofila tradizionali commercializzano il prodotto utilizzando il proprio marchio, anche se non pubblicizzato e quindi non riconoscibile dal mercato; questo fatto unitamente allo scarso dialogo con il sistema distributivo e alla piccola dimensione delle imprese, riduce la loro capacità competitiva e il mantenimento di un buon rapporto qualità-prezzo.

L'assenza di strategia risulta sempre meno in grado di sostenere la competizione internazionale con i produttori dei Paesi emergenti, che praticano prezzi molti inferiori.

Le **imprese capofila di marca** e i **grandi cucinieri**, sono caratterizzate da dimensione media maggiore, dai modelli gestionali più evoluti e strategie organizzative e di mercato con un orizzonte di lungo periodo. Queste hanno una struttura produttiva più integrata pur facendo ugualmente ricorso alla subfornitura. Il decentramento produttivo è finalizzato a ridurre le immobilizzazioni e garantire flessibilità alla produzione. La promozione del marchio è al centro delle strategie delle aziende e perseguita tramite investimenti pubblicitari su scala nazionale e internazionale, che permettono alle aziende di costruire una propria identità autonoma rispetto a quella del distretto, comunicata direttamente al cliente e non solo alla distribuzione. Grande attenzione è rivolta ai desideri e bisogni del consumatore finale per questo la progettazione spesso si avvale di design esterni, innovativi e specializzati, non basandosi sull'imitazione ma sulla risposta creativa alle esigenze specifiche del settore. Anche nelle grandi marche si è registrato un accentramento della produzione durante gli anni novanta, questo aveva la finalità di riorganizzare i processi interni così da curare la catena produttiva in un'ottica just in time. I grandi cucinieri si sono stabilizzati su queste posizioni, presidiando qualità e innovazione, mentre le altre grandi imprese sembrano tornare a una struttura più disintegrata.

Possiamo identificare i punti di forza di queste aziende in: varietà della gamma, immagine, marchio, controllo della distribuzione (franchising).

La terza tipologia individuata, i **subfornitori** producono componenti o prodotti finiti da destinare ai produttori finali; la loro dimensione media è ridotta. Alcune imprese hanno investito molto in tecnologia e innovazione, per cui risultano competitive, reattive e flessibili rispetto alle richieste dei committenti, riuscendo ad essere flessibili e reattive e assumendo una leadership nel distretto.

I **terzisti**, ultima categoria, hanno dimensioni ancora minori dei subfornitori e strategia e posizionamento sono più deboli. Mancano gli investimenti in tecnologia e innovazione, non si cura la qualità del prodotto e la competitività viene giocata principalmente sul prezzo:

strategia questa come ricordato non più vincente. Le loro produzioni in genere hanno scarso contenuto tecnologico tranne nei rari casi in cui l'aumento dimensionale dell'impresa ha inciso sull'importanza all'interno del distretto e sulla capacità di produrre componenti di qualità per la grande industria delle cucine, con la quale si hanno rapporti di cooperazione stabili. Il punto di forza dei terzisti è la flessibilità, ma i punti critici di queste imprese fanno sì che vengano spinti in una condizione di marginalità all'interno del distretto, rappresentando dunque, l'anello debole della struttura.

Nel contesto competitivo attuale, le imprese del distretto si trovano a fronteggiare una doppia sfida: internamente vi è la necessità di riorganizzare la produzione, in cui fattori come innovazione e capitale umano giocano un ruolo-chiave nella definizione dei modelli produttivi vincenti; esternamente devono occuparsi del presidio dei mercati globali, che impone il perseguimento di strategie, diversificate e complesse, di penetrazione. E presenza sui mercati internazionali, in termini commerciali distributivi, produttivi e territoriali.

### *3.3 Evoluzione e Innovazioni sviluppate nel distretto: dagli anni '60 alla crisi economica*

Le origini del distretto del mobile di Pesaro risalgono al secondo dopoguerra quando, da una fitta rete di artigiani, si sviluppano numerose aziende tra loro simili e poco specializzate in merito a tipologia di prodotto. In questo quadro di sviluppo orizzontale delle imprese distrettuali, negli anni '60 si assiste all'aumento dimensionale delle aziende, grazie ai primi processi di up-grade tecnologici che, permettono una riduzione dei costi attraverso la ricerca delle economie di scala. In questo periodo nascono le imprese più grandi che diventeranno le capofila del distretto, Scavolini, Febal, Berloni, Biesse e IFI.

Da questo contesto inizia svilupparsi anche il settore collegato dei macchinari per la lavorazione del legno, di cui Biesse rappresenta un esempio di eccellenza; nasce come produttrice di macchinari per la lavorazione del legno, e nel corso del tempo ha fornito in primis al distretto e poi al settore del legno-arredo innovativi strumenti per industrializzare una produzione allora poco efficiente.

