

**I fabbisogni formativi  
nel settore  
dell'arredamento  
nautico in provincia  
di Pisa**

**31 dicembre 2005**



**Polo Navacchio S.p.A.**

**AGENZIA FORMATIVA**

Via Giuntini, 13 – 56023 Navacchio Cascina (PI)

## ***Indice***

### **1. I fabbisogni formativi**

**1.1 L'indagine del 2005 sul settore della nautica in provincia di Lucca \_\_\_\_\_ 4**

**1.2 L'indagine del 2001 sul settore della nautica in provincia di Pisa \_\_\_\_\_ 7**

**1.3 L'indagine del 2005 sui fabbisogni formativi delle imprese di arredamento nautico in provincia di Pisa \_\_\_\_\_ 11**

*1.3.1 Le caratteristiche generali delle imprese del campione \_\_\_\_\_ 11*

*1.3.2 La struttura organizzativa e le principali esigenze emerse \_\_\_\_\_ 13*

*1.3.3 Il livello di strutturazione organizzativa, le modalità di gestione delle risorse e le principali criticità \_\_\_\_\_ 16*

*1.3.4 La capacità di cooperazione tra le imprese e i principali vantaggi percepiti \_\_\_\_\_ 17*

**2 Alcune linee di sostegno e alcune proposte per lo sviluppo competitivo del settore dell'arredamento nautico \_\_\_\_\_ 19**





# 1. I fabbisogni formativi

## 2.1 L'indagine del 2005 sul settore della nautica in provincia di Lucca

Un'interessante analisi promossa dalla Camera di Commercio di Lucca<sup>2</sup> nel settore della nautica della provincia presso un panel di 65 opinion leader locali mette in evidenza alcune considerazioni che appare utile riportare per inquadrare meglio la problematica dei fabbisogni di formazione all'interno del comparto pisano dell'arredamento navale.

- In primo luogo giova evidenziare come, secondo l'opinione del panel di esperti, il gruppo di attività comprese nella " falegnameria e carpenteria in legno", non solo rappresenti un polo di competenze fra le più ricercate nel distretto nautico, ma anche quello dove le probabilità di successo di nuove iniziative imprenditoriali sono fra le più alte, come indicato dal 71% degli intervistati.
- Ciononostante fra le figure professionali mancanti e di più difficile reperimento all'interno della filiera è indicata in particolare quella dei maestri falegnami, figura professionale che assomma "due tipi di competenze: a) conoscere il legno e le tecniche di lavorazione *di fino*; 2) essere un abile assemblatore di mobilio interno navale. Gli operatori sono concordi nel rilevare

---

<sup>1</sup>Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Lucca, "Nautica, cantieristica ed opportunità d'impresa", <http://www.lu.camcom.it>, Mappatura Nautica, 2005



una reale carenza di maestri d'ascia e di calafati specializzati sia nella lavorazione del nuovo che dell'usato. I falegnami più ricercati sono i cosiddetti *montatori*, ossia la manovalanza specializzata nella costruzione delle pareti e del successivo incastro dei mobili.

- Lo stesso panel di esperti afferma però che una delle aree più ricca di manovalanze specializzate nella falegnameria di qualità è rappresentata da Cascina e Ponsacco, dove abili artigiani conoscono le *tecniche di fino* per trasformare il disegno tecnico in prodotto semifinito che poi viene rifinito a Viareggio. Tali manovalanze, tuttavia, a detta degli operatori, non sono sufficienti ad assorbire la domanda proveniente da Viareggio”<sup>3</sup>
- Un'altra figura professionale carente, che è oggetto di un sempre maggiore interesse da parte degli operatori, è quella del responsabile di produzione, “ figura *quadro* del processo produttivo, presente sia nell'impresa di piccole dimensioni che in quella di dimensioni maggiori. Si tratta di responsabili che hanno maturato molta esperienza sul campo nella gestione degli ordini e della produzione. Questa considerazione emersa dal panel di esperti conferma quanto emerso dall'analisi della filiera nautica, sulla criticità della programmazione del controllo delle attività, resa ancora più critica da una forte carenza sul mercato del lavoro di profili professionali adeguati ed anche dalla mancanza di formazione manageriale ad hoc, come indicato in maniera esplicita dal panel di esperti.

