

Mobile imbottito: il distretto murgiano

Struttura produttiva,
mercato e futuro

Realizzato da



Direzione e coordinamento
Luigi Triggiani





SOMMARIO

LA CONSISTENZA E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE	4
IL POSIZIONAMENTO IN ITALIA	6
IL SISTEMA AZIENDALE	8
LA RESILIENZA A MEDIO TERMINE	10
IL COMMERCIO CON L'ESTERO	13
LA STRUTTURA ECONOMICO-FINANZIARIA	16
LE PROSPETTIVE	18

LA CONSISTENZA E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE

Nel comparto appulo-lucano della produzione di divani e poltrone al II trimestre 2025 si contano **611 aziende, un quarto di tutta Italia**; per la precisione, 493 operano in Puglia, 118 in Basilicata. Numeri che fanno di questo sistema d'impresa il polo produttivo più ampio del Paese, davanti a Lombardia (516 attività), Toscana (299), Emilia-Romagna (295) e Veneto (257).

Vi lavorano 9.214 persone (fonte INPS), un dato pari al **41% della forza lavoro nazionale del settore**. L'assorbimento medio di personale per azienda supera la quota dei 15 dipendenti, un numero elevato, tipico di una **produzione labour-intensive**. Le altre regioni italiane oscillano infatti dai 4 della Toscana ai 7 della Lombardia, fino ai 9 di Veneto ed Emilia-Romagna.¹

Nell'organizzazione distrettuale emerge chiaramente il **protagonismo delle province di Bari e Barletta-Andria-Trani**, con 412 aziende e 7.172 dipendenti. Questo sistema imprenditoriale, a cavallo fra due regioni distinte e varie province, va però considerato come **un unico distretto per motivi storico-funzionali**. L'area murgiana si è specializzata nella produzione di questi articoli in un momento storico preciso, tra gli anni Settanta e Ottanta, attraverso l'introduzione di processi industriali e di una produzione in serie.

Le tracce di questa vicenda si intravedono anche nella struttura "concentrata" delle imprese, disposte per i due terzi intorno al celebre **"triangolo del salotto"**, il cui vertici sono i **comuni di Altamura (192 aziende), Santeramo in Colle (62) e Matera (103)**. L'apparato produttivo, poi, si irradia a Gravina In Puglia (39), Bari (35) e Modugno (27), per proseguire -con consistenze minori- lungo l'altopiano murgiano, in direzione nord (Andria, Corato, Bitonto su tutte), sud-est (Laterza, Martina Franca e Taranto) e sud-ovest (Ferrandina).

¹ Il presente studio si riferisce al codice ATECO 2025: Fabbricazione di divani, divani letto e poltrone (31.00.34), che nella classificazione ATECO 2007 risultava censito con il codice 31.0.93. Nella classificazione ATECO 1991 invece, il distretto risulta censibile attraverso i seguenti codici: 36.11.2 (Fabbricazione di poltrone e divani); 36.11.21 (Fabbricazione di poltrone e divani, compresi i telai); 36.11.22 (Attività di tappezzeria).



Figura 1 - Localizzazione del distretto del divano appulo-lucano. In rosso i comuni top 3 per numero di imprese. In verde, quelli che seguono.

Tanto in Puglia quanto in Basilicata, ai divanifici si affiancano anche altre imprese con un'offerta merceologica complementare, ma sempre gravitante nell'alveo del legno-arredo. Largamente maggioritari sono i produttori di mobili e soluzioni di arredo interno (713). Non mancano le specializzazioni "verticali" (48 produttori di cucine, 62 di materassi e doghe, 12 di sedie) e neppure le attività "di servizio", quali la produzione di parti e accessori di mobili (31) o la finitura (39 aziende attive nella laccatura, verniciatura e rivestimento). In questo studio, però, focalizzeremo l'attenzione sulla manifattura di divani e poltrone, per evitare analisi troppo eterogenee.²

² I settori complementari ai divanifici sono i seguenti: Fabbricazione di mobili (31.00), di altri mobili per negozi (31.00.13), di altri mobili per uffici e altri spazi per collettività (31.00.15), di mobili da cucina (31.00.20), di mobili per arredo interno (31.00.31), di sedie e sedili (31.00.33), di materassi (31.00.35), di parti e accessori di mobili (31.00.36); finitura di mobili (31.00.37),

IL POSIZIONAMENTO IN ITALIA

Il sistema murgiano del divano si inserisce in un quadro nazionale composto da altri quattro distretti principali, con caratteristiche fra loro differenti.

Il polo della **Brianza** è radicato principalmente nelle province di Monza (269 imprese) e a seguire Como e Milano. Produce referenze di alta gamma, con un elevatissimo contenuto di design e personalizzazione. I distributori sono soprattutto nel retail di alta gamma. La Brianza esporta gran parte della sua produzione di lusso, in particolare verso Europa, Stati Uniti, Medio Oriente e Asia. Molto forti gli investimenti in comunicazione e marketing.

Nella provincia di **Forlì-Cesena**, invece, operano 215 aziende, che realizzano divani, poltrone e imbottiti di fascia medio-alta. Questo distretto ha radici artigiane, come per la Puglia, ma oggi opera soprattutto con processi industrializzati. Talvolta produce conto terzi anche per grandi brand. Le aziende a marchio proprio hanno buoni numeri sia nel segmento “contract” (arredi per alberghi, uffici, spazi pubblici), sia presso il dettaglio specializzato. Esportano soprattutto in Europa.

