



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in Economia e Management

“Dinamiche evolutive nei rapporti di filiera nel settore delle cucine: Evidenze e casi studio”

“Evolutionary dynamics between producers and suppliers in the kitchen sector: Evidence and case studies”

Relatore:
[Chiar.mo] prof. Marco Cucculelli

Tesi di laurea di:
Elia Cartuccia

Anno accademico 2020-2021

*A mia madre Gisella, che cerca
di farmi capire ogni giorno che donare è meglio che ricevere.*

INDICE

INTRODUZIONE	1
I LE SCELTE DI INTEGRAZIONE E DIS-INTEGRAZIONE VERTICALE NELLE IMPRESE. IL FRAMEWORK TEORICO DI RIFERIMENTO	5
I.1. L'INTEGRAZIONE VERTICALE: STORIA, BENEFICI E COSTI, FORME CONTRATTUALI.....	5
I.2. L'OUTSOURCING: DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E CENNI STORICI	12
I.3. LA LETTERATURA ECONOMICA SULLA TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA DI SETTORE	16
II LA FILIERA DEL LEGNO-ARREDO ITALIANA E IL SETTORE DELLA CUCINA componibile: STORIA E TREND RECENTI	23
II.1. STORIA ED EVOLUZIONE DEL SETTORE ITALIANO DELLA CUCINA COMPONIBILE.....	23
II.1.1. IL DISTRETTO DEL PESARESE	24
II.1.2. IL DISTRETTO DI TREVISO-PORDENONE	31
II.1.3. IL DISTRETTO DELLA BRIANZA	34
II.2. LA FILIERA DEL LEGNO-ARREDO E IL SETTORE DELLA CUCINA: CONSISTENZA E TREND RECENTI.....	39
II.2.1. LE MARCHE ED IL DISTRETTO DEL PESARESE	50
II.2.2. IL VENETO ED IL POLO INDUSTRIALE DI TREVISO	54
II.2.3. IL FRIULI-VENEZIA GIULIA ED IL POLO INDUSTRIALE DI PORDENONE	57
II.3. LA CRISI DEL 2008 E LE RISPOSTE STRATEGICHE DEI DISTRETTI NAZIONALI.....	61
III L'EVOLUZIONE DELLE SCELTE DI INTEGRAZIONE VERTICALE DEI LEADER NAZIONALI DEL SETTORE DELLA CUCINA	65
III.1. CARATTERISTICHE, METODI E PRESUPPOSTI TEORICI DELLO STUDIO DI CASO	65
III.2. L'INDAGINE SUI PRINCIPALI CUCINIERI ITALIANI	70
III.2.1. LE SCELTE DI MAKE OR BUY DELLE IMPRESE LEADER DELLA CUCINA	72

III.2.2. I LEGAMI TRA LE SCELTE DI MAKE OR BUY E VALORI DI BILANCIO, INDICI DI REDDITIVITÀ, SVILUPPO E LIQUIDITÀ.....	80
III.2.3. NUMERO E COMPOSIZIONE DEI FORNITORI DELLE IMPRESE LEADER	87
III.2.4 LA LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA DEI FORNITORI DEI CUCINIERI LEADER E LA SUA EVOLUZIONE	89
III.2.5. GLI ATTUALI CRITERI DI SELEZIONE DEI FORNITORI DA PARTE DEI CUCINIERI LEADER	91
III.2.6. I RAPPORTI DI FILIERA: ESCLUSIVITÀ LAVORATIVA, TEMPISTICHE DEI CONTATTI E DIVERSIFICAZIONE DEI FORNITORI	93
III.3. L'INDAGINE ALLA LUCE DELLA LETTERATURA ACCADEMICA DI RIFERIMENTO	94
IV LE POSSIBILI IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER UNA PMI.....	99
IV.1. L'IMPRESA, I SUOI MERCATI ED IL SUO MODELLO DI BUSINESS	99
IV.2. LE POSSIBILI LINEE STRATEGICHE PER IL MERCATO DELLA CUCINA.....	103
V CONCLUSIONI.....	109
BIBLIOGRAFIA	111
SITOGRAFIA.....	114

INTRODUZIONE

Studiando i settori industriali si pone spesso l'attenzione alle dinamiche di innovazione ed evoluzione che si sviluppano al loro interno, in termini sia di rapporti sia tra aziende competitors, sia tra aziende produttrici e il mondo della distribuzione o ancora tra imprese ed il consumatore finale.

Una strada decisamente meno battuta è quella che interessa lo studio dei cambiamenti nelle scelte di manufacturing e nei rapporti di filiera tra i produttori finali di beni ed i loro fornitori: Quali sono le cause alla base di certi cambiamenti tra partner nei rapporti di fornitura? Che impatto hanno le scelte di make or buy sulla struttura di un settore? Come cambia la divisione del lavoro tra questi attori nel tempo? Sono scelte dettate da parametri tecnologici o di costo? Come cambiano le esigenze dei produttori nei confronti dei propri fornitori a seguito di eventi esogeni importanti come una crisi? Quanto incide ancora il fattore geografico nei rapporti tra questi attori? Ci sono possibilità per aziende fornitrici di piccole dimensioni ritagliarsi uno spazio con i produttori leader di un settore?

La presente tesi, con riferimento al settore della cucina componibile in un arco che va dal contesto precedente alla crisi del 2008 fino al periodo pre Covid-19, si propone di far luce su questi temi.

Il campo di osservazione verrà ristretto ai produttori nazionali: Il settore del mobile da cucina assume infatti dei tratti peculiari in ogni paese, non essendoci tra i vari stati uniformità di misure richieste, materiali selezionati, spesa destinata a tali beni dai consumatori, o ancora, di struttura del business: È il caso del Nord America o degli Emirati Arabi, dove come ci viene riportato da Piero Ferrari, direttore della rivista "Industria del Mobile" (che l'autore ringrazia per il suo aiuto in fase di impostazione del presente lavoro), le cucine vengono vendute già installate all'interno degli appartamenti.

In particolare si considereranno i maggiori produttori nei distretti del pesarese e di Treviso-Pordenone, poiché come si vedrà in seguito la dimensione dei cucinieri brianzoli è ancora oggi nella maggior parte dei casi poco più che artigianale.

Il primo capitolo del presente testo sarà quindi una rassegna dei principali concetti teorici in merito alle scelte di integrazione e disintegrazione verticale delle organizzazioni, nonché della letteratura accademica che partendo dalle analisi di Shumpeter sui portatori di

innovazione all'interno di un settore, giunge alla trattazione di come le imprese leader al suo interno ne modellino la struttura sulla base delle loro esigenze.

Il secondo capitolo si aprirà con un'esposizione della storia e tradizione manifatturiera dei tre principali distretti del mobile nazionale (Veneto, Monza e Brianza, Pesaro), proseguendo con il quadro attuale del trend della Filiera Legno-Arredo a livello italiano e un approfondimento dedicato ai trend passati e prospettici del solo settore della cucina.

In chiusura di capitolo saranno presentati i dati relativi alla Filiera disarticolati per le province di Pesaro, Treviso e Pordenone, con un paragrafo dedicato a mostrare come i distretti italiani abbiano risposto alle sfide poste dalla crisi del 2008.

Nel terzo capitolo sarà sviluppato un ampio report tratto dallo studio di casi multipli condotto sui cinque maggiori produttori italiani di cucine per ricavi di vendita.

Verranno in esso indagate le scelte passate ed attuali di make or buy di tali attori, gli eventuali legami tra queste e la struttura dei costi di produzione e gli indici di performance delle imprese, il numero dei loro fornitori ed il variare di questi nell'ultimo decennio, la loro localizzazione geografica, i criteri attualmente utilizzati dai produttori per selezionare un nuovo fornitore, nonché eventuali condizioni di esclusività lavorativa richieste ad un supplier e le possibilità di questi di diversificare i propri prodotti o mercati di sbocco.

La raccolta dati è avvenuta per mezzo di interviste semi-strutturate svolte con i responsabili degli acquisti delle aziende del campione.

Ogni ambito di indagine sarà inoltre triangolato puntualmente da interventi di due fornitori appartenenti ai distretti di Pesaro e Treviso-Pordenone, ma anche dalla figura di un libero professionista specializzato nell'ingegnerizzazione di prodotti d'arredamento appartenenti ad altri settori del mobile.

Il capitolo presenterà inoltre in chiusura un paragrafo dedicato ad inquadrare i risultati dell'analisi svolta nel framework teorico ricostruito nel primo capitolo.

Nel quarto capitolo si individueranno invece le possibili indicazioni strategiche per l'impresa Ekotech srl, una PMI commerciale di accessori per cucine (presso la quale chi scrive è impiegato da un anno e tre mesi come risorsa), che sta ad oggi cercando di sfruttare le potenzialità del mercato dei grandi cucinieri, nel quale è presente marginalmente.

Nel quinto ed ultimo capitolo troveranno spazio le conclusioni finali.

A chiusura di questa parte introduttiva si ha premura di chiarire al lettore che l'analisi svolta ha dunque un doppio proposito: Da un lato essa

vuole dare un quadro esaustivo e fedele delle dinamiche evolutive di manufacturing e dei rapporti di filiera tra produttori italiani OEM ed i loro fornitori, mentre non rientra nei nostri scopi d'indagine un giudizio di merito sulla bontà di queste scelte; dall'altro si propone di fornire spunti per possibili soluzioni all'impresa Ekotech, al fine di aiutarla nel suo percorso di crescita e nel raggiungimento dei suoi obiettivi.

I LE SCELTE DI INTEGRAZIONE E DIS-INTEGRAZIONE VERTICALE NELLE IMPRESE. IL FRAMEWORK TEORICO DI RIFERIMENTO

I.1. L'INTEGRAZIONE VERTICALE: STORIA, BENEFICI E COSTI, FORME CONTRATTUALI

Molto spesso, quando ci si riferisce ad una particolare fase del processo di produzione aziendale, la domanda di fondo che ogni impresa si pone è la seguente: Svolgerla internamente o utilizzare il mercato?

Al fine di rispondere a questo difficile quesito occorre prima di tutto chiarire il significato dell'espressione "integrazione verticale"¹. Con essa si fa riferimento allo svolgimento da parte di un'impresa di una o più fasi del processo produttivo di un bene all'interno della propria organizzazione produttive. La sequenza cronologica e funzionale delle fasi spiega la ragione per la quale il risultante processo di integrazione è definito "verticale".

L'estensione dell'integrazione verticale è indicata dal numero di fasi produttive della catena del valore del settore che l'impresa controlla direttamente; può essere misurata dal rapporto tra il valore aggiunto di un'impresa e i ricavi dalle vendite².

L'integrazione verticale può intendersi:

- A monte, quando l'azienda assume il controllo o la proprietà della produzione di componenti dei suoi prodotti o di altri input precedentemente svolta dai propri fornitori;
- A valle, quando l'azienda assume il controllo o la proprietà di attività precedentemente svolte dai propri clienti;
- Completa o parziale; quando l'azienda svolge internamente tutte le fasi (completa) o solo alcune di esse (parziale) necessarie per la realizzazione del prodotto finito.

Ad esempio, nel settore vitivinicolo alcune aziende sono completamente integrate, producendo vino con uva del proprio raccolto e vendendolo con un sistema di distribuzione diretta, mentre altre sono solo parzialmente integrate, aggiungendo all'uva del

¹ Cfr. R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 2020, pp.337-352.

² Ciò perché maggiore è il numero di fattori produttivi realizzati internamente piuttosto che acquistati dall'impresa, maggiore è il valore aggiunto in rapporto ai ricavi di vendita. Per un ulteriore approfondimento si veda cfr. R.J. MADDIGAN, *The Measurement of Vertical Integration*, Review of Economics and Statistics, 1981, 63 (3) pp. 328-335.

proprio raccolto uva di terzi e vendendo il vino prevalentemente mediante distributori indipendenti³.

Per quanto riguarda invece i fattori che influenzano la scelta delle attività da svolgere all'interno di un'impresa e delle attività da esternalizzare, Ronald H. Coase nel 1937 propose una prima soluzione concentrandosi sul concetto di "costo di transazione" e di "costo relativo"⁴: I mercati non sono privi di costi, ed effettuare un acquisto o una vendita comporta costi in termini di ricerca dei fornitori, definizione, stipulazione e monitoraggio del contratto.

Questi sono alcuni esempi di costi di transazione che, qualora messi a confronto con l'entità dei costi amministrativi del coordinamento interno all'impresa risultassero più alti, farebbero propendere per una integrazione delle attività all'interno dell'impresa stessa.

Ma qual è stato il trend delle scelte di integrazione e disintegrazione verticale delle aziende nel secolo scorso?

Fino agli anni '70, le imprese italiane ed europee erano caratterizzate da un elevato livello di verticalizzazione, che è andata scemando nel tempo, per cui numerose attività svolte nelle imprese sono state affidate ad organizzazioni esterne permettendo da un lato di concentrare le forze sul proprio core business, dall'altro di risparmiare sui costi del lavoro e di gestione relativi a quelle stesse attività (evento riscontrato anche nei distretti nazionali del mobile che verranno analizzati più nel dettaglio nel capitolo successivo).

Nell'ultimo decennio⁵ si sta osservando un nuovo cambio di tendenza circa le scelte del livello di integrazione verticale delle singole imprese.

Si sta comprendendo come il fattore della conoscenza interna all'azienda sia un vantaggio competitivo da preservare, poiché funzionale all'ampliamento dimensionale dell'impresa.

La conoscenza, infatti, è fondamentale nella risposta ai cambiamenti sempre più frequenti della domanda; cambiamenti, intercettati grazie al know-how interno, che consentono alle società di differenziare la loro offerta, poiché la domanda attuale presenta un'ampia diversificazione e che cerca la qualità nei prodotti che i consumatori acquistano.

Questa nuova attenzione alla conoscenza delle imprese aumenta il grado di integrazione verticale della loro struttura: A monte, per far sì che velocità e flessibilità di risposta siano efficienti, per controllare la qualità

³ Cfr. R.M. GRANT, *op.cit.* pp. 337-338.

⁴ Cfr. R.H. COASE, *The nature of the Firm*, *Economica*, 1937, 4 (16) pp. 386-405.

⁵ Cfr. CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L'industria Italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita*, 2011.

dei processi e per stimolare i fornitori a divenire sempre più evoluti ed interattivi; a valle, per catturare quote di valore nei servizi e migliorare lo sviluppo dell'impresa nella funzione commerciale, in un mondo dove la distribuzione conta sempre di più.

Le imprese che competono sul Know-how tendono dunque necessariamente ad una crescita dimensionale.

In sintesi è possibile constatare che nella realtà, anche se per buona parte del XX secolo l'opinione prevalente sia stata più favorevole all'integrazione verticale, con un tendenziale cambio di opinione nel corso degli anni '90⁶ ed un nuovo recente orientamento alla verticalizzazione, imprese dello stesso settore possono compiere scelte differenti in merito all'integrazione verticale ed all'esternalizzazione.

L'obiettivo è dunque identificare i fattori che determinano quale tra la verticalizzazione e l'outsourcing sia la strategia migliore per un'azienda in una specifica situazione⁷.

Tra i benefici dell'integrazione verticale possiamo riconoscere come principali vantaggi:

- Il vantaggio di integrazione fisica dei processi: Risparmi di costo connessi al fatto che due fasi produttive sono effettuate nello stesso stabilimento riducendo costi di trasporto e permettendo un risparmio energetico (si pensi al collegamento tra la raffinazione del petrolio e l'industria petrolchimica). Questo vantaggio non spiega però la necessità di riunire la produzione sotto la medesima proprietà: Occorre dunque considerare le implicazioni dei processi integrati in termini di costi di transazione.
- Lo svantaggio dei costi di transazione negli scambi verticali: Può accadere che non esista la possibilità in una relazione di raggiungere tra le parti un prezzo di equilibrio su cui un fornitore possa negoziare con un acquirente, dipendendo tutto dal relativo potere contrattuale. La dipendenza reciproca tra le parti può dare luogo a comportamenti opportunistici e dissimulazione strategica, principalmente a causa di investimenti specifici nella transazione. Si pensi, ad esempio, al produttore di acciaio e a quello di laminato che costruiscano stabilimenti adiacenti per conseguire economie tecniche. Ciascuno degli impianti sarà vincolato dal fatto che l'altro continui ad operare,

⁶ Si veda T.J. PETERS, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Knopf, New York, 1992.

⁷ Cfr. R.M. GRANT, *op. cit.* pp. 340-347.

e ogni parte può potenzialmente ricattare l'altra. Dunque, investimenti nella transazione elevati incoraggiano l'integrazione verticale, come è anche confermato dai risultati della ricerca empirica⁸.

- Benefici derivanti dal coordinamento: La produzione in house di Tesla (che produce circa l'80% dei componenti e moduli da assemblare delle proprie auto elettriche) solleva i suoi ingegneri e manager dal bisogno di coordinamento e comunicazioni continue con i fornitori.

Tuttavia, l'integrazione verticale comporta dei costi di amministrazione, la cui entità dipende da numerosi fattori:

- Differenze nella scala efficiente minima delle varie fasi della produzione;
- Necessità di sviluppare competenze distintive;
- Problemi nella gestione strategica di attività differenti: Le competenze organizzative e infrastrutture gestionali, la pianificazione strategica e la gestione delle risorse umane e manageriali in un settore possono essere sensibilmente differenti da quelle necessarie in un altro. Ciò spiega infatti perché l'integrazione tra aziende di produzione e catene di distribuzione non sia così frequente.
- Problemi legati agli incentivi: Interagendo sul mercato, acquirente e venditore sono spinti da incentivi "forti", quali l'ottenimento delle migliori condizioni possibili per il primo ed il perseguimento dell'efficienza per il secondo. In caso di integrazione verticale invece questi incentivi si fanno più deboli. Difatti, per creare incentivi più potenti nelle imprese integrate verticalmente sono state istituite divisioni interne aperte alla concorrenza proveniente dall'esterno.
- Effetti competitivi: In caso l'impresa sia monopolista, la decisione di integrarsi verticalmente può portare ad una estensione della posizione di monopolio da uno stadio della catena del valore di un settore ad un altro contiguo; per un'impresa non monopolista,

⁸ Cfr. J.T. MACHER, B.D. RICHMAN, *Transaction Cost Economics: An assessment of Empirical Research in the Social Sciences*, Business and Politics, 2008, 10 (1) pp.1-63.

invece, questa scelta può essere dannosa per la propria posizione competitiva, in quanto rischierebbe di diventare concorrente dei propri clienti nel caso si integrasse a valle e dei propri fornitori nel caso si integrasse a monte, con potenziali ricadute negative in termini di attrattività come partner in affari.

- **Flessibilità:** L'integrazione verticale e le transazioni di mercato presentano vantaggi in relazione a diversi tipi di flessibilità. Ad esempio, quando essa si intende in relazione a fluttuazioni della domanda, allora ricorrere alla transazione sul mercato è una decisione più efficiente, mentre quando è richiesta una flessibilità diffusa a livello di sistema, la verticalizzazione può apportare velocità e coordinamento negli adattamenti simultanei a tutti i livelli.
- **Integrazione ed attrattività di un settore:** C'è la possibilità che l'investimento sia fatto in un settore che è per sua natura poco attrattivo.
- **Rischi dell'integrazione:** Qualsiasi problema a monte può ripercuotersi sugli stadi successivi della produzione, poiché l'impresa si lega saldamente ai suoi fornitori.

In figura 1.1 alla pagina successiva sono rappresentati i diversi tipi di relazione verticale tra acquirenti e venditori sulla base di variabili quali il livello di coinvolgimento richiesto alle parti nella relazione (la necessità di effettuare investimenti specifici) ed il livello di formalizzazione di tale accordo.

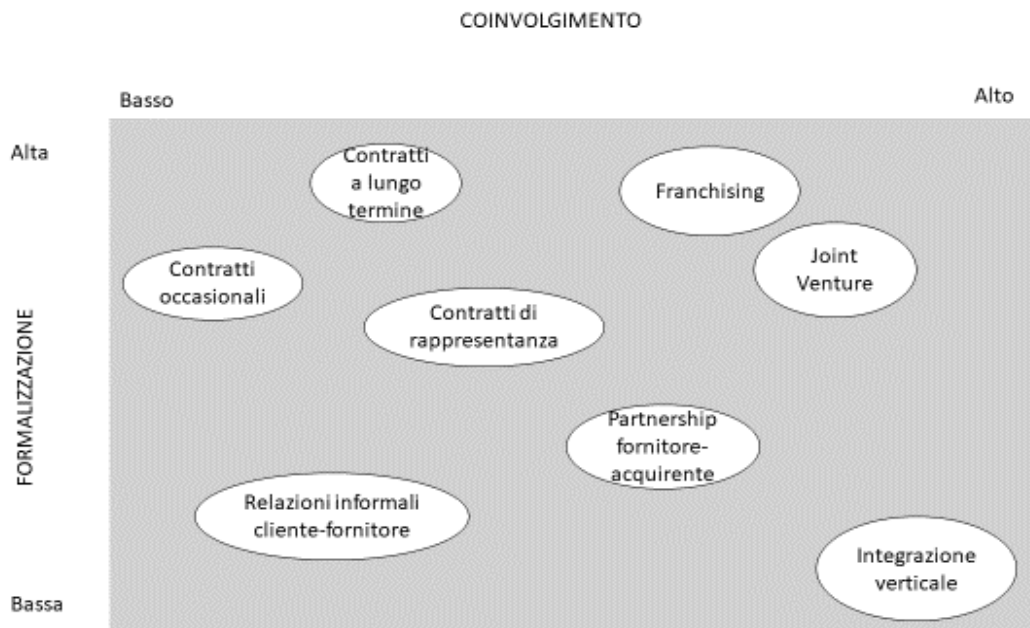


Figura 1.1. I modelli di relazione verticale, fonte R.M. Grant (2020), L'analisi strategica per le decisioni aziendali.

Ognuna di queste presenta peculiari vantaggi e svantaggi⁹:

- **Contratti a lungo termine:** Le transazioni di mercato possono consistere in contratti spot o a lungo termine.
I primi sono indicati in condizioni concorrenziali in cui a nessuna delle parti è richiesto di compiere investimenti specifici nella transazione, mentre nel caso fosse necessario uno stretto legame tra acquirente e fornitore i secondi possono essere una soluzione ai fini di evitare comportamenti opportunistici e garantire la sicurezza necessaria ad effettuare gli investimenti richiesti.
- **Partnership coi fornitori:** Quanto più è difficile stipulare un contratto completo tra acquirente e venditore, maggiori saranno i vantaggi offerti da relazioni verticali basati su fiducia e comprensione reciproca.
Queste intese potrebbero essere meri “contratti relazionali” senza la necessità di accordo scritto. Si pensi alle case automobilistiche giapponesi che sono meno integrate a monte rispetto ai concorrenti europei e statunitensi grazie a relazioni di collaborazione con

⁹ Cfr. R.M. GRANT, *op. cit.* pp. 348-352.

produttori di componenti in tema di tecnologia, design, qualità e pianificazione della produzione¹⁰.

- Franchising: Esso è un accordo contrattuale fra un marchio registrato (franchisor, che cede la licenza) ed il proprietario di un'impresa (franchisee, che acquista la licenza). Il franchisee è autorizzato a produrre e commercializzare il prodotto o servizio del franchisor in una determinata area.
- Joint venture: Occorre distinguere tra quelle contrattuali (non equity) e quelle proprietarie (equity). Nel primo caso due o più attori stabiliscono di svolgere insieme alcune attività relative ad un progetto produttivo o ad una iniziativa imprenditoriale senza costruire per questo scopo una nuova realtà organizzativa giuridicamente distinta.

Le parti coinvolte dunque acquisiscono i proventi o sostengono le perdite in modo diretto ed originario senza far riferimento a nessuna struttura proprietaria comune, che infatti non viene costituita.

Proprio questo aspetto caratterizza le joint venture proprietarie: Due o più attori decidono di operare assieme e di intensificare le proprie relazioni costituendo una nuova organizzazione con un assetto societario che vede la partecipazione diretta delle società madri.

Oltre al capitale esse conferiscono anche risorse manageriali, il know how e la conoscenza operativa necessari per il funzionamento.

Una joint venture appare dunque autonoma giuridicamente nei confronti di soggetti terzi con cui eventualmente entra in contatto, ma strettamente dipendente dall'accordo concluso tra gli attori che l'hanno generata¹¹.

- Contratti di rappresentanza.

È pertanto possibile concludere che l'integrazione verticale non sia di per sé né buona né cattiva, ma che debba essere vista come una scelta che dipende dal contesto dell'impresa considerata, tenuto conto di fattori quali le risorse e le competenze possedute, la strategia perseguita, l'allocazione del rischio e la struttura degli incentivi.

¹⁰ Cfr. J.H. DYER, *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, Strategic Management Journal, 1997, 18 (7) pp. 535-556.

¹¹ Cfr. P. DE VITA, R. MERCURIO, F. TESTA, *Organizzazione aziendale: Assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 181-182.

I.2. L'OUTSOURCING: DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E CENNI STORICI

A seguito del precedente paragrafo occorre per completezza espositiva dedicare una trattazione anche al fenomeno della “disintegrazione verticale” o più propriamente della “de-verticalizzazione”.

Esso può essere collegato all'analisi dell'integrazione verticale, verificandosi¹²:

- Quando lo svolgimento in condizioni di efficienza dei processi produttivi relativi ad uno o più specifici componenti richiede il raggiungimento di dimensioni (degli impianti) incompatibili con quelle delle imprese che si servono di tali componenti; pertanto, le produzioni in oggetto saranno svolte in maniera più efficiente (e meno costosa anche per gli utilizzatori stessi) da una o poche aziende specializzate.
- Quando in seguito ad un particolare comportamento delle medio/grandi imprese o alla struttura della concorrenza caratterizzante alcune industrie, si sviluppa il cosiddetto fenomeno del “decentramento”.

Quest'ultimo fenomeno può infatti seguire alla decisione di una grande impresa, avvenendo in questo caso sotto forma di frazionamento della capacità produttiva tecnica, di creazione di nuove imprese con diverso soggetto giuridico ma controllate dalla stessa grande impresa, oppure attraverso la promozione di imprese formalmente autonome sul piano giuridico ed economico ma dipendenti dalla grande impresa in quanto unico acquirente o unico venditore.

Potrebbe però realizzarsi anche a seguito di processi concorrenziali quali: Piccole imprese che riescono ad acquisire uno spazio monopolistico tramite una certa specializzazione produttiva; piccole imprese che numerose sono in concorrenza tra loro nel soddisfare una certa domanda accentrata in poche grandi imprese; grandi imprese che traggono extra profitti dal

¹² Cfr. S. FROVA, *L'Integrazione Verticale nell'Economia delle Imprese Industriali*, Giuffrè Editore, Milano, 1980, pp. 27-30.

prezzo fondato su costi più elevati sostenuti dalle piccole imprese fornitrici di un prodotto omogeneo¹³.

In particolare in questa sede ci si riferirà a quella forma particolare di esternalizzazione che è detta outsourcing¹⁴.

Il termine outsourcing deriva dalla contrazione dell'inglese outside resourcing, ovvero letteralmente procurarsi all'esterno. Esso può essere definito come quella "particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista"¹⁵.

Boin definisce l'outsourcing come: "il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni (eventualmente con trasferimento dell'intero settore di attività), per un periodo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all'interno"¹⁶.

Ancora si parla di "Modalità di organizzazione esterna dei servizi per la cui attuazione è necessario formalizzare, tra l'impresa che esternalizza (outsourcer) ed una società già operante in quel settore specifico (outsourcer), una serie di contratti associativi e/o di scambio che impegnano le parti in investimenti congiunti ed in forme di collaborazione sul piano della progettazione e/o della produzione dei servizi oggetto dello scambio stesso"¹⁷; "l'assegnazione stabile ad un fornitore esterno della gestione operativa di una o più funzioni aziendali con responsabilità totale sui risultati"¹⁸.

Emerge quindi che in presenza di un'operazione di outsourcing si può parlare di un'alleanza strategica temporanea basata sul riconoscimento

¹³ Cfr. G. BIANCHINI, *Il decentramento nella strategia della grande impresa*, Economia e Politica Industriale, 1974, (7-8) p. 71.

¹⁴ Occorre operare inoltre una distinzione tra l'outsourcing e l'offshoring, cioè il trasferimento di attività o dell'ownership di completi processi di business in un paese diverso da quello dove è basata l'azienda che riceve i servizi e generalmente a più basso costo del lavoro, sia attraverso contratti di fornitura e di outsourcing che stabilendo centri servizi captive in questi altri paesi. In quest'ultimo ambito, nel caso del nearshoring, l'azienda sceglie di trasferire le attività o l'ownership di processi di business in un paese vicino a più basso costo del lavoro (lo stesso paese o paesi/regioni geograficamente vicini e/o simili).

Esistono settori nei quali si rileva uno sviluppo maggiore del ricorso all'outsourcing tra cui Information Technology (sia lo sviluppo e la manutenzione di applicazioni informatiche, che la gestione delle postazioni di lavoro, dei centri di elaborazione dati e della rete voce e dati), finanza ed amministrazione, gestione delle risorse umane, call center, logistica e gestione di magazzini, acquisti e facility management.

¹⁵ A.M. ARCARI, *L'Outsourcing: Una possibile modalità di organizzazione delle attività e dei servizi*, in *Economia & Management*, 1996, n.4, pp. 109-121.

¹⁶ A. BOIN, S. SAVOLDELLI, G. MERLINO, *Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda?*, Sistemi & Impresa, 1998 n.1, pp. 49-54.

¹⁷ R. GIACOMAZZI, *Una medicina da assumere con cautela*, in *L'impresa*, 1998, n.6, p. 43.

¹⁸ A. BOISSEAU, *Outsourcing Companies facing scrutiny on financial incentives*, *Houston Chronicle*, 1990, p. 12.

delle reciproche competenze, sulla volontà di stabilire una effettiva collaborazione a lungo termine e sulla disponibilità di sviluppare relazioni corrette e trasparenti.

Questo non deve però far pensare che, per svolgere meglio la propria attività primaria, sia sufficiente che le imprese deleghino ad altri le proprie attività di supporto; infatti, un assunto così semplice nasconde problematiche molto più complesse, perché presuppone che l'impresa cambi il proprio modo di fare business.

L'outsourcing comporta enormi cambiamenti, sia a livello organizzativo che strategico, ma soprattutto occorre strutturare la fiducia che l'impresa ripone nei propri fornitori dal momento che essi svolgeranno un vero e proprio ruolo di "partner"¹⁹.

Le sue principali caratteristiche possono essere riassunte come segue:

1. L'outsourcer ha la responsabilità dei risultati (mentre in altre forme contrattuali, come quelle Time & Material, è l'acquirente a mantenere la responsabilità dei risultati, chiedendo al fornitore di mettere a disposizione unicamente delle risorse);
2. La relazione con il fornitore si caratterizza come una partnership (mentre in altre forme contrattuali prevale la tradizionale dinamica conflittuale cliente/fornitore). Da ciò consegue che, ad esempio, i costi di cambiamento del fornitore dei servizi sono estremamente onerosi;
3. Il contratto è tipicamente di lunga durata (a differenza dei tipici contratti Time & Material più semplificati e brevi).

Nella letteratura manageriale, le attività che vengono solitamente considerate oggetto di outsourcing sono le attività di supporto (core distinct activity) e quelle generiche. L'esternalizzazione di attività core related potrebbe, infatti, provocare fenomeni di spillover (dispersione delle conoscenze e competenze distintive).

Le decisioni di esternalizzazione possono essere assunte attraverso l'analisi di quattro dimensioni strategiche:

¹⁹ M. CENTRA, *Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia, Indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, ISFOL, 2012, pp. 11-17.

- Criticità strategica delle attività. Quinn e Hilmer²⁰ utilizzano, a tal proposito, una variabile indicata con il nome “potenziale generativo di vantaggio competitivo”;
- Esposizione al rischio. Nel modello di Quinn e Hilmer si parla di “grado di vulnerabilità strategica”. L’esposizione al rischio è funzione di due variabili: l’impatto e la probabilità del rischio;
- Rilevanza sul processo di creazione del valore. Attività scarsamente rilevanti ai fini dei processi di creazione del valore sono un’opportunità per l’outsourcing, mentre non lo sono le attività ad alta intensità di valore;
- Impiego di risorse e competenze. Questa dimensione esprime la prospettiva delle teorie evolutive dell’impresa applicate alle decisioni di outsourcing.

Per quanto riguarda la sua diffusione, il fenomeno dell’outsourcing è notevolmente cresciuto dopo la seconda guerra mondiale ed in particolare negli anni novanta del XX secolo.

I processi di outsourcing hanno avuto la loro prima applicazione su larga scala nelle imprese giapponesi ed in particolare nei grandi “keiretsu”, termine utilizzato per indicare raggruppamenti di imprese, operanti in aree diverse, caratterizzati da partecipazioni incrociate, reti relazionali e, in generale, vincoli non tanto giuridici quanto etici che vincolano l’appartenenza al gruppo. Una tale organizzazione richiede ovviamente la creazione di relazioni molto strette tra imprese e fornitori.

Nell’area anglosassone ed in particolare negli Stati Uniti l’outsourcing si è imposto in seguito alla crisi economica degli anni ottanta: alcuni giganti dell’industria automobilistica (come General Motors), le cui dimensioni erano cresciute considerevolmente anche per effetto dello sviluppo di aree fondamentali per il proprio core business, decisero di risolvere il problema del risanamento contabile proprio attraverso l’outsourcing.

