



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO
FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

CASO POLTRONESOFA':
L'artigianalità nella produzione su larga scala

STUDY CASE POLTRONESOFA':
Italian craftsmanship applied on large scale production

Relatore:
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:
DAMETTO FEDERICA

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

1. Introduzione
2. Distretto industriale
 - 2.1 Generalità del distretto Industriale
 - 2.2 I dati a livello nazionale
 - 2.3 Valori del distretto
 - 2.4 Made in Italy
 - 2.5 Artigianato
3. Il Distretto dell'imbottito
 - 3.1 Caratteristiche
 - 3.2 Dati
 - 3.3 Distretto della Murgia
 - 3.3.1 Natuzzi: L'impresa leader nel distretto di Matera
 - 3.4 Il distretto di Forlì
 - 3.4.1 Punti di Forza
 - 3.4.2 Punti di Debolezza
 - 3.4.3 I Laboratori Cinesi
 - 3.4.4 Possibili soluzioni di sviluppo
4. Poltronesofà
 - 4.1 Storia
 - 4.2 Dati economici
 - 4.3 Pubblicità
 - 4.4 Le Collezioni
 - 4.5 Gestione
 - 4.6 Fornitori
 - 4.7 Confronto tra Natuzzi e Poltronesofà
5. Conclusione

1. Introduzione

L'artigianalità ha la sua importanza nella fabbricazione di oggetti per il cliente finale che ne riceve un'esperienza migliore, rispetto ad un prodotto standardizzato. L'artigianalità rimane per noi una lavorazione che necessita tempistiche lunghe, elaborate e soprattutto costose. Tutto ciò impedisce che un mobile artigianale sia venduto in larga scala a prezzi concorrenziali. Eppure è ciò che l'azienda Poltronesofà dichiara di poter fare nelle sue campagne pubblicitarie.

Come può sussistere un prodotto artigianale e personalizzato nella vastità del mercato nazionale ed essere addirittura esportato in altri tre paesi?

Questo il quesito che si pone e si cerca di analizzare nelle seguenti pagine, illustrando tutti il contesto in cui opera. Per presentare il caso aziendale si è adoperato uno schema ad albero, dove le radici sono il distretto industriale nel suo complesso, in Italia, dandone definizione e dati.

Successivamente si procede nello specifico del distretto del mobile imbottito, dove opera Poltronesofà, per capirne natura ed andamenti. Dal distretto del mobile imbottito si diramano il paragrafo del distretto della Murgia, dove opera Natuzzi, con relativa descrizione dell'azienda, e il distretto di Forlì, l'area geografica di appartenenza del nostro caso aziendale.

Filo conduttore in funzione della conseguente presentazione più estesa ed elaborata dell'azienda emiliana e un confronto con l'azienda pugliese.

2. Distretto industriale

L'economia italiana trova uno dei suoi punti di forza nella realtà dei distretti industriali. Questi hanno dimostrato per diversi anni una capacità di crescita economica, del reddito e dell'occupazione. Il distretto industriale non ha una definizione univoca. In Italia, il primo a parlarne è l'economista Giacomo Becattini. Egli afferma che il distretto industriale è definito essenzialmente «come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali» (Becattini 1989).

E ancora «il distretto... è la forma concreta, definita su due dimensioni – l'industria e il territorio – del principio dei rendimenti crescenti all'ampliarsi della domanda, in ambiente concorrenziale» (Becattini, 2007).

Tattara, invece, evidenzia come in ognuna di esse ritroviamo gli stessi denominatori comuni: un'area territoriale circoscritta, storicamente determinata, in una rete articolata di interrelazioni di carattere economico – sociali, dove le imprese industriali appartengono a questo particolare sistema di produzione locale (Tattara, 2001).

Michael Porter fa luce anche sul settore in cui opera la rete del distretto, tutti gli agenti operano nello stesso settore (Porter, 1990).

Entrambi definizioni vicine tra di loro.

Esiste anche una definizione istituzionale, dove viene chiamato “consorzio”. Si fa riferimento alla legge 317/1991 dello Stato Italiano che ha voluto dare una definizione a questo modello di industria, così da identificare il distretto e poterlo salvaguardare. La legge riguarda l'ambito degli interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese. Nel d.m. 1993 vengono illustrati i metodi e parametri per l'individuazione delle relative aree. Alle Regioni spetta l'onere di identificare i distretti secondo criteri metodologico-statistici.

2.1 Generalità distretto industriale

Il Distretto industriale ha le sue radici nel secondo dopoguerra, per avere maggiore risalto negli anni Settanta. Ha trovato in Italia le condizioni ideali per svilupparsi ed espandersi.

Questa realtà economica nasce da una connessione di attività di produzione, frutto di regole organizzative, alle proprie competenze, radicate nel territorio e delle forze economiche che concretamente agiscono ed evolvono nel territorio (Sforzi 2005).

Il distretto industriale si distingue per i valori della popolazione che lo compone, normalmente caratterizzati da propensione all'iniziativa imprenditoriale, alla sfida dei rischi del mercato, pragmatismo, creatività, al lavoro autonomo. La condivisione di tali valori rende possibile che ci sia un'intesa complicità all'interno del distretto e che possa cooperare in maniera efficiente. (Valor E 2008)

Le dimensioni tipicamente sono limitate, nella maggior parte dei casi le aziende sono medio-piccole. La Commissione Europea ha definito l'impresa piccola quella che ha meno di 50 addetti, l'impresa media quella con meno di 250 dipendenti. (Commissione Europea 2015) Queste aziende si contraddistinguono per un'elevata specializzazione, dettata anche dai saperi tipici radicati nell'area del distretto industriale, suddivise nelle fasi diverse di uno stesso processo produttivo.

Nella rete del distretto le imprese sono correlate in quanto tendono a partecipare al fenomeno dell'integrazione orizzontale e verticale, questo fenomeno anche dovuto alla piccolezza ed elevata numerosità delle aziende.

Si crea anche una concorrenza interna che spinge al continuo rinnovamento e fa in modo che si vengano a creare nuove opportunità. Allo stesso tempo il distretto è pervaso dalla consuetudine della cooperazione reciproca. Sono due facce della stessa medaglia che hanno permesso il generarsi e mantenersi dei distretti. (Valor E 2008)

La stessa concentrazione geografica di un elevato numero di aziende rende possibile un'organizzazione efficiente della produzione, come se il distretto si gestisse similmente ad una grande azienda. Le economie esterne che operano all'interno del distretto generano una ulteriore cooperazione interna, così che l'ambiente locale agisca sull'organizzazione industriale (Sforzi, Lorenzini, 2002).

2.2 I dati a livello nazionale

Dal rapporto dell'Osservatorio dei Distretti industriali 2014 le filiere dei distretti industriali si presentano più consistenti nelle regioni meridionali, dove si localizzano 109.400 aziende, ovvero il 39,4% del totale nazionale. Dati che si spiegano grazie all'elevata estensione territoriale di questa area geografica e dall'alta diffusione di micro-imprenditorialità. La sua

importanza diminuisce se si analizzano i distretti manifatturieri, poiché le aziende ad essi appartenenti si riducono al 22,9% a livello nazionale.

Il Nord-Ovest e il Centro sono meno rilevanti, incidendo solo per quasi il 15% ciascuno nei distretti nazionali (Il Nord-Ovest conta quasi 39mila imprese e il Centro quasi 41mila).

Rispetto al fattore occupazione solo l'area del Centro Italia, tra il 2010 e il 2011, ha visto una variazione positiva del +0,4%, mentre il Sud è quello che ne ha risentito maggiormente con un -6,5%. Nord-Ovest e Nord-Est hanno subito un calo dell'occupazione modesto rispetto al Mezzogiorno, rispettivamente -1,1% e -1,7%.

Le regioni del Meridione sono specializzate in prodotti di più bassa intensità tecnologica, perciò più sensibili alla concorrenza delle economie emergenti. Il Meridione non ha neanche una grande penetrazione dell'export, in quanto tradizionalmente le aziende rivendono i propri prodotti ad altre ditte che poi li esporteranno.

Invece nelle regioni del Centro e del Nord i distretti hanno un ruolo fondamentale nelle località in cui operano e i loro risultati economici sono migliori.