Il **distretto veneto**, localizzato nelle province di Padova (107) e Treviso (72), ha una produzione diversificata, che va da medio-alta e medio-bassa. Prevale un approccio di tipo industriale, con attenzione al rapporto qualità/prezzo e meccanismi classici di indotto che ritroviamo in parte in Puglia, con la presenza di grandi gruppi industriali e PMI più snelle e flessibili che lavorano conto terzi. La proiezione internazionale è buona. Queste aziende vendono sia alla distribuzione specializzata che B2B (hotellerie e uffici).

Il **divano toscano**, incardinato nella provincia di Pistoia (182 imprese; a seguire, Prato e Firenze) colloca sul mercato articoli prevalentemente in pelle o tessuti pregiati, posizionandosi nel segmento artigianale di qualità. Non mancano le aziende semi-industriali con un prodotto medio-alto. La capacità di internazionalizzazione è però inferiore a quella di Brianza e Veneto.

In questo quadro, il **distretto della Murgia** detiene una chiara leadership di volume e numerosità d'impresa. Pur non mancando nel portafoglio dei marchi

appulo-lucani alcune linee “premium”, il posizionamento sui segmenti alti non è paragonabile a quello brianzolo o al “su misura” artigianale toscano. Inoltre, manca quasi completamente la specializzazione orizzontale o mista del Veneto, in cui alcune aziende producono sia divani e poltrone, sia altri arredi (tavoli, camere, cucine), diversificando in tal modo non solo la gamma dei prodotti, ma anche il rischio congiunturale. I canali di vendita del sistema murgiano sono principalmente le reti di franchisee, il piccolo retail plurimarca e in alcuni casi le “insegne” della distribuzione specializzata nell’arredo.³

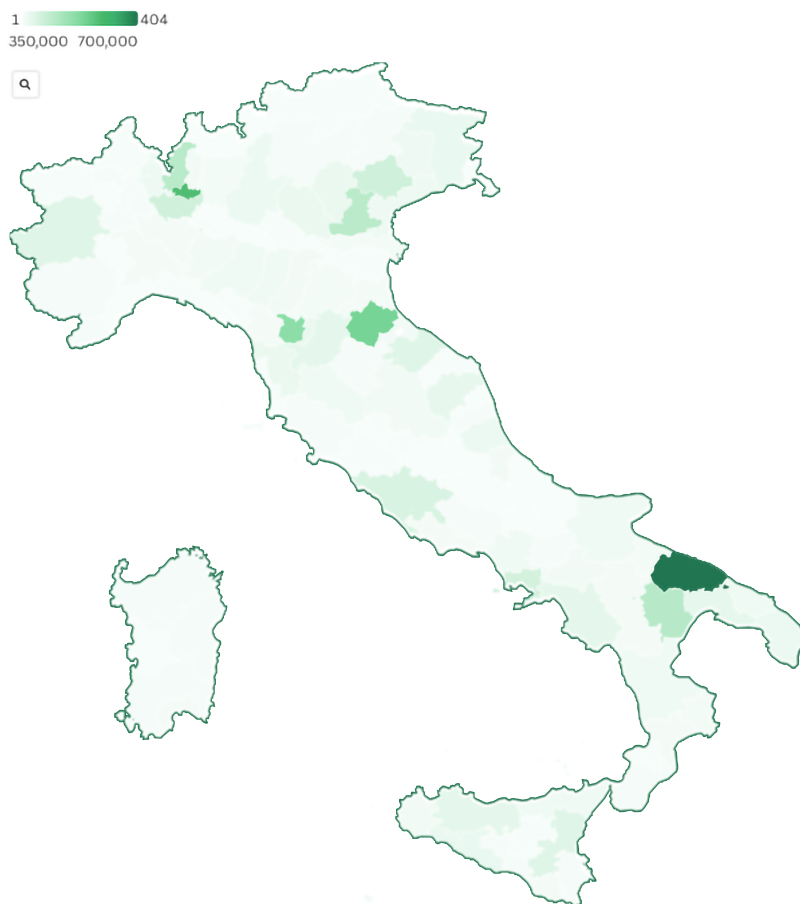


Figura 2- Province italiane con maggior presenza di divanifici. Elaborazione Unioncamere Puglia su dati Registro Imprese

³ Intesa Sanpaolo - “Scenari e opportunità per le imprese del distretto dei Mobili Imbottiti di Forlì”; FederlegnoArredo - Report “Made in Italy, legno-arredo”; ExportPlanning - “Mobili imbottiti: la situazione dei distretti italiani”; “Il distretto del mobile imbottito della Murgia: resilienza e risorse sociali per l’azione” (Greco, Lidia, 2015); Gruppo Imbottiti di Assarredo - dati statistici e documenti associativi.

IL SISTEMA AZIENDALE

Il vantaggio competitivo storico del distretto murgiano è l'efficienza di scala, data dalla combinazione di approccio industriale e grandi volumi. La filiera ruota attorno ad **alcuni “big player”** (2 grandi aziende e -in parte- 27 medie) che fungono da aggregatori di un **sistema di subfornitura** capace di integrare centinaia di piccole e micro-imprese (rispettivamente, 238 e 344), quasi tutte specializzate “verticalmente” in singole fasi della lavorazione (progettazione, tessuti, lavorazione del legno, imbottitura, cucitura, montaggio, ecc.). È una catena di terzisti compatta, efficiente e reattiva, con costi mediamente contenuti. Anche su questo fronte è chiaro il ruolo protagonista delle province di Bari e Barletta-Andria-Trani, in cui si concentrano ben 18 fra le aziende medio-grandi del comprensorio.

