

Focus territorio**Cucine di Pesaro**

Il distretto delle Cucine di Pesaro ha dovuto affrontare una serie di cambiamenti nel contesto competitivo internazionale, che hanno portato ad un ridimensionamento della base produttiva, indotta dalla crisi di alcuni attori importanti, e ad un percorso di riposizionamento sui mercati esteri dove spiccano in modo particolare i risultati ottenuti negli Stati Uniti. In questo studio analizzeremo la struttura geografica e l'andamento del commercio internazionale del distretto, ma anche le performance economico-reddituali e le strategie delle imprese del distretto mettendole a confronto con altri distretti del mobile italiani, con l'obiettivo di capire il posizionamento dello stesso e le leve premianti nell'attuale scenario.

Gennaio 2024**Direzione Studi e Ricerche****Industry Research****Carla Saruis**
Economista

| | |
|--|-----------|
| Storia e struttura del distretto delle Cucine di Pesaro | 2 |
| Internazionalizzazione del Distretto | 3 |
| Confronto tra distretti del mobile | 6 |
| Situazione attuale e prospettive | 10 |

Storia e struttura del distretto delle Cucine di Pesaro

Il distretto delle Cucine di Pesaro è composto da **722 unità locali** che impiegano circa **9.511 addetti** e sono situate nella provincia di Pesaro-Urbino, con una rilevante concentrazione nei comuni di Belforte all'Isauro, Cartoceto, Fossombrone, Isola del Piano, Lunano, Mombaroccio, Montecalvo in Foglia, Monteciccardo, Montefelcino, Pesaro, Piandimeleto, Saltara, Sant'Ippolito, Serrungarina, Tavoleto, Tavullia e Colbordolo. Si tratta prevalentemente di microimprese con meno di 10 dipendenti (67%) dove sono impiegati poco più del 16% degli addetti, o di aziende di piccole dimensioni con meno di 50 dipendenti (28%) dove è impiegato il 41% degli addetti; il 5% è composto da imprese di medie dimensioni che dà lavoro al 36% degli addetti; solo una quota marginale di aziende supera i 250 dipendenti, ma occupa circa il 7% degli addetti. Il distretto copre un'ampia gamma di produzioni mobiliere, dai mobili per la casa all'arredamento per ufficio, pur presentando una forte specializzazione sulle cucine. La realtà distrettuale si caratterizza infatti per la presenza di grandi aziende, anche leader del settore cucine a livello nazionale e internazionale (es. gruppo Scavolini, Aster). Nel distretto sono attivi anche comparti che lavorano in filiera con il mobile: infatti il 7,4% delle imprese produce fogli da impiallacciatura e pannelli a base di legno e l'1,2% di imprese si occupano di riparazione mobili e laboratori di tappezzeria. Inoltre, attorno al distretto ve ne sono altri due a esso funzionali come le Macchine utensili e per il legno di Pesaro e le Cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano.

L'organizzazione della produzione prevede un'accentuata scomposizione verticale del ciclo produttivo, con una forte intensità dei legami tra imprese lungo la filiera: vi sono aziende capofila che svolgono funzioni strategiche (progettazione, assemblaggio e commercializzazione), si confrontano con il mercato finale e coordinano in modo sequenziale la produzione dei diversi componenti del prodotto finito, instaurando legami di fornitura, subfornitura e terzismo. Tale strategia è stata perseguita soprattutto dai grandi cucinieri, che realizzano prodotti di alta qualità, puntando sulla varietà di gamma, sull'immagine, sul marchio, oltre che sul controllo della fase distributiva. Il distretto ha un ruolo preponderante sul settore dei mobili marchigiano ma ha anche un buon peso a livello nazionale: se consideriamo gli addetti del settore mobili, pesa quasi il 7%; se consideriamo solo il comparto delle cucine il peso arriva al 13,4%.

Tab. 1 - Distribuzione Unità locali e addetti per Ateco (2021)

| | Unità locali | Peso % Marche | Peso % Italia | Peso % Addetti | Peso % Marche | Peso % Italia |
|--|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Distretto Cucine di Pesaro | 722 | | | 9.511 | | |
| Laboratori di tappezzeria | 45 | 31,9 | 1,0 | 117 | 36,6 | 1,5 |
| Produzione fogli da impiallacciatura e pannelli di legno | 53 | 63,9 | 3,4 | 708 | 87,9 | 7,1 |
| Mobili, di cui: | 627 | 57,6 | 3,7 | 8.733 | 62,7 | 6,9 |
| Mobili per uffici e negozi | 79 | 54,5 | 3,6 | 1.173 | 61,9 | 5,3 |
| Mobili per cucina | 37 | 59,7 | 5,4 | 1.312 | 63,7 | 13,4 |
| Altri mobili | 508 | 58,8 | 3,8 | 6.202 | 63,2 | 7,0 |

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il tessuto produttivo distrettuale tra il 2012 e il 2021 ha subito un ridimensionamento, soprattutto in termini di unità locali: considerando i dati Istat del 2012 si può evincere una riduzione delle unità locali del 15%; la contrazione degli addetti risulta più contenuta e pari al 5,9%. Gli addetti sono infatti passati da 10.108 nel 2012 ai 9.511 nel 2021. Si è dunque assistito a una crescita dimensionale delle imprese.

