

Indice

Introduzione.....	1
CAPITOLO I - La letteratura sull'internazionalizzazione delle catene di negozi di arredamento	3
1.1 Le caratteristiche del settore	3
1.2 I fattori critici di successo e le difficoltà che condizionano l'entrata nei mercati internazionali	14
1.3 Le modalità di ingresso nel settore dell'arredo.....	21
Capitolo II - Il settore dell'arredo ufficio	28
2.1 Il mercato del legno in Italia	28
2.1.1 Il problema dell'imitazione nel settore arredo ufficio.	44
2.2 Il mobile ufficio in Europa.....	45
2.2.1 La Polonia.....	47
2.2.2 La Germania	47
2.2.3 L'Italia	48
2.3 Diminuzione dell'avanzo commerciale di mobili in legno in EU	49
CAPITOLO III - Il gruppo Estel: la storia di un gruppo di successo	58
3.1 La storia del gruppo Estel	58
3.1.1 Lo smart working: il futuro prossimo dell'arredo ufficio.....	60
3.2 L'internazionalizzazione della società verso Occidente: Gli Stati Uniti d'America.....	69
3.3 L'espansione ad oriente: Le scelte in Cina	71
3.4 Le scelte americane e cinesi a confronto	74
Conclusioni	76
Bibliografia.....	79
Sitografia.....	81
Riassunto tesi- L'internazionalizzazione della distribuzione dell'arredamento made in Italy: il caso Estel Group.	82

Introduzione

In questo elaborato si è cercato di tracciare una fotografia delle tendenze in atto nel settore del mobile ufficio, analizzando la storia ed i dati che ne hanno caratterizzato il mercato e le trasformazioni che hanno indotto. La scelta, dal più generale settore del mercato del mobile-legno, è ricaduta su questo sotto-settore perché appare molto interessante la costante propensione che le piccole medie imprese che vi operano hanno avuto all'internazionalizzazione del prodotto, divenendo in breve uno delle immagini del made in Italy. Il case study preso in oggetto, in particolare, possiede tutte le caratteristiche tipo che emergono dal contesto generale: il Gruppo Estel è nato come una piccola impresa, punta sulla qualità e il design, è riconosciuto nel

mondo con prodotti immediatamente identificabili col made in Italy, la proprietà ha internazionalizzato l'azienda seguendo i vari approcci indicati dalle teorie economiche. Questo gli ha permesso di arrivare ad essere presente direttamente o indirettamente all'interno di 41 paesi e di ricevere prestigiosissime commesse internazionali, ultima delle quali, quella dell'arredo ufficio del centro principale della Apple a Cupertino.

Casi di successo come quello del gruppo Estel si sono affermati nonostante la produzione tradizionale dell'arredo in generale – e quello dell'arredo-ufficio non ha fatto eccezione – sia stata in breve tempo annientata dalla crisi e dall'arrivo di nuovi competitors stranieri sul mercato giunti a seguito della globalizzazione dei mercati con le modifiche che hanno imposto. Le imprese italiane di questo settore non si sono arrese e attraverso molteplici strade hanno ampliato i loro segmenti di mercato, in particolare attraverso l'internazionalizzazione dei marchi.

Inoltre, per fornire un'ulteriore risposta alla crisi, attraverso la qualità, il design e l'originalità alla crisi, sono tornate ad essere il punto di riferimento mondiale della produzione di qualità. Il mercato dell'arredamento è uno di quei settori che da sempre rappresenta fortemente lo splendore del made in Italy. Se in Italia in passato era caratterizzato dalla presenza di piccole botteghe di artigiani professionisti, oggi, e già da un decennio oramai, è stato completamente rivoluzionato e trasformato in un mercato estremamente variegato e multiforme, nel quale il contributo dell'artigiano del passato è stato rimpiazzato dalle strategie aziendali di piccole, medie e grandi imprese che mirano ad espandersi sempre più a livello internazionale cercando di esportare il gusto e l'esperienza del made in Italy all'estero.

Il mercato del design d'arredamento è attualmente sempre di più in rapida evoluzione e sembra non voler fermare la propria ascesa. Negli ultimi anni, gli investimenti e le attività delle imprese italiane non sono mancate, e c'è stata da parte delle imprese una forte attenzione nello specializzare e nell'ampliare, con grande diversificazione dei prodotti e delle proposte offerte ai clienti. In particolare sono aumentate le possibilità di customizzare i prodotti, rendendoli unici, pur mantenendo le caratteristiche del design italiano. Questa diversificazione dell'offerta ha permesso di attrarre clienti molto variegati dalle imprese, alle banche, dalle istituzioni alle multinazionali. Le aziende inoltre hanno iniziato a curare maggiormente i propri rapporti con i clienti, in particolar modo attraverso i social network, adottando una nuova, precisa e definita strategia di marketing.

Tale nuova tecnica pretende di offrire ai clienti l'opportunità di distinguersi dal mercato tradizionale e di poter personalizzare secondo i propri gusti, l'ambiente da arredare, pur mantenendo un'attenzione particolare alla funzionalità degli oggetti e all'armonia dell'accostamento di insieme tra essi.

Questa nuova tendenza di "arredamento personalizzato" accresce la diffusione degli oggetti, accessori e soprattutto dei mobili per l'arredamento in tanti diversi ambiti: tali elementi si trovano moltiplicati in mercati, mercatini, gallerie d'arte, in negozi di antiquariato, negozi etnici e non più solamente nei negozi tradizionali di un tempo.

Il modello organizzativo in distretti, la flessibilità delle piccole e medie imprese, l'elevato grado di differenziazione dei prodotti ed appunto, la qualità e la forte componente di design, che caratterizzano tutti i prodotti made in Italy, si annoverano tra i fattori di successo della produzione italiana.

Considerato uno fra i migliori nel mondo, il design italiano, che include elementi quali automobili, lampade, oggettistica e moda, ha da sempre riscosso molto successo. Questo dipende essenzialmente da un circolo virtuoso costituito di lavorazioni di qualità, un modello produttivo vincente (distretti), una continua attività di innovazione tecnologica ed una forte capacità creativa.

Neanche l'arrivo di un numero enorme di competitor e di prodotti dalla Cina o la diffusione di mobili a basso costo come quelli di IKEA, diffusa a livello internazionale e con dei risultati vincenti senza precedenti nel settore dell'arredamento, sembra offuscare l'eccellenza e la fama del made in Italy nel mondo.

Neanche l'affacciarsi di un'impresa come IKEA, diffusa a livello internazionale e con dei risultati vincenti senza precedenti nel settore dell'arredamento, sembra offuscare, l'eccellenza e la fama del made in Italy nel mondo.

Nei tre capitoli successivi daremo un quadro completo della situazione attuale del mercato dell'arredamento e delle prospettive future del made in Italy

In particolare, nel primo capitolo si parlerà del mercato dell'arredamento italiano, europeo e mondiale con una panoramica storica completa dai primi anni '90 ad oggi e si evidenzieranno le caratteristiche della produzione italiana (i distretti) e le principali forme di internazionalizzazione delle imprese.

Il secondo capitolo si occuperà di mettere in evidenza la situazione internazionale relativa al mercato dell'arredo d'ufficio sia nei paesi europei che nel mondo.

Nel terzo capitolo si tratteranno, invece, la storia, le strategie e le linee di crescita di un grande gruppo italiano, Estel, con un breve focus sul ramo di mercato in cui è divenuta fra le principali aziende mondiali, il design per l'approccio smart working balance, nuova forma di organizzazione aziendale che si sta diffondendo rapidamente nei nuovi grandi gruppi industriali-finanziari che sta di fatto rivoluzionando la filosofia e la tipologia di mobili ufficio da adoperare nei nuovi spazi opportunamente concepiti.

CAPITOLO I - La letteratura sull'internazionalizzazione delle catene di negozi di arredamento

1.1 Le caratteristiche del settore

Effettuare una descrizione del settore dell'arredamento italiano non è semplice. I cambiamenti intercorsi negli ultimi quindici/vent'anni, lo hanno reso infatti estremamente dinamico. Per riuscire quindi a tracciarne i contorni, ci avverremo di un paragone con i dati del settore nel recente passato (anni '90-2000) confrontandoli con quelli attuali.

Il settore del mobile costituiva negli anni '90 uno dei comparti più importanti del settore manifatturiero italiano. I motivi alla base di tale successo erano molteplici: In primo luogo, la dinamicità del settore in cui si trovavano ad operare le imprese italiane nel mercato interno. Basti pensare che nel 1997 il 2% dei consumi privati erano destinati agli acquisti di mobili, una percentuale che all'interno dell'Unione Europea aveva valori simili soltanto nel mercato tedesco, mentre in quello inglese e francese era di poco superiore alla metà¹.

Alla dinamicità e alla dimensione del mercato interno, corrispondeva anche una discreta propensione all'esportazione del prodotto del mobile arredo, l'Italia era il maggiore esportatore europeo di mobili, sia in termini relativi – le esportazioni erano circa il 50% della produzione nazionale – che in termini assoluti.

Infine, il sistema produttivo italiano, a differenza di quello dei paesi concorrenti, aveva una caratteristica peculiare: era composto da una miriade di piccole e medie imprese. Queste, nonostante le dimensioni contenute, erano estremamente flessibili rispetto ai cambiamenti di mercato e riuscivano a realizzare strategie particolarmente aggressive ed efficienti sui mercati internazionali.

Per avere un'idea sulla composizione del sistema produttivo italiano alla fine degli anni novanta, basti pensare che nel 1997 nel settore del legno operavano infatti circa 95.000 imprese, con un'occupazione pari circa a 209.000 addetti e con un volume di affari di circa trentuno mila miliardi di lire. L'industria italiana del mobile ed, in generale, tutta l'industria del *legno-arredamento*, alla fine degli anni '90 era composta per il 96,7% del totale, da imprese di piccolissima dimensione con meno di venti addetti. Il settore del mobile, nello stesso anno, era composto per il 94,8% da imprese avevano meno di venti addetti e a tali imprese competeva il 50,7% degli addetti. Viceversa, le imprese con 500 o più impiegati erano solo 6 (meno dello 0,02% del totale) ed occupavano meno di 4 mila addetti (2,1% del totale)². Nel comparto dell'arredamento (mobili, apparecchi di illuminazione e materassi) le imprese presenti erano invece circa 36.000, con 215mila addetti diretti ed un volume di affari valutato complessivamente in 30.200 miliardi di lire. Il valore totale delle esportazioni sfiorava i 17mila miliardi di lire, a fronte di un totale delle importazioni inferiore ai 1.000 miliardi di lire.

All'inizio degli anni duemila, per la precisione nel 2002, l'industria italiana del mobile, per valore della produzione, era dietro solo a dopo Stati Uniti, Giappone e Germania.

Nonostante l'enorme differenza dimensionale fra le imprese italiane e quelle tedesche, i dati afferenti alle quantità di mobili prodotti e alla capacità di produzione complessiva dell'industria mobiliera in Italia erano praticamente identici a quelli della Germania. Fra i due paesi, lo scarto rispetto al valore della produzione che faceva collocare l'Italia al quarto posto della classifica e non al terzo, era dovuto ai prezzi medi italiani, inferiori rispetto a quelli tedeschi.

¹ I dati citati in questo paragrafo dell'elaborato hanno come fonte: Federlegnoarredo, www.fedelegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net.

² Federlegnoarredo, www.fedelegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net.

Proprio nei primi anni del millennio, non avendo l'Italia un elevato reddito pro capite, il mercato interno del settore mobile arredo non era particolarmente ampio. Questo è stato uno dei fattori che – nonostante il Bel Paese non possedesse enormi risorse forestali ed avesse un elevato costo del lavoro – hanno fatto aumentare l'orientamento strategico delle imprese italiane alla conquista dei mercati esteri. All'inizio di questo secolo, l'Italia era il principale Paese esportatore di mobili arredo con una bilancia commerciale fortemente in attivo.

Il successo della scelta strategica dell'internazionalizzazione è rappresentato dai dati afferenti allo sviluppo del settore rispetto al comparto manifatturiero, nonostante un mercato interno fortemente stagnante.

Per completezza, non si può non sottolineare come la tendenza all'export non sia un fenomeno degli ultimi vent'anni per il settore del legno. Il mobile italiano comincia la sua compenetrazione nei mercati extranazionali già negli anni sessanta, in particolare, per lo sviluppo di questa propensione, secondo i dati pubblici forniti da "Federlegno" prima dell'EXPO di Milano, è stata fondamentale la nascita e la diffusione delle grandi fiere internazionali³. In poco più di trent'anni, l'impresa italiana, partendo da una dimensione poco più che artigiana nella produzione di mobili, è diventata leader mondiale delle esportazioni del settore⁴. Ma la vera trasformazione nella produzione c'è stata a partire dalla costituzione dei distretti del mobile. Tali distretti sono sorti quasi dappertutto come aggregazioni industriali spontanee e sono stati successivamente coordinati a vari livelli organizzativi e territoriali. Con la nascita di tali aggregazioni, si sono andate a creare intere filiere produttive fatte di imprese autonome e complementari. Piccole imprese che completavano il prodotto o che erano specializzate nella lavorazione di un singolo componente, attraverso fusioni o la crescita aziendale, hanno avuto la capacità e il coraggio di trasformarsi in aziende più grandi, puntando a specializzazioni nella lavorazione, oppure, nella ricerca dei materiali e nell'elaborazione di modelli e prototipi. Queste scelte sono state più che premiate dai risultati relativi alla capacità di penetrare i mercati esteri (le esportazioni italiane sono state soggette ad un vero e proprio boom nel triennio 1992–1995, durante il quale sono cresciute in termini correnti dell'84,1%), anche se non dal mercato italiano che, nel 1997, risultava essere ancora relativamente impermeabile e consentiva importazioni inferiori ai 1000 miliardi di lire annui. Una situazione come quella appena descritta rendeva il settore del mobile "pesantissimo" all'interno della bilancia commerciale nazionale con un attivo a favore dell'export di oltre 13.300 miliardi di lire.

Ancora oggi la produzione del mobile in Italia, resta imperniato sulla piccola media impresa, aziende in cui il cui personale non supera le dieci unità, elemento fondamentale per la costituzione dei distretti.

³ La prima fiera internazionale si tenne a Colonia nel 1960, l'anno successivo a Milano si tenne il Salone del mobile. Ad ulteriore prova dell'importanza delle fiere internazionali di settore per l'esportazione del mobile italiano nel mondo, uno dei primi paesi in cui negli anni sessanta le imprese italiane iniziarono a ritagliarsi una quota di mercato, fu proprio la Germania. Fonte: Federlegnoarredo.

⁴ Federlegnoarredo, www.federlegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net.

Questi nati dalla fusione e da relazioni di economie produttive e sociali in un territorio circoscritto, sono stati gli artefici principali della nascita di processi di sviluppo economico, caratterizzati da un'intima corrispondenza tra società e apparato produttivo.

L'organizzazione in distretti all'interno del sistema mobile-arredamento si è affermata come modello vincente, in Italia come all'estero. A livello mondiale l'industria del mobile ha dato luogo a sistemi economici locali o distretti industriali che presentano caratteristiche omogenee sia dal punto di vista dell'efficienza dei processi produttivi, sia sul piano della capacità concorrenziale che questi *cluster* hanno saputo dimostrare sui mercati internazionali.

Occorre, però, una precisazione: quelli che passano sotto il nome di “distretti mobiliari” non seguono un modello organizzativo omogeneo. Si riscontrano, infatti, realtà assai variegate: possono essere molto concentrati geograficamente, composti da piccole e medie imprese fortemente integrate, promossi attraverso una forte componente istituzionale, è il caso ad esempio dei distretti italiani ed austriaci.

In altri casi il distretto è formato semplicemente da una concentrazione di imprese di varie dimensioni su un territorio geografico (anche ampio) con un livello di integrazione tra le imprese scarso. Ne sono un esempio i distretti del Sud Carolina (USA), o il Guangdong (Cina).

Per dare un'idea del numero e della collocazione dei principali distretti del mobile in Europa e nel mondo, si cercherà di elencarli sinteticamente:

I distretti del mobile in *Europa*:

- Italia: Bari e Matera (il Triangolo del salotto), Brianza, Forlì, Manzano, Padova e Verona (*l'Alto Livenza e il Quartiere del Piave*), Pesaro, Tuscany, Treviso e Pordenone .
- Austria: Oberosterreich
- Danimarca: Salling
- Francia: Lorraine, Pays de la Loire, Ile-de-France, Alsace, Aquitania
- Germania: North Rhine Westphalia
- Spagna: Paesi Baschi, Catalonia, Murcia, Valencia
- Regno Unito: Eastem England, East Midlands, North East, North West, West Yorkshire e Humberside

I distretti del mobile *nel mondo*:

- Australia: Melbourn
- Brasile: Bento Goncalves, Sao D Bento do Sul, Sao Paulo
- Cina: Dongguan, Shunde, Zhongshan, Shenzhen, Guangzhou
- Indonesia: Jepara
- Giappone: Shizuoka e Aichi, Okawa, Kanto e Tokyo, Hokkaido
- Malesia: Muar

- Nuova Zelanda: Hawke's Bay
- Filippine: Cebu
- Sud Africa: Western Cape
- Messico: Jalisco
- Stati Uniti: North Carolina, West Michigan

Per quanto attiene alla situazione nazionale, ognuno degli otto distretti mobiliari presenti sul territorio italiano ha prospettive di futuro, anche alla luce degli interventi pubblici e privati in atto sul territorio e delle possibilità offerte dalla legislazione vigente per la creazione di distretti interprovinciali. All'interno dei distretti sul nostro territorio nazionale, insistono quattro diverse tipologie di impresa:

- *le imprese guida*, in grado di stare sul mercato autonomamente e di mantenere il vantaggio competitivo
- *le imprese trainate*, che si muovono negli spazi marginali lasciati liberi dai concorrenti, tendono a imitare i prodotti lanciati dalle imprese rivali e puntano principalmente ad ottenere vantaggi di costo
- *le imprese specializzate*, con buona capacità rispetto ad una singola fase della produzione e legate alle imprese guida
- *le imprese bloccate*, subfornitrici di vari committenti e quindi facilmente sostituibili.

La caratteristica principale dell'industria dei mobili in Italia, è quella della totale specializzazione nella produzione, favorita dai grandi investimenti che hanno consentito l'utilizzo delle tecnologie più moderne ed avanzate applicate alla produzione. Ogni azienda infatti o ogni singola officina è specializzata in una sola fase della produzione. Questo permette di avere molte aziende dedicate alla fabbricazione dei singoli componenti, ad esempio, ci sono ditte che si occupano soltanto del design che, ricorrendo ai migliori esperti sulla piazza, riescono ad innovare costantemente i progetti adattando i prodotti ai cambiamenti del gusto dei consumatori sul mercato, oppure, altre specializzate nella fabbricazione, altre ancora nella finitura, mentre alcune aziende assumono il compito della commercializzazione e del marketing.

Nonostante la caratteristica prevalenza di PMI e la scarsa concentrazione del settore rispetto alla media della struttura industriale italiana, nel '97, le prime 10 imprese del mobile tra i grandi settori industriali produttori di beni di consumo, possedevano una quota della produzione pari al 7,6% tra i grandi settori industriale di produttori di beni e consumo.

Alla fine degli anni novanta il mercato del mobile italiano conquista, dunque, importanti quote di mercato all'estero. Questo grazie principalmente a tre fattori:

- il rapporto qualità/prezzo dovuto soprattutto alle economie di distretto (specializzazione, decentramento, competizione fra fattori produttivi ed imprese), alla flessibilità della forza lavoro e ad investimenti in macchinari avanzati;
- la qualità del prodotto finito in termini di design, finitura ed innovazione;
- il livello di servizio offerto al cliente attraverso una grandissima capacità di personalizzazione del prodotto in base al mercato, alla rapidità di consegna e al soddisfacimento dei bisogni individuali.

Tuttavia, nonostante il vantaggio competitivo e di conoscenze acquisito, dalla fine degli anni novanta, i cambiamenti dei mercati hanno rimescolato le carte attraverso i fenomeni inediti – come la globalizzazione dei mercati e l’arrivo di nuovi mercati prima minori o irraggiungibili – che stavano venendo alla luce. Questo può essere sintetizzato attraverso semplici dati che dimostrano la relativizzazione dei mercati “storici” di riferimento del settore del mobile italiano che fanno emergere con chiarezza:

- la perdita di importanza in termini di valore sul totale dei mercati tradizionali, quali in particolare: Francia, Germania, Svizzera e Benelux;
- la conquista di importanza e di potere dei nuovi mercati: Russia e paesi dell’Est, America Latina, India e Cina erano i nuovi terreni fertili sui quali giocare la competitività del settore dal 2000 in poi⁵.

Col nuovo millennio cambia dunque la situazione, inizia una situazione di lieve decrescita. Nel 2001, a prezzi costanti, dopo un triennio al tasso medio di crescita del 5.3%, il settore del legno cresce soltanto dello 0,4% in termini di valore assoluto. L’anno successivo si è chiuso con un calo dell’offerta del 3,3%.

Il risultato negativo è giustificato sia dalla diminuzione del -1,6 % del mercato interno, sia dalle esportazioni nette che fornirono un contributo negativo del 4,7%. Ma questi dati sono stati solo una piccola anticipazione su quelli catastrofici che hanno caratterizzato il settore del mobile in Italia dagli anni 2007-2013. In questo quinquennio, il fatturato è crollato da 42,5 miliardi a 27,2 miliardi (-36%) con la perdita di 67.653 posti di lavoro, e nella chiusura di 14.676 (-6,7%) imprese con un crollo delle importazioni del 5,8% rispetto agli anni precedenti per un valore pari a 1,2 miliardi.

La tabella 1 che riporta i dati elaborati da “FederLegnoArredo” nel 2012, attraverso il confronto dei dati di settore dell’anno 2007 e dell’anno 2011, rende perfettamente l’idea della crisi che il settore del mobile italiano ha vissuto nel quinquennio a cavallo degli anni dieci del 2000.

⁵ Ibidem.

Una contrazione di questo genere è dovuta soprattutto alla crisi mondiale del 2007- 2009 che ha influito negativamente sull'andamento del mercato del mobile, come è dimostrato dalla contrazione per oltre il 20% nel biennio 2007- 2009 della produzione.

Il settore, in Italia secondo per numero di imprese soltanto a quello della moda, ha perso circa 10 miliardi di fatturato.

La crisi economica internazionale, da sola però non basta a spiegare questi risultati. Essa, con la sua violenza ha colpito un settore in un'epoca segnata già da profondi cambiamenti di mercato. L'enorme crescita di mercati privi di regole e capaci di garantire alle imprese un costo del lavoro quasi inesistente, ha creato una spinta alla delocalizzazione e l'arrivo sul mercato di competitor assolutamente concorrenziali come Cina e Polonia che sono già presenti nel 2007.

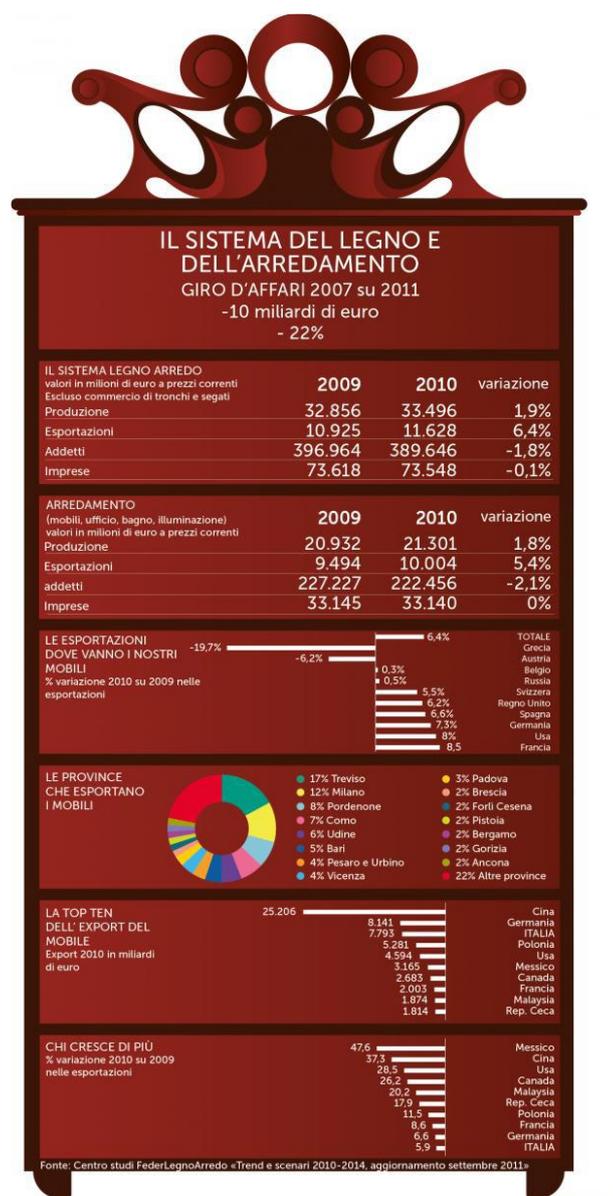


Tabella 1: dati FederLegno-Arredo (2012), confronto dati dell'anno 2007 con l'anno 2011

La crisi economica è stata un catalizzatore fenomenale per la crescita della concorrenza dei paesi emergenti come Cina e Polonia, sia durante, sia dopo, con delle dinamiche evolutive, secondo una logica che taluni analisti definiscono di “distruzione creativa”: sopravvivono le imprese e i prodotti migliori, mentre vengono espulse dal mercato le imprese meno efficienti e i prodotti meno competitivi. Tale processo di riposizionamento competitivo ha comportato dei costi che si sono manifestati dal 2007 al 2009 ancora con maggiore forza. Dal 2007 il settore del legno ha perso il 10% di fatturato, gli addetti, che erano 430 mila nel 2009, sono scesi a 389 mila nel 2010 e la contrazione di posti di lavoro, seppur con molta minore intensità, è continuata, per il quarto anno consecutivo, anche nel 2011.

Dopo la crisi 2007-2009 il mercato del *legno arredo* si è risollevato leggermente nel passaggio tra il 2009 e il 2010 con un aumento della produzione con variazione positiva del 1,9 % e con un incremento delle esportazioni del 6,4 %. Il numero di addetti e di imprese è sceso con un tasso negativo di crescita, rispettivamente del -1,8% e del -0,1%. Per il mercato dell'*arredamento* abbiamo una situazione più o meno simile: la produzione è aumentata del 1,8 % e le esportazioni sono diminuite del 5,4%, mentre il numero di addetti è crollato, con un tasso di decrescita del -2,1% e il numero di imprese non ha registrato alcuna crescita (tasso di crescita dello 0%).

Secondo quanto riportato dal **CSIL** (Centre For Industrial Studies), nel *Rapporto di Previsione sul Settore del Mobile in Italia. Opportunità per le imprese italiane sul mercato globale 2013-2015 e il World Furniture Outlook 2013*:

Il 2013 sarà ancora un anno difficile per gli operatori del settore in Italia. La crescita del commercio internazionale e la recessione in Italia si tradurranno in una diminuzione della produzione di mobili del 3% a prezzi costanti. Tale valore è spiegato sia da una domanda estera limitata dall'andamento dei principali partner commerciali dell'Italia sia dalla perdurante debolezza dei consumi interni (-6%), frenati dall'andamento dell'occupazione, del reddito disponibile e da un quadro della situazione economica delle famiglie improntato alla cautela. Per quanto riguarda le esportazioni, nel 2013 la crescita che caratterizzerà lo scenario globale avrà implicazioni positive sull'andamento delle vendite di beni di mobili: la domanda espressa dai paesi emergenti presenterà segnali di una ripresa più decisa che le imprese italiane dovranno essere pronte a intercettare, mentre tra i paesi delle economie avanzate si registreranno contributi negativi alla crescita delle esportazioni di mobili solo da parte dei paesi dell'Europa Occidentale. Nel 2013 ci si attende dunque una crescita delle esportazioni pari all'1% a prezzi costanti, ascrivibile, da un lato alla debolezza dei consumi interni di mobili nei principali mercati delle economie avanzate dell'Europa occidentale e dall'altro a una migliore prospettiva offerta dai paesi emergenti”.

Dopo questa breve premessa di carattere storico-economico, possiamo analizzare la situazione attuale. Il mercato dei mobili sullo scenario internazionale, registra negli ultimi anni una crescita a livello mondiale determinata da due fattori:

- la progressiva apertura dei mercati
- *la crescita del consumo di mobili nel mondo.*

Se dell'apertura progressiva dei mercati dalla fine del secolo scorso si è già accennato in precedenza, una spiegazione è dovuta al secondo punto, quello della crescita del consumo dei mobili nel mondo, fenomeno che riguarda principalmente paesi come la Cina con un numero di potenziali consumatori spaventoso, con livelli di spesa ormai simili a quelli che vengono registrati nei paesi occidentali. Questo rende questi paesi non solo avversari, ma, soprattutto un'opportunità per i produttori di mobili di fascia media e medio-alta, come quelli italiani. Questo perché i mobili prodotti nel nostro paese, tendono a collocarsi nella fascia più alta di prezzo ed hanno la reputazione di essere prestigiosi e costosi, oggi si ritiene che il mobile italiano delle fasce più alte abbia mantenuto il proprio status e la propria quota di mercato, tuttavia questa nicchia di mercato è piuttosto ristretta e tende a crescere molto lentamente.

La decisione strategica di puntare a creare un prodotto appartenente alla fascia media e medio-alta del mercato, a partire dai primi anni del duemila, ha dimostrato che l'impresa italiana del mobile, grazie alla sua flessibilità e alla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e le sue capacità innovative, è stata in grado di imporre la sua supremazia sul mercato internazionale anche rispetto a paesi in cui la produzione è affidata ad imprese di dimensioni maggiori. In questo successo, un ruolo strategico per le imprese italiane è stato giocato dagli investimenti in "industrial design" che hanno contribuito ad affermare il brand del mobile italiano nel mondo dandole un suo tratto riconoscibile nel mondo. Allo stato attuale, il settore del mobile in Italia è diviso in sotto-settori, i principali sono:

- Mobili da casa 32 %
- Sedie 32 %
- Mobili da ufficio 21 %
- Mobili da cucina 13 %
- Altri Tipi 2 %

In Italia, attualmente il mercato dell'arredamento ha un valore superiore a 14 miliardi di euro. Il nostro paese vanta il secondo posto come produttore mondiale di mobili dopo gli USA e il secondo posto anche come

esportatore dopo la Cina. La frammentazione è un fattore tipico del nostro mercato (delle oltre 33 mila imprese italiane produttrici di mobili, sia industriali che artigianali, l'86% ha un numero di dipendenti inferiore a 10 e solo lo 0,5% conta più di 100 addetti) che si contraddistingue per l'elevata quota di produzioni di design e di fascia alta. Nell'Europa occidentale i paesi dove esportiamo maggiormente arredo e design sono Francia e Germania, tra i paesi emergenti spiccano Russia, Emirati Arabi, Arabia Saudita e Cina. Con un volume complessivo della produzione che incide per il 6% sul totale dell'industria manifatturiera italiana il "Sistema Legno-Arredo" costituisce ad oggi insieme al Sistema Moda e alle produzioni alimentari di nicchia, uno degli assi portanti del made in Italy.

Per capire l'andamento del mercato, gli ultimi dati disponibili sono quelli presentati nel novembre 2016 al Seminario promosso dal Centro di ricerche e studi economici CSIL per la presentazione in anteprima dei dati macroeconomici più significativi dell'annuale Rapporto di Previsione del Mercato del Mobile/Arredo in Italia e nel Mondo 2017⁶.

I dati emersi appaiono molto interessanti e sembrano sottolineare la ripresa del settore dopo gli anni di crisi che lo hanno attraversato. In particolare, per quanto riguarda la situazione italiana, il mercato interno sta facendo registrare una crescita che fa seguito a quella degli ultimi anni, seppur ancora contenuta a livello percentuale. Le previsioni parlano infatti di un incremento di mercato pari all'1,3%.

Ma l'accresciuta competitività dei produttori di mobili made in Italy è dimostrata anche dai numeri delle vendite sui mercati internazionali, in crescita nonostante un rallentamento generalizzato della domanda estera.

A incidere sul consumo, oltre all'impegno profuso dalle imprese a migliorare la propria organizzazione e la propria offerta, sono stati anche gli effetti degli incentivi al consumo contenuti all'interno della Legge di Stabilità 2016 che contiene, infatti, diversi elementi di sostegno ai consumi del settore legno (bonus mobili legato alle ristrutturazioni e bonus giovani coppie). Questi elementi, sommati alla naturale crescita della domanda, hanno sostenuto i consumi, aumentato la domanda e aiutato a consolidare i dati già positivi del settore. Ma non solo, ad influire sull'aumento della domanda del settore, è stata una piccola ma significativa inversione della congiuntura economica. Lo scorso anno, infatti, abbiamo assistito ad un incremento del reddito disponibile delle famiglie, cresciuto del 2,3% in termini reali, con un'inflazione inesistente e finalmente con una spesa delle famiglie in recupero.

-
- ⁶ CSIL Centre for Industrial Studies è un centro indipendente di ricerca economica e di consulenza per lo sviluppo, fondato a Milano nel 1980, su base cooperativa, da un gruppo di economisti ed esperti con diverse specializzazioni. Il punto focale d'interesse di CSIL è l'innovazione come processo continuo e motore dello sviluppo economico. In particolare il nostro centro studi è specializzato: nello studio dei fattori competitivi e dei vantaggi comparati nei cluster locali e settoriali di piccole e medie imprese
 - nei processi di crescita basati sulla conoscenza, sull'innovazione e sulla internazionalizzazione
 - nella valutazione di progetti e politiche pubbliche per lo sviluppo, con particolare riguardo alle politiche regionali.

Sempre snocciolando i dati del centro studi Milanese, a beneficiare della piccola congiuntura positiva, sono stati anche i mobili di prodotti all'estero. Secondo le previsioni, infatti, le importazioni di mobili nel nostro paese aumenteranno fino a sfiorare il 4%.

Discorso a parte, meritano le esportazioni. Grazie alla capacità delle imprese italiane di adattarsi ai mutamenti di mercato e alla loro diversificazione attraverso migliori strategie aziendali che hanno garantito il mantenimento della competitività in termini di rapporto qualità/prezzo, le vendite sui mercati esteri, sono cresciute del 2% in termini reali.