Classe di Addetti	Valore produzione										Grand Totale
	Val. prod.	fino a 250 m	250 - 500 m	500 m - 1 ml E.	1 - 2,5 ml E.	2,5 - 5 ml E.	5 - 10 ml E.	10 - 25 ml E.	25 - 50 ml E.	più di 50 ml E.	
	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra	Registra
0 addetti	42	3	2	-	-	-	-	-	-	-	47
1 addetto	96	14	3	3	5	-	-	-	-	-	121
2-5 addetti	82	17	6	8	1	1	-	-	-	-	115
6-9 addetti	37	9	6	4	6	1	-	-	-	-	63
10-19 addetti	70	5	12	14	11	3	2	1	-	-	118
20-49 addetti	81	8	-	9	9	7	5	4	2	-	125
50-99 addetti	9	1	-	-	2	1	-	1	2	-	16
100-249 addetti	1	-	-	-	-	-	-	1	2	1	5
più di 500 addetti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Grand Totale	418	57	29	38	34	13	7	7	6	2	611

micro	344
piccole	238
medio	27
grandi	2

Figura 3 - Analisi di cluster di produttori di divani in Puglia e Basilicata al II trimestre 2025. Numero di registrate per classi di fatturato e di addetti. Elaborazioni Unioncamere Puglia su base Registro Imprese

Il risvolto negativo di questo sistema, che tanto ha pesato sulle vicende del comparto in Puglia e Basilicata, è la **dipendenza del tessuto produttivo da poche aziende capofila**, la cui situazione di cassa o di mercato finisce con l’impattare a valle su tutta la filiera di subfornitura, nonché sull’occupazione. L’analisi per classi di fatturato (figura 4) conferma che in Puglia e Basilicata la

polarizzazione fra aziende medio-grandi e aziende micro è decisamente più elevata che in altre regioni. Si vedano infatti le colonne azzurre del sistema mugugno, decisamente più presenti agli estremi, in corrispondenza dei fatturati o più alti o più bassi. Per contrasto, Lombardia (in arancione) presenta invece una struttura più equilibrata, con una dinamica più “panciuta” nelle classi di centro, che denota il protagonismo diffuso di un numero più elevato di marchi indipendenti e il minor impatto di un assetto “radiocentrico” (una grande azienda e un universo di subfornitori intorno).

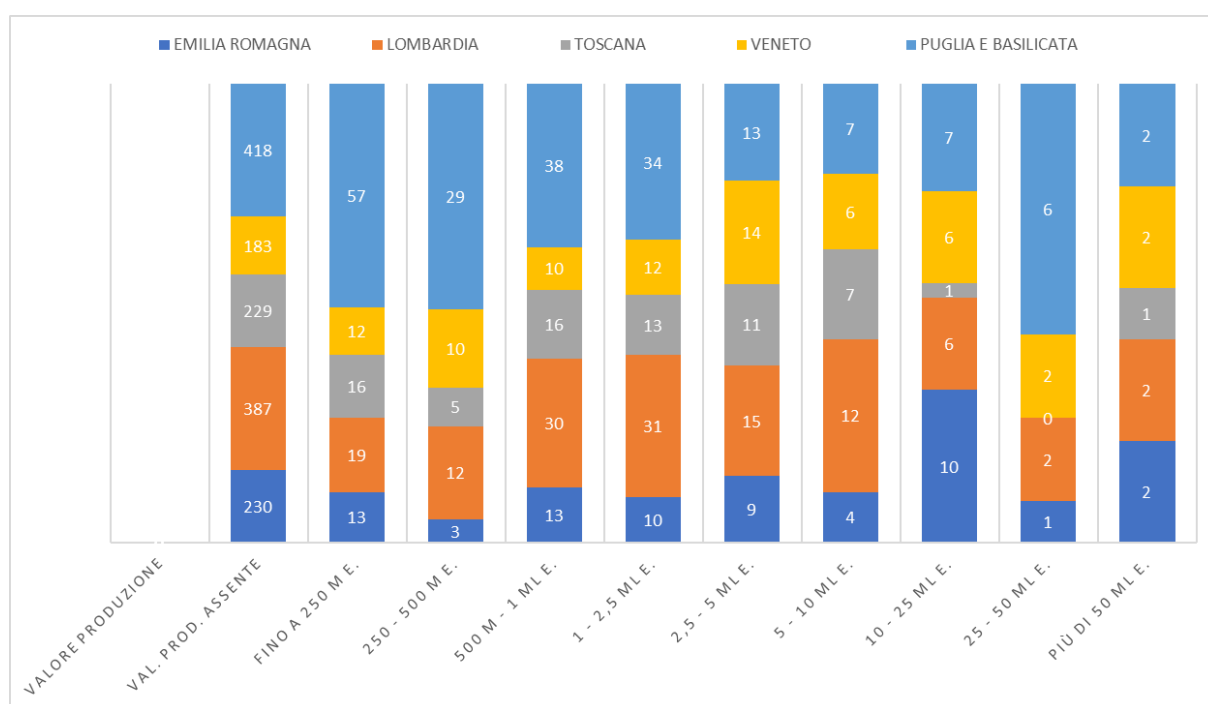


Figura 4 - Classi di fatturato nel settore divani al II trimestre 2025. Numero di imprese registrate. Elaborazioni Unioncamere Puglia su base Registro Imprese

Un altro indicatore interessante in Puglia e Basilicata è la **quota elevatissima delle società di capitali** sul totale delle imprese, pari al **67%** (addirittura 77% nelle province di Bari e BAT) contro medie delle altre regioni d'Italia che oscillano fra 32 e 35%. Viceversa, per numero di aziende iscritte alla sezione artigiana del Registro Imprese, la Puglia e Basilicata toccano insieme il 19% del totale, contro una media degli altri distretti italiani che orbitano fra il 65% della Toscana e il 69% di Emilia-Romagna e Lombardia, fino al 71% del Veneto. È un'ulteriore dimostrazione che il modello mugugno ha una **vocazione più apertamente industriale e da produzione “seriale”** che non **artigianale**, come era invece nei suoi esordi a metà del secolo scorso.

