13. Il settore legno e arredo in provincia di Treviso

di Mirco Casteller e Filippo Fiori*

Il capitolo vuole offrire un'analisi del settore artigiano del Legno in provincia di Treviso, storicamente importante per consistenza di imprese e per numero di occupati, ma afflitto da una forte crisi che sta via via privando la provincia di importanti realtà produttive, con effetti purtroppo pesanti anche sul tessuto sociale dei territori in cui il settore era la prima fonte di occupazione.

Prima di tutto sarà presentata un'analisi storica del settore, andando a ricostruire l'andamento della demografia d'impresa e dell'occupazione negli ultimi 40 anni, dal 1971 al 2011.

Verrà quindi proposta un'analisi di dettaglio dell'ultimo triennio, dal 2012 al 2014, per evidenziare le dinamiche recentissime e la tendenza in atto anno su anno, con le variazioni di breve termine.

Saranno dunque riportati i risultati più significativi di un'attività di mappatura e profilazione aziendale che è stata condotta su un significativo campione di aziende del comparto.

1. Una breve panoramica sul settore legno-arredo a Treviso

1.1. Quarant'anni di legno-arredo: 1971-2011

Vediamo ora alcune fotografie del settore legno utilizzando come "scheda" quella dei numeri: nella loro fredda misura, servono certamente per registrare l'entità del fenomeno, reso più percepibile attraverso alcuni confronti che ci aiutano a coglierne le dinamiche. Non è questa la sede per sviluppare una analisi a tutto campo del settore, però vogliamo cogliere "una linea di partenza" che sia accreditabile in modo da poter disporre di una adeguata piattaforma di riferimento su cui poggiare la progettualità che verrà poi esposta.

Prendiamo come primo "campo di visione" alcuni numeri base utili per cogliere in un arco di tempo significativo – oltre 40 anni…– l'andamento del settore nell'area trevigiana nel contesto dell'insieme delle imprese e degli addetti:

Come si evince con discreta immediatezza, il settore ha vissuto decenni di crescita che qui ci limitiamo a registrare sotto un profilo di macro-quantità. In realtà

* Confartigianato Marca Trevigiana. Si ringrazia per aver reso disponibili i dati Infocamere, l'Ufficio Studi e Statistica della Cciaa di Treviso; per le elaborazioni degli stessi, Osservatorio Economico Treviso. Si ringraziano inoltre per aver condiviso i materiali e le riflessioni presentate Artigianato Trevigiano-Casartigiani e Cna Treviso.

è stata soprattutto una crescita di qualità, guidata da una attenta visione delle esigenze di mercato, da quello locale a quello internazionale, e da una spontanea rete che ha valorizzato le potenzialità del territorio sulla leva di un modello imprese diffuse e nello stesso tempo concentrate.

Competenze tecniche, specifiche professionalità, flessibilità e creatività organizzativa hanno consentito processi di sviluppo in generale con nicchie di assoluta eccellenza come dimostrano anni di largo apprezzamento sui mercati internazionali.

Tab. 1 – Imprese e addetti complessive e del settore legno-arredo in provincia di Treviso rilevate dai censimenti.

	1971		*1981*		*1991*	
	Totale	*Legno-arredo*	*Totale*	*Legno-arredo*	*Totale*	*Legno-arredo*
Numero imprese	26.848	1.481	46.495	2.503	56.589	2.769
Numero addetti	151.147	16.195	256.260	23.042	267.003	25.021
Numero imprese artigiane	11.445	1.202	22.413	2.046	22.728	1.903
Numero addetti artigiani	32.813	3.925	55.328	6.610	76.181	8.195

	2001		*2011*	
	Totale	*Legno-arredo*	*Totale*	*Legno-arredo*
Numero imprese	67.317	2.555	71.734	2.247
Numero addetti	308.097	29.692	291.967	27.296
Numero imprese artigiane	24.483	1.850	25.421	1.362
Numero addetti artigiani	81.019	8.487	70.409	5.575

Fonte: elaborazioni Confartigianato Marca Trevigiana su dati Istat.