Questo dato è importantissimo perché coincide temporalmente con una crescita ridotta della domanda proveniente dai paesi extra europei, per cui, pur non riuscendo a replicare alle performance del 2015, il solo fatto che le imprese italiane del mobile arredo siano comunque riuscite a guadagnare qualche decimo di punto nelle quote sul commercio internazionale è da considerarsi come positivo.

In termini aggregati, la produzione del settore industriale ha avuto per il 2016 una crescita stimata pari all'1,5%.

Anche per il 2017 non sembrano esserci mutamenti favorevoli delle condizioni generali del mercato internazionale. Secondo i dati snocciolati da CSIL, infatti, il mercato internazionale del settore dovrebbe rimanere sostanzialmente fermo, stagnante, con effetti anche sulle esportazioni italiane. C'è da sperare che il vantaggio competitivo acquisito dalle imprese italiane del settore all'estero, permetteranno ancora un consolidamento delle posizioni di mercato acquisito. I dati lasciano ben sperare in tal senso.

Sul mercato interno, invece, nonostante la presenza strutturale di elementi frenanti, è prevista una crescita seppur minima, i dati di previsione parlano infatti di un aumento delle vendite anche se inferiore all'1% in termini reali.

In tal senso, secondo lo studio effettuato dall'istituto CSIL, nonostante la Legge di Bilancio per il 2017 contenga ancora elementi di sostegno ai consumi, essi non appaiono sufficienti a supportare una crescita più elevata dei consumi di mobili rispetto a quella già registrata nel 2016.

Lo scenario per l'anno in corso, seppur delineando una sostanziale conferma della lieve ripresa in atto, non appare roseo e i dati aggregati non sono neanche lontanamente avvicinabili a quelli pre-crisi. Il previsto leggero deprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro avrà un influsso positivo sull'andamento delle vendite di mobili, che però tenderà quasi ad annullarsi per effetto del rallentamento della domanda estera, anche in presenza di segnali positivi che arrivano dalla ripresa dei paesi dell'UE.

Sul fronte dei paesi emergenti è prevista una ripresa della domanda dai paesi del Medio Oriente, mentre permarranno difficoltà sul mercato Russo.

Sul piano complessivo delle esportazioni, nel 2017 ci si attende una crescita delle esportazioni pari all'1,8% a prezzi costanti. Questo dato positivo, sommato al consolidarsi della lieve ripresa dell'andamento del

mercato interno, potranno determinare, secondo le previsioni, una crescita del valore di produzione di circa l'1% in termini reali⁷.

Provando a guardare oltre i risultati delle imprese italiane, sul piano mondiale, i principali paesi importatori di mobili si confermano ancora Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Francia. Una sorpresa arriva sul fronte dei paesi esportatori, per l'anno in corso, come del resto degli ultimi sei, il primo esportatore sarà la Cina, capace di raddoppiare in meno di un decennio le sue esportazioni: dai 25 miliardi di dollari del 2009 è passata a più di 53 miliardi di dollari nel 2015. La stima preliminare per il 2016 presenta però, per la prima volta dopo la crisi mondiale, una riduzione dell'export cinese a poco più di 49 miliardi di dollari. Gli altri grandi esportatori di mobili quali Germania, Italia e Polonia continuano a crescere anche nel 2016, anche se con percentuali decisamente inferiori.

Nel 2017 la crescita dei consumi sarà contenuta (al di sotto del 3% per il mondo). L'unica area prevista in crescita più sostenuta è l'Asia e Pacifico, ma anche qui l'incertezza della situazione internazionale comporta diversi rischi al ribasso. Per il commercio estero di mobili le previsioni per il 2017 sono di una riduzione dell'1% in dollari correnti dell'importo degli scambi internazionali.

Tra i principali paesi esportatori a livello mondiale, l'Italia rappresenta il 12% dell'export internazionale con oltre 39.000 aziende produttrici prevalentemente di piccole e medie dimensioni ed organizzate in sistemi produttivi territoriali di cui circa 16.000 sono quelle orientate all'esportazione. L'export costituisce, infatti, il 45% del fatturato annuale del settore. I principali mercati di sbocco per l'Italia sono USA, Germania e Francia, essendo questi ultimi, assieme alla Spagna, anche i principali concorrenti⁸.

1.2 I fattori critici di successo e le difficoltà che condizionano l'entrata nei mercati internazionali

Per capire a pieno però i processi – e i fattori critici – che condizionano le PMI italiane ad operare nei mercati esteri è necessario fare una breve pressa sulla differenza esistente fra l'internazionalizzazione delle imprese e l'internazionalizzazione dei mercati.

Le motivazioni di base che spingono una PMI a prendere la decisione di operare all'estero, possono essere di varia natura, in base allo stimolo cui rispondono. La decisione di internazionalizzarsi può infatti rispondere ad una “motivazione di tipo attivo”, dovuta ad un fisiologico processo di crescita dell'impresa che mira a valorizzare fuori dai confini nazionali e, quindi, in nuovi mercati i vantaggi competitivi già attivati e valorizzati in patria, raggiungendo una dimensione capace di consentirle di farle trarre i benefici derivanti dall'economia di scala. Oppure, la decisione può derivare da una reazione da parte delle imprese ad una

⁷ Fonte dati: studio di CSIL 2016.

⁸ Ibidem.

considerevole modifica/apertura del mercato di riferimento. Con l'arrivo di concorrenti internazionali, le imprese sono costrette ad innalzare il livello della concorrenza in senso qualitativo e quantitativo, reagendo così allo stato di sofferenza che ne deriva cercando nuovi sbocchi. Ma i motivi alla base di uno spostamento sui mercati esteri, non sempre è frutto della crescita di un'impresa o di una reazione alle difficoltà contingenti, talvolta il comportamento dell'impresa è meramente passivo, sono i nuovi clienti internazionali a stimolare le imprese a produrre per i mercati esteri, decidendo anche azioni di marketing e promozione dei prodotti.

Pur dopo alcuni decenni dalla diffusione dei concetti e le tecniche di marketing le imprese di un importante settore del made in Italy, quello dell'arredamento, sembrano essere ancora in affanno nel loro approccio al mercato, in particolare a quello internazionale.

Nonostante i progressi registrati a partire dai primi anni duemila, i produttori, dopo aver individuato nel prodotto il fattore fondamentale di affermazione sul mercato, oggi, di fronte ad un progressivo aumento della complessità dell'ambiente di mercato e della competitività, sembrano avere difficoltà ad fuoriuscire dalla visione legata soltanto al prodotto per abbracciare un orientamento più articolato e complesso verso le strategie di marketing, indispensabili non solo per l'affermazione sui nuovi mercati, ma, anche per il mantenimento del vantaggio competitivo acquisito nel mercato nazionale.

L'ambiente competitivo che i produttori e i distributori di beni di arredamento devono fronteggiare, infatti negli ultimi due decenni è profondamente mutato, fino ad essere divenuto, per sua stessa definizione "complesso".

L'aumento della complessità è dovuto ad almeno tre concause:

- a. l'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario della competizione globale;
- b. l'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità delle aspettative e delle preferenze dei consumatori;
- c. lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

La crisi economica globale, quando ha morso l'Italia, ha un prolungato andamento sfavorevole della domanda di beni di arredamento nel mercato interno. Questo ha contribuito in maniera inequivocabile ad evidenziare alcuni elementi di fragilità competitiva. La produzione e la distribuzione del settore mobile arredo, si è ritrovata infatti, ad affrontare non solo un mercato in crisi prolungata ma anche la presenza di una frammentazione elevata dell'offerta produttiva e di quella distributiva elementi che prima della crisi non venivano presi in considerazione con la dovuta attenzione. La frammentazione ha contribuito in maniera determinante all'intensificazione della concorrenza orizzontale con gli altri produttori e tra i distributori.

La stagione in cui grazie ai cambi favorevoli i produttori hanno avuto modo di aggirare il calo della domanda interna con l'aumento delle esportazioni, si è conclusa ormai da tempo. Questo ha condotto le imprese a confrontarsi con due problemi fra loro correlati:

- come evitare che la forte propensione al mercato estero, non porti ad una contrazione della capacità di presidio del mercato nazionale;
- come stabilizzare e rendere strutturale la presenza nei mercati esteri attraverso fonti di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo.

Infatti, il processo di globalizzazione che ha permesso alle PMI di avere un mercato estero, non ha certo risparmiato, con l'ingresso di nuovi competitors, il settore dell'arredamento. In particolare, per quanto attiene alla fascia bassa e medio bassa del mercato in paesi fondamentali per l'export italiano del mobile, come la Germania e la Francia, si è avuta una rapida penetrazione di beni provenienti da paesi di recente o rinnovata industrializzazione. Questo ha causato un'importante erosione dei margini di profitto dei produttori italiani che operano in questo macro-segmento.

Questo ha provocato una reazione dei produttori, nel mobile come negli altri settori, che ha portato al riposizionamento della produzione nei segmenti medi e medio-alti del mercato in termini di prezzo/qualità, superando la vecchia posizione ancorata in passato alla fascia del basso di gamma. Questo processo non è stato casuale ma è avvenuto anche per "l'effetto di trascinamento" del sistema italiano della moda e del suo successo internazionale, che gli ha permesso di affermarsi come il settore pioniere del made in Italy nel mondo.

Tuttavia, la forte propensione al mercato estero, potrebbe portare ad una forte contrazione del mercato interno. Infatti i meccanismi legati all'internazionalizzazione dei mercati, hanno colpito non solo la produzione ma hanno trasformato anche la sfera della distribuzione. Questo comporta che, anche assetti che apparivano come consolidati e imm modificabili fino a qualche anno fa, oggi appaiano in una continua trasformazione. I segnali sono evidenti: si pensi alla diffusione della presenza nel nostro paese di un'organizzazione multinazionale di progettazione/distribuzione come Ikea⁹, alla presenza emergente di beni di arredamento negli assortimenti del commercio despecializzato di grande superficie, che vede l'intervento massiccio di operatori stranieri in Italia.

Non essendoci più nessuna garanzia di barriere insormontabili all'ingresso da parte dei mercati nazionali, ci sono stati aumenti di concorrenza sia per le attività di produzione che per quelle commerciali. Questa evoluzione del quadro concorrenziale ha avviato una fase di selezione competitiva, che è diventata più intensa negli ultimissimi anni dello scorso secolo. In particolare, con riferimento alle imprese di produzione,

⁹ A riguardo, vedi G. Cristini e P Kaufmann, *Innovazione di prodotto ed innovazione distributiva nel settore del mobile: Il caso IKEA*, Trade Marketing, 1991, 2, pp. 113-153; vedi anche Normann, R. and Ramirez, R. *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester 1994.

i processi evolutivi che hanno avuto un impatto maggiore sono stati – in primo luogo – l’imboccare, da parte di alcune imprese di percorsi di sviluppo nell’ottica della diversificazione della gamma, dei volumi di produzione e dalla proiezione internazionale¹⁰. Questo percorso ha permesso alle imprese che lo hanno scelto, di divenire soggetti attivi della competizione globale. Un processo che ha permesso l’emersione di imprese o meglio di gruppi leader in alcuni distretti industriali del Nord Est specializzati nella produzione di mobili. Ciò mette ha condotto alla creazione di realtà aziendali di dimensioni maggiori, inedite per il settore, anche attraverso l’acquisizione o la fusione con altre imprese locali, con il conseguente incremento del livello di concentrazione nei distretti e più in generale nel settore¹¹.

In secondo luogo, per chi non ha adottato la strada della crescita dimensionale, l’aumentata complessità del mercato ha condotto diverse imprese di piccole dimensioni a ricercare formule competitive a più elevata sostenibilità. Alcune hanno puntato a cambiare mercato puntando tutto sull’alta qualità dei materiali, sull’innovazione di prodotto e sul design avanzato. Questa scelta ha portato all’allargamento del vertice della piramide che rappresenta la struttura dell’offerta si è allargato.

Ma non solo, altre PMI hanno scelto di orientarsi al soddisfacimento delle domande in settori di nicchia, su prodotti concepiti per specifiche situazioni d’uso oppure si sono specializzate nel segmento di produzione delle catene alberghiere e delle navi da crociera, mentre altre imprese hanno maturato puntato all’acquisizione di competenza specifica per particolari mercati paese.

Particolarmente interessante, anche se i casi sono stati sporadici, è stata l’emersione di nuove forme di cooperazione orizzontale tra piccoli produttori in campo commerciale, in alternativa ai tradizionali consorzi promossi dal soggetto pubblico per operare nel campo della promozione e della vendita.

Nonostante l’enorme diversificazione delle risposte alle difficoltà e all’aumentata complessità del mercato, un tratto comune sembra averle accomunate tutte: il rafforzamento dei fattori di “servizio al cliente” che si affiancano al prodotto. Alla qualità intrinseca, al design dei prodotti e all’aumentata varietà e personalizzazione dei prodotti è stato affiancato un accresciuto livello di servizio ai clienti, in termini soprattutto di affidabilità, tempi di consegna, disponibilità e flessibilità nel rapporto.

Per quanto riguarda il mercato del mobile-arredo, pare, dunque, sia risultata fondamentale per la sua crescita e la sua trasformazione, oltre alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato, la spinta indotta dall’allargamento del mercato; in particolare, quelle che prendendo le mosse dall’analisi della competizione internazionale porta ad una modifica strutturale della cultura e del modo di operare dell’impresa.

¹⁰ Diversi produttori hanno delocalizzato in varie forme gli approvvigionamenti relativi alle prime fasi della filiera produttiva nei paesi dell’Est Europa, dove il vantaggio localizzativo deriva congiuntamente.

¹¹ Sull’evoluzione dell’economia del mobile nel nord est con la formazione e trasformazione dei distretti industriali, cfr. GRANDINETTI R. (a cura di), *Il seggiolaio e l’economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, Cedam, Padova 1999; Corrado G. GRANDINETTI ., *Dalle amebe alle imprese? L’utilizzo della prospettiva evolucionista nelle teorie economiche e manageriali*, in Rullani E., Vicari S. (a cura di) *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano 1999.

La sempre maggiore spinta all'internazionalizzazione aziendale ha avuto e sembra avere un ruolo sempre maggiore nel modificare in maniera strutturale l'impostazione, l'organizzazione e finanche l'idea che stava alla base del cosiddetto modello di impresa all'Italiana. Nel nostro paese, infatti, a dominare la scena economica è sempre stato il modello della Piccola media impresa (PMI).

Lo sviluppo della globalizzazione richiede alle aziende italiane uno sforzo per crescere nelle dimensioni e per migliorare l'organizzazione aziendale¹², in particolar modo alla luce dei cambiamenti degli ultimi anni in cui c'è stato un profondo cambiamento degli scenari internazionali, dovuto alla liberalizzazione di molti mercati e all'ingresso di molti competitors prima assenti, alla crisi economica internazionale. Questo ha aumentato la competitività dell'ambiente in cui operano le imprese italiane, ponendole davanti alla necessità di un profondo cambiamento. Il mutamento degli scenari non è stato però una condanna a morte per le aziende italiane, infatti, esse – se da un lato si trovano a fronteggiare nuove sfide indotte dall'ingresso di competitors stranieri – hanno la possibilità di sfruttare possibilità inedite per ampliare il proprio business, di ingrandirsi, di conquistare nuovi mercati internazionalizzandosi.

Uno scenario di crescita di questo genere partito dal settore della moda e seguito dagli altri, compreso quello de mobile arredo, può erigersi a modello solo se la PMI sia disposta a crescere, se quell'insieme di imprese che ancora rappresentano la spina dorsale della realtà economica e produttiva italiana accetta i mutamenti orientandosi verso una crescita di tipo quantitativo e qualitativo, unica ricetta che sembra in grado di permettere alle imprese italiane la sopravvivenza.

Gli standard organizzativi e dimensionali indotti dalla globalizzazione, infatti, portano a modificare le strutture di impresa, particolarmente per le imprese medio-piccole. Proprio la ridotta dimensione, fino a pochi anni fa ritenuta una qualità indiscutibile, oggi appare come una criticità da superare nel contesto internazionale.

I vantaggi della dimensione ridotta come la flessibilità, la presenza di costi ed oneri variabili che permettono di conformare l'impresa alle variazioni della domanda, sembrano essere meno degli svantaggi. Nei mercati internazionalizzati, infatti, questi vantaggi si scontrano con la complessità dei mercati che rendono li rendono più difficilmente prevedibili, con una limitata capacità di attrarre risorse tecnologiche e finanziarie indispensabili per rimanere competitive.

Il concetto di “*small is beautiful*” tanto caro all'economia e alle scienze sociali alla fine del secolo scorso, oggi viene inteso come un ostacolo alla crescita. Le piccole dimensioni appaiono inadeguate a penetrare i mercati esteri, particolarmente quelli emergenti che rappresentano sempre di più la nuova frontiera delle aziende italiane.

¹² Occorre fare una dovuta precisazione circa l'utilizzo del termine globalizzazione per scongiurare il pericolo di incorrere in equivoci, data la molteplicità di significati che ha assunto nelle differenti discipline. Esso è da intendere nella sua accezione originaria, ovvero, come fenomeno meramente economico. Il termine globalizzazione venne, infatti, utilizzato per la prima volta nel 1985, da Theodore Levitt, per identificare i cambiamenti delle strategie di sviluppo della produzione e dei consumi che erano in atto a livello mondiale. A riguardo, cfr. T. LEVITT, *The Globalization of Markets*, in «Harvard Business Review», n. 1, 1983, pp. 2-11.

Gli imprenditori a capo delle PMI, di fronte a questa situazione, possono reagire soltanto ripensando le loro scelte strategiche, assumendosi il rischio di scalare almeno un gradino nella scala dimensionale di impresa, cercando di aumentare la propria competitività in Italia e all'estero.

Ma l'ambizione alla crescita di un singolo non sembra sufficiente. Per garantire una crescita all'intero paese è necessaria che "l'ambizione e la tensione alla crescita" coinvolga intere filiere produttive. Occorre *costituzione di network di piccole e medie imprese*, in cui condividere conoscenze, iniziative e attività per affrontare insieme, in modo nuovo, i mercati esteri e locali. La situazione appena descritta, sembra confermare quanto descritto nelle famose 5 forze competitive di Porter che descrivono un settore nelle sue generalità¹³, specificando però come l'ambiente competitivo rilevante per l'impresa sia composto dagli attori che fanno parte del suo stesso "raggruppamento strategico"¹⁴. Per quanto riguarda nello specifico il settore oggetto d'analisi, le teorie di Porter, descrivono perfettamente l'ambiente competitivo e le *organizzazioni a rete* sembrano essere l'unica possibilità di fare squadra, requisito indispensabile al miglioramento del livello competitivo dell'impresa, al drastico ridimensionamento del rischio e al reperimento di quelle conoscenze e di quei capitali che altrimenti renderebbero vano qualsiasi sforzo del singolo.

In un paese con una tradizione secolare di PMI, l'ostacolo che appare più difficile da superare è quello culturale. Un piccolo medio imprenditore deve modificare strutturalmente il proprio approccio, riorientare le proprie scelte. Il luogo comune "chi fa da sé fa per tre" oggi non è più valido. A livello di management e a livello imprenditoriale, per le ragioni appena esposte, una PMI, da sola, difficilmente può affrontare i costi di un suo processo di internazionalizzazione, in particolare quelli connessi all'espansione sui mercati esteri. A questo processo sono connessi infatti due problemi: *come si fa un prodotto* e *come si valorizza il prodotto*. Al primo problema sono connessi *i costi produttivi*, problema "classico" al quale l'imprenditore risponde attraverso la tutela della propria tecnologia e il mantenimento degli standard qualitativi. Questo è possibile attraverso lo sviluppo delle competenze d'impresa e il miglioramento delle abilità e, quindi, la riduzione continua dei costi.

Il secondo problema, quello connesso alla valorizzazione del prodotto, pare essere il nodo cruciale, essendo connesso alla *commercializzazione, valorizzazione e posizionamento dell'offerta aziendale*. Questi aspetti, importanti già in un mercato di tipo locale, divengono predominanti in un contesto internazionale in cui l'immagine di un prodotto vale quasi più del prodotto stesso, per cui, non può esistere un'impresa di successo internazionale che sottovaluti le attività di marketing, commercializzazione e valorizzazione del prodotto. Nonostante qualche segnale incoraggiante derivante dall'esistenza di esempi virtuosi e dall'impegno delle associazioni di categoria che, oltre a fornire informazioni sui mercati esteri, cercano di spingere ed incentivare la costituzione di consorzi finalizzati all'export, non sono pochi gli esempi negativi,

¹³ Le 5 forze di Porter sono: l'intensità della concorrenza nel settore, la minaccia di nuovi entranti nel settore, la competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso, il potere contrattuale dei fornitori, il poter contrattuale degli acquirenti. Per completare la descrizione dell'ambiente competitivo bisogna aggiungerne 2: l'intensità e il segno di alcuni stakeholders esterni, il grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale.

¹⁴ Cioè gruppi di imprese con risorse simili e che utilizzano strategie quasi identiche operando all'interno dello stesso settore.

ancora si registrano diversi problemi a fare rete. La difficoltà sembra essere principalmente di carattere culturale, gli imprenditori sembrano essere immersi ancora in una visione aziendale miope ed individualista in cui le altre imprese nazionali affini vengono additate come “concorrenti”, gli imprenditori sono visti come rivali da abbattere e non potenziali partner con cui giungere accordarsi, stringere alleanze, stipulare partnership e fusioni per giungere a dimensioni d’impresa competitive a livello internazionale. Tutto questo nonostante sia ormai chiara la necessità per le PMI – pure per quelle qualificate nella progettazione e specializzate nella produzione – di ricorrere a strutture organizzative integrate e a reti di imprese al fine di sviluppare nuove competenze e promuovere sistematiche strategie di commercializzazione e vendita nel mercato globale, attraverso investimenti difficilmente realizzabili per imprese piccole e medie. I tentativi di crescita delle PMI italiane nella direzione della crescita dimensionale per affrontare le sfide indotte dalla globalizzazione, sono esempi concreti della realizzabilità di quanto fino ad ora sostenuto, e se ne può analizzare la realizzazione attraverso l’analisi delle diverse forme di internazionalizzazione.

Al fine di condurre un’analisi su di un tipico esempio di PMI manifatturiera del nostro paese, la decisione è stata quella di focalizzare l’attenzione sul settore specifico del mobile d’arredamento. Un settore la cui produzione si presenta organizzata per lo più in distretti e in cui non mancano i punti di forza delle imprese: il design italiano, l’elevata flessibilità, l’essere immediatamente riconoscibili come prodotti del made in Italy.

La produzione in questo settore è per la maggior parte organizzata in distretti, e i punti di forza delle imprese sono l’elevata flessibilità, il design, apprezzato in tutto il mondo, e il fatto di essere Made in Italy. Queste caratteristiche rendono le PMI italiane del settore dotate di un chiaro vantaggio competitivo. Su questo però. Come sempre in economia, non bisognerebbe adagiarsi, ma investire ulteriormente, focalizzando le strategie su aspetti ancora non del tutto sfruttati, come appunto quelli della crescita dimensionale e dell’internazionalizzazione del proprio *core business*.

Un approccio metodologico di tipo dinamico, il *product life cycle* di Vernon, sembra spiegare al meglio questa situazione. Tale modello, ideato per esplicitare la relazione diretta che sembra legare in maniera direttamente proporzionale la fase del ciclo di vita di un prodotto e la modalità di presenza estera dell’impresa, esplicita in maniera esemplare il comportamento che le aziende del mobile arredo italiane devono tenere per mantenere il proprio vantaggio competitivo.

Secondo la teoria di Vernon, potendo operare in paesi localizzati in aree geografiche con differenti tassi di sviluppo della domanda, l’impresa può sfruttare il diverso valore attribuito a un prodotto, a una tecnologia o a un impianto nei vari Paesi, allungandone il ciclo di vita. Per semplificare, ciò che in Italia è “passato di moda” può essere un bene che “tira” in un altro paese. Quando un operatore entra per primo in un mercato, oppure, come nel caso delle imprese italiane del legno, può beneficiare di un chiaro vantaggio competitivo, beneficia, per un certo periodo, di una posizione “privilegiata” sul mercato. Detto vantaggio, però, non è eterno: è destinato progressivamente a scemare con il progressivo ingresso di nuovi produttori (*followers*) in tale mercato.

Naturalmente le imprese possono reagire in tre modi:

- 1) provocando una guerra dei prezzi;
- 2) esportando la propria produzione in eccesso;
- 3) ricorrendo a innovazioni di prodotto e/o di processo.

La capacità di reazione delle imprese italiane del legno, potendo agire pochissimo sui prezzi (anche a causa dell'elevato costo del lavoro e delle rigidità del mercato del lavoro proprie del nostro paese) nell'adottare le altre due soluzioni, ha avuto non poche difficoltà. Le imprese italiane, infatti, rispetto alle straniere dello stesso settore, fanno riscontrare problemi dovuti a lacune di carattere gestionale – manageriale ed organizzativo – e di tipo finanziario. Queste difficoltà sono quelle che sembrano più di tutto minare le certezze degli imprenditori sugli investimenti su cui progettare la crescita della propria impresa soprattutto al di fuori dei confini nazionali. Data la portata del problema, anche lo Stato, accortosi delle difficoltà che da tempo ormai attanagliano le imprese, ha preso in esame la situazione cercando di sperimentare soluzioni finalizzate a colmare le lacune esistenti attraverso strategie che facciano da supporto all'internazionalizzazione. Anche questo deve essere colto come segnale, soltanto un impegno congiunto fra imprenditori, Stato e lavoratori può permettere una crescita delle nostre imprese e, attraverso esse, fornire una vera via d'uscita dalla crisi. Ripetiamo ulteriormente per chiarezza, solo facendo sistema e modificando la cultura alla base del fare impresa in Italia, si può crescere come economia e come Paese affermando un modello di produzione altamente qualitativo e specializzato, viceversa, saremmo destinati a soccombere ai processi di internazionalizzazione e all'arrivo sul mercato interno di un numero sempre maggiore di prodotti economici e di scarsa qualità.

1.3 Le modalità di ingresso nel settore dell'arredo.

L'ingresso in un settore come quello dell'arredo non è particolarmente semplice. In particolare per l'alta competitività del settore, per l'alta specializzazione delle produzioni e per i processi di internazionalizzazione che coinvolgono tutte le dimensioni di impresa e tutti gli aspetti del suo operare.

In particolare, l'espansione internazionale, riveste un'importanza particolare in quanto necessita di un costante ampliamento del sistema di relazioni con altre imprese e altri organismi di vario tipo, sia nel territorio di appartenenza/produzione dell'impresa che all'interno dei mercati di sbocco.

Le modalità di entrata, attraverso le quali l'impresa può accedere ad un definito mercato estero, sono normalmente tre:

- esportazione;
- collaborazione con uno o più collaboratori locali;
- insediamento di tipo produttivo¹⁵.

In base alla modalità di ingresso, il processo avviene in maniera differente, attraverso intensità di relazioni con gli altri attori che operano nel medesimo mercato, la capacità di controllare le variabili di mercato, i risultati che possono essere ottenuti. Queste tre variabili rappresentano il grado di radicamento nel mercato estero di qualunque impresa operi in ambito internazionale, quelle italiane del settore del mobile arredo non fanno eccezione.

Nella scelta della modalità di entrata, vi sono ulteriori fattori da prendere in considerazione, di natura esterna ed interna. Per quelli di natura esterna, rivestono particolare importanza i fattori legati all'ambiente, ovvero, le caratteristiche del mercato (dimensione geografica, numero di potenziali consumatori, caratteristiche del prodotto, concorrenza, dispersione della domanda). Per quanto riguarda i fattori interni, invece, è fondamentale aver chiari gli obiettivi della strategia di espansione estera, il grado di esperienza internazionale già maturato, le sinergie realizzabili con altre imprese (in particolare quelle dello stesso distretto) le risorse umane, la dimensione dell'impresa e la sua capacità di reperire risorse finanziarie, le spinte organizzative.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione di un prodotto, è molto utilizzata la prospettiva dinamica di Dunning che nel 1980¹⁵ fu il primo a cercare di analizzare il processo di internazionalizzazione con le sue variabili assieme a quelle derivanti dai fattori specifici della localizzazione in un altro paese.

Il Modello Eclettico di Dunning (modello OLI) è ancora oggi utilizzato come riferimento nelle spiegazioni attinenti le operazioni internazionali realizzate dalle imprese originarie di un determinato paese che le attività possedute o controllate al suo interno da società straniere.

il paradigma prevede infatti che la capacità delle imprese di internazionalizzare la produzione in un paese straniero dipende dal possesso, o dalla capacità di acquisire, determinati assets che non sono invece disponibili per le aziende già presenti ed operanti nel paese. Queste risorse sono di due tipi:

- Naturali come la manodopera e il capitale da investire;
- intangibili, come la tecnologia, il design, le capacità organizzative e manageriali, l'accesso privilegiato alle informazioni

¹⁵ A riguardo cfr. E. VALDANI, G. BERTOLI, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano 2006.

I vantaggi che derivano dal trasferimento di un'impresa all'estero, secondo il modello OLI, possono essere legati ad una particolare localizzazione e, quindi disponibili a tutte le imprese – nel qual caso sono detti *L-specific* – oppure essere ad esclusivo appannaggio delle aziende locali ma possono essere utilizzati anche in connessione ad altre risorse sia in patria che all'estero – vantaggi *O-Specific* – ed assumono la forma di diritti di proprietà legalmente protetti o di monopoli commerciali. I vantaggi di questo tipo, usualmente sono legati alle caratteristiche dell'impresa e crescono proporzionalmente alle dimensioni dell'impresa e della sua forza economico-finanziaria.

In base al modello di Dunning a garantire il successo dell'internazionalizzazione di una produzione per i commerci che avvengono tra i paesi avanzati e quelli in via di sviluppo, è sufficiente che lo Stato esportatore detenga un vantaggio *L-specific* nei confronti dell'importatore. Viceversa, i flussi commerciali intra-industriali, che di solito comportano lo scambio di beni innovativi tra i paesi sviluppati, si basano maggiormente sui vantaggi *O-specific*.

Dunning, basava il suo paradigma sulla certezza che non esistessero mercati perfetti e che proprio i fallimenti del mercato erano capaci di influenzare l'attività economica internazionale delle aziende. I fallimenti di mercato importanti secondo Dunning, in quest'ottica, erano essenzialmente due:

- fallimento strutturale: quando il mercato consente la creazione di monopoli naturali e porta l'impresa che ne beneficia a fare di tutto per creare o innalzare le barriere all'entrata del mercato, anche attraverso l'acquisizione dei competitors potenzialmente più pericolosi a livello internazionale.
- fallimento intrinseco, quando il mercato è incapace di regolare correttamente le transazioni e questo può succedere per tre motivi: perché gli attori economici non hanno informazioni complete al momento dell'ingresso sul mercato estero e non riescono dunque a calcolare correttamente i costi derivanti da una transazione. Il secondo tipo di fallimento intrinseco, che sembra interessare maggiormente il mercato del legno arredo, è dato dall'impossibilità di calcolare correttamente costi e benefici che derivano da una transazione; perché i prodotti vengono forniti da filiere produttive, i prodotti sono forniti congiuntamente con altri che possono coordinare gli stadi produttivi della stessa filiera, aumentando ulteriormente i benefici che derivano nel caso delle transazioni internazionali attraverso lo sfruttamento delle imperfezioni presenti sul mercato finanziario, dei tassi di cambio e delle politiche fiscali dei singoli stati. Infine, l'ultima causa di fallimento intrinseco si verifica quando la domanda di un particolare prodotto non è abbastanza grande da permettere alle aziende produttrici di catturare completamente le economie di scala derivanti dall'internazionalizzazione dell'impresa, rendendo troppo costoso lo spostamento all'estero.

Le imperfezioni esaminate influenzano profondamente le strategie delle imprese spingendole a minimizzare i costi di transazione e a massimizzare i vantaggi che detengono, in particolar modo quelli O-Specific, il che sembra essere proprio il comportamento specifico che cercano di tenere le imprese del legno italiane.

Il comportamento delle aziende italiane che cercano di entrare nel mercato internazionale e cercano di mantenere il vantaggio competitivo acquisito, confermano quanto appena esposto circa le teorie di Dunning. Per quanto riguarda il mercato del legno arredo, la modalità di ingresso nel mercato internazionale più utilizzata è quella dell'esportazione, questa può essere di due tipi: diretto e indiretto¹⁶. Questo tipo di ingresso nel mercato internazionale è, del resto, proprio per i vantaggi che ne derivano, la più funzionale per i settori in cui conoscenze, produzione e risorse umane risultano essere concentrate all'interno del paese d'origine, poiché richiede investimenti minori e garantisce un elevato grado di reversibilità accompagnato ad un minor rischio. Le esportazioni si dicono indirette quando l'impresa vuole mantenere la produzione nel suo paese d'origine e, quindi, non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero. Per le esportazioni si rivolge dunque di un operatore collocato nel paese di riferimento. In questo modo, l'impresa trasferisce costi e rischi dell'operazione all'impresa che si porrà come intermediatrice; il vantaggio principale di questa modalità di entrata consiste per l'impresa nella possibilità di espandere le proprie attività senza dover sostenere significativi investimenti, né di affrontare troppi cambiamenti del processo produttivo e organizzativo. I metodi di esportazione indiretta principali sono:

- *Grandi compratori e buyer*, imprese che acquistano volumi ingenti di prodotto di prodotto, usualmente attraverso propri rappresentanti nei paesi di produzione (i buyer). I buyer normalmente sono, soggetti indipendenti che risiedono in un determinato paese e che conducono studi di mercato, individuando - tramite fiere e altre manifestazioni - prodotti/marchi da inserire nel portafoglio prodotti dell'impresa per conto della quale operano.
- *Imprese importatrici*, ovvero società specializzate nell'importazione di prodotti in un certo mercato. Questa tipologia di imprese si pone come intermediario fra produttore e cliente estero occupandosi di tutte le misure relative allo spostamento della merce. Normalmente, hanno l'esclusiva del prodotto in una zona operando per conto del produttore.
- *Trading Companies*, che sono società d'intermediazione commerciale, specializzate nella vendita a compratori internazionali di prodotti realizzati in un determinato paese. Possono essere società indipendenti, ma, talvolta, possono far parte di un gruppo che comprende direttamente o indirettamente imprese di produzione, o di un gruppo finanziario. A differenza delle aziende viste fino ad ora, hanno dei vantaggi derivanti dalla maggiore dimensione, dall'elevata conoscenza dei mercati e, quindi, la capacità

¹⁶ T. Gargiulo, F. Onida, F. Traù, *La capacità competitiva della filiera italiana del legno-arredamento*, Franco Angeli, Roma 2015.

di fornire all'impresa produttrice innegabili vantaggi in termini di conoscenza specializzati del mercato, attraverso analisi e ricerche di mercato specifiche e anche per mezzo degli studi di fattibilità. Inoltre, questo tipo di impresa abbatte i rischi legati alle problematiche delle transazioni commerciali transnazionali, assumendosi tutte le responsabilità legali.