Nel 1966, nasce la prima cucina componibile ideata dal designer milanese Marco Zanuso subito commercializzata dalle aziende del distretto della Brianza, questa innovazione cambia radicalmente il modo di vivere la cucina rendendola abitabile. Nel distretto Pesarese la Berloni, all'epoca "Mobili Berloni" riconosce il potenziale di questa innovazione e dirotta immediatamente la produzione dei mobili da cucina nella produzione di cucine componibili. Di seguito gran parte delle aziende del distretto sono andate a specializzarsi nel comparto

delle cucine, convergendo verso il design dominante della cucina componibile. Questa può essere identificata come un'innovazione radicale, poiché ha cambiato il modo di vivere una stanza dell'casa rendendola abitabile e conviviale. Le aziende del distretto di Pesaro si sono mosse in questa direzione ma senza una grande velocità che potesse conferirgli dei vantaggi: per questo inizialmente non riuscirono a imporsi nelle fasce medie-alte del mercato già occupate dalle aziende del Nord Italia.

Il distretto di Pesaro deve la sua crescita e il consolidamento della struttura produttiva nei suoi primi decenni di vita alla domanda proveniente dai mercati del Centro e Sud Italia, facilmente raggiungibili fisicamente e commercialmente da un punto di vista strategico: i gusti dei consumatori meridionali erano rivolti a un prodotto di fascia bassa, senza particolari richieste per quanto riguarda lo stile e in quanto a tempi e servizi di vendita e post-vendita.

I mobili pesaresi, grazie a un prodotto di facile accesso, di fascia medio-bassa, qualità non elevata, ma molto competitivo, in quegli anni riescono a ritagliarsi un loro spazio, affermandosi nel panorama produttivo nazionale del settore legno-arredo, nel quale spiccavano la Brianza, identificata già allora con il design e l'elevata qualità; i distretti veneti, caratterizzati da grandi capacità produttive, da dimensioni aziendali molto articolate e da una maggiore propensione alla proiezione internazionale. In questo contesto possiamo vedere come le aziende del distretto pesarese hanno provato a differenziare i propri prodotti rispetto a quei competitor già presenti nel mercato e difficilmente raggiungibili.

Negli anni '70, molteplici shock internazionali innescano un processo di disintegrazione del processo produttivo; le imprese nate in questi anni erano specializzate in fasi della filiera e lavoravano su commessa per le imprese finali dentro e fuori il distretto. Il distretto decide dunque di innovarsi ed evolversi attraverso il decentramento produttivo e il ricorso alla subfornitura, riducendo l'incidenza dei costi fissi e aumentando l'elasticità e la flessibilità del distretto, rendeva lo stesso meglio attrezzato a rispondere ad adattarsi alle variazioni di una domanda instabile senza aumentare i costi di produzione.

Il risultato di questa azione è la definitiva affermazione di Pesaro come distretto industriale: la presenza di una struttura produttiva composta da numerose piccole imprese specializzate per fase di produzione e altamente integrate tra loro, profondamente radicate nel tessuto locale favorisce la nascita di una serie di relazioni tra le stesse, che si sviluppano attorno a un capofila che cura le funzioni strategiche, il coordinamento, la progettazione e che si confronta col mercato finale.

In questi anni, la domanda, diventa più complessa e sofisticata e induce una crescente differenziazione per prodotto. Il distretto, pur mantenendosi complessivamente su fasce di mercato basse e medio-basse, imitando nel design le imprese lombarde, passa da una produzione centrata sui mobili di stile a una produzione più rivolta ai mobili contemporanei. In questo periodo dunque vediamo come le aziende Pesaresi cerchino di comunicare con i consumatori per capire le esigenze ancora non soddisfatte dai competitor. Scavolini tra tutte era la più spiccata e, con l'obiettivo di posizionarsi su tutte le fasce di mercato, produceva molteplici linee differenti tra loro (per prezzo e qualità) indirizzati a vari gruppi di consumatori.

Una impresa del distretto Pesarese si è distinta particolarmente nel design ed è la Febal Casa, che ha voluto fronteggiare le imprese del nord Italia con una proposta per la fascia alta dei consumatori che aveva l'obiettivo di essere unica a livello stilistico e funzionale. Alcuni modelli di cucine Febal sono diventati dei veri e propri simboli dell'arredamento italiano: la cucina Bella negli anni '70, la cucina Allegra negli anni '80 e la cucina Flipper negli anni '90. Con il rallentamento delle vendite nei mercati tradizionali nazionali legata agli shock anni '70, i produttori pesaresi si adoperano per compensare questa contrazione della domanda interna con un incremento delle esportazioni verso l'estero. Il distretto comincia dunque a orientarsi verso altri paesi, come quelli del Medio Oriente, arricchiti grazie al petrolio e attratti dallo stile occidentale, più per reazione alla crisi dei mercati interni che per l'avvio di una esplicita strategia di internazionalizzazione.