---

<sup>3</sup> Camera di Commercio, op. cit. pag 42



Il quadro sopra riportato è ovviamente ridotto rispetto a quello che emerge dall'indagine effettuata dalla Camera di Commercio di Lucca, che abbraccia svariati aspetti della formazione ed identifica numerose altre figure professionali carenti o mancanti; ciò perché volutamente si è focalizzata l'attenzione sugli aspetti più direttamente inerenti il comparto dell'arredamento nautico.

Ciò che emerge comunque è che alcuni skills tradizionali, nella fattispecie **falegnami e responsabili di produzione**, sono ancora un elemento basilare dell'intero processo manifatturiero, e che la **formazione rappresenta un elemento chiave** per il loro rafforzamento sia in termini quantitativi che in termini qualitativi.

Ciononostante l'indagine della Camera di Commercio di Lucca mette in evidenza che, nell'ambito dell'offerta di servizi per il settore della nautica, una delle aree più carenti sia per la qualità che per il numero delle iniziative, è quella della formazione. In particolare la percentuale di soddisfazione della domanda è del 5% per la quantità e del 14% per la qualità dei servizi formativi offerti <sup>4</sup>.

Dunque siamo alla presenza di una diffusa sensazione di disagio, determinata in particolare dalla carenza e dall'insufficienza di figure professionali base, alcune concentrate nel comparto dell'arredamento nautico, quali i falegnami, figura critica perchè con la sua professionalità e la sua abilità determina il livello di qualità degli spazi interni di una imbarcazione.

<sup>4</sup> Camera di Commercio, op. cit., pag. 13



## ***2.2 L'indagine del 2001 sul settore della nautica in provincia di Pisa***<sup>7</sup>

Altre considerazioni interessanti sul piano dei fabbisogni di figure professionali nel settore della nautica emergono da una indagine effettuata nel 2001 dal Centro per l'Innovazione su un campione di 17 imprese, di cui 7 operanti nel settore dell'arredamento nautico (v. Allegati – Tab. 1).

In tale ricerca le imprese sono state suddivise - in base alle loro caratteristiche imprenditoriali, organizzative, dimensionali, professionali e tecnologiche – in tre differenti cluster: imprese statiche, imprese tradizionali, imprese dinamiche, imprese dominanti. Le *imprese statiche* sono quelle di dimensioni minori (inferiori a 10 addetti), generalmente collocate nell'ambito della subfornitura, con una presenza di tecnologie non di avanguardia e un mercato essenzialmente locale. Il modello organizzativo è incentrato sulla figura dell'imprenditore. Tali imprese non paiono aver subito nel corso degli anni sostanziali variazioni né di fatturato né di addetti, il che conferma la loro natura statica.

Le *imprese tradizionali* sono quelle aventi un numero complessivo di addetti compresi tra dieci e cinquanta, con una collocazione produttiva prevalentemente nella subfornitura, livelli tecnologici semplici, un mercato dei prodotti su scala regionale. Resta centrale,

---

<sup>4</sup> Centro per l'Innovazione "Il settore della nautica nell'area pisana: i risultati della ricerca empirica", Pisa 2001



anche in queste imprese, la figura dell'imprenditore. Da notare che in questo cluster si concentrasse la maggior parte delle imprese che dichiarano anche di fare arredamento nautico, per la precisione 5 su un totale di 7. Questo nucleo di imprese costituiva il nucleo centrale del settore nautico pisano.