- Export management company, società commerciali agenti sul mercato come unità di vendita, per un determinato numero di imprese della stessa filiera. Le export management companies si occupano dell'export di quelle imprese che ancora non hanno esportazioni considerevoli, con il vantaggio di liberare le imprese produttrici dal rischio e dagli oneri amministrativi e logistici che la vendita all'estero comporta.
- Consorzi export, strutture associative molto diffuse nell'internazionalizzazione delle piccole imprese. La loro azione è finalizzata a far fronte alle esigenze delle imprese nel loro percorso di ingresso nei mercati internazionali. I consorzi di vendita possono o meno assumersi il rischio commerciale. Nel secondo caso, non acquistano i prodotti per poi rivenderli su un altro mercato, ma si dedica all'identificazione di potenziali clienti sui mercati esteri, oppure a prendere ordini per nome o per conto delle imprese consorziate. Nel caso in cui il consorzio operi con assunzione del rischio, diviene una vera e propria società di import/export con tutte le attività connesse.

Altro ragionamento, invece, va fatto con l'esportazione di tipo diretto: l'impresa in questi casi, vende nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale, che varia in base al grado di penetrazione nel paese straniero. In questi casi, l'impresa ha contatti diretti con la realtà locale, e definisce autonomamente le politiche di marketing affrontando direttamente e con più facilità la concorrenza. Questa scelta oltre a garantire la presenza dei propri marchi sul mercato estero, possiede, rispetto all'esportazione indiretta, notevoli vantaggi, dalla semplificazione del canale di entrata nel paese estero ad un recupero dei margini economici sulle vendite estere. In termini di costo, c'è da tenere presente che la realizzazione delle esportazioni dirette richiedono la formulazione di strategie di lungo periodo e la costituzione di una struttura organizzativa ad hoc. Le forme principali di strutture organizzative all'estero sono:

- La rete di vendita per l'estero, una struttura dedicata allo specifico mercato selezionato, realizzata utilizzando il personale di vendita dipendente o indipendente. Gli agenti all'estero curano le relazioni con vecchi e nuovi clienti per raccogliere ordini, verificare la rispondenza dei prodotti alla domanda, individuare nuovi eventuali trend di mercato ed assicurare l'assistenza necessaria. Gli agenti all'estero hanno sempre il supporto organizzativo e tecnico dell'impresa.

- Agente di vendita. La creazione di una rete di agenti per l'estero rappresenta il primo passo vero nel processo di internazionalizzazione dell'impresa¹⁷. Normalmente, le PMI utilizzano una rete di vendita selezionando direttamente nel paese estero un operatore. Questi svolge funzione da intermediario tra l'esportatore ed il compratore per promuovere le vendite in nome e per conto dell'azienda. Gli agenti hanno anche il compito di individuare clienti, raccogliere gli ordini e trasmettere le informazioni sui mercati.
- Sussidiaria commerciale all'estero, con questa struttura, l'impresa può decidere di costituire una propria unità operativa con una propria identità societaria nel mercato estero, alla quale viene affidato il compito di distribuire direttamente e di coordinare la propria attività con quella degli agenti e dei distributori.
- Consociata con personalità giuridica. Ha piena responsabilità di impresa anche se è assoggettata alle scelte dell'impresa madre che fa le scelte sulle condizioni economiche con cui deve operare sul mercato internazionale la consociata. Rispetto alle forme precedenti, la consociata ha il vantaggio di garantire una maggiore continuità dei rapporti con il mercato e di presentare l'impresa esportatrice con un'immagine più efficiente rispetto a quella che si otterrebbe attraverso la presenza tramite agente.
- E-commerce, la modalità più recente di contatto diretto con l'utilizzatore. Il commercio elettronico comporta una serie di vantaggi: risposte rapide e personalizzate per il cliente, riduce i costi dell'azienda offrendo la possibilità di raggiungere il mercato globale. Per via del sempre presente fenomeno del digital divide e della scarsa diffusione delle carte di credito, tale attività ha ancora dei limiti strutturali, anche se la crescita e la diffusione di canali come Amazon, testimoniano l'enorme potenzialità offerta da questo strumento.

Un'altra modalità di ingresso nel mercato internazionale è offerta dagli accordi di collaborazione. Queste sono intese di medio lungo termine che dalla fine degli anni novanta si sono andati diffondendo. Questo tipo di accordi ha benefici connessi alla possibilità di trarre benefici dai partner, con i quali condividere i costi dell'insediamento all'estero, di acquisire rapidamente conoscenze, raggiungendo prima adeguati livelli di efficienza. Le imprese possono decidere di concentrare l'attività in un'unica unità oppure, come nel caso dei distretti del mobile, se integrarsi verticalmente realizzando economie di scala e specializzandosi. Gli accordi strategici consentono, infine, una condivisione dei costi e dei rischi tra i diversi operatori, che si traduce in un minor impegno economico-finanziario rispetto ad altre modalità di entrata.

Vi sono varie tipologie di accordi di collaborazione che consentono di istituire una partnership; i principali sono:

¹⁷ Ibidem.

- Franchising, ormai diffusissimi, che sono una forma di intesa contrattuale in ambito internazionale. Si basa su di un accordo di collaborazione per distribuire beni e servizi fra la casa madre (affiliante-franchisor) e una o più aziende distributrici (affiliato-franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra. Questo tipo di contratto stabilisce che l'affiliato possa utilizzare la formula commerciale dell'affiliante, compresa la possibilità di sfruttare competenze, esperienza e marchio. Per contro, l'affiliato non può avere né una propria strategia commerciale, né una autonoma politica aziendale. Questi vincoli sono per la tutela del marchio e garanzia per il consumatore. Il franchising ha specifici vantaggi che consistono per l'azienda che ricorre a questo tipo di accordo, nella possibilità di espandersi nei mercati esteri, mantenendo presso di sé il controllo di determinate attività critiche, affidandosi nello stesso tempo alle risorse finanziarie e alle competenze organizzative degli imprenditori locali per la gestione dell'attività di distribuzione e di vendita.
- Licensing, è un contratto in base al quale un'impresa (licenziante-licensor) concede ad un'altra impresa (licenziataria-licensee) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare, la marca o il logo, i processi produttivi o le strutture produttive, i prodotti e le conoscenze relative ai propri processi gestionali. Generalmente, ricorrono a questo tipo di contratto le imprese piccole e di medie dimensioni, che non possiedono le risorse per costituire un insediamento produttivo autonomo. Usualmente, un'impresa adotta un accordo di licenza poiché consente un inserimento rapido, proficuo ed a basso rischio in un mercato estero
- Joint-venture, rappresenta la forma più complessa ed avanzata delle alleanze, essa è un accordo tra due o più imprese finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di interesse comune nel campo del marketing, della produzione, della ricerca o in altri settori. La partecipazione alla sua costituzione si concretizza attraverso l'apporto, da parte delle imprese coinvolte, di capitale finanziario, di know-how e di capacità tecnica e gestionale. L'accordo di joint-venture consente di ridurre l'investimento finanziario richiesto per l'entrata in un nuovo paese, di determinare una struttura aziendale dotata di un insieme di risorse e competenze superiori ad un'impresa che opera all'estero in forma autonoma, di ottenere un maggior controllo delle operazioni di sviluppo competitivo e talvolta di ottenere delle condizioni favorevoli da parte dei governi nei paesi dove la joint-venture si è insediata. Tali forme di cooperazione hanno come difetto, la difficilissima gestione.

L'ultima modalità di ingresso nei mercati internazionali, rimasta da analizzare è quella dell'insediamento produttivo. La concorrenza sui mercati esteri e la necessità che le imprese operanti nel settore del mobile arredo siano strutturalmente orientate verso l'internazionalizzazione e non in maniera sporadica chiama le imprese a insediarsi all'estero.

Una decisione di questo tipo permette di cogliere le opportunità offerte dagli Stati ospitanti, di stabilirsi direttamente nel paese straniero, vantaggi di costo, poter intercettare eventuali incentivi all'apertura di

stabilimenti in un paese. L'insediamento produttivo presenta comunque anche degli svantaggi. Esso comporta investimenti iniziali ingenti ed anche elevati costi di esercizio; rappresenta una decisione vincolante, mette a rischio la fedeltà della clientela, e le relazioni con gli intermediari ed i diversi attori locali.

In conclusione, la scelta della modalità di entrata è una decisione critica, da valutare sia sotto il profilo dell'investimento di risorse necessarie, sia per gli aspetti connessi con la scelta medesima, che si rivela difficilmente reversibile nel breve termine.

Capitolo II - Il settore dell'arredo ufficio

2.1 Il mercato del legno in Italia

Secondo le stime CSIL basate sui 60 paesi più importanti, il mercato mondiale dei mobili per ufficio può essere stimato intorno ad un valore di 47 miliardi di dollari.

Dall'analisi di questi dati si può affermare che il settore dell'arredamento ufficio rappresenta circa l'11% del consumo mondiale di mobili, con un volume di affari stimato in circa 436 miliardi di dollari.

Il settore non ha avuto una crescita costante, infatti, sempre leggendo i dati CSIL, si è assistito ad una forte impennata del volume d'affare negli anni pre-crisi in cui il volume d'affari è passato dai 35 miliardi di dollari del 2004 ai 50 miliardi del 2008. Come spiegato nel capitolo precedente, in cui si è cercato di tracciare una fotografia della motivazione alla base della scelta di internazionalizzare il prodotto, il mercato di questo sotto-settore dell'arredamento ha subito un drastico ridimensionamento a seguito della recessione economica del 2009 che ha portato ad un crollo del 29% del mercato mondiale, cui ha fatto seguito una crescita moderata, che ha mantenuto il settore del mobile ufficio su valori ancora ben al di sotto del livello pre-crisi.

Attualmente, oltre i due terzi del consumo mondiale di arredi ufficio avviene in dieci mercati principali: Stati Uniti, Cina, Giappone, Germania, Brasile, India, Canada, Francia, Regno Unito e Australia. I mercati ad alto reddito assorbono il 61% del totale (inclusi quelli del G7 che rappresentano il 47%), la restante parte viene assorbita dai mercati del cosiddetto BRIC (Brasile, India e Russia Cina).

Dalla crisi del 2009 in poi, si è assistito anche ad una crescita delle importazioni di arredo per l'ufficio leggermente superiori ai consumi. Questo ha provocato che all'iniziale apertura al mercato internazionale

immediatamente successiva al 2008, abbia fatto seguito una sostanziale stabilità, come evidenziato dalla tabella 1, in cui sono evidenziate le importazioni italiane del mobile ufficio divise per paese d'origine.

Importazioni italiane per Paesi di origine nel periodo Gennaio-Marzo 2017

Variazioni % rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente. Dati 2017 provvisori. Dati 2016 provvisori.

PAESE	Milioni di Euro	Var. %	Tonnellate	Var. %
1 Germania	6,81	15,8%	1.288	28,4%
2 Cina	6,51	-8,5%	2.713	-6,0%
3 Francia	1,98	47,8%	277	45,3%
4 Regno Unito	1,76	42,0%	234	4,3%
5 Polonia	1,38	-19,4%	816	-10,9%
6 Romania	1,19	49,2%	253	-6,6%
7 Spagna	1,09	83,1%	279	21,3%
8 Lituania	1,01	20,4%	529	-13,7%
9 Paesi Bassi	0,88	15,3%	141	-5,5%
10 Irlanda	0,49	(...)	19	798,2%
11 Bulgaria	0,48	160,0%	191	53,6%
12 Belgio	0,36	35,8%	114	39,1%
13 Slovacchia	0,33	-32,3%	154	-31,8%
14 Turchia	0,30	2,1%	150	0,3%
15 Svezia	0,29	-38,4%	22	-26,2%
16 Austria	0,23	10,7%	22	14,6%
17 Corea del Sud	0,22	(...)	22	(...)
18 Taiwan	0,22	-38,5%	83	-44,9%
19 Danimarca	0,20	-40,9%	128	-4,1%
20 Svizzera	0,17	-48,1%	34	-6,9%
21 Repubblica Ceca	0,13	-49,9%	59	-38,1%
22 Stati Uniti	0,10	-65,3%	10	-45,7%
23 Malta	0,10	-45,7%	33	-44,0%
24 Portogallo	0,09	43,7%	7	-1,1%
25 Marocco	0,08	nd	9	nd
26 Canada	0,07	nd	8	nd
27 Finlandia	0,06	431,0%	4	619,6%
28 Vietnam	0,04	-1,6%	16	3,5%
29 Slovenia	0,03	7,6%	3	18,9%
30 Russia	0,02	nd	18	nd
Altri	0,18	-28,4%	55	-41,9%
TOTALE	26,77	9,9%	7.690	-0,5%

Fonte: elaborazioni Centro Studi Federlegno Arredo Eventi SpA/FederlegnoArredo su dati Istat

Figura 1: elaborazione dati sull'import per paese d'origine forniti da FEDERLEGNO da fonte Istat per 2016 e 2017 (dati provvisori)

Attualmente il rapporto fra import e consumo è pari al 18% in media. La penetrazione delle importazioni, ovviamente, differisce fra mercato e mercato, essa è più alta in Regno Unito, Francia e Spagna, mentre è più contenuta negli Stati Uniti, Germania e Italia.

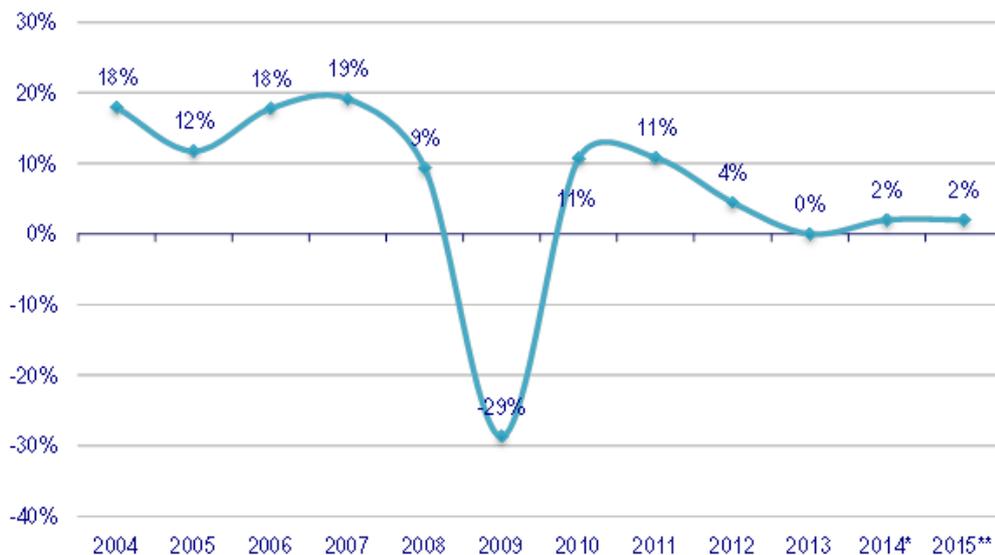
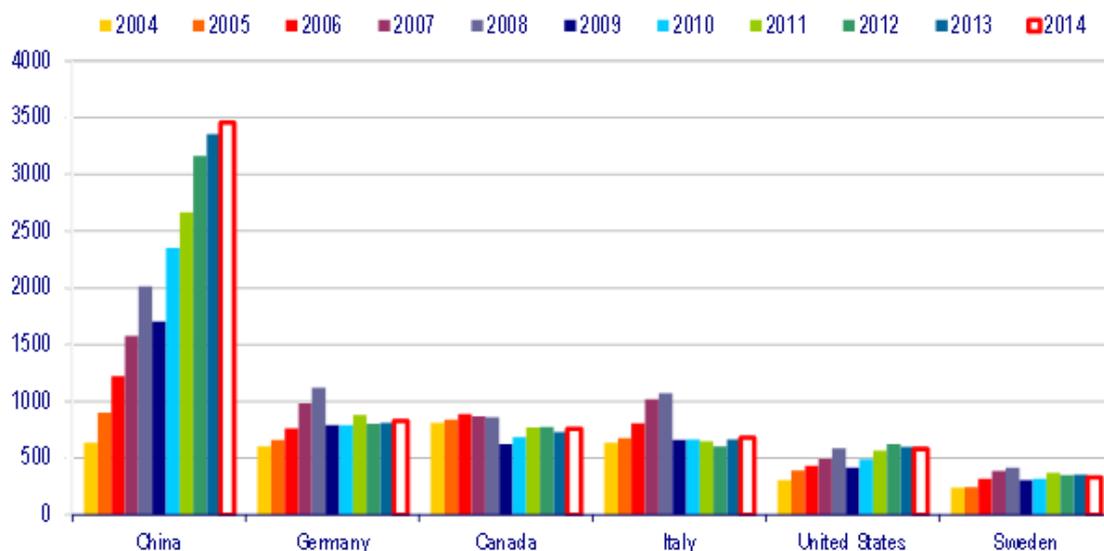


Figura 2 Andamento del commercio internazionale di mobili per ufficio, 2004-2015. Variazioni percentuali

Come visto precedentemente il principale esportatore al mondo è la Cina la cui crescita esponenziale nel settore ha consentito all’export cinese del settore di quadruplicare il volume d’affari della Germania (il secondo esportatore mondiale) in un solo decennio. In questo quadro, l’esportazione di mobili ufficio dell’Italia, al momento, la posiziona al quarto posto nella classifica dei principali paesi esportatori, con una dinamica di crescita interessante, addirittura più accentuata rispetto a quella dei suoi diretti competitors.



Figura

3:Principali paesi esportatori, 2004-2014. Valori in milioni di dollari

La Cina è, di fatto, il primo fornitore per tutti i principali mercati ad eccezione del Canada. Essa copre circa il 40% dell’import statunitense, il 35% di quello britannico, il 64% di quello giapponese e il 20% dell’import tedesco e francese.

	Export Milioni di dollari	Destinazione 1	Destinazione 2	Destinazione 3	Destinazione 4
Cina	3,355	USA	28% Giappone	5% Australia	4% Germania
Germania	811	Svizzera	15% Francia	12% Paesi Bassi	10% Austria
Canada	730	USA	95% Messico	1% -	- -
Italia	663	Francia	16% Arabia S.	8% Russia	6% Germania
Stati Uniti	598	Canada	51% Messico	15% Qatar	3% Arabia S.
Svezia	353	Norvegia	46% Danimarca	12% Finlandia	10% Francia

Figura 4: Principali esportatori di mobili per ufficio e paesi di destinazione, 2014. Valori in milioni di dollari e percentuali

La crescita attesa del mercato mondiale per l'anno in corso è pari a circa il 3%. Le previsioni mostrano come gli Stati Uniti siano ritornati fra i principali attori della crescita con una variazione di poco inferiore a quella dell'Asia. Su valori decisamente più contenuti anche i mercati del Medio Oriente e dell'Africa avranno una performance superiore alla media mondiale. Risulta ancora stagnante la situazione nei mercati Europei e in Russia dove è attesa una variazione di segno negativo.

	Import Milioni di dollari	Origine 1	Origine 2	Origine 3	Origine 4
Stati Uniti	2,061	Cina	39% Canada	33% Messico	12% Taiwan
Germania	502	Cina	20% Polonia	12% Francia	12% Austria
Francia	430	Cina	19% Italia	19% Germania	17% Spagna
Canada	430	USA	51% Cina	27% Messico	8% Taiwan
Regno Unito	362	Cina	35% Germania	13% Italia	8% Francia
Giappone	306	Cina	64% Taiwan	16% Malaysia	2% Italia

Figura 5: Principali importatori di mobili per ufficio e paesi di origine, 2014. Valori in milioni di dollari e percentuali

Al fine di consentire un migliore inquadramento della situazione dell'arredo ufficio, appare utile partire da un'analisi aggregata del comparto Legno-Arredo, per delineare i trend di mercato generali¹⁸. Esso costituisce, insieme al Sistema Moda e alle produzioni alimentari di nicchia, uno degli assi portanti del Made in Italy, quelli che paiono essere diventati dopo la crisi, i settori traino dell'economia nazionale, gli esempi

¹⁸ I dati che saranno citati in questo capitolo, sono quelli provvisori forniti dalla CSIL (2016), Federlegno aggiornati al secondo semestre 2016, gli ultimi elaborati dalla federazione dei produttori e quello presentati all'interno del report dell'IPI – comparto legno.

da emulare grazie ad un volume complessivo della produzione che incide per il 6% sul totale dell'industria manifatturiera italiana¹⁹.

Il settore del legno arredo si compone di due comparti: quello del mobile che pesa per il 60% e quello del legno che assorbe il restante 40% della produzione complessiva. Analizzando nel dettaglio il settore del legno, il mercato italiano (dato dalla somma di produzione interna ed importazioni, meno le esportazioni) rappresenta il 2,1% dell'intero fatturato del settore industriale²⁰.

Come esemplificato dal diagramma a torta riportato nella Figura 5, il settore del mobile rappresenta una quota del 2,6% sul totale del settore industriale. A livello dettagliato, il mercato più significativo risulta essere quello della fabbricazione di mobili per uffici e negozi con una quota del 29% sul mercato totale del gruppo, seguito dalla fabbricazione di altri mobili, con una quota del 24,8% e dalla fabbricazione di sedie e sedili con una quota del 21,8%.

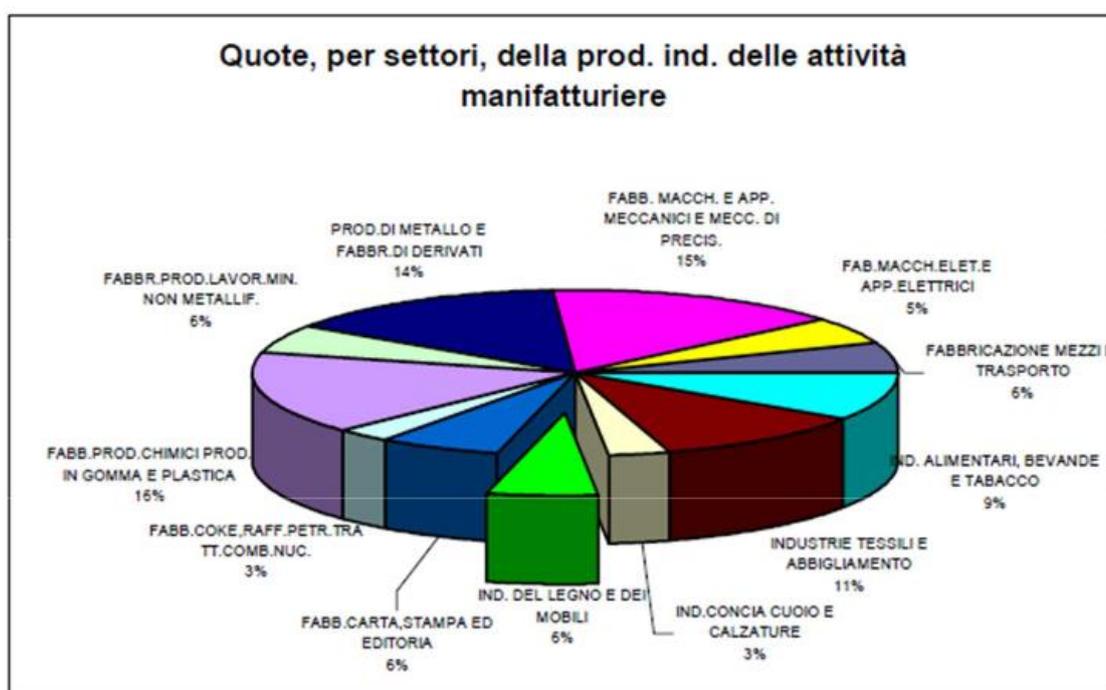


Figura 6 Fonte: IPI (Istituto per la Promozione Industriale)

Il settore del mobile, contrariamente a quello del legno che rimane principalmente in loco, risulta essere un forte esportatore netto. Infatti, osservando i valori dei parametri del fatturato totale del mercato interno, riscontriamo una penetrazione delle importazioni pari a 4,4% e una tendenza alle esportazioni pari al 40%.

¹⁹ A riguardo cfr. il Report sulla situazione del comparto in analisi dell'Istituto per la Promozione Industriale (IPI) – comparto Legno. Sulla continua crescita della domanda di mobili di produzione italiana sul mercato estero del legno vedi anche l'articolo di G. Mancini, Legno-arredo, continua la corsa sui mercati esteri, apparso sull'edizione on-line de Il Sole 24 ore il 15 Giugno 2017 e reperibile al link http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-06-14/legno-arredo-continua-corsa-mercati-esteri-144341.shtml?uuid=AEm5COeB&refresh_ce=1.

²⁰ Dati riportati nel Report sulla situazione del comparto in analisi dell'Istituto per la Promozione Industriale (IPI) – comparto Legno, report già citato in precedenza.

Volendo cercare di esemplificare il più possibile, si può affermare che il 60% della produzione totale è destinata al mercato interno mentre il rimanente 40% è destinato all'estero.

Provando a disaggregare il dato, incrociandolo con quelli presenti nelle figure 2, 3 e 4, emerge che dei sotto settori mostra che le fabbricazioni di mobili per uffici e negozi (come quelle di mobili da cucina e materassi) sono i sotto-settori più orientati al mercato domestico, mentre le produzioni di altri mobili e fabbricazione di sedie e sedili risultano essere quelle maggiormente orientate al mercato estero.

Come nella moda (e questa è la principale caratteristica che accomuna i due mercati) la creatività e, in particolar modo il design trovano in Italia la massima espressione e fanno dei prodotti di arredamento nazionali un vero e proprio brand ultra appetibile all'estero, a questo si aggiungono le alte caratteristiche del settore, ovvero, l'alta intensità del lavoro, l'origine artigianale, che ne permettono la diffusione ed il successo.

Il settore dell'arredo e il sotto-settore arredo ufficio non fa eccezione, è, ormai, universalmente riconosciuto come una delle espressioni di avanguardia del design industriale. Rispetto al passato però nel settore del design c'è una sostanziale novità, esso non è più limitato alle produzioni esclusive e di elite, ma si è ormai specializzato anche nelle produzioni seriali di qualità, ciò rende i designer italiani leaders mondiali nella capacità di esportare marchi e prodotti molto riconoscibili in tutte le realtà geo-economiche mondiali²¹.

A confortare quest'analisi, ci sono i dati di FEDERLEGNO confermano come il 2016 sia stato un anno di crescita, e che, relativamente al fatturato alla produzione del **Sistema Ufficio**, abbia sfiorato 1.22mld € (+7.5%, rispetto al 2015), con 46% di export, oltre 3.000 imprese e 5.700 addetti.

L'Italia si conferma prima per esportazioni in Francia, strettamente seguita da Germania (in crescita) e Cina. Considerando anche dati relativi alle pareti mobili, più difficilmente tracciabili a causa delle differenti codifiche doganali non-standard utilizzate dai diversi produttori, nel 2016 gli Stati Uniti risulterebbero il primo Paese per import con 95mln€ e un +179% (il dato non registrato da questo strumento, ma tramite informazioni dirette del Centro Studi FLA).

Le importazioni in Italia provengono prevalentemente da Germania (26,41mln€) e Cina (25.99mln€), seguite a distanza dal Regno Unito (7.29mln€).

Limitatamente al gruppo delle aziende specializzate nel settore, con prodotti professionali il fatturato è di circa 903mln€, con circa 100 aziende, numero che scenderebbe ulteriormente analizzando i dati per Gruppi, prendendo cioè in considerazione aziende della medesima proprietà, che producono con società diverse i prodotti che compongono l'ambiente ufficio (sedute, arredi, pareti).

Quanto appena detto, rafforza la convinzione che la filiera produttiva del Legno Arredo in generale e il settore dell'arredo ufficio, siano forti di una capacità di rappresentanza a livello mondiale. Essa costituisce

²¹ Cfr. a riguardo, B. Finessi, *Il design italiano oltre le crisi: autarchia, austerità, autoproduzione*, Corraini, Mantova 2014 e, specificamente per il mobile imbottito, A. Senisi, *Natuzzi: un divano a wall street*, Egea, Milano 2008 e L. Longobardi, *Arredaesse 1977-2017. 40 anni di storie, di uomini di progetti di design, di architetture, di emozioni di eccellenze italiane nel mondo*, Longobardi 2017.

infatti, insieme ad altre “famiglie pregiate” uno dei grandi motori del Made in Italy e può essere considerata come uno dei migliori esempi di innovazione italiana.

TOP 10 IMPORT DALL'ITALIA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FRANCIA	79.044.100	60.565.260	64.070.200	61.192.760	65.896.580	66.664.001	70.553.428
UK	23.602.990	32.908.190	21.933.680	22.288.520	23.389.080	26.867.662	40.222.256
KUWAIT	20.880.543	25.108.780	23.072.521	29.834.776	40.144.556	49.886.687	38.529.359
USA	14.129.350	14.917.410	17.584.005	20.581.897	23.662.292	22.651.542	30.482.831
ARABIA SAUDITA	18.425.750	13.936.010	18.814.260	37.650.070	32.204.360	50.198.627	25.550.223
EAU	13.879.370	14.002.270	19.177.310	21.672.570	27.617.090	30.319.792	19.340.253
SVIZZERA	18.131.987	21.201.889	17.032.778	17.575.152	19.724.890	22.496.068	17.533.893
GERMANIA	15.802.780	19.762.710	18.542.060	19.734.630	17.716.390	14.568.540	14.298.947
SPAGNA	29.758.160	14.337.580	11.491.120	11.314.850	10.700.440	11.722.661	11.878.553
BELGIO	13.393.560	15.648.010	13.153.910	12.280.950	11.232.980	8.264.658	11.847.314

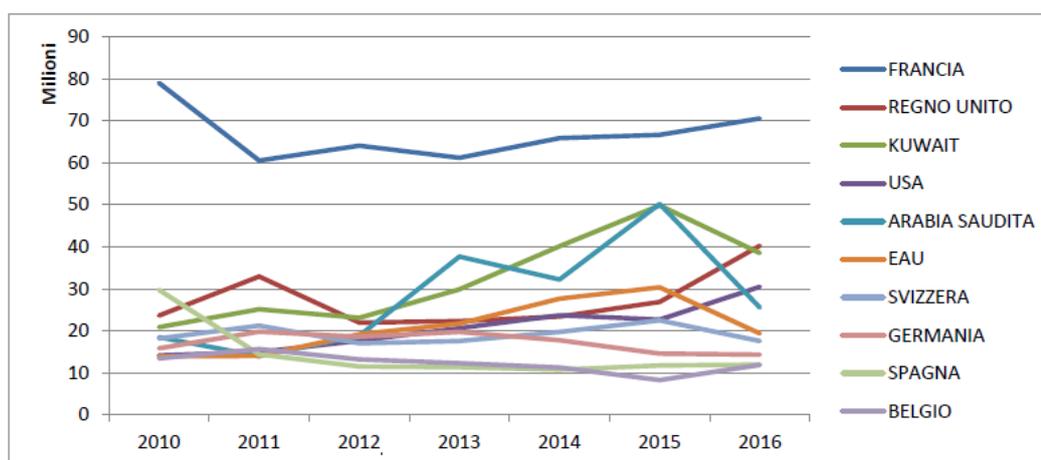


Figura 7: Dati di FEDERLEGNO sulla situazione dell'export del mobile ufficio italiano 2016.

La filiera del Legno-Arredo è in grado di vantare una forte integrazione sistemica. Essa è infatti espressione di avanguardia del design ed è leader mondiale nella capacità di esportare marchi e prodotti italiani in tutto il resto del mondo.

L'influenza reciproca tra i settori della filiera sono tali, che l'andamento del settore a monte della filiera notoriamente anticipa di qualche mese la congiuntura dell'arredamento. In questo momento ad esempio, la maggiore negatività del mercato domestico del settore legno potrebbe prefigurare uno scenario nel quale la filiera non ha ancora raggiunto il punto massimale della crisi e i tempi per un rilancio paiono allontanarsi. Nel settore arredamento peraltro i risultati economici sembrano confermare le aspettative negative del settore.

Il 2014 è stato di nuovo un anno pieno di incertezze per l'Italia e si è chiuso con un mercato interno di nuovo in calo, nonostante il buon funzionamento del bonus mobili che è riuscito a dare una boccata di ossigeno al settore, ma non tale da portare in territorio positivo la domanda interna²².

Sempre in base ai citati dati di FEDERLEGNO e CSIL, l'export è stato in continua crescita grazie alla ripresa del mercato comunitario iniziata dal 2014 che dalla continua espansione di quelli extraeuropei.

²² Cfr. Dati CSIL 2014/2016.

A fare capire l'importanza della crescita del comparto arredo ufficio rispetto al comparto del legno arredo generale è la differenza fra la crescita del sotto-settore rispetto ad un calo (nonostante l'aumento dell'export) del settore generale. Secondo una stima della Cisl, infatti, il 2015 è stato un anno nel quale la crescita del commercio internazionale ha permesso, grazie ad un rinnovato slancio ha trainato le esportazioni del settore, ma senza sortire la crescita sperata (-0,5% complessivo) per via della permanenza di elementi frenanti il mercato interno. Infatti, nonostante i piccoli segni di ripresa, la stagnazione del reddito delle famiglie e le incertezze che perdurano nel mercato generale, fanno aumentare i comportamenti cauti sugli acquisti.

Per quanto riguarda le esportazioni, nel 2017 il deprezzamento del dollaro avrà implicazioni negative sulle sull'andamento delle vendite di mobili soprattutto nei paesi emergenti e, in particolare negli USA (principale mercato importatore di mobili ufficio), pur restando positive, bilanciando la parziale ripresa dei consumi interni.