LA RESILIENZA A MEDIO TERMINE

Il distretto aveva conosciuto negli **anni Novanta del secolo scorso** una **grande espansione**, arrivando alla soglia del migliaio di aziende (982 nel II trimestre 2000) e a circa quindicimila dipendenti.⁴

L'**inversione di tendenza** è iniziata con gli **anni Duemila**, acuendosi intorno al 2007-2009, con un durissimo processo di ristrutturazione selettiva, che ha portato in pochi anni alla **perdita di oltre un terzo delle imprese e dei dipendenti**. Il fattore scatenante è stata la **concorrenza sui mercati internazionali da parte dei divani provenienti da Est Europa, Cina ed Estremo Oriente**, competitor in grado di produrre articoli con posizionamento medio-basso a prezzi nettamente inferiori, grazie ad un costo della manodopera molto più contenuto. Una rilevazione di OEC (Observatory of Economic Complexity) sui Paesi esportatori nel 2023 (figura 5) ci aiuta a cogliere a colpo d'occhio l'attuale occupazione degli spazi di mercato.

È una fotografia che illustra la grande invasione mondiale da parte dei prodotti asiatici (**Cina, Vietnam, Indonesia, Thailandia**) e anche il protagonismo notevole del **Messico**, polmone produttivo al servizio del Nord America per tutto ciò che ha a che fare con la tappezzeria e la concia, dal divano alle sedie, fino ai sedili delle automobili. Infine, c'è la massiccia produzione europea a basso costo con **Polonia, Repubblica Ceca e Romania** sugli scudi.

Tutti questi attori, ancora oggi, sottraggono margini di manovra alla Puglia e alla Basilicata sul divano industriale, imponendo loro di trovare strade nuove, data l'impossibilità di una competizione sui prezzi, a causa della più favorevole struttura dei costi di produzione.

⁴ Non è semplice ricostruire con precisione scientifica la capacità di assorbimento occupazionale nel 2000 del comparto, per vari motivi. La complessità di una analisi puntuale sui dati della sola produzione di divani e poltrone nasce dai vari cambi nella struttura degli ATECO (si veda nota 1), ma soprattutto dall'indisponibilità di dati disaggregati, via via che si va indietro nel tempo. La presente stima sui dipendenti nel 2000 è quindi empirica e basata sulla consultazione di varie fonti citate in questo studio.

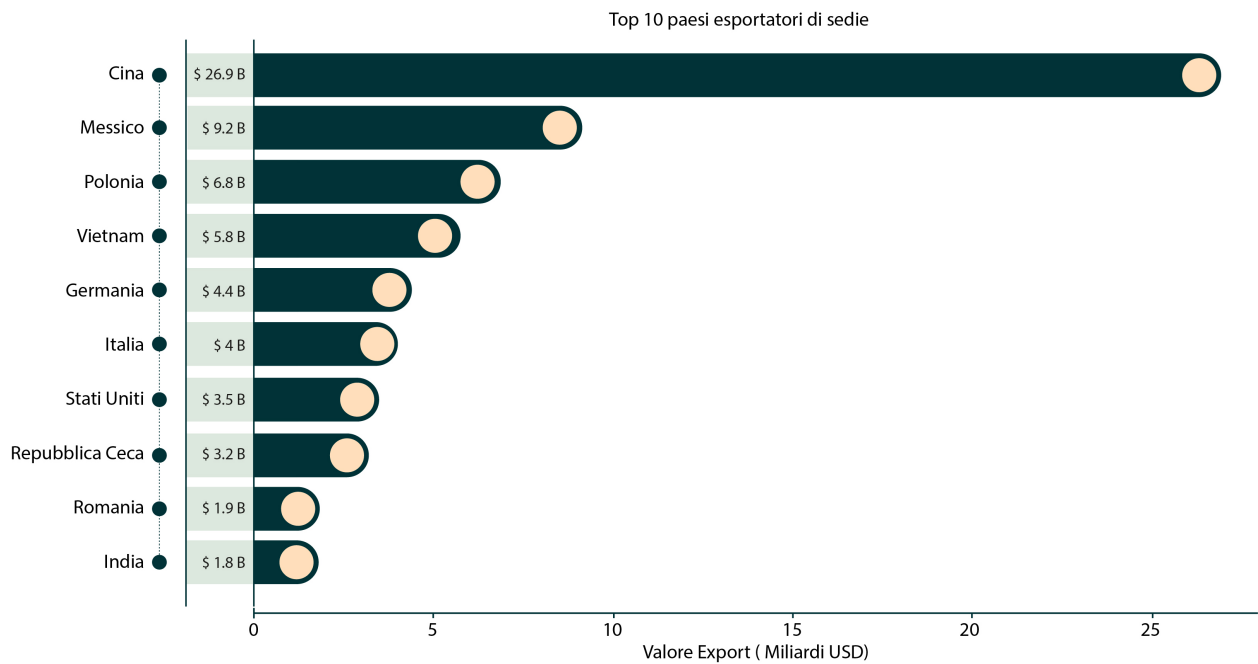


Figura 5 - Paesi esportatori di sedie nel mondo, 2023 (HS4 94.01, Harmonized System 1992 for 4-digits). Fonte OEC

La crisi del primo decennio degli anni Duemila ha avuto un impatto molto forte sulle aziende-leader del distretto, che nel corso di un lustro hanno visto i loro giri d'affari dimezzarsi, rispondendo con una **massiccia espulsione di manodopera** e col ricorso alla **delocalizzazione produttiva**, in Est Europa prima, nell'Estremo Oriente poi.