Le *imprese imitative* sono quelle che hanno una struttura societaria debole, spesso infatti sono ditte individuali di piccola dimensione che si avvalgono in larga misura di collaboratori esterni. Prevalentemente sono subfornitori specializzati in due o al massimo in tre diverse lavorazioni, con dinamiche tecnologiche molto limitate e la totale assenza di investimenti in informatica.

Ed infine le *imprese dominanti* sono quelle con un numero di addetti superiore a cinquanta, caratterizzate da un ampio ricorso al team working e da un orientamento innovativo nella realizzazione dei prodotti. Esiste infatti un'attività di progettazione, mentre il mercato di riferimento è quello nazionale o internazionale e le tecnologie sono piuttosto sofisticate.. L'attività di investimento in nuove tecnologie è significativa.

Alla luce di questa classificazione, la distribuzione fra i vari cluster delle 17 imprese analizzate è risultata la seguente:





Tab. 1 – I cluster delle imprese nautiche

<i>Tipologia</i>	<i>Numero imprese</i>	<i>%</i>
Statiche	9	53%
Tradizionali	5	29%
Dinamiche	3	18%
Dominanti	0	0%

Il tessuto produttivo della nautica pisana si caratterizzava dunque nel 2001 per una accentuata presenza di imprese statiche, con il 53% del totale. Seguivano, nell'ordine, le imprese tradizionali, con il 29%, e le imprese imitative, con il 18%. Erano invece completamente assenti le imprese dominanti. Tale situazione può aver subito alcune modifiche nel corso degli anni, ma sostanzialmente non pare si siano verificati cambiamenti significativi.

All'interno dei vari cluster le analisi sui *fabbisogni di figure professionali* mettono in evidenza una sostanziale convergenza con i risultati dell'analisi più recente effettuata in provincia di Lucca. Infatti le figure per cui si riscontra una maggiore carenza sul mercato del lavoro in termini di difficoltà di reperimento sono quelle intermedie di tipo più tradizionale, come **falegnami, carpentieri e mastri d'ascia**, per alcune delle quali si prevede anche un fabbisogno in crescita nel medio periodo.

Mentre dunque la richiesta di figure intermedie di tecnici è per qualche verso vivace con qualche tensione sul reclutamento, *scarsa è invece quella di figure più manageriali come per esempio di Responsabili di Produzione*, il che è in netto contrasto con le risultanze dell'indagine su Lucca, e, solo in alcuni casi, ed in particolare per le imprese tradizionali, si evidenzia una difficoltà di reperimento di tecnici Cad e di strumentisti elettronici, anche se non se ne prevede una crescita nel medio andare. Tutto ciò è probabilmente legato alla situazione temporale in cui le imprese del campione pisano sono state analizzate, quando le dinamiche tecnologiche, le complessità logistico-produttive e le pressioni competitive erano minori o per lo meno diverse.



### ***2.3 L'indagine del 2005 sui fabbisogni formativi delle imprese di arredamento nautico in Provincia di Pisa***

Più recentemente il Polo Navacchio SpA – Ag. Formativa ha effettuato un'indagine svolta specificatamente ad individuare i fabbisogni formativi delle imprese operanti in provincia di Pisa nel settore dell'arredamento nautico. Tale comparto rappresenta per le imprese del settore del mobile e dell'arredamento un'alternativa di diversificazione molto valida. Ciò perchè tale settore costituisce un mercato in cui le competenze storiche, addirittura centenarie, di alcune imprese e la loro capacità di lavorare con standard qualitativi di prodotto e di processo molto elevati possono trovare un valido sbocco applicativo. Il settore della nautica infatti come si è visto, per lo meno quello della provincia di Lucca, soffre per la carenza quasi cronica di competenze e di skills professionali di tipo tradizionale che sono tipici dei mobilifici pisani.

#### ***2.3.1 Le caratteristiche generali delle imprese del campione***

Il campione esaminato è composto da 5 imprese: si tratta di un campione di dimensioni decisamente modeste, che però comprende oltre il 60% dell'universo, che è costituito da 8 unità.