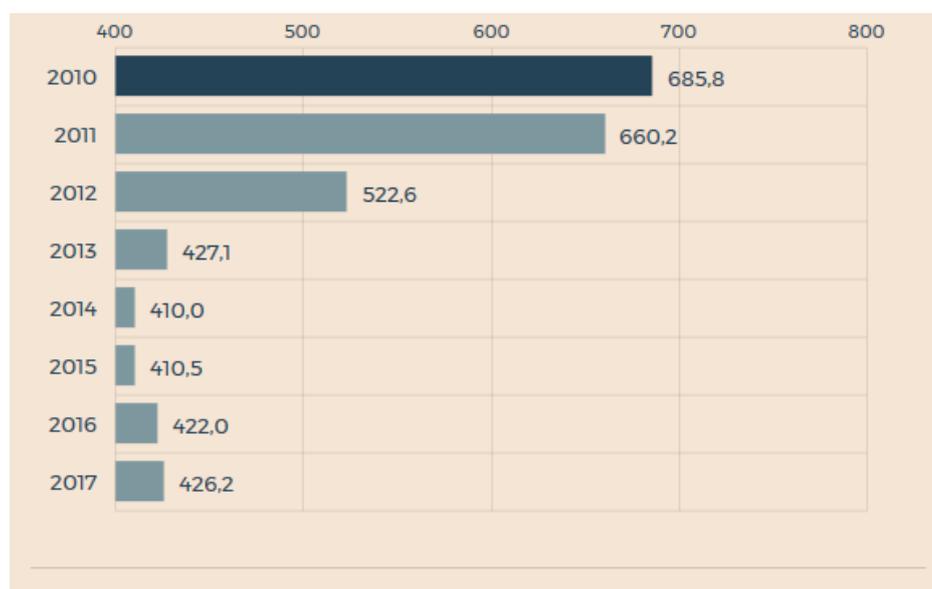


Figura 8: Consumi di mobili per l'ufficio in Italia in milioni di euro e var %. Previsioni 2007. (Fonte: elab. Il Sole 24 Ore su dati Csil)

I più recenti hanno visto nel 2016 la domanda interna di mobili ufficio, arrestare la propria caduta e iniziare a mostrare segnali di ripresa. I consumi interni saranno ancora frenati dall'andamento dell'occupazione e dal tentativo di ricostituire i risparmi, più che di innalzare la propensione al consumo. La domanda estera continuerà invece lungo un sentiero di crescita positiva, nonostante un tonfo previsto e avvenuto dell'export verso il medio oriente nel 2016, determinando una crescita della produzione dell'1,3% a prezzi costanti.

Il sotto-settore dell'arredo ufficio riprenderà (secondo le previsioni per il 2017 forniti dalla CSIL) a crescere sul mercato italiano, per quanto riguarda le importazioni sia per 2016 che per il 2017, segnerà un dato positivo rispetto all'export. A confermare questo andamento, anche i dati di FederlegnoArredo, secondi i quali il settore arredo ufficio nel 2016 ha visto la sua produzione crescere del 7,5% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un valore di 1,2 miliardi. Ma il dato più interessante è l'incremento della produzione destinata al sul mercato Italia, decisamente superiore a quella rivolta all'estero (+2,6%).

Nel 2017 l'economia italiana tornerà a crescere a un ritmo intorno all'1,2% trainata anche dalla domanda interna²³. La ripresa della crescita del reddito disponibile (+1,5% a prezzi costanti), sostenuta da una ripresa dell'occupazione (+0,8%) e da un'inflazione ancora moderata miglioreranno ulteriormente il clima di fiducia delle famiglie. Questo si tradurrà in un aumento del consumo di mobili del 2% a prezzi correnti.



Figura 9 Fonte: elaborazione dati CSIL

Un'ulteriore analisi eseguita da FederlegnoArredo²⁴ testimonia il ritorno del segno positivo per il settore dell'arredo ufficio rispetto agli anni precedenti e per quello del comparto arredo legno in generale. Il valore del comparto è stato calcolato allargando il bacino delle imprese considerate e incrociando i dati Istat con quelli di altri istituti al fine di avere informazioni più complete per l'intero comparto. Il risultato di questa stima è la descrizione esatta di un comparto decisamente più ampio e articolato rispetto al passato. Le dimensioni del macrosistema legno-arredo, comprensivo del commercio di legno e legname, ha raggiunto un fatturato di 39,7 miliardi nel 2014 ed è arrivato a 40,7 miliardi nel 2015, contando 81.500 aziende che danno lavoro a 326.500 persone.

La parte più importante all'interno della filiera integrata di piccoli artigiani, spetta proprio al comparto italiano dell'arredamento, che è secondo al mondo per esportazioni (alle spalle della Cina) e da solo vale 24,9 miliardi e nel 2015 è cresciuto del 3,5%, grazie soprattutto alle esportazioni (+5,8%, a quota 12,4 miliardi), ma anche al mercato interno (11,6 miliardi, con un +1% sul 2014). Il settore arredo è anche quello che conta al suo interno il maggior numero di società di capitali, dunque di dimensioni maggiori, per le quali è più facile esportare e che per questo sono state capaci di reagire meglio di altre alla crisi degli ultimi anni. Il comparto del legno e dell'edilizia-arredo è più orientato al mercato interno, che in Italia genera oltre 7,5 miliardi su un totale di 13 miliardi di fatturato. Il mercato del commercio di legno e legname vale quasi 2,8 miliardi e anch'esso nel 2015 ha registrato un aumento.

²³ È del 13 settembre la notizia che CONFINDUSTRIA ha rivisto al rialzo i dati del PIL italiano dall'iniziale 1,2% all'1,5%, notizia presente sul sito www.confindustria.it e riportata, tra gli altri sul sito www.ilsole24ore.it.

²⁴ la Federazione che rappresenta le aziende del comparto e organizza il Salone del Mobile (la più importante fiera e punto d'incontro, a livello mondiale, per gli operatori del settore casa-arredamento)

Le prospettive per il 2016 sono positive per tutta la filiera, c'è un atteso consolidamento di alcune dinamiche già avviate nel 2015, tra cui una ripartenza del settore costruzioni e la conferma di alcuni incentivi fiscali per le ristrutturazioni e l'acquisto di mobili.

Per quanto riguarda lo specifico settore dell'arredo ufficio, per il 2017 la CSIL prevede un aumento della produzione attorno al 3%, con un mercato interno ancora in espansione attorno all'1%, nonostante resistano previsioni nebulose sui mercati più promettenti, anche per questioni di natura geopolitica come l'Iran, che al momento non rappresenta volumi particolarmente elevati, ma che ha grandi potenzialità, ora messe a rischio dalle frizioni con la nuova amministrazione degli Stati Uniti²⁵. Insomma, nonostante la crescita del commercio internazionale stagnerà per tutto l'anno in corso, con effetti anche sulle esportazioni italiane il miglioramento registrato dall'economia italiana ha, di fatto invertito la tendenza del mercato interno, frenato la caduta. Nonostante questo, però, sempre secondo il report di CSIL, gli investimenti delle imprese sono ancora molto limitati e hanno iniziato a presentare i primi effetti sul comparto solo nel 2016 per poi perdere slancio già nel 2017²⁶.

Per provare a tracciare una prima conclusione per quanto attiene al comparto italiano del mercato del legno arredo in generale e dell'arredo ufficio in particolare, si possono confermare le prime impressioni tratte, ovvero, che negli ultimi vent'anni ci sono stati importanti progressi nel settore del Made in Italy, che i produttori hanno individuato nel prodotto il loro fattore fondamentale di successo competitivo grazie anche allo sviluppo del design nei prodotti di arredamento. Oggi, a fronte della complessità dell'ambiente competitivo, devono uscire da un orientamento al prodotto che ha progressivamente assunto elementi di autoreferenzialità, per adottare un più articolato e complesso orientamento al marketing²⁷. L'ambiente competitivo che i produttori e i distributori di beni di arredamento devono fronteggiare è caratterizzato da una crescente complessità²⁸. Il fenomeno è determinato da almeno tre concause:

1. L'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario della competizione globale;
2. L'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità delle aspettative e delle preferenze dei consumatori;
3. Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il prolungato andamento favorevole della domanda di beni di arredamento nel mercato nazionale ha certamente messo a nudo alcuni elementi di fragilità competitiva connessi all'elevatissima frammentazione dell'offerta

²⁵ Previsioni per il 2017 effettuate dal Centro di ricerche e studi economici CSIL che ha presentato in anteprima i **dati macroeconomici più significativi dell'annuale Rapporto di Previsione del Mercato del Mobile/Arredo in Italia e nel Mondo 2017 nel seminario promosso a Milano il 29/11/2016. Per approfondire i dati di cui si è discusso si rimanda alla lettura di previsione del report reperibile attraverso il sito del centro ricerche.**

²⁶ Ibidem.

²⁷ Sulle spinte all'internazionalizzazione e sui metodi di contrasto alla globalizzazione adottati dalle imprese italiane del settore dell'arredo in generale e del mobile ufficio in particolare, vedi infra, Capitolo uno.

²⁸ Per una più accurata descrizione della crescente complessità dei mercati si rimanda alla lettura, tra gli altri, di L. Macchia, *La strategia aziendale nei mercati complessi, dai modelli di base alle visioni di frontiera*, Franco Angeli, Milano 2010.

produttiva e di quella distributiva che caratterizza il settore in Italia. Si è fatta pertanto più intensa la concorrenza orizzontale tra i produttori di mobili e, allo stadio successivo, tra i distributori di mobili²⁹.

Le imprese si confrontano con un duplice problema:

- Evitare che la predominante proiezione sui mercati esteri possa generare un calo nel presidio del mercato nazionale;
- Come strutturare la presenza nei mercati esteri, mantenendo il vantaggio competitivo sostenibile nel medio periodo.

Come analizzato nel capitolo precedente, in questa sede appare opportuno ribadire che a seguito della globalizzazione, il settore dell'arredamento, in particolare la domanda dei prodotti afferenti alla fascia di qualità bassa e medio-bassa, nei mercati tedesco e francese, i più significativi per l'export del settore arredo italiano, è stata oggetto di una rapida penetrazione da parte ultra competitivi come la Cina e l'India che hanno eroso i margini di profitto dei produttori italiani presenti sul mercato.

La conseguenza è stata il tendenziale e generalizzato riposizionamento nei segmenti medi e medio-alti del mercato, processo favorito grazie al traino del comparto moda, il settore pioniere del made in Italy³⁰.

La globalizzazione ha coinvolto però non solo la parte produttiva, ma anche quella distributiva, si pensi all'imponenza dell'ingresso nella rete di distribuzione di concorrenti nel ramo della progettazione/distribuzione come Ikea.

Questo ha provocato un'inevitabile evoluzione del quadro concorrenziale già descritta approfonditamente nel capitolo precedente che, come evidenziato, ha avviato una fase di selezione competitiva, con due processi di maggior importanza che in questa sede pare opportuno ribadire:

1. La nascita e la crescita di percorsi di sviluppo imprenditoriali focalizzati sulla diversificazione della gamma, dall'incremento dei volumi e da una crescente proiezione internazionale della catena del valore, sia in termini di delocalizzazione, che in termini di aumento delle quote di mercato;
2. In secondo luogo, diverse imprese di piccole dimensioni hanno ricercato formule competitive a più elevata sostenibilità. Alcune si sono riposizionate nella fascia alta del mercato, puntando sulla qualità dei materiali, l'innovazione di prodotto e un design avanzato. In questo caso, l'obiettivo perseguito è stato

²⁹ R. Grandinetti, Prospettive evolutive del settore italiano dell'arredamento: made in Italy e relation marketing, papers reperibile al seguente link <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2002/Materiali/Paper/It/Grandinetti.pdf>, pubblicazione della conferenza dell'EAP tenutasi a Gennaio 2002.

³⁰ Per un approfondimento si rimanda all'analisi generale della situazione del mobile in Italia presentata in R. Grandinetti, G. Passon, La situazione e le prospettive del distretto della sedia, commissionato e pubblicato dalla CCIAA di Udine e scaricabile gratuitamente dal sito www.ud.camcom.it.

quello di rendere più ampio il vertice della piramide che rappresenta la distribuzione dell'offerta per fasce di prezzo-qualità. Altre hanno sviluppato strategie di nicchia basate su prodotti concepiti per specifiche situazioni d'uso. Anche più frequente è la specializzazione nel segmento contract, dalle catene alberghiere alle navi da crociera. Altre imprese hanno maturato una competenza specifica per particolari mercati-paese. Si sono create, infine, poche ma interessanti costruzioni di reti aziendali, attraverso il coordinamento orizzontale tra piccole imprese produttrici in campo commerciale nel tentativo di costituire un'alternativa valida e credibile ai consorzi pubblici per operare nel campo della promozione e della vendita.

In base a quanto evidenziato fino ad ora, possiamo dunque evidenziare come:

Il tratto comune delle formule indicate è il rafforzamento dei fattori che attengono all'area del prodotto-servizio: qualità intrinseca e design dei prodotti, offerta di varietà anche nell'ambito di gamme specializzate, livello di servizio ai clienti, in termini soprattutto di affidabilità, tempi di consegna, disponibilità e flessibilità nel rapporto³¹.

Particolarmente importante è stato anche l'utilizzo del cosiddetto social media marketing, attraverso il quale le imprese sono state in grado di instaurare un rapporto diretto con il cliente, sia nel momento della progettazione che del lancio dei nuovi prodotti. I canali social, hanno contribuito molto anche ad aumentare i rapporti post-vendita, fondamentali se si vuole cercare di fidelizzare i clienti³².

In relazione all'importanza dei rapporti impresa-cliente, produttori e distributori sono oggi costretti a confrontarsi con un consumatore mediamente più maturo, più innovativo, meno decifrabile sulla base degli usuali schemi descrittivi e ancor meno dei troppi luoghi comuni diffusi nel settore dell'arredamento. Secondo quanto descritto da Grandinetti, Pilotti e Zaghi, già dalla prima metà degli anni novanta, il "nuovo consumatore" sembra possedere alcuni tratti caratteristici:

- Maggiore propensione all'investimento informativo;
- Maggiore attenzione e preparazione nel riconoscere le differenze di offerta e nel valutare il rapporto prezzo/qualità;

³¹ R. Grandinetti, Prospettive evolutive del settore italiano dell'arredamento: made in Italy e relation marketing, papers reperibile al seguente link <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2002/Materiali/Paper/It/Grandinetti.pdf>, pubblicazione della conferenza dell'EAP tenutasi a Gennaio 2002.

³² Sull'importanza del social media marketing per le imprese, si rimanda come approfondimento alla lettura, fra gli altri di G. Di Fraia (a cura di), Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0, Hoepli, Milano 2011.

- Sensibilità alle novità non banali, quando viene decisa la spesa di nuovo impianto, di rinnovamento o di singole sostituzioni;
- Maggiore propensione a riconoscere valore ai servizi che integrano l'acquisto del bene materiale;
- Orientamento a richiedere soluzioni personalizzate, per risolvere in modo appropriato esigenze specifiche o semplicemente per differenziarsi dagli altri;
- Difficile assegnazione dei singoli consumatori ad un qualche segmento, a fronte dei tradizionali criteri di segmentazione della domanda³³;

Le nuove conoscenze e i nuovi standard di domanda fanno, dunque aumentare il livello di complessità della stessa, per rispondere efficacemente, ci sarebbe bisogno di una conoscenza e di una ricerca che ancora appaiono insufficienti dal punto di vista dell'offerta. Per fornire un esempio, si pensi agli approcci del marketing management, come la segmentazione per stili di vita o la benefit segmentation, che hanno ormai un utilizzo consolidato in diversi settori, come, ad esempio nella moda, che ancora hanno una scarsa applicazione nel settore del mobile in generale e in quello del mobile ufficio in particolare.

Queste mancanze hanno favorito, da un lato, la prevalenza di criteri di distinzione tra prodotti in base allo stile (classico e moderno) e sui contenuti di design, lasciando però, dall'altro, una visione del mondo della domanda e dei consumatori dell'arredo ufficio come una realtà indistinta. Restano quasi sconosciuti i servizi post vendita e il coinvolgimento del cliente nella progettazione del prodotto. In questo modo, il nuovo cliente, in particolar modo il millennials, non si sente coinvolto, non viene "fidelizzato, non partecipa agli eventi lancio che oggi, attraverso i social sono la principale risorsa per creare un brand nazionale ed internazionale di livello.

³³ Per un approfondimento sulle nuove interazioni fra produzione-distribuzione e clientela nel settore del mobile, cfr. Grandinetti R., Pilotti L., Zagli K., I rapporti fra industria-distribuzione del settore del mobile in Italia e in Europa. Conflitto, collaborazione, interazione, Giappichelli, Torino 1994.

Ripartizione investimenti della *pubblicità on line* per categoria

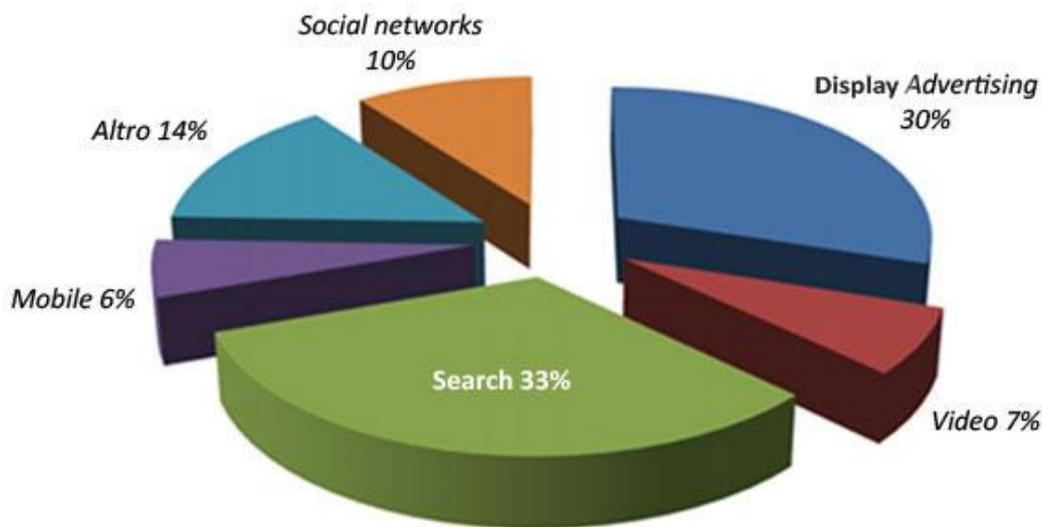


Figura 10 Ripartizioni degli investimenti della pubblicità on line divisi per categoria
realmentemarketing- wordpress.com.it

Del resto i dati aggregati, mostrano come in Italia gli investimenti nella pubblicità online, come il trend generale, siano assolutamente in crescita e di come gli investimenti nel social media marketing, ormai, rappresentano il 10% degli investimenti totali nella pubblicità online.

Rispetto al settore del legno ufficio, una volta creato e strutturato un brand, i social potrebbero contribuire alla sua espansione attraverso una vera e propria ensemble comunicativa, semplice e tremendamente efficace:

- **La pagina aziendale Facebook** diventa il luogo virtuale in cui condividere news di interesse generale fruibili dal pubblico, e proporre sconti, novità, prodotti sia attraverso il traffico organico che quello a pagamento
- **La pagina di brand su Google+** si trasforma in una mappa virtuale per raggiungere fisicamente l'attività del cliente e per tracciare i comportamenti degli utenti sul territorio, offrendo al contempo agli utenti la possibilità di lasciare recensioni sull'azienda
- **Il canale YouTube** prende vita con contenuti immediatamente comprensibili, video tutorial, infografiche, approfondimenti su specifici elementi d'arredo o sulle modalità realizzative di divani e poltrone
- **Il profilo aziendale su Pinterest** è una grande lavagna luminosa virtuale sulla quale "appendere" le immagini più belle delle collezioni dell'azienda, identificarle con contenuti di interesse e linkarle direttamente alle schede tecniche sul sito web, intercettando un'utenza particolarmente interessata all'Interior Design
- **La pagina aziendale su LinkedIn** è infine il veicolo più professionale per entrare in contatto con professionisti e partner, ricercare nuovi dipendenti e collaboratori, espandere la propria attività all'estero

attraverso il contatto diretto con figure di interesse, partecipare a discussioni e approfondimenti su gruppi di settore³⁴.

Un comportamento simile sui social, permetterebbe di aumentare la visibilità on-line del brand, garantendo agli utenti la possibilità di conoscere meglio i prodotti, di parlare direttamente con i suoi referenti, entrando nel mondo di quella azienda, misurandosi con le caratteristiche che la rendono unica.

Solo negli ultimi anni le imprese del settore più orientate al mercato hanno iniziato a colmare il ritardo. Soltanto entrando consapevolmente e con capacità nel nuovo universo social, si possono combattere efficacemente le distorsioni che caratterizzano i rapporti con i clienti che, in assenza di tale svolta, mostrano processi di produzione “invisibili”, scarso coinvolgimento dei consumatori e rigidità strutturale di gestione, nel punto vendita, di rapporto con il consumatore, in particolare per quanto attiene ai servizi post-vendita.

Sembra dunque possibile affermare che:

Il rafforzamento delle conoscenze e delle relazioni di marketing costituisce in effetti la principale sfida che il settore italiano dell’arredamento ha di fronte. I produttori di mobili sono passati da una logica di modelli chiusi, o a varietà limitata in ciascuna linea di prodotto, alla logica dei programmi aperti, con una radicale trasformazione del concetto di profondità della gamma³⁵.

Un programma di arredamento è un insieme di prodotti, la cui profondità è data dal poter portare ad offrire un numero elevato di soluzioni di arredamento. Questo permette l’ingresso nei canali della cosiddetta “mass customization”, cioè della produzione di beni e servizi personalizzati, a costi accessibili, destinati ad un pubblico di consumatori “di massa” anche se localizzati nei principali paesi industrializzati³⁶.

Ma come si caratterizza un programma d’arredamento?

Per fornire una descrizione capace di offrire una risposta a questo interrogativo, possiamo affermare che un programma di arredamento è composto da:

- La scelta dello stile, una parte costante in tutti i prodotti offerti che, collegata alla differenziazione della domanda, gli conferisce una precisa identità e consente a chiunque guardo un prodotto di riconoscerne immediatamente il produttore.
- La parte variabile, ovvero la possibilità di abbinare colori, dimensioni, materiali, finiture, customizzando il prodotto in base alla preferenza personale. Tali soluzioni, possono riguardare l’aspetto generale come i

³⁴ Una semplice guida su come entrare nei canali social per migliorare la visibilità di un’azienda/negozio di arredamento è reperibile al seguente link: <https://blog.naxa.ws/blog-promozione-sito-web/social-media-marketing-negozio-di-arredamento>.

³⁵ R. Grandinetti M. Chiarvesio P. Guerra R. Tabacco, Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell’arredamento. Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave, reperibile gratuitamente al link http://www.monitorsettori.it/filca/documenti/politiche_commerciali_arredamento.pdf.

³⁶ Ibidem.

singoli moduli e prodotti che rientrano nelle soluzioni di arredo. A questa diversificazione, si quali si aggiunge anche un'ulteriore possibilità di diversificazione data dalla componibilità di taluni arredi. Si pensi, a titolo d'esempio, nell'arredare un ufficio a quante sono le possibilità di selezioni di dimensione, forma, colore e generali di una libreria, una scrivania, o dei restanti componenti)³⁷.

Questa strategia di prodotto consente dunque di accrescere l'offerta di varietà rendendola praticamente individuale anche se di massa. In questo modo, il programma di arredamento diventa la vendita di un prodotto virtuale:

1. Un prodotto è virtuale perché è astratto, e, per diventare reale, deve essere ordinato dal cliente. Un processo di produzione che, in questo senso, richiede un'attivazione che avviene lontano dalla fabbrica, nel punto vendita, quindi, a valle del processo;
2. L'astrazione del prodotto consente di avere non una, ma una molteplicità di realizzazioni, in base ai gusti del cliente e dalle scelte che esso effettua.

Questo comporta una modifica strutturale del concetto stesso di produzione del mobile arredo, che, di fatto, elimina il vecchio "deposito dei prodotti pronti alla distribuzione" e che si orienta su una produzione in base all'ordine.

Questo sviluppo, solo pochi anni fa impensabile, è oggi realizzabile grazie al rapidissimo avanzamento della tecnologia legato alla produzione, con l'avvenuta introduzione nel settore delle tecnologie dell'automazione flessibile, della progettazione modulare attraverso nuovi software di design, in breve, dallo sviluppo delle tecniche di produzione just in time³⁸.

Il futuro appare andare ancora maggiormente in questa direzione, l'apertura di siti aziendali, pagine social e sistemi di e-commerce, in cui sono scaricabili app di configurazione del prodotto ne sono la prova. IKEA, come altre grandi catene di distribuzione, ha un'app per smartphone, pc e tablet che permette la progettazione degli ambienti da arredare in 3D. Attraverso la medesima applicazione è possibile anche personalizzare ciascun componente di qualunque pezzo selezionato, inviare il progetto, ordinare ed acquistare il prodotto, concordando anche trasporto e consegna.

Ovviamente, non tutti i produttori si interfacciano col marketing telematico e con la rete allo stesso modo. Per alcuni vale ancora la vecchia concezione di internet come mero spazio pubblicitario oppure come occasione per la diffusione del catalogo o il lancio di una linea. Un utilizzo come questo, non ha differenze

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem.

rilevanti dalla comunicazione veicolata attraverso i media tradizionali e sembra non sfruttare appieno le possibilità che la rete oggi sembra offrire³⁹.

Per un settore come quello dell'arredo, e il successo di strategie di rete come quelle del colosso svedese ne sono un esempio non trascurabile, sfruttare al meglio i social network è fondamentale. Significa avere un canale diretto che permette all'impresa di interagire con il potenziale cliente, di comprenderne i gusti, di offrirgli prodotti non attraverso la mediazione di un venditore, quindi con modalità più articolate rispetto a quelle consentite dalle usuali tecniche di direct marketing.

A conclusione di questa breve disamina, sulle possibilità di vincere le sfide lanciate da un mercato complesso e stretto da una crisi internazionale, non si può tralasciare un ultimo elemento, fondamentale per il successo del made in Italy del mobile, il fattore "design". Il settore del mobile, grazie alla sinergia positiva che è andata creandosi nel tempo fra imprenditori, architetti e designer si è trasformato.

I produttori investendo nella ricerca del design e dell'ingegnerizzazione del prodotto, hanno creato un vero e proprio trend industriale, un marchio che ha creato la domanda dei prodotti italiani nel mondo, cui hanno contribuito anche le cosiddette imprese follower (quelle che seguono le mode adattandosi ed uniformandosi allo stile innovativo delle imprese leader) che hanno esportato prodotti improntati a stile e design contribuendo alla diffusione su tutto il pianeta dello style italiano.

Questo, come dimostra anche il caso aziendale che verrà esposto nel capitolo successivo, ha creato una modifica anche nelle strutture organizzative delle aziende di produzione. Ogni azienda innovatrice, infatti, intrattiene collaborazioni stabili con designer e architetti specializzati e l'allargamento del numero dei collaboratori è indipendente dalla gamma dei prodotti offerti poiché anche aziende specializzate ricorrono a molteplici designer per alimentare il processo innovativo.

2.1.1 Il problema dell'imitazione nel settore arredo ufficio.

Una delle tante sfide che deve affrontare l'industria italiana del mobile ufficio, come del resto l'intero mondo del made in Italy, è quello di elaborare strategie efficaci per difendersi dalle imitazioni. Nel settore dell'arredamento, in generale, e il sotto-settore arredo ufficio non fa eccezione, l'imitazione è una delle caratteristiche strutturali di questo settore. Essa è dovuta principalmente a sei motivi:

1. All'influenza che subisce il mobile rispetto alle mode del momento;
2. Mancanza di creatività;
3. La paura del rischio che porta più facilmente ad adottare soluzioni di successo piuttosto che ricercare e lanciare prodotti innovativi che potrebbero non funzionare;

³⁹ Ibidem.

4. L'imitazione del Made in Italy porta alla possibilità di fornire prodotti a livelli qualitativi accettabili ad un prezzo molto più basso (mancando l'investimento nella ricerca e nel design) ha fatto la fortuna di molte imprese straniere;
5. Tentativo di mantenere un trend di mercato copiando intere linee produttive, in particolare all'interno delle stesse aree geografiche di produzione;
6. L'esplosione delle produzioni, del mercato immobiliare mondiale (non solo la contrazione italiana) che ha fatto sì che in Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica ci fosse un notevole incremento delle produzioni;

La pressione per uscire con nuove collezioni almeno annuali porta ad una velocizzazione dei processi tale per cui o si cerca di imitare il leader o si è fuori dal mercato. Questo limita anche le scelte innovative dei retailers, che non possono far altro che uniformarsi al trend.

Il design così diventa vittima del marketing costretto a seguire le onde del mercato e ciò porta le imprese manifatturiere (di qualsiasi gamma di prezzo) ad andare naturalmente verso uno stile globale, uniforme e condiviso (tutti imitano tutti, tutte le collezioni sembrano uguali agli occhi degli interior designer e degli architetti). Per difendersi dalle imitazioni bisogna necessariamente aumentare il valore percepito di filiera, poter creare un sistema di generazione di contatti commerciali centralizzato per poi smistarlo ai distributori. E' importante:

- Posizionarsi in maniera differente e migliore nella mente del cliente;
- Offrigli qualcosa di utile, qualcosa di immediatamente "godibile" dal cliente;
- Far capire al cliente quali risultati può ottenere con il prodotto proposto;
- Crearsi una anagrafica dei potenziali contatti;
- Portare il cliente dai propri rivenditori.

Si deve creare quindi un potente sistema di informazioni che il potenziale cliente sarà felice di ricevere senza rischiare che i concorrenti possono anticipare ogni mossa. Uno dei punti forti del nostro Paese è proprio il Salone del Mobile di Milano, che ogni anno ospita la più importante fiera, a livello mondiale, per gli operatori del settore casa-arredamento.

2.2 Il mobile ufficio in Europa

Analizzata approfonditamente la situazione Italiana, utilizzando è possibile, incrociando sempre i dati disponibili analizzare il settore dell'arredo ufficio in relazione a quello dell'arredo in generale in Europa. Accanto ai dati sul mercato europeo generale del mobile ufficio e quelli sulle esportazioni italiane nell'UE, forniti da FEDERLEGNO utilizzeremo i dati ITTO per fare il punto sul mercato del mobile in Europa⁴⁰.

Dopo il periodo di debolezza attraversato soprattutto tra il 2012 ed il 2013, i dati Eurostat dimostrano che la produzione di mobili nella UE è in lenta ripresa. Nel 2015, infatti, l'indice di volume di produzione è stato di circa 1,6% sopra il livello di riferimento del 2010: è la prima volta dall'inizio del 2012 che viene superato il livello di produzione pre-crisi (figura 11)

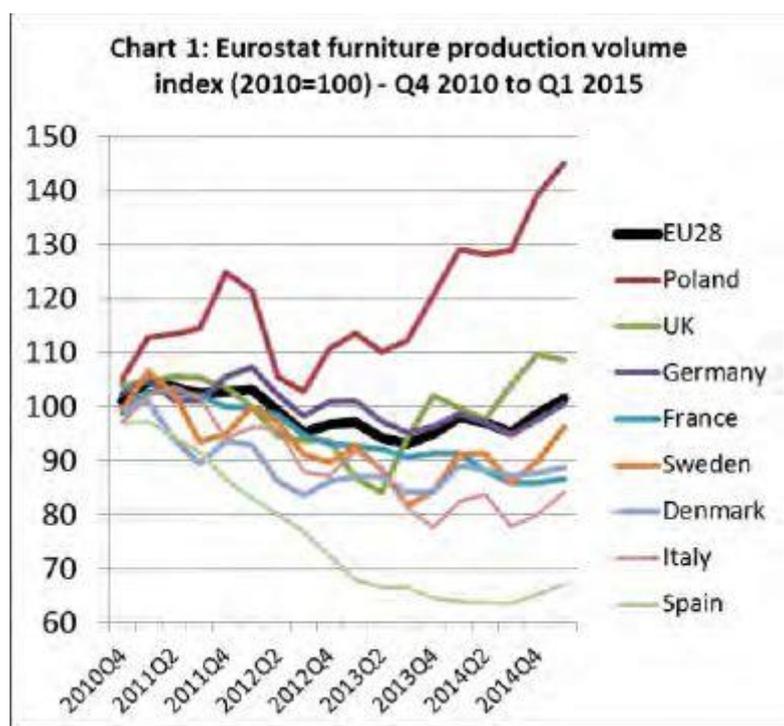


Figura 11:Fig.1 Indice di produzione Eurostat reperibile in Italian-directory.

I tre maggiori paesi produttori di mobili – Italia, Germania e Polonia – tutti hanno incrementato i loro volumi nel 2014 e nel primo 2015. In particolare in Polonia, la crescita nello scorso anno e nel primo periodo del 2015 è stata notevole. Per quanto attiene invece al sotto-settore del mobile ufficio (figura 12) fatta eccezione per la Spagna che segna una crescita ma che rimane essenzialmente lontana dai livelli di produzione del 2010 (107 milioni di euro a fronte dei 120 del 2010), il trend di graduale crescita e di superamento dei dati pre-crisi è generalizzato, in particolare nei tre maggiori produttori (Germania, Francia Danimarca e, come visto precedentemente, Italia – quest'ultima non presente in tabella).