Negli anni '70 la Biesse, già citata impresa di macchine per la lavorazione del legno, lancia la prima foratrice per il legno a controllo numerico e il primo centro di lavoro a controllo numerico per il legno, due innovazioni tecnologiche di grande importanza per tutto il comparto nazionale del mobile.

La Scavolini a metà anni '70 iniziava a costruire il suo brand, prima nel distretto a riconoscere l'importanza di avere un marchio forte, investe inizialmente nella sponsorizzazione di una squadra di basket della città di Pesaro e in pubblicità su carta stampata nelle riviste specializzate che ha previsto l'utilizzo di testimonial come Raffaella Carrà che ha fatto dei prodotti Scavolini "La cucina più amata dagli italiani".

Nel corso degli anni '80 e '90 si va consolidando un gruppo di grandi imprese, prevalentemente operanti del settore cucine, che si sono imposte quali leader del sistema locale, per la capacità di innovare il modello organizzativo interno ed esterno e di presidiare meglio la fase di commercializzazione e distribuzione. E' in questi anni che la Scavolini

innova il suo modello organizzativo e decide integrare verticalmente la maggior parte delle fasi della produzione grazie ad un ingente investimento nel proprio stabilimento produttivo e ad alcune acquisizioni, ricorrendo alla subfornitura solo per poche attività.

Si sviluppano, inoltre, dimensionalmente e tecnologicamente, diverse imprese della subfornitura e si potenziano comparti produttivi laterali e complementari a quelli core del mobile. Nel 1993 a Pesaro nasce il COSMOB, un centro specializzato per il settore legno-arredo, che supporta le aziende della filiera, fornendo servizi reali nei campi di ricerca applicata, trasferimento tecnologico, innovazione, qualità dei prodotti e design.

La crisi del Golfo di quegli anni determina una minore profittabilità dei mercati arabi, per cui il distretto ricerca altri acquirenti, puntando verso il Nord America e il Giappone. Le imprese di Pesaro tentano di utilizzare lo stesso approccio anche in questi mercati, caratterizzati da un sistema distributivo evoluto e concentrato, che mal si presta al tipo di transazione offerta. Ne discendono rapporti, prevalentemente episodici piuttosto che di lungo periodo.

Nei primi anni 2000 le imprese iniziano ad affacciarsi sul mondo dell'internet sviluppando i primi siti web. Scavolini è sempre l'apripista nel distretto e costituisce il primo sito web, parallelamente sviluppa anche una community Kitchens.it di riferimento per gli specialisti del settore. L'azienda negli anni ha continuato ad investire in questo campo, ed ha sviluppato anche un canale di vendita digitale e-commerce che permette di acquistare i prodotti dal sito internet.

Il periodo della crisi economica ha avuto impatti molto negativi sul settore e sul distretto, la provincia di Pesaro è stata riconosciuta come la terza in Italia per numero di attività cessate. Di fatti, le piccole e medie imprese del distretto pesarese sono state messe a dura prova da questa sfida di mercato, la maggior parte di esse erano mere attività artigiane senza capacità di innovare e di risorse da investire. Anche le imprese più grandi hanno accusato il colpo, Febal e Berloni a causa di un forte indebolimento finanziaria e a una gestione miope del business, sono state costrette a cedere grandi quote del capitale ad aziende straniere, pur mantenendo la manifattura made in Italy che li ha forgiati.

Dal 2007 il comparto ha registrato un calo dei consumi interni del 39,1% e una riduzione del fatturato del 33%. Il numero delle imprese attive è diminuito del 12,6% e quello degli addetti impiegati del 21,1%. Le esportazioni hanno avuto una contrazione del 13,1%, anche se i mercati esteri rappresentano il principale sbocco delle vendite del settore. Una timida ripresa dell'export (+2,9%) si è avuta nel 2015.

Negli ultimi anni le aziende che sono state in grado di risollevarsi dalla crisi sono quelle che sono state in grado di riconoscere nuove opportunità nell'innovazione tecnologica e digitale e di differenziarsi nella produzione di mobili di design.

### *3.4 I piani di incentivi per il rilancio dell'innovazione nel distretto*

La crisi economico finanziaria partita nel 2008 dal settore immobiliare ha avuto risvolti catastrofici sul distretto del Mobile di Pesaro. Da quegli anni a questa parte poche sono state le aziende in grado di riprendersi e ben più rare le aziende che non hanno accusato il colpo. Dopo i primi anni di completo stallo e di corsa ai ripari sono intervenute le istituzioni per portare speranza e motivazione imprenditoriale alle aziende ancora in piedi.