L'indagine evidenzia che l'80% delle imprese intervistate è stata costituita dopo il 1980; la dimensione media per numero di dipendenti è pari a 18,4 unità, con un fatturato medio di 2,5 milioni di euro nell'anno 2005 e un livello medio di investimenti effettuati nell'anno pari a 67,5 migliaia di euro. Le previsioni in merito al



fatturato, addetti e investimenti per il prossimo semestre, evidenziano una sostanziale stabilità (solo il 20% di esse prevede un calo del fatturato).

L'80% delle imprese ha un mercato prevalentemente regionale e nessuna delle imprese intervistate supera i confini nazionali. Ciò è dovuto in buona parte al forte potere attrattivo che esercita la domanda del polo nautico pisano e di quello viareggino, che può saturare rapidamente la capacità produttiva delle imprese in questione. In questo mercato di riferimento inoltre, le imprese avvertono un ruolo relativamente modesto dei concorrenti esterni: il punteggio medio attribuito alla percezione della competitività del mercato interno è infatti pari a 3,6 (in una scala da 1 – bassa competitività – a 5 – alta competitività).

La crescente domanda e le dimensioni piuttosto ridotte di tali imprese influiscono anche sulla sensazione relativa al grado di sfruttamento della propria capacità produttiva, che in media, risulta pari all'85% del proprio potenziale.

Il 60% degli intervistati non ha più di 5 clienti, e la dipendenza media dal cliente principale è pari al 54% del fatturato prodotto; per l'80% di esse i rapporti con i clienti sono buoni e solo il 20% dichiara la necessità di un miglioramento di tali relazioni.



### *2.3.2 La struttura organizzativa e le principali esigenze emerse*

**La funzione Direttiva.** Per tutte le imprese intervistate è l'imprenditore che svolge le funzioni direttive dell'azienda, nel 60% dei casi a titolo non esclusivo perchè assomma anche altre funzioni: in un caso è presente in tutte le funzioni aziendali, mentre in un altro non ricopre solo la funzione amministrativa ed in un altro ancora non svolge quella di progettazione che è affidata al cliente. Per tutte queste imprese, tuttavia, esistono altre posizioni direttive ricoperte dagli altri soci che condividono la gestione delle funzioni aziendali.

**La funzione Progettazione.** Solo 2 imprese su 5 (40%) hanno nel loro organico la funzione Progettazione, svolta in modo esclusivo. Le figure professionali sono reperite sul mercato con notevoli difficoltà, anche perché un fattore rilevante di scelta è costituito dall'esperienza nel settore. Le fonti di informazione e le modalità di reperimento sono per lo più legate a canali personali ed a conoscenze dirette, che hanno portato comunque a delle scelte pienamente soddisfacenti. Non si prevede un potenziamento della funzione.

**La funzione Produzione.** In tutte le imprese intervistate esiste la figura del Responsabile di Produzione, ruolo ricoperto, nel 40% dei casi, da uno dei soci, ma in modo non esclusivo perché normalmente svolge anche altre compiti. Per il 40% degli intervistati le competenze del responsabile di produzione devono essere

esclusivamente tecnologiche, mentre un altro 40% attribuisce fondamentale importanza all'esperienza ed il restante 20% le competenze devono essere di base coniugate con una conoscenza approfondita dei prodotti e dei processi. Da notare come nessuna impresa evidenzi l'importanza delle competenze e delle abilità nel campo della organizzazione e della gestione dei processi, che invece, come noto, assumono un ruolo sempre più rilevante a fronte dell'aumento della complessità esterna e delle forti pressioni competitive. In questo mutato scenario concorrenziale infatti se da una parte la gestione logistica del circolante diventa sempre più critica ai fini della diminuzione dell'impatto degli immobilizzi finanziari a breve, dall'altra risulta altresì importante la capacità di gestione e controllo dei processi per assicurare la massima efficienza in termini di consegne e di servizio al cliente.