Questa scelta, a sua volta, ha causato un **terremoto nell'indotto locale**, le cui commesse calarono improvvisamente. Nel distretto comparvero in pochi anni anche **laboratori irregolari**, sovente gestiti da cinesi, che operando come contoterzisti riuscivano a garantire costi estremamente bassi, mettendo in atto una forma di concorrenza sleale e dumping verso tutta la filiera. Ciò determinò la chiusura di molte piccole e medie imprese fornitrici e subfornitrici.

Nel frattempo, la crisi finanziaria del 2008-2009 provocava una **stagnazione dei consumi interni italiana**, spingendo le aziende a cercare sbocchi sui mercati esteri, già invasi però dai prodotti low-cost.

Contemporaneamente, il **dirompente successo delle grandi catene specializzate dell'arredo** contribuiva a complicare il quadro concorrenziale.

Da tutte queste profonde trasformazioni è conseguita per il settore una drastica cura dimagrante. Negli **ultimi cinque anni**, però, il **divano pugliese e lucano** lascia intravedere alcuni segni di vitalità: i dati al **secondo trimestre 2025**,

rispetto al medesimo periodo del 2020, fanno segnare una diminuzione di 83 imprese (-11,9%), ma un **aumento degli addetti (+994 posizioni, pari al +12,0%)**. Come sempre, i territori di Bari e BAT “indirizzano” la dinamica distrettuale complessiva, con 60 aziende in meno e 642 addetti in più.

È il prodotto di vari fattori, fra cui la generalizzata congiuntura espansiva dell’occupazione nel Mezzogiorno, ma anche l’**accresciuta domanda di manodopera da parte del comparto dei divani e poltrone in Italia** (-14,9% come sedi d’impresa, ma +7,2% come addetti, sempre rispetto al 2020).⁵

In questo quadro, un ruolo importante nel contesto appulo-lucano ha avuto anche l’**intervento istituzionale**. Attraverso il ricorso al modello dell’Accordo di Programma, Ministero dello Sviluppo Economico, Regione Puglia e Basilicata hanno stanziato ingenti risorse per la salvaguardia delle imprese, il reimpiego dei lavoratori e il reshoring dei poli produttivi.

Qualche innovazione si è intravista intanto anche **nelle strategie di posizionamento**, con alcune aziende “a marchio” che hanno provato ad abbandonare la competizione esclusiva sulla fascia di prezzo bassa/media per lanciare linee di prodotto sui segmenti di mercato più elevati.

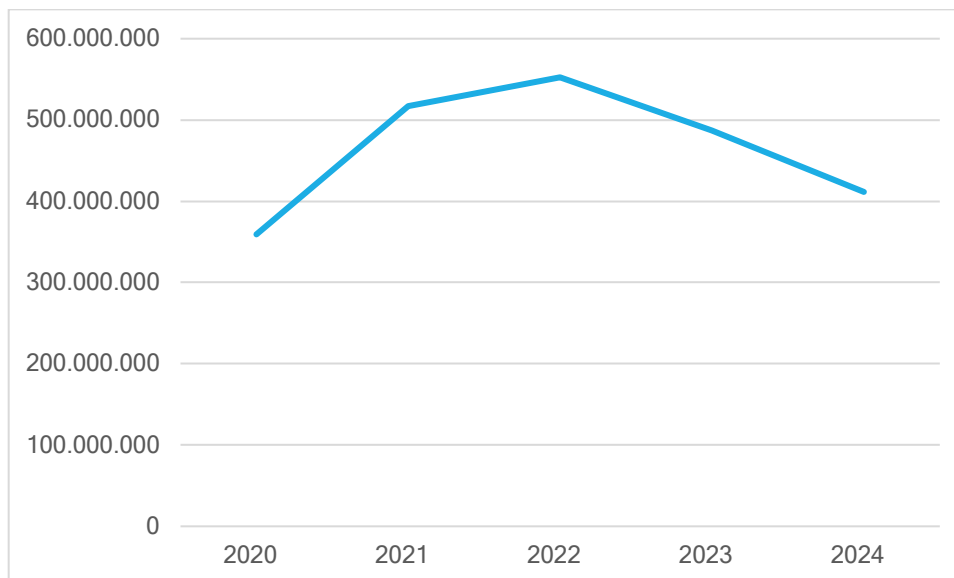
Non sono mancati **investimenti nell’innovazione di processo**, con alcuni casi di riprogettazione dell’assemblaggio e con investimenti in automatizzazione e digitalizzazione di fasi critiche sul piano dei costi, come il taglio della pelle.

Quella in atto oggi nel divano di Puglia e Basilicata, quindi, appare come **una sorta di fase post-atomica**: la selezione competitiva di questo secolo ha comportato l’uscita dal mercato di molti faconisti e dei lavoratori despecializzati, indicando viceversa un possibile **nuovo protagonismo di imprese più strutturate, innovative e internazionalizzate**.