⁴⁰ Gli ultimi dati disponibili sono quelli del 2016 che analizzano il mercato 2015

EUROPA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	FCI
AUSTRIA	111.109.610	128.169.510	125.873.080	127.359.710	127.758.230	134.253.206	133.564.251	D, RPC
BELGIO	163.583.730	179.524.340	173.240.760	151.162.450	163.467.730	151.113.907	167.390.543	TK, D
DANIMARCA	84.149.580	88.354.780	86.068.160	90.406.200	94.690.660	97.205.150	95.080.985	S, RPC
FRANCIA	370.231.070	338.937.140	348.932.080	327.472.350	341.398.870	378.607.090	412.795.916	I, D
GERMANIA	337.935.230	365.777.100	393.469.970	388.473.690	409.302.220	454.990.120	458.836.989	RPC, PL
PAESI BASSI	235.563.937	237.400.525	223.164.217	199.766.552	213.025.658	240.515.590	253.193.830	D, RPC
SPAGNA	120.715.510	96.244.660	89.850.960	81.224.580	108.468.950	106.089.837	107.147.517	RPC, D
SVIZZERA	152.711.594	171.174.703	164.973.938	166.119.138	170.260.316	196.545.011	187.426.372	D, I
UK	271.909.250	259.602.360	279.312.890	273.399.370	307.437.140	356.733.532	341.453.839	RPC, D
POLONIA	44.464.850	49.568.820	56.141.480	61.572.880	77.430.850	86.313.285	89.126.608	RPC, D
RUSSIA	122.579.611	152.672.169	165.986.920	157.758.979	168.319.387	109.672.350	78.022.017	RPC, D

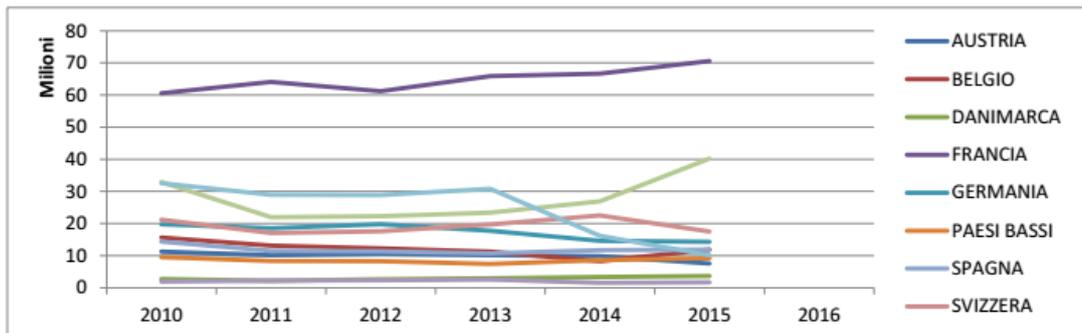


Figura 12: Dati produzione mobili ufficio in Europa per singolo paese, Fonte: FERLEGNO

2.2.1 La Polonia

Nel primo trimestre del 2015, la produzione del settore mobile generico polacca è stata del 45% superiore al livello di riferimento 2010. L'edizione dedicata al mobile della newsletter tedesca EUWID attesta che i produttori polacchi hanno, nel 2014 esportato il 78% della loro produzione. Circa l'80% delle esportazioni è andato verso altri paesi della UE, con la Germania in testa, seguita da Francia, Repubblica Ceca, Belgio e UK. A dare slancio a questa impennata di produzione ed esportazione, ha contribuito non poco il sotto-settore del mobile ufficio, infatti, come facilmente verificabile in base alla tabella presente in figura 12, il valore della produzione del mobile ufficio polacco è passato nel triennio 2012-2015, da poco più di 56 milioni di euro a oltre 86 milioni, un incremento superiore al 50% della produzione. Un ulteriore aumento, secondo i dati FEDERLEGNO, anche se di "soli" 3 milioni di euro sarebbe stato registrato nel 2016 (ma i dati sono ancora provvisori) e la previsione per il 2017 vede la produzione polacca del mobile ufficio ancora in crescita.

2.2.2 La Germania

La tendenza nella produzione di mobili tedesca è stata assolutamente in linea con la tendenza generale della EU nel corso degli ultimi quattro anni. La produzione tedesca sta crescendo lentamente dalla fine del 2013. L'industria del mobile in Germania, tuttavia, subisce la pressione di prodotti meno costosi provenienti soprattutto da Polonia e Cina, sia sul mercato interno che in quello estero. Tuttavia, in una certa misura, i

produttori tedeschi beneficiano in patria di un robusto settore delle costruzioni e di una relativamente forte fiducia dei consumatori, così come di un certo recupero in diversi mercati europei d'esportazione. L'industria del mobile tedesca per la cucina, ad esempio, ha visto un trend positivo nel 2014 e inizio 2015, sia nel mercato interno che in diversi mercati europei. Secondo la federazione tedesca dell'industria del mobile VDM, in Germania prevale una tendenza per mobili da cucina di qualità superiore e prezzi ragionevoli. In particolare, l'esportazione nei mercati nella regione del Benelux, l'anno scorso ha registrato un rimbalzo. Il trend positivo per i produttori tedeschi di mobili da cucina è continuato anche nei primi due mesi del 2015, secondo EUWID, con un aumento di fatturato di circa 1,3%.

Per quanto attiene al mobile ufficio, la Germania, primo produttore europeo (Figura 12, dati presenti in tabella), segna una crescita costante, con la sola eccezione del 2013, in cui la produzione nel sotto-settore dell'arredo d'ufficio ha subito un calo. Oggi, i Tedeschi, hanno un volume di produzione di 458 milioni di euro, oltre 15° in più rispetto al 2010.

2.2.3 L'Italia

La produzione italiana di mobili dopo essere precipitata verso la metà del 2014, ha ripreso nuovamente velocità nell'ultimo trimestre del 2014 e primo trimestre 2015. EUWID segnala che i produttori italiani hanno registrato buoni incrementi nelle vendite di esportazione verso la fine del 2014, soprattutto in paesi extra-europei come USA, Cina, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti. Nel mercato interno, secondo FederLegno-Arredo, i produttori italiani hanno beneficiato delle agevolazioni fiscali per i lavori di ristrutturazione, che includono un bonus extra per i mobili.

Per quanto attiene l'export nei Paesi Europei (Figura 13) l'Italia si conferma il primo esportatore verso la Francia anche se il volume d'affari complessivo è ancora lontano dai livelli del 2010.

La Francia

La Francia per quanto riguarda il settore mobile ufficio va menzionata in quanto, dopo la Germania, con un volume d'affari complessivo di 412 milioni e un aumento di oltre 50 milioni di euro rispetto al 2010 risulta essere dopo la Germania e l'Italia il paese con il volume d'affari connesso al settore maggiore d'Europa (cfr. dati Figura 12).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AUSTRIA	9.874.310	11.236.360	10.108.740	10.620.060	10.109.080	9.834.920	7.593.919
BELGIO	13.393.560	15.648.010	13.153.910	12.280.950	11.232.980	8.264.658	11.847.314
DANIMARCA	1.388.070	2.686.980	2.143.080	2.624.110	2.968.920	3.354.332	3.635.435
FRANCIA	79.044.100	60.565.260	64.070.200	61.192.760	65.896.580	66.664.001	70.553.428
GERMANIA	15.802.780	19.762.710	18.542.060	19.734.630	17.716.390	14.568.540	14.298.947
PAESI B.	8.236.610	9.476.710	8.312.260	8.269.160	7.375.650	8.592.658	9.210.036
SPAGNA	29.758.160	14.337.580	11.491.120	11.314.850	10.700.440	11.722.661	11.878.553
SVIZZERA	18.131.987	21.201.889	17.032.778	17.575.152	19.724.890	22.496.068	17.533.893
UK	23.602.990	32.908.190	21.933.680	22.288.520	23.389.080	26.867.662	40.222.256
POLONIA	1.564.040	1.907.890	2.248.730	2.322.610	2.518.730	1.515.529	1.690.164
RUSSIA	32.679.850	32.513.250	28.943.500	28.827.330	30.783.160	16.146.802	10.159.912

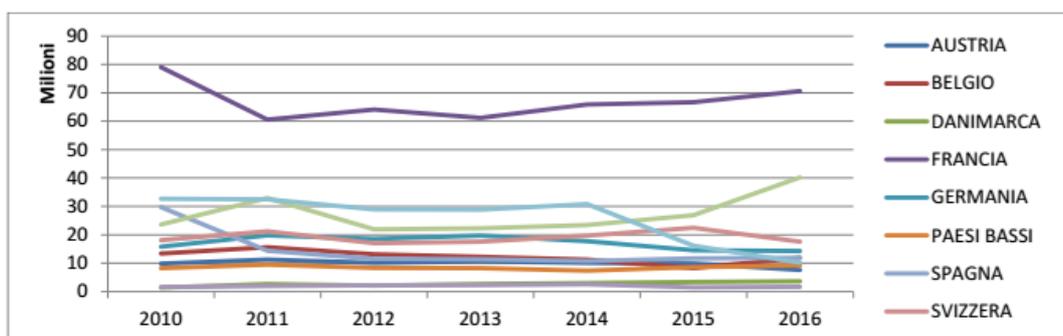


Figura 13: esportazione del mobile ufficio dall'Italia nei paesi europei, divisi per paese. Fonte: FEDERLEGNO

2.3 Diminuzione dell'avanzo commerciale di mobili in legno in EU

La Fig.14 illustra la tendenza nella bilancia commerciale UE di mobili in legno usando dati a media mobile su 12 mesi tra gennaio 2010 e marzo 2015. Questa media è calcolata per ogni mese mediando le importazioni o esportazioni mensili sui precedenti 12 mesi.

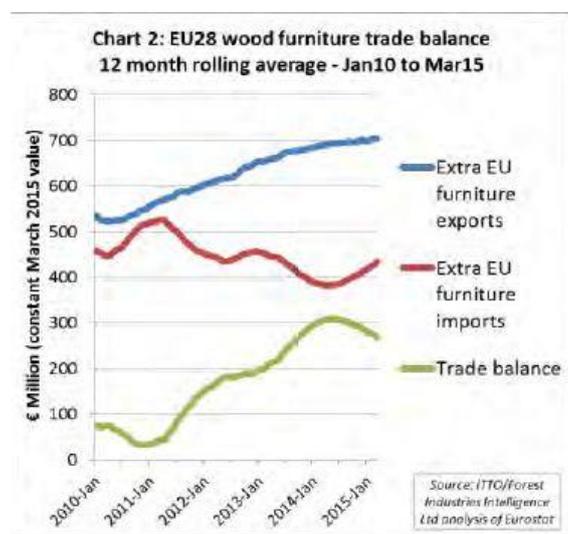


Figura 14: Media mobile su 12 mesi della bilancia commerciale EU28

Nel settore dell'arredo ufficio, la situazione non si discosta, nonostante la forte tendenza all'importazione, soprattutto dalla Cina. Questo grazie all'aumento di produzione e di esportazione all'interno del mercato europeo di produzione come quella polacca e il sostanziale trend di crescita dell'export negli altri paesi (Italia inclusa).

FEDERLEGNO

TOP 10 IMPORT MONDIALE

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	CFI
USA	1.305.649.366	1.350.920.000	1.630.789.969	1.601.482.980	1.711.317.343	2.197.950.830	2.313.221.432	RPC, CN
GERMANIA	337.935.230	365.777.100	393.469.970	388.473.690	409.302.220	454.990.120	458.836.989	RPC, PL
FRANCIA	370.231.070	338.937.140	348.932.080	327.472.350	341.398.870	378.607.090	412.795.916	I, D
CANADA	262.314.003	290.682.812	359.634.313	323.009.421	333.674.551	366.921.981	365.947.174	USA, RPC
UK	271.909.250	259.602.360	279.312.890	273.399.370	307.437.140	356.733.532	341.453.839	RPC, D
PAESI B.	235.563.937	237.400.525	223.164.217	199.766.552	213.025.658	240.515.590	253.193.830	D, RPC
SVIZZERA	152.711.594	171.174.703	164.973.938	166.119.138	170.260.316	196.545.011	187.426.372	D, I
GIAPPONE	117.670.757	126.673.641	157.021.749	148.381.425	156.994.006	168.634.363	187.155.469	RPC, TW
EAU	115.300.459	128.881.494	157.169.050	172.955.375	192.065.090	214.234.607	168.179.274	RPC, I
BELGIO	163.583.730	179.524.340	173.240.760	151.162.450	163.467.730	151.113.907	167.390.543	TK, D

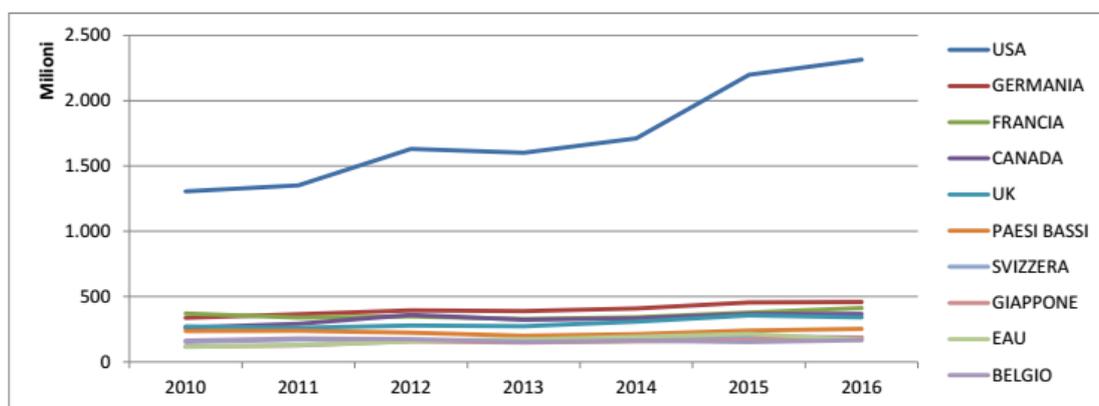


Figura 15: I dieci paesi maggiori importatori di arredo ufficio al mondo. Fonte: FEDERLEGNO

Per quanto riguarda il mercato del legno in generale, guardando i dati delle importazioni sul settore, balza agli occhi un aumento costante nelle esportazioni EU di mobili in legno nel quadriennio 2011-2015.

Ciò è parzialmente dovuto ad un aumento delle consegne di mobili in legno dalla Cina, che erano molto diminuite nel 2013, e che invece stanno recuperando negli ultimi mesi. Anche il Vietnam ha nuovamente segnato un aumento delle consegne di mobili in legno in Europa nei primi mesi del 2015.

Questo indebolimento della bilancia commerciale è parzialmente dovuto al miglioramento dei mercati di consumo in diversi paesi UE, soprattutto in Germania e nel Regno Unito, dove il settore delle costruzioni è stato piuttosto forte nel 2014 e inizio 2015⁴¹.

Il recente calo seguito dal successivo recupero nelle consegne dalla Cina e dal Vietnam può essere parzialmente attribuibile al Regolamento UE sul legno (EUTR, EU Timber Regulation). Il brusco calo,

⁴¹ Elaborazione dati FEDERLEGNO ARREDO, riportati anche sul sito della rivista di settore italian directory al link: <https://italian-directory.it/lindustria-del-mobile-in-europa-facciamo-il-punto>.

infatti, si era verificato in coincidenza della entrata in vigore di EUTR nel marzo 2013, ed era dovuto probabilmente alle preoccupazioni europee circa l'affidabilità delle prove fornite dai fornitori cinesi e vietnamiti a dimostrazione dell'origine del legname. Ora che **EUTR** è in vigore da due anni, i compratori europei hanno probabilmente costruito delle catene di fornitura affidate e documentate e si sentono dunque più sicuri sull'importazione di mobili in legno dal di fuori della UE. L'impatto dovuto all'EUTR può essere altresì colto da diverse interviste rilasciate da produttori e rappresentanti della grande distribuzione europea, quali IKEA, Kahrs e B&Q.

EUTR non ha richiesto una importante revisione delle nostre strategie contro il legname illegale. La valutazione del rischio illegalità e due diligence erano già integrate nelle nostre procedure, e tutti stiamo lavorando verso un approvvigionamento sostenibile certificato al 100%. L'EUTR, tuttavia, è stato un forte richiamo al controllo e alla rivalutazione dei sistemi esistenti ed un passo avanti nella comunicazione del rischio illegalità.

L'impatto dell'EUTR può essere ben valutato dalla Fig.3 ove si nota un calo delle importazioni di legno nella seconda metà del 2013, al quale è seguita una stabilizzazione. Nei 12 mesi fino a marzo 2015, il legno costituisce ancora il 53% delle importazioni di mobili, seguito dal metallo con il 38% e con il 3,5% dalla plastica.

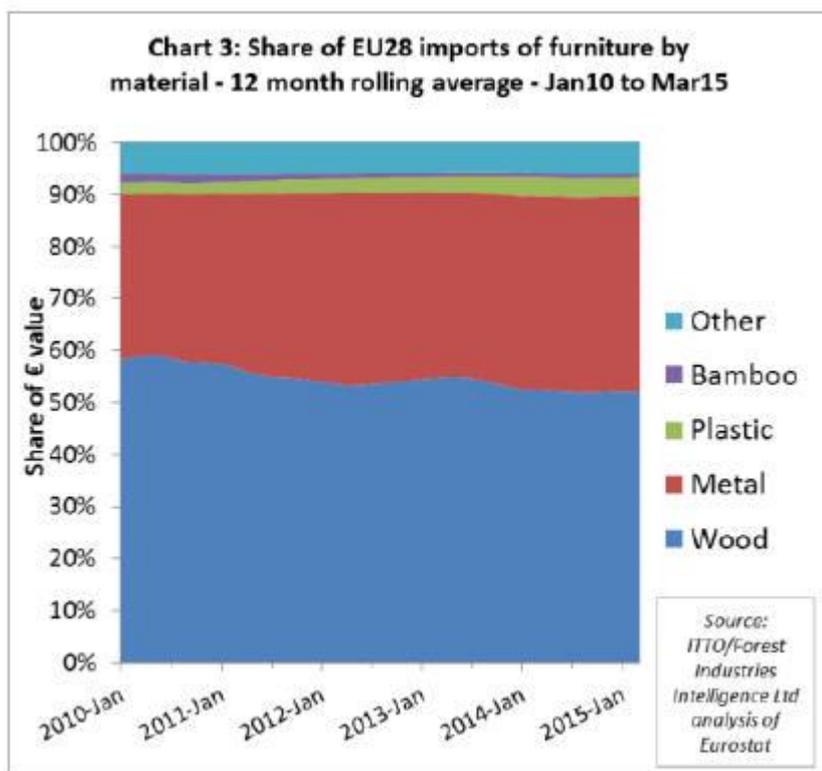


Figura 16: Importazioni di mobili EU28 per materiale, media mobile 12 mesi

Un fattore importante nel recente aumento dell'esportazione dei paesi UE produttori di mobili è la drammatica perdita di valore dell'euro contro il dollaro negli ultimi dodici mesi. L'euro ha perso circa il 16% del valore contro il dollaro tra giugno 2014 e a giugno 2015. Una moneta più debole permette agli

americani di acquistare prodotti europei a un costo “minore”. Questo trend sembra però destinato a fermarsi proprio a causa dell’inversione di tendenza nel rapporto fra le due monete. L’indebolimento della valuta americana si è avuta a partire dall’elezione di Donald Trump a presidente degli Stati Uniti d’America.

La Fig.17, che mostra la tendenza delle importazioni di mobili in legno nell’UE per paese di fornitura utilizzando le medie sui 12 mesi, rivela che il trend precedentemente in costante discesa è cambiato verso la fine del 2014. Questo nuovo trend positivo continua anche al primo trimestre del 2015. Infatti, nel primo trimestre di quest’anno, le consegne di mobili cinesi in legno in UE sono aumentate del 12,4% e la Cina da sola ha rappresentato il 55% delle importazioni totali. Nel primo trimestre dello scorso anno, la quota della Cina era pari al 54%.

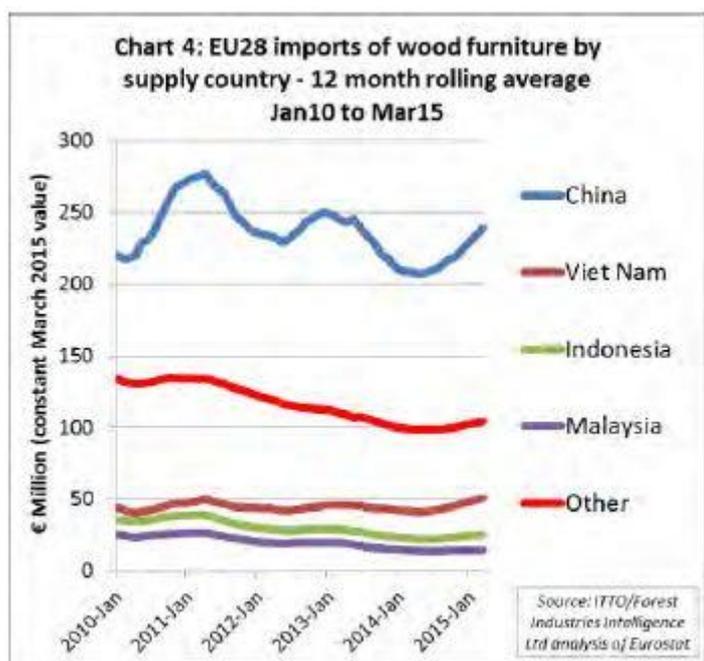


Figura 17: Importazioni EU28 per paese fornitore media 12 mesi

Anche Vietnam e Indonesia hanno recuperato parte del terreno perso tra il 2011 e il 2014, mentre le consegne dalla Malesia restano stagnanti. Per il Vietnam, la quota sul totale delle importazioni è passata dal 11% al 12% tra il primo trimestre del 2014 ed il primo trimestre di quest’anno. Per l’Indonesia la quota è stabile al 6%.

Mentre per quanto attiene lo specifico settore dell’arredo ufficio, gli USA si confermano stabilmente il primo paese importatore con 2,3 miliardi di euro, equivalenti quasi alla somma delle importazioni dei principali 9 paesi inseguitori (l’Italia è quarta in crescita)⁴². La Fig.18 mostra, invece, il trend delle importazioni di mobili in legno (sia dall’interno che dall’esterno della UE) per diversi stati membri. Anche qui troviamo l’indicazione che, per molti stati membri, lo storico trend al ribasso (2011-2014) si è invertito.

⁴² Dati FEDERLEGNO per il 2016.

TOP 10 IMPORT MONDIALE

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	CFI
USA	1.305.649.366	1.350.920.000	1.630.789.969	1.601.482.980	1.711.317.343	2.197.950.830	2.313.221.432	RPC, CN
GERMANIA	337.935.230	365.777.100	393.469.970	388.473.690	409.302.220	454.990.120	458.836.989	RPC, PL
FRANCIA	370.231.070	338.937.140	348.932.080	327.472.350	341.398.870	378.607.090	412.795.916	I, D
CANADA	262.314.003	290.682.812	359.634.313	323.009.421	333.674.551	366.921.981	365.947.174	USA, RPC
UK	271.909.250	259.602.360	279.312.890	273.399.370	307.437.140	356.733.532	341.453.839	RPC, D
PAESI B.	235.563.937	237.400.525	223.164.217	199.766.552	213.025.658	240.515.590	253.193.830	D, RPC
SVIZZERA	152.711.594	171.174.703	164.973.938	166.119.138	170.260.316	196.545.011	187.426.372	D, I
GIAPPONE	117.670.757	126.673.641	157.021.749	148.381.425	156.994.006	168.634.363	187.155.469	RPC, TW
EAU	115.300.459	128.881.494	157.169.050	172.955.375	192.065.090	214.234.607	168.179.274	RPC, I
BELGIO	163.583.730	179.524.340	173.240.760	151.162.450	163.467.730	151.113.907	167.390.543	TK, D

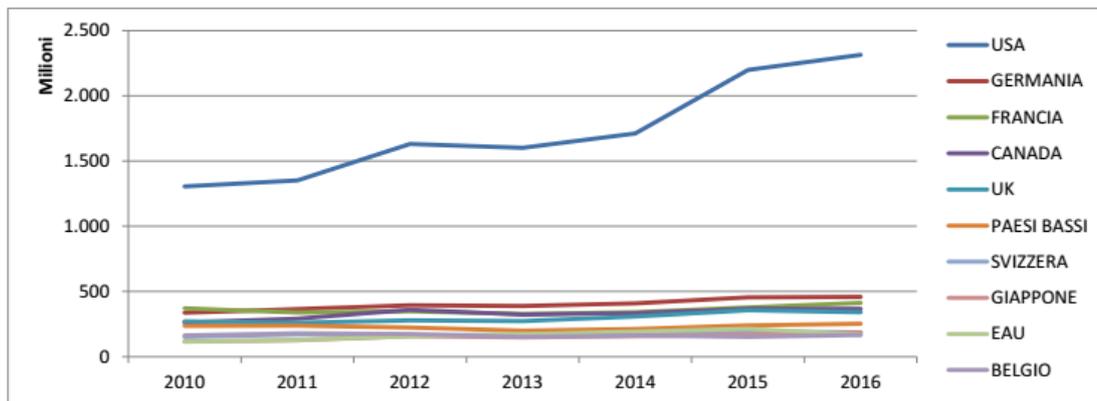


Figura 18: classifica mondiale delle importazioni in ci sono presenti per alcuni stati membri dell'UE.

Fonte: FEDERLEGNO.

Il mercato tedesco ha attraversato un periodo di debolezza dalla fine del 2012 fino all'inizio del 2014. Tuttavia, le importazioni tedesche di mobili in legno hanno ripreso volume in modo significativo negli ultimi mesi 2014 e inizio 2015, tali da superare il precedente picco registrato all'inizio del 2012. Le importazioni di mobili in legno dalla Cina, analizzate per alcuni stati membri, rivelano una forte ripresa, su una vasta gamma di mercati, dalla metà del 2014 (Fig.19).

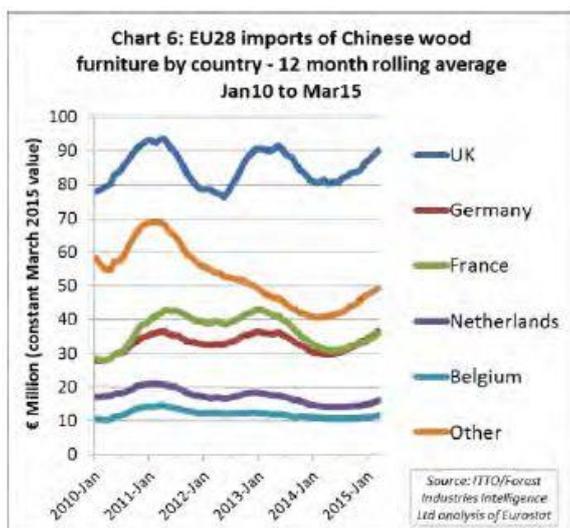


Figura 19: Importazioni dalla Cina per alcuni stati membri

La fig.20 mostra l'andamento tra gennaio 2010 e marzo 2015 delle esportazioni UE di mobili in legno verso paesi extra-UE, per regione di destinazione utilizzando medie mobili sui 12 mesi.

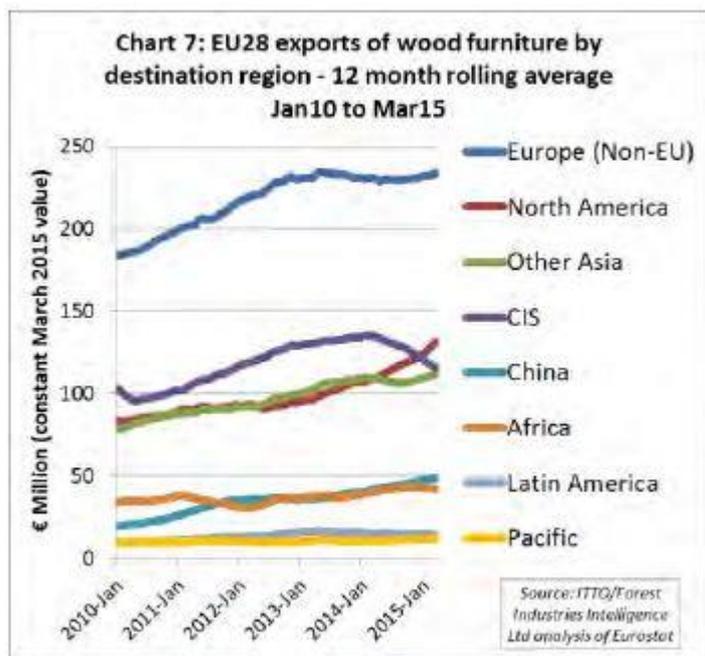


Figura 20: Esportazioni EU28 per area di destinazione

Si vede come il rallentamento nella crescita delle esportazioni UE in Russia ed Europa orientale registrato dalla seconda metà del 2013 si sia ormai trasformato in un vero e proprio declino.

Questo riflette le tensioni politiche tra l'UE e la Russia in relazione alla crisi in Ucraina, nonché le difficoltà economiche in Russia, che sono state aggravate dalla crisi politica. Secondo un articolo della rivista tedesca Spiegel, la Banca mondiale prevede che il PIL russo si ridurrà del 2,7% quest'anno. Questo, a sua volta, dovrebbe avere un significativo impatto sulle importazioni russe di prodotti di consumo dalla UE durante il resto del 2015.

Le esportazioni in paesi europei al di fuori della UE rimangono stabili negli ultimi dodici mesi. Lo stesso può dirsi per le consegne in America Latina, la regione del Pacifico e l'Africa. Le esportazioni verso il Nord America, invece, continuano a crescere velocemente ed anche le consegne in Cina e gli altri Paesi asiatici sono in aumento. La Fig.21 mostra l'andamento delle esportazioni di mobili in legno (dentro e fuori la UE) dei tre più grandi paesi produttori nel periodo fino alla fine di marzo 2015. **Polonia** e **Italia** hanno avuto risultati migliori della Germania negli ultimi anni. L'Italia si conferma di gran lunga il maggiore esportatore europeo di mobili in legno ma la Polonia, in questi ultimi 2 anni, sta colmando il divario.

Alla fine del 2014, la Polonia ha superato la Germania ed è diventata il secondo più grande esportatore di mobili in legno. Tuttavia, le esportazioni tedesche hanno invertito la tendenza all'inizio del 2014, dopo un brusco calo nel 2012 e 2013, e sono ora in forte ripresa.

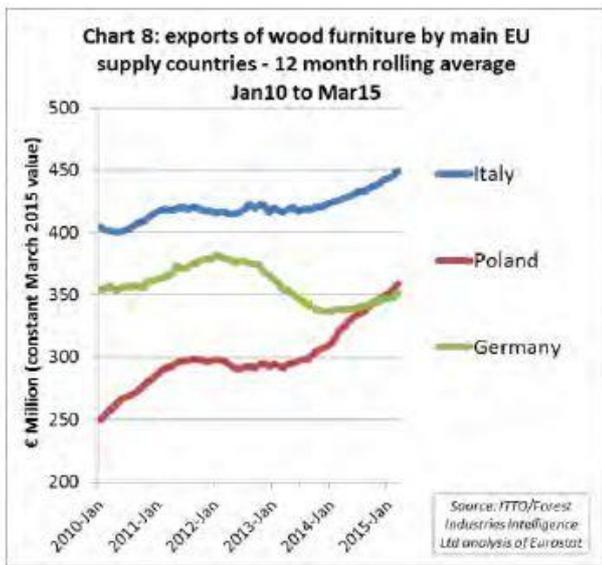


Figura 21: Esportazioni dei 3 paesi top performer

Al di là delle pressioni concorrenziali, la relativamente debole prestazione degli esportatori tedeschi negli ultimi anni potrebbe anche essere dovuta ad un mercato interno piuttosto forte. In questo contesto, i produttori tedeschi potrebbero essersi trovati sotto una minor pressione, rispetto ai produttori italiani concorrenti, per trovare nuove opportunità di esportazione.

Le esportazioni di mobili in legno da parte degli altri paesi UE hanno registrato un andamento diversificato (Fig.9). Per quanto riguarda la **Francia**, dopo la brusca virata verso il basso registrata dal 2010, nel 2014 le esportazioni si sono stabilizzate ad un relativamente basso livello. Le esportazioni dalla Danimarca mostrano una lenta ma costante ripresa dal 2013 e il paese è ora il quarto più grande esportatore di mobili in legno nella UE.



Figura 22: Altri esportatori europei

La **Svezia** è retrocessa al sesto posto dopo il ripido declino registrato nel 2013 e nel 2014. Tuttavia le esportazioni svedesi mostrano segni di stabilizzazione.

Continua, nel 2014 e nel primo trimestre 2015, anche il graduale aumento delle esportazioni di mobili in legno dal **Portogallo** e dalla **Spagna**.

La **Lituania** ha superato la Svezia nella classifica dei più grandi esportatori di mobili in legno. Le esportazioni lituane sono più che raddoppiate tra il 2010 e il 2015.

Secondo **enterpriselithuania.com** i principali produttori hanno fortemente investito in una espansione della loro capacità produttiva negli ultimi anni. La Lituania è anche dei principali fornitore di IKEA. La perdita di importanza della Svezia a favore della Lituania potrebbe anche essere legata agli aggiustamenti della capacità di produzione da parte di IKEA.

Anche la Romania sta crescendo di importanza come esportatore, con un aumento medio di circa il 35% tra gennaio 2010 e marzo 2015. Alcuni vantaggi della Romania sono costituiti dalla abbondanza di materia prima di qualità, in particolare faggio, e da una forza lavoro relativamente a buon mercato rispetto agli standard europei, con una lunga tradizione nella produzione mobili in legno.

Le esportazioni rumene sono destinate principalmente alla UE, alla Russia e al Medio Oriente. Si registra anche un aumento della domanda interna, in particolare nel settore dell'ospitalità. I produttori rumeni si concentrano sempre più su mobili in legno massiccio di alta qualità poiché i produttori cinesi stanno guadagnando una quota crescente del mercato rumeno di fascia più bassa.

In un quadro come quello appena analizzato, un modello economico che potrebbe essere d'aiuto alle imprese nel decidere la strategia è quello de "Le cinque forze di Porter". Tale modello ha come obiettivo l'individuazione lo studio e la valutazione dell'importanza delle forze presenti all'interno dell'ambiente di mercato in cui opera un'impresa. Se il modello dovesse essere utilmente adoperato, permetterebbe di individuare, monitorare e combattere tutti i fattori che, nel lungo termine, possono eroderne i profitti e la redditività di un'impresa.

Gli attori di tali forze, applicati al mobile ufficio, secondo Porter, sono:

1. **I concorrenti diretti** che, operando nello stesso mercato ed offrendo la medesima tipologia di prodotto rappresentano un attore importantissimo per valutare la situazione e decidere la strategia di impresa. Infatti, maggiore è la differenziazione dei prodotti – ed è questo, come visto il caso del mobile studio dopo l'arrivo dei competitors stranieri – più i prezzi sono livellati, più i concorrenti saranno pericolosi per l'impresa.
2. **I Fornitori rappresentano il secondo** gruppo di attori da tenere in dovuta considerazione. Infatti, essendo i fornitori di una materia prima insostituibile per i produttori di mobili ufficio, va attenzionata la loro attività, onde evitare i rischi connessi ad eventuali accordi "di cartello" fra i fornitori. Il pericolo di

questa eventualità, diminuisce all'aumentare della concorrenza fra i fornitori e in base al livello di specializzazione del prodotto. Dunque i loro comportamenti sono da tenere strettamente sotto controllo.

