



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**IL NUOVO RUOLO DELL'E-COMMERCE NEL DISTRETTO DEL**  
**MOBILE LIVENZA**  
***THE NEW ROLE OF E-COMMERCE IN THE FURNITURE***  
***DISTRICT LIVENZA***

Relatore:  
Prof. BELUSSI FIORENZA

Laureando:  
SIMEONI AMBRA

Anno Accademico 2015-2016

*'Alla mia famiglia,  
ad Alessio per il costante sostegno,  
ma soprattutto a me stessa'*

## **INDICE:**

- 1. INTRODUZIONE:**  
**Il design in Italia dal Novecento ad oggi**
  
- 2. IL DISTRETTO DEL MOBILE LIVENZA**  
**Localizzazione e sviluppo del distretto del mobile Livenza**  
**Specializzazione produttiva, segmentazione e il ruolo delle esportazioni**
  
- 3. MODELLI ORGANIZZATIVI DELLA DISTRIBUZIONE**  
**Analisi dell'ambiente competitivo**  
**I canali distributivi**
  
- 4. IL CASO VALITALIA**
  
- 5. CONCLUSIONI**
  
- 6. BIBLIOGRAFIA**

## 1. INTRODUZIONE

### **Il design in Italia dal Novecento ad oggi**

All'inizio del XX secolo, l'Italia era un paese sostanzialmente arretrato: le prime macchine a vapore erano state introdotte nelle fabbriche tessili intorno al 1860, ma l'economia del Paese rimase prevalentemente agricola fino al 1910. Lo stile più diffuso all'epoca era il Liberty, il quale solo teoricamente concepiva la produzione in serie. Non si poteva parlare ancora di industrial design, anche se l'industria del mobile era stata una delle prime a comparire in Italia, posizionata principalmente nella zona della Brianza. I ritardi nello sviluppo italiano possono essere ricercati in un forte peso della tradizione, che ha causato un rallentamento dell'innovazione. Il primo tentativo di adeguarsi a livello europeo avvenne nel 1902 con l'Esposizione Internazionale di Arti Decorative di Torino, la quale aveva come scopo quello di proporre arredi di carattere pratico e industriale, adatti a tutte le case. Oggetti di metallo, ceramica e vetro, erano stati ideati per una produzione in serie, mentre i mobili erano ancora pensati per essere dei pezzi unici; nel loro caso la progettazione avveniva su modelli in scala reale e realizzati per mano di artigiani. Data la grande attenzione al gusto mostrata nei primi anni del 1900, venne coniato il termine protodesign, espresso principalmente dalle opere di tipo Futurista: considerato il primo movimento d'avanguardia, nato da una contestazione a livello politico, culturale e sociale che riuscì a raggiungere anche i ceti minori. Il campo dell'arredo in questo periodo prediligeva un dinamismo che si esprimeva nei mobili caratterizzati dall'uso di forme pittoriche, colori vivaci e realizzati con tecniche ad incastro. Lo scopo delle opere era quello di provocare, come dimostra l'affermazione di Cangiullo in un testo chiamato Roma Futurista del 1920: 'I miei mobili saranno parlanti, allegri e non vi romperanno le scatole'; 'Io trovo giusto che le tavole dei wagons restaurant siano statiche perché fanno parte di un ambiente abbastanza dinamico'. I principali esponenti di questo stile, Balla e Depero, riuscirono ad ottenere riconoscimenti a livello internazionale all'Esposizione Universale di Parigi del 1925, presentando mobili originali ed eleganti che solo la macchina poteva realizzare, poiché la lavorazione a mano creava superfici meno lisce e irregolari. Dati dell'epoca registrano che la produzione tessile triplicò tra 1900 e il 1912, quella del ferro e dell'acciaio arrivò a toccare il milione di tonnellate nello stesso arco di tempo.

I primi vent'anni del Novecento, furono poi caratterizzati dall'Art Déco, capace di creare un linguaggio comune tra vecchio e nuovo continente. L'arredo del periodo predilige forme rigide e una linea spezzata, la quale viene mescolata con quella curva e rettilinea, le credenze e i cassettoni sono di piccole dimensioni: alternano ante in legno e in vetro con spazi vuoti e

gli armadi ricoprono intere pareti. I materiali più utilizzati diventano le lacche, i legni esotici e le impellicciature. L'area della Brianza si afferma come punto produttivo principale del mobile, diventando luogo di espressione del gusto fino agli anni Trenta. Parallelamente all'Art Déco, convivevano tra loro diversi movimenti: lo stile Novecento, era molto apprezzato in ambito fascista per le sue produzioni costose e rivolte ad un pubblico altolocato, il Concretismo era definito tale, non solo per la realizzazione di opere tangibili, ma per l'esistenza di un progetto a posteriori, il Razionalismo Discreto privilegiava materiali come l'argento, l'ebano, il legno di palma, la pelle di foca, la seta, la perla, l'oro, il vetro e il fustagno. Il mobile diventa oggetto di lusso necessario e verrà collocato dai designer all'interno di vari ambienti, in modo da migliorare la comunicazione con il pubblico. Milano sarà eletta capitale del design, con lo scopo di differenziarsi dall'artigianato esaltando la funzione del prodotto, Roma, capitale dell'architettura, avrà come compito quello di utilizzare nuove tecnologie e trovare nuove destinazioni d'uso.

Durante il periodo Fascista nascono tendenze opposte, il punto focale diventa l'arredamento per una casa di affitto media, i mobili sono modulari e rispondono a diverse funzioni, si utilizzano materiali poveri e linee pulite. All'interno degli uffici del 'Popolo d'Italia', organo del partito, l'arredo era molto semplice e composto principalmente da metallo e vetro. Questo tipo di mobilio sarà poi molto utilizzato per l'arredamento da ufficio e rappresenterà in pieno ciò che verrà chiamato Razionalismo Fascista. Di molti pezzi venne richiesta la produzione in serie, tanto che la Federazione Nazionale Fascista dell'Industria del Legno, in uno studio del 1935, indicava la presenza in Italia di 1472 fabbriche, per un totale di 21.799 operai. Le imprese erano di piccola, media e grande dimensione, prevalentemente concentrate nella zona della Brianza. Torino era considerata prima città per la produzione del mobile di lusso, il Trentino per quello in metallo e Venezia era prima per i mobili laccati. Il Nord Italia era avvantaggiato in questo tipo di lavorazione per due motivi principali: in primo luogo era un ambiente favorevole per la produzione di tipo quantitativo e in secondo luogo poteva essere facilmente applicata una correzione d'indirizzo produttivo. Il campo del mobile venne rivoluzionato anche grazie all'utilizzo di un nuovo materiale: la plastica. Essa presentava notevoli vantaggi nella lavorazione, in quanto era facilmente plasmabile e venne introdotta per sostituire prodotti di prima necessità come le gomme e le soles di scarpa. Con il dopoguerra iniziò ad essere utilizzata anche nella grande industria. Ne esistevano sostanzialmente di due tipi: le termoplastiche conservavano la loro forma a caldo, mentre le termoindurenti si indurivano con il calore o una forte pressione.

Mentre tra il 1945 e il 1963 i prodotti di arredo vennero realizzati con ferro, legno e imbottiture tramite un lavoro ancora molto vicino all'artigianato, negli anni Sessanta lo sviluppo delle imprese della plastica, la fecero diventare il materiale più usato nell'ambito del design, sia per i suoi vantaggi tecnici, che per il messaggio di libertà, uguaglianza e democrazia che proponeva. Vennero sviluppati nuovi materiali come il polivinile, il nylon, il poliestere e il polietilene, tanto che nel 1948 furono lanciati per la prima volta sul mercato i sostituti dei secchi in latta: le bacinelle in polietilene. La plastica con i suoi vantaggi, iniziò ad essere apprezzata su più larga scala. Gli anni Cinquanta, sono gli anni del dopoguerra, in cui l'Italia deve fare i conti con un clima culturalmente e politicamente problematico, collaborando con un'Europa che per risollevarsi promuoveva la logica della produzione, ponendo al centro la fabbrica e non il mercato, l'operaio e non il consumatore. L'esempio americano ebbe una grande importanza, non solo per l'organizzazione dell'industria, ma anche per l'acquisizione del know-how tecnologico. Le imprese iniziarono ad apprendere che per creare innovazione, era necessario collegare il progetto, la produzione, la vendita e il consumo e non considerarli momenti separati come aveva fatto il design fino a quel momento. Il dopoguerra diventerà così un periodo di sperimentazione, di grandi creazioni e farà nascere una nuova modernità: nel 1945 compare la prima Vespa lanciata dalla casa Piaggio, nel 1957 viene prodotta la prima Fiat 500, degna rappresentante di uno stile italiano intramontabile. Per quanto riguarda l'arredo, nel 1946 all'interno del Palazzo della Triennale a Milano, vennero proposti tipi di allestimento a basso prezzo e componibili per case semplici. Come in ogni altro periodo storico, a questo tipo produzione base, se ne opponeva una di tipo elitario creata da Azucena, la quale stravolgeva il progetto di un'arte per tutti. Oggi dopo più di sessant'anni, grazie al gusto che prende in riferimento temi del passato, accostandoli però a materiali nuovi come la lacca, l'ottone, ricercando inoltre brillantezza, trasparenza e forme originali, Azucena è riuscita a creare uno stile resistente al tempo e alle mode.