⁵ La Puglia nel dato occupazionale va leggermente meglio delle medie del Paese, forse in virtù della sua maggiore inclinazione industriale e quindi del suo essere un comparto ad alta intensità di manodopera.

IL COMMERCIO CON L'ESTERO

La domanda mondiale di divani è in aumento. Intelo e Verified Market Reports stimano un tasso annuo di crescita mondiale superiore al 4%. L'Italia, contribuisce a soddisfare questa richiesta con 1,7 miliardi di euro di export nel 2024 secondo ISTAT. A sua volta, **l'export appulo-lucano nel mondo ammonta a 411 milioni di euro nel 2024**, larga parte del quale sviluppato da imprese delle province di Bari e Barletta-Andria-Trani (343 milioni, pari all'82% del distretto).⁶ Confrontando il dato con l'età aurea del divano, sarebbe evidente un ridimensionamento, dato che nel 2000 Puglia e Basilicata esportavano articoli per 1,1 miliardi di euro. Ragionando invece sul medio termine, non manca qualche segnale positivo: **il 2024 fa segnare un +14% rispetto al 2020**, dato però condizionato dalla concomitante epidemia di COVID-19. Il risvolto della medaglia è che dopo una lieve ripresa nel biennio 2021-22, l'andamento del nostro export appare nuovamente in contrazione nel 2023-24, sia pur in piena coerenza con una consimile dinamica nazionale.



⁶ Come già per altri indicatori, risulta complesso stimare in modo scientifico la quota di mercato della Puglia. I dati ISTAT, infatti, scendono fino al dettaglio dei "divani" solo sui dati nazionali, non su quelli regionali, per i quali sono invece disponibili quelli più generici del legno-arredo, comprendente anche i mobili. Tuttavia, come rileva anche ARTI (Outlook report n. 5/2023. Legno e arredo), il mobile imbottito (divani e poltrone) rappresenta la quasi totalità dell'export del comparto murgiano, il che ci mette nelle condizioni di svolgere le analisi che seguono, sia pur con la dovuta prudenza e senza confronti troppo di dettagli con altre regioni, che hanno un export più composito alla voce "Mobili".

Figura 6 - Export Puglia vs Mondo nel settore “legno-arredo” per valore. Elaborazioni Unioncamere Puglia su base ISTAT

Quanto alla domanda internazionale, altri dati di OEC, stavolta sui Paesi importatori, segnalano che i **target più ricettivi sono Europa e Nordamerica, ma con una chiara crescita del mercato mediorientale e di quello asiatico.**

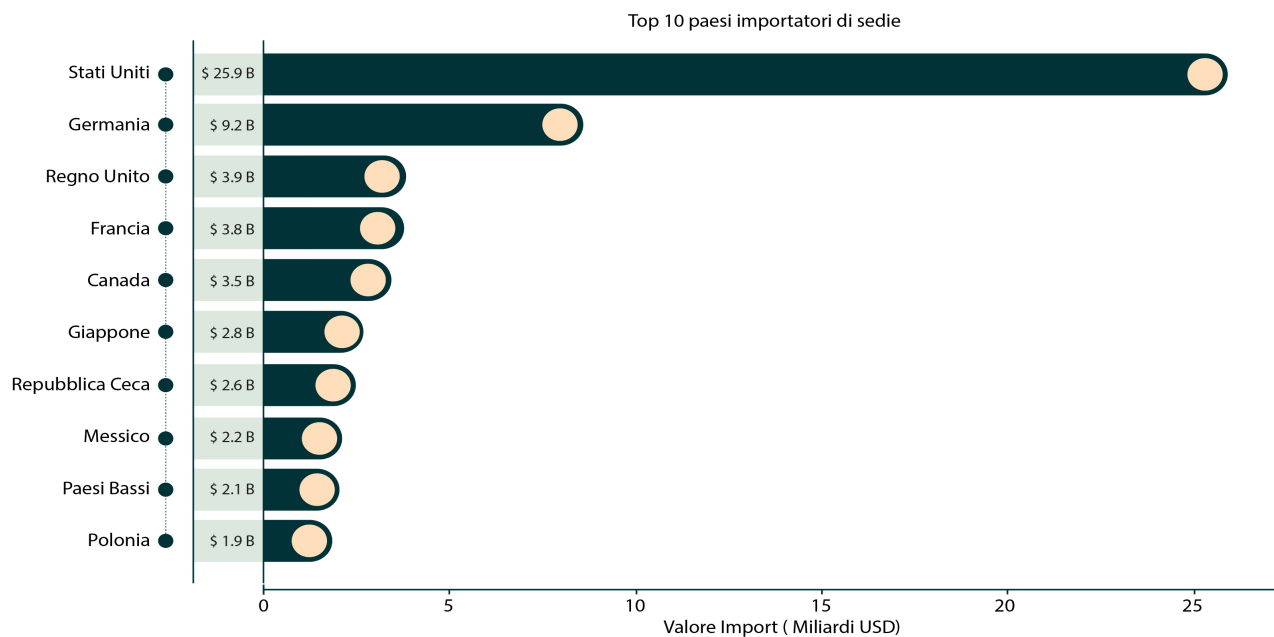


Figura 7 - Paesi importatori di sedie nel mondo, 2023 (HS4 94.01, Harmonized System 1992 for 4-digits). Fonte OEC