Grazie ad un'iniziativa partita dalla collaborazione di COSMOB e FederlegnoArredo nel 2014 è stato poi varato assieme alle istituzioni regionali un piano di incentivi all'innovazione per le aziende del distretto del mobile di Pesaro.

Promuovere il rinnovamento del distretto del legno e arredo delle Marche puntando su modalità nuove di vivere la casa: una progettazione strategica del "sistema abitare" da attuare nell'ambito delle politiche industriali nazionali, in collaborazione con Confindustria Marche e FederLegno Arredo. L'Accordo quadro tra la Regione e le due associazioni imprenditoriali che avvia una collaborazione quadriennale per innovare e qualificare il settore dell'arredamento, con il supporto del Centro tecnologico Cosmob. L'intesa delinea strategie a medio e lungo termine di innovazione, qualificazione e internazionalizzazione dei prodotti, a sostegno del settore arredamento. Il Piano di azione pluriennale, in cui si articola il progetto strategico Abitare, punta a aumentare la capacità di accesso e di utilizzo dei fondi europei (in particolare quelli dell'innovazione); potenziare la filiera legno-arredo; aggregare in rete le piccole e medie imprese; rafforzare la presenza sui mercati internazionali (in particolare gli emergenti).

Il progetto sviluppato dalla Regione nell'ambito della programmazione Por Fesr e Fse 2014-2020, è nato con l'obiettivo di sviluppo di nuovi prodotti e processi produttivi innovativi.

Il Fondo Europeo di Sviluppo regionale (FESR) è uno dei fondi strutturali comunitari e ha lo scopo di contribuire al potenziamento della coesione economica e sociale. I finanziamenti per il territorio della Regione Marche, secondo il **nuovo Programma Operativo Regionale FESR 2014-2020** ammontano a € **585.383.288,00** e prevedono **otto assi prioritari di intervento** in linea con gli obiettivi della politica di coesione e della Strategia EU 2020. In

particolare i fondi che interessano il distretto sono quelli dell'asse 1 che promuovono gli investimenti delle imprese in R&S sviluppando collegamenti e sinergie tra imprese, centri di ricerca e sviluppo e il settore dell'istruzione superiore, in particolare promuovendo gli investimenti nello sviluppo tecnologico e l'innovazione (Risorse assegnate: 114.187.378,00 € da ripartire ai vari settori destinatari del progetto).

Alberto Scavolini, consigliere incaricato del gruppo cucine commenta così il piano "La difesa del nostro sistema manifatturiero va fondata prioritariamente sul suo rinnovamento o, meglio, sul potenziamento delle opportunità di innovazione e internazionalizzazione da offrire alle imprese. La Regione Marche, tramite il Progetto strategico del sistema abitare che ha come obiettivo il sostegno alla realizzazione e commercializzazione di collezioni innovative nei settori del Made in Italy, in cui sono recepite le linee di politica industriale condivise anche con la Federazione, pone concretamente le basi per un lavoro comune. Occorre adesso fare massa critica, in modo da sfruttare al massimo questa opportunità".

Per consolidare e rafforzare la crescita è necessario intensificare le azioni di spinta alla ripresa e alla competitività delle imprese. L'esigenza di sostenere il settore Legno e Arredo nasce da uno scenario caratterizzato da una forte crisi che dura ormai da cinque anni. Il mobile italiano è apprezzato soprattutto in Europa, con conseguenti opportunità di sviluppo nel resto del mondo.

Nel 2016 i fondi europei disponibili erano 7,6 milioni, le richieste pervenute sono state 127 di cui 92 hanno avuto accesso ai finanziamenti. Da questi contributi concessi sono stati generati più di 17 milioni di investimenti innovativi. L'arrivo dei finanziamenti hanno dato un valore più concreto del sostegno che le infrastrutture stanno dando al distretto. Conseguentemente l'azione congiunta dei bonus messi in campo dal governo per l'acquisto di mobili e della Regione Marche (6 milioni più altri 4) per progetti anticrisi legati all'innovazione tecnologica hanno dato nuovo vigore al distretto del mobile marchigiano.

Al momento l'innovazione è una strategia vincente, le aziende che riescono ad investire di più sono quelle di maggiori dimensioni. Anche se negli ultimi anni grazie a dei concorsi pubblici per finanziare progetti concreti di PMI stanno riscuotendo un discreto successo, uno di questi è il caso della cucina intelligente Hi-Pedini di cui parleremo in seguito.

Il Distretto grazie a questi incentivi e aiuti strategici è ad oggi molto dinamico, l'aiuto offerto soprattutto alle micro, piccole e medie imprese (da cui il territorio è prevalentemente costituito).