Gli anni Sessanta rappresenteranno in pieno queste contraddizioni: non saranno caratterizzati da uno stile unitario, ma da continue riprese dal passato e anticipazioni del futuro. Dall'America arrivò il modello della 'assembled kitchen', ossia mobili attrezzati propriamente per la cucina. Questo tema fu spinto proprio dal periodo storico, dal femminismo, dalla volontà di ridurre il personale di servizio e dal voler sfruttare lo spazio in modo intelligente. La cucina presentava ampi piani di lavoro, sotto dei quali si trovano mobili bassi per le provviste, mentre alle pareti erano sospesi mobili alti, per bicchieri e stoviglie. Anche in Europa si studiava l'organizzazione della cucina media, in ritardo però di quindici anni rispetto alla modernità Made in Usa. Le si dà una forma ad U per permettere alla massaia di avere tutto a disposizione su uno stesso piano; il tavolo da lavoro era posto vicino alla finestra

per godere della massima luminosità. Questi sono senza dubbio gli anni del boom economico, di una nuova vitalità produttiva e nuova voglia di sperimentare e creare. Degno di nota fu il caso della Olivetti, specializzata nella produzione di macchine da scrivere, alle quali era stata dedicata una mostra a New York nel 1952. Olivetti ideò lo stile degli arredi per ufficio: egli stesso si occupò di progettarli e arreararli, costruì case e diede la possibilità ai suoi collaboratori di studiare, dando vita al primo esempio di corporate design. Altra eccellenza italiana degna di nota è La Rinascente, nata nel 1917, esempio italiano di stores, il quale vendeva prodotti d'abbigliamento e d'arredamento di alta qualità, ma al giusto prezzo. Lo scopo principale era quello di fornire oggetti di ottimo gusto e realizzati con attenzione, come accadeva nei grandi magazzini di Parigi. In questi anni La Rinascente era impegnata anche in campo culturale attraverso il premio 'Compasso d'Oro', conferito per la prima volta nel 1954 ai prodotti di migliore qualità, unici per tecnica produttiva, stile, funzione, materiale e gusto. Alla fine degli anni Sessanta il settore dell'arredo subì una battuta d'arresto a causa della conservazione del carattere elitario dei prodotti, del fallimento del binomio quantità-qualità, della mancata pianificazione delle risorse e dell'assenza di tecnologie. Da circa dieci anni era cambiato il rapporto tra domanda e offerta del prodotto artistico: per risollevare questa situazione era necessaria un'arte utile, chiamata in Italia Arte Povera, poiché gli oggetti realizzati secondo questo stile utilizzavano materiali come il giunco, il vimini e la canna d'India.

Intorno al 1966 in America nacque un movimento che aveva come obiettivo principale la battaglia contro lo spreco. Era infatti presente sul mercato un'offerta che superava la domanda, non solo nel campo del design, ma anche in quello della moda, del cibo e dell'architettura. L'attenzione venne spostata sul consumo, sulla richiesta del pubblico, in modo da produrre ciò che era necessario ed evitare così inutili sprechi. Al design erano state affidate tre funzioni: ridimensionarsi all'interno del disegno di ambienti domestici, ritrovare una connessione con il gusto del pubblico e contribuire a migliorare gli ambienti e la qualità della vita. Gli arredi presentavano una forma semplice, il materiale privilegiato era ancora una volta la plastica e in particolare il poliuretano, il quale con la sua natura schiumosa permetteva di creare strutture che si autosostenevano. Dato il basso costo di realizzazione, questi oggetti vennero utilizzati per arredare bar e stabilimenti balneari. Dopo aver definito il nuovo compito del design, di conseguenza anche il designer aveva un nuovo ruolo: il suo disegno doveva contribuire allo sviluppo di istituzioni sociali, economiche e tecnologiche. Iniziò a lavorare su commissione per la produzione di prodotti standard destinati all'uso collettivo, su ordine del ministero dell'Educazione.

I designer italiani più giovani, in questi anni si spostarono a Milano, per iniziare una contestazione contro l'industria. Le loro opere volevano rinnovare l'immagine del mobile contemporaneo utilizzando nuovi materiali come lamiere, moquette e lampade al neon, secondo lo stile del Radical Design. New York lo celebrerà nel 1972 con una mostra dedicata, avente come tema gli ambienti mobili, ad esempio case espandibili e ambienti multiuso. La vendita verrà rivalutata, la domanda e il consumo diverranno parametri di cui dover tener conto per il successo di un prodotto. Grazie alla grande crescita economica degli anni Ottanta, la visione verso il futuro ritorna ad essere positiva, l'introduzione di nuovi materiali super leggeri come la fibra di carbonio, scatenerà una riflessione sul nuovo successo degli oggetti a gran contenuto tecnico, in un mercato ormai saturo di prodotti estetici.

Gli anni Novanta saranno invece segnati da uno stile ludico: molti infatti erano i sostenitori dell'idea che solo attraverso il gioco si poteva arrivare alla conoscenza. Nascono dei mobili brevettati come poltrone per invalidi, divani letto e letti che per economizzare lo spazio, si trasformano in scrivanie o armadi, diventando così oggetti dinamici attraverso l'uso di un collegamento meccanico. Un cambiamento avviene anche nella sfera di vendita del prodotto: con l'introduzione dei servizi si induce il consumatore all'acquisto e al possesso. E' possibile così stabilire una connessione, un ponte, tra impresa e compratore, permettendogli di essere accompagnato durante tutta la vita del prodotto. Creare un plusvalore tramite i servizi, facendo vivere una vera propria esperienza al cliente, rappresentava l'unica via di uscita per battere i concorrenti.

Per concludere, questa breve analisi sulla storia degli stili che in Italia hanno caratterizzato un intero secolo, influenzando in maniera importante il settore del mobile oggetto di analisi, è necessario prendere in considerazione lo stile usa-e-getta, tipico anche dei nostri giorni. Oggetti semplici, economici, che una volta utilizzati vengono gettati. La critica rivolta verso questo stile, si è divisa in due parti: da un lato, vista la scarsa tendenza alla loro conservazione, sono considerati responsabili dell'aumento degli sprechi, dell'inquinamento e del sorgere di nuove discariche per consentirne lo smaltimento, oltre al fatto di essere prodotti di bassa qualità. L'altra parte della critica dà invece merito agli oggetti usa-e-getta di aver creato strumenti utili nel campo chirurgico e farmaceutico, i quali hanno permesso di migliorare le condizioni igieniche. Il design si è avvicinato anche a questo tipo di prodotti tipicamente anonimo, non per promuoverne la conservazione, ma per migliorare la breve esperienza d'uso del consumatore. L'usa-e-getta, come tutti gli stili del passato, rispecchia perfettamente l'epoca in cui si è sviluppato: oggi le industrie per sopravvivere hanno la necessità di produrre: nasce il bisogno di incentivare la domanda e di conseguenza il



consumo. Ecco perché, in ogni settore, vengono pensati articoli che abbiano un ciclo di vita breve, oppure che presentano una data di scadenza. L'alternativa a questo tipo di produzione sarebbe un grande tasso di disoccupazione, che manderebbe in crisi l'economia moderna.

## **2. IL DISTRETTO DEL MOBILE LIVENZA**

### **Localizzazione e sviluppo del distretto del mobile Livenza**

Esaminati i vari stili che hanno influenzato il design italiano nell'arco di un secolo, si può meglio comprendere il motivo dello sviluppo di numerosi distretti nel settore del mobile. Dopo quello milanese, il distretto del mobile Livenza, è il secondo per importanza in Italia. Localizzato tra le regioni Friuli Venezia Giulia e Veneto, comprende nella provincia di Pordenone i comuni di Azzano Decimo, Brugnera, Budoia, Caneva, Chions, Fontanafredda, Pasiano di Pordenone, Polcenigo, Prata di Pordenone, Pravidomini e Sacile, mentre nella provincia di Treviso comprende il sistema locale di Oderzo con i comuni di Chiarano, Cimadolmo, Fontanelle, Gorgo al Monticano, Mansuè, Meduna di Livenza, Motta di Livenza, Ormelle, Ponte di Piave, Portobuffolè, Salgareda, San Polo di Piave e i comuni confinanti di Gaiarine, Godega, Orsago, Cordignano, Codognè e Cessalto. Al sistema distrettuale è agganciata anche l'area produttiva di Quartier di Piave e il sistema locale di Pieve di Soligo. Tutti questi comuni sono situati nelle vicinanze del fiume Livenza, in un'area pianeggiante che ha sempre favorito economicamente agricoltura, trasporti e commercio. Anche la configurazione urbanistica, caratterizzata da una rete di piccoli e medi centri abitati, la distribuzione delle industrie nel territorio e la struttura sociale, hanno permesso lo sviluppo del distretto in quest'area, individuata dalla Legge Regionale 27/199 e dalla delibera della Giunta Regionale n. 457 del 3 Marzo 2000.