1.2. L'andamento del settore negli ultimi anni

Analizziamo ora i numeri che segnano l'andamento dell'ultimo triennio nei quali si coglie per la prima volta nella storia del settore dal dopoguerra "il segno negativo". Come è noto, in provincia, negli ultimi tre anni la tendenza è stata complessivamente negativa, anche se il calo maggiormente significativo è avvenuto tra il 2012 e il 2013, mentre nell'ultimo anno è stato più contenuto.

Nella Tabella 3 è presentato il dettaglio dell'universo del settore del legno-arredo in provincia di Treviso. Nell'ultimo triennio Treviso ha perso 178 imprese, pari all'8,2% del settore; più contenuta la perdita tra 2013 e 2014: -3,4% pari a -69 unità.

Tab. 2 – Imprese totali e addetti nel settore legno-arredo (artigiano e non) in provincia di Treviso.

	Sedi								Addetti	
	2012		2013		2014		Var.% 2014/2012	Var.% 2014/2013	V.a. 2014	%
	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%				
Industria del legno	977	45,1	938	45,6	908	45,7	-7,1	-3,2	5.724	26,0
Taglio e piallatura del legno	152	7,0	136	6,6	130	6,5	-14,5	-4,4	1338	6,1
Fabbricazione di prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	814	37,6	792	38,5	771	38,8	-5,3	-2,7	4.363	19,8
Fabbricazione fogli da impiallacciatura e pannelli a base di legno	33	1,5	31	1,5	29	1,5	-12,1	-6,5	185	0,8
Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato	9	0,4	10	0,5	9	0,5	0,0	-10,0	223	1,0
Fabbricazione di altri prodotti di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia	585	27,0	565	27,5	553	27,8	-5,5	-2,1	2512	11,4
Fabbricazione di imballaggi in legno	40	1,8	40	1,9	43	2,2	7,5	7,5	470	2,1
Fabbricazione di altri prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	146	6,7	145	7,0	136	6,8	-6,8	-6,2	972	4,4
Altro generico	1	0,0	1	0,0	1	0,1	0,0	0,0	1	0,0
Altro generico	11	0,5	10	0,5	7	0,4	-36,4	-30,0	23	0,1
Fabbricazione di mobili	1.189	54,9	1.119	54,4	1.080	54,3	-9,2	-3,5	16.324	74,0
Fabbricazione di mobili per ufficio e negozi	100	4,6	103	5,0	105	5,3	5,0	1,9	1526	6,9
Fabbricazione di mobili per cucina	32	1,5	30	1,5	31	1,6	-3,1	3,3	1099	5,0
Fabbricazione di materassi	31	1,4	32	1,6	30	1,5	-3,2	-6,3	416	1,9
Fabbricazione di altri mobili	477	22,0	462	22,5	474	23,8	-0,6	2,6	6245	28,3
Altro generico	549	25,3	492	23,9	440	22,1	-19,9	-10,6	7038	31,9
Totale settore legno	2.166	100,0	2.057	100,0	1.988	100,0	-8,2	-3,4	22.048	100,0
Totale sedi d'impresa in provincia	83.504	-	81.706	-	80.881	-	-3,1	-1,0	296.977	-
Peso imprese del legno sulle imprese in provincia	2,6	-	2,5	-	2,5	- -	-	-	7,4	-
Totale imprese artigiane complessive in provincia	24.893	-	24.084	-	23.865	-	-	-	-	-

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Infocamere; per il "Totale imprese artigiane complessive in provincia" elaborazioni Confartigianato Marca Trevigiana su dati Infocamere. Note: i dati riguardano le sedi d'impresa attive in provincia di Treviso. Non comprendono la classe di natura giuridica "Persona fisica", introdotta per effetto della nuova Direttiva dei servizi del 26/10/2011 (entrata in vigore il 13/5/2012 con circolare n. 3648/c) in quanto si tratta della regolarizzazione di persone non costituite in forma d'impresa. L'informazione sugli addetti di impresa si configura come parametro dimensionale d'impresa e non ha alcun riferimento con il livello di occupazione nel territorio.

Nella Tabella 3 è presentato il dettaglio dell'universo artigiano per quanto riguarda lo specifico del comparto legno-arredo. Come si può notare, il calo nel numero di imprese attive ha visto un andamento simile nell'arco del biennio, non particolarmente elevato in termini percentuali anno su anno, ma certamente costante. In ogni caso, se ci si riferisce esclusivamente a questo arco di tempo così breve, non si può parlare tecnicamente di 'tendenza'.