Il principio alla base era piuttosto semplice ed intuitivo: “far fare agli altri ciò che fanno meglio di noi”, al fine di ridurre i costi, migliorare il livello qualitativo dei servizi o dei prodotti intermedi necessari, disponendo così delle risorse necessarie per lo sviluppo del vero business dell’impresa.

In Italia il decentramento produttivo si è imposto come fenomeno di larga scala negli anni Sessanta a causa del notevole gap nel costo del lavoro

²⁰ J. B. QUINN, F. G. HILMER, *Strategic Outsourcing*, The McKinsey Quarterly, 1995, n. 1, p. 48.

tra imprese piccole e grandi: Nelle grandi realtà, infatti, la forte presenza dei sindacati provocò un innalzamento relativo livello salariale e, conseguentemente, del costo del lavoro.

Una nuova ondata di decentramento è in atto negli ultimi anni a causa dell'inasprirsi della concorrenza, a seguito dei fenomeni accennati in precedenza, e alle peculiari caratteristiche che ha assunto nel nostro modello di sviluppo.

La dimensione annuale dei mercati europei dell'outsourcing è fortemente influenzata da pochi grandi contratti (ad esempio, Schneider e Renault in Francia; Fiat, Ferrovie dello Stato e Telecom in Italia).

Il livello di ricorso all'outsourcing a livello europeo (misurato come valore dei contratti di outsourcing rispetto al PIL) risulta significativamente più basso in Europa rispetto agli Stati Uniti, con l'eccezione del Regno Unito dove il livello di adozione rappresenta circa l'80% di quello statunitense (mentre l'Italia ha un tasso di adozione sotto il 10% del livello statunitense).

I.3. LA LETTERATURA ECONOMICA SULLA TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

Moltissimi sono stati a partire dagli inizi del secolo scorso gli studi condotti sulla trasformazione dei settori industriali, mentre decisamente meno numerosi sono stati quelli che hanno direttamente indagato il mutare delle relazioni tra attori operanti in un ecosistema e le sue cause scatenanti.

In questo capitolo verrà proposta una rassegna della letteratura sull'evoluzione dell'ecosistema industriale, partendo da quella (più datata) impegnata a determinare quali sono gli artefici dell'innovazione in un settore, arrivando a quella (più recente e centrata sulle tematiche che si proveranno ad approfondire in questa sede) basata sull'osservazione dell'architettura industriale, sulle motivazioni che spingono i grandi produttori di beni finali a modificarla, sulle dinamiche evolutive del livello di integrazione verticale, nonché sui fattori che spingono o frenano il cambiamento stesso.

La questione su quali attori siano i responsabili dell'innovazione è stata un'area importante della ricerca sull'evoluzione industriale. Schumpeter nei primi anni del Novecento, affrontando il tema delle fluttuazioni cicliche dell'economia, evidenziava che il ruolo di portatori di nuove modalità di combinazione di fattori produttivi fosse ricoperto dai nuovi imprenditori

entranti in un settore, per cui ²¹ «L'effetto della comparsa massiccia di nuove imprese sulle condizioni di vita di quelle vecchie e sulla condizione ormai stabilitasi dell'economia intera, tenuto conto del fatto, motivato, che il nuovo, di regola, non sorge dal vecchio, ma si pone accanto ad esso, lo distrugge con la concorrenza e cambia tutti i rapporti in modo tale da rendere necessario un particolare processo di adattamento».

Egli spiegava inoltre che questa distruzione creatrice fosse portata da nuove imprese che sarebbero entrate nel mercato a gruppi, perché: «L'introduzione di nuove combinazioni è difficile e accessibile solo a persone con particolari capacità...Se però uno od alcuni riescono ad avanzare con successo, molte di quelle difficoltà vengono meno»²².

I lavori successivi di Schumpeter avrebbero però determinato i protagonisti dell'innovazione settoriale per certi versi in contrasto con quanto sopra esposto.²³

Essendo infatti la competizione basata su nuovi prodotti, nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi, egli affermava che questa “disciplinasse prima di attaccare” l'imprenditore consolidato in un settore, il quale sentendosi minacciato da innovazioni portate da possibili entranti, pur in regime monopolistico si sarebbe adoperato in sforzi e investimenti migliorativi volti a mantenere la sua posizione.

Queste due vie di innovazione proposte da Schumpeter, una basata sulla “distruzione creatrice” dei nuovi entranti in un settore e l'altra sulla “accumulazione creatrice” perseguita dalle imprese affermate e volta ad innalzare barriere all'entrata per potenziali competitors, sono state alla base di più recenti ricerche che hanno dato vita a veri e propri “regimi imprenditoriali”, basati sulla prima o sulla seconda delle alternative proposte dall'economista austriaco.

In particolare le ricerche condotte da Malerba ed Orsenigo (1995) lungo l'arco di tempo 1978-91, basate sui dati relativi all'emissione di brevetti da parte delle imprese come misura omogenea dell'innovazione e relative ad imprese di sei paesi sviluppati per 49 classi tecnologiche distinte, hanno rappresentato il tentativo di validare empiricamente l'uno o l'altro pattern²⁴; allo stesso tempo non sono mancati studi che indagassero la

²¹ Cfr. JA. SCHUMPETER, *Teoria dello sviluppo Economico*, Sansoni editore nuova S.p.A., Firenze, 1977, pp. 258-259.

²² Cfr. JA SCHUMPETER, *op. cit.*, pp. 271.

²³ Cfr. JA SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, George Allen and Unwin Ltd., London, 1949.

²⁴ Giungendo poi alla conclusione che è la tecnologia specifica di ogni classe a farla ricadere nel sentiero della distruzione creatrice o dell'accumulazione creatrice, oltre ad evidenziare che questa caratterizzazione è facilmente riscontrabile per ogni classe tra i paesi esaminati (Germania, Italia, USA, Giappone, Francia, United Kingdom). Cfr. F. MALERBA, L. ORSENIGO, *Schumpeterian patterns of innovation are technology specific*, CESPRI, Milano, 1995.

dimensione delle nuove imprese e le dinamiche di entrata in un settore²⁵ (Audretsch, 1995).

Sono inoltre stati condotti numerosi studi, i quali avevano l'intento di analizzare come a livello generale evolvessero industrie, mercati e tecnologie²⁶; è però decisamente meno folta la letteratura che si è proposta di indagare l'evoluzione della divisione del lavoro tra imprese all'interno di un dato settore.

In questa più ristretta letteratura, è opportuno segnalare il celebre contributo di Stigler (1951), il quale suggeriva che la dimensione del mercato limitasse lo sviluppo della de-verticalizzazione in un settore.

Tuttavia in nazioni sviluppate e in settori che presentavano la dimensione necessaria per consentire la specializzazione verticale del lavoro al di fuori dell'impresa, storicamente questa non si è sempre verificata.

A causa di queste evidenze gli studi successivi si sono adoperati nel dimostrare che la dimensione del mercato non potesse essere un elemento attendibile per spiegare la de-verticalizzazione (Langois e Robertson, 1995), o quantomeno che tra le variabili esplicative dovesse essere preso in considerazione anche il basso o alto tasso di cambiamento economico, determinato dalla crescita e dalle innovazioni²⁷.

Altri studi si sono focalizzati sul come e perché potessero originarsi nuovi sotto-mercati²⁸ in un'industria a seguito di una diffusa de-verticalizzazione²⁹, cercando anche in questo caso di esporre le cause del verificarsi di quest'ultima.

In particolare Jacobides, a seguito dell'analisi dell'evoluzione del settore dei mutui bancari, sosteneva che alla base del verificarsi della specializzazione verticale in un settore ci fossero la semplificazione della coordinazione intra-organizzativa e la contestuale standardizzazione delle informazioni all'interno delle imprese; queste caratteristiche avrebbero permesso a nuove imprese altamente specializzate in senso verticale di entrare nell'industria modificando le dinamiche competitive ed originando mercati intermedi³⁰.

²⁵ DB. AUDRETSCH, *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press: Cambridge, MA, 1995.

²⁶ Si vedano a riguardo GEROSKI (2005), KLEPPER (1997), NELSON e WINTER (1982).

²⁷ Cfr. R.N. LANGOIS, T.F.L. YU, P. ROBERTSON, *Alternative Theories of the Firm Volume III*, MPG Books Ltd, Bodmin, 2002, pp.646-650.

²⁸ Si vedano a riguardo dell'evoluzione di tali sotto mercati KLEPPER e SIMONS (2000).

²⁹ Cfr. MG. JACOBIDES, *Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking*. Academy of Management Journal, 2005, 48 (3), pp. 465-498.

³⁰ Cfr. MG. JACOBIDES, *op. cit.*

Ricerche di grande rilevanza sono state inoltre condotte sullo sviluppo tecnologico di un settore, nonché sul legame tra la tecnologia stessa (soprattutto il suo modificarsi nel tempo) e l'ambiente organizzativo³¹.

Tuttavia, anche nei casi in cui le relazioni lungo la catena del valore vengono prese in esame, poco è stato fatto in termini di indagine circa l'attore del cambiamento stesso o le modifiche nella distribuzione di valore a livello di settore.

La letteratura che si è focalizzata su cambiamenti di tale entità è certamente fondata sul contributo di Williamson, celebre per la sua teoria dei "costi di transazione"³²: Secondo questa, le istituzioni economiche del capitalismo avrebbero lo scopo principale (non unico) di ottimizzare i propri costi di transazione, che l'autore distingue dai costi di produzione tipicamente considerati dall'analisi neoclassica.

I primi infatti, definiti da Kenneth Arrow come i costi necessari al funzionamento del sistema economico³³, sono intesi sia ex ante, quali i costi di redazione, negoziazione e salvaguardia di un accordo, sia ex post, quali quelli di cattivo adattamento che si verificano quando le transazioni vanno fuori allineamento in relazione alla cosiddetta "shifting contract curve" (Aoki, 1983), quelli di rinegoziazione in caso di sforzi bilaterali per correggere disallineamenti postumi, nonché quelli di setup e mantenimento delle strutture di governance alle quali si riferiscono le dispute e di bonding al fine di assicurare un impegno serio nell'accordo.

I costi di transazione possono essere rilevanti in caso di rinegoziazioni opportunistiche, che possono verificarsi con una certa probabilità nel caso, ad esempio, di fornitori di input che siano tenuti ad effettuare investimenti specifici a lungo termine nell'ambito di una relazione con un potenziale acquirente.

Questi porterebbero valore all'azienda fornitrice nella relazione ma non al di fuori di questa; pertanto, nel caso in cui il partner decidesse all'improvviso di venir meno all'accordo stipulato il fornitore si ritroverebbe vincolato dagli investimenti "asset specific" fatti, così che difficilmente egli sarà propenso ad intraprendere questa scelta (Hart, 1995).

L'impresa acquirente allora potrebbe beneficiare di questi investimenti specializzati solo attraverso l'integrazione verticale.

³¹ Cfr. ML TUSHMAN, P. ANDERSON, *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative Science Quarterly, 1986, 31(3): 439-465.

³² Cfr. OE. WILLIAMSON, *The Economic Institutions of Capitalism*, Simon & Schuster: New York, 1985.

³³ Cfr. KJ ARROW, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System Vol. 1*, U.S. Government Printing Office, Washington, 1969, pp. 59-73.

Williamson sostiene inoltre che, quando “l’asset specificity” dell’investimento è elevata l’impresa sarà integrata, mentre sarà de-verticalizzata quando questa sarà bassa.

Così è possibile concludere che la scelta dell’impresa sia quella di produrre internamente o acquistare sul mercato un determinato input, e questa decisione verrà presa sulla base dell’entità delle due tipologie di costo sopra descritte: Se il ricorrere al mercato dovesse rivelarsi costoso (costi di transazione elevati) l’impresa opterebbe per la produzione interna di quel dato fattore produttivo, mentre esso sarebbe da reperire sul mercato in caso tali costi si rivelassero bassi.

A queste considerazioni seguono da parte dell’autore alcune conclusioni di rilievo circa le determinanti dell’integrazione verticale: Osservando che fosse di largo consenso ritenere che, anche dove legami di tipo tecnologico tra due attività consecutive lungo la catena del valore (es. tra ferro e acciaio) mancassero, l’integrazione verticale riflettesse principi tecnologici, Williamson sosteneva che la decisione di internalizzare fasi produttive fosse solo di rado legata ad un concetto di “determinismo tecnologico”, ma che appunto fosse spiegata dall’obiettivo di conseguire economie sui costi di transazione.

La tecnologia avrebbe potuto essere l’unica determinante dell’organizzazione economica solo se avesse presentato due elementi ritenuti piuttosto rari:

- 1) Una decisa superiorità su tutte le altre tecnologie esistenti;
- 2) L’imposizione per l’impresa di un’unica forma organizzativa possibile.³⁴

Ricerche quantitative condotte successivamente avrebbero poi validato le idee di Williamson, come nel caso dello studio effettuato da Monteverde e Teece sul settore Automotive per definire il livello e le motivazioni dell’integrazione verticale dei due colossi americani Ford e GM.

Emergeva in particolare come i due produttori optassero per la realizzazione della progettazione e produzione di quei componenti che, qualora fossero stati acquistati da un fornitore, avrebbero conferito a quest’ultimo un vantaggio da first mover sfruttabile per via del know-how specialistico acquisito nell’ambito della pre-produzione (possibili costi di cambiamento elevati – switching costs). La stessa scelta era varata in caso di componenti firm specific ed il cui design necessitava di coordinamento con altre parti del sistema auto³⁵.

³⁴ Cfr. OE. Williamson, *op.cit.* pp. 86-90.

³⁵ Cfr. K. MONTEVERDE, DJ. TEECE, *Supplier switching costs and vertical integration in the*

La teoria dell'economia dei costi di transazione, dunque, si è focalizzata su un approccio individuale che ha permesso di spiegare come le imprese compissero le proprie scelte transazionali sulla base ogni volta della diversa natura della transazione stessa.

Queste scelte possono essere anche influenzate dalla storia dell'impresa stessa³⁶, da strumenti contrattuali e dalle sue competenze.

Su quest'ultimo punto è opportuno evidenziare il contributo di Jacobides e Winter (2005) nello spiegare la co-evoluzione delle capacità degli attori della catena del valore e del livello di integrazione verticale di un settore. Questa sarebbe dunque influenzata:

- Dal processo di selezione dei partner (condizionato a sua volta dalla distribuzione delle capacità lungo la catena del valore);
- Dalle imprese che cercano di modificare i costi di transazione nel tentativo di conseguire profitti ed ampliare la propria quota di mercato;
- Dal processo di sviluppo delle capacità nelle imprese;
- Dal pool di capacità e competenze di una catena del valore (a sua volta modellato dai processi di sviluppo delle capacità nelle imprese, che possono variare al variare del livello di integrazione verticale).

Volendo invece indagare come lo stadio evolutivo raggiunto da un'industria possa influenzare le scelte di integrazione verticale, Argyres e Bigelow hanno contribuito ad evidenziare come, osservando il settore Automotive americano, al crescere della trasversalità dei componenti su più modelli di auto (ossia della loro standardizzazione in fase di progettazione) si verificasse un crescente ricorso al mercato dovuto all'abbassamento dei costi transazionali.

I due hanno inoltre argomentato come questo fenomeno interessasse soprattutto le imprese posizionate su fasce di mercato medie e basse, mentre per le imprese nei segmenti di fascia alta si verificasse una maggiore integrazione verticale dovuta al tentativo di differenziare la propria offerta con componenti unici³⁷.

automobile industry, Bell Journal of Economics, 1982, 13(1): 206–213.

³⁶ N. ARGYRES, J. LIEBESKIND, *Contractual commitments, bargaining power and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory*, Academy of Management Review, 1999, 24(1): 49–63.

³⁷ Cfr. N. ARGYRES, L. BIGELOW, *Innovation, modularity, and vertical deintegration: Evidence*

Volendo andare oltre la già ampiamente considerata logica economica di “make or buy”, nel tentativo di comprendere più a fondo quali considerazioni influenzino la concezione che le imprese hanno del loro settore e quali fattori incidano maggiormente sulle loro scelte, è necessario fare riferimento alla letteratura che si occupa delle “industry architectures” (o IA).

Questa si è focalizzata soprattutto su come le imprese cercassero di modellare il proprio settore e catturare più valore³⁸: Spesso le imprese cercano di diventare “colli di bottiglia” all’interno della loro catena del valore, al fine di ottenere una posizione di controllo su risorse scarse o output ed avere così più opportunità di appropriarsi di maggior valore³⁹.

Una logica conseguenza a queste considerazioni è che gli sforzi effettuati dalle imprese siano pesantemente influenzati dall’idea e dalla visione che le imprese hanno del proprio settore.

La letteratura che si è interessata della componente comportamentale nell’ambito dell’elaborazione della strategia d’impresa ha voluto mostrare come la differenza di visioni delle imprese di un settore potesse spiegare l’eterogeneità delle performance conseguite dai diversi attori.

A riguardo, Gavetti⁴⁰ argomenta che le opportunità più rilevanti dal punto di vista strategico sono anche quelle cognitivamente più distanti dal management dell’impresa, introducendo il concetto di “fallimenti comportamentali”, quali vincoli che causano limitazioni nell’abilità dei leader di gestire i processi mentali e che diventano più pesanti quanto più le opportunità sono cognitivamente distanti dal modo di pensare del vertice aziendale.

Altri studi sulla visione della realtà settoriale hanno invece evidenziato che questa cambia tra le varie parti della *value chain* (Ng, Westgren and Sonka, 2009), o che essa può essere condivisa largamente da un’industria ma essere fuorviante (Porac & Baden - Fuller, 1989; 2011).

In conclusione, manca ancora una chiara ed univoca risposta sul come i differenti attori, siano essi leader o nuovi entranti, creino e valutino le proprie convinzioni circa il futuro evolvere del loro settore.

from the early U.S. auto industry. *Organization Science*, 2010, 21(4): 842-853.

³⁸ Si vedano JACOBIDES e altri (2016) e PISANO e TEECE (2007).

³⁹ Si segnala a questo proposito Cfr. CY. BALDWIN, KB. CLARK, *Design Rules: The Power of Modularity*, MIT Press: Cambridge, MA, 2000.

⁴⁰ Cfr. G. GAVETTI, *Toward a behavioral theory of strategy*, *Organization Science*, 2012, 23(1): 267-285.

II LA FILIERA DEL LEGNO-ARREDO ITALIANA E IL SETTORE DELLA CUCINA COMPONIBILE: STORIA E TREND RECENTI

II.1. STORIA ED EVOLUZIONE DEL SETTORE ITALIANO DELLA CUCINA COMPONIBILE

La storia della produzione delle cucine componibili è da inquadrarsi in quella della più ampia famiglia del mobile, che in Italia è un settore connotato dalla presenza di poli distrettuali¹ diffusi prevalentemente nelle zone centro e nord-orientali del paese.

Tra i vari distretti esistono differenze relative soprattutto alla specializzazione e al posizionamento dell'offerta, al diverso grado di scomposizione verticale del ciclo produttivo e alla ripartizione dei ruoli tra le varie imprese.

La configurazione della struttura nazionale del settore risulta difforme da quella degli altri maggiori paesi produttori, per i quali vale un assetto a carattere prevalentemente industriale, con più elevata dimensione e concentrazione delle imprese, maggiore standardizzazione dei processi produttivi e minori economie di agglomerazione².

In particolare, i principali distretti produttivi del mobile sono:

- Il distretto del Pesarese;
- Il distretto di Treviso-Pordenone;
- Il distretto della Brianza.

Nei successivi sotto-paragrafi essi saranno oggetto di approfondimento, anche se va premesso che ai fini del lavoro che ci si prefissa di svolgere, il

¹ I distretti industriali appaiono per la prima volta in modo chiaro e definitivo dagli studi di Marshall sulla constatazione che le economie di scala non fossero possibili sono nelle grandi imprese ma anche in alcuni aggregati di imprese di piccole unità che erano in grado di conseguirle attraverso fattori di agglomerazione legati ad un'area, quali lo scambio di informazioni, la formazione di professionalità necessarie, la diffusione di innovazione ed economie su costi di produzione e transazione. Si consulti A. MARSHALL, *Industry and Trade*, McMillan, London, 1919; A. MARSHALL, *Principles of Economics*, McMillan, London, 1969.

² Cfr. F. MUSSO, *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero. Varietà di percorsi delle imprese pesaresi del mobile*, INS-EDIT, Genova, 2000, pp. 62-63.

distretto della Brianza non sarà oggetto di analisi qualitativa per due ragioni.

In primis, per la sua tipica configurazione artigianale, volta ad un'offerta limitata e tendenzialmente integrata verticalmente (per quanto già ad inizio millennio si era registrata un' inversione di trend, con la contrazione degli addetti e un aumento delle unità locali, segnali di crescente frammentazione del comparto³); in secondo luogo, per via del posizionamento di fascia medio-alta ed alta delle imprese produttrici di mobili (la nostra analisi è relativa a prodotti di fascia medio-bassa e media).

Una menzione meritano in questa sede anche i distretti toscani della Val d'Elsa (specializzato soprattutto nella produzione di cucine) e del pistoiese (specializzato soprattutto negli imbottiti), che non verranno considerati per via del loro progressivo abbandono del mercato, registrato già nei primi anni Duemila a seguito della perdita della loro storica capacità produttiva, che aveva portato nel giro di trent'anni alla scomparsa dei grandi produttori, con un bilancio fortemente negativo in termini occupazionali⁴.

II.1.1. IL DISTRETTO DEL PESARESE

Le origini del distretto del mobile di Pesaro⁵ risalgono al secondo dopoguerra quando, da una fitta rete di artigiani, si sviluppano per gemmazione numerose aziende tra loro simili e poco specializzate in quanto a tipologia di prodotto.

La localizzazione delle imprese del distretto gravita intorno ai comuni costieri di Pesaro e Fano, diramandosi nei territori dell'entroterra con una distribuzione a pettine che si snoda lungo le valli dei tre fiumi principali (Cesano, Metauro e Foglia).

La produzione di mobili, in particolare, realizza la massima concentrazione lungo la valle del fiume Foglia, nel tratto che comprende la periferia di Pesaro e i comuni di Montelabbate, Colbordolo, S. Angelo in Lizzola.

La ripresa successiva alla guerra, i ritmi sostenuti di crescita del settore e il livello basso di barriere all'entrata hanno incoraggiato fenomeni di filiazione di aziende: Lavoratori dipendenti che, una volta acquisita

³ A. BRAMANTI, *Il distretto del Legno-Arredo in Brianza. Prospettive future tra rischi e opportunità*. In Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 1, supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 24 ORE Motta Cultura srl, Milano, 2007, pp. 47-58.

⁴ Per un approfondimento sugli altri distretti secondari del mobile in Italia si veda F. Musso, *op. cit.* pp. 71-72.

⁵ Cfr. D. MUSOLINO, *Il distretto del mobile di Pesaro. Tra dinamismo e continuità*. In Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 2, supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 24 ORE Motta Cultura srl, Milano, 2007, pp. 22-25. Per una più ampia ricostruzione storica dell'evoluzione del distretto pesarese dalle origini, anche pre-belliche, fino agli anni '90, si veda MUSSO (2003).

esperienza nella produzione, iniziano l'attività in proprio, dando vita ad altre imprese, sempre di piccole dimensioni.

Le nuove iniziative si ponevano spesso in concorrenza con quelle preesistenti e ne ricalcavano le caratteristiche sia per quanto riguarda i prodotti realizzati che il ciclo produttivo, ancora fortemente integrato; si determina così una spiccata ripetitività nel modello di impresa prevalente e una sostanziale omogeneità delle produzioni⁶.

In questo quadro di sviluppo orizzontale delle imprese distrettuali, negli anni '60 si osserva un aumento delle dimensioni medie aziendali, indotto principalmente dall'espansione della domanda, per effetto dei primi processi di up-grade tecnologici, che aumentando la standardizzazione della produzione orientano diversi produttori verso il contenimento dei costi attraverso la ricerca di economie di scala.

È in questi anni, inoltre, che inizia a svilupparsi il settore collegato dei macchinari per la lavorazione del legno.

Fino a quel periodo si poteva parlare solo di una presenza di artigiani mobiliari che, dal dopoguerra, erano riusciti gradualmente a inserirsi in circuiti commerciali di portata superiore al territorio provinciale.

Il distretto pesarese deve la sua crescita e il consolidamento della struttura produttiva alla domanda proveniente dai mercati del Centro e Sud Italia, facilmente raggiungibili sia fisicamente che dal punto di vista della strategia di commercializzazione.

I gusti dei consumatori meridionali sono infatti rivolti ad un prodotto di fascia bassa, senza particolari richieste quanto a stile, tempi di consegna e servizi di vendita e post-vendita.

Anche i distributori avevano caratteristiche che rendevano semplici le transazioni con i produttori del distretto, non manifestando particolari esigenze ed affrontando i rapporti di lavoro su basi informali e fiduciarie.

I mobiliari pesaresi, quindi, grazie a un prodotto di fascia medio-bassa ma molto competitivo, in quegli anni riescono a ritagliarsi un loro spazio affermandosi nel panorama produttivo nazionale del settore Legno-Arredo, nel quale spiccavano già la Brianza, identificata da design ed elevata qualità, e i distretti veneti, caratterizzati da grandi capacità produttive, dimensioni aziendali molto articolate ed una maggiore proiezione internazionale.

Negli anni '70, molteplici shock internazionali innescano un processo di de-verticalizzazione del processo produttivo: Le imprese nate in questi

⁶ Cfr. F. MUSSO, *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero. Varietà di percorsi delle imprese pesaresi del mobile*, Arti Grafiche Lux, Genova, 2000, pp. 77-80.

anni erano specializzate in singole fasi della filiera e lavoravano su commessa per produttori dentro e fuori dal distretto.

Il decentramento produttivo attraverso 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 e 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 quale distretto industriale: La presenza di una struttura produttiva composta da numerose piccole imprese, specializzate ed 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 una capofila che cura le funzioni strategiche, il coordinamento, la progettazione e che si confronta col mercato finale.

Si consolidano rapporti che configurano una gerarchia di fatto, imperniata sull'impresa capofila che svolge le funzioni strategiche (almeno rispetto alla filiera interna) e si confronta col mercato finale.

I produttori di componenti per mobili si sviluppano così in maniera consistente, dando luogo ad un'articolazione di imprese terziste, prima specializzate nell'esecuzione di particolari lavorazioni (fatto che ne può spiegare la nascita) e poi capaci di fornire alle imprese finali molte delle varianti relative ad una determinata fase produttiva, inducendo una crescente differenziazione di prodotto.

Il distretto, nel complesso, pur mantenendosi su fasce di mercato basse e medio-basse e inseguendo, imitando nel design, i brianzoli, passa da una produzione centrata sui mobili di stile a una produzione più rivolta ai mobili contemporanei.

Va tuttavia segnalato che i fornitori di componenti e semilavorati per mobili localizzati nell'area non hanno ancora, negli anni '70, la solidità necessaria per effettuare investimenti in tecnologie e vengono, per questo, continuamente posti fra loro in competizione di prezzo dalle imprese capofila.

Alle sinergie attivate all'interno del distretto si affiancano così delle diseconomie, che si traducono in minore qualità dei prodotti e maggiori costi dovuti ad una gestione convulsa e priva di pianificazione, come conseguenza dell'eccesso di proliferazione e di competitività interna, fenomeno ricorrente in alcuni comparti italiani di piccole imprese, specialmente nei periodi di crisi⁷.

Con il rallentamento delle vendite nei mercati tradizionali nazionali legata agli shock degli anni '70, i produttori pesaresi si adoperano per

⁷ Cfr. F. MUSSO, *op. cit.*, pp. 85-86.

compensare questa contrazione della domanda interna con un incremento delle esportazioni.

Il distretto comincia dunque a orientarsi verso altri paesi, come quelli del Medio Oriente, arricchitisi 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.

Il rapporto con questi sistemi distributivi assume caratteristiche molto simili a quelli sviluppati con i distributori del Sud Italia: rapporti informali, personali e fiduciari, che danno poco peso e rigore alle clausole contrattuali.

Nel corso degli anni '80 ed '90, accanto all'area caratterizzata da modelli produttivi tradizionali e poco attenta alle fasi a valle sempre più strategiche, si va consolidando un gruppo di grandi imprese (definibile come "sistema gerarchico"), prevalentemente operanti del settore cucine.

Questo ha caratteristiche strutturali differenti rispetto al primo gruppo di imprese, imponendosi come leader del sistema locale per la capacità di innovare il modello organizzativo interno ed esterno (rete di fornitura), presidiando meglio la fase di commercializzazione e distribuzione.

Si sviluppano inoltre, in dimensioni e tecnologicamente, diverse imprese della sub-fornitura e si potenziano comparti produttivi laterali e complementari a quelli core del mobile.

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 del passato anche in questi nuovi mercati, caratterizzati però da un sistema distributivo evoluto e concentrato, che mal si presta al tipo di transazione offerta.

Ne discendono – con le dovute eccezioni – rapporti, prevalentemente episodici piuttosto che di lungo periodo. Il rilancio delle esportazioni avviene nel 1992, con la svalutazione della lira che offre al distretto nuova competitività.

Negli anni '90 il distretto trova un importante mercato di sbocco nell'Est Europa; tale tendenza si rafforza soprattutto con la disgregazione dell'Unione Sovietica e l'apertura dei mercati ex-comunisti al commercio mondiale.

Il distretto conferma un'elevata flessibilità che si sposa alla capacità di intrattenere rapporti anche informali con distributori e intermediari giovani, soddisfacendo così una domanda non troppo esigente, ma in rapida crescita.

Differente è stato invece il percorso delle grandi imprese dei produttori di cucine, che sono riusciti a superare questo elemento di informalità attraverso l'organizzazione per affrontare anche i mercati più maturi ed esigenti.

Nei primi anni Duemila il distretto si caratterizza per una doppia natura delle sue aziende finali: Accanto a poche grandi imprese – cuciniere o produttrici di mobili di marca, ben strutturate, integrate verticalmente, con mercati di sbocco in Paesi avanzati, con strategie e canali distributivi propri – vi sono numerose 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 evoluta⁸.

Più nel dettaglio è possibile distinguere 4 tipologie prevalenti nel distretto⁹:

- Imprese capofila tradizionali: Hanno una struttura di medio-piccole dimensioni, poiché realizzano internamente solo poche fasi di produzione (a volte solo l'assemblaggio) e concentrano la loro attività nella progettazione e commercializzazione; per questa fase però non hanno una strategia definita di promozione del prodotto, se non di tipo reattivo, posizionandosi come raccordo tra il sistema di distribuzione a valle e la produzione del distretto.

Il concentrare all'interno dell'azienda solo poche fasi rende possibile la diversificazione della gamma di prodotti offerti, per cui sono rare le imprese mono-prodotto.

L'impresa ruota in questo caso attorno alla figura dell'imprenditore, che spesso si occupa della progettazione del prodotto (in genere per imitazione del leader di settore); tuttavia, negli ultimi anni si riscontra la tendenza a rivolgersi a designer specializzati per curare la fase di ideazione.

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 raccordo con il sistema distributivo e alla piccola dimensione delle imprese, riduce la

⁸ Anche i rapporti con il conto-terzismo e la subfornitura si differenziano significativamente tra questi due gruppi di imprese. Nonostante la maggiore integrazione verticale, anche le grandi aziende fanno largo ricorso al conto-terzismo e alla subfornitura, ma stabiliscono un diverso tipo di rapporto con le aziende partner, creando un clima più collaborativo e coinvolgendole nelle fasi di progettazione al fine di presidiare meglio la variabile qualità; con le imprese di piccole dimensioni le subfornitrici hanno invece un rapporto sostanzialmente paritario o addirittura dominante nel caso di imprese più strutturate e innovative.

⁹ Cfr. D. MUSOLINO, *op.cit.*, pp.43-48.

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 molto inferiori rispetto a quelli del distretto.

Per questo motivo, dopo la crisi della seconda metà degli anni '90, molte di queste imprese hanno riportato all'interno parte della produzione per presidiare meglio la qualità e la distribuzione, aumentando le dimensioni medie.

- Imprese capofila di marca e i grandi cucinieri: Imprese di dimensione media maggiore rispetto alle altre capofila, dai modelli gestionali più evoluti e strategie organizzative e di mercato di lungo periodo.

Queste hanno una struttura produttiva più integrata, pur facendo ugualmente ricorso alla subfornitura: I rapporti con i subfornitori sono gestiti in modo strutturato, attraverso il controllo dei processi produttivi, favorito anche dal numero contenuto delle aziende di subfornitura con cui si è in relazione.

Queste sono selezionate sulla base della dotazione tecnologica, della capacità di personalizzare il prodotto, dei tempi di lavorazione e della qualità; quest'ultima è la dimensione più presidiata, più governata dalle grandi imprese, che curano anche design e innovazione.

La promozione del marchio è perseguita con grossi 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 e a tale scopo la progettazione si avvale di designer esterni, innovativi e specializzati, non basandosi sull'imitazione ma sulla risposta creativa alle esigenze specifiche del settore.

Come per le aziende tradizionali, anche nelle grandi marche si è registrato un accentramento della produzione a metà degli anni '90, finalizzato alla riorganizzazione dei processi interni in modo da curare la catena produttiva nell'ottica del *just-in-time*.