3. **I clienti** inseriti nel modello in quanto destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a monte, nel caso del legno arredo vanno tenuti sotto controllo per via dell'evoluzione che la loro figura ha avuto negli ultimi anni. Le imprese del settore dell'arredo ufficio, come quelli del più generale settore del legno arredo, vanno attentamente tenuti in considerazione attraverso un numero sempre maggiore di interazioni dirette, quindi attraverso i social anche per valutare eventuali cambi dei gusti, delle tendenze e attraverso un'offerta sempre maggiore di customizzazioni del prodotto. L'attenzione deve essere massima, perché in presenza di molti competitor aumenta considerevolmente il rischio di sostituzione del prodotto;
4. **I Potenziali concorrenti entranti**, ovvero i soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda, sono un altro importante fattore da prendere in considerazione. L'arrivo di competitori dalla Cina, dal Vietnam e dai paesi asiatici, ha dimostrato l'importanza di monitorare la situazione internazionale. Prevedere l'ingresso di competitor, avrebbe potuto evitare una crisi di settore, per il momento arginata attraverso il cambio fascia di prodotto. Il fatto che, in settori come quello del mobile ufficio, si sia già assistito ad un'ondata di concorrenti entranti, non esclude la possibilità che ciò possa ripetersi, quindi, non bisogna abbassare la guardia;
5. **I Produttori di beni sostitutivi**, all'interno del settore in esame vuol dire produttori di prodotti a basso costo e di qualità minori. Anche questi attori previsti nel modello nel settore del mobile ufficio vanno attenzionati, infatti, pur producendo un bene differente per qualità e prezzo, soddisfacendo in maniera differente la domanda, sono pericolosissimi per l'impresa che, quindi, nel decidere la sua strategia, deve prestare molta attenzione alla ricerca dei materiali, al design e al rapporto qualità prezzo.

L'analisi di queste forze permetterebbe alle imprese del settore arredo ufficio di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze, rendendo meno imprevedibile il mercato e offrendo una possibilità, concreta, di prevenire eventuali erosioni dei profitti e la conseguente, successiva crisi.

CAPITOLO III - Il gruppo Estel: la storia di un gruppo di successo

Nei capitoli precedenti sono state elencate brevemente le criticità che incontrano nel mercato le aziende italiane del settore del legno – arredo in generale e a quello dell'arredo ufficio in particolare. In particolare, nel primo capitolo, è stata analizzata l'internazionalizzazione delle imprese del settore e le forme che ad essa sono connesse. In questo capitolo, proveremo ad illustrare un caso di successo nell'internazionalizzazione di un gruppo da sempre operante nel settore del mobile ufficio, il gruppo Estel, nato in Italia e che oggi è una delle bandiere del made in Italy nel mondo grazie ad una espansione internazionale che lo ha proiettato sia verso oriente, sia verso l'occidente.

3.1 La storia del gruppo Estel

Estel è un'azienda di arredamento Made in Italy che si occupa principalmente della produzione e commercializzazione di mobili da ufficio. L'offerta è per lo più rivolta a tale settore (95%), mentre per il settore casa la produzione è minima (5%). Estel nasce nel 1937 come piccolo laboratorio artigiano a Thiene (VI), il laboratorio viene costituito prevalentemente per la produzione di armadi e nasce sotto il nome di Mobili Panforte Stella perché il panforte era il materiale che veniva utilizzato all'epoca per fare mobili. Utilizzando tale materiale i mobili risultavano essere molto pesanti e resistenti. Successivamente la società è oggetto di uno sviluppo graduale che si intensifica negli anni 50, dopo la guerra. La fama arriva intorno agli anni 60 quando dopo l'alluvione che portò all'esonazione dell'Arno a Firenze, qualche giornale riportò la notizia che si ritrovarono armadi di Panforte-Stella completamente in bolla, ossia integri. Negli anni successivi insieme allo sviluppo economico che ha caratterizzato il nostro Paese, Panforte-Stella ha allargato il proprio business arrivando a produrre mobili per camerette e soggiorni. Negli anni 70 la seconda generazione della famiglia Stella capitanata da Alberto e Pierluigi Stella, dopo aver preso maggiore coscienza del business, decisero di focalizzare la produzione ai mobili da ufficio. Negli anni 80 ci sono state le prime commesse all'estero, le prime esportazioni si sono avute in Belgio, in Francia e Spagna. Si trattava di esportazione nuda e cruda per cui venivano trovati dei distributori, degli agenti, a cui interessava il prodotto. Successivamente il processo di internazionalizzazione intrapreso negli anni 80 si è sviluppato

ancor di più, Estel è stata una delle prime azienda ad operare in Medio Oriente e nel 86 è stata fondata Estel America. In questi anni venivano prodotti mobili direzionali, mobili per i manager, mobili ricchi ed abbastanza importanti (mobili di lusso). Negli anni novanta il fatturato derivante dai mobili ufficio è arrivato ad eguagliare per poi superare quello derivante dai mobili per la casa. Oggi resta comunque importante mantenere la conoscenza del business dei mobili relativi all'ambito casa perché il possesso di una cultura aziendale radicata nel mondo della casa rappresenta un fattore di vantaggio competitivo per la società. Anche perché Estel applica i mood e i trend del mondo casa al settore ufficio. Il settore ufficio, che è stato sempre un po' più indietro, beneficia della R&S fatta nel mondo casa.

MOBILI PER UFFICIO: INCIDENZA DEL FATTURATO SPECIFICO DELLE PRINCIPALI IMPRESE (a) E DIVERSIFICAZIONE EXTRASETTORIALE, 2016
(Mn euro)

Imprese	Fatturato		% incidenza Fatt.spec./Fatt.tot.	Attività extrasettoriale
	Totale	Specifico		
ARES LINE	18,0	17,5	97,2	Pannelli fonoassorbenti
CENTRUFFICIO LORETO	30,0	25,5	85,0	Opere murarie, cartongesso, porte, serramenti, pavimenti, cucine
DOIMO (Gruppo economico)				
DELLA VALENTINA OFFICE	26,5	26,5	100,0	-
EMMEGI	6,7	6,7	100,0	-
FREZZA	24,5	21,5	87,8	Complementi d'arredo per la casa
MECO	4,8	4,8	100,0	-
ESTEL GROUP (CONS.) ^(b)	112,5	112,5	100,0	-
FANTONI ^(c)	230,8	32,2	12,5	Pannelli MDF, truciolari, collanti
ICF	17,5	17,5	100,0	-
KNOLL INTERNATIONAL	56,0	24,3	43,4	Complementi per l'ufficio, arredi per la casa
LAS (CONS.)				
LAS HOLDING	35,0	35,0	100,0	-
MODULO	2,2	2,2	100,0	-
MASCAGNI	15,5	15,5	100,0	-
MOLTENI (CONS.)				
CITTERIO	15,7	15,5	98,7	Mobili per la casa
UNIFOR	74,0	70,3	95,0	Mobili per la casa
QUADRIFOGLIO SISTEMI D'ARREDO	36,0	36,0	100,0	-
SINETICA INDUSTRIES	15,9	15,8	99,4	Illuminotecnica e oggettistica

MOBILI PER UFFICIO
Giugno 2017

22

Il business principale dell'azienda, oggi, è la produzione di mobili da ufficio, mobili che possano permettere di far lavorare meglio le persone, mobili che abbiano un confort simile a quelli destinati al mondo casa. Si parla di un confort non solo ergonomico ma anche visivo. Mobili che permettano soprattutto di consentire il lavoro in team, anche perché oggi la condivisione è necessaria anche nel mondo del lavoro ed è diventata effettivamente un'esigenza per le società che necessitano di mobili che siano multifunzionali. Estel ha intrapreso delle collaborazioni anche con delle Università, come per esempio il Politecnico di Milano, per capire i trend del mondo del lavoro. Da queste collaborazioni è emerso che il trend più forte è quello dello smart-working, trend dietro al quale si sta anche un po' adeguando tutto l'arredo dell'ufficio. Gli studi evidenziano che un'azienda che ha iniziato dal 2009 a lavorare in smart-working, concedendo quindi la possibilità ai dipendenti di lavorare da casa e lasciando libera l'organizzazione dei tempi di lavoro, sia arrivata ad avere un 60% in meno di assenteismo, produttività superiore, riduzione dei costi d'affitto attraverso l'utilizzo di ambienti open space. Tutto ciò parte dall'idea che oggi tutti possono lavorare anche solo con un cellulare, un tablet; si può lavorare dal treno, dall'aereo, da casa, quindi è possibile lavorare anche quando si è fuori fisicamente dall'ufficio. Estel risponde a tale trend con una serie di prodotti differenti: si vendono sempre di meno scrivanie e posti di lavoro mentre aumenta la vendita di imbottiti, aree lounge, aree caffetteria (tutte aree ibride dove è possibile fare del lavoro informale). Lo smart-working oggi

sta diventando un business di una certa importanza per l'azienda anche perché questo business risulta essere coerente con la mission aziendale che è quella di aiutare le aziende a cambiare il modo di lavorare. Nel particolare, aiutare i clienti ad adeguare gli spazi a quelle che sono le moderne tendenze del mondo del lavoro. Estel cerca di ridurre le aree che per le aziende hanno meno valore aggiunto e cerca di valorizzare le aree che ne posseggono di più. I clienti che richiedono l'intervento di Estel sono per lo più i grandi gruppi industriali, bancari ed amministrativi.

Il processo di smart-working è mosso dalla tecnologia, comportamenti e design. Un'azienda non può intraprendere un processo di smart-working solo cambiando il layout degli uffici. Si tratta di un vero e proprio cambiamento per l'azienda, un cambiamento che tocca anche il comportamento: è necessario il passaggio dalla gerarchia alla leadership. Ovviamente per diventare uno smart-worker è necessaria la tecnologia; se da casa non posso collegarmi alla rete pubblica aziendale non posso lavorare in maniera informale. In conclusione, per diventare uno smart-worker è necessario che l'azienda abbia la voglia di adeguarsi ai mutamenti epocali che caratterizzano i nostri tempi, è necessario il supporto tecnologico ed infine diventa utile anche adeguare gli spazi aziendali in base alle esigenze. Le aziende più importanti che hanno intrapreso tale percorso e che sono clienti di Estel sono: Barilla, Unicredit, Santander, BNP Paribas. Una volta in cui le aziende sono mosse dalla voglia di cambiare, Estel diventa il loro consulente per il cambiamento degli spazi e non solo un semplice fornitore di mobili. Per Estel quindi vi è l'opportunità di passare da dei semplici fornitori a partner strategici di aziende importanti.

3.1.1 Lo smart working: il futuro prossimo dell'arredo ufficio

Come appena visto, il gruppo Estel appare all'avanguardia nella vendita di prodotti finalizzati alle imprese che adottano come strategia di impresa quella di organizzazione del lavoro sul modello dello smart working, in cui è all'avanguardia. Per comprendere fino in fondo la portata che questa innovazione nell'organizzazione e nella modalità di espletare il lavoro ha avuto per il settore del mobile ufficio, appare fondamentale, accennare, seppur in maniera non esaustiva all'argomento dello smart working balance e all'importanza che viene data dalle aziende del gruppo Estel per produrre mobili all'altezza di questo approccio di organizzazione aziendale orientato al capitale umano.

Per iniziare una descrizione introduttiva sullo smart working, non può non tracciarsi una linea di partenza nella definizione di Capitale umano⁴³, fulcro concettuale attorno a cui ruota tutto il sistema. Esso per l'enciclopedia Treccani (dizionario di economia e finanza) è:

⁴³ Tale concetto è stato introdotto nella letteratura economica da Gary Becker (premio Nobel per l'economia). Lo studio del capitale umano viene solitamente diviso in due macro-aree:

1. Il capitale umano acquisito attraverso l'istruzione
2. Il capitale umano acquisito attraverso la formazione su

L'insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. Pur non potendo essere misurate univocamente, le componenti del capitale umano determinano tuttavia la qualità della prestazione erogata dal detentore, concorrendo ad aumentare la produttività di un'impresa e a qualificarla, influenzandone i risultati⁴⁴.

Questa definizione, mette benissimo in evidenza un aspetto: l'insostituibilità del capitale umano, che rende un individuo necessario per la produzione di un'azienda. Per cui, diviene indispensabile per un'impresa, non solo investire nel capitale umano – che significa curare e sviluppare la formazione professionale e tecnica dei propri dipendenti – ma anche tutelarlo, cercando di fare in modo che i dipendenti lavorando all'interno di un'azienda trovino l'ambiente confortevole, siano soddisfatti del proprio salario e della propria qualità della vita, quindi che ci sia un giusto equilibrio fra tempo dedicato al lavoro e tempo libero. Soltanto attraverso un attento lavoro di crescita e cura del capitale umano se ne evita la dispersione, lo spreco, ovvero, un'utilizzazione parziale delle conoscenze e delle competenze dei propri collaboratori e dipendenti che non producono quanto è nel loro potenziale, causando uno spreco di risorse e una perdita di competitività dell'azienda⁴⁵.

Rispettare e valorizzare il Capitale Umano, quindi diviene per un'azienda strategica come e più del lancio di un nuovo prodotto. Un utilizzo corretto del capitale umano può rappresentare la differenza fra il successo e il fallimento di un gruppo di lavoro, un'azienda, un'istituzione.

Alla base degli studi sul capitale umano, c'è una riflessione: qualsiasi cosa venga progettata o realizzata in un'istituzione o in un'organizzazione, può passare dalla sua dimensione virtuale a quella pratica soltanto attraverso il “fattore umano”, le persone. Gli uomini e le donne che lavorano in un gruppo divengono, con le loro conoscenze e competenze, una risorsa a disposizione dell'impresa, un fattore in quanto ne incarnano i valori e condividono le strategie di successo per l'impresa, contribuendovi individualmente.

Una premessa del genere, appare necessaria e irrinunciabile approcciando alle politiche di “work-life balance” e potrebbe aiutare a comprenderne l'importanza e la diffusione nelle aziende a livello nazionale ed internazionale.

⁴⁴ [http://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

⁴⁵ Per una trattazione più completa ed approfondita dell'importanza del capitale umano, si rimanda alla lettura di: Becker, G. S. (1975). Human Capital. New York: Columbia University edition.

Cosa intendono le persone per Smart Working? (Risposta Multipla)

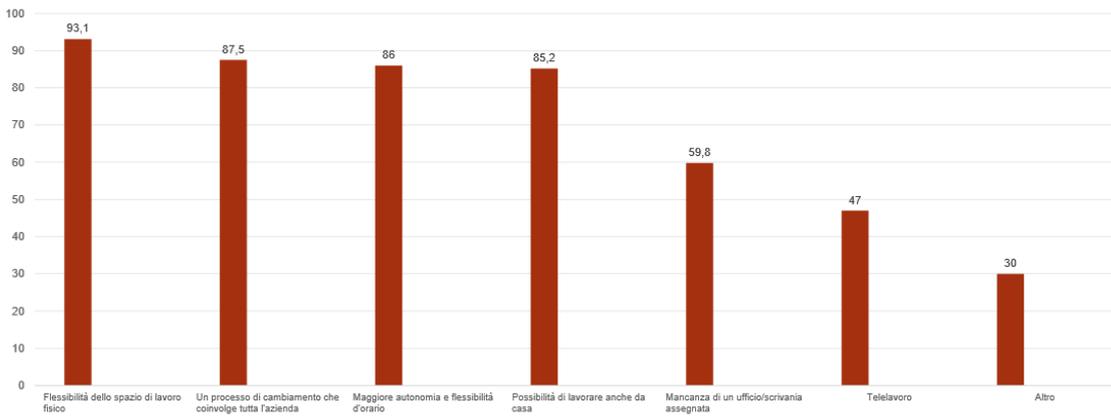


Figura 23 Cosa intendono le persone per smart working, fonte: Office layout

Infatti, lo smart work balance, fenomeno introdotto nella realtà aziendale relativamente, viene spesso sottovalutato nei suoi effetti, nonostante sia basato sull'idea dell'ottimizzazione della conciliazione tra lavoro e sfera privata di ciascun individuo. Questo in una società come quella contemporanea dove il tempo è divenuto una risorsa sempre più rara, consente di vivere al meglio i ruoli che un individuo è chiamato a recitare all'interno della vita quotidiana. Ciò, in una società complessa genera vantaggi non solo al singolo individuo che vede drasticamente migliorare la qualità della sua vita, ma anche e soprattutto alle organizzazioni che lo adottano che vedono i loro profitti migliorare in maniera altrettanto evidente.



Figura 24: obiettivi raggiunti dalle aziende che hanno adottato lo smart working. Fonte: elaborazione dati politecnico di Milano del Gruppo Etel.

La società odierna è caratterizzata da costanti mutamenti ed innovazioni, il costante flusso di cambiamenti, la scomparsa di punti di riferimento “solidi” cui ancorarsi anche nelle conoscenze e sul lavoro, ha portato il sociologo Zygmunt Bauman a definirla “società liquida”⁴⁶. Per Bauman, il cambiamento costante nella società è l’unica cosa costante, permanente e l’incertezza che gli individui vivono è l’unica certezza. In una società così definibile e strutturata, un individuo vede mutare il concetto stesso di lavoro e deve adattarsi, permeando le proprie abitudini e modificando il proprio stile di vita cercando di raggiungere la propria soddisfazione personale.

La persona e le sue conoscenze si pongono, dunque all’interno del fulcro nel sistema lavorativo, così facendo, divengono soggetti in grado di intercettare i cambiamenti modificando le proprie azioni all’interno del mondo del lavoro. Il capitale umano diviene centrale e l’individuo di successo è colui che, una volta immagazzinate le nuove informazioni, che giungono da un ambiente oramai globalizzato, deve renderle proprie, rimuovendo le conoscenze pregresse, riorientando le proprie azioni in base ai cambiamenti. Solo in questo modo può perseguire la finalità del mantenimento di un adeguato standard di vita in cui conciliano lavoro e vita⁴⁷.

La risposta concreta che sembra emergere dallo scenario globale ai cambiamenti nell’ambiente lavorativo, è rappresentata dai principi dello “smart working”.

Lo “smart working”, all’interno del report della CIPD viene definito come:

“Un approccio all’organizzazione del lavoro che si propone di guidare una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l’ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti”⁴⁸.

In base a tale definizione, il singolo lavoratore, “worker” dell’azienda nella versione inglese, diviene il punto cruciale dell’organizzazione, la stella polare con cui essa deve orientarsi nel mercato.

Con l’introduzione di queste nuove forme di lavoro, seppur ancora presenti in poche realtà se non in forma sperimentale, i lavoratori possono beneficiare di autonomia sugli orari e sull’organizzazione, potendo godere di tutta la flessibilità e l’indipendenza che l’azienda è disposta ad offrirgli ottenendo in cambio una maggiore produttività. In tal modo si cerca di instaurare una sorta di “circolo virtuoso” che vede corrispondere ai vantaggi in termini di produttività per le aziende, una sempre maggiore fidelizzazione del dipendente, con conseguente tutela e valorizzazione del capitale umano dell’azienda. Per il lavoratore, tutto questo si traduce,

⁴⁶ Cfr. Z. Bauman, *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2002. Baumann ha espresso un interessante punto di vista che sul capitale umano, in particolare sulla liquidità della conoscenza, per approfondire questo argomento, si rimanda alla lettura di Z. Bauman, *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell’effimero*, Bologna, il Mulino, 2009.

⁴⁷ Cfr. Z. Bauman, *Vite di corsa*, cit.

⁴⁸ <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64A02358-8993-4185-BEEB-9812A9175383/0/smartworking.pdf>

invece, in un netto miglioramento della propria vita personale e di quella lavorativa, i cui si sente valorizzato dall'azienda.

Il gruppo Estel, oggetto di questo case study, come emerso dalle interviste effettuate va molto orgoglioso della linea connessa alla rivoluzione smart e della relativa modifica degli ambienti d'ufficio e della concezione dei mobili di arredo che ad essa hanno fatto seguito.

Le nostre 5 Aree

Mettono al centro la funzione e l'attività da svolgere

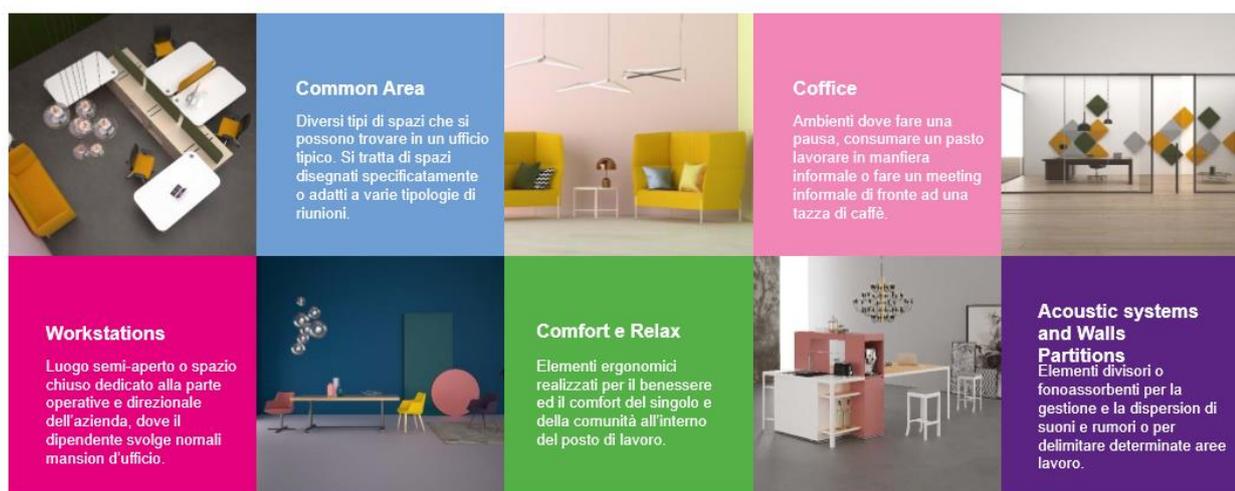


Figura 25 la divisione degli spazi lavorativi del gruppo Estel. Fonte: Gruppo Estel

L'azienda ha sviluppato una linea specifica per il modello aziendale basato sullo smart working, adattandola alla realtà dei gruppi internazionale che tramite questo approccio hanno ripensato gli spazi e gli arredi dell'ufficio, orientandoli ed adattandoli alle nuove esigenze. Per comprendere le difficoltà connesse a questa trasformazione si pensi che il passaggio è stato quello da un ufficio classico con scrivania lampada e libreria dove il dipendente passava otto ore ad uno spazio in cui c'è bisogno di tantissime cose diverse. La trasformazione ha riguardato infatti anche la giornata tipo di un dipendente (figura 4), rendendola meno legata al vecchio modo di concepire il lavoro, migliorando la vita individuale del dipendente ed ottenendone come ritorno più produttività e maggiore fidelizzazione. Il gruppo Estel ha quindi cercato di creare prodotti per una "mission" non semplice: cambiare il modo di lavorare, di collaborare e di organizzare le attività modificando l'approccio su cui si erano progettati arredi e mobili per decenni.



Figura 26: giornata tipo lavoratore smart working balance. Fonte Elaborazione dati Politecnico di Milano gruppo Etel

Per il settore dell'arredo ufficio si tratta di una sfida, di una rivoluzione che prevede di ridisegnare completamente lo spazio ufficio in base ad una scelta strategica delle aziende che partono dalla convinzione di poter dividere differentemente il lavoro e che questo possa essere fatto in maniera diversa, con principi e modalità differenti.

La divisione del lavoro all'interno dell'azienda è stata effettuata in 4 macro-aree ritenute di eguale importanza:

- Lavoro individuale, da svolgersi in un ambiente singolo in cui il confort per favorire la concentrazione viene aumentato attraverso la garanzia della privacy e dalla possibilità di ascoltare musica;
- Collaborazione, con brainstorming in un ambiente condiviso;
- Comunicazione all'interno di uno spazio di gruppo informale;
- Contemplazione, attraverso una zona relax garantita al singolo.



Figura 27 la divisione del lavoro del gruppo ESTEL. Fonte: gruppo Estel

Alla rivoluzione applicata nella divisione della giornata lavorativa e delle modalità di lavoro, il gruppo ha inteso quindi ridisegnare l'arredamento adattando gli spazi fisici all'interno dei quali svolgere il lavoro. Questi sono stati orientati concettualmente all'idea dello smart working balance e finalizzati al raggiungimento della "Job satisfaction"⁴⁹.

Solo un forte e costante investimento nei designer e nell'architettura degli interni, ha permesso al gruppo Estel di sfondare all'interno di un mercato nuovo, arrivando ad accettare e soddisfare commesse come quella della riorganizzazione degli uffici della sede Apple di Cupertino.

Il lavoro e la scelta di puntare su altissima qualità dei materiali abbinati ad un design innovativo quanto accattivante ha permesso di sviluppare i prodotti e di renderli appetibili in Italia e all'estero, conquistando una grossa fetta del mercato connessa allo smart office.

In questo settore, inoltre il vantaggio di Estel in Italia risiede nella possibilità avuta di poter collaborare con i principali gruppi industriali, bancari ed amministrativi del Paese. L'eccellenza delle grandi organizzazioni ha consentito ad Estel di leggere prima dei competitors questo cambiamento in corso. Oggigiorno lo studio fatto in tale business ha portato anche a dei cambiamenti interni che sono stati necessari per soddisfare eventuali

⁴⁹ La "Job satisfaction" è considerata come la capacità del lavoratore di provare emozioni positive o negative nei confronti del proprio lavoro, permette di rilevare nella sfera personale del singolo quel livello di reale welfare aziendale che viene percepito in termini di miglioramento della motivazione intrinseca del soggetto. Sull'importanza della job satisfaction all'interno della generale tematica dello smart working balance, cfr il report Job satisfaction beats bonuses in staff motivation stakes 21 ottobre 2013 CIPD.

domande. Estel non vende più semplici posti di lavoro, ma vende un concetto, un'idea, uno stile di vita e di lavoro, quello del futuro.

Il mercato del mobile da ufficio è molto piccolo in Italia basti pensare che conta 800/900 mln di produzione. In base ai dati forniti da Databank si è visto che nel 2016 i primi 4 gruppi del settore (compresa ESTEL) hanno fatto il 38% del mercato, le prime 8 aziende del mercato fanno il 53% del mercato, ciò fa capire che il mercato è molto concentrato.

Contesto settoriale: dimensione del settore e trend

MOBILI PER UFFICIO: DIMENSIONE E ANDAMENTO DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA, IN VALORE, DAL 2014 AL 2018

(Mn euro)

	2014	2015	2016	Previsioni		Var. % 18/17	Var. % 17/16	Var. % 16/15	Var. % 15/14
				2017	2018				
Produzione	693,5	748,0	779,0	820,0	832,0	1,5	5,3	4,1	7,9
Import	57,8	60,8	67,0	69,8	73,0	4,8	4,2	10,2	5,2
Export	466,6	509,6	507,1	538,0	546,0	1,5	6,1	-0,5	9,2
Saldo commerciale	408,8	448,8	440,1	468,2	473,0	1,0	6,4	-1,9	9,8
Mercato interno	284,7	299,2	338,9	351,8	359,0	2,0	3,8	13,3	5,1
Export/Produzione (%)	67,3	68,1	65,1	65,8	65,8				
Import/Mercato Interno (%)	20,3	20,3	19,8	19,8	20,3				

Fonte: elaborazione Cerved-Databank su fonti varie

I competitors sono molti e diversi: si passa dal piccolo artigiano all'azienda medio-piccola. La competizione è frazionata su base regionale, succede che in Campania ci sono competitors che non infastidiscono l'azienda in Lombardia e viceversa. La minaccia dei competitors sui prezzi diventa quasi irrilevante in quanto Estel vende al 70% un prodotto ma al 30% un servizio che giustifica un prezzo più elevato rispetto a quello applicato dai concorrenti. Estel avendo una gamma prodotti molto ampia e molto profonda si ritrova a competere con dei competitors specifici un po' in tutti i campi.

Contesto settoriale: impatto delle forze competitive

MOBILI PER UFFICIO: IMPATTO DELLE FORZE COMPETITIVE, 2017

	Score	Razionale
CONCORRENZA	Alto	La concorrenza a livello nazionale si mantiene alta, acuita negli ultimi anni dalla centralità del fattore prezzo; a livello internazionale, invece, la competizione si gioca principalmente tra imprese europee e statunitensi di fascia superiore, che hanno subito, analogamente agli operatori nazionali, il peso della crisi e stanno risentendo delle importazioni provenienti dai Paesi con bassi costi di produzione. Leaders: competizione giocata sul servizio al cliente, sulla fornitura di servizi "chiavi in mano", sulla qualificazione della rete distributiva e sulla miglior organizzazione sui mercati esteri. Followers: competizione giocata sul miglioramento delle posizioni di costo, sul prezzo e sull'imitazione dei prodotti di fascia superiore. Sono diminuiti nell'ultimo triennio i processi di ristrutturazione e può considerarsi conclusa l'emorragia di imprese verificatesi negli anni della crisi.
Concentrazione (quota di produzione top 4: 37,9%)	Medio	Le ristrutturazioni aziendali, con lo snellimento della struttura dei gruppi e la chiusura di imprese rilevanti, hanno favorito in questi anni il processo di concentrazione. Nel 2016, tuttavia, il deciso aumento della concentrazione è stato determinato dalla brillante performance di ESTEL GROUP, che ha raddoppiato la sua quota di produzione grazie a un'importante commessa contract per il mercato estero.
Potere contrattuale clienti		Il potere negoziale del trade, generalmente elevato per la polverizzazione dell'offerta, sta progressivamente diminuendo a causa di: - normativa che regola gli acquisti della P.A., che ha portato alla contrazione del bacino di utenza dei rivenditori che servivano gli enti pubblici a livello locale; - crisi di liquidità che ha colpito molti intermediari commerciali esponendoli a forti rischi di insolvenza. In aumento, soprattutto per i clienti di grandi dimensioni.
Potere contrattuale fornitori	Medio	Basso per componenti standard. Medio-basso per lavorazioni complesse affidate a terzi. Medio-alto per i fornitori di materie prime.

Il vantaggio principale di Estel rispetto ai competitors è quello di avere la capacità di essere un one stop shop ossia un fornitore che offre tutto il necessario per il cliente. Quindi Estel può vantare il vantaggio competitivo derivante da una gamma ampia e profonda, il vantaggio competitivo di avere una produzione interna, di una R&S interna che permette di customizzare il prodotto, il vantaggio competitivo relativo alla capacità di sfornare prodotti nuovi e difficilmente replicabili. Essere riconosciuti per un prodotto aiuta senza ombra di dubbio l'azienda perché consente di creare un vero brand.

L'approccio dell'azienda è basato sulle attività (activitybased work), si parla di quattro C: concentrazione (lavoro individuale e quindi personal work station), collaborazione (common area); contemplazione (comfort and reception area), comunicazione (coffee area).



Figura 28 Spazi di lavoro della linea smart del gruppo Estel. Fonte: gruppo Estel



PRIVATE OFFICE
(individualità, comunicazione)

- Spazio chiuso
- Area Semi-Direzionale
- Finiture Medie
- Privacy
- Comfort Acustico Alto



COLLABORATIVE ROOM
(collaborazione, comunicazione)

- Spazio chiuso
- Area Meeting, Concentrazione
- Multifunzionalità
- Web Conference e Video
- Comfort Acustico
- Possibilità di prenotazione da remoto
- Livello di privacy alto

GLI AMBIENTI SMART



AREA BREAK
(contemplazione)

- Spazio aperto
- Cucina e Break
- Non Prenotabile
- Privacy assente
- Area comune
- Comfort acustico basso

COFFICE, CONO, PLOMBIER,
SAN MARINO, POLA

GLI AMBIENTI SMART



OPEN SPACE LOUNGE
(collaborazione, contemplazione)

- Spazio aperto
- Attesa o relax
- Seduta Comoda
- Finiture Medio/Alte
- Livello privacy basso
- Comfort acustico basso

SERIE DOLLY , POLPETTA, EMBRACE,
MILO, RHEA, MINI G, SEBASTIAN'

3.2 L'internazionalizzazione della società verso Occidente: Gli Stati Uniti d'America

La risposta alla crisi e alla globalizzazione operata dal gruppo Estel è stata quella di puntare in maniera decisa sulla qualità, sulla ricerca del design e sull'innovazione. Accanto a questa scelta di prodotto, l'azienda ha puntato anche sullo sviluppo del marchio a livello globale.

Analisi competitiva: principali operatori - ranking

MOBILI PER UFFICIO: FATTURATO SPECIFICO DELLE PRINCIPALI IMPRESE, DAL 2014 AL 2016

(Mn euro)

Imprese		2014	2015	2016	Var. %	Var. % media annua
					2016/2015	2016/2014
ESTEL GROUP (CONS.) (a)		54,0	52,1	112,5	115,9	44,3
MOLTENI (CONS.)						
	UNIFOR	57,7	63,4	70,3	10,9	10,4
	CITTERIO	14,6	21,5	15,5	-27,9	3,0
DOIMO (Gruppo economico)						
	DELLA VALENTINA OFFICE	27,0	31,1	26,5	-14,8	-0,9
	FREZZA	17,0	20,4	21,5	5,4	12,5
	EMMEGI	6,9	8,4	6,7	-20,2	-1,5
	MECO (b)	5,7	5,6	4,8	-14,3	-8,2
LAS (CONS.)						
	LAS HOLDING	35,4	36,4	35,0	-3,8	-0,6
	MODULO	3,2	3,6	2,2	-38,9	-17,1
QUADRIFOGLIO SISTEMI D'ARREDO		26,9	36,9	36,0	-7,5	15,7
FANTONI		29,8	28,9	32,2	11,4	3,9
TECNO		16,6	23,8	29,0	21,8	32,2
CENTRUFFICIO LORETO		18,6	20,0	25,5	27,5	17,1
KNOLL INTERNATIONAL		20,2	20,2	24,3	20,3	9,7
SITLAND		20,8	22,5	23,5	4,4	6,3
ARES LINE		12,5	19,4	17,5	-9,8	18,3
ICF		13,3	16,4	17,5	6,7	14,7
SINETICA INDUSTRIES		14,8	14,8	15,8	6,8	3,3
MASCAGNI (c)		10,7	14,5	15,5	6,9	20,4

In base a questa scelta, oggi Estel esporta i propri prodotti in 45 Paesi; è importante considerare che nella maggior parte di questi Paesi la funzione di Estel è semplicemente quella di “farsi comprare il prodotto”, e quindi si accontenta del canale indiretto. Sicuramente ci sono dei mercati strategici in cui è presente del potenziale d'azione, dove in base alle condizioni del mercato e in base al prodotto che offre Estel, sia opportuno entrare in maniera più coordinata. Uno di questi mercati è sicuramente quello degli USA dove è stata creata Estel America inc., ma importante risulta essere anche Panama (anche qui è stata creata un apposito stabilimento per la distribuzione e commercializzazione riguardante il centro e sud America); in Europa è stata creata Estel Germany ed Estel Iberica.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, il gruppo Estel ha inteso, dunque, andare oltre il canale indiretto, provando ad entrare direttamente all'interno del mercato con una società collegata.