Nel territorio nazionale italiano i distretti trainanti sono quelli dell'agroalimentare, arredo-casa e abbigliamento-moda. Questi tre settori vengono anche definiti le "3A" del Made in Italy. Nonostante l'abbigliamento-moda e l'arredo-casa abbiano sofferto le conseguenze della crisi economica, insieme all'agroalimentare sono quelli a produrre un fatturato migliore ed esportare maggiormente, rispetto alla meccanica.

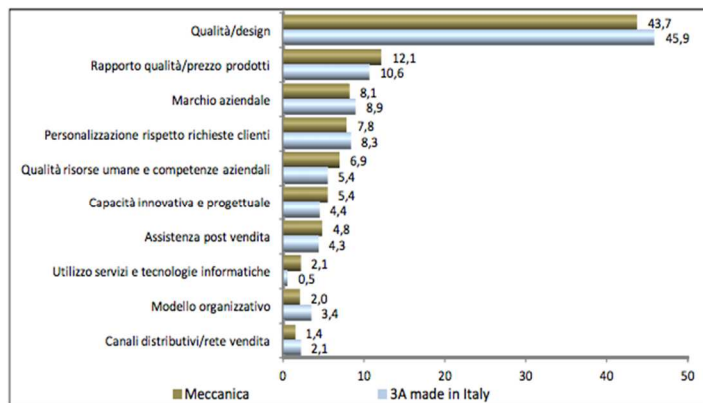
2.3 Valori del distretto

Il valore del distretto industriale è peculiare grazie all'atmosfera industriale e il saper fare mossi da una manodopera specializzata, a sua volta originata dalla concentrazione spaziale. Come detto precedentemente, la maggioranza delle aziende è di piccola-media dimensione, caratteristica che le rende flessibili e mutevoli alle richieste della domanda (Sammorra, 2003).

Alla specializzazione si uniscono i caratteri più distintivi del concetto e percezione che si ha del Made in Italy: la cura del particolare, la scelta dei materiali utilizzati, il design, l'originalità, il rapporto qualità prezzo, il marchio aziendale e la personalizzazione del prodotto.

Fig. 9 - Vantaggi competitivi segnalati dalle imprese distrettuali secondo l'importanza a essi attribuita

Composizioni percentuali sul totale dei rispondenti



Fonte: indagine Centro studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

* A cura del Centro studi Unioncamere.

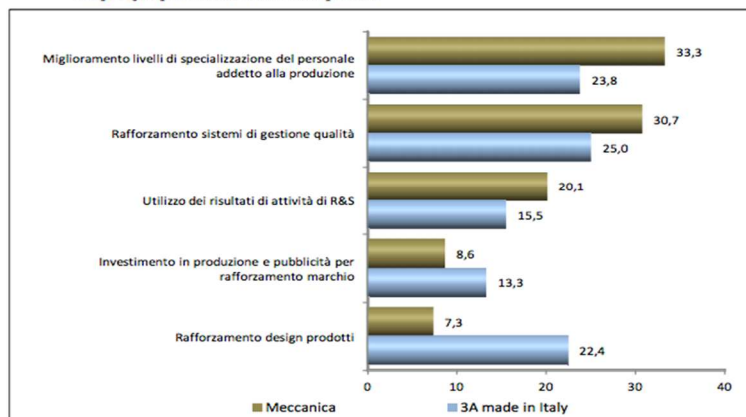
Da un sondaggio dell'Osservatore dei Distretti gli intervistati rispondono per il 50% come la qualità sia l'elemento riassuntivo di tutti questi aspetti.

Per rendere ciò possibile le aziende si affidano a tre principali metodi:

- migliorare il livello di specializzazione degli addetti alla produzione;
- investendo sul sistema di controllo della qualità e sui sistemi per la gestione della qualità di processo e di prodotto;
- Investendo in attività di ricerca e sviluppo.

Fig. 10 - Strategie di rafforzamento del posizionamento del prodotto delle imprese distrettuali

Composizioni percentuali sul totale dei rispondenti



Fonte: indagine Centro studi Unioncamere sulle PMI manifatturiere dei distretti industriali (20-499 addetti)

Dalle ricerche condotte sembra che siano i distretti della meccanica ad attenersi per lo più a tali approcci. Probabilmente perché più facili da applicare in un contesto di industria meno interessata all'esperienza del cliente finale. I settori delle 3A del Made in Italy invece si focalizzano sul rafforzamento del prodotto e del marketing con l'obiettivo di rinforzare il marchio, perché esso è ciò che percepisce il cliente finale. Infatti il settore della meccanica spesso e volentieri è quello che esporta ad altri produttori che danno priorità alle prestazioni qualitative del prodotto.

Guardando alle statistiche per il 72% le imprese italiane si dichiarano interessate alla bontà del rapporto qualità/prezzo. All'interno di questa percentuale il 59% incide la velocità di risposta agli ordini e il 79% si interessa all'affidabilità e qualità del fornitore.

Riguardo al fornitore 49% degli intervistati guarda anche alla scelta del subfornitore, per quanto concerne i rapporti consolidati tra subfornitore e la prima azienda. Questo dato evidenzia come possa essere difficile la gestione del subfornitore e come questo sia importante della sua catena del valore. Questo si rispecchia nel numero ristretto di fornitori, in modo tale da poter avere un maggior controllo curato per via diretta con essi.

2.4 Made in Italy

Se è vero che nell'immaginario collettivo il Made in Italy si è consolidato come evoluzione di un know-how specifico di una determinata area geografica, di qualità, di accuratezza e abilità maturati in anni di storia, la giurisprudenza europea non concede un nesso tra il territorio e qualità.

Nel 2003 la Corte di Giustizia europea, con riferimento al regolamento n. 2081/92, definisce il "made in" come "denominazione di origine geografica semplice". Sottolineando il "semplice" l'Unione Europea dissocia l'origine geografica di una determinata area a valori di qualità.

Esso indica solo dove materialmente è stato assemblato, costruito il prodotto, senza avere certezza che determinati parametri siano stati rispettati (Di Amato 2011)

2.5 Artigianato

Il sociologo statunitense Sennett Richard rappresenta l'uomo artigiano come colui che possiede una profonda cultura materiale, conoscendo il proprio prodotto in quanto realizzato da lui stesso, nella maggior parte dei casi. Per raggiungere una eccellenza simili, l'artigiano ha dedicato anni di lavoro, cercando continuamente di migliorare grazie alla sperimentazione di nuove soluzioni, materiali diversi e operando diversamente.

L'artigiano costruisce secondo le indicazioni del cliente, ascoltando le sue richieste e sapendole interpretare grazie alle sue conoscenze nel settore e nello specifico prodotto (Sennett, 2008).

Un prodotto funzionale ed esteticamente riuscito è, per definizione, un prodotto che curiamo di più e che rimane più a lungo nelle nostre case (Micelli, 2001). Si desume come il cliente nella fase di primo acquisto o sostituzione del bene voglia un prodotto affidabile e che gli lasci un'esperienza, grazie al suo design. Se pensiamo ad un divano, è un oggetto che utilizziamo quasi quotidianamente, perciò vogliamo che sia comodo e allo stesso tempo è un elemento di arredamento, perciò ci aspettiamo che corrisponda a certi gusti personali.

Un oggetto a basso costo, standardizzato, se viene personalizzato riacquista potere di mercato. I due tipi di creazione del valore sono complementari.

3. Il distretto dell'imbottito

In questo settore, nel territorio della Penisola, tre sono i centri distrettuali che competono: Distretto Murgiano in Puglia, Distretto Forlivese in Romagna e il Distretto di Quaratta in Toscana. Questo capitolo è formato da una prima introduzione al settore nella sua complessità per poi procedere più specificatamente verso il distretto della Murgia e quello di Forlì.

3.1 Caratteristiche

Il Distretto dell'imbottito si inserisce nel sistema "Legno – Arredo", nel 2006 rappresentava il 6% del Manifatturiero italiano. Come illustrato nell'immagine il settore è suddiviso in due macro aree: il settore a monte del legno per i mobili e l'edilizia, dei semi-lavorati e dei componenti d'arredamento, il settore a valle dell'arredamento, quali mobili per uso domestico e non, gli apparecchi per l'illuminazione e i complementi di arredo. La produzione di complementi d'arredo riguarda: arredamento per hotel, letti, tavoli in legno, marmo, granito, arredamento da giardino.

