

Roberto Grandinetti
Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Udine
grandinetti@dse.uniud.it

Prospettive evolutive del sistema italiano dell'arredamento: made in Italy e relationship marketing

Può sembrare paradossale affermare che, pur essendo trascorsi alcuni decenni da quando i concetti e le tecniche di marketing hanno iniziato a diffondersi prima negli Stati Uniti e poi negli altri paesi industriali, le imprese di un importante settore del made in Italy scontano ancora in media una sostanziale arretratezza nel loro approccio al mercato. Tuttavia sembra proprio questa la situazione del settore dell'arredamento in Italia.

Non che siano mancati i progressi negli ultimi dieci-quindici anni. In generale, i produttori hanno individuato nel prodotto il loro fattore fondamentale di successo competitivo. Oggi, a fronte di una complessità dell'ambiente competitivo, devono uscire da un orientamento al prodotto che ha progressivamente assunto elementi di autoreferenzialità, per adottare un più articolato e complesso orientamento al marketing.

In questo scritto vengono esplorate alcune prospettive di evoluzione competitiva del settore, assumendo come riferimenti concettuali lo schema del sistema del valore e l'approccio di relationship marketing.

1. Complessità dell'ambiente competitivo, risposte strategiche e blocchi evolutivi

L'ambiente competitivo che i produttori e i distributori di beni di arredamento devono fronteggiare è caratterizzato da una crescente complessità. Il fenomeno è determinato da almeno tre concause:

- a. l'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario della competizione globale;
- b. l'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità delle aspettative e delle preferenze dei consumatori;
- c. lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Esaminiamo di seguito i primi due ordini di problemi, in quanto il terzo verrà ripreso più avanti in diversi punti dell'analisi.

1.1 Strategie competitive nello scenario dell'economia globale

Il prolungato andamento sfavorevole della domanda di beni di arredamento nel mercato nazionale ha certamente messo a nudo alcuni elementi di fragilità competitiva connessi all'elevatissima frammentazione dell'offerta produttiva e di quella distributiva che caratterizza il settore in Italia. Si è fatta pertanto più intensa la concorrenza orizzontale tra i produttori di mobili e, allo stadio successivo, tra i distributori di mobili. Come è noto, i produttori hanno potuto bypassare la strozzatura della domanda interna attraverso le esportazioni, grazie anche alla lunga stagione dei cambi favorevoli. Ma questa stagione si è definitivamente conclusa e le imprese si confrontano con

un duplice problema: da un lato, come evitare che una forte proiezione estera si traduca in un indebolimento della capacità di presidio del mercato nazionale; dall'altro, come rendere non volatile la presenza nei mercati esteri, ancorandola a fonti di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo.

Inoltre, il processo di globalizzazione non ha certo risparmiato il settore dell'arredamento. In particolare, la fascia bassa e medio-bassa del mercato nei paesi più importanti per l'export italiano, in primis i mercati tedesco e francese, è stata oggetto di una rapida penetrazione da parte di produzioni provenienti da paesi di recente o rinnovata industrializzazione, che hanno eroso i margini di profitto dei produttori italiani presenti in questo macrosegmento. È emersa di conseguenza la tendenza diffusa al riposizionamento nei segmenti medi e medio-alti del mercato in termini di prezzo/qualità, a fronte di una netta prevalenza in passato del basso di gamma. Questo processo è stato favorito dall'effetto di trascinamento dovuto al successo internazionale del sistema italiano della moda, il settore pioniere del made in Italy.

La globalizzazione coinvolge del resto la sfera della distribuzione e, anche sotto questo profilo, assetti che potevano apparire consolidati fino a poco tempo fa oggi appaiono alquanto dinamici. I segnali sono ben visibili: dalla presenza nel nostro paese di un'organizzazione multinazionale di progettazione/distribuzione come Ikea¹ alla presenza emergente di beni di arredamento negli assortimenti del commercio despecializzato di grande superficie, che vede l'intervento massiccio di operatori stranieri in Italia. In effetti, nessun mercato nazionale garantisce più barriere all'ingresso insormontabili, e ciò vale sia per le attività di produzione che per quelle commerciali.

L'evoluzione descritta del quadro concorrenziale ha avviato una fase di selezione competitiva, che è diventata più intensa nella seconda metà degli anni novanta. In particolare, con riferimento alle imprese di produzione, i processi evolutivi di maggiore impatto sono due.

Da un lato, alcune imprese hanno imboccato in modo deciso percorsi di sviluppo caratterizzati dalla diversificazione della gamma, dall'incremento dei volumi e da una crescente proiezione internazionale della catena del valore, sia dal lato degli approvvigionamenti² che del presidio dei mercati di sbocco, diventando in questo modo soggetti attivi della competizione globale. L'emergere di imprese o meglio di gruppi leader in alcuni distretti industriali del Nord-Est specializzati nella produzione di mobili segnala in modo emblematico lo sviluppo di realtà aziendali di dimensioni inedite per il settore, anche attraverso l'acquisizione di altre imprese locali, con il conseguente incremento del livello di concentrazione nei distretti e più in generale nel settore³.

In secondo luogo, diverse imprese di piccole dimensioni hanno ricercato formule competitive a più elevata sostenibilità. Alcune si sono riposizionate nella fascia alta del mercato, puntando sulla qualità dei materiali, l'innovazione di prodotto e un design avanzato. In questo modo, il vertice della piramide che rappresenta la struttura dell'offerta si è allargato⁴. Altre hanno sviluppato strategie di nicchia basate su prodotti concepiti per specifiche situazioni d'uso. Anche più frequente è la specializzazione nel segmento contract, dalle catene alberghiere alle navi da crociera. Altre imprese hanno maturato una competenza specifica per particolari mercati-paese. Sono emerse, infine, sporadiche ma interessanti nuove forme di cooperazione orizzontale tra piccoli produttori in campo commerciale, in alternativa ai tradizionali consorzi promossi dal soggetto pubblico per operare nel campo della promozione e della vendita. Il tratto comune delle formule indicate è il rafforzamento dei fattori che attengono all'area del prodotto-servizio: qualità intrinseca e design dei prodotti, offerta di varietà anche nell'ambito di gamme specializzate, livello di servizio ai clienti, in termini soprattutto di affidabilità, tempi di consegna, disponibilità e flessibilità nel rapporto.

¹ Kaufmann, Cristini, 1991; Normann, Ramirez, 1994.

² Diversi produttori hanno delocalizzato in varie forme gli approvvigionamenti relativi alle prime fasi della filiera produttiva nei paesi dell'Est-Europa, dove il vantaggio localizzativo deriva congiuntamente dal costo relativo del lavoro e dalla prossimità alle fonti della materia prima. Questo orientamento è stato del resto innescato dalle politiche intraprese dai governi di quei paesi, interessati a disincentivare le esportazioni di legname grezzo a favore di quelle di semilavorati.

³ Guerra, 1998; Grandinetti, 1999; Corò, Grandinetti, 1999.

⁴ Struttura che, peraltro, tende ad assomigliare sempre meno a una piramide, in quanto - come si è visto - si è anche allargata la fascia media, mentre si è venuta a restringere la base.