Tab. 3 – Imprese artigiane attive nel settore del legno-arredo al 31 dicembre in provincia di Treviso.

	2012		*2013*		*2014*		*Var.% 2014/12*	*Var.% 2014/13*
	V.a.	*%*	*V.a.*	*%*	*V.a.*	*%*		
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	696	52,8	673	52,8	652	53,1	-6,3	-3,1
Fabbricazione di mobili	623	47,2	601	47,2	576	46,9	-7,5	-4,2
Totale	1.319	100,0	1.274	100,0	1.228	100,0	-6,9	-3,6

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Infocamere.

Nella Tabella 4, invece, sono presentati i dati relativi agli addetti: nell'ultimo triennio si evidenziano importanti perdite che confluiscono nei grandi, purtroppo, serbatoi della cassa integrazione, della mobilità e della disoccupazione.

Tab. 4 – Addetti imprese artigiane attive nel settore del legno-arredo al 31 dicembre in provincia di Treviso.

	2012		*2013*		*2014*		*Var.% 2014/12*	*Var.% 2014/13*
	V.a.	*%*	*V.a.*	*%*	*V.a.*	*%*		
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	2.452	45,9	2.343	46,1	2.272	47,0	-7,3	-3,0
Fabbricazione di mobili	2.894	54,1	2.738	53,9	2.565	53,0	-11,4	-6,3
Totale	5.346	100,0	5.081	100,0	4.837	100,0	-9,5	-4,8

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Infocamere. Nota: l'informazione sugli addetti di impresa si configura come parametro dimensionale d'impresa e non ha alcun riferimento con il livello di occupazione nel territorio.

Ritornando all'intero panorama del settore del legno-arredo trevigiano (comprendendo quindi sia le imprese artigiane sia quelle non artigiane), è interessante cogliere anche le variazioni dell'ultimo triennio in considerazione per quanto concerne le dinamiche relative alle imprese femminili, giovanili e straniere, come rappresentato in Tabella 5. Come possiamo notare, la flessione è importante tra le imprese femminili e giovanili, mentre le imprese straniere rimangono in sostanziale parità, facendo segnare un incremento di un'unità.

Tab. 5 – Imprese giovanili, femminili e straniere (artigiane e non) nel settore legno-arredo in provincia di Treviso

	Imprese giovanili				*Imprese femminili*				*Imprese straniere*			
		2014				*2014*				*2014*		
	2012	*V.a.*	*%*	*% sul totale imprese del settore*	*2012*	*V.a.*	*%*	*% sul totale imprese del settore*	*2012*	*V.a.*	*%*	*% sul totale imprese del settore*
Industria del legno	52	38	54,3	4,2	102	66	39,1	7,3	24	22	31,4	2,4
Taglio e piallatura del legno	11	10	14,3	7,7	19	11	6,5	8,5	4	5	7,1	3,8
Fabbricazione di prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	40	28	40,0	3,6	83	54	32,0	7,0	20	17	24,3	2,2
Fabbricazione fogli da impiallacciatura e pannelli a base di legno	0	0	0,0	0,0	4	4	2,4	13,8	0	0	0,0	0,0
Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato	2	1	1,4	11,1	0	0	0,0	0,0	0	0	0,0	0,0
Fabbricazione di altri prodotti di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia	23	16	22,9	2,9	51	30	17,8	5,4	16	13	18,6	2,4
Fabbricazione di imballaggi in legno	3	3	4,3	7,0	4	2	1,2	4,7	3	3	4,3	7,0
Fabbricazione di altri prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	11	8	11,4	5,9	24	18	10,7	13,2	1	1	1,4	0,7
Altro generico	1	0	0,0	0,0	0	0	0,0	0,0	0	0	0,0	0,0
Altro generico	1	0	0,0	0,0	0	1	0,6	14,3	0	0	0,0	0,0
Fabbricazione di mobili	33	32	45,7	3,0	143	103	60,9	9,5	45	48	68,6	4,4
Fabbricazione di mobili per ufficio e negozi	2	3	4,3	2,9	11	10	5,9	9,5	3	3	4,3	2,9
Fabbricazione di mobili per cucina	0	1	1,4	3,2	4	3	1,8	9,7	2	2	2,9	6,5
Fabbricazione di materassi	1	2	2,9	6,7	5	4	2,4	13,3	1	2	2,9	6,7
Fabbricazione di altri mobili	17	19	27,1	4,0	69	52	30,8	11,0	24	28	40,0	5,9
Altro generico	13	7	10,0	1,6	54	34	20,1	7,7	15	13	18,6	3,0
Totale settore legno	85	70	100,0	3,5	245	169	100,0	8,5	69	70	100,0	3,5
Totale sedi d'impresa in provincia	6.901	6.366	-	-	18.410	15.691	-	-	7.802	8.018	-	-
Peso imprese del legno sulle imprese in provincia	1,2	1,1	-	-	1,3	1,1	-	-	0,9	0,9	-	-