### *3.5 Strategie e dinamiche di Innovazione nel distretto*

L'innovazione è una delle leve decisive per portare il sistema locale pesarese verso posizioni di forza nel contesto competitivo internazionale. Una forte capacità innovativa, consentirebbe a diverse imprese distrettuali di superare definitivamente la fase in cui l'internazionalizzazione è limitata a una modesta attività di esportazione, spesso occasionale e per lo più orientata verso mercati meno evoluti. Attualmente non tutti gli aspetti dell'innovazione appaiono presidiati nel sistema produttivo pesarese; se da una parte sono ingenti gli investimenti in macchinari, che comportano dunque miglioramenti anche nel prodotto, dall'altra l'organizzazione della produzione rimane un anello debole della catena del valore.

L'innovazione è principalmente curata dai subfornitori, che realizzano investimenti sui macchinari per la produzione e sul prodotto stesso, introducendo strumenti flessibili e tecnologicamente adeguati che permettono la diversificazione dell'offerta sempre più personalizzabile in risposta alle esigenze del singolo cliente. Dunque l'innovazione è prevalentemente portata avanti in termini di efficienza nel processo e velocità alla risposta negli ordini.

Recentemente si sta investendo sulla meccanizzazione e sulla semi-automazione delle fasi di pre-montaggio. Montaggio e assemblaggio in modo da ridurre i tempi di produzione e gli errori umani. Questo specialmente grazie alle nuove tecnologie di Industria 4.0 e ai relativi piani di incentivo statali ed europei, di cui molte aziende stanno attualmente usufruendo. Principali promotori di tali strategie di filiera sono le grandi marche, che curano l'aspetto della qualità sia nel processo, che nel prodotto e nel servizio. Un altro ambito di ricerca importante è l'innovazione sui materiali alternativi al legno, mirante ad arricchire la varietà del prodotto.

Il design è poi un altro aspetto che richiede grande attenzione dalle imprese del distretto che sono state storicamente in una posizione di "imitatore", attualmente vi è la tendenza cercare collaborazioni con attori esterni anche di fama nazionale e internazionale, considerati sempre più importante nel settore del legno-arredo per definire prodotti innovativi e determinare la competitività e il successo dell'azienda.

La spinta all'innovazione della struttura organizzativa appare invece più debole. Il ricorso al decentramento e alla subfornitura, anche se ha contribuito a creare grandi imprese di subfornitura tecnologicamente avanzate, ora si traduce in lentezze e inefficienze produttive

che si ripercuotono sull'interno processo produttivo, diventando un elemento che va invece a detrimento della qualità del prodotto e del servizio.

Parte del distretto presidia le variabili di innovazioni di prodotto e processo produttivo, ma l'innovazione di servizio non riceve l'attenzione necessaria, a causa della scarsa organizzazione produttiva.

Il ricorso alle ICT, Information and Communication Technologies risulta necessario, ma ancora poco utilizzato, per incontrare le esigenze dei consumatori. Anche nel comparto del mobile infatti, si rendono sempre più necessari i supporti informatici: il cliente vuole progettare il proprio arredamento prima di procedere all'acquisto, per avere soluzioni ottimali e in linea con i suoi bisogni. Inoltre, deve essere garantita una ampia serie di servizi connessi alla vendita, quali il ritiro dell'usato, la consegna e il montaggio.

### *3.6 Pedini Cucine: la cucina intelligente Hi Pedini*

Pedini cucine è un ottimo esempio di impresa pesarese ha saputo investire dopo la crisi in innovazione, il focus dell'azienda è andato sulla digitalizzazione e l'industria 4.0. Strategia di innovazione percorsa accanto ad una continua ricerca dell'internazionalizzazione che porta l'azienda oggi ad esportare l'85% del fatturato, che a fine 2017 è di quasi 18 milioni di euro. Risultato di ricerca interna e partnership con Microsoft e la startup IoMote è la cucina Hi Pedini, la prima cucina intelligente del Made in Italy.

Hi Pedini è il risultato dell'orientamento strategico del brand che si è spinto in avanti, sfruttando le nuove opportunità offerte dall'industria di ultima generazione. Il progetto ha visto lo sviluppo di un avanzato sistema di intelligenza artificiale integrato in una cucina capace di offrire un inedito livello di interazione con l'utente. Tenendo come punti fermi gli aspetti di design, qualità ed ergonomia che il brand garantisce da sempre, oggi diventa fondamentale rispondere con un'offerta di valore aggiornata alle aspettative dei clienti. Dunque, il gioco sta nella capacità di offrire un plus che migliora la qualità della vita. Questo oltre ad essere un esempio di innovazione tecnologica è un bell'esempio di "open innovation", che è stato anche messo in mostra presso il Microsoft Technology Center della Microsoft House di Milano.