Tab. 2 - Andamento unità locali e addetti del distretto delle Cucine di Pesaro

| | 2012 | 2021 | Var. % |
|--------------|--------|-------|--------|
| Unità locali | 849 | 722 | -15,0 |
| Addetti | 10.108 | 9.511 | -5,9 |

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 3 - Cucine di Pesaro, comparto Mobili, distribuzione % delle unità locali e addetti per classe dimensionale (2021)

| | 0-9 | 10-49 | 50-249 | 250 o più |
|--------------|------|-------|--------|-----------|
| Addetti | 16,2 | 40,8 | 36,2 | 6,7 |
| Unità locali | 66,7 | 28,2 | 4,9 | 0,2 |

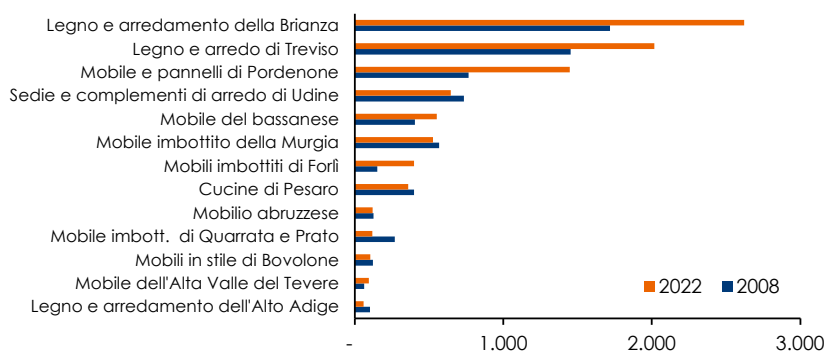
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Internazionalizzazione del Distretto

Le Cucine di Pesaro hanno assistito, insieme agli altri distretti mobiliari italiani, a una serie di cambiamenti del contesto competitivo: ingresso e affermazione sui mercati mondiali dei produttori presenti nei paesi a basso costo del lavoro attivi nelle fasce basse della gamma produttiva; maturità dei mercati dei paesi industrializzati, con la necessità di rivitalizzare la domanda attraverso un diverso rapporto con la clientela (personalizzazione, politiche di immagine e di marketing) e un innalzamento qualitativo e di design dei prodotti; modificazioni della struttura distributiva, indotte sia dall'entrata di nuovi soggetti che adottano nuove formule commerciali (negozi monomarca e grande distribuzione organizzata), sia dalla necessità di presidiare maggiormente i mercati, perseguendo nuove politiche di marketing e coinvolgendo il settore a valle, caratterizzato in Italia da un'alta frammentazione.

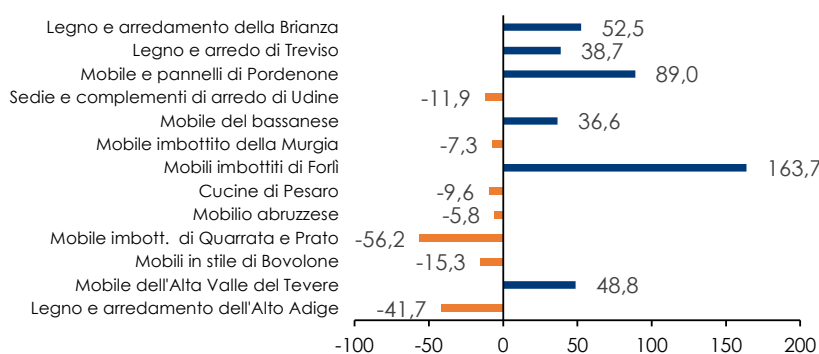
Il distretto delle Cucine di Pesaro è per vendite estere il quinto distretto delle Marche e pesa l'8% sulle esportazioni distrettuali regionali. Si posiziona all'ottavo posto tra i distretti del mobile a livello nazionale e rappresenta il 4% delle esportazioni di mobili a livello nazionale.

Fig. 1 – Le esportazioni dei distretti italiani del mobile (milioni di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 2 – Le esportazioni dei distretti italiani del mobile (var. % tra il 2008 e il 2022)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Dal 2008 al 2022 le esportazioni si sono sensibilmente ridotte (-9,6%) con una dinamica di lungo periodo peggiore rispetto alla media dei distretti italiani (+31,8%), spinti in particolare dal Legno e arredo della Brianza, dal Mobile e pannelli di Pordenone, dal Legno e arredo di Treviso e dai Mobili imbottiti di Forlì.

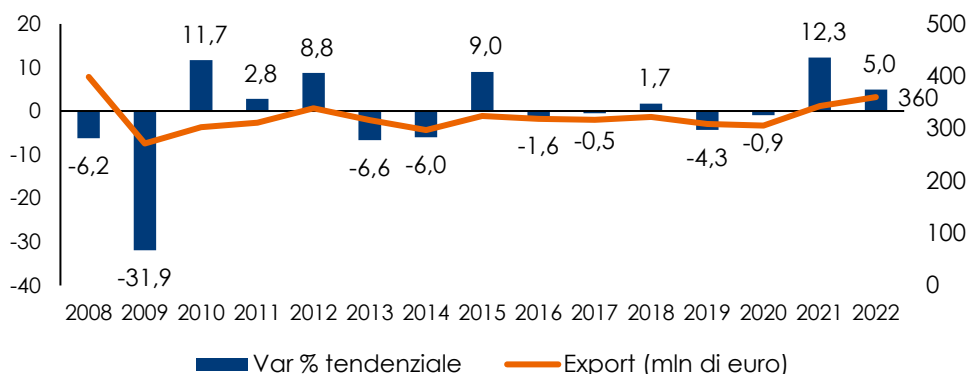
Il distretto è stato pesantemente interessato dalla crisi del 2009 da cui ha faticato a riprendersi, anche perché successivamente ha subito un forte calo sul mercato russo nel biennio 2014-15 che ha condizionato sensibilmente sulle esportazioni del distretto e in generale dei distretti di tutta la regione Marche. Le sanzioni imposte dall'UE a causa dell'annessione della Crimea e la svalutazione del rublo hanno portato alla contrazione generalizzata dei consumi che ha reso meno accessibili i prodotti importati. La situazione poi è definitivamente crollata con l'invasione

dell'Ucraina da parte della Russia che ha portato a ulteriori sanzioni e restrizioni negli scambi commerciali. La Russia, infatti, da primo mercato di sbocco del distretto nel 2008 (64 mln di euro), è passata nel 2022 al sesto posto (10 mln di euro), con una riduzione dei flussi dell'84%.