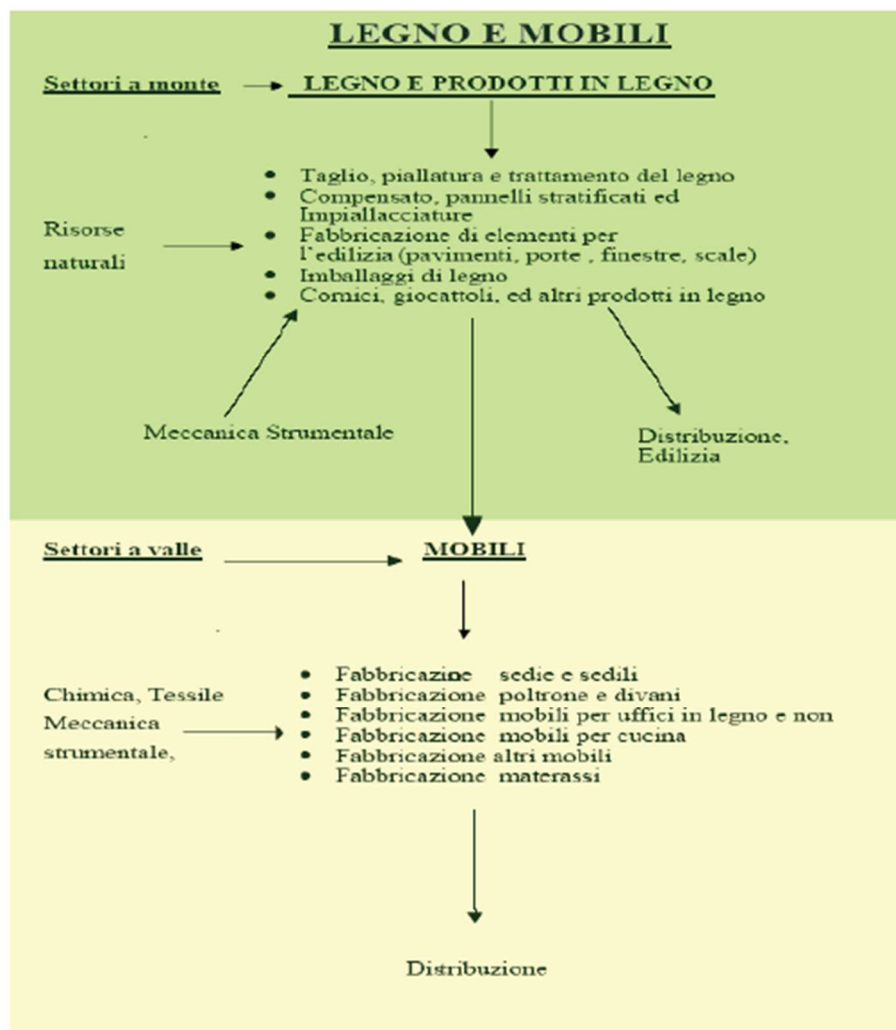
Il mobile imbottito è il risultato di lavorazioni eterogenee, essendo esso derivante dall'assemblaggio di semilavorati e componenti intermedi. Per rendere ciò possibile, la fabbricazione necessita tecnologie tradizionali unite a molta manualità. Si rispecchia nel "savoir faire" degli artigiani che lo hanno appreso con l'esperienza, lavorando a stretto contatto con il manufatto. Un sapere che nasce dal cosiddetto "learning by doing", perciò conoscenze per lo più tacite perché trasferite da un addetto all'altro nei laboratori. Il mobile imbottito richiede un utilizzo intenso del fattore produttivo lavoro, motivo per cui è un prodotto "labour intensive". Generalmente le piccole aziende di artigiani lavorano per commessa di grandi aziende o vengono al negozio generalista. Nel ciclo produttivo l'automazione è una piccola parte, implica che la sostituibilità della manodopera è ristretta. Si dimostra vero anche per le imprese verticalmente integrate o ad aziende circoscritte a specifiche fasi del processo (Bardi, 2000).

3.2 Dati

La componente del mobile assorbe il 60% del settore, dove il 28% sono mobili per uffici e negozi, il 21% mobili per cucine, il 22% sedie e sedili e il 9% è quello del mobile imbottito. (Istituto per la Promozione Industriale, 2005). Dal secondo dopoguerra ad oggi il ciclo è variato,

muovendo il carico di lavoro dalla produzione a monte (cioè la lavorazione del legno) per concentrarsi sulle trasformazioni a valle della catena (cioè il mobile).

La ricerca di mercato di Cerved per il 2014 mostra un settore del mobile imbottito quasi suddiviso equamente per fatturato in tre diversi settori di mercato: 30% del fatturato è originato dalla fascia alta e medio-alta, 30% per la fascia media, il restante 40% del fatturato delle aziende italiane si indirizza alla fascia medio-bassa. La classificazione di fascia si riferisce al costo in dollari di un divano: la fascia bassa annovera divani tra i 400 e 500 dollari; la fascia media da 500 a 800 dollari; infine la fascia alta parte da 800 a 1800 dollari o superiori. In totale il mercato dell'imbottito italiano registra per l'anno 2013 poco meno di 3000Mln di euro di fatturato, crescendo del +1,7% rispetto l'anno precedente. Nel 2014 il fatturato cresce del +3,6%, salendo a circa 3050 Mln di euro, soprattutto grazie all'export. Il mercato interno invece affronta in negativo il 2013 con il -1,3%, per poi ricrescere nel 2014 del +1,0%. (Corriere della Sera, 2015)



3.3 Distretto della Murgia

Nel territorio nazionale italiano il distretto dell'imbottito più famoso è quello della Murgia. E' anche il primo nella linea del tempo, nel suo settore in Italia.

L'area della Murgia si estende su due diverse regioni: Puglia e Basilicata, tra le provincie di Bari e Matera. Per la precisione nei comuni di Matera, Altamura (BA) e Santeramo in Colle (BA).

Conta 141 aziende che danno lavoro a poco più di 5000 addetti, nel 2012. Nel 2015 tutte le regioni del Mezzogiorno hanno riportato risultati positivi sui mercati esteri, contribuendo a una crescita complessiva delle esportazioni dell'area dell'8,3% (542,8 milioni in più rispetto ai livelli di export toccati nel 2014), risultato che ha permesso di raggiungere un valore delle vendite superiore ai 7 miliardi di euro. E' il dato che emerge dal Monitor sui Distretti del Mezzogiorno elaborato da Intesa Sanpaolo.

Il contributo più importante alla performance, secondo lo studio, è stato offerto dalle imprese distrettuali della Puglia, che nel 2015 hanno registrato una crescita delle vendite sui mercati internazionali del 10,5%, raggiungendo un valore di 3,2 miliardi di euro, grazie ai buoni risultati dei distretti della Meccatronica barese, dell'Ortofrutta del barese e del Mobile imbottito della Murgia. (Ansa, 14 Aprile 2015)

Il Distretto di Matera si riconosce in due diverse identificazioni: una infrastrutturale ed una istituzionale. La prima è stata "auto-generata" con il proliferare delle aziende e laboratori, tanto da non collocarsi in una regione unica (aspetto non ricorrente in Italia).

La seconda è il riconoscimento da parte della Regione Basilicata, emanando la Legge regionale n.1 del 23.01.2001 e munendo il distretto di un organo denominato Comitato di Distretto. Il suo fine è valorizzare l'immagine e sensibilizzare rispetto la qualità del distretto murgiano.

Nel 1955 il distretto nacque spontaneamente con il sorgere di piccole aziende di falegnameria e tappezzeria nell'area geografica tra Puglia e Basilicata. Il numero di imprese crebbe fino agli anni 60 stabilizzando l'area produttiva nel settore del mobile dell'imbottito. Alla fine del decennio le stesse aziende subirono un arresto che affrontarono ricorrendo a innovazioni di processo, gestione e nuove tecnologie.

Negli anni 70 questo sforzo diede i suoi sforzi rinvigorendo il settore, fino a portare ad un'ulteriore crescita negli anni 80. Fenomeno possibile grazie alla standardizzazione del prodotto, tanto da rendere possibile la penetrazione nei mercati internazionali.

Negli anni 2000 il distretto ha visto il suo periodo di maturazione, prevalentemente guidato da alcune aziende importanti.