Cosa fa la cucina intelligente? Abilita un'interazione veloce e intelligente, è in grado di comprendere gli input vocali delle persone e di reagire in modo coerente. Praticamente, si assiste all'integrazione di una piattaforma cloud, di servizi di riconoscimento vocale basati sull'intelligenza artificiale, di un'applicazione evoluta e di sensori applicati all'interno di ante. E' possibile parlare con la cucina controllando dal proprio smartphone parametri come i consumi e la qualità dell'aria, o ricevendo allarmi nell'eventualità di fughe di gas o perdite d'acqua.

Il CEO di IoMote Claudio Carnevali commenta così il progetto “Credo che abbiamo alzato l'asticella di un intero settore, mostrando come stia cambiando l'interazione con il proprio ambiente. E lo abbiamo fatto con una soluzione non da laboratorio, ma pronta da domani per il mercato”

Hi Pedini è stata sviluppata in logica 4.0 per facilitare la vita delle persone e per offrire un'esperienza unica al passo con i tempi, per i consumatori più pretenziosi e che chiedono ai prodotti di arredamento un qualcosa in più che poche aziende sanno dare.

Il progetto di Pedini Cucine è anche un ottimo esempio di innovazione aperta, “open innovation” in cui l'azienda pesarese ha compreso l'importanza di collaborazioni specializzate per ottenere risultati eccellenti.

### *3.7 Scavolini: il nuovo sistema di arredamento Box Life*

Scavolini Spa è uno dei grandi cucinieri del distretto del mobile di Pesaro, l'unica che è rimasta tale anche durante la crisi. L'azienda ha infatti reagito in maniera proattiva, investendo continuamente: prima rinnovando il proprio impianto produttivo in un'ottica green poi estendendo la sua produzione dalla cucina al living e all'arredo per il bagno.

Per molti anni le imprese del distretto di Pesaro hanno imitato il design dei prodotti delle aziende del nord Italia, specialmente guardando alla Brianza nota per questo elemento distintivo. Imitazione non è personalità si sa, e la Scavolini grande impresa cuciniera del distretto di Pesaro se ne è accorta in fretta; infatti non si è tirata indietro nella corsa ai designer, ha sviluppato un susseguirsi di collaborazioni con importanti artisti e personaggi dello spettacolo: come testimonia la cucina Mia lanciata questo anno con Carlo Cracco.

La Scavolini ha registrato nel 2017 un fatturato di 176 milioni, in crescita rispetto agli anni precedenti. L'amministratore delegato Fabiana Scavolini commenta questo risultato dicendo che è il frutto di un importante investimento in ricerca e sviluppo e di contingenti strategie di

internazionalizzazione e innovazione. “La formula del nostro successo è sempre la stessa: prodotti di design e di qualità made in Italy, attenzione ai dettagli, massima libertà compositiva, ampiezza di gamma sia in termini di prezzo che di stile, eccellente servizio assistenza e affidabilità del brand, oltre a un’efficace rete di vendita” aggiunge l’AD del gruppo Scavolini.

Queste sono state le chiavi del successo del gruppo Scavolini, che è stata una delle poche aziende del distretto del mobile di Pesaro a riuscire a mantenere l’impegno di investimento anche nel periodo della crisi economica grazie a delle intelligenti manovre finanziarie adottate negli anni precedenti. Di fatti l’azienda dal 2006 a questa parte ha rivoluzionato il suo business allargando la gamma di prodotti offerti ed estendendosi in altre aree della casa: bagno e living. Dunque, possiamo dire che la dinamicità della Scavolini le abbia fatto guadagnare spazio nel mercato, e il suo ultimo progetto è pronto per rivoluzionare il sistema d’arredo delle abitazioni contemporanee.

Box Life, sviluppato con lo studio di design internazionale Rain Light e lo studio di architettura americano HOK, è un intelligente schema di progettazione di interni. Un sistema completo e modulare contraddistinto da elevata adattabilità che nasconde infinite funzioni e al tempo stesso fonde zona giorno e notte per raggiungere la massima flessibilità nell’organizzazione.

Il progetto nasce da una sfida posta dal mercato, che è quello di trovare delle soluzioni per l’arredamento delle abitazioni più piccole che siano la perfetta sintesi tra estetica e funzionalità. Lo studio dunque è partito dai consumatori, da uno stile di vita nomade dovuto ad una grande mobilità e da metrature ridotte. Scavolini dunque si è chiesto come organizzare lo spazio in una maniera intelligente, senza rinunciare al gusto e all’eleganza. Il motto è semplice: basta nascondere per organizzare al meglio lo spazio!

Il sistema è basato su una linea di prodotti modulari Scavolini Switch che viene combinata in una logica smart. Il gioco si basa tutto sulle pannellature come mostrano le immagini riportate sotto, ricavate dai render della presentazione del progetto al Salone Internazionale de Mobile di Milano ad Aprile 2018.