Un altro paese che ha mostrato un calo significativo delle importazioni è l'Ucraina che ha quasi azzerato gli scambi commerciali con il distretto. Al netto dei mercati russo e ucraino, l'export del distretto tra il 2008 e il 2022 ha registrato una crescita dell'11,4%. Questo risultato, pur positivo, è inferiore alla variazione media dei distretti italiani anche a causa dei cali dei flussi di export subiti su altri mercati come Grecia, Emirati Arabi Uniti, Libia e Regno Unito.

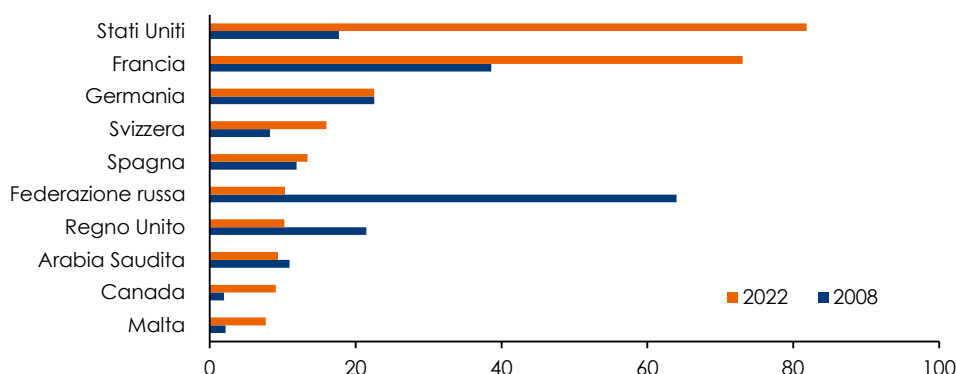
Per cercare di superare le difficoltà sui mercati esteri le imprese del distretto hanno cercato di diversificare i mercati di sbocco delle esportazioni. Tra il 2008 e il 2022, ad esempio, i flussi verso gli Stati Uniti sono più che quadruplicati, portando questo paese al vertice delle destinazioni del distretto; anche la Francia si è mantenuta al secondo posto tra i mercati di riferimento incrementando fortemente le importazioni dal distretto (+89%); in crescita anche Svizzera, Canada, Malta e Cina. Grazie alle performance ottenute su questi mercati, l'export del distretto ha registrato un bel balzo nel biennio 2021-22 e ha superato quota 360 milioni di euro, il risultato migliore degli ultimi 13 anni, anche se inferiore ai picchi toccati prima del 2008, (in particolare nel 2002 i livelli di export raggiunsero i 499 milioni di euro), con una crescita rispetto al 2019 del 18,1%, pari a circa 56 milioni di euro.

Fig. 3 – Evoluzione delle esportazioni Cucine di Pesaro (milioni euro, scala destra; variazione % tendenziale, scala sinistra)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig.4- Export distrettuale delle Cucine di Pesaro per destinazione commerciale (milioni di euro)

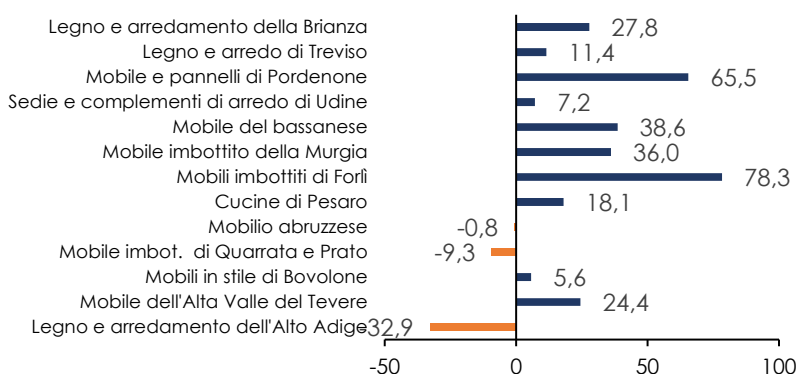


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La buona dinamica recente, con una crescita dell'export a doppia cifra tra il 2019 e il 2022 (+18,1%), comunque risulta inferiore rispetto alla media dei distretti italiani del mobile (+26,4%),

dove si è assistito al balzo dell'Imbottito di Forlì e del Mobile e pannelli di Pordenone. L'aumento delle esportazioni del distretto delle Cucine di Pesaro è da legare in particolar modo al mercato statunitense, che ha fatto registrare un +63%.