3.3.1 Natuzzi: l'impresa leader nel distretto di Matera

Nel sito dell'azienda di Santeramo in colle (Bari) leggiamo come Pasquale Natuzzi aprì un suo primo laboratorio nel 1959, in età molto giovane, come tanti altri compaesani. Per alcuni anni si dedicò al commercio fino a fondare l'attuale famosa azienda Natuzzi Salotti S.r.l. nel 1972. Il prodotto di punta è il divano in pelle, il materiale non è una scelta a caso, ma figlia del prezzo favorevole della pelle nel mercato italiano. Negli anni 80 fece il grande salto decidendo di espandersi nel mercato degli Stati Uniti. All'epoca fu una scelta rivoluzionaria e fuori dagli schemi soliti della piccola-media impresa che caratterizzano il distretto. La scelta fu talmente fortunata da farlo quotare nella Borsa di New York nel 1993, diventando l'unica azienda italiana di arredamento quotata nel mercato americano. In un breve periodo di tempo i divani Natuzzi hanno sfruttato la ribalta internazionale della quotazione nella Grande Mela, entrarono anche nelle case di tutta Europa, Africa e del lontano Oriente, esportando in 123 paesi, con 300 punti vendita "Divani&Divani by Natuzzi". Per la precisione il 52,3% in queste aree del mondo e il restante unicamente per il Nord America. Una percentuale tanto elevata da ottenere l'epiteto "L'uomo che aveva messo a sedere l'America".

Essendo il mercato americano il maggiore sbocco per Natuzzi, la stessa ha scelto di operare per la fascia medio-bassa di prezzo dei divani, analizzando quello che i suoi clienti statunitensi domandavano. Infatti è la prima azienda al mondo ad aver compreso le opportunità del mercato di sbocco, sviluppando curve di esperienza e vantaggi competitivi nel campo del design, degli acquisti di materie prime, del controllo della qualità in tutte le fasi del processo di produzione. (Favotto 2007)

Per rispondere alla vastità dei mercati in cui vende Natuzzi, si avvale di 8 stabilimenti produttivi (tra Italia, Romania, Cina, Brasile), 12 uffici commerciali e oltre 1.140 punti vendita nel mondo. Il Gruppo Natuzzi vende in tutti i continenti, in 123 stati. La distribuzione del brand Natuzzi è organizzata in tutto il mondo attraverso il canale wholesale e la rete retail con le insegne

“Natuzzi Italia” e “Natuzzi Editions”, eccetto Italia e Portogallo dove è distribuito con il nome “Divani&Divani by Natuzzi”. (Natuzzi Press Room 2016)

Dati più recente segnalano un ridimensionamento dell’azienda, motivando la dichiarazione di un esubero di 1540 addetti nel distretto. Le cause la crisi del settore, l’andamento del mercato e perdita delle vendite per un calo del fatturato di 150 milioni di euro negli ultimi tre anni. (sito distretto dell’imbottito di Matera)

3.4 Il Distretto di Forlì

Le imprese del Distretto sono specializzate nella fabbricazione di complementi d’arredo e di mobili imbottiti: divani, poltrone, pouf componibili, letti. La filiera di Forlì copre, sostanzialmente, tutte le attività del processo produttivo del mobile imbottito, ad eccezione della produzione dei pellami che provengono da fuori regione, in particolare dalla Toscana e dal Veneto.

La gemmazione delle imprese dopo il 1972, e maggiormente tra il 1975 e 1977, in Romagna sono il motivo per cui il Distretto del Mobile di Forlì è nato. Essendo questo di matrice artigiana ritroviamo le sue caratteristiche tipiche con la presenza dell’imprenditore che riveste anche il ruolo di dirigente e lavoratore, i soci che a loro volta sono a filo diretto collegati all’azienda e con responsabilità patrimoniali e impiego limitato di capitali.

Lo stimolo alla crescita del settore in quest’area si deve al sapere artigianale specialistico diffuso in tutto il territorio. La parte economica è stata supportata dall’ingresso di tre catene di distribuzione francesi che hanno firmato contratti con diverse aziende del distretto fino agli anni 90.

Legami che si sono andati terminando con l’ingresso di una crisi competitiva tali da far cedere il comparto del mobile imbottito. Si trovavano nella situazione di fronteggiare una contrazione dei consumi delle famiglie, una domanda estera instabile, meno competitività nel costo dei materiali e nuovi rivali, anche esteri (in Paesi con un costo del lavoro inferiore), nelle fasce di produzione medio-bassa.

Il distretto ha sofferto anche di diverse problematiche interne alle aziende:

- poca dedizione a preoccuparsi della distribuzione e delle commercializzazione del venduto. Tanto è vero che sono poche le imprese locale forti di un marchi proprio, la rimanente maggioranza di imprese dipende dalla distribuzione organizzata. La grande

distribuzione non lascia margini di decisione, decidendo lei stessa le strategie di ideazione e design, dove risiede gran parte del valore aggiunto del prodotto finito.

- Difficoltà a contenere i costi e pianificare una strategia della produzione per il breve periodo
- Poca coesione tra istituzioni locali ed aziende per piani di miglioramento e di crescita

A tutt'ora si cerca la riorganizzazione attraverso diverse strade:

- Cercare di abbassare il costo del lavoro muovendo la produzione in Stati stranieri più vantaggiosi per il costo del capitale umano, cagionando un impoverimento del tessuto produttivo locale
- Cercando in nuovi segmenti di mercato possibilità di riposizionare le proprie attività
- Cercando completamente nuovi mercati di sbocco
- Potenziamento delle capacità di innovare, studiando nuove soluzioni ergonomiche, eco-compatibili (la cosiddetta *green economy*) e dove possibile introdurre componenti elettromeccaniche del divano
- Le aziende nell'impossibilità di fronteggiare questa crisi, nella maggioranza piccole aziende subfornitrici, non hanno trovato soluzione diversa da quella di chiudere la loro attività
- Imprenditoria cinese che ha prelevato molte attività locali, operando molto spesso in modo irregolare per abbattere i costi.

3.4.1 Punti di forza

- La flessibilità delle imprese di piccola dimensione per rispondere al cambiare della domanda
- Open mind per quanto riguarda i mercati esteri
- La qualità medio-alta e alta dei prodotti

3.4.2 I Punti di debolezza

- Organizzazione e strategia d'impresa di limitate dimensioni
- L'insufficienza di una struttura distributiva autonoma
- Carezza di un marchio identificativo per molti degli agenti del distretto
- Un sistema fa fatica a coordinarsi all'interno della propria filiera ed avere strategie univoche
- Poco investimento sul fronte dell'innovazione

Anche le istituzioni locali sono state poco presenti nel promuovere il distretto del mobile, perciò valorizzandolo quanto avrebbe necessitato. Le poche iniziative degli ultimi anni non hanno avuto un riscontro positivo. Il Consorzio Export Mobile Imbottito Cupal ha cercato di imporre un marchio di distretto senza riuscire nell'intento, da ciò ne consegue una poca risonanza del distretto nel mercato.

3.4.3 Laboratori cinesi

Nel 2009 il programma televisivo di Rai 3, Report, presenta un servizio, intitolato "Una poltrona per due", investigando su quella che è la realtà del distretto di Forlì. Il programma televisivo Rai nel suo reportage ci presenta un distretto industriale permeato da manodopera cinese altamente ramificato nel territorio. Anche l'analisi del Cupal conferma questo dato. Una concentrazione talmente alta di maestranze cinesi da aver paragonato Forlì ad una seconda Prato, famosa per la grande comunità cinese presente nella città.

Il punto focale su cui si incentra l'inchiesta di Report è come il lavoro nei magazzini cinesi sia diverso da quello italiano, tradizionale della zona. Il costo degli operatori in un laboratorio cinese risulta essere 1/3 confrontato a quello italiano, abbattimento dei costi apparentemente dovuto a illegalità dei datori di lavoro. Questo modo irregolare di tagliare i costi si ritrova anche nel report dell'associazione Cupal, che tuttavia non dà delucidazioni su quali siano questi illeciti. Report dichiara che è dovuto a contratti diversi dal vero, contratti stipulati con i dipendenti cinesi per 4 ore di lavoro giornaliero ed un massimo di 20 ore settimanali, per poi effettivamente lavorare 12 ore al giorno in ambienti molto spesso fuori da qualsiasi norma di legge riguardo igiene e sicurezza.