1.2 Complessità della domanda e competenze di marketing delle imprese

In relazione al secondo fattore di complessità, produttori e distributori si confrontano - soprattutto nel mercato nazionale - con un consumatore mediamente più maturo, più innovativo, meno decifrabile sulla base degli usuali schemi descrittivi e ancor meno dei troppi luoghi comuni diffusi nel settore dell'arredamento. Una scheda del nuovo consumatore sembra comprendere i seguenti tratti identificativi⁵:

- maggiore propensione all'investimento informativo;
- maggiore attenzione e preparazione nel riconoscere le differenze di offerta e nel valutare il rapporto prezzo/qualità;
- sensibilità alle novità non banali, quando viene decisa la spesa di nuovo impianto, di rinnovamento o di singole sostituzioni;
- maggiore propensione a riconoscere valore ai servizi che integrano l'acquisto del bene materiale;
- orientamento a richiedere soluzioni personalizzate, per risolvere in modo appropriato esigenze specifiche o semplicemente per differenziarsi dagli altri;
- difficile assegnazione dei singoli consumatori ad un qualche segmento, a fronte dei tradizionali criteri di segmentazione della domanda;
- presenza di comportamenti "anfibi" da parte di consumatori che compongono scelte di acquisto attribuibili a segmenti diversi.

La complessità sul fronte della domanda è dunque elevata, ma lo stock di conoscenze di cui gli operatori del settore dispongono per trattarla appare limitata.

Ad esempio, gli approcci alla segmentazione della domanda coerenti con la logica del marketing management, come la segmentazione per stili di vita o la benefit segmentation, hanno ormai un utilizzo consolidato in diversi settori⁶. D'altra parte, queste stesse metodologie risultano nel settore del mobile ancora poco conosciute e praticate. Infatti, sono prevalsi criteri di distinzione tra prodotti basati sul concetto di stile (classico e moderno, innanzitutto), sui contenuti di design ed altro ancora, che peraltro scontano una sorta di autoreferenzialità dei produttori nei confronti delle dimensioni che caratterizzano i contesti reali del consumo.

Più in generale, la realtà dei consumatori - dalla varietà delle sue articolazioni ai comportamenti che caratterizzano il postacquisto - appare ai produttori di arredamento come un universo piuttosto indistinto. Solo negli ultimi anni le imprese più orientate al mercato hanno iniziato a colmare il ritardo. Le distorsioni percettive allo stadio della produzione si trasferiscono allo stadio a valle della distribuzione al dettaglio, traducendosi in rigidità delle leve disponibili nel punto vendita per gestire il rapporto con il consumatore.

Il rafforzamento delle conoscenze e delle relazioni di marketing costituisce in effetti la principale sfida che il settore italiano dell'arredamento ha di fronte.

2. Mass customization e internet nel settore dell'arredamento

Nel corso degli anni novanta, in molti settori industriali ed anche nell'industria del mobile, è venuto perfezionandosi un nuovo modo di concepire la produzione, i prodotti e il rapporto con il consumatore. Molti osservatori hanno riconosciuto in questa evoluzione un vero e proprio nuovo

⁵ Grandinetti, Pilotti, Zaghi, 1994.

⁶ Anzi, alcuni studiosi, consulenti e manager di marketing hanno incominciato a interrogarsi sulla capacità di tali approcci di interpretare ancora in modo efficace la varietà reale dei consumatori.

paradigma della produzione industriale, in sostituzione della produzione di massa. Tra i termini conosciuti per identificarlo, quello forse più efficace in una prospettiva di marketing è *mass customization*: produzione di beni e servizi personalizzati a costi e prezzi accessibili alla grande massa dei consumatori, quanto meno nei paesi industrializzati⁷. Infatti, la personalizzazione rappresenta una determinante fondamentale della transizione dal tradizionale approccio di marketing management al modello emergente del *relationship marketing*⁸.

2.1 Virtualizzazione e personalizzazione dei prodotti: una nuova opportunità da gestire nell'interfaccia con i clienti

I produttori di mobili sono passati da una logica di modelli chiusi o a varietà limitata in ciascuna linea di prodotto alla logica dei programmi aperti, con una radicale trasformazione del concetto di profondità della gamma. Un programma di arredamento consiste in un sistema coordinato di prodotti. La sua profondità deriva dal fatto che esso può dare origine a un numero elevato di soluzioni di arredamento, secondo l'approccio appunto della *mass customization*.

Un programma di arredamento possiede una parte costante, rappresentata dalle strutture di base e dalla definizione di uno stile - collegabile ad un qualche criterio di segmentazione della domanda - che conferisce identità e riconoscibilità al programma. La parte variabile del programma corrisponde invece ad una serie di parametri di varietà (dimensioni, colori, materiali, finiture) che riguardano i singoli moduli e prodotti che rientrano nelle soluzioni di arredo, ai quali si aggiunge la componibilità tra moduli e prodotti (in una cucina componibile, in una libreria, in un sistema di imbottito, in una camera da letto, ecc.)⁹.

Questa strategia di prodotto consente dunque di dilatare l'offerta di varietà. Più precisamente, il programma di arredamento assume la configurazione di un prodotto virtuale. Si può parlare di virtualizzazione del prodotto in un duplice senso:

- i. un programma di arredamento esiste innanzitutto come entità astratta, per diventare reale richiede un processo di attivazione che si svolge a valle del produttore, nel punto vendita;
- ii. come entità astratta, il programma "contiene" non una sola ma una pluralità, a volte molto elevata, di soluzioni finali.

Conseguentemente, il mobilificio è portato a produrre in base all'ordine, escludendo il magazzino dei prodotti finiti. Lo sviluppo progressivo di questa strategia di prodotto è stata supportata dall'introduzione nel settore delle tecnologie di automazione flessibile, dagli avanzamenti nella progettazione di prodotti modulari, dallo sviluppo delle tecniche di produzione *just in time*.

È utile a questo punto aprire per un istante il campo di analisi. Nell'ottica di marketing un prodotto viene in genere rappresentato come insieme di un certo numero di caratteristiche: ai tipici attributi fisico-funzionali e agli altri attributi tangibili si aggiungono le componenti di servizio che integrano il prodotto fisico, dalle condizioni di pagamento alla garanzia sul prodotto, dai servizi preventivi a

⁷ Pine, 1993.

⁸ Webster, 1992 e 1994; Grandinetti, 1993. Webster ha sintetizzato l'aspetto qualificante del passaggio nei seguenti termini: se in passato il problema di marketing che l'impresa doveva affrontare consisteva nella gestione delle *transazioni* di mercato secondo una logica microeconomica di massimizzazione del profitto, oggi e sempre più in futuro il problema diventa la gestione delle *relazioni* con i clienti e con gli altri soggetti che partecipano al sistema del valore dell'impresa, con l'obiettivo di garantire ai clienti un valore superiore.

⁹ In particolare, la tipica modularità dei beni di arredamento è in grado di generare una profondità molto elevata. Da un lato, la costruzione modulare del prodotto, ad esempio una libreria, consente di proporlo in un gran numero di versioni. In alcuni casi, sono i prodotti in sé ad assumere natura modulare. Un sistema di imbottito progettato con questa logica e formato da cinque diversi elementi (divano a tre sedute, divano a due sedute, poltrona, elemento angolare e pouf) rende possibili svariate composizioni all'interno di uno spazio abitativo. L'offerta di varietà viene ulteriormente dilatata se alcuni attributi dei moduli (il rivestimento o i serramenti di un'antina, il tessuto o i piedi di un divano) sono declinabili, come di norma accade, in diverse modalità. In casi come questi, l'acquirente - se apprezza il design del programma di arredamento - acquista un prodotto tendenzialmente personalizzato.

quelli di assistenza postvendita. È evidente che non tutti gli attributi sono interamente presidiabili dal produttore. I servizi, peraltro indispensabili anche per “comunicare” gli attributi tangibili (la qualità intrinseca e il design dei prodotti, in particolare), richiedono infatti la compartecipazione dei soggetti che operano a valle dei produttori, nel sistema verticale del valore: gli agenti di vendita e i dettaglianti. Un’impresa di arredamento che ignora questa proiezione verticale dei prodotti non può essere considerata marketing oriented, anche se investe in pubblicità o dispone di un sito internet.