Un'organizzazione produttiva di questo tipo non nasce improvvisamente, ma è frutto della storia del territorio, della sua evoluzione e della composizione sociale. Intorno agli anni Cinquanta, la zona era abitata principalmente da artigiani, i quali spinti da alcuni fattori esogeni come un aumento della domanda di rinnovo delle abitazioni e il progresso tecnico, che ha permesso di introdurre nuovi materiali e nuove tecnologie, hanno iniziato a specializzarsi nella produzione di arredi. La diffusione delle aziende è avvenuta in due direzioni: da un lato la trasformazione delle botteghe artigiane in mobilifici industriali, dall'altro la nascita dal nulla di nuove imprese. Proprio da questi primi tentativi di operare nel settore, si è potuto costruire un esempio utile per il futuro. Non tutte le esperienze sono state

positive, in quanto alcune aziende non hanno saputo avviare un processo di trasformazione o rispondere alla varietà della domanda che gli veniva proposta. Proprio questi fallimenti sono stati la base su cui sono nate nuove attività, permettendo di creare un bagaglio culturale necessario al successivo sviluppo del distretto. Diversamente dall'area della Brianza, la quale presentava realtà produttive che già facevano presagire un successo rilevante nel settore, le imprese pioniere nella zona del Livigno hanno saputo sfruttare la sempre crescente domanda di mobili, favorendo il processo di spill-over produttivo e potendo contare su un'offerta di lavoro a basso costo. Dopo circa un ventennio le esigenze dei mobilifici trovarono risposta nel contesto sociale, dando inizio al successo del sistema locale. Gli anni Settanta videro però un arresto della domanda del mercato interno: il distretto si trovò di fronte ad una crisi mai affrontata prima e per superarla aveva bisogno di individuare una nuova fonte d'innovazione e un nuovo segmento di mercato da ricoprire, doveva crearsi sostanzialmente una nuova domanda. Una delle prime soluzioni adottate fu quella del decentramento produttivo, caratterizzato dalla scomposizione del ciclo produttivo e dalla specializzazione in senso verticale delle imprese. Tale fenomeno ha causato una ristrutturazione interna dei mobilifici e della catena del valore, promuovendo una crescente divisione del lavoro tra azienda e subfornitori. L'area permetteva uno scambio di informazioni e conoscenze molto rapido, data l'assenza di figure imprenditoriali fortemente qualificate. Ex dipendenti dei mobilifici si staccarono per dare vita a imprese proprie, specializzate nella produzione di un unico componente come ante, cassetti e semilavorati, o in una particolare fase di lavorazione. I mobilifici potevano così mantenere saldo il controllo aziendale, il rapporto con il territorio e una certa flessibilità produttiva. Questo è il periodo in cui si forma il vero e proprio distretto, basato su imprese specializzate in fasi particolari della produzione che intrattenevano strette relazioni tra di loro. Durante la seconda metà degli anni Settanta inizia un processo di internazionalizzazione principalmente verso la Germania e la Francia. Il mercato estero rappresentava una nuova opportunità di sviluppo, visto che la contrazione della domanda interna aveva causato un cambiamento del sistema competitivo a cui le imprese erano abituate fino a quel momento. Tutto ciò stava a significare che le aziende dovevano rivedere la loro strategia e organizzazione produttiva, per affrontare un ulteriore cambiamento della domanda, diventata sempre più complessa e articolata, poiché i consumatori erano alla ricerca di un tipo di arredamento duraturo che valesse l'investimento realizzato. L'attenzione ora si era spostata sulla qualità del prodotto, ricercando un rapporto qualità/prezzo soddisfacente. In questi anni migliorano le tecnologie produttive, grazie all'inserimento dei sistemi di verniciatura, al controllo della lavorazione del pannello e all'introduzione di programmi di progettazione. Le innovazioni hanno permesso al distretto di consolidare i rapporti con il mercato estero, in

particolare con quello europeo, statunitense, dell'est asiatico. Negli ultimi anni anche la Russia si è inserita tra i mercati con più alta richiesta di prodotti locali, offrendo al distretto nuove opportunità di sviluppo. L'espansione verso queste aree non aveva un'importanza solamente economica, ma l'adattamento delle strategie imprenditoriali sottolineava la capacità delle imprese del distretto di far fronte a una domanda proveniente da paesi con culture e richieste diverse da quelle italiane.

Gli anni Ottanta e Novanta, rappresentano la fase della transazione evolutiva. Il distretto viene sottoposto alla pressione di diversi fattori come un modesto tasso di crescita della domanda interna, la globalizzazione dell'economia, l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che hanno dato vita a nuove minacce e opportunità. Tutte queste forze hanno contribuito all'aumentare della complessità dell'ambiente competitivo: le imprese hanno saputo reagire positivamente alle sollecitazioni esterne, dimostrando una buona capacità di trarre vantaggio dalle nuove soluzioni tecnologiche, favorendo la produzione di mobili di buona qualità a prezzi competitivi. Inoltre sono passate da una produzione 'to stock' a una 'to order', tramite l'adozione di un sistema 'assemble to order', che prevedeva la produzione per il magazzino dei semilavorati e componenti base dei mobili, i quali vengono montati dopo che l'ordine è stato ricevuto dal cliente. Il distretto in questi anni presta ancora poca attenzione alle politiche di marketing, concentrandosi principalmente sull'organizzazione produttiva per riuscire a mantenere i vantaggi competitivi.

### **Specializzazione produttiva, segmentazione e il ruolo delle esportazioni**

Il successo del distretto è dovuto principalmente a una specializzazione produttiva che ricopre tutti i comparti del settore: la produzione di mobili imbottiti e dell'arredo bagno risulta ancora meno pronunciata rispetto alle altre, anche se negli ultimi anni ha subito notevoli aumenti. L'industria dell'area Livenza produce principalmente mobili da cucina, per l'area giorno, l'area notte e per l'ufficio. Il distretto comprende 914 imprese per un totale di 11.650 addetti. Le aziende hanno una dimensione elevata rispetto alla media nazionale, offrendo impiego a più addetti anche del distretto della Brianza, primo per importanza nazionale. Il 60% di esse si occupa della produzione di mobili finiti, mentre il 40% produce componenti. Nell'area trevigiana l'incidenza del settore legno-arredo è del 57% rispetto agli altri settori, con una presenza di dipendenti del 71%, mentre nell'area pordenonese, l'incidenza del settore è del 66%, con il 79% di dipendenti impiegati. I dati forniscono un quadro chiaro sull'importanza del distretto per l'economia locale, in quanto assorbe gran parte della popolazione lavorativa.

La produzione include una gamma ampia e completa di prodotti per l'arredamento che va dalle cucine componibili, alle camere, camerette, mobili per il soggiorno, mobili per ufficio e arredo bagno. Questo tipo di portafoglio prodotti è frutto di un processo di diversificazione che ha permesso di affiancare alla linea tradizionale di offerta di mobili per la casa, anche quella destinata ad arredare altri ambienti. Il 22,4% delle imprese commercializza e produce insieme sia mobili per la zona giorno che per la zona notte, in quanto sono presenti maggiori vantaggi nella produzione congiunta di questi arredi rispetto alle altre tipologie di prodotto.

Segmentare il mercato significa riconoscere la presenza di diverse domande da parte del consumatore, le imprese devono poi decidere quali segmenti ricoprire per progettare prodotti e azioni marketing specifiche. Gli acquirenti percepiscono il prodotto come un insieme di attributi tangibili e intangibili che generano benefici. Gli attributi tangibili includono le caratteristiche fisiche del prodotto, il prezzo, il design, il packaging, la componibilità e la versatilità, quelli intangibili comprendono i servizi come consulenza pre-vendita, la garanzia, la personalizzazione, la consegna, l'installazione e l'assistenza post-vendita. Ogni acquirente associa ai diversi segmenti un'importanza maggiore in base a specifici attributi-benefici. L'impresa attraverso la segmentazione riesce a rappresentare in modo efficace la varietà dei consumatori, mentre attraverso la personalizzazione offre una risposta alle diverse richieste dei clienti interne al specifico segmento. I mobilifici del distretto Livenza hanno segmentato il mercato in base alle funzioni d'uso dei prodotti e alla fascia di mercato da ricoprire. Nel primo caso il dato che emerge è che le imprese servono principalmente tre segmenti: abitazione, ufficio e contract (mobili per alberghi, ospedali, scuole). Circa il 92,6% delle imprese opera nel ramo dell'abitazione, mostrando però un processo di diversificazione verso gli altri segmenti: il 33,7% produce arredi per il contract e il 15,8% quelli per ufficio. Nel caso della segmentazione basata sulla fascia di mercato, utilizzando le variabili prezzo e qualità, questo si può dividere nelle fasce alta, medio-alta, media, medio-bassa e bassa. Il 56,8% delle imprese presidia il segmento medio, il 38,9% presidia la fascia medio-alta e il 21,1% quella medio-bassa. Le aziende del trevigiano infatti sono consapevoli che uno spostamento verso una fascia maggiormente qualificata, comporta dei vincoli di costo che è meglio evitare.