L'economista Giulio Sapelli illustra e spiega come questo sia fenomeno possa sussistere. L'imprenditorialità cinese si basa sulla famiglia allargata, può arrivare fino al sesto grado di parentela, perciò raggiungere anche più di duecento membri. Se nella famiglia occidentale lo standard di vita è più o meno equilibrato all'interno della famiglia, nella realtà cinese esiste una gerarchia, dove i più anziani sono coloro che detengono il potere, i soldi e i più giovani sottostanno ai loro ordini. Non viene percepito come sfruttamento, al contrario, non avendo mai vissuto altrimenti, gli appare come una buona opportunità perché possono guadagnare un salario.

Un sistema così unito come quello della famiglia cinese non teme ritorsioni o proteste interne dei sarti e vari artigiani. Situazione che favorisce il lavoro in nero, senza nessuna sicurezza. Fatti questi denunciati dagli artigiani di Forlì che però hanno portato a pochi controlli da parte delle autorità competenti.

Un costo delle risorse umane così basso ha portato a una concorrenza sleale nei confronti dei laboratori italiani che nella maggior parte dei casi hanno cessato l'attività, licenziato gran parte dell'organico oppure sono dovuti ricorrere alla cassa integrazione. Le istituzioni in questo frangente sono state poco presenti, secondo i diretti interessati che chiedevano indagini da parte della polizia per "turbata libertà di industria" e un marchio per la salvaguardia del lavoro artigianale ed etico. In seguito a pressioni da alcune artigiane ed imprenditrici ci sono stati alcuni controlli che hanno ottenuto gli esiti voluti, però ancora pochi rispetto al fenomeno di lavoro illegale che si presenta nel distretto. Inoltre si manifesta anche il problema dell'attuazione della sanzione. Infatti si tratta solo di una sanzione pecuniaria, senza imporre ai laboratori incriminati di chiudere la propria attività, come vorrebbero gli altri imprenditori in regola di legge.

Nel servizio si rimanda l'origine di questo fenomeno ad alcune aziende francesi, nello specifico si nomina Roche Bobois, le quali per di più si affidano al distributore emiliano Tre Erre. Due artigiane del distretto denunciano come l'azienda francese abbia imposto prezzi inferiori ai prezzi di mercato precedente, intimando di rivolgersi ad altri mercati esteri. Così facendo hanno imposto indirettamente ai distributori emiliani di abbassare i costi di manodopera anche rivolgendosi ai laboratori cinesi. Quest'ultimi hanno intravisto il potenziale margine di crescita, perciò sono proliferati nel territorio.

Gli stessi cinesi insediati nel distretto non sono arrivati conoscendo il mestiere, al principio hanno cercato l'insegnamento di qualche artigiano locale che spiegasse loro il processo.

Da questo ultimo punto capiamo come i cinesi sanno cosa fanno a livello puramente manuale, ma non dotati di quell'istinto caratterizzante dell'artigiano italiano per il bello e le innovazioni. Diventano semplice manodopera che gioca in vantaggio grazie ad un costo inferiore ai suoi concorrenti, ma non per particolari meriti, bensì per lavoro non a norma e condizioni dei laboratori tutt'altro che idonei. Altro grande vantaggio per le aziende della vendita finale sussiste nel poter apporre l'etichetta di "Made in Italy" nel prodotto venduto al cliente. Come visto, questo marchio per la legge altro non è che una denominazione, senza nessun parametro di qualità, cioè che invece si aspetta il consumatore.

Agli artigiani italiani è stato spesso proposto di vincere le commesse per poi far produrre ai cinesi, così da non dover chiudere la struttura e approfittare del costo irrisorio dei cinesi. Questo approccio da molti è stato respinto e rifiutato perché contro la loro morale ed etica.

3.4.3. Possibili soluzioni di sviluppo

Il distretto potrebbe puntare nuovamente alla crescita sfruttando sinergie all'interno del suo network, stimulate dall'aziende di ogni singola impresa. Un esempio pratico sarebbe un consorzio di commercializzazione, per portare a presentarsi al mercato con la forza del distretto e non solo individualmente. Sarebbe anche una spinta alla capacità innovativa degli imprenditori. Questo tentativo è già stato perseguito nel passato: un consorzio per un commercio internazionale, prova fallita a causa dell'atteggiamento individualistico nella pratica degli imprenditori.

Altre possibilità si trovano disseminate nella valorizzazione di fasi diverse della catena del valore., razionalizzare la logistica e i rapporti all'interno della filiera, vale a dire sia a monte che a valle, in modo tale da trovare una posizione di rete alle aziende che operano solo in parti di fasi o intere fasi e identificando un possibile marchio che ne certifichi la tracciabilità e l'alta qualità. Potenziare i servizi avanzati, quali l'internalizzazione, progettazione, design e l'accesso al credito. Per quanto riguarda i subfornitori si può pensare alla creazione e razionalizzazione di centri di servizio, piuttosto che la cooperazione tra le piccole aziende dell'indotto.

I dati sopracitati concernenti il distretto di Forlì sono risalenti al 2012, forniti dal Consorzio Export di Promozione Cupal. Esso conosce il settore essendo al suo fianco dai suoi primi anni, è nato nel 1980. La sua sede è a Forlì, perciò nel cuore del polo produttivo del distretto. Lo scopo principale della sua attività è la promozione delle aziende associate.

4. Poltronesofà

4.1 Storia

L'azienda Poltronesofà è stata creata dal fondatore Renzo Ricci, classe 1958. La strada non è stata lineare, prima di arrivare fin dove è arrivato sin ora il marchio. Ricci si laurea in economia e commercio ed entra subito nel commercio di famiglia, quello del mobile arredo. La tradizione di famiglia parte dal nonno che già negli anni '20 produceva ruote in legno per carri. Così, insieme ad altri membri della famiglia inizialmente controlla la Ricci Casa S.p.A., punto di riferimento in Emilia per la grande distribuzione del settore arredo-casa, fino dagli anni '60. Fino agli anni '90 l'azienda si attiene alla distribuzione normale, utilizzata anche dalle altre ditte del territorio, facendo capo al negozio generalista. Ricci vede in questo processo un punto di debolezza per la distribuzione, perciò vede la soluzione nell'avvicinarsi al rapporto con il cliente. Vuole un controllo più diretto dei costi e si adopera per contatto diretto con il cliente, avvalendosi del negozio monomarca. Nel 1995 apre a Parma il primo negozio Poltronesofà, dando vita al famoso brand per la prima volta. Entro il 1999 raggiunge quota 5 negozi, ma l'andamento di questi non era dei migliori. Lo stesso Ricci, in una intervista di Enrico Mentana per l'evento Arredo e Design, dichiara che voleva chiudere i punti vendita, ma va contro corrente e rilancia. La contro mossa dell'imprenditore è quella di aprire altri quattro negozi in contemporanea, due a Milano, gli altri due a Brescia e Verona. Ricci lo definisce un "rilancio fortunato", anche se poi rivela che era un business che non poteva farsi sfuggire, perché i primi negozi continuavano ad arrivare al pareggio di bilancio. A detta dell'imprenditore emiliano è questo momento quando veramente si forma Poltronesofà ed è una azienda che nasce "povera". Il suo capitale di partenza era di circa 200 milioni di Lire, l'equivalente di quasi 100 mila euro. Secondo l'idea di Renzo Ricci questo brand doveva autofinanziarsi, non c'era la volontà di investire altri capitali in questo business. Le viene solo concesso un prestito di 300 milioni di Lire da una controllata delle aziende di Ricci.

Gli affari per l'azienda di mobili imbottiti va bene e nel 2000 si iniziano ad aprire negozi in franchising.

Ad oggi Poltronesofà conta 192 punti vendita monomarca. 157 di questi in Italia, 33 in Francia, 1 a Malta e 1 a Cipro. Rispetto a quelli italiani, nel 2012, 55 negozi erano di proprietà e gestiti direttamente, 84 in gestione a importanti imprenditori locali con contratti di franchising. L'impresa è entrata nel mercato francese nel 2003 dove gestisce i punti vendita direttamente dalla sua controllata francese (Intervista per Unioncamere Reggio Emilia 2014).