Nell’ambito dello schema concettuale delineato, che riconosce nei prodotti una duplice dimensione orizzontale e verticale¹⁰, la personalizzazione rappresenta un servizio di natura particolare: consente all’acquirente di selezionare tra le possibili varianti offerte quella che risponde maggiormente alla sua specifica scheda di bisogni, aspettative e preferenze. Con ogni evidenza, si tratta di un attributo che si realizza solo attraverso il contributo congiunto dei produttori, dei distributori e dei consumatori. Altrimenti, l’offerta di varietà rimane un potenziale costruito dal produttore ma destinato a dissolversi nel mercato. In quanto entità virtuale, un programma di arredamento si traduce in valore utile per l’acquirente solo se viene adeguatamente comunicato e specificato nel punto vendita attraverso l’interazione del dettagliante e del consumatore, che svolgono un lavoro di progettazione complementare a quello che ha impegnato il produttore nel concepire il programma.

In definitiva, l’opportunità si traduce in valore per il cliente solo attraverso la mediazione del marketing. Affinché il potenziale liberato dalla tecnologia diventi una fonte di vantaggio competitivo e informi nelle imprese strategie sostenibili orientate alla varietà, è necessario che la domanda assegni valore alla varietà offerta e ciò richiede un intenso lavoro di interfaccia con i clienti, nella prospettiva del marketing interattivo.

Per comprendere a fondo questo punto essenziale, ricostruiamo una situazione ricorrente: un consumatore visita un negozio di arredamento, osserva una soluzione di arredamento di un produttore fortemente orientato alla varietà presente nella mostra espositiva, utilizza le informazioni contenute in quella specifica soluzione e non il più ampio universo informativo che include come variante la soluzione esposta. Quanta distruzione di valore c’è in questa assenza di informazione e di comunicazione: la strategia di prodotto è cambiata, ma tutto ciò che sta intorno al prodotto segue ancora la logica dei “modelli chiusi”. Per evitare questa strozzatura, deve innanzitutto allargarsi l’orizzonte culturale dei produttori e dei distributori: quando il vantaggio di uno dipende dall’altro, e viceversa, la mancanza di reciproco riconoscimento e di dialogo si traduce inevitabilmente in svantaggio per entrambi.

2.2 Alla ricerca di un matching appropriato tra personalizzazione e segmentazione

Segmentare un mercato significa riconoscere la presenza di una pluralità di funzioni di domanda espresse da gruppi di consumatori o utilizzatori distinti. Questa condizione di eterogeneità ha implicazioni strategiche importanti, in quanto le imprese di produzione devono decidere in quali segmenti operare e progettare prodotti e azioni di marketing che tengano conto della caratterizzazione specifica dei segmenti coperti. Si tratta di uno dei più rilevanti strumenti concettuali del marketing e di uno dei principali contributi apportati dal marketing al management.

Anche se la prima significativa applicazione del concetto di segmentazione e quindi la prima ammissione della varietà dei consumatori risale addirittura agli anni trenta, quando la General Motors diede il via alla produzione di massa di una gamma completa di automobili, differenziate secondo una scala ascendente di qualità e di prezzo, solo molto più tardi però vennero perfezionati il concetto, i criteri e le tecniche di segmentazione¹¹. Così la benefit segmentation raggruppa i consumatori in cluster sulla base dei benefici ricercati nei prodotti: i prodotti vengono concepiti

¹⁰ Rispoli, Tamma, 1992; Grandinetti, 1994.

¹¹ Casarin, 1990.

come insiemi di attributi, tangibili e intangibili, generatori di benefici; i consumatori appartenenti a segmenti diversi associano un'importanza relativa maggiore a determinati attributi-benefici. Una volta individuati i segmenti, è necessario caratterizzarli ricorrendo ad altre variabili descrittive, al fine di rendere operativo il modello sul piano delle azioni di marketing. Un diverso modello si fonda sull'analisi psicografica, che centra l'attenzione sulle caratteristiche personali degli individui-consumatori e riconosce nello "stile di vita" l'aggregazione utile ai fini della segmentazione del mercato. In questo caso, il processo di segmentazione segue una sequenza inversa a quella precedente: definiti gli stili di vita, si tratta poi di ricercare le correlazioni significative con gli attributi dei prodotti e con le altre variabili rilevanti per il marketing.

Nello scenario dell'automazione flessibile e della personalizzazione dei prodotti emerge però un interrogativo non eludibile sul significato stesso della segmentazione: l'orientamento alla mass customization corrisponde "semplicemente" all'adozione di un nuovo e più complesso criterio di segmentazione o all'eclissi del concetto stesso?

Parallelamente, si assiste alla dilatazione della varietà e della variabilità nella sfera della domanda (bisogni, aspettative, preferenze), e diviene più problematica l'applicazione del concetto di segmentazione. Anche i criteri più sofisticati, come quello per stili di vita, incontrano difficoltà a comprendere la complessità reale dei comportamenti di consumo, diventando «sempre più difficile individuare dei nuclei di atteggiamento e dei grappoli di valori da mettere in corrispondenza alle singole scelte di consumo»¹².

L'opinione di chi scrive è che la segmentazione della domanda e la strategia di personalizzazione del prodotto possano convivere in uno schema gerarchico: la prima consente una prima rappresentazione della varietà dei consumatori, la seconda opera entro le coordinate che definiscono uno specifico segmento e offre una risposta alla varietà interna al segmento stesso. Per rendere operativo questo approccio è però necessario costruire due condizioni, che caratterizzano rispettivamente il primo e il secondo livello dello schema proposto:

1. l'impresa deve disporre di una rappresentazione efficace della segmentazione della domanda. Sotto questo profilo, la ricerca di criteri di segmentazione appropriati deve compiere nel settore dell'arredamento un salto di qualità;
2. la seconda condizione solleva il problema di costruire un'interazione intelligente con il consumatore, senza la quale le sue aspettative non vengono specificate e l'offerta di varietà non si traduce in valore.

In entrambi i casi, la distribuzione viene a svolgere un ruolo essenziale: come fonte di informazioni e di conoscenze utili nella ricerca dei criteri di segmentazione, come anello del canale di marketing che consente l'interazione tra produzione e consumo.

Nell'ottica delineata si colloca il caso aziendale illustrato di seguito.

2.3 Segmentazione e posizionamento nel mercato delle cucine componibili: il caso Snaidero¹³

Snaidero è un'impresa specializzata nella produzione e nella commercializzazione di cucine componibili di fascia medio-alta e alta. Nasce nel 1946 come impresa artigianale ed oggi è a capo di un gruppo internazionale che, con un fatturato consolidato di 304 milioni di Euro nel 2.000, 8 marchi, 240 modelli di cucine proposti in circa mille varianti, si posiziona al quarto posto nella classifica europea dei produttori del comparto. Sul mercato italiano occupa il secondo posto in termini di quota di mercato dopo Scavolini.