L'attuale performance internazionale di Puglia e Basilicata si iscrive in questo quadro globale, pur con alcune peculiarità. **Gli USA** rappresentano il nostro **principale mercato di sbocco, con 120 milioni euro**, che fanno segnare un incoraggiante **+68% rispetto al dato del 2020**. È quindi del tutto comprensibile la crescente preoccupazione delle aziende del divano per la vicenda dei dazi imposti dall'Amministrazione americana e per le sue possibili conseguenze. **A seguire, Francia (54 mln), Regno Unito (51), Belgio (22) e Canada (11).** Invece, a differenza di quanto accade per tantissimi altri prodotti pugliesi e nonostante la buona domanda complessiva espressa dal Paese, la Germania non è nella top 5 dei Paesi target del nostro divano, comparando solo al sesto posto, con 11 milioni di euro; **il mercato teutonico è infatti invaso da prodotti della vicina Polonia**, un concorrente temibile, che restringe i margini di

manovra per Puglia e Basilicata. Tuttavia su questo Paese si può e si deve fare di meglio, data la rilevanza della sua domanda, la relativa vicinanza e la familiarità che lega i due sistemi d'impresa.

In classifica compaiono anche Cina, Taiwan e Romania, verosimilmente partner di catene internazionali di contoterzismo. Interessante, pur se embrionale, la **crescita di Emirati Arabi e Singapore**, mercati desiderosi di prodotti premium e quindi molto promettenti.

Paesi target 2024	Valore export	Variazione 2024 vs 2020
[US] Stati Uniti d'America	120.455.422 €	68,5%
[FR] Francia	54.493.435 €	29,3%
[GB] Regno Unito	51.840.873 €	-14,6%
[BE] Belgio	22.272.715 €	-16,0%
[CA] Canada	11.962.999 €	42,4%
[DE] Germania	11.296.653 €	23,0%
[IL] Israele	11.196.740 €	13,8%
[CN] Cina	10.547.105 €	-52,9%
[ES] Spagna	9.035.110 €	-28,8%
[PL] Polonia	7.250.093 €	54,9%
[GR] Grecia	4.484.081 €	57,7%
[IE] Irlanda	4.423.535 €	12,8%
[TW] Taiwan	4.271.200 €	12,5%
[RO] Romania	4.137.583 €	11,7%
[AE] Emirati Arabi Uniti	3.976.874 €	68,4%
[SG] Singapore	3.832.796 €	89,2%
[KR] Corea del Sud	3.673.572 €	-43,5%
[CH] Svizzera	3.556.872 €	-24,9%
[CZ] Ceca, Repubblica	3.212.338 €	51,3%
[RU] Federazione russa	3.027.608 €	-13,5%

Tabella 1 - Export pugliese 2024 nel Mondo pervalore. Settore "legno-arredo". Elaborazioni Unioncamere Puglia su base ISTAT

LA STRUTTURA ECONOMICO-FINANZIARIA

Confrontando i bilanci 2023 del distretto appulo-lucano del divano con quelli di cinque anni prima (2018), emergono luci e alcune ombre⁷.

La capacità di generare profitti cresce, con 10 milioni di utile in un anno e un Risultato Operativo (EBIT) in aumento di 35 mln rispetto al 2018. In questo clima, ed è una buona notizia, lievitano gli impieghi di capitale proprio (+50 mln di patrimonio netto) e di conseguenza l'indice di indipendenza finanziaria (32,6%) migliora rispetto a un lustro fa (26,9%).

In una attività le cui sorti sono fortemente dipendenti dall'export stupisce poco, invece, la diminuzione della spinta produttiva, col calo degli investimenti complessivi (-24 mln rispetto al 2018) e dei costi di produzione (-17 mln). Questa dinamica è infatti perfettamente coerente con la decrescita dell'export del biennio 2023-24 dalla Puglia come da tutta l'Italia, di cui si è detto precedentemente (cfr. fig. 6).

Al di là degli aspetti congiunturali, particolarmente utile per una valutazione strutturale del divano di Puglia e Basilicata può essere un confronto economico-finanziario con la Lombardia, una regione in cui il mobile imbottito ha saputo, come detto, puntare sulla qualità e su un posizionamento premium. Sorprendentemente, il fabbisogno di capitali non è molto distante. A differenza di quanto avviene in altri settori economici, la Lombardia rispetto alla Puglia non ha negli investimenti numeri tre o quattro volte superiori: nei divani il rapporto è invece "solo" di 1,5 a favore dei divanifici lombardi. Anche i costi di produzione sono assimilabili: 776 milioni di euro in Puglia nel 2023, 812 per la regione benchmark.

Ciò che appare profondamente diversa è invece la capacità delle imprese dei due distretti di generare "plusvalore" attraverso le lavorazioni: il valore aggiunto lombardo è di 304 milioni, quello pugliese di 158. In sostanza, il surplus generato con la lavorazione, decurtato dai costi di materie prime e servizi è in

⁷ Per il confronto a medio termine dei bilanci si è scelto il dato 2023. Le aziende pugliesi e lucane dell'universo 2022 sono 153, quelle del 2017 erano 152. Quelle lombarde per il 2023 sono 127.

Lombardia più che doppio di quello pugliese. Nonostante gli sforzi che la Puglia sta compiendo per riposizionarsi su segmenti medio-alti, questo indicatore è la radiografia del dislivello esistente fra il nostro prodotto, generalmente industriale e “medio” e quello lombardo, ad alto contenuto di design e artigianalità percepita.

Un altro indicatore che scava un solcato fra i due territori è quello degli **investimenti in ricerca, sviluppo e valorizzazione dei marchi** (immobilizzazioni immateriali), **che nel divano lombardo sono quattro volte e mezzo più alti della Puglia**, a ulteriore riprova di un prodotto certamente di maggior pregio.