Gli attuali fabbisogni appaiono però soddisfatti dal momento che nessuna impresa dichiara di aver necessità di sostituzione dell'attuale responsabile né di reperire figure esterne (collaboratori) in questo ruolo in futuro, tranne un'eccezione. La reperibilità però è scarsa e quindi si tratta di risorse preziose, che generalmente, nel 60% dei casi, sono state individuate all'esterno attraverso la rete di conoscenze personali.

**La funzione Commerciale.** L'80% delle imprese ha un Responsabile Commerciale che però nel 50% dei casi svolge anche altre funzioni, tra cui in un caso la gestione del magazzino. Non si richiedono per questa figura competenze specialistiche ma



esclusivamente di base cui si aggiungano, ovviamente, anche buone capacità relazionali. Anche in questo caso, come si può notare, non emergono particolari esigenze legate alla sfera commerciale, che appare caratterizzata da modalità di funzionamento di tipo tradizionale legate esclusivamente alla vendita ed al rapporto con il cliente. Le attuali esigenze, cui si è fatto fronte con risorse interne, appaiono soddisfatte, per cui non vi è necessità di nuovi inserimenti, anche di natura sostitutiva. La figura del Responsabile commerciale è comunque secondo il 60% degli intervistati di difficile reperimento - solo in un caso la scelta è stata priva di difficoltà - ed in ogni modo la preferenza andrebbe alle risorse interne attraverso processi di mobilità verticale.

**La funzione Amministrazione.** Anche in questo caso l'80% delle imprese ha un Responsabile dell'Amministrazione che, ad eccezione di una caso, svolge questa funzione in modo esclusivo. Le competenze richieste sono ovviamente di tipo amministrativo e la reperibilità di queste figure non presenta particolari difficoltà anche perché si richiedono comunque conoscenze di base. L'individuazione di questa figura, che nel 40% dei casi proviene dall'esterno, ha fatto leva principalmente sulle proprie conoscenze personali oppure è avvenuta su segnalazione di persone di fiducia. Le scelte fatte sono soddisfacenti e solo in un caso si pensa di dover ricorrere ancora al mercato esterno per saturare esigenze interne.



### *2.3.3 Il livello di strutturazione organizzativa, le modalità di gestione delle risorse e le principali criticità*

Il livello di strutturazione organizzativa solo in 2 casi appare completo, nel senso che sono chiaramente identificate le principali funzioni aziendali: si tratta delle imprese di dimensioni maggiori, che presentano un fatturato che supera i 3 milioni di euro ed un organico caratterizzato da oltre 25 unità. Tra l'altro sono imprese che presentano un buon livello di dinamismo perché prevedono una crescita del personale con l'introduzione di risorse nuove.

Spesso per coprire il ruolo di responsabile di funzione si ricorre al mercato esterno sfruttando le proprie conoscenze personali od anche seguendo i suggerimenti di persone che riscuotono la fiducia dell'imprenditore. Più in generale per quanto riguarda le politiche di individuazione e di recruitment del personale 3 imprese hanno fatto leva sulle proprie conoscenze personali, in un caso si è ricorsi alle segnalazioni provenienti da altre imprese ed in un altro si è contattata una società specializzata nella ricerca del personale.

Nella totalità dei casi il personale neo-assunto viene affiancato dal personale dell'azienda, in modo da facilitarne l'inserimento e favorirne il processo di addestramento e formazione on the job. In un caso, dal momento che l'attività richiedeva un elevato grado di specializzazione, si è ricorsi a forme contrattuali flessibili che consentissero di valutare le capacità del neo-assunto. Da evidenziare come nell'80% dei casi le imprese siano ricorse ad interventi di formazione specifici per i propri dipendenti.