Fin dagli anni sessanta Snaidero ha saputo imporsi sul mercato grazie ad un'attenta politica di valorizzazione del prodotto, supportata da investimenti in progettazione e in qualità. Nella seconda

¹² Varaldo, Legrenzi, 1992.

¹³ L'esposizione rappresenta la sintesi di un case study sviluppato in collaborazione con Maria Chiarvesio.

metà degli anni novanta è parso tuttavia evidente che la strategia competitiva non si poteva basare unicamente sulle competenze legate al prodotto, alla produzione e alla qualità. Pur riconoscendo l'importanza di questi aspetti nella valutazione del consumatore, si trattava di concepire il cliente non più come un destinatario non problematico del prodotto, ma come il punto di partenza per sviluppare le politiche di offerta e organizzare tutte le funzioni aziendali.

Per dare corpo a questo cambiamento di prospettiva l'impresa ha dovuto rafforzare le proprie competenze di marketing¹⁴ e riprogettare i collegamenti tra le funzioni aziendali. Da un lato, infatti, l'analisi del mercato e della segmentazione della domanda diventano elementi conoscitivi fondamentali per procedere alle strategie di innovazione di prodotto e di posizionamento; dall'altro, la centralità stessa del cliente e della sua soddisfazione impongono collegamenti organizzativi e generano importanti sinergie tra attività di marketing, sviluppo dei nuovi prodotti, gestione della qualità e produzione.

Questo percorso evolutivo è emblematicamente rappresentato dal processo di sviluppo di un nuovo prodotto, il modello di cucina Gioconda, il quale prende avvio da una generale insoddisfazione dell'azienda rispetto alla propria posizione competitiva e all'immagine, che necessitava di rinnovamento e rivitalizzazione. La vera "rivoluzione" consiste nella decisione di investire su un prodotto e un programma di marketing destinati a un target di consumatori chiaramente definito ex ante, prima del prodotto. Il prodotto viene per la prima volta considerato non il punto di partenza di una strategia di marketing, ma il risultato finale di una ricerca che nasce dal mercato, dai gusti, dalle tendenze, attuali e previste, dei consumatori.

Il primo passo, nel 1997, è costituito dalla scelta di un modello di segmentazione innovativo per l'azienda ma anche per il settore dell'arredamento, ovvero la segmentazione per stili di vita: l'azienda chiede a Giampaolo Fabris di studiare il mercato nella sua articolazione e individuare i segmenti di consumatori più attrattivi in relazione alle competenze distintive dell'impresa e alla sua storia. L'analisi approfondita dei diversi stili di vita con riferimento al prodotto cucina, ma anche l'evoluzione degli stessi e della società più in generale, portano a mettere in luce aspetti critici sulla base dei quali ripensare le politiche di prodotto. In particolare, emerge la mancanza di un prodotto adatto ad un segmento la cui caratterizzazione presenta invece un notevole interesse per l'impresa: un consumatore che in tutte le sue scelte (dai quotidiani all'auto, dalle vacanze all'alimentazione) evidenziava una preferenza per marchi con una storia e una tradizione, ma anche una crescente selettività, la ricerca di equilibrio, un ritorno alla famiglia, il rifiuto degli eccessi a favore di valori autentici; un sistema di valori che, in chiave di prodotto, viene interpretato come tendenza alla modernità e all'innovazione, ma senza trasgressione.

Nasce così il progetto di un nuovo prodotto in cui il forte orientamento alla qualità tipico di Snaidero doveva essere abbinato ad attributi più legati alla sfera delle emozioni, da mettere in sintonia con l'identità e le caratteristiche del target strategico individuato. Gioconda è una cucina appositamente progettata per essere destinata ad un consumatore di fascia alta, al primo o secondo acquisto di cucina, con un'età superiore ai 30 anni e scolarità e reddito alti, che vive il recupero della tradizione come espressione di modernità (è lo stesso che ama il nuovo Beetle della Volkswagen), è aperto a tendenze internazionali e abita in palazzi del centro storico o in ville di campagna. Nel progetto viene coinvolto il designer Massimo Iosa Ghini, che diviene lo strumento attraverso cui concretizzare con stile, gusto e qualità un'idea estremamente precisa.

Il processo di sviluppo di Gioconda si è concluso con la realizzazione del catalogo e la campagna di comunicazione, elementi fondamentali per un corretto posizionamento del prodotto. Anche in questo caso, le specificità del segmento-target hanno guidato la scelta delle situazioni e dei messaggi: la cucina viene ambientata in una villa della campagna parmigiana, in grandi spazi, in un ambiente familiare, caldo ma giovane e di reddito elevato.

Gioconda è stata lanciata nel mercato nel settembre 2.000, quattro anni dopo l'inizio della ricerca di marketing. Il valore dell'esperienza maturata in questo progetto trascende il prodotto specifico,

¹⁴ In precedenza, ad esempio, era scarsamente avvertita l'esigenza di una politica di comunicazione e costruzione dell'immagine aziendale, affidata al prodotto stesso.

avendo costituito la traccia di una revisione più generale e profonda dell'approccio al mercato dell'impresa.

Due aspetti particolarmente qualificanti di questo percorso sono l'utilizzo innovativo delle tecnologie della comunicazione nel rapporto con il consumatore e l'investimento nei rapporti con la clientela commerciale.

In merito al primo punto, un confronto con i principali siti web dei concorrenti e degli operatori del settore dell'arredamento in generale mostra che Snaidero rientra tra le imprese più innovative, soprattutto per come si propone al mercato. In particolare, l'innovazione risiede in una interpretazione del sito come strumento che presenta l'offerta e l'impresa a partire ancora una volta dall'utente, dal suo comportamento d'acquisto, dai suoi criteri di consultazione delle fonti informative e di selezione delle informazioni, dalla scala di valori che ne influenza il processo di acquisto e di consumo. In altri termini, è stato predisposto un luogo virtuale in grado di supportare sempre più il consumatore sia nella fase di selezione e acquisto che in quella di utilizzo del bene. L'obiettivo non è, neppure in prospettiva, la vendita telematica, ma l'integrazione dei servizi erogati nel punto vendita.

La distribuzione tradizionale, proprio perché ritenuta non sostituibile, è oggetto di altrettanta attenzione da parte del management dell'azienda, il cui obiettivo è trasferire al punto vendita un'immagine e un modello di relazione e comunicazione coerente con quello del produttore.

2.4 La sfida delle tecnologie della comunicazione: portare il negozio su Internet o portare Internet nel negozio?

Negli ultimi anni le imprese industriali hanno scoperto internet e aprono siti aziendali e/o partecipano a siti collettivi¹⁵. È quanto accade in tutti i settori ed anche nel settore dell'arredamento. L'analisi dei siti segnala situazioni diverse nell'approccio delle singole imprese a questa nuova forma e a questo nuovo mezzo di comunicazione. In molti casi, si tratta di un semplice spazio pubblicitario oppure dell'inserimento del catalogo in rete, senza differenze rilevanti dalla comunicazione veicolata dall'impresa attraverso i media tradizionali. In altri casi, il sito ha una configurazione più complessa, il progetto comunicativo risulta più ambizioso, si cerca di sfruttare la vera grande innovazione di internet: la possibilità di fare interagire l'impresa con il potenziale cliente a prescindere dal contatto fisico e con modalità più articolate rispetto a quelle consentite dalle usuali tecniche di direct marketing. Siti semplici o siti complessi, dunque. Sia nella prima che nella seconda tipologia compaiono i primi tentativi di vendere beni di arredamento attraverso internet.