I grandi cucinieri sembrano stabilizzarsi su queste posizioni, presidiando qualità e innovazione, mentre le altre grandi imprese sembrano tornare a una struttura più disintegrata.

- Subfornitori: Producono componenti o prodotti finiti da destinare ai produttori finali; la loro dimensione media è ridotta, anche se talvolta supera quella delle capofila tradizionali.

Alcune di queste imprese hanno investito molto in tecnologia e innovazione, per cui sono diventate più competitive, più reattive e flessibili rispetto alle richieste del committente e del mercato e hanno assunto un ruolo di leadership nel distretto, tanto che oggi si assiste a un'apertura di diverse di queste imprese verso mercati nuovi, di livello nazionale e a volte anche internazionale.

A questo scopo, esse hanno peraltro necessariamente acquisito una maggiore forza in termini di marketing. Il dinamismo di queste imprese si evince anche dalla loro propensione a integrarsi a valle, costituendo nuove aziende o acquistando quote di produttori finali in crisi.

Nel 2002 alcune imprese di subfornitura hanno avviato una campagna per la realizzazione di un marchio unico per la subfornitura di qualità del distretto in modo che potesse essere riconoscibile e apprezzabile a valle della filiera.

- Terzisti: hanno dimensioni minori rispetto ai subfornitori e la loro strategia e il posizionamento nel distretto è più debole.

Mancano infatti di investimenti in tecnologia e innovazione, non curano la qualità del prodotto e la competitività è giocata principalmente sul prezzo: Strategia questa, come ricordato, non più vincente a causa della competizione con i Paesi emergenti che producono a costi significamene inferiori.

Le loro produzioni hanno in genere scarso contenuto tecnologico, tranne nei rari casi in cui l'aumento dimensionale dell'impresa ha anche inciso sulla sua 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.

A parte i casi eccellenti, il punto di forza dei terzisti rimane comunque la flessibilità, anche se la non elevata qualità del prodotto e la ridotta dimensione delle aziende spingono questi soggetti in una condizione di marginalità all'interno del distretto, fino a farne l'anello debole della struttura industriale.

L'avvento del nuovo millennio ha visto crescere negli attori del distretto la necessità di una robusta capacità innovativa, che consente a diverse imprese distrettuali di superare definitivamente la fase in cui l'internazionalizzazione è limitata a una modesta attività di export, spesso occasionale e per lo più orientata verso mercati meno evoluti.

E se da una parte sono stati ingenti gli investimenti in macchinari, che comportano dunque miglioramenti anche nel prodotto, dall'altra l'organizzazione della produzione è rimasta un anello debole della catena del valore.

L'innovazione è stata principalmente affidata ai subfornitori, che hanno realizzato investimenti sui macchinari per la produzione e sul prodotto stesso, introducendo strumenti flessibili e tecnologicamente adeguati che hanno permesso la diversificazione dell'offerta, sempre più personalizzabile in risposta alle esigenze del singolo cliente.

Da parte delle grandi marche del distretto invece si è attivata una meccanizzazione e semi-automazione delle fasi di pre-montaggio, montaggio e assemblaggio, in modo da ridurre i tempi di produzione e gli errori umani, con un conseguente aumento anche della qualità del prodotto.

La spinta all'innovazione della struttura organizzativa è apparsa invece più debole: Il ricorso al decentramento e alla subfornitura, se da un lato ha contribuito a creare grandi imprese di subfornitura tecnologicamente avanzate, dall'altro ha prodotto lentezze e inefficienze produttive che si sono ripercosse sull'intero processo produttivo, diventando un elemento che va invece a diminuzione della qualità del prodotto e del servizio¹⁰.

II.1.2. IL DISTRETTO DI TREVISO-PORDENONE

Il distretto di Treviso-Pordenone è localizzato tra le regioni del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, a cavallo del fiume Livenza. È un distretto molto disperso sul territorio perché sorge dall'unione di due poli produttivi:

- quello trevigiano
- quello pordenonese

Il polo industriale della parte trevigiana comprende 32 comuni, ed è a sua volta dato dall'unione di altri due distretti industriali quello del Quartier Piave e quello del Livenza che nel corso degli anni si sono via via estesi fino a congiungersi.

Il polo del Quartier Piave include i comuni del sistema locale di lavoro di Pieve di Soligo: Cison di Valmarino, Farra di Soligo, Follina, Miane, Moriago della Battaglia, Pieve di Soligo, Refrontolo, Segusino, Sernaglia della Battaglia, Valdobbiadene e Vidor.

Il polo del Livenza in Veneto include i comuni del sistema locale di Oderzo e alcuni comuni limitrofi della provincia di Treviso e due comuni della provincia di Venezia ad alta specializzazione mobiliera: Cessalto, Chiarano, Cimadolmo, Codognè, Cordignano, Fontanelle, Gaiarine, Godega di Sant'Urbano, Gorgo al Monticano, Mansuè, Meduna di Livenza,

¹⁰ I problemi maggiori si riscontrano nel rispetto dei tempi di consegna e nella costanza della qualità dei materiali.

Motta di Livenza, Oderzo, Ormelle, Orsago, Ponte di Piave, Portobuffolè, Salgareda, San Polo di Piave, Annone Veneto e Pramaggiore.

Il polo industriale pordenonese è quello del comprensorio di Sacile che consta altri 11 comuni quali Azzano Decimo, Brugnera, Budoia, Caneva, Chions, Fontanafredda, Pasiano di Pordenone, Polcenigo, Prata di Pordenone, Pravisdomini, Sacile.

La nascita del distretto risale ai primi anni '50, è infatti in questo periodo che un tessuto di aziende, costituito principalmente ancora da unità artigianali, ha iniziato a rispondere alla forte domanda di ricostruzione e di rinnovo delle forme abitative che si era generata rispettivamente in seguito alla ricostruzione post-bellica e all'aumento del reddito, che ha consentito di aumentare la spesa per i beni dell'arredamento e della casa.

È proprio in questi anni che si ha da un lato la trasformazione di alcune falegnamerie artigianali in mobilifici industriali e dall'altro la creazione ex novo di aziende.

Dopo la Seconda guerra mondiale attorno ai comuni di Brugnera, Sacile e Prata di Pordenone il settore del mobile comincia ad assumere delle dimensioni rilevanti.

Nella parte trevigiana, eccezion fatta per i comuni di Godega di Sant'Urbano, Motta di Livenza, Gaiarine, Oderzo e Cimadolmo, il settore del legno-arredo non è ancora altrettanto uniformemente sviluppato¹¹.

I primi anni '60 per i comuni storici del distretto si può notare una significativa crescita occupazionale: Alla fine degli anni Sessanta le grandi imprese hanno fatto leva sullo spirito di iniziativa e sul desiderio di mettersi in proprio di alcuni ex dipendenti, spingendoli a creare delle imprese di piccole dimensioni, spesso terziste delle grandi imprese, specializzate nell'esecuzione di un solo componente, di una particolare fase o di un solo tipo di lavorazione.

Un primo elemento di forte crisi si manifesta all'inizio degli anni '70, quando la fase espansiva del mercato interno comincia ad assestarsi. In questo frangente il distretto viene chiamato a fronteggiare una crisi di cui non aveva una esperienza precedente.

La soluzione è individuata nella scelta strategica del decentramento produttivo, il quale ha accentuato la specializzazione produttiva e

¹¹ Analizzando i dati occupazionali forniti dal censimento del 1951 è evidente quanto detto sopra, il comune di Sacile è quello che ha un numero di addetti più elevato 376, seguito dal comune di Brugnera con 216 addetti e da quello di Prata di Pordenone con 104 addetti. Per quanto riguarda la parte trevigiana anche guardando i dati dei comuni con valori più elevati (Godega di Sant'Urbano 152 addetti, Motta di Livenza 73 addetti, Gaiarine 66 addetti, Oderzo 59 addetti, Cimadolmo 54 addetti) risultano irrilevanti se confrontati con i tre comuni friulani.

l'innovazione tecnologica, che hanno condotto all'evoluzione del sistema produttivo distrettuale.

Lo sviluppo del decentramento è un'innovazione importante che porta alla nascita di sotto-settori produttivi (aziende di componentistica) e alla formazione di nuovi mercati di fase, con una crescente divisione del lavoro tra mobilifici e fornitore.

Allo stesso tempo ciò permette di mantenere una serie di vantaggi tipici quali il controllo della dimensione aziendale, la stabilità nel rapporto del territorio e la flessibilità produttiva.

In questo decennio inoltre comincia a manifestarsi l'interesse per i mercati esteri, da sempre peculiarità del distretto, e prende avvio quello che viene chiamato il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Negli anni '80 ed '90 si sono verificate alcune difficoltà sia di ordine strutturale che congiunturale, manifestatesi con una diminuzione del fatturato a livello nazionale.

Inoltre, i consumatori cominciavano a rivolgere un crescente interesse per soluzioni di arredamento più complesse capaci di garantire una più stabile soddisfazione dell'investimento realizzato: Questo cambiamento della domanda ha messo in primo piano problemi relativi alla qualità di prodotto (con attenzione al rapporto qualità/prezzo soddisfacente, visto che il distretto offre un prodotto di fascia media).

I cambiamenti imposti ai produttori non hanno riguardato solo il prodotto finito, ma si sono riflessi su tutta la catena del valore settoriale modificando sia i fattori di costo sia le condizioni di varietà/variabilità dell'offerta.

In questi anni un ruolo importante è stato ricoperto dalla ricerca di innovazioni tecnologiche produttive, che ha permesso soluzioni sempre più avanzate come i sistemi automatici di verniciatura, le macchine a controllo numerico nelle fasi di lavorazione, i sistemi cad per la progettazione e le forme di integrazione delle aree di progettazione e di produzione (cad-cam).

La formazione di queste risorse competitive ha costituito la base per il riposizionamento delle imprese del distretto, con una spiccata apertura ai mercati esteri.

Sollecitato dalla scarsa dinamicità del mercato interno e dalle ricorrenti svalutazioni del cambio, il sistema distrettuale del mobile ha sviluppato ulteriormente il suo processo di internazionalizzazione consolidando i suoi rapporti con i principali paesi europei e sviluppandone di nuovi con altri mercati più lontani quali quelli statunitensi, quelli dell'Est asiatico e in particolare della Russia.

Negli anni Duemila lo scenario competitivo su cui si sono trovate ad operare le imprese del distretto è profondamente mutato. La pressione della concorrenza localizzata nei paesi a basso costo del lavoro, l'adozione dell'euro, l'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità della domanda hanno obbligato le aziende a rivedere il loro modo di operare e la loro struttura.

L'apertura dei mercati e la globalizzazione dell'economia sono dunque causa di nuove preoccupazioni: Le industrie del made in Italy già abituate a decentrare fasi di produzione all'interno sono oggi spinte a delocalizzare la produzione in paesi a basso/medio reddito, dove spesso è possibile avere a disposizione una forza lavoro istruita ad un costo che è una frazione di quello italiano¹².

II.1.3. IL DISTRETTO DELLA BRIANZA

Il territorio della Brianza costituisce un esempio, tra i più interessanti, dei percorsi di nascita e consolidamento di un sistema produttivo locale in forma distrettuale e dell'interazione continua tra le singole unità aziendali e gli attori locali.

La genesi del distretto del mobile in legno risale agli inizi dell'Ottocento¹³. L'economia era ancora prevalentemente agricola e a causa delle caratteristiche collinari del terreno, soprattutto nell'area del Comasco (Cantù), risultava poco redditizia rendendo necessario sviluppare altre attività che integrassero i redditi degli agricoltori.

Le caratteristiche paesaggistiche di pregio del territorio, congiuntamente alla vicinanza con Milano, ne fecero un luogo di villeggiatura privilegiato da parte della nobiltà e della borghesia milanese, che cominciò a esprimere una domanda di mobili di qualità per arredare le proprie residenze, prima nell'area più prossima a Milano (Lissone) e in seguito proseguendo verso il lago di Como (Cantù).

Si sviluppò così gradualmente una produzione mobiliera di tipo artigianale, inizialmente affiancata e sostenuta da quella agricola.

Il mercato inizialmente fornito era quello locale che, richiedendo una produzione "su misura", non giustificava ancora una organizzazione di tipo industriale.

¹² Cfr. F. BALDIN, "Due distretti del mobile: il Livenza attraverso la base dati Aida e Pesaro e Urbino", Economia e società regionale, 2008.

¹³ Cfr. A. BRAMANTI, Il distretto del Legno-Arredo in Brianza. Prospettive future tra rischi e opportunità. In Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 1, supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 24 ORE Motta Cultura srl, Milano, 2007.

Successivamente, a partire dalla zona di Lissone, nacquero le prime iniziative di carattere industriale che “esportarono” in tutta Italia e contribuirono significativamente a far conoscere il prodotto brianzolo all'esterno del suo territorio¹⁴.

A mano a mano che la professione si consolidava, nacquero specializzazioni di fase e la filiera produttiva andò articolandosi e arricchendosi anche grazie al fatto che geograficamente era immersa nell'area certamente più dinamica del Paese, che procedeva speditamente nel nascente processo di industrializzazione e che beneficiava dello spettacolare sviluppo della meccanica.

Quest'ultimo aspetto non va mai dimenticato: una parte importante del successo del distretto (così come di molti distretti italiani) è che sin dall'inizio si è sviluppata una filiera completa e, in particolare, il distretto ha prodotto al suo interno i macchinari per la lavorazione del legno.

La specifica tipologia di prodotto – il mobile “su misura” di qualità – ha inoltre fortemente contribuito a coltivare e sviluppare creatività e innovazione: La ricerca del bello, dell'eleganza, del pezzo unico, la consuetudine a lavorare con architetti e poi designer e stilisti si è sempre accompagnata con la ricerca della soluzione tecnica.

Così la voglia di sperimentare ha costruito poco alla volta una consuetudine e una predisposizione per l'innovazione. Ne è emerso un distretto che viene giustamente considerato l'Università italiana (e non solo) del mobile.

Quello della Brianza è anche il più antico dei distretti del legno-arredo in Italia; si estende nella zona dell'alto Milanese, comprendendo 36 comuni¹⁵ di cui 16 in provincia di Como (Cantù ne è il centro) e 20 in provincia di Milano (Desio, Seregno e Lissone sono i centri principali), per una superficie totale di 258 kmq e una popolazione residente di circa mezzo milione di abitanti.

Dal punto di vista dei settori esaminati, l'identificazione della filiera riguarda due tipologie di settori sono complessivamente 20 i settori considerati rilevanti nell'ambito del distretto del legno-arredo:

¹⁴ Già verso il 1830 l'artigianato lissonese del mobile era un comparto produttivo riconoscibile, ed intorno al 1850 un processo simile di nascita e sviluppo del comparto del mobile avvenne anche nell'area del Canturino, dove mantenne però una dimensione più artigianale. Il mercato era quello nord italiano e andava lentamente espandendosi, già non mancavano “incursioni” degli artigiani mobiliari brianzoli anche in mercati lontani, e persino esteri.

¹⁵ In provincia di Milano (ora Monza e Brianza, eccetto*) Albiate, Arcore, Barlassina, Biassono, Bovisio Masciago, Carate Brianza, Cesano Maderno, Desio, Giussano, Lazzate, Lentate sul Seveso*, Lissone, Macherio, Meda, Misinto, Seregno, Seveso, Sovico, Varedo, Verano Brianza. In provincia di Como Alzate Brianza, Anzano, Arosio, Brenna, Cabiato, Cantù, Carimate, Carugo, Cucciago, Figino Serenza, Inverigo, Mariano Comense, Novedrate, Rovellasca, Rovello Porro, Turate.

- La fabbricazione in senso stretto di mobili e il loro commercio all'ingrosso – si tratta di 14 settori che contribuiscono significativamente al valore aggiunto dell'intera filiera di specializzazione e che vengono qui considerati core;
- Altri 6 settori relativi alla produzione di macchine per il legno, al commercio all'ingrosso di prodotti collegati alla filiera e al commercio al dettaglio di mobili, che completano l'insieme di 20 settori che segnano la specializzazione produttiva della Brianza.

Il distretto della Brianza conta imprese prevalentemente artigiane e attività economiche conseguentemente molto frammentate.

Se ciò offre da un lato il vantaggio di una grande flessibilità nell'organizzazione del lavoro pone, dall'altro, due ordini di problemi:

- La difficoltà/impossibilità di raggiungere una massa critica adeguata a porsi in modo proattivo nella concorrenza inter nazionale, in particolare per ciò che riguarda il presidio dei canali commerciali;
- Le difficoltà connesse al finanziamento esterno e al reperimento del capitale di rischio.

Si può leggere il distretto del legno-arredo della Brianza schematicamente articolato in tre seguenti tipologie di imprese:

- Le micro imprese (2-3 addetti), di carattere artigiano, che svolgono la propria attività o come sub-fornitrici delle imprese di medie-grandi dimensioni operanti nella fascia alta del mercato o come produttrici dirette per il cliente finale, specializzate nella produzione “su disegno” in un mercato fortemente locale¹⁶;
- Le piccole-medie imprese (dai 15 ai 45 addetti circa), suddivise, a loro volta, in:
 - a) Imprese che lavorano per terzi (rappresentati, in questo caso, o da medie imprese che operano in una fascia di mercato intermedia o dai “grandi nomi” del distretto);

¹⁶ Organizzate, a volte, in piccole reti (o filiere) per riuscire a rispondere alle differenti esigenze del mercato.

b) Imprese che producono con un proprio marchio, o direttamente su ordinazione del cliente finale, un prodotto fortemente standardizzato, che fanno eventualmente personalizzare da una rete di piccoli artigiani;

c) Imprese, infine, che producono per un mercato di nicchia e fortemente elitario e che si servono, nel loro processo produttivo, di piccole imprese artigiane altamente specializzate (ebanisti, intagliatori, ecc.);

- Le imprese di medie e grandi dimensioni (dai 50 addetti in su): I “grandi nomi” del distretto, impegnate in produzioni di alta gamma, con una forte propensione all’export – che rappresenta, solitamente, più del 50-60% del fatturato – che si servono, per la propria produzione, di piccole e medie imprese specializzate in semilavorati o di artigiani altamente specializzati, ma per ragioni di qualità produttiva e di controllo diretto e costante sul processo produttivo, sempre interne al distretto brianzolo.

Dal punto di vista dell’equilibrio industriale del distretto, le differenti tipologie di imprese hanno reagito in modo diverso alla crisi del settore che, manifestatasi in modo acuto a partire da metà degli anni Novanta – quando i grandi gruppi industriali hanno cominciato a introdurre massicciamente prodotti a basso costo, ma altamente flessibili, combinabili e personalizzabili – continua ancora oggi a influire fortemente sulle dinamiche di sviluppo della filiera.

Le grandi imprese del distretto hanno saputo affrontare lo stallo del mercato italiano puntando molto sull’estero: L’Europa, in particolare, ma anche gli Stati Uniti e il Giappone.

Non tutti gli attori del distretto, tuttavia, hanno vissuto allo stesso modo le difficoltà socio-economiche espresse dalle deludenti dinamiche della domanda, elaborando efficaci strategie di reazione.

Nel contesto descritto, infatti, sia le imprese artigiane, caratterizzate da una dimensione ancora familiare (con scarsa possibilità, quindi, di confrontarsi con un mercato locale sempre più saturato dalla concorrenza internazionale) che le piccole imprese, impegnate nella produzione di semilavorati a basso valore aggiunto per le imprese operanti nella fascia medio-bassa del mercato¹⁷, hanno subito pesantemente la crescente concorrenza internazionale da parte di competitors capaci di aggredire il mercato con politiche di prezzo efficaci nelle fasce di mercato intermedie, dove tra qualità e prezzo è il secondo a determinare le scelte d’impresa.

¹⁷ Queste ultime, infatti, hanno progressivamente deciso di acquistare all’estero (ad es. in Romania), con costi minori, alcuni semilavorati che prevedevano fasi produttive a basso valore aggiunto.

Per quanto riguarda le imprese cuciniere brianzole, esse sono posizionate su fasce elevate di mercato, dunque il loro vantaggio competitivo si basa innanzitutto sulla qualità del prodotto (anche a scapito di prezzi decisamente alti), per via di almeno tre importanti aspetti connessi al processo produttivo:

- L'ottima conoscenza dei materiali e il livello eccellente delle finiture, dal momento che la qualità del prodotto finito non è spiegata solo dalle materie prime impiegate, ma anche dalla sapienza e dall'esperienza della manodopera che la lavora;
- La particolare sensibilità estetica maturata negli anni e l'abilità di tradurre in prodotti di successo le idee e gli schizzi dei designer nazionali e internazionali¹⁸;
- La continua sperimentazione nell'utilizzo dei nuovi materiali, che permette di studiare e realizzare prodotti con estetica e caratteristiche strutturali fortemente innovative. Strettamente correlato a quest'ultimo aspetto è il secondo vantaggio competitivo delle imprese brianzole del legno-arredo: La possibilità di un'elevata personalizzazione del prodotto, che arriva, spesso, fino al "disegno su misura".

Ne segue che, come già premesso all'inizio del paragrafo II.1., ai fini della nostra analisi, le dimensioni, i volumi di vendita (servendo i cucinieri del distretto delle nicchie di mercato) e la qualità decisamente elevata delle cucine prodotte non giustificano un'indagine delle dinamiche evolutive dei rapporti tra i produttori brianzoli ed i loro fornitori.

¹⁸ In questo senso, infatti, l'idea è spesso diversa dal prodotto finito, perché gli artigiani e gli imprenditori lavorano molto (insieme ai propri subfornitori, nella fase di industrializzazione) sulla modellizzazione delle idee e sui prototipi.

II.2. LA FILIERA DEL LEGNO-ARREDO E IL SETTORE DELLA CUCINA: CONSISTENZA E TREND RECENTI

Nel 2019 la produzione italiana della Filiera Legno-Arredo conferma ancora un segno positivo (+0,5% sul 2018) e si attesta a 42,5 miliardi di euro. Le esportazioni assorbono il 39% della produzione complessiva (16,6 mld), in leggera flessione rispetto a quanto registrato nel 2018 (-0,5%).

Il rallentamento del commercio internazionale ha influenzato anche le importazioni (8,5 miliardi) che sono calate del -3,2%.

Per quanto riguarda i mercati esteri, di seguito sono riportati i primi dieci paesi in termini di export e di import.

TOP. 10 PAESI PER EXPORT FILIERA L-A	Export 2019 (valori in mln €)	% su tot. Exp.	% su tot. mkt
FRANCIA	2.548,46	15%	6%
GERMANIA	1.808,71	11%	4%
STATI UNITI	1.503,41	9%	4%
REGNO UNITO	1.258,65	8%	3%
SVIZZERA	734,78	4%	2%
CINA	637,91	4%	2%
SPAGNA	637,21	4%	1%
RUSSIA	486,71	3%	1%
BELGIO	400,88	2%	1%
AUSTRIA	381,20	2%	1%
ALTRI	6.202,08	37%	15%
TOTALE EXPORT	16.600,00	100%	39%
TOTALE PRODUZIONE	42.500,00		100%

Figura 2.1. I primi 10 paesi per export della Filiera L-A (2020).

TOP. 10 PAESI PER IMPORT FILIERA L-A	Import 2019 (valori in mln €)	% su tot. Imp.	% su tot. mkt
CINA	1.607,97	19%	4%
AUSTRIA	1.167,71	14%	3%
GERMANIA	894,38	11%	2%
FRANCIA	542,04	6%	1%
POLONIA	518,52	6%	1%
ROMANIA	351,07	4%	1%
SLOVENIA	255,12	3%	1%
SPAGNA	236,33	3%	1%

CROAZIA	189,67	2%	0%
UNGHERIA	173,03	2%	0%
ALTRI	256416	30%	6%
TOTALE IMPORT	8.500,00	100%	20%
TOTALE PRODUZIONE	42.500,00		100%

Figura 2.2. I primi 10 paesi per import della Filiera L-A (2020).

Con riferimento all'export, si nota che l'incertezza nei rapporti di politica commerciale tra gli USA e la Cina da una parte e l'UE dall'altra abbia accresciuto il clima di insicurezza e rallentato una tendenza che si era mantenuta costantemente in crescita.

Le esportazioni della Filiera L-A nel 2019 hanno registrato nel complesso una flessione (-0,5% rispetto al 2018), ma nei principali mercati di sbocco hanno mantenuto un segno positivo: La Francia (+2,5%), si conferma il primo mercato, mentre USA e Cina (+1,8% e +1,9% rispettivamente) i primi due mercati extra-UE.

La Germania resta il secondo mercato anche se in flessione (-0,5%): Le difficoltà della sua bilancia commerciale hanno influenzato l'intera economia ed iniziano a farsi sentire i primi effetti sull'occupazione, con una inevitabile contrazione dei consumi, in primis delle importazioni.

Anche i dati della produzione tedesca mostravano un rallentamento già nel primo semestre, confermato in tutto il 2019.

Al contrario, la Francia continua a registrare tassi di crescita del consumo interno di mobili positivi, che portano il 2019 al risultato più alto dal 2007: Un dato interessante è che l'andamento demografico (in aumento) sta evidenziando un fabbisogno di unità abitative e di conseguenza un potenziale aumento nel medio periodo dei consumi collegati, tra cui l'arredamento e i prodotti per il bagno e pertanto le prospettive per le nostre esportazioni restano positive.

Il Regno Unito resta il quarto mercato per la nostra Filiera, stabile nonostante i timori sempre presenti della Brexit.

Gli USA continuano a far crescere le loro importazioni nonostante le vicende della guerra commerciale con la Cina, le minacce ai paesi collegati all'Iran e le restrizioni applicate ai prodotti dell'UE a partire da ottobre 2018.

La Cina prosegue la sua crescita di importazioni di prodotti di Arredamento (+4,7%): particolarmente apprezzati gli Imbottiti, il Living e Camere e Cucine che raggiungono tassi a doppia cifra. Si conferma il quinto mercato del nostro export di Arredamento e quello con il maggiore potenziale tra i paesi emergenti in termini di vendite: Nonostante l'import cinese dei prodotti italiani resti ancora relativamente modesto (circa 638

milioni di euro nel 2018 per l'intera Filiera L-A), la quota di aumento potenziale raggiunge il 70% secondo le stime elaborate nel Rapporto "Esportare la dolce vita 2019".

La pandemia ha costretto all'arresto prima degli scambi e subito dopo della produzione e ha causato uno shock ancora difficile da quantificare.

Il consumo interno si è mantenuto stabile diminuendo le importazioni e dando vigore alla produzione nazionale.

Le imprese che operano nella Filiera L-A nazionale sono 73.000 ed occupano circa 311.000 addetti.

La dinamica demografica delle imprese registra un calo (-2,6% sul 2018) che si riflette anche sugli occupati (-1,1%): Si tratta di un fenomeno legato allo scenario economico di stasi, che vede la progressiva marginalizzazione delle imprese meno competitive e che porta con sé la fuoriuscita dal mercato del lavoro soprattutto i lavoratori più maturi che non vengono ricollocati.

Si assiste comunque ad un consolidamento del settore sulle imprese più robuste che crescono in termini di fatturato, di addetti e di investimenti realizzati.

Nel 2019 la Filiera Legno-Arredo rappresenta nel suo totale il 4,5% del valore del fatturato manifatturiero nazionale, che è conseguito per il 90% da società di capitali (38,3 mld), con un aumento dello 0,9% rispetto al 2018, e per il 10% da imprese artigiane (4,2 mld) con un deciso calo (-2,8%) rispetto all'anno precedente.

La filiera conta il 15,2% delle imprese manifatturiere italiane e presenta una struttura dalla forte prevalenza artigiana, con 56.305 imprese (-3,3% rispetto al 2018) rispetto alle 16.598 società di capitali (-0,1% rispetto al 2018).

In essa inoltre trovano impiego l'8,4% degli addetti del manifatturiero nazionale, collocati soprattutto nelle società di capitali (61%, con un leggero aumento rispetto al 2018) e meno nel tessuto artigiano (39%, in calo del 3,3% rispetto al 2018).¹⁹

La filiera è suddivisibile in due macrosistemi, quello del Legno (12,3 miliardi di euro) e quello dell'Arredamento (27,5 miliardi), ai quali va aggiunto il commercio del legno (2,7 miliardi).

Ai fini delle analisi proposte si concentrerà l'attenzione sul secondo macrosistema, per andare poi nel dettaglio del settore della cucina.

¹⁹ Cfr. Centro studi FEDERLEGNO-ARREDO, *Rapporto Federlegno-Arredo 2020*, p. 30.

Nella figura 2.3. è visibile una ricostruzione della suddivisione in settori del macrosistema Arredamento.

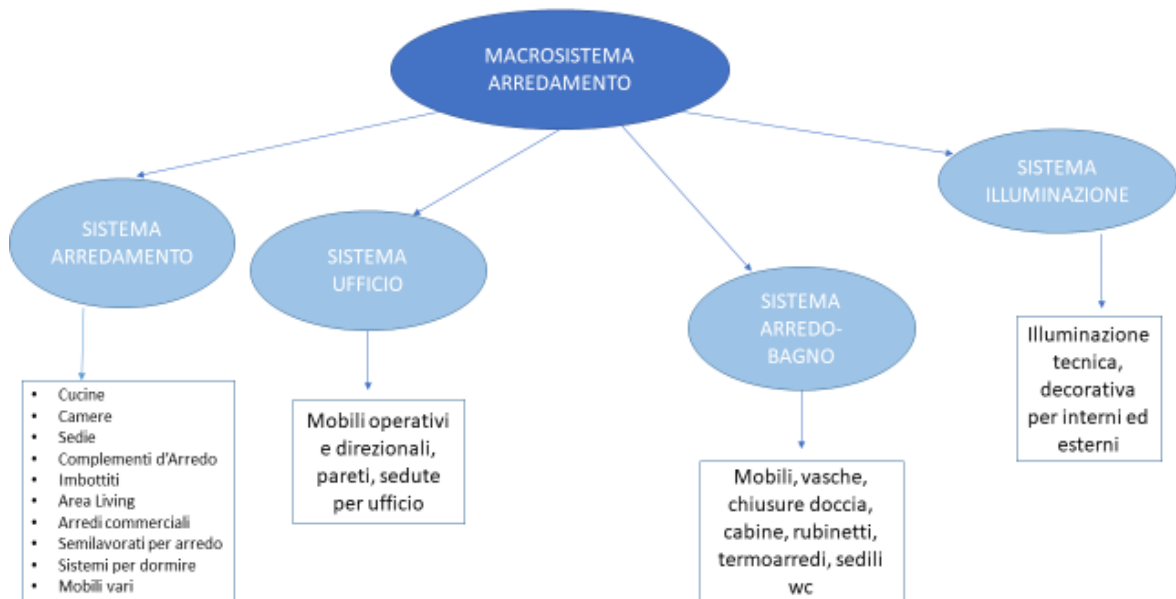


Figura 2.3. La suddivisione del macrosistema Arredamento, rielaborazione dal rapporto Federlegno-Arredo (2020).

Con riferimento al macrosistema Arredamento, guardando il Sistema Arredamento, nel 2019 questo ha consolidato la produzione registrando un +0,7% sull'anno precedente, attestandosi a circa 16,5 miliardi di euro.

Il sistema Arredamento è costituito da oltre 20.100 imprese (-2% rispetto all'anno precedente), un terzo delle quali società di capitali, per 99.000 addetti totali (-0,4% rispetto al 2018), per il 70% operanti nelle società di capitali).

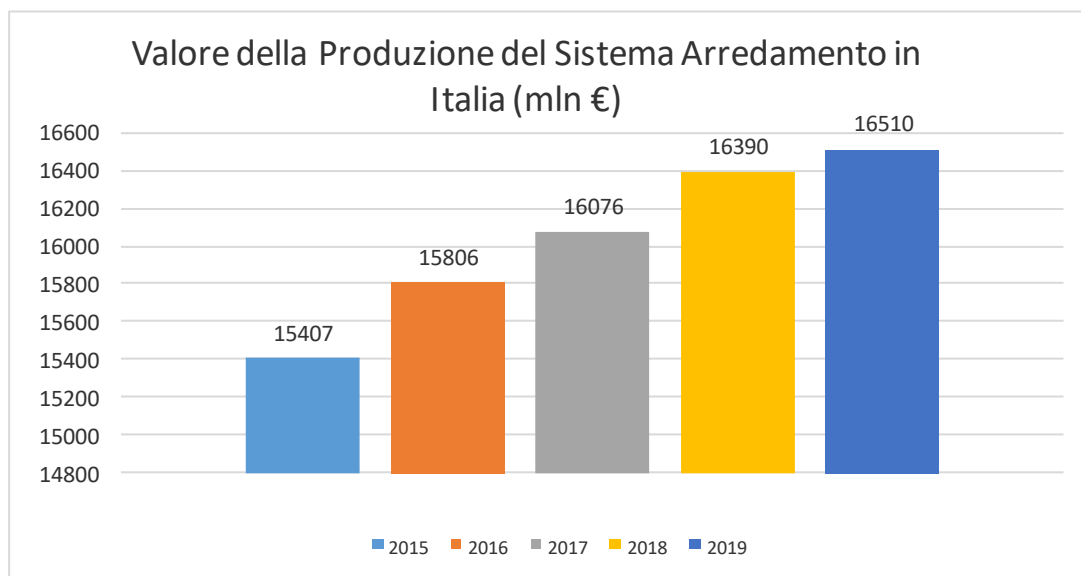


Figura 2.4. Trend del valore della produzione del sistema Arredamento, rielaborazione dal rapporto Federlegno-Arredo (2020).