#### *2.3.4 La capacità di cooperazione tra le imprese e i principali vantaggi percepiti*

La maggior parte delle imprese (3 su 5, ovvero il 60%), dichiara che forme di collaborazione potrebbero essere utili per lo svolgimento della propria attività soprattutto nella fase degli approvvigionamenti (per il 40% delle imprese intervistate) quali l'istituzione di consorzi d'acquisto, import ecc. Una impresa afferma che forme di collaborazione potrebbero rivelarsi utili per una divisione del lavoro che permetta di soddisfare meglio i tempi di consegna e le esigenze del cliente.

Per 2 imprese invece, non sono possibili forme di collaborazione a causa della elevata competitività esistente sul mercato.

Da quanto sin qui detto emerge con chiarezza che – e comunque data la dimensione d'impresa ciò non desta sorprese - si tratta di *imprese che ruotano in gran parte attorno alla figura dell'imprenditore* o, più in genere dei soci, i quali si configurano a tutti gli effetti come owner managers, svolgendo oltre che compiti dirigenziali anche compiti più direttamente funzionali. Anche la gestione delle risorse è lasciata all'imprenditore il quale usa il suo "fiuto" e le sue conoscenze per individuare la risorsa più adatta. *Comunque nella maggior parte dei casi i Responsabili di funzione non sono figure caratterizzate da skill manageriali, e cioè da competenze, capacità e conoscenze finalizzate alla progettazione, programmazione e gestione dei processi aziendali, quanto piuttosto da skill in cui è prevalente la capacità di fare.*



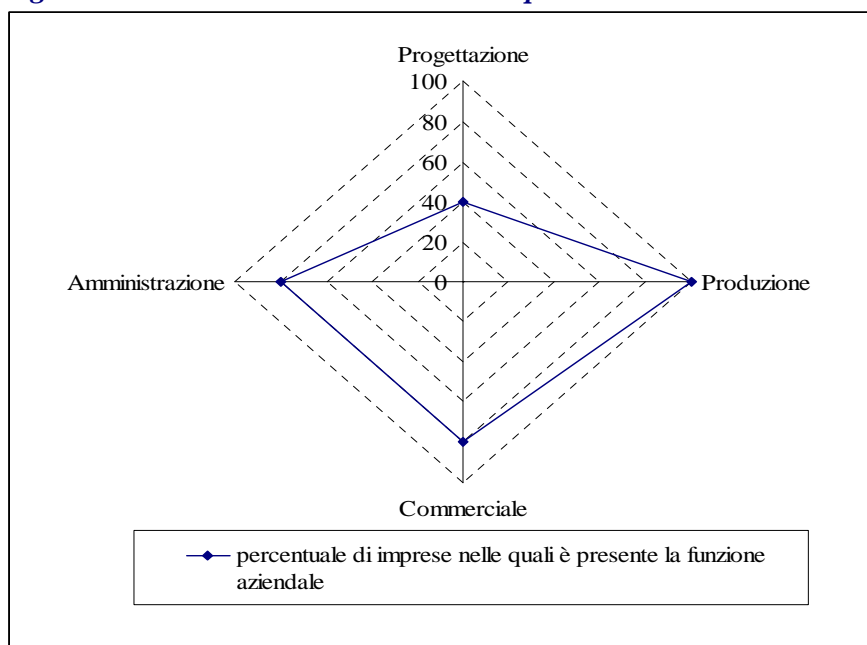
Tutto questo è però in contrasto con quanto emerso in termini di criticità dalle interviste effettuate. *Infatti la maggior parte delle imprese indica nella programmazione delle attività e nella conseguente organizzazione e pianificazione delle risorse e delle macchine e delle attrezzature l'area più critica della gestione aziendale.* Come già accennato in precedenza, la mancata efficienza di questo processo, può portare a disfunzioni nella gestione del circolante, anche con conseguente spreco di materiale, ed al mancato rispetto dei tempi di consegna. Quest'ultimo aspetto, giova ribadire, appare oltre modo delicato. Infatti occorre evidenziare come lo slittamento temporale dei tempi di produzione può impattare negativamente sui tempi finali di consegna di un'imbarcazione spesso di grandi dimensioni, costringendo quindi il cliente finale a dilatare i tempi di immobilizzo di ingenti risorse finanziarie e sottoponendolo anche al rischio del pagamento di penali per ritardata consegna.