Ma ciò che osserviamo oggi sono solo i segnali deboli delle trasformazioni che la grande rete dispiegherà nella comunicazione e nell'interazione a distanza tra offerta e domanda di beni e servizi. L'impressione infatti è che stiamo leggendo solo il primo capitolo di una storia in gran parte ancora da scrivere. Oggi la diffidenza di molti produttori nasce dal fatto che il numero di potenziali frequentatori di un sito aziendale è molto limitato, soprattutto in Italia. Ma questo dato è in rapida evoluzione: basti osservare la facilità di socializzazione alle nuove tecnologie che dimostrano i bambini e i giovani rispetto alle classi di età più anziane. La diffidenza nasce anche dalla mancanza di conoscenza del nuovo strumento e delle sue potenzialità, associata ad una diffusa assenza di chiarezza su un punto: per comprendere come utilizzare al meglio internet, o più precisamente per costruire un'opportunità che potrà risultare importante in futuro ma difficilmente può garantire un ritorno nell'immediato, è necessario innanzitutto progettare una strategia di marketing!

Verifichiamo allora in cosa consistono i vantaggi in prospettiva di un approccio di marketing via internet.

¹⁵ Chiarvesio, Micelli, 2000.

Un software è sostanzialmente una macchina informativa: l'utilizzatore, sulla base di determinate procedure, può ottenere informazioni standard o anche informazioni personalizzate che presentano per lui un valore utile. La continua ricerca di sistemi sempre più ricchi di informazioni, sempre più amichevoli nell'uso, sempre più interattivi, integra progressivamente le funzioni dei siti: il visitatore può semplicemente leggere le informazioni ed eventualmente attivare transazioni su questa base informativa; ma può anche combinare informazioni ottenendo un pacchetto entro certi limiti personalizzato; può interrogare e ricevere informazioni secondo sequenze predeterminate o meno; può inviare informazioni o depositare nel sito quesiti e richieste che successivamente riceveranno una risposta; infine, può impegnarsi in azioni più complesse come la co-progettazione di un bene o di un servizio.

Le potenzialità di marketing interattivo sono dunque notevoli. Basterà un esempio, che si ricollega a quanto detto sul tema della virtualizzazione e della personalizzazione dei prodotti di arredamento. Si è visto come molte imprese del settore siano passate da una logica di modelli chiusi alla logica dei programmi di arredamento aperti, ossia a una strategia di prodotto che punta a dilatare l'offerta di varietà per rispondere meglio alle esigenze specifiche dei singoli clienti. Si è anche detto che il programma di arredamento è un'entità virtuale, che per concretizzarsi in soluzioni di arredo personalizzate richiede un processo di attivazione (servizio di personalizzazione) che si svolge a valle del produttore, nel punto vendita. Di conseguenza, è emerso il ruolo critico che, allo stato attuale, svolge il dettagliante. D'altra parte, nella prospettiva di internet, questo ruolo non è più scontato. Nel momento in cui tra produttore e consumatore si viene ad instaurare un collegamento diretto, si creano infatti le condizioni perché il dialogo tra le parti necessario a realizzare un'offerta personalizzata possa svilupparsi senza la presenza di un intermediario. Questo è lo scenario che potrebbe riservare un futuro ad alta densità di collegamenti telematici: uno scenario senza distributori, in quanto i luoghi fisici di contatto con il cliente non hanno più importanza. Anche in questo caso, come per la segmentazione, corre l'obbligo di un punto di domanda. In fondo stiamo cercando di intravedere il futuro e quando si fa questo tipo di operazione è preferibile, per dovere di onestà intellettuale, suggerire spunti di riflessione piuttosto che spacciare certezze non adeguatamente fondate.

Assumendo il ruolo del "difensore" del commercio, si potrebbe obiettare a chi ne sta prefigurando la scomparsa prossima ventura che il consumatore non può accontentarsi della varietà offerta da un solo produttore, per quanto grande possa essere tale varietà. In altri termini, rimane la necessità di garantire un servizio di presentazione della varietà tra marche, di selezione dell'assortimento commerciale, di orientamento del consumatore, che solo il dettagliante è in grado di svolgere. Ma anche questo vincolo potrebbe venire rimosso se più produttori con gamme complementari od orientate a segmenti distinti si accordano e organizzano in cooperazione un "negoziato virtuale", o delegano questo compito ad una società specializzata.

Le strade percorribili dai dettaglianti sono allora due:

- a. diventare essi stessi operatori di e-commerce (possibilità esplorabile anche in associazione alla gestione di superfici fisiche di vendita);
- b. trasformare il punto vendita in un medium interattivo, attraverso una combinazione efficace di allestimenti creativi e di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, una sperimentazione che qualche distributore ha intrapreso con coraggio.

L'idea di fondo che supporta la seconda strategia è che una soluzione di arredamento rappresenta un bene problematico - non tanto sul piano tecnologico quanto per il valore monetario e per i significati d'uso e simbolici del prodotto - e che il processo di acquisto di beni di arredamento può continuare ad avere una dimensione "fisica" se il processo stesso non si traduce in un lavoro frustrante per il consumatore ma in un'esperienza intelligente e gradevole. Su questa linea, le strategie del distributore e del produttore possono ritrovare un punto d'incontro. In effetti, l'analisi dei siti più innovativi costruiti da imprese di produzione del settore, come quello della Snaidero, segnalano la volontà non di superare lo stadio del commercio, ma di promuovere la propria offerta e al tempo stesso fornire al potenziale acquirente le informazioni e le conoscenze che gli consentono di gestire

al meglio il processo di acquisto. È evidente che, in questo modo, il distributore viene a perdere in parte il potere di condizionamento nei confronti del consumatore, un potere che peraltro sembra sopravvalutato, come si avrà modo di chiarire nella parte conclusiva del lavoro. Ma il punto su cui richiamare l'attenzione è un altro: se il produttore di beni che rimangono complessi si "avvicina" al consumatore, il distributore riceve uno stimolo ad innalzare la qualità delle azioni di comunicazione e dei servizi erogati nel punto vendita e a ricercare forme efficaci di interazione con i produttori che rientrano nell'assortimento commerciale.

In un celebre articolo scritto nel lontano 1960 Theodore Levitt ammoniva le imprese sui rischi di un orientamento al mercato affetto da miopia. Ricordava come gli industriali ferroviari americani avessero snobbato quei ridicoli giocattoloni su quattro ruote che iniziavano a percorrere le (inadeguate) strade del paese di fine ottocento. Pochi anni dopo Henry Ford avviava la prima fabbrica per la produzione di massa delle automobili. È questo l'unico errore che i distributori di mobili, come del resto di ogni altro settore, non devono commettere nei confronti di internet: pensare che si tratti solo di un giocattolo che dura il tempo di una stagione. In fondo, alla miopia si può porre rimedio con un buon paio di occhiali.