Il distretto fattura circa un totale di 2,5 miliardi di euro, di cui il 35% proviene dalle esportazioni. Nel 2012 la provincia di Pordenone ha registrato un export di mobili finiti per 624 milioni di euro, mentre per la componentistica introno ai 40 milioni di euro, classificandosi come terza provincia nazionale per le esportazioni. L'area trevigiana è invece

prima in questa classifica, con il 54% di prodotti collocati nel mercato internazionale e un fatturato di 1 miliardo e 591 milioni di euro, circa il 15,8% del totale nel 2012. I paesi di sbocco principali sono Germania, Francia, Regno Unito, con rispettivamente il 23,4%, il 9,8% e l'8,8% dell'export, gli Stati Uniti assorbono il 6,2%, mentre la Russia l'8,6%, diventando in poco tempo il quarto mercato principale per la provincia. A risentire dei condizionamenti culturali e delle abitudini che nei vari paesi influenzano la decisione di acquisto è il prodotto cucina, ecco perché questo tipo di produzione è rivolta a soddisfare la domanda interna, con risultati però crescenti in campo estero. Per la scelta dei mercati stranieri da praticare è fondamentale conoscere l'eterogeneità dei paesi. Le principali differenze che si riscontrano sono i modelli di consumo prevalenti, le modalità di produzione e distribuzione, la dimensione delle aziende, il grado di frammentazione e la configurazione della filiera produttiva. Per definire il proprio marketing mix ogni impresa deve avere ben chiare le caratteristiche del mercato di destinazione. La Germania ad esempio, come la Francia, è un mercato di tipo tradizionale diverso da quello italiano. Quest'ultimo è caratterizzato da un cliente esigente e sofisticato che predilige oggetti moderni, il consumatore tedesco è orientato invece verso un prodotto di tipo classico. La politica distributiva è gestita per la maggioranza dai gruppi d'acquisto, riducendo così il potere delle singole aziende. L'italian style sembra essere la chiave per l'ingresso ai mercati esteri e visto lo spostamento verso il segmento moderno, i mobilifici riescono a vendere con facilità prodotti che prima erano commercializzati solo in Italia. La Russia, particolarmente attratta da questo tipo di arredi, richiede mobili per la casa e per l'ufficio, ed è diventata in pochi anni uno dei mercati di sbocco più redditizi per le imprese del distretto. L'approccio con i clienti stranieri avviene solitamente durante le fiere o per iniziativa di singoli che intravedono una possibilità di successo in un particolare mercato. Successivamente le aziende utilizzano canali tradizionali come grossisti e gruppi d'acquisto.

Il crescere delle esportazioni ha però messo in crisi l'organizzazione delle aziende, in quanto un aumento della loro dimensione, dovuto al crescere dei volumi di vendita, può causare una perdita di flessibilità, elasticità ed un aumento dell'incertezza. Lo sforzo per mantenere queste caratteristiche è stato notevole, il decentramento produttivo ha favorito una divisione dei compiti efficiente, permettendo alle imprese finali di concentrarsi sulle proprie attività principali. Alcuni mobilifici hanno assunto il ruolo di capofila e sono loro ancora oggi, a determinare la qualità del distretto e i ritmi di sviluppo. Questo fenomeno ha dato origine ad una gerarchia che ha permesso di rafforzare i rapporti di fornitura. Le aziende capofila hanno costituito grappoli di quattro o cinque imprese, ognuna delle quali mantiene la propria

caratteristica produttiva, ma permette al leader di affacciarsi ai mercati presentando una gamma più ampia. La tabella sottostante riporta la classifica delle prime dieci province italiane per quantità di esportazioni nel settore del legno-arredo (valori in milioni di euro).

PROVINCE	VALORI			
	2008	2009	2012	Gennaio-Settembre 2013
Treviso	1624	1380	1591	1169
Monza Brianza	-	-	809	611
Pordenone	794	604	624	443
Milano	1514	1173	579	421
Udine	709	578	561	400
Como	616	493	545	409
Bari	528	437	370	269
Vicenza	429	293	353	269
Pesaro Urbino	420	286	352	239
Brescia	317	247	306	237

Le province sono ordinate in base ai valori delle esportazioni nel 2012; (*Fonte: Istat*)

Circa il 47% delle imprese del distretto appartiene ad una gerarchia per un totale di ventotto gruppi. Negli anni Settanta alcuni mobilifici hanno affiancato alla crescita interna anche l'acquisizione di nuove società. Tale processo ha portato alla creazione di gruppi di imprese autonome, controllate da un unico soggetto economico. Tra i più importanti dell'area Livorno ci sono il Gruppo Doimo che è composto da venti aziende e il Gruppo Atma che è formato da una decina di imprese. L'ampiezza del portafoglio dipende dal numero di mobilifici coinvolti: l'affiliazione è servita ad ampliare la gamma offerta attraverso l'introduzione di nuove linee di prodotto. Nei gruppi di dimensioni maggiori sono comunque presenti aziende che producono il medesimo prodotto, differenziandolo in base ad altre variabili come lo stile o la fascia di mercato. Le imprese appartenenti ad un gruppo hanno dimensioni maggiori rispetto alle altre, si presentano come realtà più solide, acquistano prodotti finiti da altre imprese, si posizionano nella fascia di mercato media e inoltre rispetto ai singoli mobilifici, hanno ottenuto più frequentemente la certificazione del Sistema Qualità. Appartenere ad un gruppo significa avere un miglior controllo dei canali distributivi, un grande potere contrattuale, superiori risorse economiche, ricchezza di competenze e capacità di investimento che permettono un posizionamento superiore. Diventa semplice instaurare rapporti commerciali

con la grande distribuzione anche attraverso numerosi investimenti diretti esteri. Con il tempo le associazioni più dinamiche ed innovative hanno compiuto un percorso di sviluppo che ha portato alla nascita di un gruppo vero e proprio, con obiettivo strategico quello della diversificazione produttiva rispetto ai concorrenti, in modo da imporsi sul mercato e rispondere in modo adeguato alla pressione competitiva dovuta al calo della domanda interna. Una delle ragioni principali per cui si sono formate delle gerarchie è stata la volontà di evitare la crescita dimensionale in un ambiente in cui le imprese di medie dimensioni sono considerate maggiormente efficienti. L'aumento del volume di affari richiede determinate risorse e competenze che le aziende minori non possiedono o fanno fatica ad acquisire. La nascita di gruppi ha permesso alle imprese della zona di svilupparsi, ma senza crescere in dimensione, favorendo il mantenimento di vantaggi quali specializzazione, flessibilità, bassi costi evitando quindi rigidità e complessità. I vari mobilifici rimangono entità autonome e complete sia dal punto di vista produttivo che operativo, affidando alla capogruppo la gestione delle attività strategiche, della commercializzazione e anche delle politiche di prodotto.

Una ricerca effettuata dall'Università di Harvard ha cercato di capire perché alcune imprese del Nord-Est italiano sono leader mondiali e altre invece stanno scomparendo nonostante lavorino in un territorio con caratteristiche simili. In passato il distretto di Manzano, localizzato vicino ad Udine, produceva un terzo delle sedie in legno che venivano esportate nel mondo, oggi invece i lavoratori impiegati sono scesi del 44%. Il fallimento è stato causato dalla mancata capacità di adattarsi ai cambiamenti della domanda mondiale che si era spostata verso le sedie in plastica. A soli 60 chilometri di distanza invece, il distretto Livorno è il primo fornitore europeo per Ikea: l'impresa principale è Friul Intagli che dai 20 milioni di fatturato del 1997 è passata ai 400 milioni attuali. Lo studio parla di 'knowledge integrator', ossia del ruolo delle aziende leader di catturare input internazionali per poi far leva sulla specializzazione produttiva dei mobilifici locali. Ogni volta che Ikea ha bisogno di sviluppare un nuovo prodotto viene a Pordenone; Friul Intagli lo crea, lo sviluppa e lo industrializza, ma dopo pochi anni il colosso svedese sposta la produzione verso i paesi dell'est. Il principale motivo per cui il distretto deve continuare ad innovare è per rimanere al passo con i continui mutamenti del mercato ed evitare un fallimento simile a quello di Manzano, poiché una volta persi gli asset territoriali diventa molto difficile ricostruirli. La ricerca ritiene sia vantaggioso creare una nuova classe manageriale che sarà il principale veicolo di nuove conoscenze e successivamente attuare percorsi formativi e di sostegno all'innovazione tecnica.