Da notare che la corretta programmazione e gestione di un processo produttivo, resa ancora più complessa dal fatto che spesso si tratta di produrre prodotti unici ad elevata numerosità di componenti, dipende da numerosi fattori tra i quali ad esempio una corretta gestione degli ordini, l'esistenza di disegni e di distinte base aggiornate ed analitiche, l'esistenza di sistemi di manutenzione programmata delle macchine, e così via.



*L'area produzione è comunque critica anche per le altre imprese, perchè spesso il prodotto finito è molto specializzato, il che fa sì che la sua qualità dipenda molto dalle risorse umane impiegate, per la impossibilità di ricorrere alla standardizzazione dei componenti ed alla automazione spinta di certe lavorazioni, dove invece la manualità è ancora l'elemento principe.*

**Fig.1 - Livello di strutturazione delle imprese intervistate**



## ***2.4 Alcune linee di sostegno e alcune proposte per lo sviluppo competitivo del settore dell'arredamento nautico***

Al termine di queste analisi e tesaurizzando le considerazioni che emergono dalle indagini effettuate sul settore della nautica e più specificatamente su quello dell'arredamento nautico, in aree geografiche ed in tempi diversi, si delinea un quadro di riferimento che, senza la pretesa di essere esaustivi delle complesse problematiche che caratterizzano il settore, ma anzi con la certezza che siano necessarie ulteriori analisi di approfondimento, mette in luce alcune *diffuse debolezze nell'area Produzione*, tradizionale dominio conoscitivo ed operativo dell'imprenditore.

A questo si aggiunge la *ben nota criticità della funzione Commerciale*. Come noto infatti il potere contrattuale dei clienti, spesso anche di grande dimensione, appare preponderante rispetto alle dimensioni ridotte dei fornitori di arredamento nautico, che si trovano fra l'altro in buona parte dei casi a lavorare su specifiche dei committenti. Da notare infatti come solo in 2 imprese su 5 sia presente la funzione Progettazione.

Su tutto però emerge la *scarsa conoscenza che si ha di questo comparto* soprattutto in termini di numerosità delle imprese. Non si ha quindi una conoscenza effettiva delle dimensioni e delle caratteristiche di questo nuovo fenomeno che si sta diffondendo nel

settore mobiliario locale che vede alcune imprese ridefinire il proprio business orientandosi al mercato dell'arredamento nautico. Fenomeno questo che risulta ancora più nebuloso se si pensa che spesso alcune imprese operano promiscuamente sia nel settore dell'arredamento nautico che in quello dell'arredamento tradizionale e del mobile su misura.

Una prima azione dunque dovrebbe avere come finalità la creazione di un **anagrafe degli operatori presenti sul territorio**, che contenga anche una breve descrizione delle loro principali caratteristiche. Tale azione rappresenta una premessa indispensabile per l'implementazione di qualsiasi azione a favore delle imprese del comparto: infatti ogni tipo di intervento non può prescindere dalle caratteristiche del target cui è rivolto, non solo in termini numerici, ma anche in termini di dimensione delle imprese, di tipologia di prodotto, di ubicazione geografica, etc.