Nel suo complesso nel 2019 il sistema è stato maggiormente sostenuto dalla componente nazionale (+2,0%); sostanzialmente stabili le esportazioni (-0,5%) mentre le importazioni - che rappresentano poco più del 20% del consumo interno nazionale - registrano un modesto incremento (+1%).

Per quanto riguarda l'export, che costituisce lo sbocco per oltre la metà (51% rispetto al 2018) del fatturato italiano, si rafforza il ruolo della Francia prima destinazione (+2,7% per 1.368 mln €); crescono anche gli USA (+5,2% per 906 mln €), che superano la Germania (-5,9% per 674 milioni).

Tra le principali destinazioni andamento positivo per Cina (+4,7%), mentre diminuiscono le vendite verso Regno Unito (-4,3%), Spagna (-1,4%), Russia (-3,1%), Belgio (-1,6%), Emirati Arabi Uniti (-5,4%), mentre è stazionaria la Svizzera (+0,2%).

Per quanto concerne l'import, rafforza il proprio ruolo di principale fornitore la Cina, da cui proviene circa il 30% del totale, con un incremento del +8,4%. Tra i primi cinque fornitori, arretrano tutti gli altri: Germania (-4,3%), Polonia (-1,7%), Francia (-3,8%) e Romania (-7,8%).

Una panoramica sulla performance economico-finanziaria recente delle imprese della filiera può essere tracciata sulla base di un esame comparato dei bilanci di più di 3000 società di capitali analizzate dal 2009 al 2015 suddivise per settore di riferimento (sulla base della produzione prevalente nel caso di attività plurisettoriale), svolto dal Centro Studi Federlegno Arredo.

Il Centro Studi ha elaborato un PMI score che sintetizza numerose variabili di bilancio ponderando gli indicatori, in modo da ottenere un punteggio su scala da 0 a 100 che evidenzia il grado di salute dell'impresa rispetto al rischio di default. Di seguito è esposto il valore medio dell'indice per le imprese analizzate.

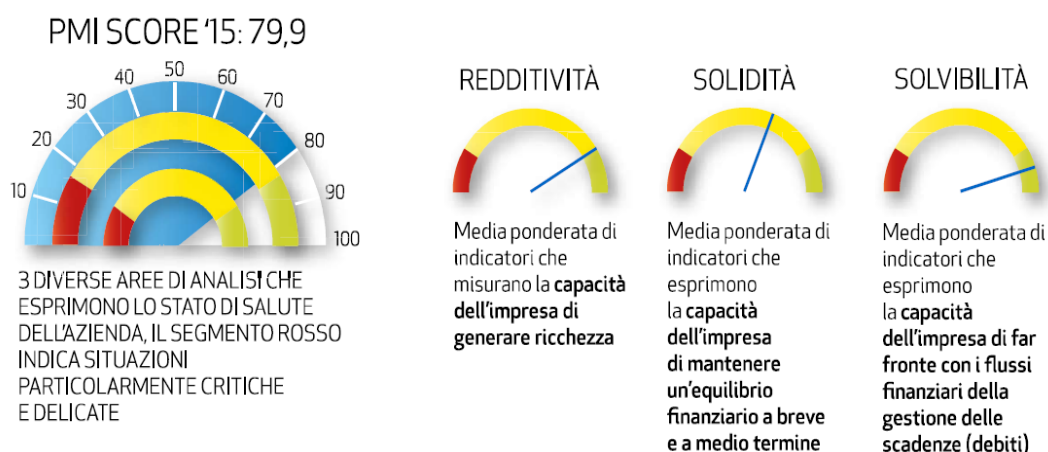


Figura 2.5. I valori del PMI score per le imprese della Filiera del Legno-Arredo campionate, fonte Rapporto Federlegno Arredo (2016).

Di seguito sono invece riportati i PMI score suddivisi per settore sia per il macrosistema del Legno che dell'Arredo, dove emerge che i maggiori rischi di default sono sostenuti da aziende attive in alcuni settori del Legno, mentre quelli del macrosistema Arredo si posizionano in un quadro di stabilità e miglioramento.

	NUMERO	SETTORE	PMI SCORE 2015	PMI SCORE 2014
ARREDO	1	AREA LIVING	60,8	49,5
	2	CAMERE	56,3	53,3
	3	COMPLEMENTI	69,1	68,1
	4	CUCINE	54,8	45,0
	5	IMBOTTITI	62,9	52,2
	6	SEDIE	73,4	71,2
	7	SEMILAVORATI PER ARREDI	69,2	68,8
	8	SISTEMI PER DORMIRE	57,1	54,1
	9	ARREDAMENTI COMMERCIALI	68,2	61,6
	10	ILLUMINAZIONE	68,9	69,9
	11	ARREDOBAGNO	60,6	57,4
	12	UFFICIO	53,8	48,7
LEGNO	13	COMMERCIO	36,6	37,9
	14	IMBALLAGGI INDUSTRIALI	61,3	63,0
	15	PALLETS	52,9	53,5
	16	PANNELLI	59,8	56,6
	17	FINESTRE	42,5	38,3
	18	PAVIMENTI	38,3	40,8
	19	PORTE D'INGRESSO	41,5	41,2
	20	PORTE INTERNE	53,6	59,7
	21	TENDE	68,1	68,4
	22	CASE	42,3	38,1

Figura 2.6. PMI score medi dei settori nei macorsistemi Legno e Arredo, fonte rapporto Federlegno Arredo (2016).

Infine, con riferimento alla solidità patrimoniale, si evidenzia una struttura mediamente solida per le imprese della filiera, con il Patrimonio Netto che ha un peso mediamente rilevante e che ha contribuito in modo significativo a spostare i valori di PMI score dei settori analizzati sopra la media, come emerge in figura 2.7.

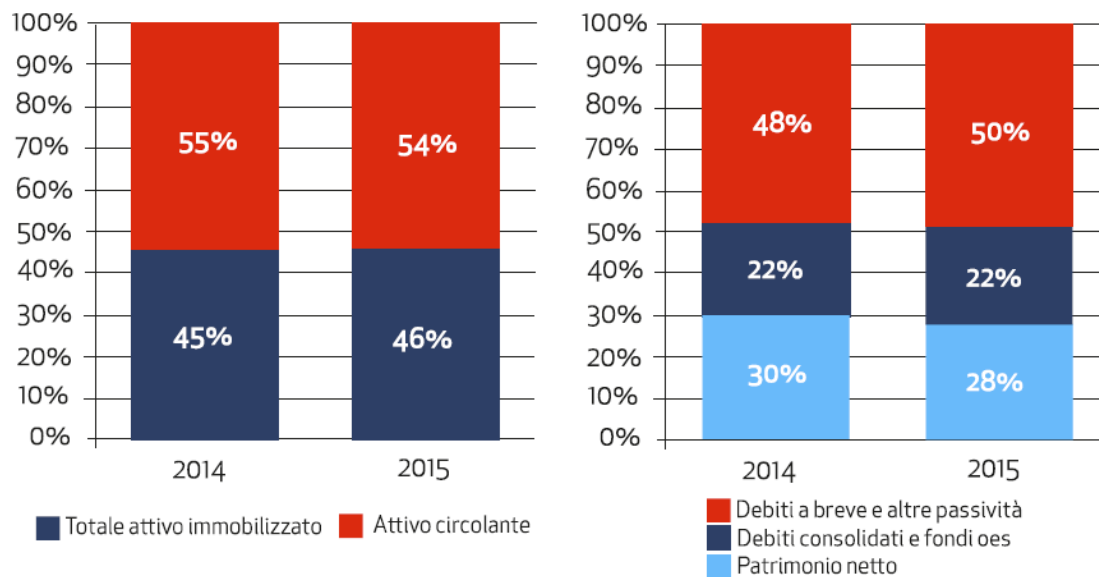


Figura 2.7. La composizione media degli stati patrimoniali delle imprese della Filiera del Legno-Arredo, fonte Rapporto Federlegno Arredo (2016).

Restringendo poi ulteriormente il campo di osservazione e considerando il settore italiano delle Cucine, ammonta a 2.366 mln € il valore della produzione italiana, con un incremento del +2,0% rispetto al 2018.

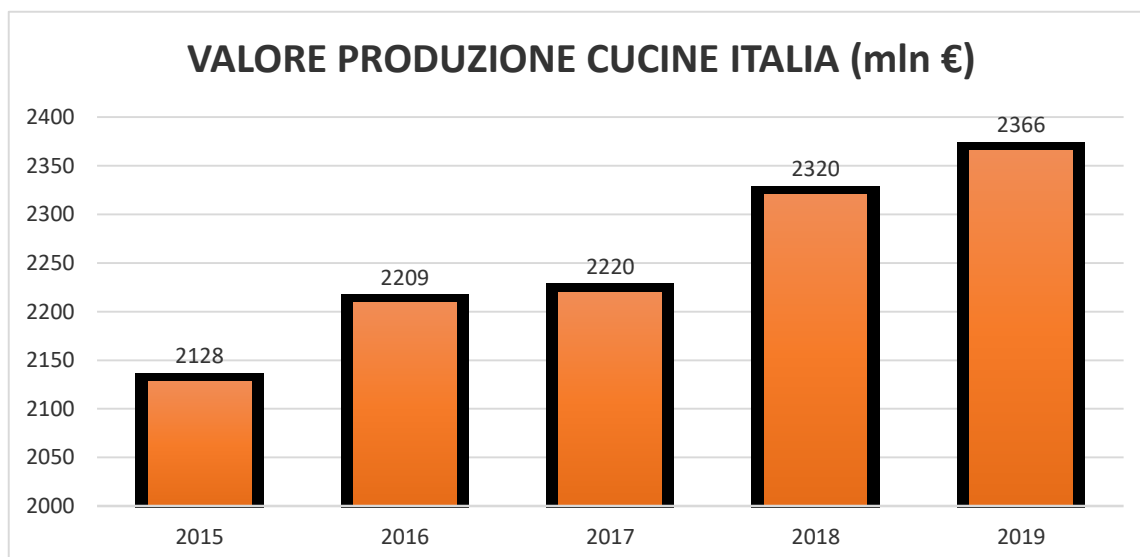


Figura 2.8. Trend del valore della produzione del settore cucine in Italia, rielaborazione dal rapporto Federlegno-Arredo (2020).

Il contributo positivo arriva soprattutto dalle vendite sul mercato interno (+2,6%), che rappresentano il 65% del totale; stabile l'export (+0,9%), che pesa per il restante 35%.

Bene le due principali destinazioni delle Cucine italiane: Francia (+1,1%) e USA (+6,7%), che insieme costituiscono il 35% dell'export totale, mentre rallenta la Svizzera (-2,3%), il terzo mercato.

Tra gli altri Paesi di riferimento cresce il Regno Unito (+12,8%), stabile la Germania (+0,2%) che guadagna una posizione e si piazza al quinto posto, mentre diminuiscono le vendite verso la Russia (-7,1%).

Cresce la quota del mercato italiano alimentato dalla produzione nazionale (+2,6%) e dalle importazioni (+16,4%), che coprono solo il 3% dei consumi nazionali.

In particolare, dopo tre anni in flessione torna a crescere la Germania (+49,1%), primo fornitore.

Per quanto concerne la struttura del settore, è in lieve contrazione il numero delle imprese, mentre crescono gli addetti del comparto. Complessivamente le aziende del settore sono 610, per lo più (53%) società di capitale che generano il 98% del fatturato e che impiegano l'89% degli addetti del settore, complessivamente 10.085.

Le figure 2.9. e 2.10. riassumono le posizioni dei principali paesi per export ed import (anche se quest'ultima voce come evidenziato poco sopra ha un peso decisamente basso sul fatturato nazionale).

TOP 10 PAESI PER EXPORT SETTORE CUCINE ITALIA	Export 2019 (valori in mln €)
FRANCIA	159,1
USA	132,6
SVIZZERA	59,5
REGNO UNITO	49
GERMANIA	40,2
RUSSIA	39,5
CINA	33,1
SPAGNA	27,9
CANADA	25,6
MALTA	15,3
ALTRI	254,5

Figura 2.9. Top 10 paesi per export nel settore della cucina italiana (2020).

TOP 10 PAESI PER IMPORT SETTORE CUCINE	Import 2019 (valori in mln €)
ITALIA	
GERMANIA	16,6
LITUANIA	9,6
SERBIA	5,3
POLONIA	2
ROMANIA	1,8
CINA	1
SPAGNA	1
FRANCIA	0,8
AUSTRIA	0,5
REGNO UNITO	0,4
ALTRI	1,9

Figura 2.10. Top 10 paesi per import nel settore della cucina italiana (2020).

Cosa è invece possibile dire circa il mercato nazionale dell'arredamento nell'era del Covid-19?

Nel primo semestre del 2020 si era registrata una notevole flessione delle vendite sul mercato interno con una caduta di oltre il -25%, conseguente alla contrazione del reddito delle famiglie e alla riduzione della ricchezza finanziaria.

Nel terzo trimestre 2020 però, con la riapertura e la ripresa delle attività successiva ai primi mesi del lockdown, i dati congiunturali hanno iniziato a mostrare un rimbalzo che poi si è tradotto in una rapida risalita di ordini e fatturato per l'industria italiana dell'arredamento, che, almeno per i prodotti destinati alla casa, ha consentito a gran parte delle imprese di arginare, anche se non compensare completamente, le perdite della prima parte dell'anno.

Accanto a produttori di mobili in gravi difficoltà e con perdite di fatturato anche superiori al -20%, molti altri sono invece riusciti a contenerle o addirittura a incrementare le vendite, continuando ad investire nello sviluppo di nuovi prodotti, in innovazione tecnologica e nell'apertura di nuovi negozi.

Tale variabilità nelle performance è anche legata al segmento di attività. I materassi sono il comparto che ha registrato la flessione inferiore (-4%), seguiti dai mobili per la cucina e dagli imbottiti. Un campione di produttori di materassi rappresentativo di oltre il 40% della produzione totale del segmento ha registrato nel 2020 una crescita del fatturato superiore al 5%.

Più pesante la caduta dell'ufficio (oltre il -20%), penalizzato in particolare dalla flessione degli investimenti delle imprese e di quelli del settore dei servizi. Una volta superata l'emergenza Covid, l'ufficio è

probabilmente il comparto che subirà le trasformazioni maggiori, ma che sono ancora difficili da valutare.

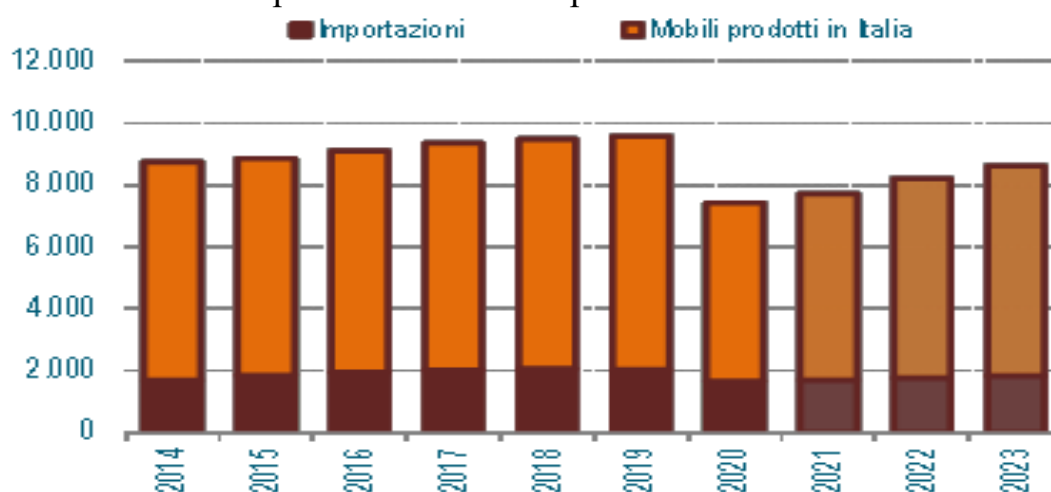
Un fattore importante di spinta all'acquisto di mobili che ha consentito all'industria dell'arredamento di conseguire questo risultato superiore alle attese è stato il rinnovato interesse per la casa.

Gli scenari disegnati dalla pandemia hanno dato una nuova centralità all'abitazione che è stata in un certo senso riscoperta, ed è stata vissuta, in questi mesi, come uno spazio certo dove vivere e nel quale lavorare diventando, il nuovo fulcro di tutte le attività quotidiane.

Questo nuovo modo di vivere la casa ha sicuramente influenzato i consumi: Tra le nuove tendenze si segnalano la grande attenzione ai prodotti legati all'home office (con richiesta in particolare delle sedute per ufficio ergonomiche e di piccole scrivanie), alla cucina, ai segmenti del comfort (dai materassi agli imbottiti) e ai mobili per esterni.

Per il futuro si ritiene che i consumi di mobili si rafforzeranno nel corso del biennio successivo (tasso medio annuo di oltre il 4%), trainati dalla ripresa degli interventi di riqualificazione edilizia e dalla maggior attenzione per l'ambiente domestico, divenuto anche luogo di lavoro e di studio.

Un buon uso dei fondi del Next Generation EU dovrebbe fornire un ulteriore forte impulso agli investimenti pubblici e privati. Il rimbalzo interesserà in modo differenziato i diversi prodotti inclusi nell'aggregato del mobile. Allo stato attuale, si ritiene probabile che si debba attendere il 2023 per avvicinarsi ai livelli di consumo precedenti la pandemia²⁰: La ripresa del settore del mobile potrebbe avvenire a ritmi insufficienti a consentire il recupero totale nel 2021-22 di quanto perso nel 2020, dato il deterioramento di redditi e ricchezza e l'atteggiamento prudente dei consumatori che si protrarrà nel medio periodo.



²⁰ Cfr. CSIL, *Il mondo dell'arredo nell'era post-Covid*, Milano, 2021.

Figura 2.11. Il mercato del mobile in Italia, 2014-2023 (milioni di euro), fonte CSIL²¹.

Nei prossimi sotto paragrafi verranno presentate alcune informazioni relative ai trend recenti di fatturato, addetti e numero di imprese operanti nel legno-arredo nelle regioni interessate dal presente lavoro: Le Marche, il Veneto ed il Friuli-Venezia Giulia.

II.2.1. LE MARCHE ED IL DISTRETTO DEL PESARESE

Le Marche hanno una popolazione di più di un milione e mezzo di abitanti, che contribuiscono a generare un PIL regionale di 42.914 milioni di euro, circa il 2,4% del totale Italia.

Nella regione la spesa complessiva annua per mobili²² è di 706 milioni di euro, contando per il 2,1% della spesa totale del paese, mentre la spesa media familiare annua per mobili è di 1090 euro.

Al 2020²³ la filiera del Legno-Arredo marchigiana presenta 2317 imprese, 968 nel macro settore del Legno e 1349 in quello dell'Arredo (inteso come mobili più illuminazione), di cui nel primo macro settore il 23% di esse sono società di capitali, mentre nel secondo il dato è sensibilmente maggiore (48%). Di seguito sono riportati i dati per fatturato ed addetti della Filiera nelle Marche ripartiti per macro settore:

	ADDETTI	MEDIA ADDETTI IN SOC. CAPITALI	%SOC. CAP.	% ALTRE
LEGNO	4.353	11	56%	44%
ARREDO	14.921	19	84%	16%

FATTURATO				
	(migliaia €)	MEDIA FATT. IN SOC. CAPITALI	%SOC. CAP.	% ALTRE
LEGNO	500.847	1.906	86%	14%
ARREDO	2.564.928	3.823	96%	4%

Figura 2.12. Addetti e Fatturato della Filiera Legno-Arredo nelle Marche (2020), rielaborazione dati Federlegno-Arredo.

²¹ Cfr. CSIL, *Le previsioni per il settore del mobile per il triennio 2021-2023*, Milano, 2020.

²² Intendendo mobili, elettrodomestici e servizi per la casa.

²³ Cfr. Centro studi FEDERLEGNO-ARREDO, *Rapporto Federlegno-Arredo 2020*, pp. 187-194.

Dunque, è possibile evidenziare come la filiera nelle Marche arrivi a pesare l'11% del fatturato della manifattura regionale ed incida per il 12% sul numero totale delle imprese manifatturiere della regione.

È inoltre interessante notare come gli occupati pesino per il 13% del totale degli occupati del manifatturiero regionale, più del peso del fatturato prodotto.

Ciò è sintomo di un settore ancora fortemente legato al capitale umano ed alla manualità rispetto ad altri settori più automatizzati.

Ad oggi la regione è, a livello di ranking regionale, al quarto posto per fatturato prodotto sul totale del Legno-arredo, al decimo per numero di imprese operanti nella filiera L-A, al terzo per numero di addetti presenti nella filiera, al sesto posto a livello di export, perdendo una posizione a favore della Toscana rispetto all'anno precedente, e al decimo per import.

Considerando più specificamente il macro-settore Arredo a livello di ranking regionale, il posizionamento delle Marche è invariato rispetto alle posizioni sopra riportate a livello di Filiera, con l'eccezione del posizionamento per numero di imprese attive nel settore rispetto alle altre regioni, dove si posiziona al quinto posto.

Guardando ora al solo settore del mobile, le Marche migliorano sensibilmente le proprie posizioni nel ranking regionale rispetto all'anno precedente e si presentano al quarto posto per fatturato generato rispetto alle altre regioni, al quinto per numero di imprese attive nel settore, al quarto per numero di addetti impiegati, al quinto posto in termini di export e al dodicesimo per import.

Di seguito sono riportati i dati relativi ai principali paesi per importazioni ed esportazioni nei settori Legno ed Arredo per la regione Marche:

Import settore Legno

PAESI	IMPORT (valori in €)	% sul totale import Italia
Francia	20.494.103	18,9%
Austria	16.151.719	14,9%
Germania	12.699.629	11,2%
Polonia	9.706.089	9%
Ungheria	9.500.420	9%
Altri	39.810.520	37%
TOTALE	108.362.480	100,00%

Figura 2.13. L'import marchigiano per il settore Legno (2020).

Import settore Arredo (mobile + illuminazioni)

IMPORT (valori in €)		
PAESI		% sul totale import Italia
Cina	43.104.050	55%
Bulgaria	3.681.871	4,7%
Germania	3.472.957	4,4%
Francia	3.434.962	4,3%
Albania	3.276.969	4,2%
Altri	21.327.538	27,4%
TOTALE	78.298.347	100,00%

Figura 2.14. L'import marchigiano per il settore Arredo (2020).

Export settore Legno

PAESI	EXPORT (valori in €)	% sul totale export Italia
Francia	63.841.580	54%
Stati Uniti	6.367.336	5,4%
Svizzera	5.473.554	4,6%
Paesi Bassi	4.363.861	3,9%
Germania	3.502.240	3%
Altri	34.314.693	29,1%
TOTALE	117.863.264	100%

Figura 2.15. L'export marchigiano per il macrosistema Legno (2020).

Export settore Arredo (mobile + illuminazioni)

PAESI	EXPORT (€)	% sul totale export Italia
Francia	109.759.488	17%
Stati Uniti	84.605.047	13,0%
Germania	49.562.757	7,6%

Regno Unito	44.251.980	6,8%
Russia	33.420.558	5,15%
Altri	327.383.083	50,45%
TOTALE	648.982.913	100%

Figura 2.16. L'export marchigiano per il macrosistema Arredo (2020).

Guardando poi la provincia di Pesaro-Urbino, principale sede del distretto del mobile regionale, questa presenta 1063 imprese di cui 757 operanti nel macro-settore Arredo, mentre la situazione in termini di addetti e fatturato per macro settori è la seguente:

	ADDETTI
LEGNO	1.566 (15%)
ARREDO	8.872 (85%)

	FATTURATO (migliaia €)
	219.730
LEGNO	(13%)
	1.525.688
ARREDO	(87%)

Figura 2.17. Addetti e Fatturato della Filiera Legno-Arredo nella provincia di Pesaro (2020), rielaborazione dati Federlegno-Arredo.

Pesaro si posiziona dunque (rispetto al legno-arredo nelle altre province) al quinto posto per fatturato prodotto, al diciassettesimo per numero di imprese presenti nella filiera, al quarto (perdendo una posizione a favore della provincia di Bari) per addetti, al nono posto a livello di export ed al ventesimo per import.

Per quanto riguarda il solo macro settore Arredo, la provincia di Pesaro è invece posizionata al quinto posto per fatturato (essa pesa per quasi il 60% del fatturato regionale nell'Arredo), all'ottavo per numero di imprese nel settore, al terzo per numero di addetti, all'undicesimo posto in termini di export (la provincia brilla anche in termini di export Arredo sul totale regionale (48%) ed al ventunesimo posto per import.

Infine, volendo restringere il campo al solo settore del mobile, la provincia di Pesaro si posiziona al quarto posto in termini di fatturato, al

sesto per numero di imprese nel settore, al terzo per numero di addetti (dietro alle province di Treviso e di Monza e Brianza), al nono per export ed al diciassettesimo per import.

II.2.2. IL VENETO ED IL POLO INDUSTRIALE DI TREVISO

Il Veneto conta una popolazione di circa 4.905.850 abitanti, che contribuiscono a generare un PIL regionale di 163.171 milioni di euro, circa il 9,2 % del totale Italia.

Nella regione la spesa complessiva annua per mobili²⁴ è di 3,1 miliardi di euro, contando per il 9,1% della spesa totale del paese, mentre la spesa media familiare annua per mobili è di 1466 euro.

la Filiera del Legno-Arredo veneta presenta 7206 imprese, 3256 nel macro-settore del Legno e 3950 in quello dell'Arredo (inteso come mobili più illuminazione), e mentre nel Legno il 21% di queste sono società di capitali nell'Arredo pesano per il 35%.

Di seguito sono riportati i dati per fatturato ed addetti della Filiera ripartiti per macro settore:

	ADDETTI	MEDIA ADDETTI IN SOC. CAPITALI	%SOC. CAP.	% ALTRE
LEGNO	14.982	12	55%	45%
ARREDO	32.040	18	75%	25%

	FATTURATO (migliaia €)	MEDIA FATT. IN SOC. CAPITALI	%SOC. CAP.	% ALTRE
LEGNO	1.781.439	2.220	86%	14%
ARREDO	4.993.314	3.427	94%	6%

Figura 2.18. Addetti e Fatturato della Filiera Legno-Arredo nel Veneto (2020), rielaborazione dati Federlegno-Arredo.

La Filiera veneta conta dunque il 5,4% del fatturato della manifattura regionale ed incide per il 20,1% sul numero totale delle imprese manifatturiere della regione.

²⁴ Intendendo mobili, elettrodomestici e servizi per la casa.

La regione si posiziona a livello di filiera al secondo posto per fatturato, numero di imprese, addetti, importazioni ed esportazioni (stesso discorso guardando al solo settore Arredo, con l'unica differenza delle importazioni, in cui il Veneto si piazza al terzo posto).

Guardando al solo settore del mobile, il Veneto è al primo posto del ranking regionale per fatturato e addetti, al secondo per numero di imprese e per esportazioni, mentre è terzo in termini di import.

Di seguito sono riportati i dati relativi ai principali paesi per importazioni ed esportazioni a livello regionale nei macro-settori Legno ed Arredo:

Import settore Legno

PAESI	IMPORT (valori in €)	% sul totale import Italia
Austria	140.445.078	19,5%
Germania	67.700.536	9,5%
Polonia	53.954.260	7,5%
Portogallo	47.334.335	6,5%
Croazia	43.347.062	6%
Altri	367.875.422	51%
TOTALE	720.656.693	100,00%

Figura 2.19. L'import veneto per il settore Legno (2020).

Import settore Arredo (mobile + illuminazioni)

PAESI	IMPORT (valori in €)	% sul totale import Italia
Cina	137.367.525	30,5%
Germania	102.676.573	22,8%
Romania	43.523.107	9,6%
Francia	20.443.629	4,58%
Austria	19.947.133	4,42%
Altri	126.659.123	28,1%
TOTALE	450.617.090	100,00%

Figura 2.20. L'import veneto per il settore Arredo (2020).

Export settore Legno

PAESI	EXPORT (valori in €)	% sul totale export Italia
Regno Unito	45.288.284	11,4%
Francia	44.654.500	11,2%
Germania	41.151.176	10,3%
Stati Uniti	30.020.549	7,5%
Svizzera	20.945.682	5,3%
Altri	215.766.487	54,3%
TOTALE	397.826.678	100%

Figura 2.21. L'export veneto per il macro settore Legno (2020).

Export settore Arredo (mobile + illuminazioni)

PAESI	EXPORT (€)	% sul totale export Italia
Francia	464.647.396	15,2%
Germania	432.843.037	14,1%
Stati Uniti	351.752.939	11,51%
Regno Unito	248.593.682	8,1%
Spagna	132.314.793	4,39%
Altri	1.429.891.836	46,7%
TOTALE	3.060.043.683	100%

Figura 2.22. L'export veneto per il macrosistema Arredo (2020).

Considerando nello specifico la provincia di Treviso, sede dei distretti industriali di quartier di Piave e del Livenza, questa conta 1845 imprese di cui 1071 operanti nel macro-settore Arredo, mentre la situazione in termini di addetti e fatturato per macro settori è la seguente:

	ADDETTI
LEGNO	5287 (25%)

ARREDO	16.199 (75%)
	FATTURATO (migliaia €)
LEGNO	774.398 (21%)
ARREDO	2.952.753 (79%)

Figura 2.23. Addetti e Fatturato della Filiera Legno-Arredo nella provincia di Treviso (2020), rielaborazione dati Federlegno-Arredo.

La provincia si colloca (rispetto al legno-arredo nelle altre province) al primo posto per fatturato prodotto, per addetti e per esportazioni, mentre è al terzo per numero di imprese presenti nella filiera e per importazioni, confermandosi senza dubbio come la più importante per la Filiera del Legno-Arredo italiana: Anche guardando al solo macro settore Arredo questa è al primo posto in ogni ambito sopra considerato.

Ciò continua ad essere tendenzialmente vero anche guardando al solo settore del mobile, in cui Treviso è al primo posto per fatturato generato, addetti ed esportazioni, mentre è al quinto posto nelle importazioni e perde una posizione rispetto a Como slittando al terzo posto in termini di numero di imprese presenti.

II.2.3. IL FRIULI-VENEZIA GIULIA ED IL POLO INDUSTRIALE DI PORDENONE

Il secondo polo del distretto del mobile di Treviso-Pordenone, ossia quello pordenonese, include la filiera del Legno-Arredo del Friuli Venezia Giulia.

Questa regione conta una popolazione di circa 1.215.220 abitanti, che contribuiscono a generare un PIL di 38.140 milioni di euro, circa il 2,2 % del totale Italia. Nella regione la spesa complessiva annua per mobili è di 776 milioni di euro, essendo il 9,1% della spesa totale del paese, mentre la spesa media familiare annua per mobili è di 1466 euro.

La Filiera del Legno-Arredo friulana presenta 1920 imprese, 843 nel macro-settore del Legno e 1077 in quello dell'Arredo, di cui nel primo il 26% di esse sono società di capitali, mentre nel secondo il dato è sensibilmente maggiore (48%).

Di seguito sono riportati i dati per fatturato ed addetti della Filiera ripartiti per macro settore:

	ADDETTI	MEDIA ADDETTI IN SOC. CAPITALI	%SOC. CAP.	% ALTRE
LEGNO	5001	15	67%	33%
ARREDO	14.112	23	84%	16%

	FATTURATO (migliaia €)	MEDIA FATT. IN SOC. CAPITALI	%SOC. CAP.	% ALTRE
LEGNO	926.778	3.954	93%	7%
ARREDO	2.732.494	5.107	97%	3%

Figura 2.24. Addetti e Fatturato della Filiera Legno-Arredo friulana (2020), rielaborazione dati Federlegno-Arredo.

La filiera friulana vale dunque il 14,4% del fatturato della manifattura regionale ed incide per il 21,4% sul numero totale delle imprese manifatturiere della regione. La regione si posiziona a livello di filiera al terzo posto per fatturato ed export, al dodicesimo per numero di imprese, al quarto per addetti e al settimo per importazioni.

Guardando al solo settore Arredo l'unica differenza è rappresentata dalle importazioni (ottava posizione) e dal numero di imprese, dove la regione migliora piazzandosi al nono posto.

Per il solo settore del mobile, il Friuli è al terzo posto del ranking regionale per fatturato, addetti ed export, all'ottavo per numero di imprese e al quinto in termini di import.

Di seguito sono riportati i dati relativi ai principali paesi per importazioni ed esportazioni a livello regionale nei macro-settori Legno ed Arredo:

Import settore Legno

PAESI	IMPORT (valori in €)	% sul totale import Italia
Austria	48.356.293	17,4%
Croazia	37.418.108	13,6%
Slovenia	35.084.610	12,8%

Romania	32.989.898	12%
Germania	14.300.949	5,2%
Altri	107.149.949	39%
TOTALE	275.299.949	100,00%

Figura 2.25. L'import friulano per il settore Legno (2020).

Import settore Arredo (mobile + illuminazioni)

PAESI	IMPORT (valori in €)	% sul totale import Italia
Cina	27.857.271	20,7%
Slovenia	23.310.575	17,3%
Bosnia-Erzegovina	13.478.069	10%
Croazia	10.432.377	7,7%
Germania	9.965.286	7,3%
Altri	49.374.832	37%
TOTALE	134.418.410	100,00%

Figura 2.26. L'import friulano per il settore Arredo (2020).