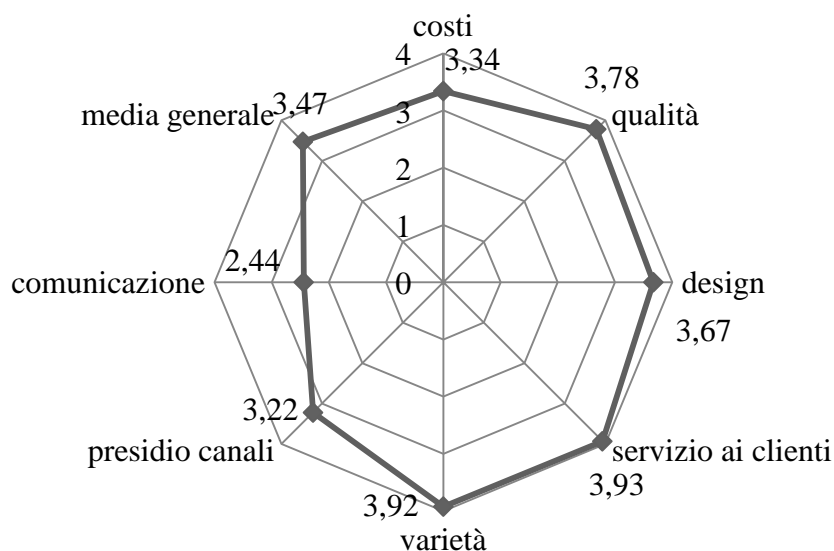
Come dimostra l'analisi precedente, all'interno del distretto convivono tra loro una molteplicità di imprese diverse:

	DIMENSIONE	STRATEGIE	FATTORI DI SUCCESSO
<b>Imprese finali o leader</b>	Elevata, Politiche di gruppo	Elevata diversificazione del prodotto, Internazionalizzazione, Commercializzazione di altri mobilifici locali	Qualità, Prezzo, Design, Personalizzazione dell'offerta, Immagine
<b>Altre imprese finali</b>	Medio-piccola	Bassa diversificazione di prodotto (cucine o camere o mobili per ufficio)	Specializzazione, Innovazione di prodotto, Design
<b>Fornitori e subfornitori</b>	Medio-piccola, Alcuni leader di grandi dimensioni	Specializzazione nei componenti o semilavorati, Clienti locali, nazionali, internazionali	Prezzo, Qualità, Rispetto dei tempi di consegna, Elevata capacità produttiva
<b>Terzisti</b>	Piccola	Offerta di capacità produttiva per lavorazioni, Clienti locali	Contenimento dei costi, Flessibilità

Le aziende dell'area Livorno mescolano fattori di successo tradizionali come flessibilità, competenza della manodopera locale, contenimento dei costi e divisione del lavoro, con quelli emergenti, per mantenere positive le performance all'interno del mercato. La formazione di politiche di gruppo, l'orientamento all'innovazione tecnologica per migliorare la qualità dei prodotti e dei processi, l'ampliamento della gamma produttiva e la riduzione dei tempi di risposta, la personalizzazione delle soluzioni d'arredamento e lo sviluppo di politiche commerciali più aggressive, rappresentano i principali fattori di successo emergenti. Nel passato gli elementi che hanno permesso lo sviluppo e il successo dell'area erano i bassi costi di produzione e la capacità di variare l'offerta in base al cliente, oggi elementi come qualità, varietà, servizio al cliente e design hanno una maggior importanza. Il differenziale nei costi di produzione ha perso rilievo con l'arrivo sul mercato di imprese operanti in paesi dove il costo del lavoro è basso. La flessibilità rimane uno dei fattori più decisivi per incrementare il vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese, in quanto permette di ampliare il portafoglio prodotti e allo stesso tempo di rispondere in modo personalizzato al cliente. Il design sta diventando il punto su cui concentrarsi maggiormente dato il successo del Made in Italy in



campo estero. Alcune imprese leader, trascinando le altre, hanno contribuito a diffondere l'italian style nel mondo: partendo da idee originali degli innovatori, gli imitatori hanno potuto realizzare arredi economici e di più facile diffusione. Molte aziende stanno investendo in politiche per aumentare il contenuto in design dei loro prodotti e posizionarsi in una fascia superiore di mercato. Per avviare questo processo è stato necessario integrare conoscenze interne con risorse esterne, attivando collaborazioni con architetti e designers. La comunicazione invece non è ritenuta un fattore fondamentale per ottenere un vantaggio, a dimostrazione che non c'è ancora la piena capacità di trasferire ai consumatori finali la conoscenza dei propri prodotti. Il sapere accumulato nel distretto è frutto di percorsi di apprendimento tacito su tutto il territorio, ma ormai questo meccanismo non funziona più con l'efficienza del passato. L'acquisizione di competenze non può essere basata solo sull'apprendimento sul lavoro, ma deve aprirsi all'uso di nuove tecnologie, che coinvolgono processi produttivi, uso dei materiali e progettazione. Molto importanti sono le conoscenze per riguardanti il servizio reso al cliente, in particolare la qualificazione delle funzioni commerciali, distributive e le politiche di marketing. Il grafico sottostante mostra quale punteggio per importanza assegnano le imprese della zona per ogni fattore del posizionamento competitivo.



Altro fattore determinante per il mantenimento del vantaggio competitivo emerso negli ultimi anni è rappresentato dall'attenzione delle imprese per l'ambiente: il distretto del mobile Livenza nel 2006, ha ottenuto l'attestato EMAS (Eco Management and Audit Scheme). A questo sistema le aziende con sede nella comunità Europea possono aderire volontariamente, se desiderano valutare e migliorare la propria efficienza ambientale. Proprio collaborando con l'EMAS, il distretto ha dato vita ad un progetto che ha come scopo quello di migliorare la sua

posizione competitiva per incrementare le quote internazionali di mercato. Le caratteristiche ecologiche e di eccellenza sono fondamentali per mantenere un primato a livello nazionale ed estero, inoltre permettono di aumentare il valore dei prodotti del territorio e della filiera. L'obiettivo è quello di attivare processi di innovazione e ricerca attraverso l'individuazione dei bisogni delle imprese e dei fattori economici tramite ricerche sul campo, tecnologici e strategici per la crescita competitiva e la formulazione di percorsi di sviluppo personalizzati.

Durante il lungo percorso di sviluppo del distretto, si sono delineate anche delle debolezze strutturali che le imprese stanno cercando di correggere. In primo luogo uno dei maggiori problemi è la difficoltà d'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro. Negli anni Novanta, nonostante la crisi, l'occupazione ha continuato ad aumentare in modo significativo e ha permesso di ridurre la disoccupazione ad un tasso del 4%. Questi risultati positivi hanno creato delle tensioni sul mercato del lavoro: il calo demografico e l'allungamento dei percorsi d'istruzione hanno causato un rallentamento dell'offerta di lavoro, contrapposta ad una domanda rimasta molto attiva. Inoltre le dinamiche salariali non hanno esercitato una spinta positiva per la risoluzione del problema, in quanto le retribuzioni del settore legno-arredo rimangono più basse rispetto agli altri comparti produttivi della zona. Ricerche effettuate alla fine del secolo scorso hanno dimostrato l'esistenza di un mismatch occupazionale. In quegli anni il 54,5% delle aziende avevano assunto personale, del quale il 62% era composto da operai generici, il 9,8% da impiegati, mentre rimaneva bassa la quota di assunzione di operai specializzati. Emergeva quindi la tendenza delle imprese di assumere forza-lavoro poco qualificata, ma in realtà il 78% dei mobilifici dichiarò di aver cercato lavoratori specializzati, ma senza successo. Il mismatch occupazionale è ancora oggi una delle debolezze più critiche da correggere. Le conoscenze che danno valore al prodotto sono legate ai cicli di fabbricazione del mobile e costituiscono una difesa contro l'entrata di nuovi competitori. Questi saperi nascono da un percorso di apprendimento tacito, ma a causa dei cambiamenti introdotti nel mercato, essi risultano funzionare con meno efficacia rispetto al passato. La riproduzione delle competenze non può basarsi solo sull'apprendimento sul lavoro, ma deve provenire anche dalle nuove tecnologie, dall'uso di nuovi materiali e metodi di progettazione. Altro elemento determinante per la conoscenza del consumatore è rappresentato dai servizi che accompagnano il cliente nel processo di acquisto e post-vendita. Il distretto sembra ancora presentare dei problemi ad aggiornare le politiche di marketing, dovuti alla preferenza di meccanismi di apprendimento tradizionali come l'imitazione. Positivo è invece il lavoro di alcuni mobilifici nell'investire nello sviluppo di funzioni per il settore terziario.

### **3. MODELLI ORGANIZZATIVI DELLA DISTRIBUZIONE**

#### **Analisi dell'ambiente competitivo**

Esposti i tratti fondamentali del distretto del mobile Livenza, è necessario analizzare l'ambiente competitivo in cui operano le imprese, per capire il motivo della scelta di particolari canali distributivi. Il mercato dell'arredamento ha dovuto affrontare nel tempo un crescere della complessità, causata dall'intensificarsi della concorrenza orizzontale, dal cambiamento dei comportamenti di consumo e dallo sviluppo e diffusione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione. La strozzatura della domanda interna, avvenuta intorno agli anni Settanta, era stata superata grazie all'aumento delle esportazioni, ma il recente processo di globalizzazione ha causato una penetrazione del mercato francese e tedesco da parte dei paesi di nuova industrializzazione, che ha ridotto i margini di profitto delle imprese italiane. Queste hanno deciso di riposizionarsi nei segmenti medio-alti e alti di mercato, trascinate principalmente dal grande successo del Made in Italy nel campo moda. La sfera distributiva è stata altrettanto colpita dai cambiamenti a livello mondiale, come dimostra il successo di alcune multinazionali nel campo della progettazione e distribuzione come Ikea, la quale è riuscita a penetrare in Italia, scavalcando le barriere all'ingresso del mercato. Tutto ciò nella seconda metà degli anni Novanta ha dato il via ad una fase di selezione competitiva: le imprese sono riuscite ad imboccare nuovi percorsi di sviluppo attraverso la diversificazione della gamma, una maggior proiezione internazionale della catena del valore e l'aumento dei volumi. Le aziende di dimensioni minori si sono spostate verso una fascia alta di mercato, puntando su design, innovazione e qualità dei materiali, oppure creando prodotti di nicchia destinati ad una specifica situazione d'uso.