Fig. 5-I distretti italiani del mobile, variazione tendenziale % 2019-22



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Nel periodo gennaio-settembre del 2023 le esportazioni del distretto hanno mostrato una flessione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-3,5%), condizionate dall'andamento negativo anche del terzo trimestre (-5,2%), attestandosi a 255 milioni di euro. Ha inciso negativamente la riduzione dei flussi di export verso Stati Uniti, Germania, Svizzera, Malta, Polonia ed Emirati Arabi Uniti. L'export del distretto è invece cresciuto in Francia, Spagna, Regno Unito, Libia e Singapore. Da segnalare il fallimento di un marchio storico del distretto "Berloni", recentemente acquisito all'asta dalla holding del Nord Est, che controlla la catena commerciale di mobili Arredissima di Castelfranco Veneto.

Tab.4 – Cucine di Pesaro: i paesi con maggiori export in valore nei primi nove mesi 2023

| | Mln di euro 2022 | Peso % 2022 | Var. % 2022 vs. 2019 | Mln di euro Gen-set 2023 | Mln di euro Diff. gen-set 2023 vs. gen-set 2022 | Var. % Gen-set 2023 vs gen-set 2023 |
|-------------------------|---------------------|----------------|-------------------------|-----------------------------|--|--|
| Cucine di Pesaro | 360,1 | 100 | 16,7 | 254,6 | -9,3 | -3,5 |
| Francia | 70,1 | 19,5 | -0,3 | 53,7 | 1,1 | 2,1 |
| Stati Uniti | 81,8 | 22,7 | 63,0 | 53,0 | -3,9 | -6,9 |
| Germania | 22,0 | 6,1 | 34,7 | 15,7 | -2,2 | -12,1 |
| Svizzera | 15,9 | 4,4 | 57,7 | 10,6 | -1,6 | -12,7 |
| Spagna | 12,8 | 3,6 | 27,5 | 10,2 | 0,2 | 2,2 |
| Regno Unito | 10,3 | 2,9 | -7,8 | 7,6 | 0,3 | 4,7 |
| Federazione russa | 10,3 | 2,9 | -47,9 | 7,1 | -0,4 | -5,6 |
| Arabia Saudita | 9,3 | 2,6 | 22,2 | 6,8 | 0,1 | 1,7 |
| Canada | 9,0 | 2,5 | 93,2 | 6,7 | 0,2 | 3,5 |
| Belgio | 6,1 | 1,7 | -5,5 | 4,4 | -0,3 | -5,8 |
| Libia | 4,6 | 1,3 | 42,8 | 4,0 | 0,6 | 17,8 |
| Malta | 7,9 | 2,2 | 19,0 | 3,9 | -1,6 | -28,9 |
| Singapore | 3,5 | 1,0 | 1.644,5 | 3,9 | 1,7 | 74,1 |
| Paesi Bassi | 5,5 | 1,5 | -21,9 | 3,7 | -0,7 | -16,7 |
| Cina | 5,6 | 1,6 | 3,0 | 3,6 | 0,1 | 3,2 |
| Polonia | 6,1 | 1,7 | 22,7 | 3,5 | -1,1 | -24,2 |
| Croazia | 4,6 | 1,3 | -16,0 | 3,5 | 0,2 | 7,3 |
| Romania | 5,2 | 1,5 | 37,0 | 3,3 | -0,6 | -14,6 |
| Kazakistan | 3,5 | 1,0 | 176,1 | 3,3 | 1,0 | 46,1 |
| Kuwait | 2,6 | 0,7 | 164,8 | 2,7 | 0,6 | 30,3 |
| Grecia | 2,1 | 0,6 | 12,0 | 2,4 | 1,0 | 66,0 |
| Austria | 3,0 | 0,8 | 116,5 | 2,3 | 0,0 | 0,2 |
| Emirati Arabi Uniti | 6,5 | 1,8 | -15,4 | 2,3 | -3,2 | -58,1 |

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Confronto tra distretti del mobile

Il confronto tra le Cucine di Pesaro e i principali distretti italiani del mobile (Mobile e pannelli di Pordenone, Legno e arredamento della Brianza e Legno e arredo di Treviso) può essere completato mettendo a confronto l'evoluzione economico-reddituale nel periodo 2019-22 e il posizionamento strategico delle imprese.

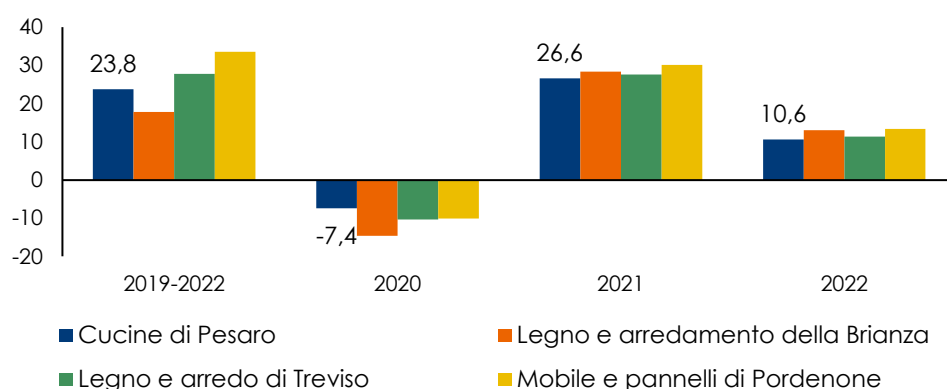
Il campione di analisi

L'analisi è stata realizzata su 157 bilanci di esercizio (non consolidati) delle imprese appartenenti al distretto delle Cucine di Pesaro a confronto 187 imprese del Mobile e pannelli di Pordenone, 379 imprese del Legno e arredamento della Brianza e 378 imprese del Legno e arredo di Treviso. Il campione è composto da imprese con fatturato superiore a 400 mila euro nel 2019 e non inferiore a 150 mila euro nel 2021 e nel 2022. Questi distretti sono stati selezionati, in quanto a livello di produzioni sono più simili al distretto delle Cucine di Pesaro, oggetto della nostra analisi.