Export settore Legno

PAESI	EXPORT (valori in €)	% sul totale export Italia
Germania	15.501.743	9%
Regno Unito	14.906.622	8,6%
Emirati Arabi Uniti	9.921.415	5,7%
Libia	9.557.751	5,4%
Gibuti	7.911.011	4,6%
Altri	115.656.822	66,7%
TOTALE	173.455.364	100%

Figura 2.27. L'export friulano per il macro settore Legno (2020).

Export settore Arredo (mobile + illuminazioni)

PAESI	EXPORT (€)	% sul totale export Italia
Regno Unito	293.774.840	18%
Germania	279.747.784	17,2%
Francia	257.650.408	15,7%
Stati Uniti	125.093.472	7,6%
Spagna	69.207.600	4,2%
Altri	611.318.905	37,3%
TOTALE	1.636.793.009	100%

Figura 2.28. L'export friulano per il macro settore Arredo (2020).

Considerando nello specifico la provincia di Pordenone, questa conta 606 imprese di cui 384 operanti nel macro-settore Arredo, mentre la situazione in termini di addetti e fatturato per macro settori è la seguente:

	ADDETTI
LEGNO	1425 (14%)
ARREDO	8541 (86%)

	FATTURATO (migliaia €)
LEGNO	248.279 (12%)
ARREDO	1.827.651 (88%)

Figura 2.29. Addetti e Fatturato della Filiera Legno-Arredo nella provincia di Pordenone (2020), rielaborazione dati Federlegno-Arredo.

La provincia è quindi (rispetto alla filiera del Legno-Arredo nelle altre province) al terzo posto per fatturato prodotto ed esportazioni, al quinto per numero di addetti, mentre crolla in termini di numero di imprese presenti (ventiseiesimo posto) ed import (quattordicesimo posto).

Guardando al solo macro settore Arredo questa sale al secondo posto per fatturato generato ed è terza per export, mentre vede peggiorare le sue posizioni in termini di addetti ed import (quinto e ventiseiesimo posto), mentre è diciottesima per numero di imprese presenti in essa.

Infine, nel settore del mobile Pordenone è al secondo posto per fatturato generato, al quarto per addetti e al secondo per export, mentre si piazza al ventiquattresimo posto per import ed è al diciassettesimo per numero di imprese presenti.

II.3. LA CRISI DEL 2008 E LE RISPOSTE STRATEGICHE DEI DISTRETTI NAZIONALI

Nel 2014, un campione analizzato dal Centro studi Unioncamere e composto da aziende operanti nei 100 distretti censiti dall'Osservatorio nazionale distretti italiani, aveva evidenziato che solo il 13% delle aziende si aspettava un superamento della fase critica avviata nel 2008, sia in termini di ripresa di fatturato che di ordini interni ed esteri e di redditività aziendale²⁵.

Questo è un dato esplicativo di quanto la crisi avesse impattato sulla manifattura nazionale, tuttavia con quali scelte strategiche le imprese dei distretti del Legno-Arredo hanno reagito a questo scenario?

Con una visione allargata alle 3A (comparto Abbigliamento-moda, mobile-Arredo ed Alimentare), le PMI distrettuali italiane del campione riportavano una serie di fattori chiave di vantaggio competitivo alla base della loro ripresa, visibili in Figura 2.30. nella pagina seguente.

²⁵ Cfr. OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Rapporto 2014*.

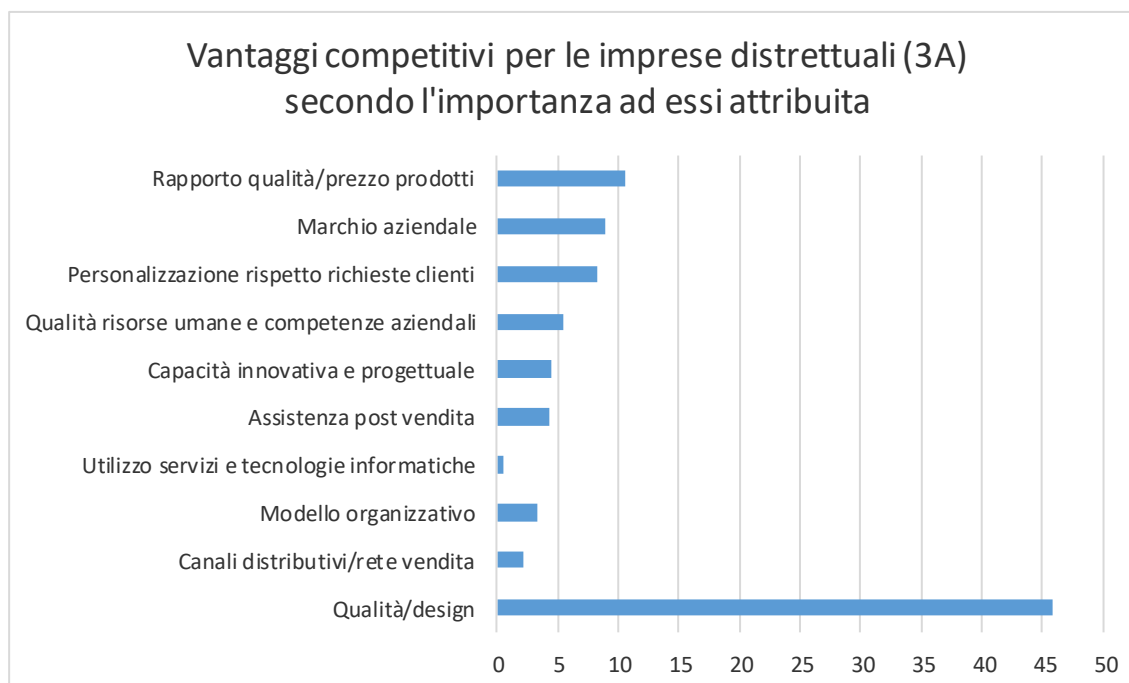


Figura 2.30. I fattori competitivi secondo le imprese distrettuali italiane (composizioni percentuali sul totale rispondenti), rielaborazione da fonte Osservatorio nazionale distretti italiani (2014).

Tra questi veniva evidenziata come primo fattore la qualità di prodotto, perseguita attraverso le seguenti leve:

- Il miglioramento dei livelli di specializzazione del personale addetto alla produzione (23,8% delle imprese appartenenti alle 3A e rispondenti);
- Gli investimenti sui sistemi di controllo della qualità e sui sistemi per la gestione della qualità di processo e di prodotto (25%);
- Gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo (15,5%);
- Investimenti produttivi e pubblicità per il rafforzamento del marchio (13,3%);
- Miglioramento del design prodotti (22,4%)²⁶.

²⁶ Cfr. OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *op.cit.*, pp. 45-50.

Da queste considerazioni possono essere individuati cinque principali comportamenti strategici, capaci di definire il carattere innovativo dei distretti:

- La razionalizzazione dei costi e l'efficientamento dell'offerta di prodotti attraverso politiche di pricing prevalentemente basate sul contenimento dei prezzi praticati (rispettivamente, l'83% ed il 73% del totale delle imprese campionate ha indicato di aver seguito questa strada);
- Nuovi investimenti in attività di progettazione e di diversificazione della produzione (72%);
- L'orientamento alla ricerca di nuovi mercati o di nuove nicchie di mercato, specie in un'ottica di internazionalizzazione (più del 50% del totale);
- Il maggior controllo dei canali distributivi dei prodotti (50%);
- Investimenti nelle applicazioni e nelle tecnologie informatiche (50%).

Per quanto concerne l'organizzazione produttiva delle imprese analizzate (con differenze poco rilevanti tra piccole e medie aziende), si è riscontrata l'intenzione di affidare all'esterno alcune fasi della produzione (37% del totale imprese del campione, comprendenti anche quelle operanti nella meccanica), generando un processo di ristrutturazione, di razionalizzazione e di allungamento della filiera di appartenenza.

Poco più di un quarto delle imprese ha proceduto all'internalizzazione di funzioni precedentemente affidate all'esterno (27%), mentre meno dell'8% delle imprese aveva dichiarato di voler avviare linee produttive completamente nuove.

Il 74% delle aziende analizzate aveva infine indicato di essere impegnata, nell'immediato futuro, alla sperimentazione di nuovi prodotti, ed il 38% aveva indicato di voler adottare tecnologie di produzione finalizzate al risparmio energetico e a basso impatto sull'ambiente.

Tuttavia, sebbene queste evidenze forniscano una buona panoramica generale delle risposte delle piccole e medie imprese dei vari distretti italiani alla crisi, ai fini della nostra analisi persistono i seguenti limiti:

- 1) Questi studi sono condotti su un campione aziende appartenenti a vari settori manifatturieri e non sui produttori di cucine (la macro

categoria delle 3A risulta troppo generica), dunque non sulla tipologia di impresa target;

- 2) Le aziende del campione sono PMI, mentre l'interesse della nostra ricerca è rivolto ad organizzazioni caratterizzate da elevati volumi di vendita, che possano descrivere i comportamenti del sotto settore degli attori leader della cucina italiana;
- 3) È estremamente complicato disporre di studi (specie recenti) che indaghino sia le tendenze di integrazione o disintegrazione verticale in un settore che le motivazioni alla base di queste, o ancora la concezione che abbiano le imprese del proprio settore.

Alla luce di quanto detto sopra, nel prossimo capitolo verrà sviluppato uno studio di casi multipli condotto sui cinque principali cucinieri italiani per fatturato²⁷, con l'intento di determinare²⁸ da un lato l'evoluzione delle scelte di “make or buy” dei leader del settore e dei rapporti di filiera, dall'altro la possibilità per una PMI attiva nel mercato degli accessori per cucina di aggredire il mercato dei grandi cucinieri nazionali con profitto.

²⁷ Dati Reportaziende.it aggiornati al 2019, non si è voluto tener conto per semplicità espositiva della parentesi Covid-19.

²⁸ Considerato un arco temporale che va dal 2008 fino al periodo pre-Covid-19.

III L'EVOLUZIONE DELLE SCELTE DI INTEGRAZIONE VERTICALE DEI LEADER NAZIONALI DEL SETTORE DELLA CUCINA

III.1. CARATTERISTICHE, METODI E PRESUPPOSTI TEORICI DELLO STUDIO DI CASO

L'analisi svolta e riportata nel presente capitolo si configurerà come uno studio di casi multipli con finalità esplorativa, dunque volto a capire le ragioni alla base di un certo fenomeno esaminando le informazioni desumibili dai casi stessi¹: In questo caso si approfondiranno le differenti scelte di make or buy e le mutazioni avvenute nei rapporti di filiera tra produttori e sub-fornitori nel settore nazionale della cucina componibile, con particolare focus sul campione dei cinque produttori leader per ricavi di vendita.

I presupposti dell'analisi si sviluppano sulla base del contributo di Dario Musolino per la Fondazione Fiera di Milano, pubblicato appena un anno prima dello scoppio della crisi dei mutui sub prime negli Stati Uniti.

Tale studio aveva delineato un quadro delle scelte organizzative relative al manufacturing delle imprese leader del distretto del mobile di Pesaro.

Le complesse dinamiche del distretto potevano all'epoca essere riassunte in due punti principali:

1. Gli imprenditori a capo delle imprese leader affermavano di assistere a un tendenziale processo di concentrazione e integrazione verticale di fasi del processo produttivo, che aveva avuto origine negli anni precedenti ed era ancora in corso di svolgimento.
2. Tali fenomeni si erano sviluppati su due dimensioni: Una orizzontale (raggruppamento di imprese appartenenti alla stessa fase della filiera produttiva) e una verticale² (internalizzazione di fasi produttive a monte e/o a valle).

In particolare ricorrevano all'integrazione verticale aziende collocate a diversi livelli della filiera del Legno-Arredo:

¹ Si veda per le varie tipologie di studio di caso cfr. M.S. CHIUCCHI, *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp. 15-25.

² Nel presente lavoro ci interesseremo alla dimensione verticale del fenomeno.

- I produttori finali, che stavano passando dal controllo delle sole fasi finali (assemblaggio e commercializzazione) a quello di fasi poste sempre più a monte della catena produttiva;
- I produttori di componenti o prodotti finiti, che tendevano a portare internamente funzioni a monte o a valle della fase produttiva intermedia da essi coperta³.

Questo processo di integrazione verticale era principalmente determinato dalla necessità di un maggiore controllo diretto della qualità del processo produttivo e del servizio, che appariva più agevole riportando all'interno dell'azienda certe fasi produttive.

Il crescente livello di attenzione sui processi all'origine del fenomeno di integrazione verticale affondava presumibilmente le radici nelle dinamiche relative alla domanda di mercato.

Essa infatti tendeva ad essere sempre più differenziata, richiedendo numerose varianti di prodotto, ed era sempre più caratterizzata dalla personalizzazione: Si era verificato un importante aumento dei codici utilizzati come conseguenza delle combinazioni e le soluzioni di prodotto disponibili nei cataloghi dei produttori finali⁴; la dimensione media degli ordini inoltre era diminuita fin quasi al pezzo unico per ogni codice.

La domanda appariva inoltre sempre più mutevole nel tempo, volatile e turbolenta: I cataloghi dovevano essere aggiornati a ritmi sempre più elevati, persino a cadenza semestrale⁵.

Alla luce di questi fattori, sembrava opportuno governare la produzione in modo più diretto, avendo, come aveva realisticamente affermato un imprenditore intervistato, “la produzione sotto mano”.

I precedenti vantaggi del produrre all'esterno dell'impresa (quali il frazionamento del rischio e la completa variabilizzazione dei costi) sembravano dunque essere stati erosi dall'insorgere di rischi e costi legati al fatto di non controllare in modo diretto determinate funzioni.

La tendenza all'integrazione verticale sembrava interessare diffusamente tutto il sistema produttivo del mobile pesarese, fatta eccezione per alcune delle imprese più grandi, che avevano mantenuto

³ Le dinamiche che spiegano le scelte di questi attori non verranno approfondite in questa sede.

⁴ Ciò soprattutto con riferimento ai produttori di cucine.

⁵ Con riferimento alle cucine si consideri, a titolo d'esempio, che una cucina è composta da oltre 350 parti e componenti diversi in termini di materiali utilizzati e di tecnologie usate per produrli. Si aggiungano le scelte legate al colore e gli elementi su misura, personalizzati. Per una efficace esemplificazione e rappresentazione della varietà di modelli e componenti di una cucina, si veda cfr. R. BOCCONCELLI, A. TUNISINI, “*La costellazione del mobile nel pesarese. Un'analisi interpretativa*”, Piccola Impresa/Small Business, n. 2., 2001.

un'organizzazione della produzione fundamentalmente esternalizzata e limitata all'assemblaggio, imballaggio e commercializzazione: Lavorando su grandi lotti, potevano ottenere maggiori certezze sulla qualità e sul servizio delle forniture⁶.

Si ha premura di chiarire che le considerazioni esposte per il distretto del Pesarese sono estendibili anche al distretto del mobile di Treviso-Pordenone, come è stato fermamente ribadito durante le interviste dal responsabile acquisti di una grande azienda marchigiana, che ha confermato come i cucinieri appartenenti ai due distretti fossero stati sottoposti alle medesime pressioni e sfide competitive sia prima che dopo crisi del 2008.

Come punto di partenza per questo lavoro, assumeremo come vera l'ipotesi iniziale di un proseguimento del trend di integrazione verticale da parte dei cucinieri nei distretti considerati⁷, così che lo scopo dello studio di casi multipli sarà quello di stabilire se questo trend sia effettivamente continuato, quali siano state le motivazioni che abbiano causato la sua prosecuzione, quanto rilevante sia stata la sua portata, quali fasi produttive abbia riguardato maggiormente, come siano cambiati i rapporti con i fornitori, la divisione del lavoro nella catena del valore del settore dopo la crisi; ancora, quali siano gli attuali criteri dei cucinieri nella selezione di nuovi fornitori ed infine come siano attualmente collocati questi ultimi geograficamente.

Tra luglio e novembre 2021 sono state svolte interviste semi strutturate⁸ in modalità telematica (e in alcuni casi dal vivo) con i buyer⁹ (referenti acquisti o responsabili dell'ufficio acquisti) delle imprese selezionate nel campione, ai quali è stato sottoposto un questionario con domande sia a risposta multipla che a risposta aperta.

⁶ Cfr. D. MUSOLINO, *op.cit.*, pp. 91-94.

⁷ Le cause scatenanti di tale trend non si sono infatti in questi anni arrestate, bensì intensificate. Si segnala inoltre la scelta non irrilevante di non considerare le eccezioni all'integrazione verticale segnalate da Musolino e rappresentate da alcuni marchi della cucina italiana. Si è ritenuto però opportuno partire dall'assunto di un proseguimento del trend di integrazione verticale anche per via della principale lacuna del suo contributo: Nel descrivere le imprese leader del distretto egli utilizza un approccio puramente emico, non presentando dati quantitativi di sintesi riguardanti tali imprese. Ciò porta chi scrive ad assumere vera l'ipotesi di prosecuzione di tale trend per il settore della cucina nel suo complesso.

⁸ Ossia che presentano una traccia prestabilita, ma mantenendo grande flessibilità e adattabilità alle specifiche situazioni: Le domande scelte e la sequenza in cui sono state poste sono state di volta in volta decise dall'autore (unico ricercatore), in base agli aspetti conoscitivi che maggiormente necessitavano di miglior comprensione, si veda sulle possibili tipologie di interviste nella raccolta dati cfr. M.S. CHIUCCHI, *op.cit.*, pp. 41-45.

⁹ Che hanno preferito mantenere l'anonimato, per cui non saranno citati i loro nominativi in questo lavoro.

La duplice natura dei dati raccolti (qualitativa e quantitativa) ha suggerito di utilizzare due registri espositivi: uno stile più narrativo, in cui ci si servirà a volte sia di descrizioni di casi singoli, sia delle stesse parole degli intervistati a sostegno e illustrazione dell'argomentazione sviluppata; dall'altro lato, un tipico registro di commento critico e interpretativo delle risultanze dell'analisi.

Per quanto concerne l'approccio del ricercatore, è possibile affermare in modo coerente di non aver adottato un approccio interventista, non essendo l'autore intenzionato ad influenzare direttamente i risultati dell'analisi: I questionari sono stati svolti senza alcun tentativo di forzatura delle risposte per i propri fini, anche se non si può escludere completamente che le interviste effettuate di persona o in videoconferenza possano aver generato un qualche condizionamento negli interlocutori coinvolti.

Si è optato inoltre per l'assunzione della tipologia di osservazione tipica del "partecipante attivo", quindi con una posizione palese e partecipante¹⁰: Gli intervistati sono stati messi al corrente della condizione di chi scrive di laureando-lavoratore in un'azienda attiva nel mercato del componente d'arredo.

Per una maggiore chiarezza in fase di raccolta dati e in sede di esposizione, gli aspetti cardine del report¹¹ sono stati riassunti nelle seguenti domande guida:

- "Com'è strutturato il processo produttivo di un'impresa produttrice di cucine?";
- "Qual è il quadro attuale delle scelte di make or buy nel sotto-settore delle imprese italiane leader del settore della cucina?";
- "Come si è modificato tale livello nell'arco di tempo preso in esame? Quali i trend futuri?";
- "Quali sono le motivazioni alla base di eventuali modifiche delle scelte di make or buy?";

¹⁰ La partecipazione è da intendersi come anche accennato poco fa solo nell'arbitrarietà della selezione delle domande e della sequenza in cui sono state poste, certamente non nella volontà di influenzare gli attori intervistati. Per le diverse possibili modalità di partecipazione del ricercatore allo studio di caso cfr. M.S. CHIUCCHI, *op.cit.*, pp. 38-41.

¹¹ Esso sarà sviluppato per intero nel successivo paragrafo.

- “Ci sono legami tra valori ed indici di bilancio e la struttura del manufacturing di queste aziende?”;
- “Qual è attualmente il numero dei fornitori delle imprese intervistate?”;
- “Come sono cambiati il numero e la composizione dei fornitori nell’arco di tempo considerato? Per quali motivazioni?”;
- “Come sono distribuiti geograficamente i fornitori delle imprese leader? Com’è cambiata questa distribuzione nel tempo?”
- “Quali sono gli attuali criteri di selezione di un nuovo fornitore da parte delle imprese intervistate?”;
- “Si richiede un’esclusività lavorativa ai terzisti da parte dei grandi produttori di cucine? I fornitori hanno la possibilità di diversificare i loro prodotti o i propri mercati?”.

I cinque casi considerati sono stati selezionati secondo il campionamento teorico dei casi estremi (i migliori cucinieri in termini di fatturato).

Tutte le imprese sono posizionate su fasce di mercato comprese tra la bassa e la media (in un solo caso su cinque si copre marginalmente anche la medio-alta), caratterizzate da un numero elevato di pezzi annualmente venduti: Nel 2017 quasi il 55% del valore totale e circa il 77% del volume totale di cucine vendute sono stati realizzati da cucinieri di fascia bassa, medio-bassa e media¹².

Le aziende prese in esame sono in ordine alfabetico: Arredo3, Lube Industries, Marinelli Cucine, Scavolini e Veneta Cucine.

Quattro di queste fanno parte dei distretti industriali del mobile di Pesaro (Scavolini e Marinelli Cucine) e di Treviso-Pordenone (Arredo3 e Veneta), mentre Lube è geograficamente appena fuori dal distretto del pesarese, ma ne condivide le dinamiche competitive e di fornitura.

Infine, basandosi la solidità dello studio di caso anche su di una buona triangolazione dei dati, sono stati intervistati anche un imprenditore, un dirigente e un impiegato operanti in due imprese fornitrici di componenti e

¹² Si veda cfr. CENTRO STUDI FEDERLEGNO-ARREDO, *Il mercato italiano dei mobili da cucina*, 2017.

semilavorati per la cucina, nonché un libero professionista operante in comparti dell'arredamento paralleli a quello della cucina¹³. Nello specifico:

- Roberto Pennacchioni, amministratore delegato della Pennacchioni S.p.A., azienda fornitrice specializzata nella produzione di top e antine nel distretto di Pesaro;
- Alberto Goldoni ed Alessandro Tonon, rispettivamente direttore generale e responsabile IT dell'azienda Toplinea S.p.A., fornitore facente parte del distretto del Veneto e anch'esso attivo nella produzione di antine e top;
- Antonio Mugnoz, titolare di Ergon Design, studio di progettazione che ingegnerizza prodotti nel settore arredamento con particolare focus al mobile da ufficio, vantando importanti e durature collaborazioni con imprese del calibro di Knoll.

III.2. L'INDAGINE SUI PRINCIPALI CUCINIERI ITALIANI

Prima di entrare nel vivo dell'esposizione dei dati raccolti, sembra opportuno un breve excursus (basato sulle affermazioni delle imprese intervistate) che sia volto a comprendere come la crisi del 2008 abbia cambiato il settore e inciso sui rapporti dei cucinieri con i propri fornitori.

È infatti piuttosto noto come questa crisi, generata dai mutui sub-prime americani, anche in Italia abbia investito in primis il comparto dell'edilizia, al quale il settore delle cucine è pesantemente legato, portando al tracollo moltissimi produttori nazionali compresi alcuni leader dell'epoca (es. Berloni).

In un tessuto di PMI artigianali o non sufficientemente strutturate e poco capitalizzate, che include anche la maggior parte dei fornitori di componenti della cucina, le insolvenze cominciarono a generare una spirale perversa che rallentò anche l'approvvigionamento dei materiali destinati alle ditte fornitrici ancora "solide" per poi riflettersi sulle consegne di quest'ultime, come riportato anche dal capo dei responsabili degli acquisti

¹³ Sono stati scelti dei terzisti rappresentativi dei due distretti esaminati e specializzati nei componenti che, come vedremo in seguito, sono effettivamente oggetto delle scelte di make or buy dei produttori di cucine.

di una delle imprese marchigiane del campione: “Molti di questi fornitori smisero di essere puntuali nelle consegne poiché volgevano in criticità finanziarie dovute spesso ad insolvenze da parte dei cucinieri minori”.

Ciò trova indirettamente conferma anche da parte di uno dei fornitori intervistati: “Dal 2008 in poi, nel giro di tre anni molte aziende leader del settore così come molti cucinieri di medie dimensioni scomparvero, e noi ci trovammo a fornire non più una cinquantina di aziende, bensì la metà”.

Egli aggiunge inoltre che “le aziende produttrici di cucine che ressero al primo pesante impatto della crisi iniziarono un processo di riorganizzazione e ristrutturazione maggiormente focalizzato sull’ottimizzazione dei processi interni ed esterni. La riduzione del numero di clienti per i fornitori, diede ai produttori una maggiore forza contrattuale, che portò i fornitori stessi verso un simile processo interno di riorganizzazione, volto a migliorare la competitività dei processi ed aumentare il livello di servizio sia in termini di costi che di qualità puntando sulla competitività tra i fornitori stessi”.

Anche l’altro fornitore conferma, in maniera diversa, la richiesta di crescita del livello di servizio e della competitività: Soprattutto dopo il 2008 “si verificarono cambiamenti nella selezione dei fornitori a seguito della differenziazione dell’offerta, l’aggiunta continua di nuovi prodotti spinse sempre più i produttori a prediligere terzisti strutturati per consegne JIT rispetto a quelli che hanno continuato a produrre per grandi lotti. Inoltre ha assunto sempre più importanza il servizio sotto varie forme: Si pensi a specifiche particolari di imballo che hanno iniziato ad esserci richieste, ad esempio altezze massime dei pallet da rispettare, o un’etichettatura che presenti anche codici del cliente per semplificare la loro gestione del magazzino”.

Queste spinte da parte dei cucinieri crearono certamente delle criticità per i fornitori, che erano peraltro già svantaggiati da altri fattori strettamente connessi alla struttura del loro settore¹⁴: Rappresentano l’anello della catena dell’offerta che si appropria della fetta più piccola del valore aggiunto prodotto da questa nel suo complesso.

Essi sono infatti dipendenti nella propria struttura dei costi dai loro fornitori di materie prime e hanno poca forza contrattuale per difendere i propri prezzi con i produttori di cucine (specialmente di grandi dimensioni come quelle in esame); è dunque naturale che nel momento in cui la domanda si contrasse fortemente furono proprio loro, soprattutto quelli poco capitalizzati, a sentirne il peso.

¹⁴ Questa condizione non è però condivisa da tutti i fornitori dei cucinieri, si pensi all’elettrodomestico e soprattutto ai grandi fornitori di materie prime come i produttori di pannelli in nobilitato.

Uno dei fornitori intervistati spiega relativamente alla fornitura di antine e piani di lavoro: “Noi fornitori di semilavorati ci troviamo a prendere schiaffi da entrambe le parti, avendo poca forza per difendere i nostri margini di fronte ai cucinieri e non avendo altra scelta che accettare i prezzi imposti dai fornitori di materiali”.

Tuttavia è curioso osservare che le risposte delle imprese produttrici nel campione alle criticità presentate dalla crisi furono varie e talvolta anche contrastanti tra loro.

Infatti le aziende del pesarese investirono in pubblicità ed aprirono nuovi punti vendita, mostrandosi proattive e in salute, o ancora sondarono nuovi mercati di sbocco; non mancarono poi casi di diversificazioni in settori adiacenti, come l’ingresso di due di queste nel settore del bagno e del living.

Le imprese venete invece adottarono soluzioni tra loro diametralmente opposte: Da un lato chi strutturò i suoi magazzini ed impianti produttivi, acquistando macchinari ed impianti con lo scopo di differenziare la propria offerta e consolidando i rapporti con i fornitori dell’epoca, cercandone anche di nuovi fuori dal proprio distretto (nel pesarese); dall’altro chi operò una rigida selezione dei propri fornitori su criteri quali una buona solvibilità e solidità patrimoniale.

Queste differenze così marcate tra le imprese considerate possono però essere spiegate in buona parte dalle dimensioni piuttosto diverse che queste presentavano all’epoca, ma anche dalle loro diverse scelte di make or buy, di cui osserveremo nelle pagine seguenti l’evoluzione nell’arco dello scorso decennio e la condizione attuale.

III.2.1. LE SCELTE DI MAKE OR BUY DELLE IMPRESE LEADER DELLA CUCINA

Il passo preliminare alla discussione dei dati relativi alle scelte di manufacturing delle imprese campionate è stato quello di descrivere il processo produttivo di una cucina componibile, che dal confronto con i responsabili intervistati sembra poter essere efficacemente suddiviso in tre distinte macro-fasi:

- 1) La prima fase è definibile come quella di “approvvigionamento degli input produttivi” (componenti e semilavorati). Essa è tendenzialmente realizzata da tutta la popolazione dei produttori

leader del settore attraverso il ricorso al mercato, affidandosi a fornitori specializzati in uno o più componenti e/o semilavorati.

Per una migliore comprensione da parte del lettore di quanto è esposto, è stato inoltre richiesto ai responsabili degli acquisti di definire delle macro-categorie di componenti necessari alla produzione di una cucina:

- Struttura (cassa, fianchi, fasce e schiena del mobile);
- Ferramenta (cassetti, guide e cerniere, viteria, ecc.);
- Antine;
- Top (o piani da lavoro);
- Lavelli e miscelatori;
- Illuminazione;
- Elettrodomestici;
- Accessori per cucine (maniglie, sistemi per la differenziata, torrette estraibili, sotto pensili, pareti attrezzate, scolapiatti in filo metallico ecc.);
- Componenti ausiliari (zoccoli, piedini ed alzatine).

Tutte le imprese intervistate sono state piuttosto concordi quando successivamente è stato domandato loro quali tipologie di componenti non avrebbero avuto intenzione di iniziare (o tornare) a produrre all' interno in un orizzonte di medio-lungo periodo, elencando gran parte delle categorie di acquisto precedentemente delineate:

- Componenti ausiliari (essi sono ottenuti da fornitori specializzati nella loro produzione per via della difficoltà di conseguire economie di scala per il singolo cuciniere);
- Elettrodomestici (Investimento capital intensive, elevatissimi costi per R&D, estrema difficoltà nel conseguire economie di scala);

- Accessori per cucine (Famiglia disomogenea di prodotti che richiedono investimenti di media entità per l'acquisizione di vari tipi di know-how produttivo, contenuto di design troppo elevato per essere verticalizzati);
 - Materie prime per struttura del mobile (richiesti investimenti capital intensive);
 - Cassetti, Guide, cerniere, viteria (elevata entità degli investimenti e difficoltà nel conseguimento di economie di scala, delegate a pochi fornitori leader a livello mondiale nella loro produzione).
- 2) La seconda fase del processo produttivo interessa principalmente i semilavorati necessari all'ottenimento della struttura del mobile, del piano di lavoro e dell'antina, ed è quella delle "lavorazioni di taglio a misura e bordatura" dei pannelli semilavorati. Questa come vedremo, con riferimento specifico alla lavorazione del top e delle antine (la lavorazione della cassa del mobile viene sempre realizzata internamente dai cucinieri), è attualmente la fase più interessata dalle differenti scelte di make or buy dei grandi produttori nazionali.
- 3) La terza fase è quella di "assemblaggio" del mobile da cucina, che da tutti i cucinieri intervistati è realizzata all'interno. Le ragioni sono le più varie.

Per qualcuno alla base di questa scelta ci sarebbe soltanto una semplice questione di ottimizzazione dei costi, come ci è riportato in modo forse iperbolico ma comunque esplicativo da uno dei responsabili intervistati: "La lavorazione finale che realizziamo internamente qualora fosse affidata a terzi presenterebbe un costo che potrebbe essere dell'ordine di 1 a 4".

Il responsabile acquisti di un altro cuciniere marchigiano ci racconta che alla base di questa scelta ci sarebbero più che altro motivazioni di controllo della qualità del proprio output: "Per noi è l'unico modo di avere un qualche controllo del prodotto finito che andiamo a spedire al cliente finale, anche se ci sono dei cucinieri, solitamente di media dimensione, che si affidano a società esterne sia per le fasi di taglio e bordatura che di assemblaggio del mobile"; ancora, il terzo responsabile intervistato ha riportato che la motivazione principale di questa scelta risiederebbe prevalentemente nella rapidità di fornitura.

I produttori veneti a riguardo riportano che questa scelta sia motivata da un lato da difficoltà gestionali di volumi fisici importanti

e da esigenze di flessibilità produttiva, dall'altro da necessità di controllo qualitativo e di gestione di un'offerta ampissima: “Avendo una gamma molto ampia ed essendo ogni modello venduto personalizzato a misura sulle richieste del cliente finale, l'eventuale fornitore si troverebbe di fronte ad una complessità che si preferisce gestire internamente piuttosto che delegare a terzi con conseguente lievitazione del costo della lavorazione”.

Successivamente è stato poi richiesto agli intervistati di stabilire, in rapporto al valore di una cucina di fascia media¹⁵, l'incidenza di ogni categoria di acquisto ad eccezione dell'illuminazione integrata¹⁶.

Il peso di ognuna di queste è sintetizzato in figura 3.1. per tre fasce di prezzo di cucina medio-bassa, media e medio alta.

Nel procedere dell'esposizione si terranno in considerazione i pesi relativi alla fascia media.

CATEGORIE DI COMPONENTI	PESO SU CUCINA FASCIA MEDIO-BASSA	PESO SU CUCINA FASCIA MEDIO-ALTA	PESO SU CUCINA FASCIA MEDIA
STRUTTURA	28%	10%	16%
ANTINA	6%	21%	19%
CASSETTO	15%	5%	8%
ACCESSORI	15%	5%	8%
ELETTRODOMESTICI	26%	36%	30%
LAVELLO (CON MISCELATORE)	2%	7%	5%
TOP	5%	15%	13%
COMPONENTI AUSILIARI	3%	1%	1%
TOTALE	100%	100%	100%

Figura 3.1. Il peso percentuale per fasce di prezzo delle varie categorie di componenti sul valore totale di una cucina (rielaborazione dell'autore).