MOBILI PER UFFICIO: PROPENSIONE ALL'EXPORT DELLE PRINCIPALI IMPRESE (a), DAL DAL 2014 AL 2016

(%)

Imprese		Export/fatturato specifico			% variaz. export
		2014	2015	2016	2016/2015
KNOLL INTERNATIONAL		88,6	86,1	83,5	16,7
SITLAND		84,6	84,0	83,0	3,2
MOLTENI (Gruppo economico)					
	UNIFOR	73,3	77,8	81,1	15,6
	CITTERIO	34,9	64,2	27,1	-68,6
ESTEL GROUP (CONS.)		40,7	60,7	69,1	145,9
ICF		68,4	67,1	65,7	4,5
TECNO		66,9	62,6	62,1	20,8
SINETICA INDUSTRIES		70,9	56,8	57,0	7,1
QUADRIFOGLIO SISTEMI D'ARREDO		74,0	57,1	53,9	-12,6
DOIMO (Gruppo economico)					
	EMMEGI	63,8	57,1	59,7	-16,7
	FREZZA	62,4	58,3	55,8	0,8
	DELLA VALENTINA OFFICE	65,9	62,1	49,1	-32,6
	MECO	38,6	39,3	33,3	-27,3
FANTONI		57,0	57,1	50,9	-0,6
LAS (Gruppo economico)					
	LAS HOLDING	54,8	51,6	51,4	-4,3
	MODULO	12,5	19,4	4,5	-85,7
ARES LINE		50,4	28,9	34,3	7,1
MASCAGNI		29,0	31,0	29,0	-

Come visto nel primo capitolo, questa scelta è più rischiosa rispetto a quella legata all'utilizzo di un canale indiretto come un rivenditore, ma, può portare a benefici diretti, infatti, scegliendo l'opzione dell'internazionalizzazione attraverso la creazione di una consociata con personalità giuridica, si crea

un'attività vera e propria in un altro paese. Essa ha la piena responsabilità di impresa anche se è assoggettata alle scelte dell'impresa madre che fa le scelte sulle condizioni economiche con cui deve operare sul mercato internazionale la consociata. Questa scelta, per quanto rischiosa, ha il vantaggio di garantire una maggiore continuità dei rapporti con il mercato e di presentare l'impresa esportatrice con un'immagine più efficiente rispetto a quella che si otterrebbe attraverso la presenza tramite agente. Come ha sottolineato durante l'intervista Massimo Sella, sales director del gruppo:

quando fai scelte come quella americana, hai il tuo destino in mano: non vai più a cercare un rivenditore perché hai il tuo personale nell'ufficio commerciale in loco che cerca contatti, i contatti arrivano direttamente sulla mia scrivania e da qui sviluppo il progetto e l'offerta che poi viene mandata al cliente. Quando ti affacci in questo modo in un mercato cessi di essere un produttore e diventi un vero venditore e devi stare attento alle varie sfaccettature del singolo mercato. Poiché questa tipologia di approccio comporta il sostenimento di costi non irrisoni è necessario scegliere un mercato che ti consenta di raggiungere un certo margine in loco. Attraverso la costituzione di società in loco io sono sicuro che la mia offerta arriva al cliente cosa che non è sempre garantita se ti affidi ad un dealer. Essere vicini al mercato e poter rispondere tempestivamente ai bisogni della clientela è fondamentale⁵⁰.

La sfida americana di Estel però pare dare i risultati sperati, infatti, accanto all'atelier di New York dove ha sede L'Ester America inc, nel 2014 si è aggiunto uno show room a Miami e anche le commesse importanti non mancano. Non a caso, sempre all'interno dell'intervista raccolta a Massimo Stella, questi sottolineava come uno dei lavori più affascinanti e soddisfacenti per il gruppo era stato realizzato proprio in America. Infatti, aziendalmente, tutti sono stati stimolati e messi sotto pressione per la realizzazione della commessa degli uffici dell'Apple a Cupertino.

Questa sfida, che ha coinvolto tutta l'azienda dal primo all'ultimo dipendente, mettendo tutti a dura prova, ha previsto centinaia di ore di progettazione e ricerca. Un lavoro che oggi è un vanto per l'azienda, basato sull'innovazione e durato circa 3 anni.

I risultati positivi raggiunti, lasciano dunque presagire alla possibilità di insistere con l'espansione del gruppo attraverso i canali dell'esportazione diretta.

3.3 L'espansione ad oriente: Le scelte in Cina

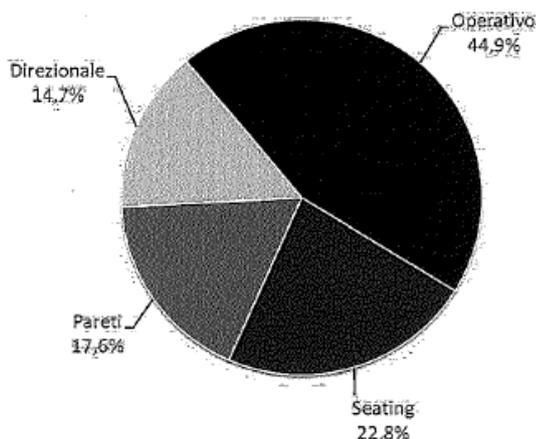
⁵⁰ Massimo Stella, sales director di Estel, sbobinatura delle interviste effettuate durante la ricerca per la raccolta di dati sul case study oggetto del capitolo.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione in Oriente la filosofia è sempre la stessa: si cerca di portare l'esportazione nei Paesi non strategici e si cerca di operare in loco in quelli che lo sono. I Paesi strategici in Oriente sono quelli che si trovano all'estremo est come la Cina.

Come visto nel capitolo precedente, i dati di mercato parlano abbastanza chiaro: tutto ciò che è compreso tra Cina e USA cioè: Europa, Russia e Medio Oriente sono aree importanti da cui proviene il 70 % del fatturato ma sono quelle a crescita più bassa, che hanno più problemi.

Contesto settoriale: focus internazionale

MOBILI PER UFFICIO: RIPARTIZIONE DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE IN VALORE, PER AREE DI ATTIVITÀ
2016; 100% = 507,1 Mln. euro



Fonte: elaborazione Cerved-Databank su fonti varie.

Un grande gruppo come Estel, nei paesi Europei ha già le sue decine di stabilimenti e i suoi rivenditori e sa che un ulteriore investimento non porterebbe ad una grande crescita in termini di fatturato per via dei fattori legati alla congiuntura economica precedentemente esposti.

Per questo le scelte di investimento strategico, in questi anni guardano all'insediamento nel principale paese importatore, gli USA, a quello con il potenziale numero di consumatori più alto, la Cina, le due locomotive economiche, dove il mercato è più complesso, quindi è più rischioso investire, ma, allo stesso tempo, è più remunerativo farlo.

Tendenze e prospettive: opportunità

MOBILI PER UFFICIO: OPPORTUNITA' E LORO IMPATTO NEL BREVE-LUNGO PERIODO, 2017

Descrizione	Impatto	Probabilità	Tempi
Ripresa delle principali economie	Alto	Alta	Breve/Medio
Misure governative a sostegno dei consumi (superammortamento e iperammortamento)	Medio	Alta	Breve/Medio
Crescita delle assunzioni a tempo indeterminato, grazie alla decontribuzione	Medio	Alta	Breve/Medio
Migliore stabilità del quadro politico ed economico internazionale	Medio	Alta	Breve/Medio
Ristrutturazioni aziendali, con necessità di riorganizzare gli spazi di lavoro	Medio	Alta	Breve/Medio
Sviluppo di soluzioni progettuali innovative che consentano contenimento dei costi e dei prezzi	Medio	Alta	Breve/Medio
Azioni promozionali su clienti professionali e opinion leaders	Medio	Media	Breve/Medio
Outsourcing internazionale per l'acquisto di componentistica e/o internazionalizzazione produttiva in aree a basso costo del lavoro	Basso	Alta	Breve/Medio
Penetrazione in mercati emergenti (Paesi asiatici, Paesi dell'Est Europeo) anche attraverso alleanze con partner locali	Alto	Alta	Medio
Ripresa del contract	Alto	Alta	Medio
Creazione di reti commerciali e distributive all'estero in grado di garantire assistenza	Medio	Alta	Medio
Risanamento del deficit nazionale e ripresa degli investimenti da parte della P.A.	Alto	Alta	Medio/Lungo
Quadro normativo in grado di limitare le imitazioni dei Paesi low cost	Medio	Media	Medio/Lungo
Attenzione alla qualità dell'ambiente e al benessere del lavoratore	Medio	Media	Medio/Lungo
Sviluppo di segmenti legati alle nuove tecnologie e alle nuove forme di organizzazione del lavoro	Medio	Media	Medio/Lungo
Evoluzione dei modelli di business delle aziende italiane: rinnovamento del modello organizzativo, della filiera produttiva e distributiva, migliore targetizzazione dell'offerta	Medio	Media	Medio/Lungo
Sviluppo di Internet come canale di vendita diretto	Basso	Media	Medio/Lungo

Fonte: elaborazione Cerved-Databank su fonti varie

Tendenze e prospettive: minacce

MOBILI PER UFFICIO: MINACCE E LORO IMPATTO NEL BREVE-LUNGO PERIODO, 2017

Descrizione	Impatto	Probabilità	Tempi
Instabilità politica ed economica nazionale, che scoraggia gli investimenti in beni strumentali	Alto	Alta	Breve
Tagli alle risorse della P.A.	Alto	Alta	Breve
Scarsa dinamicità degli investimenti sia nel settore pubblico che privato per effetto dell'atteggiamento prudenziale dei clienti	Alto	Alta	Breve
Criticità del quadro politico internazionale	Alto	Media	Breve
Crisi di liquidità e difficoltà di accesso al credito per le aziende	Alto	Media	Breve
Rischio di insolvenza dei crediti commerciali e lunghi tempi di riscossione dei pagamenti	Alto	Media	Breve
Scarsa capacità manageriale e finanziaria, derivante dalla dimensione medio-piccola delle imprese, che impedisce lo sviluppo dell'internazionalizzazione	Alto	Alta	Breve
Commesse Consip: standard rigidi, abbattimento dei prezzi e forti dilazioni dei pagamenti, con conseguente peggioramento della redditività e della liquidità aziendale	Alto	Alta	Breve/Medio
Concorrenza degli operatori dell'Est Europa e asiatici	Medio	Media	Breve/Medio
Quadro normativo disomogeneo dagli scambi internazionali	Medio	Alta	Breve/Medio
Totale liberalizzazione degli scambi internazionali	Medio	Alta	Breve/Medio
Aumento del potere contrattuale della distribuzione moderna	Medio	Alta	Breve/Medio

Fonte: elaborazione Cerved-Databank su fonti varie

In Cina non è stata costituita una società come in USA, ma sono stati aperti differenti show-room nelle città più grandi come Shangay.

Nella gestione e nell'organizzazione, per via di immaginabili differenze culturali, questi show-room non sono stati affidati ad un ramo della casa madre, ma sono stati esternalizzati ad un partner cinese, per diminuire i rischi e gli investimenti. Infatti, i costi d'adattamento del personale italiano in Cina sarebbero stati alti e il rischio per un'impresa con una cultura differente di riuscire ad adattarsi e a produrre profitti troppo alti.

Inoltre, c'è un altro aspetto da tenere in grande considerazione: nella storia delle imprese internazionali del nostro paese, sono moltissimi gli esempi di aziende che hanno avuto successo e hanno lo hanno consolidato scegliendo di espandersi nei mercati occidentali, mentre non esiste nessun caso di successo eclatante di imprese che hanno visto esplodere il proprio fatturato andando verso l'altro lato del globo. Ma la Cina è ormai una potenza economica e, in quanto tale non è più un mercato che può essere trascurato da gruppi dalla dimensione di Estel.

Nella scelta di internazionalizzazione, infatti, la variabile da considerare prevalentemente è la potenzialità del mercato: ossia capire quanto volume di vendite posso realizzare a determinate condizioni del mercato e quando parliamo della Cina parliamo di un mercato potenziale di un miliardo di consumatori, quindi di

milioni di imprese. Questi numeri giustificano da soli il rischio, comunque limitato, che l'impresa corre investendo in questo paese.

Sempre guardando verso oriente, la Cina non è stato l'unico paese che ha attratto Estel, per quanto riguarda l'espansione ad Est, da non sottovalutare sono anche i paesi del Medio Oriente come l'Arabia Saudita e gli Emirati Arabi dove vengono effettuati grandi progetti sempre però attraverso l'aiuto di partner commerciali nazionali.

3.4 Le scelte americane e cinesi a confronto

Come accennato nei paragrafi precedenti, per la Cina e gli Stati Uniti, il gruppo Estel ha compiuto delle scelte diametralmente differenti.

Nonostante lo stesso Stella abbia evidenziato più volte nell'intervista la necessità di espandersi nei due mercati, le attente valutazioni strategiche che sono state compiute hanno portato a due approcci fra loro opposti. Mentre per gli Stati Uniti, la scelta è ricaduta sull'apertura di un canale diretto rappresentato dall'apertura di Ester America invece, in Cina si è preferito continuare ad avere un approccio di tipo indiretto, attraverso l'apertura di showroom affidata a rivenditori locali.

Il perchè di scelte tanto differenti compiute dalla stessa azienda nel suo processo d'internazionalizzazione è abbastanza di immediata comprensione. La scelta di investire nei due paesi è stata dettata, da un lato, dall'esigenza di variare i luoghi dell'offerta, allontanandoli dalla stanca economia europea, conducendola in mercati guida, dall'altro, dal numero dei potenziali clienti che obbligano i grandi gruppi a scommettere su se stessi e sul loro successo.

Entrambi i mercati non sono "facili" ed entrambe le scelte sono state valutate attentamente. Il mercato americano, ad esempio è un mercato in cui entrare direttamente non è semplice. Bisogna conoscerlo a fondo, adottare ed includere i modelli aziendali americani senza far perdere al prodotto i tratti distintivi italiani. Inoltre, l'ingresso nel mercato rappresentava moltissime incognite, su tutte, la presenza di un numero incredibile di competitors e di rivenditori. Nonostante tutte queste difficoltà la scelta compiuta dall'azienda sembra ripagarla in pieno.

Per quanto riguarda la Cina, gli ostacolo sono addirittura maggiori, perché a quelli presenti negli USA (alto numero di concorrenti, un mercato nuovo e ultra competitivo) aggiunge un altro aspetto determinante nella scelta: la diversità culturale rispetto all'occidente dove il gruppo Estel è nato. Questa difficoltà, nell'elaborare la strategia è stata determinante per la scelta della forma dell'esportazione. Si è scelto, infatti, un approccio di tipo diverso, parzialmente indiretto. Parzialmente perché, l'azienda ha aperto degli showroom nelle città più importanti, ma, ne ha affidato l'organizzazione a rivenditori locali. Troppo alto il

rischio legato ad un cattivo adattamento del personale e dell'azienda ad un ambiente così diverso da quello occidentale in cui l'impresa è nata e si è consolidata.

Nonostante questo, il successo del gruppo e la sua tradizione rispetto alle esportazioni all'estero, iniziate negli anni 80 e in USA nell'86 lasciano ben sperare, come lasciano ben sperare i dati finalmente positivi non solo del gruppo ma dell'intero settore dell'arredo ufficio.

Che sia finalmente il segnale che la crisi per il settore sia finalmente alle spalle?

Conclusioni

Il settore del mobile che costituiva negli anni '90 uno dei comparti più importanti del settore manifatturiero italiano – basti pensare che nel 1997 il 2% dei consumi privati erano destinati agli acquisti di mobili – è sempre stato un mercato particolare, infatti, rispetto agli altri settori industriali ha sempre avuto una discreta propensione all'export, propensione che durante la crisi degli anni 2007/2009, assieme alla decisione di investire nella ricerca per puntare alla qualità, ha salvato il settore dal fallimento.

Negli anni 90, quando il mercato interno era florido, le imprese non si sono limitate ad accumulare profitti, ma hanno puntato ad espandere sempre il mercato, infatti, l'Italia era il maggiore esportatore europeo di mobili, sia in termini relativi – le esportazioni erano circa il 50% della produzione nazionale – che in termini assoluti.

Questi grandi numeri venivano ottenuti da un sistema produttivo di settore che in Italia, a differenza di quello dei paesi concorrenti, aveva una caratteristica peculiare: era composto da una miriade di piccole e medie imprese.

L'industria italiana del mobile ed, in generale, tutta l'industria del *legno-arredamento*, alla fine degli anni '90 era composta per il 96,7% del totale, da imprese di piccolissima dimensione con meno di venti addetti.

Nonostante le piccole dimensioni, però il volume di produzione era altissimo al punto che nel 2002, l'industria italiana del mobile, per valore della produzione, era dietro solo a dopo Stati Uniti, Giappone e Germania.

Con la contrazione salariale dei primi anni duemila e la riduzione del PIL pro capite che hanno reso il mercato interno stagnante, le imprese hanno iniziato a puntare in maniera sempre più decisa sulla crescita internazionale. Il successo di questa scelta strategica è rappresentato dai dati afferenti allo sviluppo del settore rispetto al comparto manifatturiero.

Ma la vera trasformazione nella produzione c'è stata a partire dalla costituzione dei distretti del mobile. Tali distretti sono sorti quasi dappertutto come aggregazioni industriali spontanee e sono stati successivamente coordinati a vari livelli organizzativi e territoriali. Con la nascita di tali aggregazioni, si sono andate a creare intere filiere produttive fatte di imprese autonome e complementari.

Nonostante la nascita dei distretti però, ancora oggi la produzione del mobile in Italia, resta imperniata sulla piccola media impresa, con aziende in cui il cui personale non supera le dieci unità, con una fortissima propensione all'internazionalizzazione.

Le motivazioni di base che spingono una PMI a prendere la decisione di operare all'estero, possono essere di varia natura, in base allo stimolo cui rispondono. La decisione di internazionalizzarsi può infatti rispondere ad una “motivazione di tipo attivo”, dovuta ad un fisiologico processo di crescita dell'impresa che mira a valorizzare fuori dai confini nazionali e, quindi, in nuovi mercati i vantaggi competitivi già attivati e valorizzati in patria, raggiungendo una dimensione capace di consentirle di farle trarre i benefici derivanti dall'economia di scala. Oppure, la decisione può derivare da una reazione da parte delle imprese ad una

considerevole modifica/apertura del mercato di riferimento. Con l'arrivo di concorrenti internazionali, le imprese sono costrette ad innalzare il livello della concorrenza in senso qualitativo e quantitativo, reagendo così allo stato di sofferenza che ne deriva cercando nuovi sbocchi. Ma i motivi alla base di uno spostamento sui mercati esteri, non sempre è frutto della crescita di un'impresa o di una reazione alle difficoltà contingenti, talvolta il comportamento dell'impresa è meramente passivo, sono i nuovi clienti internazionali a stimolare le imprese a produrre per i mercati esteri, decidendo anche azioni di marketing e promozione dei prodotti.

Guardando più nello specifico, all'interno del settore del legno-arredo, c'è un sottosectore in crescita in cui le aziende italiane che vi operano ricoprono un ruolo importantissimo a livello internazionale, quello dell'arredo d'ufficio.

Secondo le stime CSIL basate sui 60 paesi più importanti, il mercato mondiale dei mobili per ufficio può essere stimato intorno ad un valore di 47 miliardi di dollari.

Dall'analisi di questi dati si può affermare che il settore dell'arredamento ufficio rappresenta circa l'11% del consumo mondiale di mobili, con un volume di affari stimato in circa 436 miliardi di dollari.

Di questa cifra, oltre i due terzi del consumo di mondiale di arredi ufficio avviene in dieci mercati principali: Stati Uniti, Cina, Giappone, Germania, Brasile, India, Canada, Francia, Regno Unito e Australia. I mercati ad alto reddito assorbono il 61% del totale (inclusi quelli del G7 che rappresentano il 47%), la restante parte viene assorbita dai mercati del cosiddetto BRIC (Brasile, India e Russia Cina).

Anche questo in questo mercato, i produttori italiani, si sono trovati a fronteggiare la crisi attraverso l'internazionalizzazione di prodotti che fanno del design e della qualità il proprio marchio di fabbrica, entrando di diritto nel novero di quelle produzioni che fanno grande il made in Italy nel mondo.

Infatti, i produttori investendo nella ricerca del design e dell'ingegnerizzazione del prodotto, hanno creato un vero e proprio trend industriale, un marchio che ha creato la domanda dei prodotti italiani nel mondo, cui hanno contribuito anche le cosiddette imprese follower (quelle che seguono le mode adattandosi ed uniformandosi allo stile innovativo delle imprese leader) che hanno esportato prodotti improntati a stile e design contribuendo alla diffusione su tutto il pianeta dello stile italiano.

Questo, come dimostra anche il caso aziendale preso in esame, ha creato una modifica anche nelle strutture organizzative delle aziende di produzione.

Ogni azienda innovatrice, infatti, intrattiene collaborazioni stabili con designer e architetti specializzati e l'allargamento del numero dei collaboratori è indipendente dalla gamma dei prodotti offerti poiché anche aziende specializzate ricorrono a molteplici designer per alimentare il processo innovativo.

Estel è un'azienda di arredamento Made in Italy che si occupa principalmente della produzione e commercializzazione di mobili da ufficio. Il gruppo, oltre che per la sua fortissima tendenza all'internazionalizzazione – presente in 41 paesi con l'adozione di modelli di internazionalizzazione differenti – è noto nel mondo per la sua capacità di innovarsi e stare al passo con i tempi. Negli ultimi anni,

in seguito agli investimenti effettuati nella ricerca e delle collaborazioni con le Università per capire i trend del mondo del lavoro ha puntato moltissimo sul settore dello smart-working. Gli studi evidenziano che un'azienda che ha iniziato dal 2009 a lavorare in smart-working, concedendo quindi la possibilità ai dipendenti di lavorare da casa e lasciando libera l'organizzazione dei tempi di lavoro, sia arrivata ad avere un 60% in meno di assenteismo, produttività superiore, riduzione dei costi d'affitto attraverso l'utilizzo di ambienti open-space. Tutto ciò parte dall'idea che oggi tutti possono lavorare anche solo con un cellulare, un tablet; si può lavorare dal treno, dall'aereo, da casa, quindi è possibile lavorare anche quando si è fuori fisicamente dall'ufficio. Estel risponde a tale trend con una serie di prodotti differenti tutti basati su idee di open-space, spazi relax, aree lounge, aree caffetteria (tutte aree ibride dove è possibile fare del lavoro informale). Lo smart-working oggi sta diventando un business di una certa importanza e l'azienda vede crescere quotidianamente i suoi profitti e il suo prestigio accettando sfide sempre più importanti, tra le quali, l'ultima in termini cronologici ma prima per importanza, quella di progettare e ridisegnare i mobili per la sede Apple di Cupertino. Il successo dell'azienda è dimostrato anche dalla sua continua espansione in tutte le dimensioni del globo. Solo per restare nelle due direttrici principali – Est e Ovest – è stata analizzata la strategia che l'impresa ha scelto per internazionalizzarsi negli Stati Uniti e in Cina. Nel primo caso la scelta è ricaduta sulla creazione di Estel America inc., quindi sull'internazionalizzazione diretta dell'impresa che ha accettato la sfida di misurarsi in prima persona sul mercato americano; nel secondo caso, in Cina, visti i pochi precedenti di imprese di successo che hanno sfondato anche operando in loco e la difficoltà per imprese e dipendenti ad adattarsi alla cultura cinese, è ricaduta su un altro tipo di internazionalizzazione. La Entel ha, infatti, intrapreso un percorso differente, aprendo uno showroom nelle grandi città come Shangay, da affidare nella gestione a professionisti del luogo. Il successo che segna il gruppo Estel a livello internazionale, dimostra come non esista in realtà una ricetta univoca per internazionalizzare il proprio marchio, ma, che, attraverso una seria ed attenta analisi del mercato in cui si intende sbarcare, si possono effettuare scelte idonee a produrre profitto. Dai dati emerge chiaramente una duplice necessità che dovrebbe guidare i piccoli imprenditori che operano nel settore dell'arredo ufficio, da un lato investire per l'internazionalizzazione fuori dalla “terra di mezzo”, ovvero fuori dall'Europa dove il mercato appare ormai saturo di concorrenti. Seguendo l'esempio del caso Estel, le piccole imprese che per sopravvivere in un mercato nazionale quasi stagnante e ricco di concorrenti, dovrebbero investire nel nord America e in Cina. Dall'elaborato sembra potersi trarre anche un altro insegnamento, occorre per le imprese seguire attentamente i mercati attraverso una lettura approfondita come quella fornita dalle cinque leve di Porter. Infatti tenendo alta l'attenzione sugli attori indicati dal modello, ovvero concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi, permetterebbe alle imprese del settore arredo ufficio di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze, rendendo meno imprevedibile il mercato e offrendo una possibilità, concreta, di prevenire eventuali erosioni dei profitti e la conseguente, successiva crisi.

Bibliografia

- Bauman Z., *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- Bauman Z., *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell'effimero*, Bologna, il Mulino, 2009.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York: Columbia University edition
- Corrado G. Grandinetti R., *Dalle amebe alle imprese? L'utilizzo della prospettiva evolucionista nelle teorie economiche e manageriali*, in Rullani E.,
- Cristini G.e Kaufmann P., *Innovazione di prodotto ed innovazione distributiva nel settore del mobile: Il caso IKEA*, Trade Marketing, 1991.
- E. VALDANI, G. BERTOLI, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano 2006.
- Finessi B., *Il design italiano oltre le crisi: autarchia, austerità, autoproduzione*, Corraini, Mantova 2014.
- G. Di Fraia (a cura di), *Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano 2011. .
- Grandinetti R. (a cura di), *Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, Cedam, Padova 1999;
- Grandinetti R. Chiarvesio M. Guerra P. Tabacco R., *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento. Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave*.
- Grandinetti R., Pilotti L., Zaghi K., *I rapporti fra industria-distribuzione del settore del mobile in Italia e in Europa. Conflitto, collaborazione, interazione*, Giappichelli, Torino 1994.

- Longobardi L., *Arredaesse 1977-2017. 40 anni di storie, di uomini di progetti di design, di architetture, di emozioni di eccellenze italiane nel mondo*, Longobardi 2017.
- Normann, R. and Ramirez, R. *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester 1994.
- R. Grandnetti, G. Passon, *La situazione e le prospettive del distretto della sedia*, commissionato e pubblicato dalla CCIAA
- Senisi A., *Natuzzi: un divano a wall street*, Egea, Milano 2008.
- T. Gargiulo, F. Onida, F. Traù, *La capacità competitiva della filiera italiana del legno-arredamento*, Franco Angeli, Roma 2015.
- T. LEVITT, *The Globalization of Markets*, in «Harvard Business Review», n. 1, 1983
- Vicari S. (a cura di) *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano 1999.

Sitografia

- <https://blog.naxa.ws>
- <https://italian-directory.it>
- www.cipd.co.uk
- www.confindustria.it
- www.CSIL.com;
- www.ecosmes.net;
- www.estel.com
- www.estel.it
- www.fedelegnoarredo.it;
- www.ilsole24ore.com;
- www.marketing-trends-congress.com
- www.monitorsettori.it
- www.treccani.it
- www.ud.camcom.it
- www.wikipedia.com;

Riassunto tesi- L'internazionalizzazione della distribuzione dell'arredamento made in Italy: il caso Estel Group.

Nell'elaborato si è focalizzata l'attenzione su un settore molto particolare, facente parte del più generico mercato dell'arredamento, ossia: il settore mobile ufficio. La scelta è ricaduta su questo sotto-settore perché appare molto interessante la costante propensione che le piccole medie imprese, che vi operano, hanno avuto all'internazionalizzazione del prodotto. Impresa oggetto dell'elaborato è stata Estel S.p.a. in quanto tale impresa possiede tutte le caratteristiche tipo che emergono dal contesto generale. Il Gruppo Estel è nato come una piccola impresa, punta sulla qualità e il design, è riconosciuto nel mondo con prodotti immediatamente identificabili col made in Italy, la proprietà ha internazionalizzato l'azienda seguendo i vari approcci indicati dalle teorie economiche. Questo gli ha permesso di arrivare ad essere presente direttamente o indirettamente all'interno di 41 paesi e di ricevere prestigiosissime commesse internazionali, ultima delle quali, quella dell'arredo ufficio del centro principale della Apple a Cupertino. Le imprese italiane del sotto-settore del mobile ufficio hanno dovuto far fronte alla crisi e all'entrata di competitors stranieri, ma tali imprese hanno reagito a queste variabili attraverso molteplici strade che hanno consentito di ampliare principalmente i loro segmenti di mercato. Negli ultimi anni, gli investimenti e le attività delle imprese italiane non sono mancate, c'è stata da parte delle imprese una forte attenzione nello specializzare e nell'ampliare, con grande diversificazione dei prodotti, e delle proposte offerte ai clienti. Questa diversificazione dell'offerta ha permesso di attrarre clienti molto variegati dalle imprese, alle banche, dalle istituzioni alle multinazionali. Le aziende inoltre hanno iniziato a curare maggiormente i propri rapporti con i clienti, in particolar modo attraverso i social network, adottando una nuova, precisa e definita strategia di marketing. Tale nuova tecnica pretende di offrire ai clienti l'opportunità di distinguersi dal mercato tradizionale e di poter personalizzare secondo i propri gusti, l'ambiente da arredare. Il modello organizzativo in distretti, la flessibilità delle piccole e medie imprese, l'elevato grado di differenziazione dei prodotti ed appunto, la qualità e la forte componente di design, che caratterizzano tutti i prodotti made in Italy, si annoverano tra i fattori di successo della produzione italiana. Nei capitoli dell'elaborato, in generale, si è cercato di dare un quadro completo della situazione attuale del mercato dell'arredamento e delle prospettive future del made in Italy.

In particolare, nel primo capitolo si è parlato del mercato dell'arredamento italiano, europeo e mondiale con una panoramica storica completa dai primi anni '90 ad oggi e si sono sottolineate le caratteristiche della produzione italiana (i distretti) e le principali forme di internazionalizzazione delle imprese. I cambiamenti intercorsi negli ultimi quindici/vent'anni, hanno reso il settore dell'arredamento italiano estremamente dinamico. Il settore del mobile costituiva negli anni '90 uno dei comparti più importanti del settore manifatturiero italiano. I motivi alla base di tale successo erano molteplici: In primo luogo, la dinamicità del settore in cui si trovavano ad operare le imprese italiane nel mercato interno. Alla dinamicità e alla dimensione del mercato interno, corrispondeva anche una discreta propensione all'esportazione del prodotto del mobile arredo, l'Italia era il maggiore esportatore europeo di mobili, sia in termini relativi – le

esportazioni erano circa il 50% della produzione nazionale – che in termini assoluti. All’inizio degli anni duemila, per la precisione nel 2002, l’industria italiana del mobile, per valore della produzione, era dietro solo a dopo Stati Uniti, Giappone e Germania. Nonostante l’enorme differenza dimensionale fra le imprese italiane e quelle tedesche, i dati afferenti alle quantità di mobili prodotti e alla capacità di produzione complessiva dell’industria mobiliera in Italia erano praticamente identici a quelli della Germania. Nei primi anni del millennio, non avendo l’Italia un elevato reddito pro capite, il mercato interno del settore mobile arredo non era particolarmente ampio. Questo è stato uno dei fattori che – nonostante il Bel Paese non possedesse enormi risorse forestali ed avesse un elevato costo del lavoro – hanno fatto aumentare l’orientamento strategico delle imprese italiane alla conquista dei mercati esteri. In poco più di trent’anni, l’impresa italiana, partendo da una dimensione poco più che artigiana nella produzione di mobili, è diventata leader mondiale delle esportazioni del settore. Ma la vera trasformazione nella produzione c’è stata a partire dalla costituzione dei distretti del mobile. Tali distretti sono sorti quasi dappertutto come aggregazioni industriali spontanee e sono stati successivamente coordinati a vari livelli organizzativi e territoriali. Piccole imprese che completavano il prodotto o che erano specializzate nella lavorazione di un singolo componente, attraverso fusioni o la crescita aziendale, hanno avuto la capacità e il coraggio di trasformarsi in aziende più grandi, puntando a specializzazioni nella lavorazione, oppure, nella ricerca dei materiali e nell’elaborazione di modelli e prototipi. Ancora oggi la produzione del mobile in Italia, resta imperniato sulla piccola media impresa, aziende in cui il cui personale non supera le dieci unità, elemento fondamentale per la costituzione dei distretti. L’organizzazione in distretti all’interno del sistema mobile-arredamento si è affermata come modello vincente, in Italia come all’estero. A livello mondiale l’industria del mobile ha dato luogo a sistemi economici locali o distretti industriali che presentano caratteristiche omogenee sia dal punto di vista dell’efficienza dei processi produttivi, sia sul piano della capacità concorrenziale che questi *cluster* hanno saputo dimostrare sui mercati internazionali. Quelli che passano sotto il nome di “distretti mobiliari” non seguono un modello organizzativo omogeneo. Si riscontrano, infatti, realtà assai variegate: possono essere molto concentrati geograficamente, composti da piccole e medie imprese fortemente integrate, promossi attraverso una forte componente istituzionale, è il caso ad esempio dei distretti italiani ed austriaci.

In altri casi il distretto è formato semplicemente da una concentrazione di imprese di varie dimensioni su un territorio geografico (anche ampio) con un livello di integrazione tra le imprese scarso. Per quanto attiene alla situazione nazionale, si contano otto distretti mobiliari presenti sul territorio italiano (Bari, Matera, Forlì, Brianza, Padova, Verona, Pesaro e Treviso) che hanno prospettive di futuro, anche alla luce degli interventi pubblici e privati in atto sul territorio e delle possibilità offerte dalla legislazione vigente per la creazione di distretti interprovinciali. All’interno dei distretti sul nostro territorio nazionale, insistono quattro diverse tipologia di impresa: imprese guida (che sono in grado di stare sul mercato autonomamente e di mantenere il vantaggio competitivo); imprese trainate (che si muovono negli spazi marginali lasciati liberi dai concorrenti, tendono a imitare i prodotti lanciati dalle imprese rivali e puntano principalmente ad ottenere vantaggi di costo); imprese specializzate (con buona capacità rispetto ad una singola fase della produzione e

legate alle imprese guida); imprese bloccate (subfornitrici di vari committenti e quindi facilmente sostituibili).