4.2 Dati economici

Nonostante la perdurante crisi del mercato del mobile, la società ha conseguito un fatturato in costante crescita negli ultimi, passando da 54 milioni di euro nel 2007 ad oltre 144 milioni di euro nel 2012, con un utile netto di quasi 12 milioni di euro. A chiusura bilancio 2015 i ricavi dalle vendite registrano entrate per 216 milioni di euro. In otto anni l'azienda ha visto una crescita del volume di affari, quadruplicando il fatturato.

Nel 2012 i clienti nel territorio nazionale italiano superavano i 300 mila.

Dati incoraggianti considerando che il mercato del mobile crollava del 30%, mentre Poltronesofà cresceva del 20%. L'utile netto del 2007 era di 2,4 milioni di euro, nel 2015 la azienda registra un utile netto per 18 milioni di euro.

Cifre ancora più considerevoli alla luce delle prestazioni di un'altra azienda simbolo del low cost: Ikea. Quest'ultima nel biennio 2013-2014 ha visto un utile netto negativo, per poi recuperare nel 2015, con poco più della metà dell'utile registrato da Poltronesofà. (Corriere della Sera, Ricci, il successo dei fast-mobili 2013)

4.3 Pubblicità

Il fattore pubblicità è di particolare importanza per il marchio Poltronesofà, infatti l'azienda emiliana è diventata popolare grazie ai suoi spot televisivi e radiofonici. Da prima con il testimonial di eccezione Sabrina Ferilli e la celebre frase "Beato chi se o fa el sofà". Successivamente è subentrato l'attuale "Artigiani della qualità", sempre accompagnati dalla attrice italiana e sempre più spesso i suoi portavoce sono stati artigiani del mobile imbottito con un forte accento dell'area di Forlì. Il primo catturava per la sonorità dello slogan e la figura del testimonial, essa stessa icona dell'italianità che vuole portare Poltronesofà nelle case degli italiani. Addirittura la pubblicità denota come "beato" chi acquista uno dei loro articoli, si evince come l'azienda sia sicura che l'esperienza quotidiana del cliente finale sarà eccezionale, grazie alla sua qualità.

Lo slogan più recente è quello di "artigiani della qualità", sbarcato anche nelle radio e televisioni francesi (esattamente in lingua italiana). Poltronesofà con questo slogan ribadisce il concetto di qualità dei propri prodotti. Di per se già l'artigiano è immagine di un bene di qualità, prodotto da mani esperte, perciò con cura, attenzione al dettaglio. Da un artigiano ci aspettiamo di comprare un divano, piuttosto che una poltrona che ci darà un'esperienza nel vivere il prodotto molto più gradevole del normale low cost. In Poltronesofà l'artigiano viene presentato

proprio come quello della qualità, non un mero strumento di manodopera. A sostegno di quanto dicono nella pubblicità, l'azienda vuole presentare i propri artigiani nel sito internet poltronesofa.com. Il sito internet citato fin da subito ci si apre con immagini di artigiani dentro un laboratorio dove si intende stessero lavorando. C'è una sezione dedicata "conosci gli artigiani" dove gli artigiani vengono presentati singolarmente, chiamati per nome per dare un maggior senso di familiarità con ognuno di loro. Nella sezione di ogni artigiano troviamo una breve intervista dove l'artigiano ricorda da quanti anni è al servizio di Poltronesofà, come ha acquisito le sue conoscenze, quali sono i suoi valori e la passione necessaria per il proprio lavoro. Questo il mezzo dell'azienda per ribadire come la loro catena di fornitori si basi su artigiani di Forlì (molto spesso, nelle videointerviste l'accento emiliano è molto marcato), su uomini di esperienza e dedizione al lavoro. Nonostante quanto voglia mostrare il sito, non viene presentata nessuna certificazione di qualità ufficiale nel sito. Tanto meno se ne trovano in altre risorse.



4.4 Le collezioni

Poltronesofà vuole controllare la totalità del processo, dalla concezione, alla progettazione, fino alla vendita retail del divano e/o poltrona finiti. Tra i mesi di giugno e luglio di ogni anno si programma e realizza quello che saranno i modelli prodotti per tutto l'anno.

In questo periodo di concezione del prodotto, l'ufficio design si affida a ricerche di mercato e statistiche per prevedere quali sono le aspettative del mercato finale nei mesi successivi. Fase che annualmente realizza 300 diversi modelli, per poi presentare al mercato solo 100 di questi, perché gli altri vengono scartati perché non ritenuti idonei. L'ideazione e le decisioni per le future collezioni vengono prese unicamente dalla casa madre (precedentemente anche la parola di Ricci contava molto sulle decisioni di progettazione), perciò non c'è nessun tipo di rete e i

negozi in franchising non hanno responsabilità per non aver venduto certi tipi di modelli, in quanto la scelta proviene da un unico dipartimento di Poltronesofà.

Il vasto assortimento dei cento modelli sopracitati si distribuiscono in due collezioni durante l'anno. Una che inizia a fine agosto, per arrivare fino a febbraio dell'anno successivo. Una seconda collezione inizia a marzo e si conclude a luglio. Al loro interno esiste anche la collezione "promozionale". Renzo Ricci assicura che nonna nulla di diverso dalla collezione normale, è realizzata dagli stessi artigiani, nella stessa modalità, semplicemente Poltronesofà ottiene un margine di guadagno inferiore, in modo tale da poter avere un ventaglio di clienti più esteso, perché accessibile anche ai salari meno consistenti.

Nel volume complessivo reale del 2014 l'azienda realizzava 2000 divani al giorno. Produzione considerevole comparata ai dati del 2008, poiché i divani usciti dalla fabbrica erano un quarto. I pezzi realizzati corrispondono anche ai beni effettivamente venduti. Infatti il mobile di Poltronesofà è altamente personalizzabile, facendo in modo che sia prodotto solo ciò che viene richiesto. Nel sito internet leggiamo come le sedute dei divani sono disponibili in 56 diversi modelli, con a catalogo 376 diversi rivestimenti. Il tutto per un totale di 21056 combinazioni possibili per il cliente di un divano Poltronesofà. Le poltrone contano 25 diversi modelli, 376 rivestimenti (gli stessi dei divani), così da avere 9400 combinazioni.

I rivestimenti possono essere in tessuto o in pelle. Poltronesofà si concentra sui rivestimenti in tessuto (il divano in pelle è più oneroso e Poltronesofà opera in una fascia di mercato economica), nel 2014 l'86% della produzione era impegnata nel divano in tessuto. Percentuale che arriva tutta dalla zona limitrofa di Forlì, Renzo Ricci sottolinea come il raggio di fornitori artigiani non supera i 15 km dalla città emiliana Villanova di Forlì. Il restante 14% dedicato al divano in pelle invece si suddivide tra Forlì e il distretto della Murgia. Dal sud Italia proviene il 40% del divano in pelle, infatti l'imprenditore emiliano giustifica questa scelta di outsourcing con la qualità e il saper fare del distretto della Murgia nel mobile imbottito in pelle. Il Patron di Poltronesofà definisce "bravissimo" Pasquale Natuzzi, fondatore del rinomato marchio Natuzzi, così indicando che la produzione del divano in pelle in tutto il distretto della Murgia dove opera Natuzzi è ottima.

Infine una percentuale irrisoria degli acquisti proviene dall'estero, per quanto concerne i tappeti che arredano i punti vendita aziendali.



4.5 Gestione

Tipicamente nel distretto di Forlì il piccolo o piccolo-medio laboratorio di artigiani produceva singole fasi della catena del valore del mobile imbottito per grandi distributori. Questi prodotti arrivavano al negozio generalista e lì il cliente poteva comprare il prodotto finito. Renzo Ricci negli anni '90 vuole uscire dallo schema e parlare direttamente con il cliente. Nella sua idea di business lui vede il problema chiave del distretto proprio nel modo di arrivare al cliente. Tramite la distribuzione generalista il costo di gestione aumenta, causa più passaggi di agenti intermedi. Altro fattore che Ricci ci tiene a sottolineare è come il negozio generalista non ha il potere sufficiente per attirare clientela nei punti vendita. Il fondatore di Poltronesofà non vuole nessuna figura intermedia e vuole un marchio unico ed identificabile. Come detto, nel '95 apre il primo negozio monomarca, per poi dare seguito ad altri negozi monomarca. Si è anche visto come non siano tutti negozi di proprietà, bensì anche negozi in franchising. Secondo l'imprenditore emiliano questo non è un deterrente, il contatto con il cliente finale rimane solido. Relazione resa ancora più solida dall'importante investimento di marketing per le varie campagne pubblicitarie. Talmente fortunate nella loro riuscita che grazie ad una collaborazione pluriennale con il testimonial Sabrina Ferilli, il cliente riconosce il marchio nella figura dell'attrice.