È stato da qui possibile ricostruire un quadro rappresentativo delle attuali scelte di manufacturing delle imprese intervistate, che è riportato in figura 3.2. alla pagina seguente.

¹⁵ I dati si basano sulla seguente proxy: Ci si riferisce ad una cucina di una lunghezza tipo di 4 metri con un valore che oscilla tra i 2300 € ed i 3600 €, provvista con frigorifero da 500 cm, forno per fasce di prezzo dalla classe A alla A+, piano cottura da 60 cm, cappa e due strutture pensili.

¹⁶ Che può fare parte di una cucina opzionalmente ma che non ne è parte integrante.

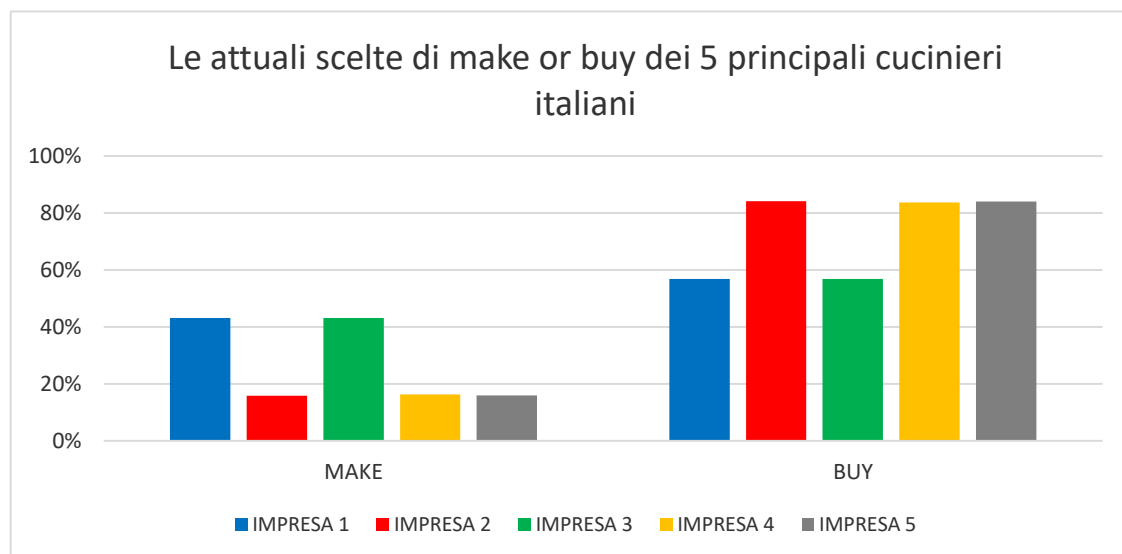


Figura 3.2. Le scelte di manufacturing dei 5 principali cucinieri italiani per fatturato (rielaborazione dell'autore).

La popolazione delle imprese leader presenta ancora oggi una forte esternalizzazione della produzione dei componenti della cucina, con la totalità delle imprese del campione che ricorrono all'outsourcing per più del 50% del proprio processo produttivo.

In particolare, le imprese più integrate verticalmente si differenziano nelle proprie scelte di make per quanto riguarda la produzione interna delle ante squadrate e bordate in melaminico (la quasi totalità) e dei top in laminato¹⁷.

Sembra però opportuno fare prima un passo indietro e considerare l'evoluzione del livello di esternalizzazione delle imprese nell'arco di tempo che va dal 2008 al periodo pre-Covid-19. Questa è riportata in figura 3.3.:

¹⁷ Stimati come circa il 70% del totale dei top venduti dai cucinieri di fascia media.

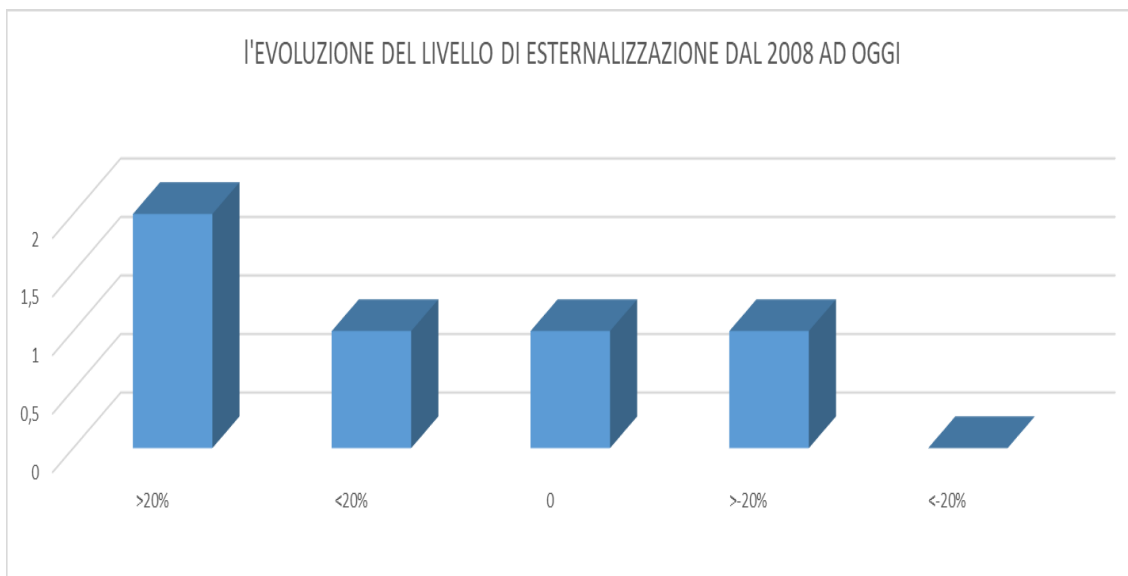


Figura 3.3. La variazione del livello di esternalizzazione dei 5 principali cucinieri italiani.

Le risposte degli intervistati suggeriscono che tre imprese su cinque abbiano aumentato l'outsourcing del proprio processo, con una maggiore propensione da parte delle aziende venete mentre le imprese marchigiane sembrano aver optato per una sostanziale stabilità o per una crescente integrazione verticale.

Tuttavia, se guardando al passato si è evidenziato un trend volto ad un maggiore ricorso all'outsourcing, assumendo un'ottica prospettica si inizia a delineare una situazione di maggiore integrazione verticale delle imprese leader del settore cucine, come è emerso dalle parole dei responsabili degli acquisti intervistati.

Infatti, l'impresa 1 ci ha riferito di aver riportato quasi quattro anni fa al suo interno le lavorazioni della maggior parte delle antine prodotte e dei top¹⁸, abbassando il suo livello di outsourcing, mentre l'impresa 2 ha affermato di aver preso la decisione di seguire la stessa strada, programmando di re-integrarsi delle fasi di taglio a misura e bordatura dei suddetti semilavorati entro il 2023: Considerando che l'impresa 3 svolge già al suo interno tali fasi, tre imprese su cinque presenterebbero nel breve periodo dei livelli di integrazione verticale superiori al 40% del valore di una cucina di fascia media.

¹⁸ Per il top nella quasi totalità dei casi il materiale utilizzato è il truciolare più laminato, ma possono anche essere usati materiali naturali come il marmo, il legno massiccio e il granito (raramente impiegati), o altri materiali sintetici quali l'impiallacciato, le ceramiche, il quarzo, il Corian, il Neolith, il Deckton e l'Inox con differenze molto significative di prezzo tra un materiale e l'altro. A titolo puramente esemplificativo, i costi possono essere anche dieci volte più elevati per il marmo rispetto al comune laminato.

I fornitori intervistati ci danno sostanziale conferma di tali affermazioni puntualizzando però che un cuciniere sceglie di strutturarsi per lavorare internamente tali componenti solo quando sono realizzati nei materiali più largamente venduti e nei formati più richiesti (nel caso dell'antina se questa è squadrata e bordata), nonché quando non richiedano un know-how produttivo difficilmente ottenibile per il produttore finale.

Come spiega uno dei due terzisti intervistati: “Una delle imprese produttrici intervistate ci delega da sempre la produzione e lavorazione di ante in laccato ed in legno, materiali attualmente impiegati in meno del 20% delle cucine complessivamente vendute, mentre lavora autonomamente quelle in melaminico. In generale infatti i cucinieri non vogliono sentirsi condizionati da materiali difficili da lavorare e poco venduti”.

L'altro invece afferma che “per noi ad esempio l'antina in preforming è una soluzione di prodotto per la quale è necessario un know-how che il cuciniere non è tuttora in grado di padroneggiare e ci delega completamente”.

È possibile a questo punto entrare nel merito delle motivazioni sottendenti alla scelta di integrare verticalmente le lavorazioni dei semilavorati più significativi¹⁹ per l'ottenimento di una cucina componibile: Queste sembrano essere legate ad un mutamento della domanda finale rispetto al materiale prevalentemente utilizzato nelle cucine vendute (con riferimento particolare alla struttura del mobile, al top e all'antina), che è il nobilitato melaminico²⁰.

La sua ascesa a materiale prediletto dal cliente finale ha dunque contribuito ad innescare una nuova integrazione verticale.

Il capo dei responsabili degli acquisti di una delle aziende intervistate spiega infatti: “C'è stato un sostanziale cambiamento nella tipologia di cucine vendute, il melaminico nel 2007 contava per il 7% delle cucine vendute mentre la prevalenza era per l'impiego del legno, ad oggi invece i mobili da cucina in melaminico sono il 70% del totale del nostro venduto”.

Ma come è stato possibile per questo materiale affermarsi presso il cliente finale così consistentemente in un arco di tempo relativamente breve?

La risposta sembra non essere univoca:

¹⁹ Come ci è stato infatti riportato da uno dei responsabili degli acquisti intervistati “i tre elementi che differenziano maggiormente le cucine in termini di prezzo sono in primo luogo ovviamente gli elettrodomestici, seguiti dai top e dalle antine”.

²⁰ Commercializzato sotto forma di pannelli composti da truciolare, derivante dallo scarto della lavorazione del legno tenuto insieme da resine plastiche e rivestito da entrambi i lati da un sottilissimo strato di carta melaminica, un materiale sintetico.

- 1) È innegabile che nel determinare la scelta di integrazione verticale delle lavorazioni della struttura, del top in laminato e dell'antina in melaminico abbiano giocato un ruolo primario anche le caratteristiche intrinseche del materiale in oggetto: A differenza del legno²¹, che ha bisogno di una tecnologia differente e una serie di lavorazioni piuttosto diverse l'una dall'altra²², esso può essere facilmente lavorato in linea.

Come ci viene riportato ad esempio da uno dei responsabili intervistati con riferimento alla lavorazione della cassa del mobile: “Il nobilitato arriva già in forma di pannelli ricoperti della texture scelta dal cliente, essi sono bordati ai lati e forati attraverso macchine automatizzate, le quali montano anche cerniere e basette.

A questo punto i pannelli arrivano a degli operatori in linea che assemblano fondo, fianchi e traverse, i quali passano attraverso uno strettoio con della colla a caldo che viene poi asciugata da macchine a temperatura, ottenendo così la cassa del mobile”.

- 2) Dai colloqui con i fornitori sembra poi emergere che vent'anni fa il cuciniere non fosse in grado di bordare l'antina correttamente o con un buon risultato estetico finale, mentre con l'avvento di macchinari automatici quali la Lotto1 ciò è diventato possibile (nel caso dell'anta squadrata e bordata, non ancora per l'anta in preforming).

Questi avanzamenti tecnologici sembrano aver avuto un impatto piuttosto negativo sui ricavi dei fornitori, come commenta a riguardo anche Mugnoz: “Ad oggi i grandi cucinieri che si interfacciano direttamente con il consumatore finale scelgono sempre più di investire nel marketing e nella distribuzione piuttosto che nel riappropriarsi di un proprio know-how, andato perduto quando si è dato il via alla sub-fornitura, tuttavia è piuttosto semplice per loro riportare nel giro di poco tempo all'interno delle fasi di lavorazione grazie all'automazione”.

- 3) Ancora, uno dei fornitori intervistati riporta che “I semilavorati in melaminico negli ultimi 15 anni sono migliorati in modo stupefacente dal punto di vista estetico, riuscendo anche

²¹ Che dieci anni fa era ancora largamente utilizzato nella realizzazione dei mobili della cucina.

²² Esso infatti, deve essere ricavato dal sezionamento della pianta, piallato per diventare liscio e tagliato a misura, infine verniciato e rivestito.

ad imitare superfici in legno in maniera perfetta. Questo materiale può ormai riprodurre infatti qualsiasi colore e texture esistente e garantisce le soluzioni estetiche più diverse”.

- 4) Il nobilitato è più leggero e facile da trasportare e soprattutto ha costi di produzione più bassi rispetto al legno naturale, che si riflettono in un prezzo della cucina al cliente finale più accessibile.
- 5) Sono stati gli stessi produttori di cucine ad influenzare in modo proattivo le preferenze dei consumatori finali, anche rispetto ai materiali utilizzati nella cucina attraverso la ricerca di un design di prodotto innovativo.

Una volta delineato il quadro delle scelte di manufacturing passate e contemporanee di questi produttori può essere utile validare tali affermazioni confrontandole con i loro relative voci di bilancio ed indicatori reddituali, patrimoniali e finanziari; ciò sarà l’oggetto del prossimo sotto-paragrafo.

III.2.2. I LEGAMI TRA LE SCELTE DI MAKE OR BUY E VALORI DI BILANCIO, INDICI DI REDDITIVITÀ, SVILUPPO E LIQUIDITÀ

Ci si occupa in questa sede di cogliere eventuali legami tra i valori di bilancio ed indici di performance delle imprese e le loro scelte di integrazione verticale.

A questo scopo si indagheranno:

- 1) La struttura dei costi di acquisto di materiali delle imprese considerate;
- 2) I valori delle immobilizzazioni materiali, intese specificamente come impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali, ed i costi di godimento di beni di terzi;
- 3) I principali indici di redditività, sviluppo e liquidità delle imprese nel campione.

Partendo allora dai dati di conto economico riclassificato in figura 3.4.²³ il dato più significativo ai fini della nostra analisi è il peso degli acquisti e dei servizi esternalizzati dai cucinieri (le cui differenze tra aziende sarebbero buon segnale di maggiore o minore integrazione verticale) sul proprio valore della produzione, che come è possibile osservare è sostanzialmente compreso tra il 76% e l'85%.

	IMPRESA 1	IMPRESA 2	IMPRESA 3	IMPRESA 4	IMPRESA 5
Totale valore della produzione	207.432.061,00	183.232.732,00	164.177.601,00	135.550.981,00	186.549.708,00
Costo per acquisti	133.323.296,00	99.592.380,00	95.143.780,00	85.269.648,00	109.106.790,00
Costo per servizi	30.938.803,00	45.406.966,00	30.239.984,00	29.464.586,00	34.053.262,00
Costo per godimento di beni di terzi	5.478.113,00	1.285.357,00	5.328.250,00	2.672.975,00	1.362.262,00
Costo del personale	18.742.365,00	27.071.296,00	11.916.446,00	10.642.537,00	22.675.819,00
Margine operativo lordo (EBITDA)	23.004.960,00	9.321.661,00	20.897.428,00	6.442.555,00	18.848.996,00
Ammortamenti e svalutazioni	3.699.939,00	4.195.846,00	4.815.996,00	1.307.451,00	8.231.584,00
Accantonamenti per rischi e oneri	-	46.646,00	296.882,00	557.484,00	850.000,00
Risultato operativo (EBIT)	19.305.021,00	5.079.169,00	15.784.550,00	4.577.620,00	9.767.412,00
Acquisti sul VdP	64%	54%	58%	63%	58%
Acquisti e servizi sul VdP	79%	79%	76%	85%	77%

Figura 3.4. Rielaborazione dai conti economici riclassificati dei top 5 cucinieri italiani (2019, Fonte dati AIDA, valori in euro).

Un dato da evidenziare in questa sede è che imprese con livelli di integrazione verticale del proprio processo produttivo che variano tra loro di quasi il 30% (si veda figura 3.2.), presentino al contempo delle strutture di costo di acquisti che non differiscono in modo così sostanziale tra loro.

Occorre allora cercare di capire quanto sia significativa l'integrazione dei produttori più verticalizzati, ossia quanto essa vada ad impattare sul peso degli acquisti di materiali sul Valore della produzione dei cucinieri.

Si proverà quindi con un esempio a validare l'ipotesi di una scarsa incidenza²⁴ dell'integrazione verticale delle attività di lavorazione di top e antine sulla struttura degli acquisti delle imprese considerate.

Prenderemo in esame la lavorazione delle antine in melaminico (squadrate e bordate) che i produttori di cucine hanno riportato internamente, avendo stimato che:

- L'antina abbia un peso sul totale degli acquisti di materiale che non supera (ipotesi più conservativa ai nostri fini) il 15%²⁵;

²³ Si parte dal Valore della produzione, dato dai ricavi di vendita a cui si sommano le rimanenze di prodotto finito ed altri ricavi e proventi. Si fa notare che la natura dei dati disponibili non ha permesso l'evidenziazione del margine di contribuzione, per via dell'accorpamento tra costi per personale diretto ed indiretto.

²⁴ Come suggerito dai conti economici riclassificati.

²⁵ Entrambi i fornitori intervistati hanno confermato la coerenza di tale stima.

- La percentuale di antine acquistate che sono realizzate in materiale melaminico sia dedotta come proxy dalle dichiarazioni di uno dei responsabili intervistati: Essendo attualmente il 70% delle cucine vendute in melaminico si riterrà ragionevolmente che anche la percentuale di antine in nobilitato sia il 70% sul totale degli acquisti del componente.

Prendendo in considerazione il conto economico dell'impresa 2 che attualmente ricorre al mercato per l'ottenimento dell'anta, al fine di definire l'ammontare di antine in melaminico acquistate, occorre poi determinarne il costo in caso di produzione interna, stimando che l'incidenza della materia prima per il fornitore²⁶ nella realizzazione dell'antina sia del 65%: Nel caso in cui un cuciniere non dovesse più ricorrere al mercato conseguirebbe allora un'efficienza del 35%²⁷ sul totale dei propri acquisti per antine in melaminico.

Questa percentuale è spiegata dal fatto che si dovrebbe comunque continuare ad acquistare le materie prime da lavorare internamente (così come doveva farlo il fornitore), conseguendo un'efficienza nel proprio costo di acquisto di antine per la percentuale residuale. Il risultato di questa analisi è riportato in figura 3.5.:

IMPRESA 2	
TOT. ACQUISTI	99.592.380,00
TOT. ACQUISTI ANTINE (15% TOT. ACQUISTI)	14.938.857,00
TOT. ACQ. ANTINE MELAMINICO (70% tot. ANTINE)	10.457.199,9
EFFICIENZA DA INTEGRAZIONE VERTICALE	35%
TOT. ANTINE MELAMINICO "MAKE"	6.797.179,93
TOT. ACQUISTI EFFICIENTATI	95.932.360,00
%VdP ACQUISTI EFFICIENTATI	0,523 (52,3%)

Figura 3.5. L'efficienza sulla struttura degli acquisti di materiali di un cuciniere derivante dall'integrazione verticale delle lavorazioni dell'anta in melaminico (rielaborazione dell'autore).

²⁶ Tale valore percentuale è stato ottenuto dai fornitori intervistati.

²⁷ Tuttavia, in una più ampia ottica di efficienza conseguita sull'EBIT andrebbero considerate altre variabili peggiorative della stessa: Si pensi agli ammortamenti derivanti dall'acquisto di macchinari di lavorazione dei derivati del legno, ma anche ad un aumento dei costi di personale (saranno necessarie delle figure preposte al controllo del funzionamento dei macchinari acquistati), infine ai tempi ed i costi di acquisizione del know-how necessario al settaggio di queste macchine, per far sì che si interfaccino con il sistema MRP dei gestionali dei cucinieri.

Si è dimostrato così che si genererebbe un'efficienza soltanto dell' 1,7% sul peso degli acquisti sul VdP: Ciò supporta l'evidenza rilevata nel confronto tra le varie strutture di costo, dissimili solo di pochi punti percentuali²⁸.

Passando poi ad esaminare i valori di bilancio delle immobilizzazioni materiali²⁹ e del costo di godimento per beni di terzi (descrittivo di tutte le immobilizzazioni non acquistate ma affittate), le differenze di integrazione verticale tra i grandi produttori di cucine non sembrano impattare significativamente: I dati in figura 3.6. evidenziano valori in percentuale sul VdP piuttosto paragonabili tra loro (tra il 9% e l'11%), con l'eccezione dell'impresa 4.

	IMPRESA 1	IMPRESA 2	IMPRESA 3	IMPRESA 4	IMPRESA 5
Immobilizzazioni materiali	12.835.329,00	15.684.345,00	12.583.931,00	1.858.404,00	19.063.527,00
Costo per godimento di beni di terzi	5.478.113,00	1.285.357,00	5.328.250,00	2.672.975,00	1.362.262,00
TOTALE	18.313.442,00	16.969.702,00	17.912.181,00	4.531.379,00	20.425.789,00
% su VdP	9%	9%	11%	3%	11%

Figura 3.6. Immobilizzazioni materiali acquistate ed in godimento dei principali 5 cucinieri italiani (fonte dati AIDA, 2019).

Questa eccezione può essere spiegata dalla scarsa necessità per la suddetta impresa di fare investimenti: Essendo l'unico produttore posizionato prevalentemente sulle fasce bassa e medio-bassa, presenta alti volumi di vendita che sono però conseguiti su un'offerta decisamente meno differenziata e personalizzabile in termini di materiali utilizzati ed opzioni di design rispetto agli altri produttori nel campione.

Riguardo le altre imprese di fascia media, una possibile spiegazione alla mancanza di marcate differenze emerge dalle parole dei fornitori

²⁸ Non si vuole però trarre alcuna conclusione in merito al fatto che tale efficienza sia o meno trascurabile per il cuciniere: Occorrerebbe capire quanto quest'efficienza si rifletta nel rapporto tra risultato netto e valore della produzione, analisi che esula dallo scopo principale che il presente lavoro si prefigge.

²⁹ Con riferimento a queste si considerano le voci di bilancio: Impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali.

intervistati: “Con riferimento alle antine ad esempio, per l’acquisto di una Lotto1 l’importo può oscillare tra i 500.000 euro ed il milione di euro”.

Potrebbe allora risultare difficile individuare da questi dati differenze tra le scelte di make or buy delle aziende poiché (al netto delle possibili e probabili differenze in termini di entità e tempistiche degli investimenti tra le varie imprese) la verticalizzazione dei componenti come il top e l’antina porterebbe ad un aumento del totale delle immobilizzazioni materiali che andrebbe a modificare solo marginalmente il loro peso sul VdP.

L’ultima parte di questo sotto-paragrafo presenta una breve analisi, volta a riscontrare evidenze tra il livello di integrazione verticale dei leader nazionali del settore della cucina ed i principali indici ed indicatori di performance reddituali, di sviluppo e di liquidità.

La panoramica riassuntiva dei tre principali indici di redditività per le imprese intervistate è proposta di seguito in figura 3.7.:

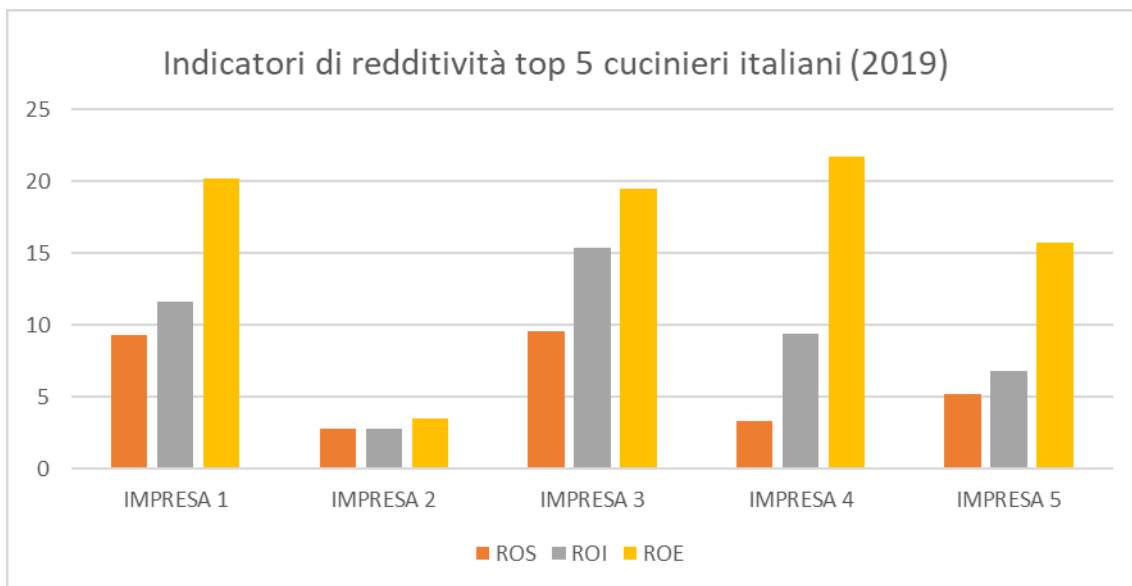


Figura 3.7. I principali indici di redditività dei 5 principali cucinieri italiani (2019).

Le imprese che presentano i migliori livelli in termini di redditività delle vendite sono la 1 e la 3, che risultano essere anche quelle che presentano il livello di integrazione verticale maggiore.

Tuttavia, il più elevato livello di ROS di queste aziende sembra essere legato ad un minor peso percentuale sul VdP dei servizi acquistati dall’esterno³⁰ (il ROS dovrebbe essere influenzato maggiormente da una

³⁰ Si ricorda che esso è calcolato come il rapporto tra EBIT e ricavi di vendita, stiamo quindi parlando dell’impatto positivo che dovrebbe avere l’integrazione verticale sul numeratore di tale indice.

contrazione degli acquisti di materiali) e soprattutto dai minori costi del personale sostenuti da tali imprese (in caso di maggiore integrazione verticale si ipotizzerebbe al contrario un certo aumento dei costi di manodopera).

Tali motivi porterebbero ad affermare di non poter desumere delle connessioni tra l'integrazione verticale nella produzione di cucine componibili e tale indicatore.

Per quanto concerne invece la redditività del capitale investito (al netto degli ammortamenti), le imprese 1 e 3 sembrano ancora essere state in grado di conseguire dei ROI più elevati, in virtù di basse immobilizzazioni materiali: Risulta essere decisivo non tanto il valore delle attrezzature industriali quanto quello di terreni e fabbricati (9% e 13% del VdP rispettivamente per l'impresa 3 ed 1), a differenza delle imprese 2 e 5 (rispettivamente 22% e 34%).

Occorre precisare che tali differenze nei livelli di ROI possono essere spiegate dal fatto che alcune delle imprese del campione non posseggono immobili di proprietà iscritti a bilancio, bensì società immobiliari all'interno del loro gruppo (come nel caso dell'impresa 1), oppure come nel caso dell'impresa 4, non avendo punti vendita a marchio proprio presentano un valore di terreni ed immobili trascurabile.

Alla luce di ciò sembra pertanto poco appropriato collegare un maggiore o minore livello di integrazione verticale ai ROI delle imprese in questione.

Similmente, anche osservando i livelli dei vari ROE si evince una scarsa connessione con il livello di integrazione verticale delle imprese esaminate: Ad eccezione dell'impresa 2, il cui ROE è influenzato al numeratore da una struttura pesante di costi diretti ed indiretti di produzione e al denominatore da consistenti immobilizzazioni materiali e finanziarie, tutti i cucinieri presentano con differenze trascurabili un ottimo livello di redditività per i propri azionisti.

Passando poi agli indici di sviluppo non sembra possibile definire un collegamento con le scelte di make or buy dei cucinieri italiani (figura 3.8.).

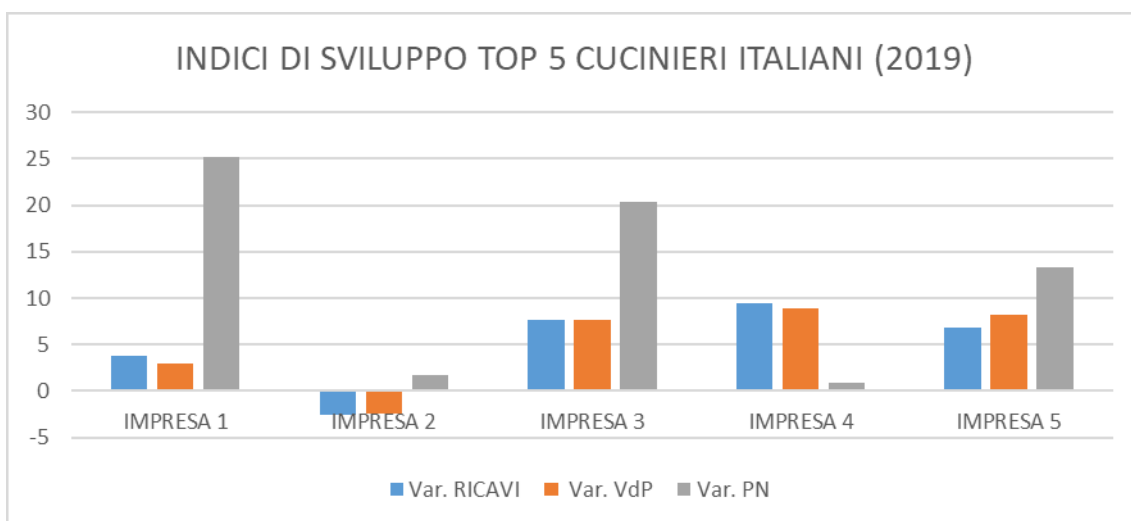


Figura 3.8. I principali indici di sviluppo dei 5 principali cucinieri Italiani (2019).

Si può notare infatti che le variazioni dei ricavi di vendita e del valore della produzione³¹ tra un anno e l'altro (2018 e 2019) sono difficilmente condizionabili da scelte di make or buy (operate per raggiungere efficienze in termini di costi di produzione, coerentemente con la teoria dell'economia dei costi di transazione di Williamson).

Anche con riferimento alla differenza tra i valori di patrimonio netto delle imprese, essa può essere data da dinamiche difficilmente ricollegabili in modo diretto ad un discorso di integrazione verticale, riferibili piuttosto ad un aumento di capitale sottoscritto dai soci per compensare una carenza di liquidità oppure ad un aumento delle riserve tra un anno e l'altro.

Infine, neanche gli indicatori di liquidità sembrano suggerire legami di sorta con un crescente livello di integrazione verticale dei principali cucinieri italiani: Considerando ad esempio i due principali indici di liquidità quali l'indice di disponibilità (Current ratio) e quello di liquidità immediata (Acid test), si evidenzia che i livelli più elevati di Current ratio sono conseguiti dalle imprese 2 e 3, la prima caratterizzata da una elevata de-verticalizzazione e la seconda che presenta un peso dei componenti make sul valore della cucina prossimo al 50%.

³¹ Esse sono molto simili tra loro per via delle rimanenze di prodotto finito di entità trascurabili nel caso dei grandi cucinieri italiani.

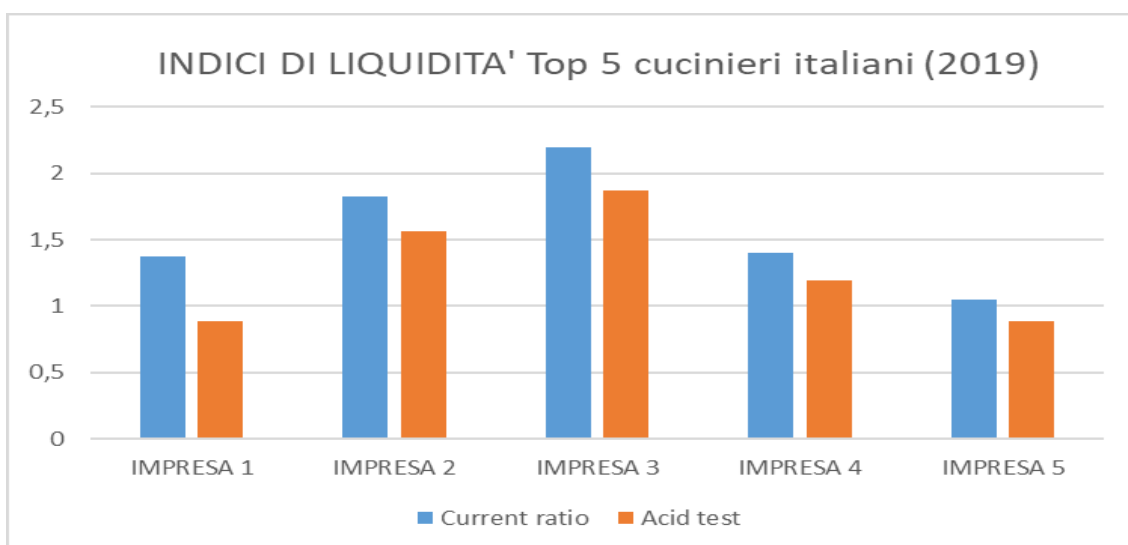


Figura 3.9. I principali indici di liquidità dei 5 principali cucinieri italiani (2019).