Nonostante la caratteristica prevalenza di PMI e la scarsa concentrazione del settore rispetto alla media della struttura industriale italiana, alla fine degli anni novanta il mercato del mobile italiano conquista importanti quote di mercato all'estero. Questo grazie principalmente a tre fattori: il rapporto qualità prezzo, la qualità del prodotto stesso ed il livello di servizio offerto al cliente finale. Col nuovo millennio cambia la situazione, inizia una situazione di lieve decrescita. Nel 2001 il settore del legno cresce soltanto dello 0,4% in termini di valore assoluto. L'anno successivo si è chiuso con un calo dell'offerta del 3,3%.

Il risultato negativo è giustificato sia dalla diminuzione del -1,6 % del mercato interno, sia dalle esportazioni nette che fornirono un contributo negativo del 4,7%. Ma questi dati sono stati solo una piccola anticipazione su quelli catastrofici che hanno caratterizzato il settore del mobile in Italia dagli anni 2007-2013. La contrazione è stata causata soprattutto alla crisi mondiale del 2007-2009 che ha influito negativamente sull'andamento del mercato del mobile, come è dimostrato dalla contrazione per oltre il 20% nel biennio 2007-2009 della produzione.

Il settore, in Italia secondo per numero di imprese soltanto a quello della moda, ha perso circa 10 miliardi di fatturato. La crisi economica internazionale, da sola però non basta a spiegare questi risultati, infatti a questa si aggiunge la crescita di mercati privi di regole e capaci di garantire alle imprese un costo del lavoro quasi inesistente. Tali variabili hanno creato una spinta alla delocalizzazione e l'arrivo sul mercato di competitor assolutamente concorrenziali come Cina e Polonia.

Dopo la crisi 2007-2009 il mercato del legno arredo si è risollevato leggermente nel passaggio tra il 2009 e il 2010 con un aumento della produzione con variazione positiva del 1,9 % e con un incremento delle esportazioni del 6,4 %. Il mercato dei mobili sullo scenario internazionale, registra negli ultimi anni una crescita a livello mondiale determinata da due fattori: l'apertura dei mercati e la crescita del consumo di mobili nel mondo. La crescita del consumo dei mobili nel mondo, fenomeno che riguarda principalmente paesi come la Cina con un numero di potenziali consumatori spaventoso, con livelli di spesa ormai simili a quelli che vengono registrati nei paesi occidentali. Questo rende questi paesi non solo avversari, ma, soprattutto un'opportunità per i produttori di mobili di fascia media e medio-alta, come quelli italiani. Questo perché i mobili prodotti nel nostro paese, tendono a collocarsi nella fascia più alta di prezzo ed hanno la reputazione di essere prestigiosi e costosi, oggi si ritiene che il mobile italiano delle fasce più alte abbia mantenuto il proprio status e la propria quota di mercato, tuttavia questa nicchia di mercato è piuttosto ristretta e tende a crescere molto lentamente. Allo stato attuale, il settore del mobile in Italia è diviso in sotto-settori, i principali sono: mobili casa, sedie, mobili da ufficio, quelli da cucina e altri tipi. Il nostro paese vanta il secondo posto come produttore mondiale di mobili dopo gli USA e il secondo posto anche come esportatore dopo la Cina. La frammentazione è un fattore tipico del nostro mercato (delle oltre 33 mila imprese italiane produttrici di mobili, sia industriali che artigianali. Nell'Europa occidentale i paesi dove esportiamo maggiormente arredo e design sono Francia e Germania, tra i paesi emergenti spiccano Russia,

Emirati Arabi, Arabia Saudita e Cina. I dati recentemente emersi appaiono molto interessanti e sembrano sottolineare la ripresa del settore dopo gli anni di crisi che lo hanno attraversato. In particolare, per quanto riguarda la situazione italiana, il mercato interno sta facendo registrare una crescita. Lo scorso anno, infatti, abbiamo assistito ad un incremento del reddito disponibile delle famiglie, cresciuto del 2,3% in termini reali, con un'inflazione inesistente e finalmente con una spesa delle famiglie in recupero. Discorso a parte, meritano le esportazioni. Grazie alla capacità delle imprese italiane di adattarsi ai mutamenti di mercato e alla loro diversificazione attraverso migliori strategie aziendali che hanno garantito il mantenimento della competitività in termini di rapporto qualità/prezzo, le vendite sui mercati esteri, sono cresciute del 2% in termini reali. Lo scenario per l'anno in corso, seppur delineando una sostanziale conferma della lieve ripresa in atto, non appare roseo e i dati aggregati non sono neanche lontanamente avvicinabili a quelli pre-crisi. Il previsto leggero deprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro avrà un influsso positivo sull'andamento delle vendite di mobili, che però tenderà quasi ad annullarsi per effetto del rallentamento della domanda estera, anche in presenza di segnali positivi che arrivano dalla ripresa dei paesi dell'UE.

Per capire a pieno però i processi – e i fattori critici – che condizionano le PMI italiane ad operare nei mercati esteri è necessario fare una breve pressa sulla differenza esistente fra l'internazionalizzazione delle imprese e l'internazionalizzazione dei mercati.

Le motivazioni di base che spingono una PMI a prendere la decisione di operare all'estero, possono essere di varia natura, in base allo stimolo cui rispondono. La decisione di internazionalizzarsi può infatti rispondere ad una “motivazione di tipo attivo”, dovuta ad un fisiologico processo di crescita dell'impresa che mira a valorizzare fuori dai confini nazionali. Oppure, la decisione può derivare da una reazione da parte delle imprese ad una considerevole modifica/apertura del mercato di riferimento. Con l'arrivo di concorrenti internazionali, le imprese sono costrette ad innalzare il livello della concorrenza in senso qualitativo e quantitativo, reagendo così allo stato di sofferenza che ne deriva cercando nuovi sbocchi. Pur dopo alcuni decenni dalla diffusione dei concetti e le tecniche di marketing le imprese di un importante settore del made in Italy, quello dell'arredamento, sembrano essere ancora in affanno nel loro approccio al mercato, in particolare a quello internazionale.

Nonostante i progressi registrati a partire dai primi anni duemila, i produttori, dopo aver individuato nel prodotto il fattore fondamentale di affermazione sul mercato, oggi, di fronte ad un progressivo aumento della complessità dell'ambiente di mercato e della competitività, sembrano avere difficoltà ad fuoriuscire dalla visione legata soltanto al prodotto per abbracciare un orientamento più articolato e complesso verso le strategie di marketing, indispensabili non solo per l'affermazione sui nuovi mercati, ma, anche per il mantenimento del vantaggio competitivo acquisito nel mercato nazionale. La produzione e la distribuzione del settore mobile arredo, si è ritrovata ad affrontare non solo un mercato in crisi prolungata ma anche la presenza di una frammentazione elevata dell'offerta produttiva e di quella distributiva elementi che prima della crisi non venivano presi in considerazione con la dovuta attenzione. La frammentazione ha contribuito in maniera determinante all'intensificazione della concorrenza orizzontale con gli altri produttori e tra i

distributori. Inoltre, il processo di globalizzazione che ha permesso alle PMI di avere un mercato estero, non ha certo risparmiato, con l'ingresso di nuovi competitors, il settore dell'arredamento. Si è avuta una rapida penetrazione di beni provenienti da paesi di recente o rinnovata industrializzazione. Questo ha causato un'importante erosione dei margini di profitto dei produttori italiani che operano in questo macro-segmento. Non essendoci più nessuna garanzia di barriere insormontabili all'ingresso da parte dei mercati nazionali, ci sono stati aumenti di concorrenza sia per le attività di produzione che per quelle commerciali. Questa evoluzione del quadro concorrenziale ha avviato una fase di selezione competitiva, che è diventata più intensa negli ultimissimi anni dello scorso secolo. Lo sviluppo della globalizzazione richiede alle aziende italiane uno sforzo per crescere nelle dimensioni e per migliorare l'organizzazione aziendale, in particolar modo alla luce dei cambiamenti degli ultimi anni in cui c'è stato un profondo cambiamento degli scenari internazionali, dovuto alla liberalizzazione di molti mercati e all'ingresso di molti competitors prima assenti, alla crisi economica internazionale. Questo ha aumentato la competitività dell'ambiente in cui operano le imprese italiane, ponendole davanti alla necessità di un profondo cambiamento. Il mutamento degli scenari non è stato però una condanna a morte per le aziende italiane, infatti, esse – se da un lato si trovano a fronteggiare nuove sfide indotte dall'ingresso di competitors stranieri – hanno la possibilità di sfruttare possibilità inedite per ampliare il proprio business, di ingrandirsi, di conquistare nuovi mercati internazionalizzandosi. Gli standard organizzativi e dimensionali indotti dalla globalizzazione, infatti, portano a modificare le strutture di impresa, particolarmente per le imprese medio-piccole. Proprio la ridotta dimensione, fino a pochi anni fa ritenuta una qualità indiscutibile, oggi appare come una criticità da superare nel contesto internazionale.

I vantaggi della dimensione ridotta come la flessibilità, la presenza di costi ed oneri variabili che permettono di conformare l'impresa alle variazioni della domanda, sembrano essere meno degli svantaggi. Nei mercati internazionalizzati, infatti, questi vantaggi si scontrano con la complessità dei mercati che rendono più difficilmente prevedibili, con una limitata capacità di attrarre risorse tecnologiche e finanziarie indispensabili per rimanere competitive. Per quanto riguarda nello specifico il settore oggetto d'analisi, le teorie di Porter, descrivono perfettamente l'ambiente competitivo e le organizzazioni a rete sembrano essere l'unica possibilità di fare squadra, requisito indispensabile al miglioramento del livello competitivo dell'impresa, al drastico ridimensionamento del rischio e al reperimento di quelle conoscenze e di quei capitali che altrimenti renderebbero vano qualsiasi sforzo del singolo. In un paese con una tradizione secolare di PMI, l'ostacolo che appare più difficile da superare è quello culturale. Un piccolo medio imprenditore deve modificare strutturalmente il proprio approccio, riorientare le proprie scelte. Gli imprenditori sembrano essere immersi ancora in una visione aziendale miope ed individualista in cui le altre imprese nazionali affini vengono additate come "concorrenti", gli imprenditori sono visti come rivali da abbattere e non potenziali partner con cui giungere accordarsi, stringere alleanze, stipulare partnership e fusioni per giungere a dimensioni d'impresa competitive a livello internazionale. Soltanto un impegno congiunto fra imprenditori, Stato e lavoratori può permettere una crescita delle nostre imprese e, attraverso

esse, fornire una vera via d'uscita dalla crisi. Si può crescere come economia e come Paese affermando un modello di produzione altamente qualitativo e specializzato, se così non fosse, saremmo destinati a soccombere ai processi di internazionalizzazione e all'arrivo sul mercato interno di un numero sempre maggiore di prodotti economici e di scarsa qualità.

L'ingresso in un settore come quello dell'arredo non è particolarmente semplice. In particolare per l'alta competitività del settore, per l'alta specializzazione delle produzioni e per i processi di internazionalizzazione che coinvolgono tutte le dimensioni di impresa e tutti gli aspetti del suo operare. Le modalità di entrata, attraverso le quali l'impresa può accedere ad un definito mercato estero, sono normalmente tre: esportazione, collaborazione con società locali e insediamento di tipo produttivo. Per quelli di natura esterna, rivestono particolare importanza i fattori legati all'ambiente, ovvero, le caratteristiche del mercato (dimensione geografica, numero di potenziali consumatori, caratteristiche del prodotto, concorrenza, dispersione della domanda). Per quanto riguarda i fattori interni, invece, è fondamentale aver chiari gli obiettivi della strategia di espansione estera, il grado di esperienza internazionale già maturato, le sinergie realizzabili con altre imprese (in particolare quelle dello stesso distretto) le risorse umane, la dimensione dell'impresa e la sua capacità di reperire risorse finanziarie, le spinte organizzative. Il Modello Eclettico di Dunning (modello OLI) è ancora oggi utilizzato come riferimento nelle spiegazioni attinenti le operazioni internazionali realizzate dalle imprese originarie di un determinato paese che le attività possedute o controllate al suo interno da società straniere.

Il paradigma prevede infatti che la capacità delle imprese di internazionalizzare la produzione in un paese straniero dipende dal possesso, o dalla capacità di acquisire, determinati assets che non sono invece disponibili per le aziende già presenti ed operanti nel paese. I vantaggi che derivano dal trasferimento di un'impresa all'estero, secondo il modello OLI, possono essere legati ad una particolare localizzazione e, quindi disponibili a tutte le imprese – nel qual caso sono detti L-specific – oppure essere ad esclusivo appannaggio delle aziende locali ma possono essere utilizzati anche in connessione ad altre risorse sia in patria che all'estero – vantaggi O-Specific – ed assumono la forma di diritti di proprietà legalmente protetti o di monopoli commerciali.

In base al modello di Dunning a garantire il successo dell'internazionalizzazione di una produzione per i commerci che avvengono tra i paesi avanzati e quelli in via di sviluppo, è sufficiente che lo Stato esportatore detenga un vantaggio L-specific nei confronti dell'importatore. Viceversa, i flussi commerciali intra-industriali, che di solito comportano lo scambio di beni innovativi tra i paesi sviluppati, si basano maggiormente sui vantaggi O-specific.

Dunning, basava il suo paradigma sulla certezza che non esistessero mercati perfetti e che proprio i fallimenti del mercato erano capaci di influenzare l'attività economica internazionale delle aziende. I fallimenti di mercato importanti secondo Dunning, in quest'ottica, erano essenzialmente due: fallimento strutturale (quando il mercato consente la creazione di monopoli naturali e porta l'impresa che ne beneficia a fare di tutto per creare o innalzare le barriere all'entrata del mercato) e fallimento intrinseco (quando il

mercato è incapace di regolare correttamente le transazioni). Per quanto riguarda il mercato del legno arredo, la modalità di ingresso nel mercato internazionale più utilizzata è quella dell'esportazione, questa può essere di due tipi: diretto e indiretto. Le esportazioni si dicono indirette quando l'impresa vuole mantenere la produzione nel suo paese d'origine e, quindi, non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero. Il vantaggio principale di questa modalità di entrata consiste per l'impresa nella possibilità di espandere le proprie attività senza dover sostenere significativi investimenti, né di affrontare troppi cambiamenti del processo produttivo e organizzativo. Altro ragionamento, invece, va fatto con l'esportazione di tipo diretto: l'impresa in questi casi, vende nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale. Questa scelta oltre a garantire la presenza dei propri marchi sul mercato estero, possiede, rispetto all'esportazione indiretta, notevoli vantaggi, dalla semplificazione del canale di entrata nel paese estero ad un recupero dei margini economici sulle vendite estere. La scelta della modalità di entrata è una decisione critica, da valutare sia sotto il profilo dell'investimento di risorse necessarie, sia per gli aspetti connessi con la scelta.

Nel secondo capitolo ci si è occupato di mettere in evidenza la situazione internazionale relativa al mercato dell'arredo d'ufficio sia nei paesi europei che nel mondo. medesima, che si rivela difficilmente reversibile nel breve termine. Attualmente, oltre i due terzi del consumo mondiale di arredi ufficio avviene in dieci mercati principali: Stati Uniti, Cina, Giappone, Germania, Brasile, India, Canada, Francia, Regno Unito e Australia. I mercati ad alto reddito assorbono il 61% del totale (inclusi quelli del G7 che rappresentano il 47%), la restante parte viene assorbita dai mercati del cosiddetto BRIC (Brasile, India e Russia Cina). Come visto precedentemente il principale esportatore al mondo è la Cina la cui crescita esponenziale nel settore ha consentito all'export cinese del settore di quadruplicare il volume d'affari della Germania (il secondo esportatore mondiale) in un solo decennio. In questo quadro, l'esportazione di mobili ufficio dell'Italia, al momento, la posiziona al quarto posto nella classifica dei principali paesi esportatori, con una dinamica di crescita interessante, addirittura più accentuata rispetto a quella dei suoi diretti competitors. Come nella moda (e questa è la principale caratteristica che accomuna i due mercati) la creatività e, in particolar modo il design trovano in Italia la massima espressione e fanno dei prodotti di arredamento nazionali un vero e proprio brand ultra appetibile all'estero, a questo si aggiungono le alte caratteristiche del settore, ovvero, l'alta intensità del lavoro, l'origine artigianale, che ne permettono la diffusione ed il successo. Il settore dell'arredo e il sotto-settore arredo ufficio non fa eccezione, è, ormai, universalmente riconosciuto come una delle espressioni di avanguardia del design industriale. Rispetto al passato però nel settore del design c'è una sostanziale novità, esso non è più limitato alle produzioni esclusive e di elite, ma si è ormai specializzato anche nelle produzioni seriali di qualità, ciò rende i designer italiani leaders mondiali nella capacità di esportare marchi e prodotti molto riconoscibili in tutte le realtà geo-economiche mondiali. L'Italia si conferma prima per esportazioni in Francia, strettamente seguita da Germania (in crescita) e Cina. Le importazioni in Italia provengono prevalentemente da Germania (26,41mln€) e Cina (25,99mln€), seguite a distanza dal Regno Unito (7,29mln€). la filiera produttiva del Legno Arredo in generale e il settore

dell'arredo ufficio, siano forti di una capacità di rappresentanza a livello mondiale. Essa costituisce infatti, insieme ad altre “famiglie pregiate” uno dei grandi motori del Made in Italy e può essere considerata come uno dei migliori esempi di innovazione italiana. Il comparto italiano dell'arredamento è secondo al mondo per esportazioni (alle spalle della Cina), vale 24,9 miliardi e nel 2015 è cresciuto del 3,5%, grazie soprattutto alle esportazioni ma anche al mercato interno. Negli ultimi vent'anni ci sono stati importanti progressi nel settore del Made in Italy, i produttori hanno individuato nel prodotto il loro fattore fondamentale di successo competitivo grazie anche allo sviluppo del design nei prodotti di arredamento. Oggi, a fronte della complessità dell'ambiente competitivo, devono uscire da un orientamento al prodotto che ha progressivamente assunto elementi di autoreferenzialità, per adottare un più articolato e complesso orientamento al marketing. Particolarmente importante sarebbe l'utilizzo del cosiddetto social media marketing, attraverso il quale le imprese sono in grado di instaurare un rapporto diretto con il cliente, sia nel momento della progettazione che del lancio dei nuovi prodotti. I canali social, contribuiscono molto anche ad aumentare i rapporti post-vendita, fondamentali se si vuole cercare di fidelizzare i clienti. In Italia gli investimenti nella pubblicità online, sono assolutamente in crescita e di come gli investimenti nel social media marketing, ormai, rappresentano il 10% degli investimenti totali nella pubblicità online. Il rafforzamento delle conoscenze e delle relazioni di marketing costituisce in effetti la principale sfida che il settore italiano dell'arredamento ha di fronte. I produttori di mobili sono passati da una logica di modelli chiusi, o a varietà limitata in ciascuna linea di prodotto, alla logica dei programmi aperti, con una radicale trasformazione del concetto di profondità della gamma. Questo comporta una modifica strutturale del concetto stesso di produzione del mobile arredo, che, di fatto, elimina il vecchio “deposito dei prodotti pronti alla distribuzione” e che si orienta su una produzione in base all'ordine. Questo sviluppo, solo pochi anni fa impensabile, è oggi realizzabile grazie al rapidissimo avanzamento della tecnologia legato alla produzione. Ovviamente, non tutti i produttori si interfacciano col marketing telematico e con la rete allo stesso modo. Per alcuni vale ancora la vecchia concezione di internet come mero spazio pubblicitario oppure come occasione per la diffusione del catalogo o il lancio di una linea. Una delle tante sfide che deve affrontare l'industria italiana del mobile ufficio, come del resto l'intero mondo del made in Italy, è quello di elaborare strategie efficaci per difendersi dalle imitazioni. Nel settore dell'arredamento, in generale, e il sotto-settore arredo ufficio non fa eccezione, l'imitazione è una delle caratteristiche strutturali di questo settore. Per difendersi dalle imitazioni bisogna necessariamente deve creare un potente sistema di informazioni che il potenziale cliente sarà felice di ricevere senza rischiare che i concorrenti possono anticipare ogni mossa. Dopo il periodo di debolezza attraversato soprattutto tra il 2012 ed il 2013, i dati Eurostat dimostrano che la produzione di mobili nella UE è in lenta ripresa. I tre maggiori paesi produttori di mobili – Italia, Germania e Polonia – tutti hanno incrementato i loro volumi nel 2014 e nel primo 2015. Un fattore importante nel recente aumento dell'esportazione dei paesi UE produttori di mobili è la drammatica perdita di valore dell'euro contro il dollaro negli ultimi dodici mesi. L'euro ha perso circa il 16% del valore contro il dollaro tra giugno 2014 e a giugno 2015. Una moneta più debole permette agli americani di acquistare prodotti

europei a un costo “minore”. Questo trend sembra però destinato a fermarsi proprio a causa dell’inversione di tendenza nel rapporto fra le due monete. L’indebolimento della valuta americana si è avuta a partire dall’elezione di Donald Trump a presidente degli Stati Uniti d’America. Polonia e Italia hanno avuto risultati migliori della Germania negli ultimi anni. L’Italia si conferma di gran lunga il maggiore esportatore europeo di mobili in legno ma la Polonia, in questi ultimi 2 anni, sta colmando il divario. Alla fine del 2014, la Polonia ha superato la Germania ed è diventata il secondo più grande esportatore di mobili in legno. Tuttavia, le esportazioni tedesche hanno invertito la tendenza all’inizio del 2014, dopo un brusco calo nel 2012 e 2013, e sono ora in forte ripresa. Al di là delle pressioni concorrenziali, la relativamente debole prestazione degli esportatori tedeschi negli ultimi anni potrebbe anche essere dovuta ad un mercato interno piuttosto forte. In questo contesto, i produttori tedeschi potrebbero essersi trovati sotto una minor pressione, rispetto ai produttori italiani concorrenti, per trovare nuove opportunità di esportazione. un modello economico che potrebbe essere d’aiuto alle imprese nel decidere la strategia è quello de “Le cinque forze di Porter”. Tale modello ha come obiettivo l’individuazione lo studio e la valutazione dell’importanza delle forze presenti all’interno dell’ambiente di mercato in cui opera un’impresa. Se il modello dovesse essere utilmente adoperato, permetterebbe di individuare, monitorare e combattere tutti i fattori che, nel lungo termine, possono eroderne i profitti e la redditività di un’impresa. Gli attori di tali forze, applicati al mobile ufficio, secondo Porter, sono: i concorrenti diretti (che operando nello stesso mercato ed offrendo la medesima tipologia di prodotto rappresentano un attore importantissimo per valutare la situazione e decidere la strategia di impresa); fornitori (va attenzionata la loro attività, onde evitare i rischi connessi ad eventuali accordi “di cartello” fra i fornitori. Il pericolo di questa eventualità, diminuisce all’aumentare della concorrenza fra i fornitori e in base al livello di specializzazione del prodotto); clienti (vanno attentamente tenuti in considerazione attraverso un numero sempre maggiore di interazioni dirette, quindi attraverso i social anche per valutare eventuali cambi dei gusti, delle tendenze e attraverso un’offerta sempre maggiore di customizzazioni del prodotto); i potenziali entranti (L’arrivo di competitori dalla Cina, dal Vietnam e dai paesi asiatici, ha dimostrato l’importanza di monitorare la situazione internazionale. Prevedere l’ingresso di competitor, avrebbe potuto evitare una crisi di settore, per il momento arginata attraverso il cambio fascia di prodotto); produttori di beni sostitutivi (produttori di prodotti a basso costo e di qualità minori. Anche questi attori previsti nel modello nel settore del mobile ufficio vanno attenzionati, infatti, pur producendo un bene differente per qualità e prezzo, soddisfacendo in maniera differente la domanda, sono pericolosissimi per l’impresa che, quindi, nel decidere la sua strategia, deve prestare molta attenzione alla ricerca dei materiali, al design e al rapporto qualità prezzo). L’analisi di queste forze permetterebbe alle imprese del settore arredo ufficio di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze, rendendo meno imprevedibile il mercato e offrendo una possibilità, concreta, di prevenire eventuali erosioni dei profitti e la conseguente, successiva crisi.

Nel terzo capitolo si è trattato, invece, la storia, le strategie e le linee di crescita di un grande gruppo italiano, Estel, con un breve focus sul ramo di mercato in cui è divenuta fra le principali aziende mondiali, il design per l'approccio smart working balance, nuova forma di organizzazione aziendale che si sta diffondendo rapidamente nei nuovi grandi gruppi industriali-finanziari che sta di fatto rivoluzionando la filosofia e la tipologia di mobili ufficio da adoperare nei nuovi spazi opportunamente concepiti. Estel è un'azienda di arredamento Made in Italy che si occupa principalmente della produzione e commercializzazione di mobili da ufficio. L'offerta è per lo più rivolta a tale settore (95%), mentre per il settore casa la produzione è minima (5%). La società è oggetto di uno sviluppo graduale che si intensifica negli anni 50, dopo la guerra. La fama arriva intorno agli anni 60 quando dopo l'alluvione che portò all'esondazione dell'Arno a Firenze, qualche giornale riportò la notizia che si ritrovarono armadi di Panforte-Stella completamente in bolla, ossia integri. Negli anni 70 la seconda generazione della famiglia Stella capitanata da Alberto e Pierluigi Stella, dopo aver preso maggiore coscienza del business, decisero di focalizzare la produzione ai mobili da ufficio. Negli anni 80 ci sono state le prime commesse all'estero, le prime esportazioni si sono avute in Belgio, in Francia e Spagna. Si trattava di esportazione nuda e cruda per cui venivano trovati dei distributori, degli agenti, a cui interessava il prodotto. Successivamente il processo di internazionalizzazione intrapreso negli anni 80 si è sviluppato ancor di più, Estel è stata una delle prime azienda ad operare in Medio Oriente e nel 86 è stata fondata Estel America. Negli anni novanta il fatturato derivante dai mobili ufficio è arrivato ad eguagliare per poi superare quello derivante dai mobili per la casa. Oggi resta comunque importante mantenere la conoscenza del business dei mobili relativi all'ambito casa perché il possesso di una cultura aziendale radicata nel mondo della casa rappresenta un fattore di vantaggio competitivo per la società. Il settore ufficio, che è stato sempre un po' più indietro, beneficia della R&S fatta nel mondo casa. Il business principale dell'azienda, oggi, è la produzione di mobili da ufficio, mobili che possano permettere di far lavorare meglio le persone, mobili che abbiano un confort simile a quelli destinati al mondo casa. Estel ha intrapreso delle collaborazioni anche con delle Università, come per esempio il Politecnico di Milano, per capire i trend del mondo del lavoro. Da queste collaborazioni è emerso che il trend più forte è quello dello smart-working, trend dietro al quale si sta anche un po' adeguando tutto l'arredo dell'ufficio. Gli studi evidenziano che un'azienda che ha iniziato dal 2009 a lavorare in smart-working, concedendo quindi la possibilità ai dipendenti di lavorare da casa e lasciando libera l'organizzazione dei tempi di lavoro, sia arrivata ad avere un 60% in meno di assenteismo, produttività superiore, riduzione dei costi d'affitto attraverso l'utilizzo di ambienti open space. Tutto ciò parte dall'idea che oggi tutti possono lavorare anche solo con un cellulare, un tablet; si può lavorare dal treno, dall'aereo, da casa, quindi è possibile lavorare anche quando si è fuori fisicamente dall'ufficio. Lo smart-working oggi sta diventando un business di una certa importanza per l'azienda anche perché questo business risulta essere coerente con la mission aziendale che è quella di aiutare le aziende a cambiare il modo di lavorare. Lo smart work balance, fenomeno introdotto nella realtà aziendale relativamente, viene spesso sottovalutato nei suoi effetti, nonostante sia basato sull'idea dell'ottimizzazione della conciliazione tra lavoro e sfera privata di ciascun

individuo. Questo in una società come quella contemporanea dove il tempo è divenuto una risorsa sempre più rara, consente di vivere al meglio i ruoli che un individuo è chiamato a recitare all'interno della vita quotidiana. L'azienda ha sviluppato una linea specifica per il modello aziendale basato sullo smart working; il passaggio è stato quello da un ufficio classico con scrivania lampada e libreria dove il dipendente passava otto ore ad uno spazio in cui c'è bisogno di tantissime cose diverse. Oggigiorno lo studio fatto in tale business ha portato anche a dei cambiamenti interni che sono stati necessari per soddisfare eventuali domande. Estel non vende più semplici posti di lavoro, ma vende un concetto, un'idea, uno stile di vita e di lavoro, quello del futuro. Il vantaggio principale di Estel rispetto ai competitors è quello di avere la capacità di essere un one stop shop ossia un fornitore che offre tutto il necessario per il cliente. Quindi Estel può vantare il vantaggio competitivo derivante da una gamma ampia e profonda, il vantaggio competitivo di avere una produzione interna, di una R&S interna che permette di customizzare il prodotto, il vantaggio competitivo relativo alla capacità di sfornare prodotti nuovi e difficilmente replicabili. Essere riconosciuti per un prodotto aiuta senza ombra di dubbio l'azienda perché consente di creare un vero brand.

La risposta alla crisi e alla globalizzazione operata dal gruppo Estel è stata quella di puntare in maniera decisa sulla qualità, sulla ricerca del design e sull'innovazione. Accanto a questa scelta di prodotto, l'azienda ha puntato anche sullo sviluppo del marchio a livello globale. Oggi Estel esporta i propri prodotti in 45 Paesi; è importante considerare che nella maggior parte di questi Paesi la funzione di Estel è semplicemente quella di "farsi comprare il prodotto", e quindi si accontenta del canale indiretto. Sicuramente ci sono dei mercati strategici in cui è presente del potenziale d'azione, dove in base alle condizioni del mercato e in base al prodotto che offre Estel, sia opportuno entrare in maniera più coordinata. Uno di questi mercati è sicuramente quello degli USA dove è stata creata Estel America inc., ma importante risulta essere anche Panama (anche qui è stata creata un apposito stabilimento per la distribuzione e commercializzazione riguardante il centro e sud America); in Europa è stata creata Estel Germany ed Estel Iberica. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, il gruppo Estel ha inteso, dunque, andare oltre il canale indiretto, provando ad entrare direttamente all'interno del mercato con una società collegata. Questa scelta, per quanto rischiosa, ha il vantaggio di garantire una maggiore continuità dei rapporti con il mercato e di presentare l'impresa esportatrice con un'immagine più Per quanto riguarda l'internazionalizzazione in Oriente la filosofia è sempre la stessa: si cerca di portare l'esportazione nei Paesi non strategici e si cerca di operare in loco in quelli che lo sono. I Paesi strategici in Oriente sono quelli che si trovano all'estremo est come la Cina. efficiente rispetto a quella che si otterrebbe attraverso la presenza tramite agente. Per questo le scelte di investimento strategico, in questi anni guardano all'insediamento nel principale paese importatore, gli USA, a quello con il potenziale numero di consumatori più alto, la Cina, le due locomotive economiche, dove il mercato è più complesso, quindi è più rischioso investire, ma, allo stesso tempo, è più remunerativo farlo. In Cina non è stata costituita una società come in USA, ma sono stati aperti differenti show-room nelle città più grandi come Shangay. Nella gestione e nell'organizzazione, per via di immaginabili differenze culturali, questi show-room non sono stati affidati ad un ramo della casa madre, ma sono stati esternalizzati ad un

partner cinese, per diminuire i rischi e gli investimenti. Infatti, i costi d'adattamento del personale italiano in Cina sarebbero stati alti e il rischio per un'impresa con una cultura differente di riuscire ad adattarsi e a produrre profitti troppo alti. Nella scelta di internazionalizzazione, infatti, la variabile da considerare prevalentemente è la potenzialità del mercato: ossia capire quanto volume di vendite posso realizzare a determinate condizioni del mercato e quando parliamo della Cina parliamo di un mercato potenziale di un miliardo di consumatori, quindi di milioni di imprese. Questi numeri giustificano da soli il rischio, comunque limitato, che l'impresa corre investendo in questo paese. Per la Cina e gli Stati Uniti, il gruppo Estel ha compiuto delle scelte diametralmente differenti. Il mercato americano, ad esempio è un mercato in cui entrare direttamente non è semplice. Bisogna conoscerlo a fondo, adottare ed includere i modelli aziendali americani senza far perdere al prodotto i tratti distintivi italiani. Inoltre, l'ingresso nel mercato rappresentava moltissime incognite, su tutte, la presenza di un numero incredibile di competitors e di rivenditori. Nonostante tutte queste difficoltà la scelta compiuta dall'azienda sembra ripagarla in pieno. Per quanto riguarda la Cina, gli ostacolo sono addirittura maggiori, perché a quelli presenti negli USA (alto numero di concorrenti, un mercato nuovo e ultra competitivo) aggiunge un altro aspetto determinante nella scelta: la diversità culturale rispetto all'occidente dove il gruppo Estel è nato. Questa difficoltà, nell'elaborare la strategia è stata determinante per la scelta della forma dell'esportazione. Si è scelto, infatti, un approccio di tipo diverso, parzialmente indiretto. Parzialmente perché, l'azienda ha aperto degli showroom nelle città più importanti, ma, ne ha affidato l'organizzazione a rivenditori locali. Dai dati emerge chiaramente una duplice necessità che dovrebbe guidare i piccoli imprenditori che operano nel settore dell'arredo ufficio, da un lato investire per l'internazionalizzazione fuori dalla "terra di mezzo", ovvero fuori dall'Europa dove il mercato appare ormai saturo di concorrenti. Seguendo l'esempio del caso Estel, le piccole imprese che per sopravvivere in un mercato nazionale quasi stagnante e ricco di concorrenti, dovrebbero investire nel nord America e in Cina. Dall'elaborato sembra potersi trarre anche un altro insegnamento, occorre per le imprese seguire attentamente i mercati attraverso una lettura approfondita come quella fornita dalle cinque leve di Porter. Infatti tenendo alta l'attenzione sugli attori indicati dal modello, ovvero concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi, permetterebbe alle imprese del settore arredo ufficio di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze, rendendo meno imprevedibile il mercato e offrendo una possibilità, concreta, di prevenire eventuali erosioni dei profitti e la conseguente, successiva crisi.