Per quanto riguarda invece la **funzione Progettazione** si ritiene che sia difficile riuscire a contrastare il ricorso a designer e/o ad architetti di propria fiducia da parte dei committenti. L'arredamento interno di un'imbarcazione infatti, risponde ad esigenze specifiche dell'armatore o più in generale degli acquirenti finali, e quindi viene progettato e sviluppato su misura con il loro coinvolgimento diretto. Gli arredi interni, d'altra parte, sono una delle componenti direttamente percepite dal cliente e fanno dunque parte integrante dello stile e del design del prodotto, costituendo una sorta di marchio



e di firma del cantiere e provvedendo pesantemente alla caratterizzazione ed alla differenziazione del prodotto finito. Tutto ciò lascia intuire come questa sia una fase molto delicata, al punto che in molti casi viene affidata a studi di design e di architettura esterni nell'ambito di stretti rapporti di collaborazione se non addirittura di esclusiva, come ad esempio nel caso della Azimuth-Benetti Sp.a.. **Appare quindi difficile che i committenti, soprattutto quelli di grande dimensione, si affidino per la progettazione di interni a fornitori multi-client.**

L'idea quindi di sviluppare un master in design finalizzato alla creazione di figure professionali che possano domani trovare occupazione presso le imprese di arredamento nautico, va opportunamente meditata. Appare invece più perseguibile ed anche più vantaggiosa l'idea di **sviluppare interventi formativi finalizzati** da una parte **alla progettazione tecnica** e cioè a quel tipo di attività progettuale che sappia tradurre la proposta del designer in disegni costruttivi ed in specifiche tecniche, dall'altra alla **gestione della documentazione tecnica relativa.**

Sul piano della funzione Produzione, tenendo appunto conto di ciò che è emerso dalle varie indagini, sembra opportuno in primo luogo, **supportare l'introduzione di sistemi di programmazione e controllo dei processi**, con particolare riferimento alle aziende *Engineering to Order*



**Appare inoltre necessario potenziare l'azione di contenimento dei costi**, agendo sulle principali aree di inefficienza a livello produttivo, da individuarsi più in dettaglio, ma comunque legate alla pianificazione della produzione ed alla gestione dei materiali, con lo scopo anche di ridurre il *work in process*

**In questo senso può essere utile supportare l'introduzione di nuove metodologie di gestione delle "operations" aziendali** (quali ad es.: manutenzione, logistica, documentazione tecnica)

**Ovvio che tutto ciò comporti la progettazione di interventi formativi** ah hoc finalizzati non tanto ad aumentare la competenze tecniche dei responsabili e degli addetti alla funzione Produzione, quanto piuttosto a migliorare le capacità manageriali e le capacità di gestire sistemi più avanzati di gestione delle commesse di produzione. Per quanto riguarda invece eventuali interventi di supporto all'**apertura internazionale delle imprese** del comparto, questi appaiono di difficile realizzazione e soprattutto di dubbia efficacia. Questo perchè la vicinanza con il cliente finale, che richiede spesso il distacco di proprio personale presso il cantiere, soprattutto nelle fasi montaggio e di aggiustaggio del prodotto finito, non consente, data anche la piccola dimensione, di operare su mercati molto distanti dal punto di vista geografico.

Infine appare assolutamente imprescindibile la promozione e lo **sviluppo di forme di collaborazione fra imprese**, come ad esempio i consorzi, che assicurino, per vie esterne, quella crescita dimensionale e quelle economie di scala che consentano di svolgere



funzioni utili all'intero comparto in modo economicamente conveniente.

Importante in tal senso appaiono iniziative di **collaborazione fra imprese complementari**, mirate a **potenziare l'azione di vendita**, attraverso la individuazione di veri e propri prodotti-sistema, che coprano la varie esigenze di arredamento. Ciò potrebbe aumentare la capacità contrattuale delle imprese ed anche la loro competitività complessiva, consentendo anche a quest'ultime di aumentare la loro autonomia nei confronti dei possibili intermediari.

Forme di collaborazione dovrebbero inoltre essere promosse nel campo della **formazione**, per individuare quegli interventi di utilità comune a più imprese e consentire così la distribuzione dei costi fra un numero significativo di attori.

Va da sè che tali iniziative non possano comunque prescindere dalla consistenza numerica di questo nuovo comparto dell'arredamento, che come si è già detto, deve essere il risultato di un'indagine ad hoc.