III.2.3. NUMERO E COMPOSIZIONE DEI FORNITORI DELLE IMPRESE LEADER

Quanto al numero in valore assoluto dei fornitori delle imprese intervistate³² ed alla loro variazione nell'arco di tempo considerato, non è stato purtroppo possibile trarre indicazioni di rilievo, come si evince dalle figure 3.10. e 3.11.;

NUMERO FORNITORI COMPLESSIVI	
IMPRESA 1	NON RISPONDE
IMPRESA 2	264
IMPRESA 3	NON RISPONDE
IMPRESA 4	60
IMPRESA 5	<200

Figura 3.10. Il numero complessivo di fornitori dei top 5 cucinieri italiani per fatturato al 2021.

³² L'autore è ben consapevole dell'utilità derivante da informazioni riguardanti la percentuale degli acquisti assorbita da ogni fornitore, tuttavia questi sono dati molto sensibili, come testimonia il fatto che poche aziende sono state disposte a comunicare l'esatto numero dei loro fornitori.

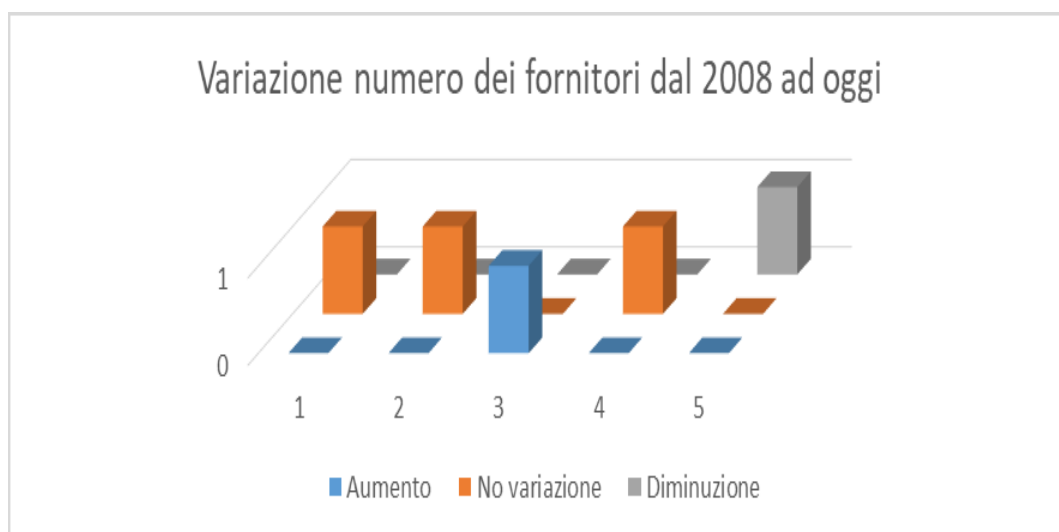


Figura 3.11. La variazione del numero dei fornitori dei 5 principali produttori di cucine dal 2008 ad oggi.

Si evidenzia come i cucinieri marchigiani abbiano tendenzialmente lasciato invariato il numero dei propri fornitori, mentre i casi di aumento e diminuzione sono stati segnalati dai produttori del distretto veneto.

Tuttavia, è stato interessante constatare che tutti gli intervistati hanno dichiarato che la composizione dei fornitori stessi si è modificata nel tempo, anche quando il loro numero complessivo è rimasto invariato.

Come ci racconta infatti uno dei responsabili degli acquisti: “Il fornitore per noi è un grande portatore di innovazione, spesso le sue soluzioni³³ e i suoi nuovi prodotti aiutano a completare la nostra gamma, il nostro fatturato è infatti molto elevato ma diluito su un’ampissima offerta di cucine, non concentrato su pochi prodotti”.

E ancora: “Noi tendiamo a non compiere investimenti rischiosi in prodotti innovativi o in estetiche nuove, ma delle quali non conosciamo le potenzialità sul mercato, perciò preferiamo far rischiare il fornitore che si presenta con tali soluzioni per colmare delle nostre esigenze e consolidare i rapporti”.

Occorre però a questo punto distinguere tra innovazione di materiali, innovazione di prodotto ed innovazione estetica: Come spiega uno dei fornitori intervistati “quella dei materiali è fatta in prima persona dal nostro fornitore di materie prime, a seguito di richieste ed esigenze specifiche del cuciniere, che sviluppa nuove soluzioni estetiche grazie ad una costante attività di progettazione e design; anzi è proprio lui ad influenzare le mode e le preferenze dei consumatori stessi in termini sia estetici che di materiali da acquistare”.

³³ Le maggiori innovazioni sono, oltre a quelle di prodotto, ricercate in termini di design e materiali innovativi.

Mentre per le innovazioni di prodotto egli continua affermando: “Per noi fornitori residua uno spazio piuttosto limitato di manovra, consistente prevalentemente in soluzioni funzionali innovative. Ad esempio circa otto anni fa abbiamo introdotto delle antine con bordi sagomati, che si caratterizzavano per un incavo al posto della classica maniglia, che non aveva quindi bisogno di essere montata”.

Queste innovazioni di prodotto possono al contempo dimostrarsi anche una via proficua per allacciare relazioni lavorative, come riporta l’altro fornitore intervistato: “Anni fa abbiamo iniziato a lavorare per uno dei cucinieri nel campione grazie ad un’antina J-pull, caratterizzata da una presa integrata in alto che evitava l’utilizzo della maniglia, e siamo cresciuti con un altro grande produttore grazie ad un’antina in melaminico con una soluzione estetica che imita alla perfezione la superficie del marmo”.

Ad ulteriore conferma del fatto che l’innovazione nel settore della cucina italiana sia affidata ai sub-fornitori ed in fase di progettazione dagli stessi produttori, si riportano le parole di Antonio Mugnoz: “Il nostro studio progetta ed ingegnerizza prodotti per vari comparti del settore del mobile, ed ha rapporti lavorativi duraturi con molte imprese leader, come la Knoll per il mobile da ufficio, tuttavia non siamo mai riusciti a lavorare seriamente con i cucinieri italiani, perché essi in modo alquanto singolare rispetto agli altri comparti del mobile affidano l’attività di ingegnerizzazione delle proprie innovazioni di prodotto ai loro fornitori, occupandosi in prima persona soltanto della fase di progettazione”.

III.2.4 LA LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA DEI FORNITORI DEI CUCINIERI LEADER E LA SUA EVOLUZIONE

Il successivo ambito di indagine ha interessato l’intensità del legame stretto dai cucinieri con i fornitori del loro distretto di provenienza, nonché la propensione a cercare contatti altrove sul suolo nazionale o addirittura estero: Nel contesto pre-crisi del 2008 si era evidenziato infatti un significativo accrescimento del peso dei fornitori extra distrettuali e addirittura di cucinieri del pesarese le cui reti di fornitura iniziavano ad essere internazionali³⁴.

I numeri che emergono dalle interviste ci parlano di legami con fornitori italiani per la quasi totalità, mentre in modo meno marcato si segnala un legame meno intenso con il proprio distretto di appartenenza, a conferma di una effettiva apertura extra distrettuale della rete di fornitura dei produttori nazionali.

³⁴ Cfr. D. MUSOLINO, *op.cit.*, pp. 97-98.

	FORNITORI NAZIONALI	FORNITORI DISTRETTUALI
IMPRESA 1	90%	40%
IMPRESA 2	99%	80%
IMPRESA 3	80%	40%
IMPRESA 4	90%	40%
IMPRESA 5	90%	45%

Figura 3.12. La localizzazione attuale dei fornitori dei più grandi produttori italiani di cucine.

Si evidenzia nel dettaglio come tutti i cucinieri abbiano almeno l'80% dei propri fornitori nazionali, con almeno il 40% di essi distrettuali: I fornitori esteri sarebbero infatti limitati a poche categorie d'acquisto (sebbene estremamente rilevanti in termini di peso sul totale del valore della cucina) quali gli elettrodomestici, i cassetti metallici, le guide e cerniere³⁵.

La percentuale dei fornitori distrettuali sarebbe soprattutto focalizzata in fasi in cui si acquista manodopera (decorazioni, verniciature, lavorazioni varie dei materiali), le quali necessitano di prossimità geografica per ragioni di rapidità di fornitura e qualità (eventuali correzioni di errori o difetti): Si pensi alla fornitura dei top, nella quale se un fornitore sbaglia deve essere in prossimità del produttore affinché possa ricevere il pezzo non conforme e lavorarlo nuovamente in tempi brevissimi (non più di una giornata lavorativa).

Rispetto a questi dati si è poi riscontrata una sostanziale stabilità della percentuale di fornitori sia nazionali che distrettuali nell'arco di tempo considerato: Le due aziende in cui si è registrato un aumento percentuale di fornitori nazionali sono quelle che presentavano al 2019 i fatturati più bassi e che nel 2008 erano meno strutturate, potrebbe allora essere verosimile che questa variazione sia stata legata ad un aumento dei loro volumi di vendita.

Nelle figure 3.13. e 3.14. sono sintetizzati i dati raccolti.

³⁵ Questi prodotti sono forniti a tutti i grandi cucinieri italiani ed in generale europei da pochi grandi produttori esteri presenti su scala internazionale (si pensi al dominio sul mercato di Blum, Grass ed Hettich nel caso dei cassetti metallici, guide e cerniere).

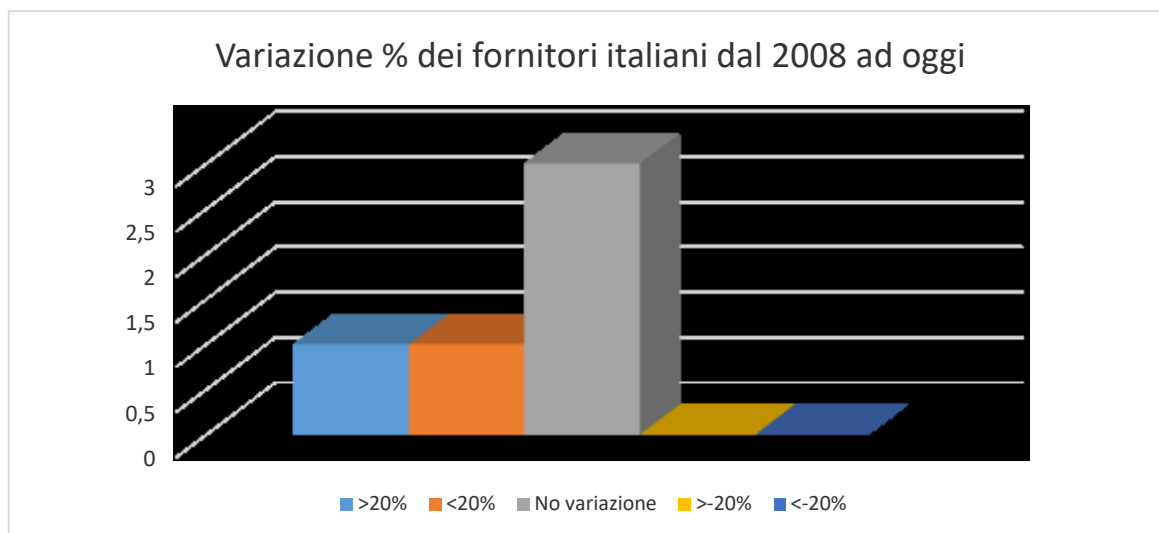


Figura 3.13. La variazione percentuale dei fornitori nazionali dei top 5 produttori italiani di cucine.

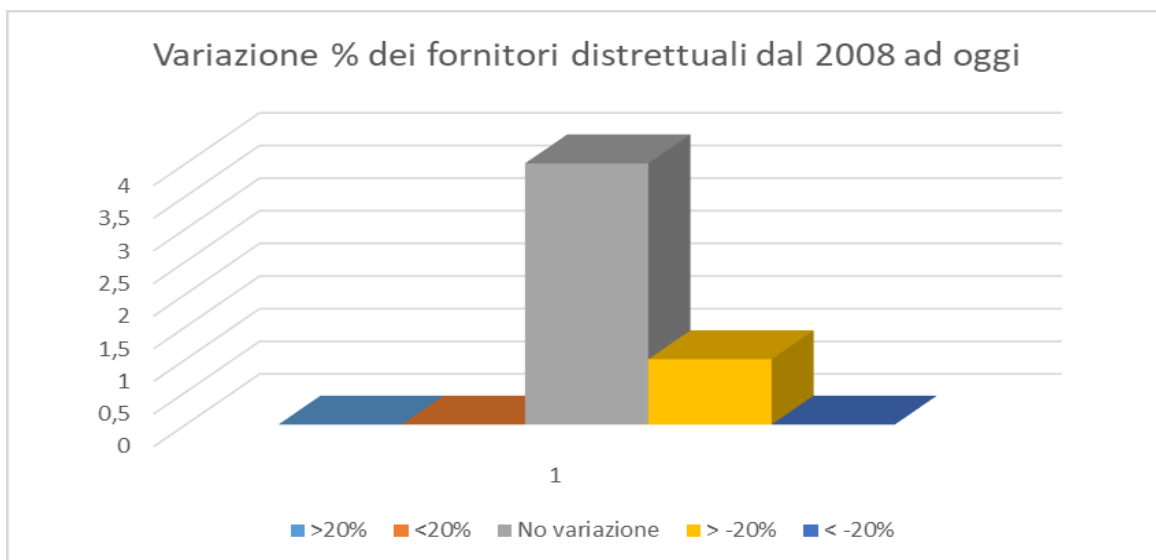


Figura 3.14. La variazione percentuale dei fornitori distrettuali dei top 5 produttori italiani di cucine.

III.2.5. GLI ATTUALI CRITERI DI SELEZIONE DEI FORNITORI DA PARTE DEI CUCINIERI LEADER

Alle imprese intervistate è stato successivamente domandato quali criteri fossero cardine nella selezione di nuovi fornitori nel contesto competitivo attuale.

Inoltre è stato richiesto loro di ponderare ognuno di questi con un peso percentuale al fine di comprendere non solo quali fossero i più citati dai partecipanti, ma anche quanto pesasse ognuno di loro.

Il risultato di questa indagine è riassunto in figura 3.15., da cui emerge

	Impresa 1	Impresa 2	Impresa 3	Impresa 4	Impresa 5	TOT.	
INNOVAZIONE	25	0	0	0	30	55	11%
PREZZO	25	21	29	20	20	115	23%
JIT	25	21	14	30	0	90	18%
VICINANZA	0	16	0	0	0	16	3,2%
SOLIDITA'	0	21	0	0	30	51	10,2%
QUALITA'	0	21	29	50	20	120	24%
CONTO DEPOSITO	25	0	14	0	0	39	7,8%
POST VENDITA	0	0	14	0	0	14	2,8%

Figura 3.15. Gli attuali fattori chiave per la selezione di un nuovo fornitore da parte dei 5 principali produttori italiani di cucine.

come i fattori più rilevanti siano attualmente la qualità, il prezzo e la capacità di consegna Just in Time da parte del fornitore.

La prima, intesa in termini di funzionalità, durabilità ed estetica, è stata citata da quattro imprese su cinque e con un peso quasi sempre prioritario; il prezzo è stato citato ragionevolmente da tutte le imprese del campione, considerato il peso degli acquisti sul valore della produzione dei cucinieri, mentre il Just in Time è stato citato da quattro imprese su cinque, riflettendo la necessità dei produttori di rapidità di consegna senza dover gestire un ampio magazzino di semilavorati e materie prime.

Ciò è anche riscontrabile nei riclassificati del conto economico, dove è riportato che la variazione di magazzino di materie prime e semilavorati oscilla tra il -0,3% ed il 2% del valore della produzione di queste imprese³⁶.

Sono stati poi stimati importanti ma non imprescindibili l'innovazione, il conto deposito (gestione di magazzino affidata ai fornitori) e la solidità finanziaria, mentre assumono un peso trascurabile il post vendita e la vicinanza geografica dei fornitori³⁷.

³⁶ Fonte dati AIDA, anno 2019.

³⁷ Quest'ultimo elemento è solo apparentemente in contrasto con quanto ricavato dalle domande inerenti alla localizzazione geografica dei fornitori, poiché essendo quasi sempre soddisfatto come requisito non è avvertito come un vero e proprio bisogno da parte dei cucinieri (le imprese che devono compiere delle lavorazioni sono sempre selezionate all'interno del proprio distretto di appartenenza).

Riguardo tali considerazioni, anche i fornitori intervistati hanno potuto confermare come il servizio, la qualità ed il prezzo siano i punti cruciali sui quali si basa la loro capacità di rimanere competitivi agli occhi dei propri clienti: “Ad oggi la puntualità nelle consegne e la qualità sono predominanti per noi, più del prezzo che in passato era decisamente il fattore più rilevante. Soprattutto la qualità negli ultimi anni è diventata cruciale a seguito di una progressiva maturazione di competenze ed informazioni in possesso degli acquirenti finali, decisamente più esigenti che in passato: Ci capita infatti di ricevere reclami per errori estremamente sottili, che venti o trent’anni fa non avrebbe segnalato nessuno”.

III.2.6. I RAPPORTI DI FILIERA: ESCLUSIVITÀ LAVORATIVA, TEMPISTICHE DEI CONTATTI E DIVERSIFICAZIONE DEI FORNITORI

Al termine del report proposto, si è posta l’attenzione su elementi inerenti ai rapporti di filiera intercorrenti al momento tra i produttori finali e i loro fornitori. In questa sede si tratteranno dunque:

- 1) La presenza o meno di necessità di esclusività lavorativa richiesta dai produttori ai propri fornitori;
 - 2) L’aspetto temporale dei contatti tra produttori e fornitori;
 - 3) Le possibilità di diversificazione del proprio business da parte dei fornitori stessi.
-
- 1) È emerso dalle interviste che i cuccinieri ad oggi non reputino un’esigenza l’esclusività lavorativa di un fornitore, non essendo stata questa praticamente mai richiesta da nessuna delle imprese intervistate: Come riporta infatti uno dei responsabili acquisti intervistati, “i componenti e semilavorati fornitici sono per la maggior parte estremamente standardizzati, e solo in pochissimi casi c’è una qualche forma di customizzazione del pezzo acquistato”.
 - 2) Per quanto riguarda le tempistiche dei contatti tra produttori e fornitori, uno dei responsabili acquisti spiega che “il nostro rapporto con i fornitori è quasi giornaliero, ma sono più loro a cercare un contatto con noi che non il contrario. Per i cuccinieri minori il rapporto invece è a parti invertite, devono essere loro a farsi sentire

puntualmente per veder garantito il rispetto delle tempistiche di consegna dei propri ordini”.

- 3) Sarebbe da considerare di dubbia fattibilità per un fornitore una diversificazione verso componenti che abbiano natura differente da quelli tipicamente forniti ai cucinieri, sia per le modeste dimensioni che presentano mediamente i fornitori, sia per l’elevata asset specificity del loro investimento.

In particolare, per i componenti interessati da logiche di make or buy (piani da lavoro ed antine) emerge dal confronto con i fornitori intervistati: “Siamo molto specializzati nei semilavorati che forniamo, così come lo sono i fornitori di altre categorie di componenti, e per appropriarci del know-how necessario a produrre un’altra tipologia di prodotto sarebbero necessari investimenti di diversi milioni di euro, che per realtà come la nostra sarebbe un pericoloso azzardo”.

Diversa è invece la situazione per i fornitori di elettrodomestici (frigorifero, piano cottura, forno, cappa), che non hanno ovviamente alcun interesse strategico nel diversificare il proprio business verso la produzione di componenti meno redditizi e che richiedono un know-how completamente diverso dal loro.

Quanto invece un supplier possa essere unicamente rivolto con il proprio prodotto al solo mercato dei produttori di cucine, dipende fortemente dalla tipologia di prodotto fornito: I produttori di antine, lavelli e dispositivi di illuminazione possono ovviamente essere presenti anche su altri mercati quali il living ed il bagno, mentre i produttori di cappe sono tendenzialmente esclusivi del mercato della cucina.

È comunque un’opinione condivisa ritenere che queste diversificazioni siano tendenzialmente³⁸ circoscritte all’ambito del macro settore Arredo.

III.3. L’INDAGINE ALLA LUCE DELLA LETTERATURA ACCADEMICA DI RIFERIMENTO

A chiusura del capitolo corrente, considerati il framework teorico di riferimento (si veda il capitolo 1) ed il quadro espositivo degli elementi strutturali e delle scelte di integrazione verticale nel settore della cucina (sviluppato nel precedente paragrafo), è possibile valutare se quest’ultimo verifica o si pone in contrasto con la letteratura accademica

³⁸ Ovviamente fanno eccezione le categorie d’acquisto dell’illuminazione e degli elettrodomestici.

sull'innovazione di settore e sulle determinanti delle scelte di make or buy delle imprese³⁹.

Il settore della cucina sembra configurarsi come estremamente maturo a livello tecnologico, avendo vissuto, a seguito di una prima fase di espansione della domanda (dal secondo dopoguerra), una crescente de-verticalizzazione di molti componenti della cucina, come Stigler aveva ipotizzato nei casi in cui non ci fossero barriere all'entrata e in cui le imprese fossero in regime concorrenziale.

Tale processo di esternalizzazione ha visto originarsi, soprattutto dagli anni '80 in poi, un sotto-settore rappresentato da fornitori dei vari componenti che i cuccinieri avevano iniziato a non produrre più internamente, per motivazioni legate sia a necessità di semplificare il coordinamento organizzativo (come sostiene Jacobides), ma anche, come per altri settori della manifattura in Italia a partire dagli anni Sessanta, a causa del notevole gap nel costo del lavoro tra imprese piccole e grandi: nelle grandi realtà, infatti, la forte presenza dei sindacati provocò un innalzamento relativo del livello salariale e, conseguentemente, del costo del lavoro⁴⁰.

Nel settore della cucina non si è però riscontrato un legame tra crescita dimensionale dei produttori e una loro progressiva de-verticalizzazione, come emerge chiaramente dai confronti con i fornitori intervistati: "Notiamo che i cuccinieri da pochissimi pezzi prodotti all'anno sono molto integrati verticalmente, mentre negli ultimi anni si è manifestata da parte dei grandi produttori una tendenza all'integrazione verticale per i componenti che ci riguardano. Invece, per i cuccinieri di media dimensione riscontriamo oggi un forte ricorso al mercato, si pensi che il nostro fatturato è originato per il 70% da relazioni lavorative con cuccinieri medio-piccoli, che rappresentano circa il 90% del nostro portafoglio clienti".

Le motivazioni sottese alle scelte di integrazione verticale di top ed antine, come mostrato nel paragrafo precedente, sono state collegate anche ad un mutamento della domanda da parte del consumatore finale che, come si è visto, è stata proattivamente ricercata dai cuccinieri stessi.

Questi attori, coerentemente con la visione di Pisano e Teece⁴¹ relativa al come le imprese influenzino la propria architettura industriale (IA) per ottenere più valore, tengono in mano le redini del proprio settore e lo modellano attraverso l'innovazione, il marketing e il controllo dei canali distributivi.

³⁹ Con riferimento ovviamente al sotto-settore dei produttori di cucine leader a livello di ricavi di vendita.

⁴⁰ M. CENTRA, *op.cit.*, pp. 11-17.

⁴¹ G. PISANO, D.J. TEECE, "How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture". *California Management Review*, 2007, 50(1): 278-296.

Queste aziende sono state infatti in grado di:

- Appropriarsi della maggior quota di valore aggiunto generato, grazie a brand riconosciuti dai consumatori finali e a una presenza capillare sul suolo nazionale in termini di punti vendita⁴²;
- Essere protagoniste nel campo della proposta di innovazione di prodotto e di materiali, volta a modificare le preferenze degli acquirenti finali così da poter consentire loro la re-integrazione verticale della lavorazione di alcuni componenti chiave (caso del melaminico per la cassa del mobile e l'antina, o del taglio a misura e bordatura del top in laminato);
- Influenzare i gusti estetici del consumatore finale con innovazioni di design che hanno poi spinto a modifiche nelle scelte di make or buy. Ciò si riflette indirettamente nei rapporti di filiera con i loro supplier, come emerge dalla dichiarazione di uno dei fornitori intervistati: “Se il mercato continuerà a chiedere tanto squadrato e bordato è probabile aspettarsi una maggiore integrazione verticale della produzione di antine, mentre nel caso tornassero profili più particolari come l'antina in preforming o con sistema J-pull, risulteremmo sicuramente più necessari per via del nostro peculiare know-how”;
- Raggiungere una massa critica che è diventata fonte di una forte barriera all'entrata⁴³ per i nuovi competitors, siano essi outsiders o fornitori con intenti di integrazione verticale a valle.
Viene infatti riportato da uno dei fornitori intervistati: “Nella mia esperienza lavorativa ho ricordato solo un paio di casi di fornitori che hanno tentato di integrarsi verticalmente al fine di diventare produttori, ma hanno avuto vita breve. Queste grandi aziende, infatti, hanno dei volumi di vendita così elevati che posizionandosi sulla loro stessa fascia di mercato non si può essere competitivi; l'unica alternativa potrebbe essere quella di posizionarsi su cucine di fascia alta e premium, dove si producono volumi ridotti e fortemente differenziati e non si dà alcun fastidio a questi produttori”.

⁴² Si veda come esempio di scelta nelle politiche di distribuzione privilegiate dai produttori nazionali <https://www.ambientecucinaweb.it/veneta-cucine-valori-di-sempre-e-nuovi-driver/>

⁴³ Cfr. M.E. PORTER, *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, 2008, pp. 78-93.

Un altro fornitore conferma tali considerazioni e aggiunge che “una nostra integrazione a valle è piuttosto difficile come ipotesi: manchiamo infatti del know-how di tutto ciò che non sia relativo ai piani di lavoro o alle antine e, qualora scegliessimo di integrarci e diventare produttori finali, dovremmo posizionarci su fasce di mercato medio basse per sfruttare gli impianti acquisiti, risultando non competitivi in termini di prezzo rispetto ai grandi cucinieri”.

Soprattutto, è emerso in modo evidente che i produttori di cucine, sia di piccole che di grandi dimensioni, abbiano, in relazione alle proprie scelte di make or buy, lo scopo principale (quando non unico) di minimizzare i propri costi di transazione, come sostenuto da Williamson nella sua teoria della “Economia dei costi di transazione”.

Più in particolare, sembra verificarsi anche per questo settore l’obiezione posta da Williamson nei confronti dei sostenitori del determinismo tecnologico, secondo il quale alla base delle scelte di make or buy di un’organizzazione ci sarebbero esclusivamente dei principi tecnologici.

Nel caso, ad esempio, dell’integrazione verticale delle antine in melaminico, essa non è stata decisa sulla base di motivazioni tecnologiche, ma sulla base di una valutazione dei costi di transazione derivanti dal ricorso al mercato o all’organizzazione.

In altre parole, non si è scelto di riportare all’interno questa lavorazione per il fatto che il melaminico abbia fatto enormi progressi dal punto di vista estetico, o perché sia più leggero e facile da lavorare rispetto al legno, bensì perché la lavorazione interna dell’antina è divenuta meno onerosa in termini di costi di transazione dal momento in cui le dinamiche della domanda hanno portato ad un massiccio aumento di cucine in melaminico, dando così ai cucinieri la possibilità di conseguire economie di scala sulla produzione di tali componenti.

Anche riguardo al tema dell’innovazione dei materiali e di prodotto, i responsabili intervistati hanno dimostrato di essere allineati nei loro comportamenti alla teoria dei costi di transazione: Testare nuovi materiali o studiare nuove soluzioni funzionali di prodotto risulta estremamente costoso in quanto potrebbe risultare complicato ammortizzare tali costi destinati all’ R&D su potenzialmente pochi pezzi venduti; si opterà anche in questo caso per il ricorso al mercato come meccanismo di coordinamento.

La stessa scelta di selezionare fornitori in grado di fornire JIT risponderrebbe ad una chiara esigenza di limitare gli elevati costi di transazione che sarebbero derivati da una produzione interna di pochi pezzi per ogni singolo componente, lasciando alla controparte la gestione (ed il

costo) di ampi magazzini per lo stoccaggio dei pezzi (talvolta voluminosi o fragili da trasportare), che attendono di essere consegnati a cadenza quasi giornaliera.

Risulterebbero verificate per il settore della cucina anche le considerazioni che Coase formula nel suo lavoro “The Nature of the Firm” circa i limiti delle imprese di svolgere funzioni al proprio interno: Infatti, riportare più transazioni all’interno comporterebbe al contempo sia un aumento dei costi fissi e marginali per l’organizzazione, sia rendimenti decrescenti delle capacità manageriali, in termini di conoscenze e difficoltà di allocazione delle risorse.

I grandi produttori arriverebbero pertanto ad un punto di equilibrio nelle proprie scelte di make or buy una volta integrate verticalmente le lavorazioni di top in laminato ed antine in melaminico, come è stato ipotizzato nella soluzione marginalista proposta dallo stesso Coase: Un’impresa si espanderà finché i costi di organizzare un’ulteriore transazione all’interno dell’impresa non eguagliano i costi di effettuare quella stessa transazione sul mercato (figura 3.16.).

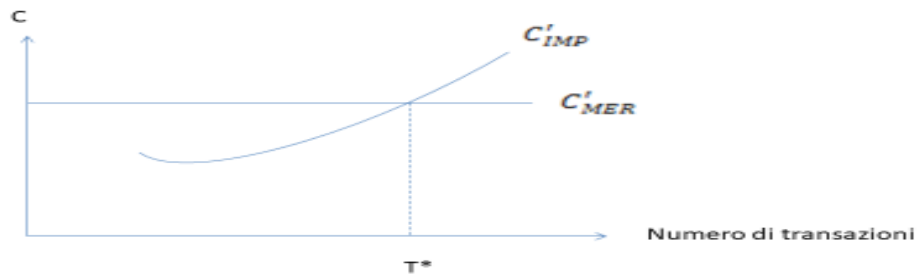


Figura 3.16. La soluzione marginalista nelle scelte di integrazione verticale di un’impresa.

Si può concludere dunque che il settore della cucina componibile rifletta numerosi tratti teorici del framework dei costi di transazione, che la letteratura ha trattato con riferimento alle innovazioni di settore e alle scelte di integrazione verticale da parte degli attori di un’industria.

IV LE POSSIBILI IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER UNA PMI

La parte conclusiva del lavoro proposto si propone, sulla base delle considerazioni tratte al termine del precedente capitolo, di individuare (qualora esistenti) delle linee strategiche utili per una PMI attiva nel mercato degli accessori per cucine, nella quale l'autore ha svolto prima uno stage curriculare ed è stato poi impiegato come risorsa nella gestione delle attività di logistica.

IV.1. L'IMPRESA, I SUOI MERCATI ED IL SUO MODELLO DI BUSINESS

La società Ekotech srl nasce nel 2009 a seguito dell'acquisizione della MGL Plast srl (in liquidazione) da parte di Eurotecnica srl, impresa fondata ad Osimo (AN) nel 1988, tuttora attiva con un ruolo di prima importanza a livello regionale nei business della costruzione e vendita di stampi e dello stampaggio ad iniezione conto terzi, volto alla fornitura di componentistica in termoplastica per vari settori quali l'automotive, la termoidraulica, l'elettronica ed il chimico.

Essa, oltre a controllare la Ekotech, esercita su questa le attività di direzione e coordinamento, e rappresenta al contempo anche la principale azienda fornitrice (componenti in termoplastica da assemblare per l'ottenimento di prodotti finiti).

Ai fini di una completa descrizione delle sue varie dimensioni ci si servirà dello strumento del Business Model Canvas di Osterwalder e Pigneur¹, funzionale all'esplicitazione della strategia aziendale e suddiviso in nove blocchi che coprono le 4 aree principali di un'azienda: L'offerta commerciale, i clienti, l'infrastruttura e la fattibilità finanziaria.

1) Offerta

- Proposta di valore: L'azienda si contraddistingue per un'attività di fornitura di kitchen accessories, ed ha applicato negli anni una strategia di Focalizzazione. Essa è centrata sulla soddisfazione del

¹ Cfr. A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, *Business Model Generation: An handbook for visionaries, game changers, and challengers (strategyzer)*, Wiley, 2010.

bisogno di un prodotto² con prezzi in linea con la concorrenza, un design accattivante e che ottimizzasse gli spazi nell'ambiente cucina per cui era concepito, nonché di un servizio personalizzato e continuo per la nicchia di mercato dei distributori retailer esteri (per la maggior parte europei) di dimensioni medie e piccole.

A tal fine è stata strutturata una catena di fornitura caratterizzata dalla preparazione dell'ordine cliente a quattro settimane per i clienti esteri, circa quindici giorni per i clienti italiani, fino ad una preparazione just in time per il mercato dei cucinieri (italiani).

Questi sono, per stessa ammissione dei clienti, numeri nettamente migliori rispetto ai diretti concorrenti sia nazionali che esteri (si pensi ad Hailo, leader a livello europeo nel settore che consegna a più di sei settimane).

La proposta di valore si caratterizza inoltre per una grande adattabilità alle richieste dei clienti (modifiche agli ordini già messi in produzione, prodotti personalizzati all'interno di un range di opzioni predefinite), e ad un continuo e tempestivo servizio post vendita ai distributori specializzati esteri (resi e ricambi per pezzi rotti o difettosi).