3. Relazioni di marketing nel sistema del valore dell'arredamento

Non è possibile pensare che i produttori e i distributori possano imboccare i difficili sentieri evolutivi che li attendono a prescindere l'uno dall'altro. La mancanza di un dialogo efficace tra questi due "mondi" rappresenta infatti un vero e proprio blocco evolutivo. In altri termini, la forma sostenibile di evoluzione competitiva del settore è in effetti la co-evoluzione dei sistemi dell'offerta e della distribuzione.

D'altra parte, i produttori e i dettaglianti non rappresentano gli unici attori del sistema del valore dell'arredamento. Pertanto, un ruolo fondamentale nell'evoluzione del settore può e deve essere svolto anche da altri soggetti: i subfornitori¹⁶, gli agenti di vendita, i designer¹⁷ e gli altri fornitori di servizi strategici (in particolare negli ambiti della consulenza di marketing, della qualità aziendale, del trasferimento di tecnologie), i consumatori.

Quest'ultima parte del lavoro prende in esame le relazioni del sistema del valore dell'arredamento che si dispiegano lungo il canale di marketing, reinterpretrandole in una prospettiva evolutiva. Il riferimento dell'analisi è il mercato italiano, ma le implicazioni sono di portata più ampia. Infatti, i produttori più consapevoli delle fonti del proprio vantaggio competitivo sono alla ricerca di un rapporto "virtuoso" tra internazionalizzazione e presidio del mercato domestico. L'impresa di produzione deve valorizzare l'interazione tra due vocazioni di mercato che altrimenti rimangono giustapposte e talvolta entrano in conflitto. E può conseguire questo scopo nella misura in cui riesce ad attivare un processo di apprendimento reciproco: ciò che si impara nel mercato nazionale serve per rafforzare la posizione competitiva nei mercati esteri e viceversa. È questa sinergia che offre una chance in più all'impresa, oltre l'immagine-ombrello del made in Italy. Non si deve a tal proposito ignorare il fatto che il vantaggio competitivo sui mercati internazionali delle imprese del made in Italy ha avuto tra le sue determinanti anche il confronto con la domanda domestica, nella logica della teoria porteriana del vantaggio competitivo delle nazioni¹⁸.

¹⁶ A fronte di processi produttivi caratterizzati da un'elevata divisione del lavoro tra le imprese di produzione, come tipicamente nei numerosi distretti mobiliari italiani.

¹⁷ Il design ha rappresentato un fattore di vantaggio competitivo e quindi una fonte di valore di notevole importanza per il settore italiano dell'arredamento, contribuendo in misura determinante alla crescita di questo settore e al suo successo internazionale. D'altra parte, in uno scenario competitivo ad elevata complessità, il design potrà continuare a rappresentare una significativa fonte di valore se intensifica il confronto, l'interazione comunicativa e la cooperazione con gli altri attori che animano il sistema o rete del valore dell'arredamento: Maffei, Zurlo, 2000.

¹⁸ Porter, 1990.

3.1 Verso una nuova configurazione dei rapporti industria-distribuzione

Un modo efficace per affrontare la complessità che caratterizza l'ambiente competitivo in cui si muovono i produttori e i distributori di mobili, per trasformare la complessità da minaccia in opportunità, è l'instaurarsi di rapporti collaborativi tra produttori e distributori, la sostituzione di un clima di rapporti orientato al conflitto con un clima di rapporti orientato alla cooperazione, vista come leva competitiva congiunta dei due partner del sistema del valore.

L'assenza di cooperazione tra industria e distribuzione, che rappresenta ancora la situazione prevalente nel settore del mobile in Italia, non è dovuta oggi alla mancanza di ragioni e contenuti validi per la cooperazione, o all'inadeguatezza delle tecnologie comunicative, ma discende dai limiti nella cultura strategica e di marketing degli attori: mai come oggi le debolezze culturali rappresentano, a tutti gli effetti, debolezze competitive.

Più nel dettaglio, perchè si creino e si mantengano nel tempo relazioni cooperative tra un produttore e i suoi clienti-distributori, sono necessarie alcune condizioni:

- simmetria nella consapevolezza strategica dei vantaggi della cooperazione. Si tratta di un requisito essenziale perché una relazione cooperativa possa essere avviata, tenendo conto che per cooperare è necessario innanzitutto “cominciare” a cooperare;
- costruzione di linguaggi che consentano la comunicazione tra i partner, nonché di canali comunicativi efficaci. La produzione di linguaggi adeguati è diventato un compito fondamentale del marketing, non solo nel rapporto con i consumatori, ma anche nei rapporti industria-distribuzione;
- disponibilità alla trasparenza informativa, come deterrente all'innescarsi di comportamenti opportunistici;
- disponibilità all'interazione comunicativa, al riconoscimento e al rispetto delle differenze, all'adattamento reciproco, in misura tanto maggiore quanto più avanzati sono gli obiettivi che si perseguono attraverso la cooperazione.

La cooperazione, quando consegue risultati positivi, produce una vera e propria risorsa competitiva (immateriale): la fiducia reciproca. La fiducia reciproca, al pari della fidelizzazione del consumatore, non può essere un dato di partenza, ma solo un risultato della relazione. D'altra parte, la presenza di fiducia riduce la probabilità che eventuali difficoltà nel rapporto si traducano in conflitti insanabili.

La cooperazione implica un impegno delle parti (commitment) non trascurabile, e l'impegno comporta ovviamente dei costi. Perché produttori e distributori dovrebbero sviluppare relazioni di tipo cooperativo, che comunque risultano più impegnative delle relazioni di tipo convenzionale? Quali sono i vantaggi della cooperazione in grado di sopravanzare l'impegno e i costi ad essa connessi? Perché i produttori dovrebbero abbandonare una politica distributiva di tipo intensivo, ancora dominante in particolare nella fascia media del mercato?¹⁹ Perché i distributori dovrebbero rinunciare a “tenersi le mani libere” nella scelta dei produttori da inserire nel proprio assortimento?

La risposta a questi quesiti costituisce un passaggio obbligato, in quanto - come si è detto - il rapporto cooperativo non può iniziare in condizioni di asimmetria dei partner potenziali per quanto riguarda la consapevolezza strategica dei vantaggi della cooperazione.

Volendo mantenere la distinzione tra punti di vista che comunque rimangono autonomi e assumendo innanzitutto la prospettiva del produttore, esistono almeno quattro buone ragioni per sviluppare relazioni cooperative nel canale di marketing.

Come si è visto prima, le strategie di prodotto delle imprese di produzione sono orientate all'incremento della varietà offerta, verso una sempre più spinta personalizzazione. Ma l'offerta di varietà si traduce in elemento di vantaggio competitivo se il sistema di preferenze del consumatore

¹⁹ Elevato numero di clienti-dettaglianti e basso fatturato medio per negozio servito.

assegna ad essa un valore utile. Ciò avviene se a questo fine si orientano in modo coerente i comportamenti dei diversi soggetti che compongono il sistema del valore del mobile. Con riguardo al comportamento dei dettaglianti, l'offerta di varietà dei produttori di mobili trova nel punto vendita un necessario e fondamentale momento di realizzazione, un "momento della verità"²⁰, sulla base dei servizi necessari a completare l'offerta di varietà nel punto vendita.