L'aumento della complessità nel mercato nazionale è dovuta ad un cambiamento nel comportamento di consumo. Il consumatore infatti, presenta nuovi tratti distintivi come una maggior propensione all'investimento in informazioni, più attenzione nel valutare le differenze di offerta e il rapporto qualità prezzo, è sensibile a novità non banali, è disposto ad assegnare un valore maggiore ai servizi che accompagnano l'acquisto e dimostra una propensione a richiedere soluzioni personalizzate per differenziarsi dagli altri o semplicemente per risolvere in modo appropriato le sue esigenze. In passato le varie sfaccettature che caratterizzavano il cliente erano state trascurate dal settore del mobile, che oggi tenta di colmare un vuoto attraverso il rafforzamento delle conoscenze e relazioni marketing. Questo processo ha permesso di modificare il paradigma della produzione industriale italiana passando dalla produzione di massa alla mass customization, ossia

L'offerta di beni e servizi personalizzati a costi accessibili alla gran parte dei consumatori. Le imprese sono passate da una logica di modelli chiusi, quindi una varietà limitata per ogni linea di prodotto, alla logica a programmi aperti. Un programma di arredamento è composto da un sistema di prodotti che possono dare origine a diverse soluzioni di arredamento: la sua parte costante è rappresentata dalle strutture di base e dalla definizione di uno stile che conferisce l'identità al programma, la parte variabile corrisponde ad una serie di parametri di varietà che riguardano singoli moduli e prodotti come dimensione, colore, materiale e finiture. Attraverso la configurazione di un prodotto virtuale, che per diventare reale deve subire un processo di attivazione a valle nel punto vendita data l'elevata possibilità di soluzioni finali, questa strategia permette di aumentare l'offerta di varietà. Il mobilificio inizia così a produrre in base all'ordine, liberando il magazzino dei prodotti finiti. La personalizzazione permette all'acquirente di scegliere la soluzione più specifica per i suoi bisogni e si realizza tramite la collaborazione di produttori, distributori e consumatori. Per produrre un vantaggio competitivo è necessario che la domanda assegni un valore per la varietà offerta e questo può avvenire unicamente attraverso un lavoro di comunicazione con il cliente. Rimane però il bisogno di garantire una presentazione della varietà delle marche e di orientamento del consumatore che solo il dettagliante può svolgere, ma da un certo punto di vista anche questo vincolo potrebbe essere scavalcato dalla cooperazione delle varie imprese in un negozio virtuale.

### **I canali distributivi**

Durante gli anni Ottanta e Novanta si è registrata una grande evoluzione del sistema distributivo dovuto ad un aumento della competizione verticale tra produttori e distributori. Un'impresa può vendere i suoi prodotti ad altre aziende, a varie tipologie di commercianti all'ingrosso, al dettaglio o agli acquirenti stessi. Le relazioni con quest'ultimi possono essere gestite tramite l'uso di intermediari come agenti, strutture specializzate nella vendita ai mercati esteri, buyer, oppure possono essere controllate dall'impresa stessa. Le decisioni sul tipo e numero di clienti e di intermediari definiscono la lunghezza del canale distributivo. Tanto più è coinvolta l'impresa, maggiore sarà il controllo delle vendite e il presidio informativo. Nel distretto del Livorno l'82,8% dei mobilifici vende i propri prodotti ai dettaglianti e il 91% utilizza agenti come intermediari. Le aziende hanno scelto un canale prevalentemente indiretto che implica un loro coinvolgimento medio, mentre il controllo del mercato dipende dal rapporto con gli agenti e con i dettaglianti. Le imprese vendono principalmente i loro prodotti ai commercianti all'ingrosso (44,2%) e al dettaglio (81,1%), per i mercati esteri utilizzano importatori-grossisti (29,5%) e un ruolo importante hanno i

gruppi di acquisto (27,4%), la vendita diretta al consumatore è praticata dal 10,5% delle aziende. Gli intermediari principalmente utilizzati nelle vendite sono gli agenti plurimandatari (89,5%) e le strutture specializzate nell'export (14,7%). Un dato significativo è rappresentato dal 9,5% delle imprese riuscite ad ottenere una presenza diretta nel mercato straniero attraverso un investimento diretto estero, scelta che garantisce un miglior presidio informativo, ma allo stesso tempo molto rischiosa.

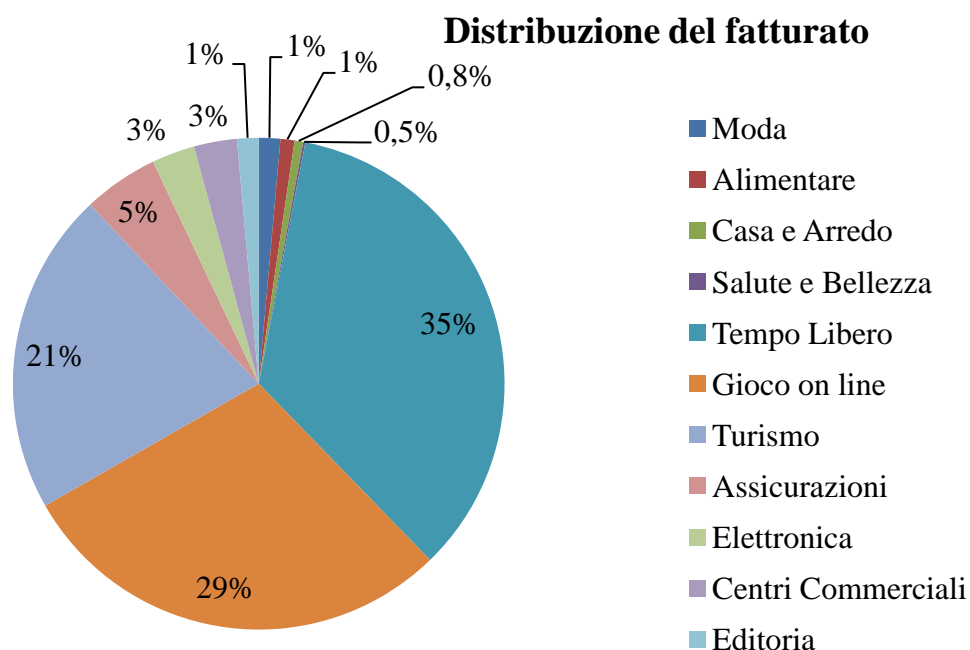
I mobilifici del distretto Livenza usano in modo prevalente canali distributivi di tipo tradizionale, composti da un agente plurimandatario e dal dettagliante che si pone come intermediario tra produttore e consumatore. Le aziende sono consapevoli della loro debolezza nel presidio del canale, ma stanno cercando di intraprendere percorsi di sviluppo verso due direzioni: vogliono raggiungere direttamente il mercato ed inoltre investire nel rapporto con agenti e dettaglianti per migliorarne la professionalità. Nel primo caso si ricerca un contatto diretto con il consumatore attraverso internet, nel secondo i mobilifici preferiscono investire sul rapporto con i dettaglianti, cooperando durante le fiere, definendo comuni campagne promozionali e collaborando nella progettazione di spazi espositivi. Da questo punto di vista il produttore ha il compito di predisporre dei software per la progettazione di soluzioni d'arredo e di organizzare corsi di formazione sull'uso delle tecnologie e sui nuovi prodotti. Se le imprese decidono di investire sugli agenti per favorirne la riqualificazione professionale, hanno come obiettivo la trasformazione di un semplice intermediario in un consulente e data la crescente complessità dei prodotti è indispensabile una maggior formazione. Per garantire il successo della vendita dei prodotti al dettaglio, il distributore deve creare per il consumatore un'esperienza d'acquisto intelligente e piacevole. Il negozio d'arredamento, dove vengono venduti i prodotti dell'area distrettuale, ha subito un forte processo di rinnovamento grazie a una nuova progettazione dello spazio espositivo e l'utilizzo originale delle leve di comunicazione. Il cliente ha la necessità di vivere una vera e propria esperienza positiva, che lasci un ricordo duraturo nella sua mente. Lo showroom è uno degli spazi maggiormente utilizzati: consiste in un ambiente molto spazioso, allestito in modo temporaneo o permanente, per contenere arredi di grandi dimensioni. Il futuro acquirente può muoversi liberamente o accompagnato da un agente, all'interno dello spazio espositivo. L'acquisto dei mobili per la casa è considerato dal consumatore un momento molto importante, ecco perché deve avere la possibilità di raccogliere e confrontare tutte le informazioni sui brand e i diversi stili. Il dettagliante ha il compito di creare un'esperienza coinvolgente per il cliente permettendogli di vedere e toccare con mano i prodotti. Grazie alla relazione che si viene ad instaurare è possibile realizzare la personalizzazione del prodotto e creare arredi adatti alle esigenze dei consumatori. Il dettagliante può anche svolgere la funzione di sensore del