Il franchising garantisce lo standard voluto perché altamente legato alla casa madre. La sua responsabilità risiede solo nel gestire il personale addetto alle vendite e controllare la contabilità di quali sono gli incassi e le perdite del punto vendita. Ricordiamo che il negozio non ha voce in capitolo nell'assordimento da presentare al pubblico.

Inoltre l'azienda stessa si è adoperata per dei corsi di formazione rivolti al personale, grazie alla creazione di "Poltronesofà University". Consiste in 5 giorni di corsi e presentazioni a cui il personale partecipa per entrare nell'ambiente aziendale, comprendere la mission e la vision e sapere come rapportarsi al cliente.



Nell'intervista e nel sito aziendale non si fa riferimento a nessun corso simile anche per il personale di manodopera adibito per la realizzazione dei divani e delle poltrone. Piuttosto sembra che il sapere artigiano sia solo ed unicamente frutto di esperienza nel campo, tramandato negli anni, tra artigiano ad apprendista, così creando diverse generazioni di artigiani. Renzo Ricci assicura che maggior parte della produzione proviene dal circondario di Villanova di Forlì, da laboratori di singoli artigiani che possono produrre 25 divani al giorno, ad altri laboratori con 500 dipendenti. Rende molto vario il bacino di produzione di Poltronesofà che solo richiede una qualità standard agli artigiani. Quale sia questa "qualità standard" non viene esplicitato e tanto meno troviamo certificazioni di qualità riconosciute almeno a livello nazionale.

Ad ogni modo definiamo il tipo di produzione dell'impresa, come produzione su commessa, perciò originata solo in luogo di un ordine da parte del cliente. Questa tipologia presenta evidenti vantaggi rispetto alla produzione per magazzino, che lavora in funzione della domanda prevista. La commessa fa sì che il livello di scorte sia minore perché le dimensioni della

produzione sono in corrispondenza della domanda reale. I rischi si riducono per quanto concerne l'obsolescenza dei magazzini, dell'invenduto e di sottoscorta. Terzo ed ultimo vantaggio, quello che interessa particolarmente Poltronesofà, è la forte customerizzazione della produzione. In tal modo la produzione è definita dalle specifiche richieste del cliente, perciò il contenuto di differenziazione è superiore.

4.6 Fornitori

Per quanto riguarda la gestione dei fornitori di Poltronesofà le informazioni fruibili sono ben poche. Un'intervista del patron dell'azienda, Renzo Ricci, condotta da Enrico Mentana nel 2014 a Milano per l'evento "Arredo & Design" e il servizio giornalistico di Report, già citato, del 18 Ottobre 2009.

Ricci nella sua dichiarazione precisa che i divani in tessuto del mobilificio arrivano tutti nel raggio di 15km da Villanova di Forlì, dove si possono trovare artigiani che producono una ventina di divani al giorno, ed altri stabilimenti con cinquecento dipendenti e volumi più importanti. L'imprenditore non dichiara la natura della manodopera a cui si rivolge, se non nominando solo un artigiano a cui è affezionato: Vittorio. Lo ritroviamo anche nel sito internet aziendale. Lo stesso sito che ci presenta decine di artigiani formati nel tempo grazie al learning by doing e rapporti di amicizia o parentela. Poltronesofà non rilascia neppure nessun dato al riguardo.

Il reportage dell'emittente televisivo non rispecchia la stessa verità, raccontandoci come il distretto si sia connotato per un'alta presenza di lavoratori cinesi, come già detto precedentemente. La giornalista Sabrina Giannini mostra anche Poltronesofà tra i clienti degli imprenditori cinesi.

L'impresa impone il prezzo del divano al laboratorio che lavoro per lei, consegnando solo il tessuto per il prodotto. Negli ultimi anni il prezzo proposto nella commessa risulta estremamente basso considerando i costi elevati della produzione (la quale non è possibile automatizzare) sostenuti dai laboratori. In un laboratorio inquadrato dall'inchiesta di Report la struttura dei divani non è in legno, bensì in compensato, materiale che diminuisce il costo del prodotto e allo stesso tempo ne riduce la qualità, nonostante la pubblicità trasmessa dall'azienda.

4.7 Confronto Natuzzi e Poltronesofà

Le due aziende italiane di divani e poltrone sono tanto dissimili per certi aspetti, quanto vicine rispetto altre caratteristiche.

Partendo dalla loro origine l'azienda pugliese Natuzzi è stata fondata da un uomo che ha conseguito solo la quinta elementare e ha voluto aprire il suo business ancora agli esordi del distretto del mobile imbottito italiano. Poltronesofà nasce da un imprenditore laureato in economia aziendale ed ha iniziato più tardi, anche perché più giovane del signor Natuzzi. Entrambi eredi di famiglie già presenti nel settore, fin da piccoli hanno vissuto e conosciuto il prodotto che poi sono abilmente riusciti a commercializzare.

Percorsi scolastici diversi, ma non per questo spirito di imprenditorialità uno meno forte dell'altro, tanto che sono accomunati dal loro coraggio di uscire dallo schema delineato dal settore in cui operano. Quando Natuzzi incomincia la sua produzione, il suo distretto ha sempre lavorato localmente, invece Natuzzi rischia espandendosi negli Stati Uniti, cambiando la tradizione del modus operandi del suo territorio. Renzo Ricci si discosta dal modello del distretto di Forlì, non cercando nuovi mercati, piuttosto guardando alla sua gestione. Si concentra nella creazione di negozi monomarca che possano essere forti del proprio marchio, adeguatamente sponsorizzato. Nella norma i produttori della zona si affidavano a negozi generalisti che non rendevano economicamente come voleva l'imprenditore emiliano. Facendo così il controllo della catena del valore del mobile imbottito risiede unicamente nella sede di Poltronesofà senza nessun tipo di rete, venendo meno una dissolvenza di decisioni ed informazione.

Per lo stesso principio Poltronesofà, la stessa filosofia imprenditoriale si rispecchia nell'ambito finanziario dell'azienda. Natuzzi appena ha potuto ha cercato di fare la differenza entrando nello Stock Exchange di New York, ricevendone notevoli risultati positivi. L'imprenditore emiliano invece preferisce mantenere tutto internamente all'azienda, addirittura fin dalla nascita della attuale azienda non ha richiesto prestiti alle banche, usufruendo solo dei capitali interni al business di famiglia.

Approcci diversi motivati anche da mercati diversi dove si collocano le due produttrici di divani. Natuzzi ha necessitato l'ingresso in Borsa per avere una vetrina più grande in cui farsi conoscere nel mercato Statunitense, e successivamente nel mondo. Poltronesofà invece rimane legata alla Patria Natia per espandersi solo poco lontano dai confini nazionali.

Anche la localizzazione della produzione è sintomatica di quelli che sono le aree geografiche di sbocco. Infatti Natuzzi possiede diversi stabilimenti in Italia, Romania, Brasile e Cina, di contro Poltronesofà produce solo in Italia.

In questo modo i due brand rimangono competitors solo in pochi mercati dove si presentano come players. Si configurano come concorrenti per la fascia di prezzo media solo se si paragona il ramo di Natuzzi “Divani&Divani by Natuzzi”, che mantiene prezzi inferiori alle altre linee di prodotto. Infatti entrambe le aziende vogliono accedere alle case dei consumatori con prezzi accessibili, proponendo diverse promozioni durante l’arco dell’anno.

Sebbene entrambi puntino alla stessa fascia di budget, i loro prodotti sono leggermente diversi. La loro funzione d’uso è sempre la stessa, il materiale cambia. Natuzzi è specializzata nel divano in pelle, motivo per cui è anche famoso il distretto dove nasce. Poltronesofà vende e produce più divani in tessuto, meno onerosi economicamente, per il prezzo inferiore del materiale.