In secondo luogo, l'evoluzione competitiva del settore passa anche attraverso il passaggio dal concetto di qualità del prodotto-servizio al concetto di qualità aziendale (totale). Ad oggi, sono relativamente poche le imprese che hanno conseguito la certificazione secondo la normativa internazionale e ancora meno quelle che hanno colto nella loro pienezza le opportunità che il processo di certificazione offre di ripensare in profondità l'organizzazione e la strategia. Un programma aziendale di qualità totale (Total Quality Management) rappresenta un'innovazione complessa che impone all'impresa di confrontarsi con il problema della codificazione delle conoscenze sulla base di un sistema linguistico valido in ambito internazionale, coinvolge il prodotto in tutte le sue componenti (tangibili e intangibili) e l'organizzazione interna dell'impresa in tutte le sue parti e nei collegamenti tra le parti. Ma la qualità totale coinvolge anche i collegamenti del produttore con gli anelli a monte della sistema del valore (fornitori e subfornitori) e con gli anelli a valle (agenti, distributori, consumatori). Nel significato più compiuto, la qualità totale è qualità totale di canale.

Un discorso del tutto analogo può essere fatto per la strategia di differenziazione, ossia per i tentativi dei produttori di differenziare il sistema di offerta rispetto ai concorrenti in relazione ad alcune variabili ritenute importanti dai clienti finali. Nel settore dell'arredamento esiste un notevole scarto tra differenziazione ricercata e differenziazione effettivamente percepita dai consumatori, sia a causa dell'orientamento delle imprese di produzione a creare semplici "differenze" piuttosto che differenziazione in senso proprio, sia perché la sostenibilità di una strategia di differenziazione rinvia a un delicato problema di gestione dei rapporti con i soggetti che operano nella catena distributiva, nell'ambito di un coerente approccio di marketing da parte del produttore.

La quarta tesi a favore della cooperazione discende dal fatto che la personalizzazione, la qualità totale, la differenziazione non possono prescindere dal modo in cui vengono comunicate. La comunicazione diretta al consumatore deve risultare coerente con la comunicazione lungo il canale di marketing. Il processo di comunicazione non deve solo evitare punti di rottura nel canale, deve anche risultare circolare: i produttori informano e comunicano con i consumatori, i consumatori informano e comunicano con i produttori. Nuovamente, emerge il ruolo critico del distributore²¹.

In definitiva, senza l'integrazione comunicativa e la collaborazione dei distributori, i produttori rischiano di vedere vanificati gli sforzi profusi nelle politiche di mass customization, nei progetti di qualità e nelle strategie di differenziazione, di vedere distruggere negli stadi a valle del canale di marketing una parte del potenziale competitivo creato a monte.

Anche adottando il punto di vista del distributore, emergono ragioni di cooperazione nel canale di marketing. Infatti, l'offerta di varietà, la qualità totale e la differenziazione sono concetti che non riguardano solo il produttore, ma anche il distributore con riferimento al suo specifico "prodotto", ossia il servizio commerciale, rappresentabile a sua volta come un insieme di servizi elementari²².

La possibilità di differenziare il servizio commerciale nei confronti dei concorrenti, il sistema di qualità di un dettagliante, l'introduzione di innovazioni incrementali o di nuovi servizi, dipendono dai servizi che il produttore è in grado ed è disposto ad assicurare al commerciante. Il consumatore è orientato a richiedere soluzioni personalizzate e riconosce valore ai servizi che integrano l'acquisto del bene materiale: tempi di consegna, installazione, richieste di integrazioni,

²⁰ Normann, 1984.

²¹ Comboni, 1994.

²² Il sistema delle imprese distributrici di mobili in Italia è caratterizzato ancora da un basso livello di differenziazione al suo interno, anche se non mancano i segnali di un'evoluzione, come emerge da alcuni casi di distributori dinamici, i quali hanno investito in servizi innovativi al cliente e ripensato il punto vendita come contesto comunicativo complesso, ricco di informazioni utili, di messaggi fruibili e di stimoli.

sostituzioni, ecc. Ma queste opportunità sono destinate a rimanere inesplorate senza integrazione comunicativa e collaborazione tra distributori e produttori.

In definitiva, senza la collaborazione dei produttori, gli spazi di progettualità imprenditoriale del distributore si restringono notevolmente e, nel momento in cui i progetti vengono messi in campo, risulta elevata la probabilità di non poter rispettare le “promesse” fatte al cliente finale.

A partire da queste premesse, risulta possibile identificare diverse opportunità di collaborazione tra industria e distribuzione nel settore del mobile: dall’informazione/formazione dei produttori nei confronti dei dettaglianti sulle caratteristiche del sistema di offerta al ritorno informativo veicolabile da distributori che vengono a svolgere la funzione di “sensori” del mercato, dalle iniziative congiunte di comunicazione nel punto-vendita allo sviluppo di collegamenti telematici per la razionalizzazione del ciclo complessivo dell’ordine e il supporto ai servizi di progettazione personalizzata delle soluzioni di arredo²³.

Si vuole rimarcare il fatto che i dettaglianti possono anche svolgere l’importante funzione di sensori del mercato, se da un lato essi si attrezzano in tal senso (imparando a raccogliere, codificare ed organizzare la gran mole di informazioni che comunque i contatti con i consumatori incorporano) e dall’altro i produttori riconoscono questa potenzialità insita nei loro partner commerciali²⁴. Anche gli agenti di vendita rappresentano una fonte informativa di grande valore²⁵. Ripensando le relazioni con gli agenti e i dettaglianti, i produttori possono pertanto potenziare quella capacità di market sensing²⁶ di cui oggi difettano.

In definitiva, lo spazio della cooperazione è multidimensionale e attende solo di venire esplorato con maggiore decisione dai produttori e dai distributori.

3.2 Nel sistema del valore dell’arredamento comanda il consumatore

Tra le molte informazioni interessanti contenute nella ricerca sul processo d’acquisto dei mobili delle famiglie italiane, realizzata nel 1999 dallo Csil di Milano per Federmobili, alcune assumono un rilievo notevole nell’ambito della nostra riflessione. Ci si riferisce precisamente ai seguenti fatti rilevati dall’indagine, che ha coinvolto 1.200 acquirenti di mobili per la casa:

1. una esigua minoranza dei consumatori intervistati, poco più del 10%, aveva in mente una marca precisa prima di effettuare l’acquisto;
2. una percentuale non trascurabile (27%) dei pochi acquirenti che nella fase di preacquisto avevano già formulato un’opzione sulla marca, ha poi acquistato mobili di un’altra marca;
3. la maggioranza assoluta dei consumatori (63%) visita più di un negozio prima di effettuare l’acquisto, un quarto circa ne visita addirittura quattro o più;
4. la fedeltà al punto vendita non risulta elevata, se più della metà dei soggetti intervistati ha dichiarato di non avere avuto precedenti esperienze di acquisto nel negozio in cui ha effettuato l’ultimo acquisto di mobili;
5. la quasi totalità dei consumatori intervistati (93%) si è dichiarata pienamente soddisfatta dell’acquisto effettuato e, tra i pochi insoddisfatti, i problemi che hanno il rilievo prioritario sono rappresentati dalla scarsa professionalità nel montaggio e dai ritardi nella consegna;

²³ Grandinetti, Pilotti, Zaghi, 1994.

²⁴ Lojacono, 2001.