L'evoluzione del fatturato

I dati dei bilanci del quadriennio 2019-22 consentono di quantificare l'evoluzione economico-reddituale delle imprese all'indomani della pandemia da Covid-19 e di analizzare l'entità della ripresa e il posizionamento rispetto al periodo precrisi. Il 2022 si è chiuso in territorio positivo per tutti i distretti analizzati, sia in termini di crescita del fatturato che di EBITDA margin, confermando una buona capacità di adattamento alle nuove sfide del mercato. L'evoluzione del fatturato del distretto pesarese evidenzia un incremento del +10,6% nel 2022 (valori mediani) sostanzialmente in linea con le altre realtà; da evidenziare poi una maggior tenuta nel 2020 con un calo che si è fermato al -7,4% e un ottimo rimbalzo nel 2021 (+26,6%). Complessivamente, l'evoluzione 2019-22 mostra come le imprese del polo pesarese siano su livelli di fatturato superiori del 23,8% rispetto al 2019; tuttavia solo il distretto della Brianza ha mostrato una crescita inferiore (+17,8%), mentre il sia il distretto trevigiano che quello di Pordenone mostrano un incremento superiore (rispettivamente +27,2% e +33,5%). Da sottolineare come il buon andamento in termini di fatturato sia spiegato solo in parte da un "effetto prezzo": la crescita si attesta infatti su livelli superiori alla variazione dei prezzi alla produzione che nel periodo 2019-22 sono stati pari al 15% per il settore dei mobili (+13% per i mobili da cucina).

Fig. 6 - L'evoluzione del fatturato: confronto tra Cucine di Pesaro, Legno e arredamento della Brianza, Legno e arredo di Treviso e Mobili e pannelli di Pordenone (variazione %, valori mediani)



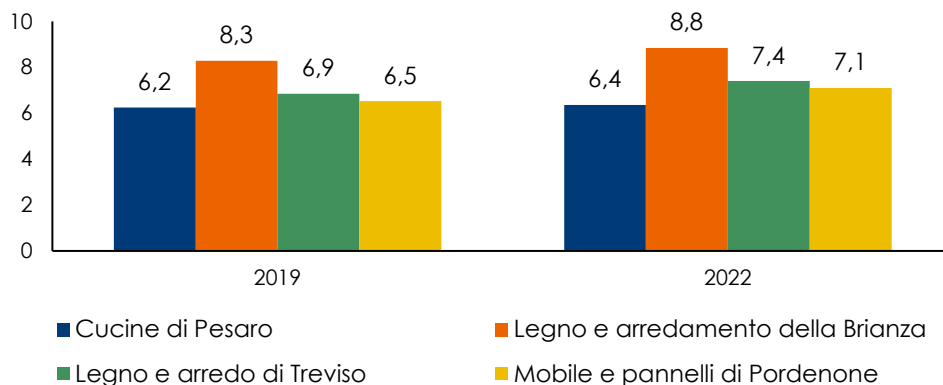
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

L'andamento dei margini e degli indicatori reddituali

La crescita dei livelli di attività per le imprese pesaresi è stata accompagnata da un rafforzamento più contenuto dei margini unitari che, inoltre, si sono mantenuti su livelli inferiori rispetto agli altri distretti analizzati. Nello specifico tra il 2019 e il 2022 si osserva per le aziende del campione del distretto un aumento dell'EBITDA margin, che ha raggiunto livelli pari a 6,4% nel

2022, una performance meno brillante del Legno e arredo della Brianza (8,8%), del Legno e arredo di Treviso (7,4%) e dei Mobili e pannelli di Pordenone (7,1%).

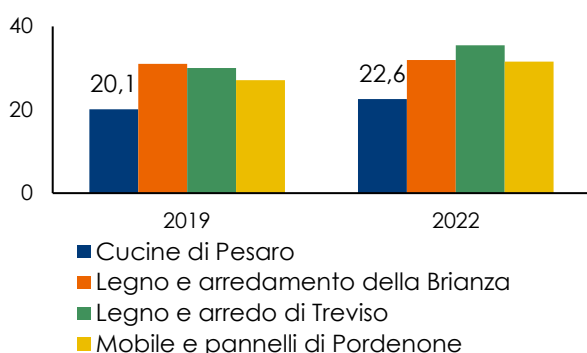
Fig. 7 - EBITDA margin (margin operativi lordi in % del fatturato): confronto tra Cucine di Pesaro, Legno e arredamento della Brianza, Legno e arredo di Treviso e Mobili e pannelli di Pordenone