Quello che emerge da questo nuovo progetto è come Scavolini sia stata in grado di capire le evoluzioni nella domanda di mercato e di applicarla alla progettazione dei mobili d'arredo. Il servizio oggi, è una parte integrante del prodotto ed è fonte di differenziazione da altre aziende concorrenti. Di fatti, il nuovo progetto Life Box usa i mobili dell'azienda Scavolini, ma arrangiati e combinati secondo una logica intelligente e di design che fa capire al consumatore finale tutte le potenzialità dei prodotti e gli permette di utilizzarli al meglio, facendogli percepire un valore più alto.

## **Conclusioni:**

La recente crisi economica ha duramente colpito il settore del Legno-Arredo, registrando un calo significativo nel numero di aziende, posti di lavoro e fatturato.

Il settore necessita di evoluzioni nell'ottica di una maggior propensione all'esportazione e al miglioramento della qualità, del design e dell'innovazione. Queste modifiche comportano essenzialmente progressi a livello tecnologico e innovazioni del modello di business.

Sono state individuate a livello nazionale tre direttrici su cui sviluppare le attività dell'industria del mobile: qualità, innovazione ed internazionalizzazione.

Investimenti continui in competenze, design, creatività, ricerca, innovazione e nuove tecnologie possono portare alla realizzazione di nuovi prodotti in linea con l'evoluzione dei consumatori e delle loro esigenze. La ricerca in ambito tecnologico (nuovi materiali, nuovi processi) e ambientale (implementazione di processi di circolarità e di eco-sostenibilità) può portare alla creazione di posti di lavoro di personale altamente qualificato e questo conferirebbe al settore un grande potere attrattivo.

La strategia d'intervento operativa per una maggior competitività dell'impresa del settore Legno-Arredo si articola su diversi elementi chiave su azioni di tipo strutturale e infrastrutturale.

Il distretto di Pesaro non è nato da una cultura imprenditoriale bensì da una tradizione artigiana e da una mentalità forse troppo ristretta per pensare ad un orizzonte temporale di lungo periodo. Non è una storia di visionari, ma di grandi lavoratori che imparano dagli errori e che con il susseguirsi delle generazioni hanno provato a reinventarsi. La crisi ha indubbiamente portato alla luce i limiti del tessuto industriale marchigiano in questo specifico settore.

Ciò che emerge dall'analisi svolta sull'evoluzione del distretto di Pesaro è come l'innovazione abbia acquisito un'importanza crescente nelle strategie aziendali, fino a diventare essenziale per il sostentamento delle imprese. Innovazione e dinamicità devono permeare nella cultura delle aziende, così da attirare individui e quindi risorse che portino avanti tale visione.

All'interno del distretto del mobile di Pesaro il proposito è quello di riuscire a realizzare una attività di ricerca e sviluppo continua, che mira ad apportare innovazioni di prodotto, processo e organizzativa attraverso l'individuazione e l'applicazione di nuove soluzioni tecnologiche per le imprese attraverso la collaborazione tra queste ultime e centri di ricerca ed università di rilievo internazionale su diversi ambiti (nuovi materiali funzionali, circolarità del prodotto

d'arredo, domotica e arredi smart, automazione dei processi produttivi, riduzione dell'inquinamento indoor).

Gli sforzi e gli investimenti delle aziende che fino ad oggi sono state in grado di seguire queste direttrici sono stati ripagati e forniscono esempi positivi e stimolanti ad aziende ancora in fase di stallo.

Parole: 11.994

## BIBLIOGRAFIA:

BOWER J. L., CHRISTENSEN C.M., 1995. *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. Harvard Business Review Press, 73(1), 43-53.

CHANDY R. K., TELLIS G. J., 2000. *The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation*. Journal of Marketing, 64(3), 1-17.

CHESBROUGH, H.W., 2003. *The era of open innovation*. MIT Sloan Management Review, 44(3), 35-41.

CHRISTENSEN C. M., RAYNOR M., e MCDONALD R., 2015. *What is Disruptive Innovation*. Harvard Business Review, 12, 44-53.

DARDANELLO F., et al., 2015. *10 verità sulla competitività italiana: focus sul settore legno arredo*. Disponibile su:  
<[http://www.symbola.net/assets/files/270x210\\_Federlegno\\_ITEN\\_1425290193.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/270x210_Federlegno_ITEN_1425290193.pdf)>. Data di accesso: [10/07/2018].

DINI G., GOFFI G. e BLIM M., 2015. *Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano*. Economia Marche journal of applied economics, 34(5), 1-29.

FEDERLEGNOARREDO, 2016. *Lo stato di salute della filiera del legno arredo*. Disponibile su: <<http://www.federlegnoarredo.it/ContentsFiles/Filiera%20e%20Sicilia%20-%20press%20kit.pdf>>. Data di accesso: [18/07/2018]

HENDERSON R. M., CLARK K.B., 1990. *Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing*. Administrative Science Quarterly, 35, 9-30.