²⁵ Diversi osservatori riconoscono nell’agente di vendita l’anello debole del canale di marketing. La critica è sintetizzabile nel margine troppo elevato trattenuto dall’intermediazione, a fronte di un basso valore aggiunto dalle prestazioni fornite. Vista l’insostituibilità quasi unanimemente riconosciuta (almeno per ora) dell’agente, i produttori più evoluti hanno imboccato la strada giusta: cercare di promuovere l’evoluzione qualitativa dell’agente, rispetto allo stato di mero raccoglitore di ordini. Tale evoluzione comporta comunque un notevole salto di professionalità, visti i compiti che il “nuovo” agente dovrebbe saper svolgere: sul piano della gestione del rapporto con il cliente, della comunicazione delle caratteristiche differenziali dell’offerta, del veicolamento delle informazioni di ritorno.

²⁶ Che rappresenta una competenza distintiva delle organizzazioni market-driven: Day, 1994.

6. sulla scelta di acquistare un determinato prodotto in un determinato negozio pesano in modo uguale parametri riferibili al prodotto per come concepito e realizzato dal produttore e parametri riferibili al servizio commerciale per come concepito e realizzato dal dettagliante.

I primi due fatti, in assenza degli altri, porterebbero ad affermare che nel canale distributivo il potere è nelle mani del distributore al dettaglio: l'acquirente potenziale entra nel negozio per completare il processo cognitivo che precede la decisione di acquisto e lo completa sulla base di quello che vede, legge e soprattutto ascolta dagli addetti alla vendita. Ne discende che per i produttori di beni di arredamento, la strategia di demand pull, tipicamente basata sulla comunicazione diretta al consumatore, difficilmente riesce a raggiungere alti livelli di efficienza (in rapporto ai costi sostenuti) e di efficacia (con riferimento agli obiettivi di vendita programmati).

A raffreddare l'entusiasmo dei commercianti per il potere che i consumatori assegnano loro nel momento in cui entrano nei negozi senza idee precise sulle marche da acquistare, ci pensano i consumatori stessi: ridistribuendo il potere tra più dettaglianti, lungo la sequenza di acquisti che costella la vita di ciascun individuo ed anche nell'ambito di un singolo processo di acquisto.

Si potrebbe giungere alla conclusione che il consumatore non ha idee molto precise, non solo in riferimento alla marca da scegliere, ma anche al punto vendita in cui effettuare l'acquisto. Un consumatore "semplice", dunque? Esattamente il contrario. L'acquirente le idee precise se le vuole formare in autonomia e si prende tutto il tempo necessario, osservando e ascoltando una pluralità di fonti: un primo negoziante, un secondo, e certamente anche altri soggetti (un conoscente che ha appena effettuato un acquisto analogo, l'amico architetto, ecc.). Per questo, il vero potere nel canale distributivo dell'arredamento è nelle mani, o meglio nella mente, del consumatore. Non sorprende allora l'indice elevato di customer satisfaction: in qualche misura, il consumatore sta anche giudicando se stesso.

Alla base della "mobilità" del consumatore vi possono essere diverse spiegazioni. L'acquisto di mobili ha una limitata frequenza nel ciclo di vita di una famiglia e, con ogni probabilità, i distributori non fanno molto per mantenere un canale di interazione con chi ha effettuato un acquisto presso il loro negozio: da qui l'infedeltà all'insegna commerciale. Molte superfici di vendita non sono ancora dei luoghi idonei per attivare e risolvere il processo cognitivo del consumatore: da qui la visita di più negozi.

Ma vi è anche una spiegazione più profonda, più strutturale, che si comprende se sostituiamo per un momento il termine "canale distributivo" con quello di "sistema del valore". Il consumatore-utilizzatore svolge sempre alcune attività generatrici di valore, in misura tanto più intensa quanto più problematico è il processo di acquisto. E l'acquisto di mobili (in particolare di un sistema di arredamento) è sicuramente un evento complesso: non solo per il valore monetario medio degli acquisti in oggetto e per la dimensione affettiva e simbolica che accompagna questo tipo di acquisti, ma anche e forse soprattutto per l'importanza che l'abitazione e i suoi spazi hanno nella vita delle famiglie, in particolare delle famiglie italiane. Tra le attività generatrici di valore rientra, ad esempio, l'attività di acquisizione ed elaborazione delle informazioni nella fase di preacquisto, ma anche la ricerca della collocazione ottimale dei mobili acquistati, il pensare a che tipo di mobile potrebbe completare e valorizzare quelli già posseduti, ed altro ancora.

Che fare allora, per non cadere nella desolata constatazione che il mercato italiano, a confronto con altri paesi, è troppo "difficile" dal lato della domanda? È proprio l'ultimo dei dati citati dall'indagine Csil-Federmobili a indicare un punto di partenza: da esso infatti emerge, in modo non equivocabile, che nella percezione dei consumatori il lavoro del produttore per creare valore si fonde con quello del distributore.

Riferimenti bibliografici

CASARIN F. (1990), *La segmentazione del mercato dei beni di consumo*, Cedam, Padova.

- CHIARVESIO M., MICELLI S. (2000), *Reti e nuove tecnologie nei distretti industriali del Nord Est. I risultati dell'Osservatorio Tedis*, in MICELLI S., DI MARIA E. (a cura di), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano.
- COMBONI G. (1994), *La comunicazione di impresa nel settore mobili/arredamento*, in FIOCCA R. (a cura di), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano.
- CORÒ G., GRANDINETTI R. (1999), *Evolutionary Patterns of Italian Industrial Districts*, in "Human Systems Management", n. 2.
- CSIL (1999), *Il processo d'acquisto dei mobili delle famiglie italiane*, Osservatorio Annuale Federmobili, Milano.
- DAY G.S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, in "Journal of Marketing", october.
- GRANDINETTI R. (1993), *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etaslibri, Milano.
- GRANDINETTI R. (1994), *Marketing dei servizi e marketing dei beni: dalla specializzazione all'integrazione*, in "Economia e Diritto del Terziario", n. 2.
- GRANDINETTI R. (1999) (a cura di), *Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo*, Cedam, Padova.
- GRANDINETTI R., PILOTTI L., ZAGHI K. (1994), *I rapporti industria-distribuzione nel settore del mobile in Italia e in Europa. Conflitto, collaborazione, interazione*, Giappichelli, Torino.
- GUERRA P. (1998), *I sistemi produttivi mobiliari del Livenza e del Quartier del Piave*, in CORÒ G., RULLANI E. (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.
- KAUFMANN P., CRISTINI G. (1991), *Innovazione di prodotto ed innovazione distributiva nel settore del mobile: il caso Ikea*, in "Trade Marketing", n. 2.
- LEVITT T. (1960), *Marketing Myopia*, in "Harvard Business Review", july-august.
- LOJACONO G. (2001), *Le imprese del sistema arredamento. Strategie di design, prodotto e distribuzione*, Etas, Milano.
- MAFFEI S., ZURLO F. (2000), *Design e competenza: un'analisi del caso italiano*, Poli.design, Milano.
- NORMANN R. (1984), *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley, Chichester.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, Chichester.
- PINE B.J. II (1993), *Mass Customization. The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston.

PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

RISPOLI M., TAMMA M. (1992), *Beni e servizi, cioè prodotti*, in “Sinergie”, n. 29.

VARALDO R., LEGRENZI P. (1992), *La comunicazione nella società post-industriale*, in “Micro & Macro Marketing”, n. 1.

WEBSTER F.E. jr. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, in “Journal of Marketing”, october.

WEBSTER F.E. jr. (1994), *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, Wiley, New York.