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

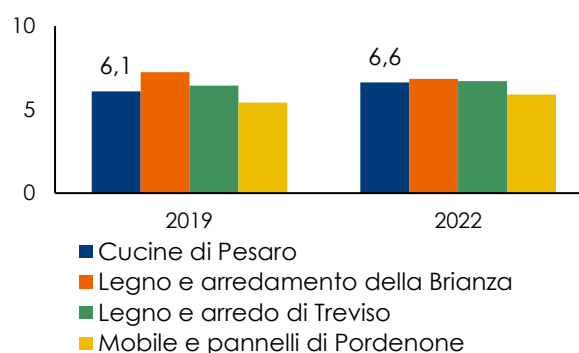
Grazie a una migliore efficienza nell'utilizzo del capitale (più elevata rotazione del capitale investito), nel 2022 il ROI¹, l'indicatore che misura la redditività della gestione caratteristica, ha mostrato un miglioramento quasi generalizzato in tutti i distretti rispetto ai livelli del 2019, l'unico distretto per cui il ROI si trova a un livello più basso rispetto al 2019 è il Legno e arredo della Brianza. Va evidenziato come il distretto pesarese, grazie al rafforzamento del ROI osservato tra il 2019 e il 2022, mostri valori vicini a quelli degli altri distretti: questo risultato, alla luce del ritardo osservato in termini di marginalità, è dunque il riflesso di un grado di efficienza superiore alle altre realtà distrettuali. Nel periodo di analisi si è registrato anche un rafforzamento della patrimonializzazione delle imprese con valori del rapporto fra patrimonio netto e passivo vicini al 23% per le imprese delle Cucine di Pesaro. Ciononostante, le percentuali registrate negli altri distretti sono decisamente più elevate, collocandosi sopra il 30%.

Fig. 8 - Patrimonio netto in % dell'attivo: confronto tra Cucine di Pesaro, Legno e arredamento della Brianza, Legno e arredo di Treviso e Mobili e pannelli di Pordenone



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 9 - ROI: confronto tra Cucine di Pesaro, Legno e arredamento della Brianza, Legno e arredo di Treviso e Mobili e pannelli di Pordenone



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Nel complesso, l'analisi sui bilanci relativi al 2022 mostra un quadro favorevole per le imprese del distretto delle Cucine di Pesaro, che sono riuscite a cogliere le opportunità della ripresa post-

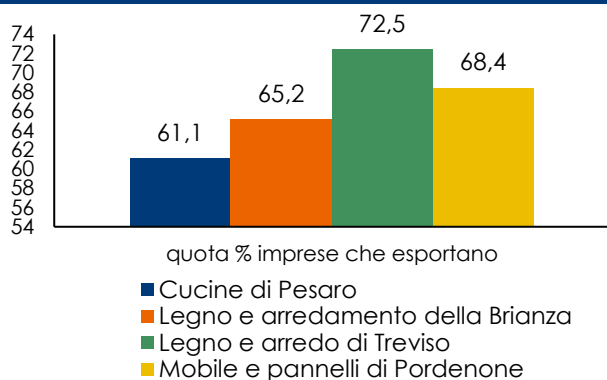
¹ Il ROI è dato dal rapporto tra Reddito operativo e capitale investito operativo netto, per cento. Questo indicatore può essere rappresentato anche come il prodotto tra margini unitari e tasso di rotazione del capitale investito.

Covid, accrescendo i propri livelli di attività e garantendosi miglioramenti di margini e solidità patrimoniale. Pur in un contesto di rafforzamento, le imprese del distretto hanno mostrato una performance però inferiore rispetto ad altri distretti del mobile, evidenziando ancora dei margini di miglioramento che si possono esprimere in un progresso anche dal punto di vista del posizionamento strategico. Infatti, alcune scelte strategiche risultano premianti e permettono alle imprese di migliorare e consolidare gli indici di crescita, redditività e patrimonializzazione. Se analizziamo le strategie adottate dalle imprese dei diversi distretti, possiamo meglio comprendere come abbiano ottenuto performance economico-reddituali migliori rispetto al complesso delle imprese del distretto delle Cucine di Pesaro.

Negli ultimi anni, infatti, le imprese mobiliere italiane si sono sempre più focalizzate sulla qualità e sull'innovazione dei prodotti, sulla fase promozionale e sull'internazionalizzazione produttiva e/o commerciale. Se si osserva il grado di diffusione di alcune leve strategiche come innovazione tecnologica, investimenti diretti all'estero, propensione a esportare, certificazioni ambientali e della qualità, si può subito notare come il distretto delle Cucine di Pesaro mostri una minore diffusione di tali strategie rispetto agli altri distretti analizzati e un profilo competitivo da potenziare.

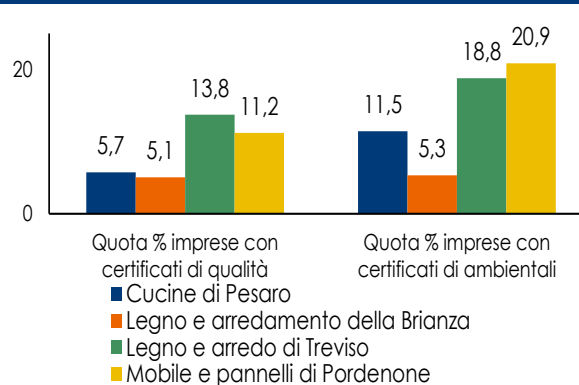
La leva dell'internazionalizzazione riveste un carattere centrale: la quota di imprese che esportano supera il 50% in tutti i distretti, con punte del 72,5% a Treviso; seguono Pordenone con il 68,4% e la Brianza con il 65,2%. Il dato relativo alle Cucine di Pesaro è decisamente buono anche se inferiore agli altri aggregati distrettuali, probabilmente a riflesso dell'elevata quota di imprese di piccole e piccolissime dimensioni attive nel cluster, ma anche dalla specializzazione del distretto sul comparto cucine, che ha più vincoli all'internazionalizzazione, perché è più complesso vendere un prodotto di solito fatto su misura che richiede installatori e progettatori nei diversi paesi. A questo si aggiunge anche la più bassa quota di partecipate all'estero: le Cucine di Pesaro hanno 3 partecipate ogni 100 imprese (quindi solo 3 aziende del distretto hanno effettuato IDE-out); si sale a 8 a Pordenone, 11 a Treviso e 24 in Brianza. Le imprese pesaresi che producono cucine, invece, considerando le caratteristiche del prodotto, come precedentemente indicato, necessiterebbero di una maggiore presenza estera con proprie strutture, che è difficilmente realizzabile per le aziende di dimensione ridotta.