Con queste premesse, non stupisce l'andamento degli indici di bilancio. Il ROI (Return On Investment), che in Puglia è da “onorevole sopravvivenza” (1,81%), in Lombardia tocca invece un eccellente 11,5%. Ciò significa che un divanificio lombardo, a parità di investimento con quello appulo-lucano si rivela molto più profittevole e capace di generare valore per il territorio.

È su questi due parametri, innovazione e profittabilità, che **è auspicabile un intervento della leva finanziaria pubblico-privata in futuro**. Sarà necessario assicurare non solo la conservazione dei livelli occupazionali e di investimento del comparto, ma anche a convogliare energie e risorse verso fattori abilitanti e moltiplicatori, in termini di formazione, tecnologie e asset immateriali.

Gli interventi di sostegno economico-finanziario al settore andranno poi pensati come **strettamente legati alla sua natura interregionale**. Nonostante operi di fatto come un unico sistema produttivo, questa collocazione del sistema “a cavallo tra due regioni” è una peculiarità. Una politica distrettuale e una ingegneria finanziaria di supporto sono però amministrativamente e politicamente più complesse ove il quadro di sostegno pubblico dipenda da due Regioni differenti. Servirà quindi che gli attori pubblici e privati pugliesi e lucani dialoghino insieme in modo costante. Su questo fronte, il modello dell'Accordo di Programma fra Ministero delle Attività Produttive e le due Regioni indica una strada interessante per il futuro, a patto di rendere le occasioni di confronto strategico stabili e continuative nel tempo.

LE PROSPETTIVE

Il futuro del distretto murgiano dipenderà innanzitutto dalla sua capacità di completare la transizione da sistema industriale di massa basato sull'efficienza di scala a una **produzione di maggior valore, incentrata sul design e sull'innovazione di prodotto e servizio**. Ma per andare in quale direzione?

L'auspicabile riposizionamento verso l'alto può avvenire essenzialmente in due modi. La prima ipotesi, molto più complessa da realizzare in un settore orientato alla produzione industriale, è l'**intercettazione della domanda di alta gamma**. Come si è visto nell'analisi strutturale del comparto e nella descrizione delle sue vicende dal secondo dopoguerra in poi, imitare il modello artigianale toscano e tornare quindi indietro nel tempo a ciò che il triangolo del salotto era negli anni 50-60 del Novecento significherebbe stravolgere radicalmente assetti produttivi consolidati, impostazioni tecnologiche e organizzazione distrettuale. È una strada complicata, anche se non impossibile per medie aziende premium, con manodopera altamente qualificata.

Ciò che appare invece più fattibile è il **riposizionamento sulla "qualità accessibile"**: un segmento medio-alto, che lasci intatto il contenuto "industriale" del prodotto, ma aggiungendovi valore attraverso la sostenibilità, il design, la funzionalità e il servizio. In tal modo, i prodotti resterebbero ben al di sotto delle fasce di prezzo dei divani di lusso, ma schivando la competizione con i prodotti low-cost asiatici o est-europei, grazie ad un maggiore valore percepito, a cui corrisponderebbe ovviamente un prezzo superiore.

Una componente determinante di questa ipotesi dovrebbe diventare la **sostenibilità**, che rappresenta il principale fattore di crescita della domanda; secondo Persistence Market Research, il 72% dei consumatori europei la considera motivazione primaria nella fase di acquisto. I consumatori, quindi, sono sempre più attenti alle tecniche produttive, all'uso di materiali eco-compatibili e compostabili (sughero, cocco, vinaccia) o riciclati (PET di alta qualità), come pure mostrano maggiore attenzione a marchi che promettano di gestire la fase di dismissione del divano senza passare dalla discarica.

Sul **design** e sulla **funzionalità** si gioca un'altra partita importantissima per evitare l'appiattimento concorrenziale verso il basso. Colori o pattern adeguati alle tendenze dell'anno, piccole parti personalizzabili su richiesta, rivestimenti anti-acaro o anti-macchia, combinati ad una italianità adeguatamente comunicata e certificata possono fare la differenza. La stessa cosa vale per trovate creative sul piano della funzionalità: soluzioni modulari, vani contenitori, sistemi a rotelle per spostare i divani; e ancora, sedute e parti retrostanti progettate per fungere da scenario consono ad una call di lavoro, disponibilità di prese elettriche o USB per computer e tablet, eccetera.

Anche la **modernizzazione del processo di vendita** sarà importantissima. Il futuro è rappresentato dal servizio, dall'integrazione fra produzione e distribuzione e dall'omnicanalità. La sfida per i produttori è investire in piattaforme e-commerce e tecnologie interattive (3D e realtà virtuale per la prova dei divani negli ambienti, ad esempio), ma anche in alleanze con i canali distributivi e con la logistica. Inoltre, occorrerà posizionarsi con più decisione nel segmento del contract: hotellerie, spazi pubblici, nautica, ecc.

Infine, a fronte di un mercato interno in calo, un elemento imprescindibile sarà il **potenziamento dell'internazionalizzazione del distretto**. Da un lato servirà aumentare la presenza pugliese e lucana sui mercati maturi (Regno Unito, Europa e USA), pur in rallentamento; dall'altro, lavorare sulla diversificazione geografica dei target di sbocco, intercettando la domanda dei mercati extra-UE ad alto potere d'acquisto, soprattutto l'Asia-Pacifico e i Paesi MENA (Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita).



Realizzato da