mercato, imparando a raccogliere e organizzare le informazioni che derivano dal rapporto con il cliente. Per rendere efficiente questo tipo di canale distributivo è indispensabile la cooperazione tra il mondo dell'offerta e quello della vendita, anzi la mancanza di dialogo tra le due parti rappresenta un vero e proprio blocco allo sviluppo. Sono necessarie alcune condizioni perché si mantengano nel tempo relazioni stabili tra produttore e distributore: simmetria nella consapevolezza dell'importanza strategica dei vantaggi della cooperazione, formulazione di linguaggi efficaci tra i partner, trasparenza informativa e adattamento reciproco. In questo modo la cooperazione diventa una risorsa competitiva in quanto produce fiducia reciproca, la quale al pari della fidelizzazione del cliente non è un dato di partenza, ma si costruisce attraverso la comunicazione. Ci sono quattro tipi di vantaggi principali che favoriscono le relazioni nel canale marketing: in primo luogo, l'offerta di varietà si traduce in un vantaggio competitivo solo se il dettagliante fornisce i servizi necessari a completare la vendita, inoltre la qualità del prodotto/servizio deve coinvolgere l'azienda nella sua totalità, interessando quindi anche il rapporto del produttore con gli anelli a monte e a valle della catena del valore, in terzo luogo perché la differenziazione sia effettivamente percepita dal cliente, è necessaria una buona gestione della catena distributiva per trasmettere in modo coerente il messaggio di personalizzazione e qualità.

La comunicazione d'impresa può far leva sulla pubblicità, la sponsorizzazione, le pubbliche relazioni, la promozione alle vendite e la comunicazione personale, tutte insieme formano il communication mix di un'azienda. I mobilifici mostrano di essere deboli dal punto di vista relazionale, investendo principalmente sull'aumento dell'interazione con il canale distributivo, piuttosto che sulla relazione diretta con il cliente. Tuttavia nel distretto del Livorno, l'85,7% delle imprese utilizza il sito web come principale metodo di relazione, al secondo posto si posiziona la partecipazione a fiere con il 69,2%, la pubblicità è al terzo posto con il 45,9%. Altro dato interessante è che il 30,8% delle aziende utilizza come leva comunicativa unicamente fiere e sito web, quest'ultimo è l'unico strumento utilizzato dal 12,8% delle imprese. Dato questo scenario, i dettaglianti hanno davanti a loro due possibilità: diventare loro stessi operatori di e-commerce o trasformare il punto vendita in un negozio interattivo, combinando allestimenti creativi con le tecnologie della comunicazione e informazione. L'utilizzo della rete ha una diffusione molto alta nell'area Livorno, al di sopra della media nazionale, in quanto le imprese hanno saputo sfruttare i molteplici vantaggi offerti da internet. Negli ultimi anni i mobilifici del distretto hanno iniziato ad aprire siti aziendali e a partecipare a siti collettivi. Il sito presenta una figurazione complessa e permette un progetto comunicativo più ambizioso, in quanto l'innovazione proposta da internet è proprio quella di mettere in contatto l'impresa con il cliente in modo più articolato rispetto al direct marketing.

Inizialmente l'approccio con la rete è stato poco rivelante per il settore arredamento, in quanto si riteneva che poche persone avrebbero frequentato i siti aziendali, ma questo dato ha subito un'evoluzione molto rapida, data la grande propensione all'uso di internet delle nuove generazioni. Perché un sito rappresenti un'opportunità, è necessario progettare una strategia di marketing per comunicare al meglio l'immagine dell'azienda, la sua mission e il segmento a cui fa riferimento. Le potenzialità del marketing interattivo sono molto notevoli: se pensiamo che per attivare un programma di arredamento è necessario l'intervento del punto vendita a valle della filiera, grazie alla rete produttore e consumatore posso instaurare un rapporto diretto senza l'azione del dettagliante. In alcuni casi il sito è una semplice vetrina, ma in altri è un vero e proprio strumento comunicativo, che impiega risorse umane aziendali necessarie alla progettazione e organizzazione dei contenuti, all'aggiornamento e all'analisi dei dati. La piattaforma web è il metodo attraverso cui le imprese possono far conoscere i propri prodotti ad un pubblico molto ampio, superando il collo di bottiglia che spesso caratterizza la distribuzione tradizionale. La rete si presta ai modelli di comunicazione one to many, ma permette anche di avvicinare in modo diretto l'acquirente finale, personalizzando i messaggi e dialogando con lui, creando così un rapporto 'one to one' con il cliente. L'azienda si avvale del sito in diversi modi: può semplicemente essere sul web alla pari dei concorrenti, utilizzarlo per veicolare informazioni sui prodotti in modo approfondito al cliente, offrire servizi di assistenza, ampliare la conoscenza del consumatore raccogliendo informazioni sui gusti e gli interessi, interagire con l'acquirente in modo diretto nella fase di vendita, aprire uno spazio dedicato agli acquirenti per acquisire valutazioni e infine vendere direttamente i propri prodotti superando la distribuzione commerciale. Il cliente sarà portato a sviluppare fedeltà alla marca tanto più ricchi e aggiornati saranno i contenuti del sito e gli strumenti di comunicazione. In base alla strategia dell'azienda, la piattaforma web si trasforma in un elemento marginale o fondamentale, in quest'ultimo caso le risorse tecnologiche, umane e di budget devono garantire la qualità delle informazioni. Nel distretto del mobile Livenza, le imprese utilizzano in maniera differente il sito web: per la maggior parte di esse è visto come una vetrina in cui presentarsi ed esibire le foto dei propri prodotti, per altre sta diventando uno strumento attraverso cui comunicare direttamente con il cliente, infine per un crescente numero di aziende il sito è parte integrante della strategia di comunicazione e serve a raggiungere gli acquirenti ed instaurare con loro un rapporto di tipo continuativo. In quest'ultimo caso il web diventa un rilevatore di informazioni sul mercato e sui consumatori, attraverso l'analisi del comportamento di navigazione, il luogo di residenza e l'e-mail. Grazie ai grandi vantaggi offerti dalla rete, la vendita di mobili online sta iniziando a coinvolgere un numero sempre crescente di aziende. L'e-commerce si caratterizza in base a tre tipologie: nel

Business to Business (B2B) le transazioni avvengono tra le imprese; nel Business to Consumer (B2C) le imprese offrono servizi e prodotti tramite Internet al consumatore finale e nel Business to Public (B2P) le transazioni avvengono tra aziende e pubblica amministrazione. Questo metodo di vendita non deve necessariamente sostituire il ruolo del dettagliante, ma lo può integrare, permettendogli di interagire in modo efficace con il cliente. L'e-commerce nel settore legno-arredo in Italia ha fatturato 24,2 miliardi di euro nel 2014, l'8% in più rispetto al 2013. Paesi come Regno Unito, Francia e Germania, fatturano rispettivamente (127, 71 e 57 miliardi l'anno), a dimostrazione che i margini di crescita sono ancora notevoli. Il settore casa e arredo ha subito un aumento dello 0,8% delle vendite rispetto al 2013, con un fatturato di circa 80 milioni di euro. Questo dato potrebbe sembrare poco significativo, ma in realtà mostra l'avvicinamento del settore ad un metodo di distribuzione che ha grandi possibilità di crescita e guadagno nel futuro e che nel 2015 ha permesso un incremento delle vendite del 20%. Il grafico sottostante mostra la suddivisione tra i diversi settori del fatturato accumulato in Italia grazie all'e-commerce.