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Infocamere. Note: i dati riguardano le sedi d'impresa attive in provincia di Treviso. Non comprendono la classe di natura giuridica "Persona fisica", introdotta per effetto della nuova Direttiva dei servizi del 26/10/2011 (entrata in vigore il 13/5/2012 con circolare n. 3648/c) in quanto si tratta della regolarizzazione di persone non costituite in forma d'impresa. Per "imprese giovanili" si intende l'insieme delle imprese in cui la partecipazione al capitale sociale e/o alle cariche amministrative di persone al di sotto dei 35 anni risulta complessivamente superiore al 50%. Per "imprese femminili" si intende l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di donne risulta complessivamente superiore al 50% mediando tra le quote di partecipazione al capitale sociale e el cariche amministrative attribuite. A partire dal 2014 è stata introdotta una modifica all'algoritmo di calcolo dell'imprenditoria femminile per le sole società di persone, ciò ha contribuito alla diminuzione della consistenza delle imprese femminili nel 2014 rispetto al 2013. Per "imprese straniere" si intende l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone non nate in Italia risulta complessivamente superiore al 50% mediando tra le quote di partecipazione al capitale sociale e le cariche amministrative attribuite.

In Tabella 6 sono rappresentate le stesse tipologie di imprese classificate per forma giuridica. In questo caso, balza agli occhi la chiara differenza nella forma giuridica maggiormente diffusa tra le imprese giovanili e straniere da una parte, e le femminili dall'altra. Se nel primo caso, infatti, è l'impresa individuale la forma nettamente prevalente, nel caso delle imprese femminili è invece la società di capitale ad attrarre il maggior numero di soggetti.

Tab. 6 – Imprese totali, giovanili, femminili e straniere per classe di natura giuridica nel settore legno-arredo in provincia di Treviso. Anno 2014.

Classe di natura giuridica	*Impresa giovanile*	*Impresa femminile*	*Impresa straniera*	*Totale prov.le*
Società di capitale	22	88	22	756
Società di persone	12	35	6	578
Imprese individuali	36	45	41	648
Cooperative	-	1	1	6
Totale	70	169	70	1.988
Incidenza percentuale				
Società di capitale	2,9	11,6	2,9	100,0
Società di persone	2,1	6,1	1,0	100,0
Imprese individuali	5,6	6,9	6,3	100,0
Cooperative	-	16,7	16,7	100,0
Totale	3,5	8,5	3,5	100,0
Distribuzione percentuale				
Società di capitale	31,4	52,1	31,4	38,0
Società di persone	17,1	20,7	8,6	29,1
Imprese individuali	51,4	26,6	58,6	32,6
Cooperative	-	0,6	1,4	0,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Infocamere. Note: i dati riguardano le sedi d'impresa attive in provincia di Treviso. Non comprendono la classe di natura giuridica "Persona fisica", introdotta per effetto della nuova Direttiva dei servizi del 26/10/2011 (entrata in vigore il 13/5/2012 con circolare n. 3648/c) in quanto si tratta della regolarizzazione di persone non costituite in forma d'impresa. Per "imprese giovanili" si intende l'insieme delle imprese in cui la partecipazione al capitale sociale e/o alle cariche amministrative di persone al di sotto dei 35 anni risulta complessivamente superiore al 50%. Per "imprese femminili" si intende l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di donne risulta complessivamente superiore al 50% mediando tra le quote di partecipazione al capitale sociale e el cariche amministrative attribuite. A partire dal 2014 è stata introdotta una modifica all'algoritmo di calcolo dell'imprenditoria femminile per le sole società di persone, ciò ha contribuito alla diminuzione della consistenza delle imprese femminili nel 2014 rispetto al 2013. Per "imprese straniere" si intende l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone non nate in Italia risulta complessivamente superiore al 50% mediando tra le quote di partecipazione al capitale sociale e le cariche amministrative attribuite.