INTESA SAN PAOLO, 2008. *L'Industria del mobile in breve*. Disponibile su:  
<[www.group.intesasanpaolo.com/portallisir0/isInvestor/PDF\\_studi/Studi%20di%20settore\\_industria%20del%20mobile.pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/portallisir0/isInvestor/PDF_studi/Studi%20di%20settore_industria%20del%20mobile.pdf)> Data di accesso: [18/07/2018].

ISTITUTO PER LA PROMOZIONE INDUSTRIALE, 2000. *Industria del legno e dell'arredo*. Disponibile su: <[www.monitorsettori.it/filca/documenti/legno\\_arredo\\_IPI.pdf](http://www.monitorsettori.it/filca/documenti/legno_arredo_IPI.pdf)>  
Data di accesso: [15/07/2018].

JOHNSON G., WHITTINGTON, R., SCHOLES, K., 2014, *Strategia aziendale*, Italia: Pearson.

MUSOLINO D., a cura di., 2007. *Il distretto del mobile di Pesaro Tra dinamismo e continuità*, Milano: Libri Scheiwiller.

MUSSI, G., 2011. *Gestire l'innovazione, limiti e potenzialità della tutela brevettuale.*, Italia: Edizioni nuova cultura.

SCHUMPETER, J. 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londra: Harper & Brothers.

SCHUMPETER, J., 1977. *Teoria dello sviluppo economico*. 2 ed. Italia: Nuova Biblioteca.

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L. 2014. *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. 2 ed. Italia: Hoepli.

VON HIPPEL E. 2005, *Democratizing Innovation*. Massachussets: The MIT press.

#### **SITOGRAFIA:**

ANON., 2016. Nelle marche si rinnova il distretto del mobile. *Altro giornale Marche [online]*. Disponibile su: < <https://www.altrogiornalemarche.it/2016/03/nelle-marche-si-rinnova-il-distretto-del-mobile/>>. Data di accesso:[22/08/2018]

ANON., 2017. Nasce Hi Pedini, la cucina “parlante” figlia dell’intelligenza artificiale. *Internet4things [online]*. Disponibile su: < <https://www.internet4things.it/iot-library/nasce-hi-pedini-la-cucina-parlante-animata-dallintelligenza-artificiale/>>. Data di accesso: [16/07/2018]

ANON., 2018. Il legno-arredo investe nel 4.0. *Pambianco design [online]*. Disponibile su: < <https://design.pambianconews.com/il-legno-arredo-investe-nel-4-0/>>. Data di accesso: [20/08/2018].

ANON., 2018. Il design e l'arredo italiano valgono 41 miliardi di euro. *True Numbers* [online]. Disponibile su: < <https://www.truenumbers.it/design-arredo-italiano/>>. Data di accesso: [20/08/2018].

ANON., 2018. Box life, la soluzione smart di Scavolini a Eurocucina 2018. *Cose di casa* [online]. Disponibile su: < <https://www.cosedicasa.com/arredamento/box-life-la-soluzione-smart-di-scavolini-a-eurocucina-34256>>. Data di accesso: [17/07/2018].

BATTISTI D., 2017. Strategie di marketing per il settore arredamento: numeri e tendenze. *Domino* [online]. Disponibile su: < <https://www.domino.it/it/blog/strategie-di-marketing-per-il-settore-arredamento-numeri-e-tendenze>>. Data di accesso:[15/07/2018].

FATTORINI M., 2013. Scavolini la cucina investe nella crisi. *Linkiesta* [online]. Disponibile su: < <https://www.linkiesta.it/it/article/2013/11/06/scavolini-quando-la-cucina-investe-nella-crisi/17550/>>. Data di accesso: [20/07/2018].

ODDO G., 2012. Le cucine di Pesaro alla sfida dei mercati. *Il sole 24 ore* [online]. Disponibile su: < [http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-10-25/cucine-pesaro-sfida-mercati-081216\\_PRN.shtml](http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-10-25/cucine-pesaro-sfida-mercati-081216_PRN.shtml)>. Data di accesso: [01/08/2018].

ROMANO M., 2017. Dai bonus una spinta al distretto del mobile marchigiano. *Il sole 24 ore* [online]. Disponibile su: < <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-05-30/dai-bonus-spinta-distretto-mobile-marchigiano-162236.shtml?uuid=AEgDkoVB>>. Data di accesso: [15/07/2018].

ROMANO M., 2017. Pedini punta su Cina e digitalizzazione. *Il sole 24 ore* [online]. Disponibile su:< <http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/impresa-e-territori/2017-02-13/pedini-punta-cina-e-digitalizzazione-192804.shtml?uuid=AEEsLJV>>. Data di accesso: [16/07/2018].