IN COMUNE		DIFFERENZE	
1. Fascia di prezzo: Medio / Medio-Bassa		1. Istruzione dei Fondatori:	
		<i>Poltronesofà</i>	<i>Natuzzi</i>
		Laurea in Economia e Commercio	Diploma di 5° Elementare
2. Settore dove già lavorava la famiglia dei fondatori		2. Fonti capitali:	
		<i>Poltronesofà</i>	<i>Natuzzi</i>
		Solo i propri guadagni	Borsa di New York
3. Cambio schema tipico del loro distretto:		3. Dislocamento stabilimenti di produzione	
<i>Poltronesofà</i>	<i>Natuzzi</i>	<i>Poltronesofà</i>	<i>Natuzzi</i>
Creazione negozi monomarca	Entrata nel mercato USA	Solo in Italia (Forlì)	In diversi paesi del Mondo

	<i>Poltronesofà</i>	<i>Natuzzi</i>
Fatturato*	215.762.518	472.700.289
Addetti*	340	2314
N.Punti Vendita*	192	284

*al 31/12/2015 dati Aire

5. Conclusione

Nel corso di queste pagine abbiamo visto quale sia l'ambiente in cui opera Poltronesofà, cioè quello del distretto industriale, dove è forte la figura dell'artigiano. Il distretto industriale italiano deve molto all'arredamento, all'abbigliamento ed all'agroalimentare, le famose "3A" del

Made in Italy. Nella prima di queste si inserisce il marchio emiliano, indirizzandosi ad una clientela che cerca il divano di fascia prezzo medio-basso e dichiarando di proporre un prodotto artigianale. Una lavorazione artigianale per definizione non rispecchia celerità di consegna e low cost ed è quello che i precedenti capitoli hanno cercato di indagare: come è possibile che un divano piuttosto che una poltrona artigianali siano poi distribuiti su così larga scala.

Prima di tutto Poltronesofà ha dato importanza al marchio creando una rete di retail, con negozi monomarca. Renzo Ricci, fondatore dell'azienda, vide nel marchio il potenziale per un business remunerativo. La forza del negozio doveva essere anche supportata da un'importante campagna pubblicitaria, tant'è che gli spot televisivi "Beato chi so fa el sofà" e "Artigiani della qualità" sono famosi in tutta la penisola (il secondo addirittura oltralpe). Questo è quello che percepisce il cliente finale, poi ci sono altri due aspetti che Ricci ha implementato e modificato per rendere importante la sua azienda. A monte l'imprenditore ha voluto eliminare tutti gli intermediari, gli agenti, per poter raggiungere la completa autonomia di decisione e diminuire l'interdipendenza tipica dei piccoli laboratori del distretto. E' rimasto legato al modello di distretto quelli che sono i diretti esecutori dell'opera. Infatti Poltronesofà si rivolge a diversi artigiani che producono un numero esiguo di divani giornalmente ed a produttori che possono mantenere produzioni più consistenti.

L'artigianalità del prodotto è il fattore che lo rende ancora partecipe al tessuto industriale del suo territorio, quello di Forlì. Questo, infatti, è uno dei distretti tipici del mobile imbottito. Ricci non ha esternalizzato la produzione all'estero. Ha mantenuto i prezzi competitivi delle collezioni in promozione con margini di ricavo inferiori. Queste le parole rilasciate in un'intervista del 2014. Un'inchiesta del programma televisivo Report mostrano anche un'altra realtà: commesse a imprenditori cinesi, risiedenti in Emilia Romagna, con costi di produzione di un terzo rispetto a quelli della forza lavoro italiana. Le fonti reperibili sono troppo poche per poter affermare con assoluta certezza che il prezzo concorrenziale è dettato da lavoro illecito cinese da parte di Poltronesofà, nonostante questo possa essere effettivamente lo snodo che può spiegare la capacità di crescita costante dell'azienda e mantenersi nella fascia medio-bassa. L'azienda non rilascia interviste al riguardo, rendendo poco penetrabile lo studio della loro gestione della produzione.

BIBLIOGRAFIA

Ansa, 14 Aprile 2015 http://www.ansa.it/pmi/notizie/estero/2016/04/14/mezzogiorno-export-2015-distretti-83_fae67879-08a2-4585-b237-abe401e02f91.html

“Arredo e Design” Salone del Mobile 2014, Milano - Intervista di Enrico Mentana per Renzo Ricci <https://www.youtube.com/watch?v=EASc9NAYQ9U>

Bardi (2000) *“Il settore del mobile imbottito: una proposta di politica industriale”* per la rivista Economia e Società Regionale

Becattini Giacomo (1989) *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino, p. 112

Beccattini Giacomo (2007) *Il calabrone Italia: ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Bologna, Il Mulino, pp. 231-232

Di Amato Astolfo (2011), p773 Codice di diritto penale delle imprese e delle società: annotato con la giurisprudenza, Giuffrè Editore

Istituto per la Promozione Industriale (2005) da *Scenario Competitivo del Distretto Industriale del Mobile Imbottito di Matera e Montescaglioso 2005*

Commissione Europea (2015) – Guida all’utente alla definizione di PMI

https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiCuv2C6dzOAhVlrRQKHf4gB6oQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FDocsRoom%2Fdocuments%2F15582%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fit%2Frenditions%2Fnative&usq=AFQjCNHyU6r8f8buXkjDmGkGls6IJ0y6Hg&sig2=0ZiQfOxOUQXGHGDQ_4mXgQ&bvm=bv.130731782,d.d2s

Consorzio Cupal (2012)- Mobile Imbottito e Complementi d’Arredo

<http://www.osservatoriodistretti.org/node/45/distretto-del-mobile-imbottito-di-forl%C3%AC>

Corriere della Sera (2015) *Industria dei mobili, la ripresa affidata all'export. Mercato interno in contrazione per letti e cucine*

http://www.repubblica.it/economia/2015/04/14/news/industria_dei_mobili_la_ripresa_affidata_alle_esportazioni_mercato_interno_in_contrazione_per_letti_e_cucine-111945050/

Corriere della Sera - Economia (2013) *Ricci, il successo dei fast-mobili*

http://www.corriere.it/economia/corriereconomia/13_settembre_26/ricci-poltronesofa-sabrinaferilli-francia_99bed658-268b-11e3-a1ee-487182bf93b6.shtml

Favotto F. (2007) *Aspetti economico aziendali di un gruppo di successo: L'Industria Natura Spa* di Andrea Venturelli per Economia aziendale 2/ed Modelli, misure e casi Favotto

Intervista per Unioncamere Reggio Emilia (2014)

<http://www.unindustriareggioemilia.it/ecm/web/aire/primary/home/content/conversazione-con-renzo-ricci-poltronesofa.0000.AIRE-7352>)

Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, Marsilio, p.138

Natuzzi Press Room (2016) <http://natuzzi.pressroom.com/it/company-profile/>

Osservatorio dei Distretti italiani - Rapporto 2014 (2014)

http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/Rapporto_2014_OsservatorioNazionale_Distretti.pdf

Porter, M.E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press; trad. it.1991. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.

Report - *Una Poltrona per due* (2009) <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-44cb01c9-e533-426c-90c3-ce4d3b2304e4.html>

Sammarra A. (2003), *Lo sviluppo dei distretti industriali. Percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Carocci: Roma, p.18

Sennett R. (2008), *The craftman*, New Heaven-London, Yale University Press, trad. It. *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli

Sforzi F. e Lorenzini F. (2002), in *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, IPI-Ministero delle Attività Produttive, IPI, Roma, p. 23

Sforzi F. (2005), Dal Distretto industriale allo sviluppo locale, Testo della lezione inaugurale tenuta ad Artimino 2005, Incontri pratesi sullo sviluppo locale: Dal distretto industriale allo sviluppo locale, organizzati dall'IRIS, 12 settembre 2005, Prato, pp. 6 e 7.

Tattara G., Volpe M. (2001), "I distretti industriali: definizioni e storia", *Il piccolo che nasce dal grande. Le cento facce dei distretti industriali*, FrancoAngeli, Milano, p.22

'Valor.E -Valorizzazione delle conoscenze nell'ecosistema formativo' (2008) cod IT G2 CAM 004 realizzato nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Equal.

<http://www.enco-consulting.it/valore/valore-pubblicazione/home.html>

SITOGRAFIA

www.aire.it

<http://www.distrettomobilematera.it/web/guest/distretto>

<http://www.filcacisl.it/sindacato/speciale-natuzzi-storia-di-un-gruppo-in-declino/>

<http://www.natuzzi.com/>