Nel complesso, guardando i dati nel loro insieme, potremmo dire che il quadro offerto è un distillato della "grande crisi" scatenatasi tra il 2007 e il 2008, crisi che non è assolutamente congiunturale come il suo lungo e diffuso perdurare sta a dimostrare, crisi che è a sua volta effetto di quei processi di cambiamento epocale in premessa richiamati, e che sono ancora in una fase tellurica ampia e delicatissima.

Allargando lo sguardo al contesto e ragionando in un'ottica di filiera, va certamente rilevato che il settore del legno è strettamente collegato all'edilizia che, come ben si sa, è forse il settore più colpito in questi ultimi anni, in parte per una rapida caduta di un sano equilibrio tra domanda e offerta, dall'altra perché troppo

aggredito da speculazioni che ne hanno corroso la solidità e soprattutto le prospettive: troppo facilmente e stupidamente ci si concentra sul presente, cercando di ricavarvi ad ogni costo risultati, magari con sistemi scorretti, e prima o dopo arrivano i conti, pesanti per chi si era dimostrato rispettoso di regole e di una deontologia che guarda anche alla qualità e al futuro.

Altro aspetto da non trascurare, e che è indipendente dalla "crisi 2007" è dato dalla diffusione sul mercato già da diversi decenni di materiali sostitutivi del legno, quali metallo e plastica con variegate sostanze. Il fenomeno è sufficientemente sotto controllo ma non va mai sottovalutato, soprattutto agendo con quella capacità e qualità costruttiva che il legno merita e sa concedere.

2. Ri-conoscere le imprese: la mappatura del comparto

Per conoscere, o ri-conoscere il settore del legno, Confartigianato Marca Trevigiana ha deciso nel 2013, di condurre un'analisi accurata delle proprie aziende associate: una mappatura, o profilazione, delle imprese, passo necessario per comprendere a fondo le peculiarità, i punti di forza e le potenzialità del tessuto produttivo, ma anche le esigenze e i punti di debolezza. Solo a partire da una conoscenza dinamica, aggiornata e parametrata su criteri oggettivi e comuni è possibile progettare iniziative e servizi di promozione, formazione e sviluppo adeguati, efficienti ed efficaci.

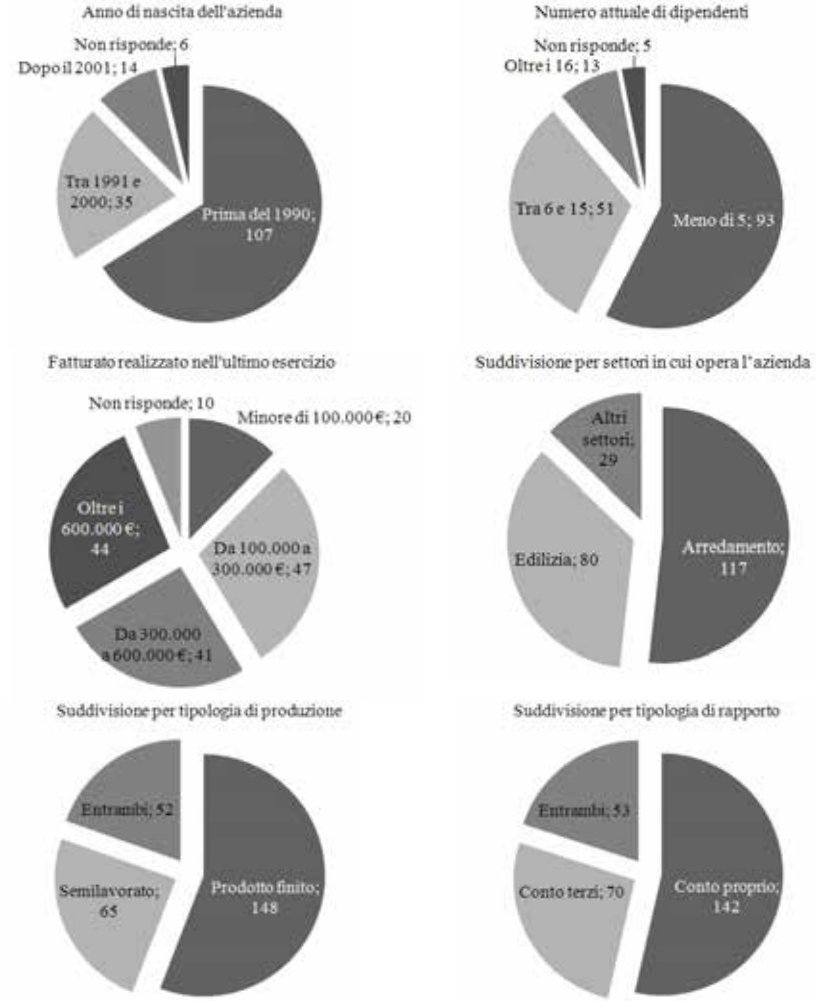
Grazie ai dati che si raccolgono attraverso questionari online e visite aziendali, le imprese vengono classificate in diversi gruppi omogenei per tipologia di prodotto e di mercato. In questo modo si creano le possibilità per procedere alla creazione di profili idonei per l'inserimento nella guida cartacea ed elettronica, nonché per l'aggiornamento del portale www.trevisoimprese.it. Tali strumenti permettono un progressivo ed efficace matching tra offerta e domanda, sia verso gli operatori locali che nei più differenziati mercati esteri.