2) Infrastruttura

- Key activities: Le attività chiave affinché la proposta di valore sia concretizzata sono il funzionamento di una supply chain efficiente³, reattiva ai mutamenti stagionali della domanda ed un continuo servizio di risposta alle diverse necessità e richieste dei clienti, nonché uno sviluppo di prodotto orientato ad una totale ottimizzazione degli spazi all'interno dell'ambiente della cucina;
- Key resources: Esse sono rappresentate a livello di pianificazione dalla direzione aziendale (nella figura del presidente ed amministratore delegato Mauro Colocci), mentre a livello operativo dalle risorse umane preposte alle uniche funzioni che Ekotech ha scelto di svolgere internamente, quali la logistica ed il commerciale;

² Soprattutto all'inizio di fascia bassa per poi ampliare la gamma con prodotti di fascia media e medio-alta.

³ Questa a seguito degli aumenti di materie prime che stanno interessando in modo pervasivo moltissimi settori manifatturieri sta assumendo sempre più i connotati di una supply chain di tipo risk hedging. Per un'esaustiva trattazione delle varie configurazioni di supply chain e delle scelte strategiche compiute a 360 gradi dalle PMI italiane si veda cfr. M.R. MARCONE, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione, innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, pp. 31-42.

- Key partners: Questi sono rappresentati dalla controllante Eurotecnica in qualità di principale fornitore di componenti (che presta anche il servizio di magazzino alla Ekotech) e dagli assemblatori Giesseti e 2B Assemblaggi, soggetti terzi rispetto all'azienda che svolgono le fasi di montaggio dei pezzi per l'ottenimento dei prodotti finiti e l'imballaggio finale (anch'essi presentano magazzini Ekotech).

Altri partner chiave per l'impresa sono un'agenzia di marketing che segue specificamente il mercato tedesco ed uno storico distributore francese: Questi due partner, oltre che un terminale commerciale, rappresentano un osservatorio nei due mercati europei strategici per lo sviluppo di prodotto.

3) I clienti

- Segmenti di clientela: Ekotech si caratterizza fin dalla nascita per la sua marcata identità born-global: Oltre il 80% dei suoi ricavi di vendita derivano da rapporti con clienti esteri, per la maggior parte localizzati in zona europea (Francia, Polonia, Germania, Austria, Portogallo, Spagna, Albania, Repubblica Ceca, Estonia, Bulgaria, Ungheria) ma con eccezioni rappresentate da alcuni clienti extra-UE ed Oversea (Colombia, Australia, Russia, Regno Unito, Canada, Mongolia).

Riclassificando i mercati non più secondo il criterio geografico ma secondo il criterio della natura dei clienti stessi, è possibile ricondurre tale classificazione a tre principali mercati:

- Retailers: Essi rappresentano la parte più consistente del portafoglio clienti dell'azienda in termini numerici, rappresentando la categoria più rilevante in termini di fatturato conseguito (circa il 78%⁴). La maggior parte di questi clienti sono distributori esteri di varie dimensioni (piccole, medie e medio-grandi), ma non manca una fetta di clienti nazionali di dimensioni più contenute (piccole ferramenta, negozi d'arredamento, artigiani) che incide marginalmente sul totale dei ricavi di vendita conseguiti;
- GDO: Tipologia di cliente che l'azienda serve al momento tramite un distributore in Italia e direttamente in Germania, pur non essendo ancora riuscita a penetrarvi in modo importante, a causa del

⁴ Percentuali ricavate dal budget delle vendite di Ekotech nel 2020.

marginale impegno profuso nell'allestimento di una ben definita offerta di prodotti pensati per minimizzare lo spazio occupato sugli scaffali dei grandi distributori. Questa categoria pesa per circa il 20% dei ricavi di vendita;

- Produttori di cucine: Serviti al momento quasi esclusivamente i produttori nazionali (tra cui una delle grandi imprese coinvolte nel report esposto nel terzo capitolo), con una trascurabile incidenza di fatturato sul totale dei ricavi di vendita dell'impresa (il segmento pesa attualmente per circa il 2% dei ricavi di vendita).

È il mercato su cui la direzione ha intenzione di investire maggiormente per proseguire la crescita aziendale.

È importante sottolineare che l'impresa presenta inoltre un grande frazionamento del rischio grazie all'ampiezza del proprio portafoglio clienti e di un rapporto ricavi di vendita per cliente su ricavi totali di vendita estremamente contenuto: Il suo primo cliente pesa per poco più del 10% dei ricavi di vendita annuali.

- Le relazioni con i clienti: I clienti sono sempre stati procurati attraverso la partecipazione dell'azienda alle fiere dedicate alla componentistica e all'accessorio d'arredo.

Le relazioni si basano principalmente su un rapporto di assistenza personale dedicata ad ogni specifico cliente: Questa assistenza è svolta ora dalla funzione commerciale (soprattutto con i principali clienti dell'impresa il responsabile dell'area commerciale è in costante contatto, potendo essere classificato come un key account manager), ora dalla funzione logistica (per tutte le dinamiche relative alla gestione degli ordini come lo stato di avanzamento, le conferme delle date di carico in caso di clausole ex works, ecc.).

- Canali utilizzati: I canali principalmente utilizzati per trasmettere il valore dell'impresa all'esterno sono senz'altro il sito internet, oggetto tra l'altro di un recente ed importante restauro e visibile a partire da Febbraio 2022; le fiere (si pensi ad esempio al SICAM o Salone Internazionale dei Componenti, Accessori e Semilavorati per l'industria del mobile, oppure all'INTERZUM, la fiera internazionale per i fornitori dell'industria del mobile di Colonia) nonché com'è naturale per le imprese manifatturiere il catalogo generale dei propri prodotti.

4) La fattibilità finanziaria

- **Struttura dei costi:** Il modello di business di Ekotech presenta un approccio “cost driven” ed una struttura di costo caratterizzata prevalentemente da costi variabili (79% del VdP), il che la rende estremamente flessibile rispetto alle possibili fluttuazioni della domanda.

Economie di scala sono conseguite grazie alla modularità dei componenti utilizzati, che sono quasi sempre trasversali a più prodotti o addirittura a diverse famiglie di prodotti: Ciò si traduce in minori costi di attrezzaggio delle presse ad iniezione, che abbassano il costo di produzione (e quindi il prezzo praticato alla Ekotech) dei singoli pezzi per il fornitore Eurotecnica. Non si evidenziano invece economie di scopo.

- **I flussi di ricavi:** Il principale flusso di entrata per Ekotech deriva dalla sua attività caratteristica, ossia la vendita di prodotti finiti nei suoi vari segmenti di clientela.

La modalità di pagamento per l'estero è nella quasi totalità dei casi il pagamento anticipato, mentre per l'Italia si definiscono a seconda dei casi dilazioni a trenta, sessanta o novanta giorni dalla fattura.

IV.2. LE POSSIBILI LINEE STRATEGICHE PER IL MERCATO DELLA CUCINA

La parte finale del capitolo è dedicata ad un'analisi basata sul confronto tra gli elementi tratti dalle indagini svolte sui principali produttori italiani di cucine, con i punti di forza e di debolezza della PMI in oggetto al fine di evidenziare possibili azioni strategiche percorribili da quest'ultima per penetrare più efficacemente nel mercato italiano della cucina componibile.

Le conclusioni più significative che si è ritenuto di evidenziare a fini sopra dichiarati sono le seguenti:

- I produttori di cucine non possiedono il know-how per la produzione interna di accessori per cucine, né hanno interesse (almeno nel breve-medio periodo) ad acquisirlo per realizzare internamente tali attività, ciò a causa sia della scarsa

strategicità di questi prodotti nella determinazione del prezzo al consumatore finale, sia della maggiore complessità gestionale che comporterebbero.

La conseguenza è che l'attività core di Ekotech rappresenta al netto della concorrenza un'area protetta dal rischio connesso alle scelte di make dei cucinieri.

- Perché un fornitore di accessori per cucina sia appetibile per un produttore, esso deve possedere una gamma prodotti che copra per ogni tipologia di prodotto venduto più fasce di mercato.

Sembra esserci infatti una tendenza da parte della maggioranza dei leader del settore a prediligere dei fornitori che siano trasversali a tutte le fasce di mercato in cui gli stessi sono presenti. Queste preferenze sono riassunte in figura 4.1.⁵.

NUMERO DI FORNITORI DI ACCESSORI PER CUCINE PER FASCIA DI MERCATO

1 per fascia	1
2-3 per fascia	0
più di 3 per fascia	1
fornitori trasversali a tutte le fasce di mercato servite	3

Figura 4.1. Il numero di fornitori di accessori per cucine per fascia di mercato servita dei 5 principali cucinieri italiani.

- I principali criteri di selezione di un nuovo fornitore da parte dei maggiori produttori italiani ruotano attorno ai concetti di “Qualità, costi e tempi”. Sarà pertanto compito dell'impresa agire in ottica migliorativa su questi tre parametri al fine di avere maggiori possibilità di essere selezionata tra i possibili nuovi fornitori.

Ponendo invece il focus sull'azienda, sembra opportuno ai fini espositivi l'utilizzo di uno strumento come la “SWOT analysis”⁶, così da evidenziare gli elementi di forza e di debolezza dell'impresa per incrociare

⁵ Ovviamente non è possibile generalizzare estendendo questa preferenza all'intero settore della cucina componibile, sia perché il campione esaminato presenta le sole imprese leader del settore, che hanno caratteristiche anche molto diverse rispetto ai cucinieri medio-grandi, sia perché non figurano nel campione imprese presenti su fasce di mercato alta e premium, per le quali tali dinamiche non sono significative: Queste imprese non sono presenti su altre fasce di mercato.

⁶ Cfr. G. FERRERO, *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 90.

poi quanto emerso con le considerazioni derivanti dall'analisi svolta intervistando i cuccinieri italiani.

L'obiettivo fissato in partenza sarà lo ribadiamo quello di penetrare⁷ con successo il mercato dei cuccinieri italiani:

STRENGTHS (utili al raggiungimento dell'obiettivo, origine interna):

- L'impresa è già presente nel mercato della cucina con i business dei sistemi per la differenziata e delle torrette estraibili.
- L'impresa è già strutturata logisticamente per garantire una consegna JIT.

WEAKNESS (dannosi per il raggiungimento dell'obiettivo, origine interna):

- Il brand aziendale è più debole (e più recente) rispetto alle dirette concorrenti.
- Le aziende concorrenti sono già più presenti nel mercato della cucina rispetto ad Ekotech.
- I prezzi di Ekotech sono meno competitivi rispetto a quelli dei concorrenti, che attuano una strategia di leadership di costo.

OPPORTUNITIES (utili al raggiungimento dell'obiettivo, origine esterna):

- Il mercato della cucina italiana (parentesi Covid-19 a parte) ha conosciuto dal post-crisi del 2008 un trend di crescita (vedere il capitolo II per i trend recenti) ed è ancora solo marginalmente sfruttato.
- L'azienda ha avviato a seguito della fiera SICAM 2021 un contatto con un altro grande produttore veneto nel campione.
- L'impresa sta attualmente sviluppando sistemi per la differenziata in plastica riciclata a seguito della richiesta di un grande distributore

⁷ Ci troviamo infatti in una situazione che nella matrice di Ansoff verrebbe inquadrata in un contesto di prodotti attuali e mercati/clienti attuali. Per una trattazione della matrice di Ansoff si veda cfr. G.L. GREGORI, A. PERNA, *B to B marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.

francese; si sta inoltre strutturando per entrare nel business delle pareti attrezzate: Entrambe le nuove linee di prodotto potrebbero essere proposte ai cucinieri.

THREATS (dannosi per il raggiungimento dell'obiettivo, origine esterna):

- I recenti aumenti dei costi delle materie prime potrebbero causare un aumento dei prezzi tale da rendere non più competitivi i prodotti Ekotech.

Possiamo a questo punto delineare delle possibili opzioni strategiche che l'impresa potrebbe seguire per il raggiungimento del proprio obiettivo:

- 1) Ekotech potrebbe, nell'ambito dei business esistenti, sviluppare prodotti più integrati nella catena del valore di un produttore di cucine attraverso una differenziazione dei prodotti basata su caratteristiche sia materiche che immateriali quali vettori della stessa: Si pensi con riferimento ai vettori immateriali nel contesto dei sistemi per la raccolta differenziata, alla progettazione di una famiglia di nuovi prodotti con attenzione alla minimizzazione dei tempi di montaggio all'interno del mobile da parte degli operatori del cuciniere, così da contribuire ad abbassare il costo orario che il produttore andrà a sostenere su tale tipo di manodopera diretta; per quanto concerne invece i vettori materiali si potrebbe agire sulle estensioni d'uso delle torrette estraibili, linea di prodotto che al momento è sprovvista ad esempio della funzione di ricarica wireless.
- 2) L'azienda presenta ad oggi, con specifico riferimento al business dei sistemi per la raccolta differenziata, prodotti affidabili funzionalmente e di qualità nei materiali utilizzati superiore a quella dei diretti concorrenti nazionali⁸, ma migliorabili dal punto di vista estetico.

Potrebbe allora essere opportuna, una modernizzazione delle linee di prodotto attuali volta ad aumentare l'attrattività estetica dei prodotti ed un aumento del valore immateriale percepito.

Questa modernizzazione dovrà essere realizzata con delle modifiche migliorative degli stampi ad iniezione, responsabili dell'ottenimento dei componenti necessari per i prodotti finiti

⁸ I principali concorrenti nazionali nel business considerato sono Elletipi srl e Gollinucci srl.

(gambe, telai, secchi e traversine), anche se la percorribilità di tale strada potrebbe originare delle criticità.

Se certamente il prodotto per sua natura consente miglioramenti, il gruppo potrebbe non avere al suo interno le competenze per realizzarli; inoltre, anche se gli acquirenti fossero sensibili ad una estetica aumentata, sarebbe difficile determinare la capacità dei ricavi addizionali derivanti da tale opzione di coprire i costi addizionali derivanti dalle modifiche agli stampi.

- 3) Grandi produttori presenti nel campione negli ultimi anni come Scavolini⁹ e Lube¹⁰ hanno mostrato un grande interesse ed impegno alla causa della sostenibilità ambientale.

Ekotech in un simile contesto potrebbe beneficiare di un vantaggio competitivo sulle concorrenti nell'approfondire le linee esistenti di prodotto con sistemi per la raccolta differenziata realizzati in plastiche non vergini, bensì riciclate.

- 4) Il futuro sviluppo delle pareti attrezzate per cucine rappresenterebbe infine un'opzione di diversificazione collaterale con linee non strettamente collegate per l'impresa.

La realizzazione di queste potrebbe essere raggiunta attraverso lo sviluppo di moduli di dimensioni predefinite, che si comporrebbero a seconda delle dimensioni della parete tra la base mobile ed il pensile.

Il concetto della modularità non è estraneo all'azienda, che con riferimento ai sistemi per la raccolta differenziata, aveva già sviluppato nel 2018 i prodotti Jazz e Free Jazz, pensati per ottimizzare gli spazi in tutti i moduli del mobile da cucina¹¹.

Questa soluzione permetterebbe dunque ad Ekotech di avere più possibilità di crescita nei suoi mercati attuali; dovranno però diventare più familiari i processi di apprendimento relativi a specifiche di prodotto non noti al momento all'impresa (si pensi alla realizzazione di pannelli a muro o agli accessori in acciaio da appendere alla parete).

Quanto detto sopra è stato riflesso dalla Ekotech nel proprio piano strategico per il triennio 22-24, che prevede infatti lo sviluppo di:

⁹ <https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-prosegue-il-suo-percorso-green/>

¹⁰ <https://www.ambientecucinaweb.it/le-cucine-di-gruppo-lube-certificate-green/>

¹¹ A seguito di un'analisi di mercato l'azienda ha infatti razionalizzato che i cucinieri prediligevano prodotti adattabili alle misure delle basi del mobile da loro maggiormente utilizzate (45 cm, 60 cm e 90 cm).

- 1) Una famiglia di prodotti modulari specifica per i cucinieri (Front);
- 2) Nuove torrette con tecnologie aggiunte (motorizzate/ wireless);
- 3) Un miglioramento dell'estetica prodotti esistenti;
- 4) Linea prodotti per la differenziata Green;
- 5) Pareti attrezzate.

Infine, viene proposto nelle figure 4.2. e 4.3. un quadro previsionale sviluppato dalla direzione in sede di definizione del budget, riguardante l'impatto che ogni nuovo ingresso nella gamma prodotti avrà sui ricavi di vendita dell'impresa nel triennio considerato.

	2021	2022	2023	2024
Prodotti attuali	2.000.000 €	2.250.000 €	2.350.000 €	2.500.000 €
Torrette moto/wireless	0 €	20.000 €	35.000 €	55.000 €
Miglioramento Estetica	0 €	0 €	188.000 €	375.000 €
Pattumiera Front	0 €	50.000 €	85.000 €	100.000 €
Pareti attrezzate	0 €	0 €	20.000 €	110.000 €
TOTALE	2.000.000 €	2.320.000 €	2.678.000 €	3.140.000 €

Figura 4.2. L'impatto sui ricavi di vendita di Ekotech delle future linee strategiche per il triennio 2022-2024.

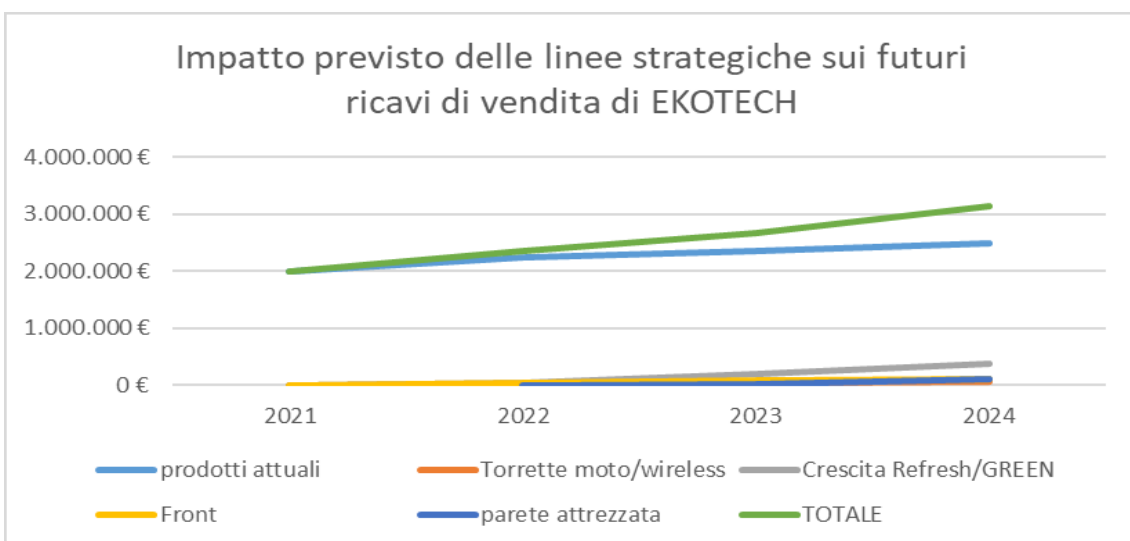


Figura 4.3. L'impatto sui ricavi di vendita di Ekotech delle future linee strategiche per il triennio 2022-2024.

V CONCLUSIONI

Il sotto-settore dei principali produttori della cucina italiana, presenta ancora oggi i tratti di un'elevata disintegrazione verticale. La rete di fornitura di questi attori leader è quasi esclusivamente nazionale, distribuita pariteticamente all'interno e al di fuori del proprio distretto d'origine, a seconda della tipologia di componenti acquistati.

Si è constatato però che l'ipotesi di proseguimento del trend di integrazione verticale dei produttori, avviatosi nell'arco dello scorso decennio, risulta verificata per le lavorazioni di componenti chiave della cucina quali il top (in laminato) e le antine (in melaminico): Tre dei cinque più importanti cucinieri italiani saranno organizzati entro il 2023 per lavorare più del 40% del valore di una cucina di fascia media internamente.

Queste scelte sembrano essere motivate dalla possibilità di conseguire economie di scala derivanti dall'utilizzo intensivo di impianti automatizzati, che consentono una integrazione verticale efficace ed efficiente di tali componenti, coerentemente con la necessaria ottimizzazione dei costi di transazione delle imprese sostenuta da Williamson.

Non si ritiene però in questa sede di avere i dati necessari per dare un giudizio sulla rilevanza di queste operazioni in termini di miglioramenti conseguiti dai produttori nazionali nei propri rapporti tra EBIT e VdP e tra RN e VdP.

Alla domanda "Quanto ancora può crescere il livello di integrazione verticale delle imprese del campione?", gli stessi cucinieri hanno risposto di non avere al momento ragioni strategicamente significative per riportare internamente gran parte degli elementi di una cucina componibile, per via delle difficoltà legate ai massicci investimenti richiesti, ai costi di R&D e alle difficoltà nel conseguire economie di scala su di essi.

I fornitori intervistati hanno indirettamente confermato che, riguardo ai tre componenti principali per la produzione del mobile da cucina (struttura, top ed antine), integrandone verticalmente le lavorazioni (solo per i materiali più venduti) si sia raggiunto il massimo dell'integrazione verticale attualmente possibile nel settore, una situazione del tutto riconducibile alla soluzione marginalista esposta da Coase nell'opera "The Nature of the Firm".

Riguardo all'evoluzione dei rapporti di filiera tra produttori OEM ed i propri fornitori, i primi sono usciti rafforzati dalla crisi del decennio scorso e conseguono i maggiori ricavi di vendita.

A oggi essi sono i leader indiscussi di un settore del quale hanno modificato proattivamente la domanda dei consumatori, assumendo inoltre una posizione contrattualmente dominante sui propri fornitori (specialmente per i semilavorati in derivati del legno, accessori, componenti ausiliari e lavelli), ai quali è stato soprattutto chiesto nell'ultimo decennio un miglioramento della propria struttura produttiva e della qualità dei loro prodotti, nonché un adattamento a tempistiche di consegna JIT volte a minimizzare il magazzino del cuciniere.

I secondi molto spesso infatti sono vincolati da investimenti ad elevata asset specificity, ed impossibilitati ad integrarsi a valle per mancanza di un marchio riconosciuto, un know-how produttivo limitato e scarse disponibilità finanziarie da destinare ad investimenti capital intensive.

Dal canto loro i fornitori possono però mantenere un vantaggio competitivo con innovazioni di prodotto sia dal punto di vista estetico che funzionale, mentre l'innovazione dei materiali utilizzati risulta affidata ai produttori di materia prima che operano a monte nella filiera.

L'azienda Ekotech, in relazione alla crescita dei propri ricavi di vendita nel mercato dei grandi cucinieri, potrebbe trovare delle opzioni valide nello sviluppo di: Prodotti che abbattano il costo orario dell'installazione a casa della cucina, un'estetica migliorata della sua offerta, una propria linea di prodotti con plastiche riciclate da proporre ai cucinieri, una linea di accessori diversi da quelli serviti, che possano essere aggiunti ai prodotti già inseriti a catalogo dai cucinieri nel proprio portafoglio clienti.

A conferma della plausibilità di tali ipotesi, l'impresa ha già programmato il triennio 2022-2024 riconsiderando nel proprio business plan anche i probabili impatti positivi derivanti dall'implementazione di tali misure.

BIBLIOGRAFIA

- AOKI M., *Managerialism revisited in the light of bargaining-game theory*, International Journal of Industrial Organization, 1983.
- ARCARI A.M., *L'Outsourcing: Una possibile modalità di organizzazione delle attività e dei servizi*, in *Economia & Management*, 1996.
- ARGYRES N., BIGELOW L., *Innovation, modularity, and vertical deintegration: Evidence from the early U.S. auto industry*. Organization Science, 2010.
- ARGYRES N., LIEBESKIND J., *Contractual commitments, bargaining power and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory*, Academy of Management Review, 1999.
- ARROW K.J., *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System Vol. 1*, U.S. Government Printing Office, Washington, 1969.
- AUDRETSCH DB., *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press: Cambridge, MA, 1995.
- BALDIN F., *Due distretti del mobile: il Livenza attraverso la base dati Aida e Pesaro e Urbino*, *Economia e società regionale*, 2008.
- BALDWIN C.Y., CLARK K.B., *Design Rules: The Power of Modularity*, MIT Press: Cambridge, MA, 2000.
- BIANCHINI G., *Il decentramento nella strategia della grande impresa*, *Economia e Politica Industriale*, 1974.
- BOCCONCELLI R., TUNISINI A., “*La costellazione del mobile nel pesarese. Un’analisi interpretativa*”, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, 2001.
- BOIN. A., SAVOLDELLI S., MERLINO G., *Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda?* *Sistemi & Impresa*, 1998.
- BOISSEAU A., *Outsourcing Companies facing scrutiny on financial incentives*, *Houston Chronicle*, 1990.
- BRAMANTI A., *Il distretto del Legno-Arredo in Brianza. Prospettive future tra rischi e opportunità*. In *Enciclopedia delle Economie Territoriali*, vol. 1, supplemento a *Quaderni di Fondazione Fiera Milano*, Libri Scheiwiller, 24 ORE Motta Cultura srl, Milano, 2007.
- CENTRA M., *Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia, Indagine sull’impatto dell’outsourcing sull’organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, ISFOL, Roma, 2012.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L’industria Italiana cambia volto: le imprese puntano su conoscenza e crescita*, 2011.

- CENTRO STUDI FEDERLEGNO-ARREDO, *Il mercato italiano dei mobili da cucina*, 2017.
- CENTRO STUDI FEDERLEGNO-ARREDO, *Rapporto Federlegno-Arredo 2020*, 2020.
- CERRUTI C., MUSSO F., *La logistica nei distretti industriali. Scenari di evoluzione per l'integrazione delle filiere*. Finanza, Marketing e Produzione, 2004.
- CHIUCCHI M.S., *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli Editore, Torino, 2014.
- COASE R.H., *The nature of the Firm*, Economica, 1937.
- CSIL, *Il mondo dell'arredo nell'era post-Covid*, Milano, 2021.
- CSIL, *Le previsioni per il settore del mobile per il triennio 2021-2023*, Milano, 2020.
- DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: Assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- DYER J.H., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, Strategic Management Journal, 1997.
- FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2013.
- FROVA S., *L'Integrazione Verticale nell'Economia delle Imprese Industriali*, Giuffrè Editore, Milano, 1980.
- GAVETTI G., *Toward a behavioral theory of strategy*, Organization Science, 2012.
- GEROSKI P.A., *Understanding the implications of empirical work on corporate growth rates*. Managerial and Decision Economics, 2005.
- GIACOMAZZI R., *Una medicina da assumere con cautela*, in L'impresa, 1998.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 2020.
- GREGORI G.L., PERNA A., *B to B marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- HART O., *Firms, contracts and financial structure*, Oxford university press, New York, 1995.
- JACOBIDES M.G., *Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking*. Academy of Management Journal, 2005.
- JACOBIDES M.G., TAE C.J., *Kingpins, bottlenecks, and value dynamics along a sector*. Organization Science, 2015.
- JACOBIDES M.G., WINTER S.G., *The co - evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production*. Strategic Management Journal, 2005.

- KLEPPER S, SIMONS KL., *Dominance by birthright: Entry of prior radio producers and competitive ramifications in the US television receiver industry*. Strategic Management Journal, 2000.
- KLEPPER S., *Industry life cycles*. Industrial and Corporate Change, 1997.
- LANGOIS R.N., YU T.F.L., ROBERTSON P., *Alternative Theories of the Firm Volume III*, MPG Books Ltd, Bodmin, 2002.
- MACHER J.T., RICHMAN B.D., *Transaction Cost Economics: An assessment of Empirical Research in the Social Sciences*, Business and Politics, 2008.
- MADDIGAN R.J., *The Measurement of Vertical Integration*, Review of Economics and Statistics, 1981.
- MALERBA F., ORSENIGO L., *Schumpeterian patterns of innovation are technology specific*, CESPRI, Milano, 1995.
- MARCONE M.R., *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione, innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, Giappichelli Editore, Torino, 2017.
- MARSHALL A., *Industry and Trade*, McMillan, London, 1919;
- MARSHALL A., *Principles of Economics*, McMillan, London, 1969.
- MONTEVERDE K., TEECE D.J., *Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry*, Bell Journal of Economics, 1982.
- MUSOLINO D., *Il distretto del mobile di Pesaro. Tra dinamismo e continuità*. In Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 2, supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 24 ORE Motta Cultura srl, Milano, 2007.
- MUSSO F., *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero. Varietà di percorsi delle imprese pesaresi del mobile*, INS-EDIT, Genova, 2000.
- NELSON RR, WINTER SG. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap: Cambridge, MA, 1982.
- NG D., WESTGREN R., SONKA S., *Competitive blind spots in an institutional field*. Strategic Management Journal, 2009.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Rapporto 2014*, 2014.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Generation: An handbook for visionaries, game changers, and challengers (strategyzer)*, Wiley, 2010.
- PETERS T.J., *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Knopf, New York, 1992.
- PISANO G, TEECE D.J., *How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture*. California Management Review, 2007.

- PORAC J.F., THOMAS H., BADEN - FULLER C., *Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers*. Journal of Management Studies, 1989.
- PORTER M.E., *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, 2008.
- QUINN J.B., HILMER F.G., *Strategic Outsourcing*, The McKinsey Quarterly, 1995.
- SCHUMPETER J.A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, George Allen and Unwin Ltd., London, 1949.
- SCHUMPETER J.A., *Teoria dello sviluppo Economico*, Sansoni editore nuova S.p.A., Firenze, 1977.
- TUSHMAN M.L., ANDERSON P., *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative Science Quarterly, 1986.
- WILLIAMSON O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Simon & Schuster: New York, 1985.

SITOGRAFIA

<https://aida.bvdinfo.com/version-20211230/Home.serv?product=AidaNeo>

<https://www.ambientecucinaweb.it/le-cucine-di-gruppo-lube-certificate-green/>

<https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-prosegue-il-suo-percorso-green/>

<https://www.ambientecucinaweb.it/veneta-cucine-valori-di-sempre-e-nuovi-driver/>

<https://www.reportaziende.it/>

Ringraziamenti

Non pensavo fosse così difficile.

Laurearsi? Scrivere questa parte.

Guardando indietro, dopo 25 anni sono tante le persone che, entrando nel mio percorso ad un certo punto o facendone parte da sempre, mi hanno cambiato, guidato, sostenuto, fatto riflettere, amato. Ognuno a modo suo. E ad ognuno a modo mio renderò giustizia, partendo da coloro che hanno reso possibile questa tesi.

Un grande abbraccio quindi al professor Marco Cucculelli, per aver avuto la buona volontà di aspettare ed indirizzare lungo il percorso uno studente-lavoratore come il sottoscritto, ma anche a tutta l'azienda Ekotech, senza la quale questo lavoro non sarebbe stato assolutamente lo stesso.

In particolare, un grazie a Luciano, per avermi formato sul lavoro con pazienza, per essere stato un esempio di onestà e buon cuore, per essere stato un amico; a Torello, per avermi mostrato con la sua vita che nessun momento dev'essere sprecato e che certe cose coi numeri non si possono spiegare; agli agenti Sergio e Cristiano, per la loro perseveranza nell'aiutarmi con i contatti ai fini dello svolgimento dei questionari.

Soprattutto però, un abbraccio a Mauro: Più che un capo, sei stato un maestro, un esempio, un amico, a volte un padre. Spero un giorno di poter ripagare tutto quello che hai fatto per me.

Il secondo enorme grazie va alla mia famiglia: A mia mamma Gisella, a cui è dedicata questa tesi, per avermi sempre sostenuto e voluto bene incondizionatamente; a mio papà Carlo, perché anche se non parliamo e non ricordi quando sono nato so che mi stimi, spero di renderti fiero di me; a mio fratello Mattia, per essere stato la colonna portante di casa nei momenti difficili, quando io non c'ero; ai miei fratelli Giosuè e Raphael, per avermi mostrato che a volte non bisogna mettere da parte i propri sogni; a mia sorella Victoria Maria, per essere stata la lanterna nel grande buio della nostra famiglia, anche da grande ai miei occhi resterai sempre la mia bambina.

Come dimenticare gli amici storici: Tof, Menc, Spu, Frenky, Cru, Cino e Ste, anche se so che stiamo prendendo percorsi di vita diversi, qualora avessi bisogno di voi sono sicuro che risponderete sempre presente.

Un altro grande ringraziamento va alla seconda famiglia dell'ex III C: Ad Andrea, per essere stato prima un super compagno di banco e poi un fratello; a Fed, la memoria storica della classe ed uno dei motivi per cui non ci siamo mai persi; a Giacomo, per la sua allegria contagiosa e per i mille ricordi degli anni più belli; alle girls: La mitica Carla, mamma Gloria, Marta e Giuly, Pазzy e Pozzy, Silvia e Yle, Anna ed Elena, Bea, Alice, Panci ed Emanuela. Non cambiate mai!

Un grande grazie lo devo poi alle persone speciali che ho trovato in Ancona: A Giada e Giacomo, per essere stati i migliori compagni di trincea in questi cinque anni di Università, e a Matteo, Mr. Tozzi, Fefo e Dux del gruppo di lavoro dell'Eurotecnica, per essere stati molto più che semplici compagni di corso.

Ringrazio Giulio, per essere stato sempre un fratello vero in tutti questi anni, oltre che un pezzo indelebile della mia infanzia.

Infine, dedico un pensiero a chi mi ha accompagnato solo per un tratto di questi anni, per avermi regalato alcuni tra i ricordi più belli che conservo.