Fig. 10 – Strategie: Export, quota % imprese che esportano (2022)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 11 – Strategie: certificati di qualità e ambientali (2022)



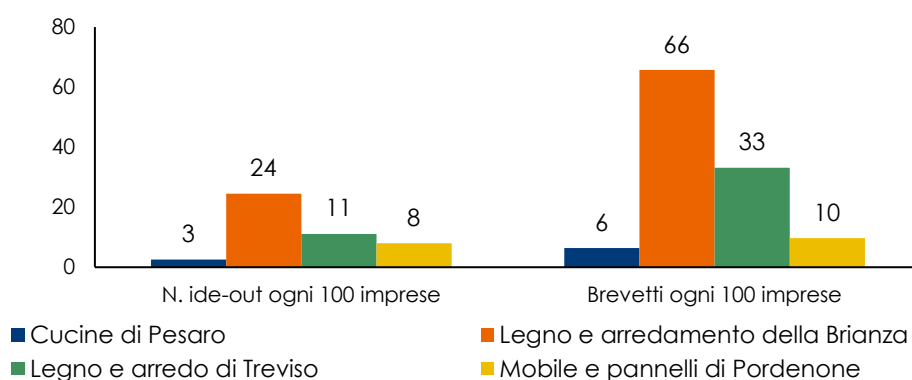
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Per quanto riguarda le certificazioni di qualità (ISO 9001) emerge un differenziale comunque sfavorevole: le Cucine di Pesaro mostrano una quota di imprese con questi certificati del 5,7%, di poco superiore al Legno e arredamento della Brianza (5,1%), ma decisamente inferiore ai valori più che doppi che si registrano nel distretto di Treviso e quello di Pordenone (rispettivamente 13,8% e 11,2%). Il divario è accentuato anche sul fronte dei certificati ambientali (ISO 14001, EMAS, FSC): il distretto delle Cucine di Pesaro con una quota dell'11,5% risulta meglio posizionata rispetto al distretto del Legno e arredo della Brianza, dove solo il 5,3% delle imprese possiede certificati ambientali (si tratta prevalentemente dei principali attori del distretto); sono

però molto distanti Treviso e Pordenone, con quote pari rispettivamente al 18,8% e al 20,9%. La capacità di implementare queste strategie può rappresentare una spinta alla crescita e allo sviluppo del distretto, poiché rendono le imprese facilmente distintive sul mercato, in termini di qualità, ma anche di sostenibilità e attenzione all'ambiente, elemento sempre più richiesto dalla clientela finale.

Anche in termini di propensione a brevettare, emerge un differenziale sfavorevole per le imprese del distretto delle Cucine di Pesaro: solo 6 i brevetti ogni cento imprese e solo 3 le imprese del distretto che brevettano, un numero molto ridotto; nel distretto Brianzolo sono addirittura 66, sono 33 in quello trevigiano e 10 in quello di Pordenone.

Fig. 12 – I punti di forza dei distretti industriali: investimenti diretti esteri (IDE-OUT) e brevetti domandati allo European Patent Office (EPO) (2022)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Situazione attuale e prospettive

In un contesto economico caratterizzato dall'incremento della competizione e da fattori di incertezza, occorre trovare strategie premianti, affiancando alla tradizione e al know-how distrettuale, l'innovazione tecnologica, l'attenzione all'ambiente e alla crescita sostenibile, strategie che hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nel determinare le performance delle imprese.

Emerge dall'analisi effettuata, che tra i distretti del mobile considerati c'è un diverso livello di diffusione delle leve strategiche come innovazione tecnologica, investimenti diretti esteri in uscita, propensione a esportare, certificazioni di qualità e ambientali. I distretti più attivi su questi aspetti strategici hanno mostrato una migliore evoluzione di fatturato e marginalità unitaria e hanno proseguito nel processo di rafforzamento del grado di patrimonializzazione, in cui le imprese sono diventate nel tempo più solide e pronte per affrontare contesti competitivi sempre più complessi e nuove opportunità di sviluppo. Il distretto delle Cucine di Pesaro mostra un gap strategico rispetto ai distretti suoi competitor e performance economico-finanziarie positive, ma inferiori se confrontate con gli altri distretti.

L'evoluzione delle esportazioni nel periodo recente mostra una buona dinamica, con una crescita dell'export a doppia cifra tra il 2019 e il 2022. I flussi esteri risultano in calo, però, nei primi nove mesi del 2023 a causa della contrazione delle vendite, in particolare negli USA e in Germania. Dopo il balzo di fatturato avuto nel 2021 e nel 2022, il 2023 risulterà essere un anno di assestamento, penalizzato dall'elevata inflazione che ha eroso il potere d'acquisto delle famiglie; il conseguente aumento dei tassi ha portato a condizioni finanziarie meno favorevoli rispetto al recente passato e ha frenato il credito al consumo e gli investimenti.

In prospettiva, per le imprese del mobile sarà cruciale accelerare sul fronte degli investimenti strategici, resi ancora più urgenti dalla crisi energetica: sarà fondamentale puntare su ottimizzazione dei contratti di fornitura di energia, investimenti in ottica green, digitalizzazione e ricerca e sviluppo.