Se questi sono gli strumenti e le direzioni utili a garantire percorsi coerenti ed efficaci, le scelte che si vanno a configurare per cogliere soluzioni ai radicali cambiamenti in atto hanno come "punto di partenza" un adeguato questionario che approfondisca, nella logica "d'insieme" di un settore, le realtà aziendali come oggi si caratterizzano, in termini sia di forza produttiva che di mercato: precisi dati, criticità, punti forza, attese, reti potenziali vengono indagati con il primario scopo di acquisire informazioni ed indicazioni utili per una affidabile registrazione dello stato dell'arte del settore ma soprattutto per creare le condizioni più favorevoli ed appropriate ad un suo sviluppo. Nel caso specifico, dopo una campionatura-collaudo, si sono definiti in modo analitico i diversi contenuti rendendo la composizione del questionario adatta ad esigenze digitali in modo da avere una strutturale, veloce rielaborazione dei dati con software ad hoc.

Il questionario adottato è suddiviso in cinque parti: anagrafica dell'azienda; tipologia dell'azienda e dei prodotti; dati strutturali dell'azienda di natura tecnica;

dati relativi al mercato attuale e a quello potenziale; informazioni su priorità servizi di supporto e d'interesse per l'azienda. Il questionario è stato distribuito su due canali: in via informatica e con compilazione nella sede dell'azienda, su prenotazione, ottenendo complessivamente 162 "risposte", cioè questionari con corretta compilazione.

Graf. 1 – Anno di nascita, dipendenti, fatturato, attività, tipologia di produzione e di rapporto delle imprese del settore del legno-arredo associate a Confartigianato Marca Trevigiana intervistate nel 2013.



Fonte: elaborazioni Confartigianato Marca Trevigiana su dati di sondaggio 2013.

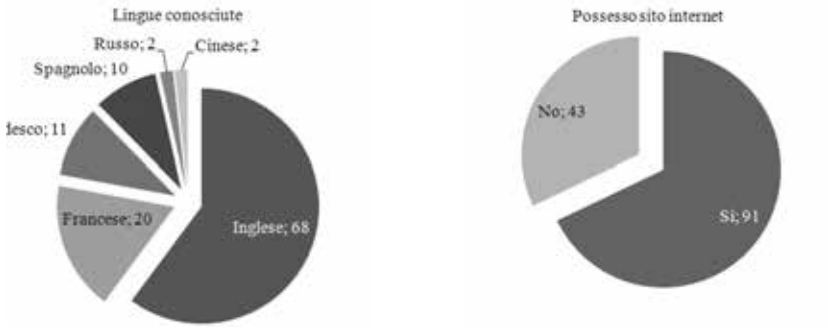
Il dato sull'età delle aziende racconta che i due terzi del campione ha almeno 25 anni di storia alle spalle. A prima vista, siamo portati a pensare che il settore sia dunque caratterizzato per lo più di aziende riconosciute, portatrici di un certo patrimonio di tradizione ed esperienza. Ma, a ben guardare, questo dato suggerisce un altro tema di riflessione, che guarda al futuro, ma probabilmente è vissuto in molti casi già oggi: il passaggio generazionale. Sorge infatti immediata la domanda relativa al modo in cui avverrà il trasferimento dell'impresa alla generazione degli eredi: sapranno questi conservare il saper fare costruito dai padri, innervandolo con nuove energie e rigenerandolo con nuove idee, sia in merito ai contenuti tecnologici e innovativi, che a quelli economici e di mercato? In altri termini, sapranno garantire all'impresa un posizionamento strategico e dinamico, in risposta ai mutevoli scenari che il mercato, sempre meno domestico e sempre meno di massa, richiede?

I dati sul numero di dipendenti e sul fatturato confermano quanto già noto in partenza: stiamo parlando di di microimprese artigiane, che presentano dimensioni aziendali estremamente contenute.

Ma di quali tipologie di imprese stiamo parlando? Indipendentemente dal fatto che la tipologia di prodotto riguardi l'edilizia o l'arredo, ben l'88% dichiara di operare per conto proprio, e addirittura il 91% di realizzare prodotto finito.

Non si tratta dunque di contoterzisti che realizzano solo alcune lavorazioni parziali, ma, al contrario, di aziende che operano sotto la propria personale insegna e portano a termine l'intero processo produttivo.

Graf. 2 – Competenze linguistiche e utilizzo di internet delle imprese del settore del legno-arredo associate a Confartigianato Marca Trevigiana intervistate nel 2013.



Fonte: elaborazioni Confartigianato Marca Trevigiana su dati di sondaggio 2013.

Il dato sulle lingue conosciute ci dice che poco più del 40% delle aziende intervistate dichiara di conoscere l'inglese. Sembrerebbe suggerire che ancor oggi la maggior parte delle imprese si rivolge a un mercato prettamente domestico.

Più interessante appare invece mettere a confronto quanto emerso dalle domande relative al possesso del sito internet, alla tipologia di produzione e a quella di rapporto.

Il 56% delle imprese dichiara di possedere un sito internet: evidentemente il web non è ancora ritenuto, da quasi la metà del campione, uno strumento essenziale per presentare l'impresa, e un canale preferenziale per creare occasioni di contatto e di sviluppo commerciale.

In questo caso, appare una scelta probabilmente prossima a cambiare quella di rinunciare a dotarsi di una modalità di promozione aziendale che permette di dare visibilità all'impresa a possibili nuovi committenti, operatori di settore, professionisti o clienti finali, con cui poter stabilire una relazione diretta.

In tempi in cui il riposizionamento strategico, in termini di nuovi mercati in senso geografico, ma anche di nuovo mercato inteso come emersione di nicchie e segmenti di potenziali clienti, sta diventando ormai una vera funzione aziendale, permanente e ineludibile, non investire in uno strumento così basilare, seppur non sufficiente, potrebbe contribuire, nel medio-lungo termine, a una contrazione via via più significativa del proprio bacino potenziale di committenti.

3. Conclusioni

Come emerge dal quadro tracciato sulla base dei dati proposti, anche il comparto del legno ha sofferto della grande crisi che ha investito l'economia europea ed italiana, manifestando i suoi effetti sul manifatturiero verso la fine della prima decade del nuovo millennio, documentati in modo chiaro dai dati Istat del 2011.

Il focus sul biennio 2012-2014 ha permesso di evidenziare come, pur accompagnata dal segno negativo, la demografia d'impresa mostri un andamento che sembra suggerire uno scenario di assestamento. Mettendo insieme i dati sulla consistenza delle imprese alle informazioni raccolte attraverso la mappatura condotta da Confartigianato Marca Trevigiana, il quadro che emerge è però più articolato e sfaccettato. Se è vero infatti che sono tuttora in atto profondi cambiamenti anche in questo comparto, non tutti sono però subìti dalle imprese, ovvero dettati dalla lunga crisi in atto. La mappatura ha permesso di toccare con mano come alcun imprenditori abbiano cominciato a interrogarsi sul proprio futuro al manifestarsi dei primi segnali della crisi in arrivo, ripensando e re immaginando la propria impresa alla luce di nuovi possibili scenari di mercato. Hanno quindi dapprima esplorato e poi implementato soluzioni per trasformare efficacemente la propria produzione, non solo introducendo nuovi prodotti, ma definendo nuovi processi produttivi e organizzativi, ricercando nuove tipologie di clienti e riposizionando di conseguenza (verso l'alto) il livello dei propri prodotti.