Nel medio-lungo periodo l'innovazione di prodotto tramite un'attività costante di R&S, la rapidità/puntualità delle consegne unitamente alla tempestiva risoluzione dei problemi di post-vendita contribuiranno a sostenere la dinamica delle imprese del settore. Infine, in un contesto tecnologicamente complesso e guidato da un consumatore sempre più attento alle tematiche ambientali, il tema della sostenibilità ambientale (ad esempio riduzione di emissioni di polveri e formaldeide) e di sicurezza dei prodotti (vernici atossiche, solidità dei sistemi di montaggio, etc.) sta assumendo una valenza sempre più strategica nelle politiche delle imprese.

La strategia di diversificazione geografica appare fondamentale per mantenere i volumi produttivi necessari a sostenere i costi non strettamente legati ai processi produttivi. La qualità dei materiali che compongono il prodotto, il rispetto delle normative comunitarie ambientali (EUTR), la ricerca di soluzioni stilistiche innovative e di design all'avanguardia e la cura degli spazi espositivi appaiono altresì cruciali al mantenimento dei margini competitivi. Alcune imprese del distretto sono molto attive in questo senso, ma non è ancora un atteggiamento diffuso a tutte le imprese.

La crescente rilevanza degli acquisti online renderà imprescindibile per le imprese del settore potenziare l'eCommerce e attuare strategie di vendita omnicanale, anche attraverso l'innovazione tecnologica (realtà aumentata, metaverso).

In questo contesto, le imprese del distretto delle Cucine di Pesaro possono emergere se riusciranno a sostenere politiche di sviluppo lungimiranti, se le aziende più grandi riusciranno a fare da guida alle imprese più piccole del distretto e ridare vita a una filiera integrata, ma con uno sguardo verso l'esterno, attirando nuovi capitali e attuando operazioni di M&A, per poter

cogliere tutte le nuove sfide e coniugare competenze tradizionali radicate nel territorio anche nella filiera del legno (grazie anche al distretto della meccanica) e negli elettrodomestici, con esigenze innovative e di promozione e vendita su canali digitali. Per questo, bisogna che esse investano per colmare il divario strategico con gli altri distretti del settore.

Un sostegno potrà venire dal bando della Regione Marche "innovazione di prodotto sostenibile e digitale" che mette a disposizione cinque milioni di euro destinati in particolare a progetti per l'innovazione di prodotto, il digitale e la sostenibilità, che interesseranno il sistema casa, arredo e ambiente di vita della regione. L'iniziativa sembra cogliere i trend del momento e si pone come obiettivo il rafforzamento e il rilancio della competitività, sui mercati nazionali e internazionali, delle PMI marchigiane, attraverso la concessione di contributi in conto capitale a fondo perduto a supporto di progetti volti alla realizzazione e alla commercializzazione di prodotti o servizi nuovi o di standing superiore, attraverso l'applicazione di soluzioni basate sulla transizione digitale ed ecologica, e all'adozione di adeguate strategie commerciali e di marketing.

Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo S.p.A. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo S.p.A. affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo S.p.A.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

Intesa Sanpaolo S.p.A. e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasnpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, prevede, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, che comprendono adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, ivi incluse le società del loro gruppo, nella produzione di documenti da parte degli economisti di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo S.p.A. all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>. Tale documentazione è disponibile per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta al Servizio Conflitti di interesse, Informazioni privilegiate ed Operazioni personali di Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milano – Italia.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio. Si evidenzia che le disclosure sono disponibili per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta a Intesa Sanpaolo S.p.A. – Industry & Local Economies Research, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milano - Italia.

Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice**Industry & Local Economies Research**

| | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Stefania Trenti (Responsabile) | stefania.trenti@intesasnpaolo.com |
| Ezio Guzzetti | ezio.guzzetti@intesasnpaolo.com |

Industry Research

| | |
|--|------------------------------------|
| Ilaria Sangalli (Responsabile coordinamento Economisti Settoriali) | ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com |
| Lefizia Borgomeo | lefizia.borgomeo@intesasnpaolo.com |
| Anita Corona (sede di Roma) | anita.corona@intesasnpaolo.com |
| Enza De Vita | enza.devita@intesasnpaolo.com |
| Luigi Marcadella (sede di Padova) | luigi.marcadella@intesasnpaolo.com |
| Paola Negro (sede di Torino) | paola.negro@intesasnpaolo.com |
| Enrica Spiga | enrica.spiga@intesasnpaolo.com |
| Anna Cristina Visconti | anna.visconti@intesasnpaolo.com |

Regional Research

| | |
|--|---|
| Giovanni Foresti (Responsabile) | giovanni.foresti@intesasnpaolo.com |
| Romina Galleri (sede di Torino) | romina.galleri@intesasnpaolo.com |
| Sara Giusti (sede di Firenze) | sara.giusti@intesasnpaolo.com |
| Anna Maria Moressa (sede di Padova) | anna.moressa@intesasnpaolo.com |
| Massimiliano Rossetti (sede di Ancona) | massimiliano.rossetti@intesasnpaolo.com |
| Carla Saruis | carla.saruis@intesasnpaolo.com |
| Rosa Maria Vitulano (sede di Roma) | rosa.vitulano@intesasnpaolo.com |

Innovazione e alta tecnologia

| | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Serena Fumagalli (Responsabile) | serena.fumagalli@intesasnpaolo.com |
|---------------------------------|------------------------------------|

Local Public Finance

| | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Laura Campanini (Responsabile) | laura.campanini@intesasnpaolo.com |
|--------------------------------|-----------------------------------|