In questo senso, sarebbe molto interessante riuscire a intercettare e ricostruire i percorsi compiuti da quelle aziende che hanno oltrepassato gli steccati del settore del legno-arredo, spostandosi fluidamente tra le rigide classificazioni dei codici di attività Ateco, ibridandosi con altri settori e tipologie di produzione. Ci riferiamo, per esempio, a quelle aziende che sono migrate dal legno-arredo verso il settore

della chimica-plastica, o della meccanica. Se riuscissimo infatti a ricostruire nel dettaglio le filiere produttive che dinamicamente evolvono e si riconfigurano in base alle richieste del mercato, tagliando trasversalmente le categorie di produzione, probabilmente ritroveremmo imprese subfornitrici che continuano a realizzare semilavorati, ma hanno cambiato pelle, riconvertendosi e andando a popolare altri settori produttivi.

Anche alla luce di queste ulteriori possibili piste d'indagine, appare ancora più evidente quali siano i fattori competitivi chiave, sia per il settore del legno che per gli altri settori della produzione manifatturiera.

Prima di tutto, il punto di partenza deve essere il mercato: a costo di suonare ridondanti, è meglio ricordare una volta di più quanto molti imprenditori siano ancora troppo innamorati del proprio prodotto, troppo 'produttori', e dedichino poco tempo e poche risorse a interrogare e conoscere in profondità i mercati cui pensano di rivolgersi. Si tratta di capovolgere l'approccio: prima si analizza il mercato, poi si sviluppa il prodotto, che deve rispondere a specifiche richieste dei segmenti di mercato potenziali che si sono individuati.

Il secondo fattore chiave è evidentemente la capacità di sostenere investimenti in innovazione, che si tratti di nuove strumenti e attrezzature, di capitale umano qualificato o di capitale intellettuale. Se il mercato chiede qualcosa di diverso da ciò che è già disponibile, si tratta di introdurre un prodotto (o un processo) dotato di caratteristiche che lo distinguono dall'esistente, facendo percepire al committente o al cliente finale un nuovo valore, una nuova identità di prodotto, in cui il design ha certo un ruolo fondamentale, ma deve accompagnarsi a una funzionalità sensibilmente migliorata o all'introduzione di nuove funzionalità.

Per far fronte efficacemente alle sfide dei mercati e dell'innovazione, soprattutto per le aziende medio-piccole, è spesso necessario affrontare cambiamenti organizzativi. Proprio perché rispondere alle esigenze di nuovi mercati con nuovi prodotti richiede sforzi e metodi diversi da quelli messi in campo in passato, può essere determinante, se si vuole ottenere dei risultati efficaci, aprirsi a collaborazioni mirate e unire le forze, ovvero condividere strategicamente e progettualmente il proprio know-how. Nascono così prodotti che, ad esempio, accoppiano materiali mai messi insieme precedentemente, con prestazioni, funzionalità, forme ed aspetto del tutto inediti. Ma nasce allo stesso tempo anche una nuova capacità, altrimenti irraggiungibile, di affrontare mercati esteri e rispondere con tempi, costi e qualità certi alle richieste di committenti che operano su volumi difficilmente gestibili per le microimprese artigiane. Non vi sono ricette precostituite o modelli semplici, da adottare a scatola chiusa, ma certamente le forme di aggregazioni e reti di imprese innovative possono offrire importanti opportunità di sviluppo in questo senso, se attentamente progettate, pianificate, implementate e gestite.

Non si tratta certo di facili suggestioni o comode scorciatoie, ma di sviluppare la capacità di intravedere le potenzialità ancora inespresse e i margini di crescita per le imprese del settore, per cogliere tutte le opportunità, e non solo le minacce, che le sfide della competizione internazionale possono racchiudere.