Le tendenze principali adottate in materia di e-commerce sono il marketplace, ossia un negozio inserito in portali come Amazon e Ebay, il quale rappresenta un tipo di vendita alternativo e complementare all'e-commerce, le aziende inoltre sfruttano la rete per internazionalizzarsi a basso costo attraverso siti multilingua, in modo da testare il mercato estero prima di penetrarlo. La terza tendenza è l'uso del canale online come fonte di informazioni sulla clientela e di comunicazione personalizzata. L'avvicinamento alla rete è stato però rallentato dalla presenza di alcuni elementi ritenuti svantaggiosi dalle imprese,



come ad esempio la non possibilità per il cliente di vedere dal vivo i prodotti per costatarne qualità e caratteristiche e inoltre i mobili acquistati online devono spesso essere montati dall'acquirente stesso. I vantaggi risultano invece molteplici: vendita/acquisto ventiquattro ore su ventiquattro, trecentosessantacinque giorni all'anno; vendita ad ampio raggio, gestione illimitata di prodotti e spedizioni; monitoraggio del cliente, realizzazione di prodotti su misura in base alla richiesta del consumatore, lancio di nuovi prodotti tramite coupon e gift card digitali. Il valore che l'acquirente ripone nell'e-commerce è rappresentato dalla varietà di prodotti offerti, dal poter gestire i propri acquisti autonomamente rispetto alla vendita di tipo tradizionale e di avere a disposizione un gran numero di servizi che supportano l'acquisto. Tra il 2012 e il 2013 il commercio di mobili online ha subito un aumento del 220%, ma tuttora le aziende sono spaventate dal muoversi in rete, convinte della difficoltà per il consumatore di comprare arredi su internet. La stessa idea esisteva dieci anni fa per il commercio in rete di vestiti, ma oggi siti come Yoox e Luisa Via Roma hanno dimostrato il successo indiscusso dell'e-commerce nel settore moda. La proporzione tra vendita online ed offline è attualmente uno a sei, il che vuol dire che a ogni acquisto online ne seguono sei offline. La distribuzione tradizionale sta vivendo un momento di forte crisi a causa dell'obsolescenza e degli alti costi di filiera, in quanto affittare uno spazio espositivo in città diventa sempre più costoso. Anche i negozi hanno quindi la necessità di digitalizzarsi fornendo al cliente le informazioni relative alla varietà dell'offerta e rendendo possibile il co-design attraverso una collaborazione e cooperazione con il consumatore. Gli strumenti forniti dall'information and communication technology (ICT) sono utili per supportare questo tipo di interazione. Attraverso un investimento poco costoso in software si possono creare prodotti virtuali personalizzati direttamente in negozio con l'acquirente. Questi software permettono di comporre i diversi elementi presenti nel catalogo, visualizzare in tempo reale il progetto tridimensionale e trasmettere l'ordine via Internet al produttore. Attraverso la tecnologia è possibile risollevarne il ruolo della distribuzione tradizionale, offrendo al cliente la possibilità di creare un arredamento secondo i suoi gusti, con accanto una figura professionale come il dettagliante.

#### 4. IL CASO VALITALIA

Valitalia è una piattaforma e-commerce, fondata intorno all'idea e all'analisi di mercato di Archipose, una società italo-americana costituita da tre designer professionisti: Andrea Varutti, Colleen Beckett e Francesco Benvenuto. Archipose è nata nel 2009 dalle competenze in materia di design e grafica di Varutti e della moglie Colleen. Grazie ai loro studi basati sul mercato europeo, americano e italiano hanno potuto fornire una consulenza in campo marketing e comunicazione, che inizia dalla ricerca del prodotto giusto, per il mercato giusto, fino alla realizzazione di una strategia legata a promozione e vendita. I loro clienti erano principalmente aziende italiane interessate al mercato internazionale. Successivamente grazie anche al forte legame con la terra d'origine, è nato il progetto di Valitalia, presentato il 4 Novembre 2014 a New York insieme al supporto finanziario e operativo di Unindustria di Pordenone e della Camera di Commercio, che per la prima volta ha partecipato come socio ad un'iniziativa industriale. L'internazionalizzazione è uno dei key-factor per la ripresa del distretto Livorno e il mercato statunitense, affezionato al Made in Italy di qualità, è la miglior area dove testare un nuovo concept commerciale. Uno dei maggior vantaggi intravisti dagli ideatori del progetto è che oltreoceano non esiste una piattaforma online dedicata ad arredi interamente prodotti in Italia e con tempi di consegna di otto, dieci settimane paragonabili a quelli della filiera del retail. Il mercato online dei mobili è molto attivo negli Usa: negli ultimi anni si sono sviluppati numerosi portali dedicati e un americano su quattro acquista mobili online. Nel 2013 si è registrato negli Usa un aumento delle vendite del 10%, mentre i competitors maggiormente conosciuti hanno raggiunto incrementi del 30%. La società Valitalia Srl, con sede negli Stati Uniti, era inizialmente composta da quaranta soci, arrivati poi a cinquantasette: il partner operativo detiene la maggioranza relativa di azioni, le imprese del distretto che hanno deciso di condividere l'avventura, hanno a disposizione quote comprese tra i due e diecimila euro. Unindustria entra nel progetto come facilitatore per lo start-up attraverso una consulenza tecnico-legale, come ricercatore di sostegni finanziari sia pubblici che privati e come socio di minoranza. Il turn-over stimato entro cinque anni è di un milione di euro, previsione supportata dal fatto che la formula web è in continua e forte espansione negli Stati Uniti, dove è particolarmente desiderato il prodotto italiano di fascia medio-alta. Il core business consiste nell'importare e commerciare online i prodotti della filiera, ponendo in America la base della logistica per garantire un time to market competitivo. Il nome Valitalia deriva dall'accostamento del termine 'valleys', riferimento ai paesaggi della regione friulana, e 'value', in quanto rappresenta l'impegno di questi designers nel commerciare oggetti di valore. Lo slogan 'We bring Italy home', sottolinea quanto il

Made in Italy costituisca un elemento di valore per la vendita di prodotti oltreoceano, ritenuti una sintesi di ingegno, raffinatezza, materiali pregevoli e attenzione per l'ambiente. Andrea Varutti ha spiegato l'idea Valitalia: 'Nella nostra area di Pordenone le imprese produttrici di mobili sono piccole e spesso a conduzione familiare, quindi guardando al modello americano di vendita ci è venuto in mente di associarle in un unico marchio che sia espressione della qualità e della classicità dei prodotti venduti online'. Il modello di vendita utilizzato è diverso da quello della boutique, in cui il prezzo totale dell'oggetto di arredo è la somma dei costi di produzione, del valore del brand e dei costi di vendita. In questo modo il prodotto diventa poco accessibile al consumatore finale a causa del prezzo troppo elevato. Con il metodo Valitalia, ai costi di produzione si sommano unicamente i costi di magazzino e spedizione, proponendo al cliente arredi di qualità ad un prezzo concorrenziale. Obiettivo del sito e-commerce è quello di creare un ponte diretto tra produttore e acquirente, senza l'uso di intermediari. Valitalia lavora principalmente con 35 imprese dell'area Livenza, riconosciute nel mondo come produttrici di mobili di valore, le quali vendono i loro manufatti ai brand più famosi d'Italia, poiché da sole non hanno le risorse per iniziare una distribuzione al di fuori del Friuli. Questa piattaforma è diventata la loro unica partner commerciale, permettendogli di intrattenere rapporti con il mercato americano caratterizzato da un sistema commerciale tra i meno restrittivi, rispetto al quale le aziende italiane presentavano carenze legate ad aspetti organizzativi, di marketing, di distribuzione, di servizio alla clientela e definizione dei prezzi. L'obiettivo principale è quello di diffondere il valore di un arredamento di qualità che duri nel tempo, ad un prezzo accessibile, attraverso un'attenta selezione di prodotti interamente fatti in Italia e certificati dall'Istituto Tutela Produttori Italiani. In questo modo è possibile garantire agli acquirenti una certa qualità sull'origine del prodotto, considerato elemento determinante per la decisione d'acquisto. Secondo Varutti dato il continuo mutamento del mercato globale, diventa necessaria la scelta di cooperazione tra le piccole imprese del distretto per poter allargare i loro orizzonti di vendita, in una regione in cui il peso delle tradizioni ha sempre ostacolato l'apertura verso il resto del mondo. Proprio la crisi di questo periodo sarà fondamentale per capire dove focalizzare le risorse e promuovere ciò che distingue i prodotti dell'area Livenza. Gli arredi provenienti dal distretto sono commercializzati solo attraverso il sito [www.valitalia.com](http://www.valitalia.com), fanno parte di una fascia-medio alta e il loro marchio è proprio quello Valitalia, per esprimere in modo chiaro e coerente l'area di provenienza dei prodotti. Il sito propone immagini in alta definizione abbinate ad un ricco pacchetto di informazioni, in modo da guidare il cliente verso la miglior scelta possibile, offrendo varie opzioni in fatto di dimensioni, colori, prezzi e tempi di consegna. La gamma proposta è molto ampia, mobili per la zona giorno e notte, cucine, mobili per l'ufficio e da

esterno, ma anche specchi, lampade, cuscini e quadri per un totale di ottomila prodotti e tremilaquattrocento varianti disponibili a catalogo. Questo dimostra che Valitalia è un sito e-commerce pensato per l'arredo della casa a trecentosessanta gradi. Tramite una semplice registrazione, il cliente può acquistare qualsiasi tipo di prodotto in base alle opzioni consentite, è seguito lungo tutto il percorso d'acquisto dal customer service, pronto a soddisfare ogni esigenza del consumatore per garantire un'esperienza di shopping soddisfacente. La piattaforma web è progettata per essere visitata da qualsiasi dispositivo: dal computer, al tablet, allo smartphone. Inoltre per informare i clienti sulle ultime novità ed eventi, Valitalia è presente su molti social networks: da You Tube, a Facebook dove si possono trovare recensioni positive da parte di acquirenti soddisfatti, su Instagram la pagina conta più di cinquemila seguaci, e poi ancora Twitter e Google Plus. Oggi i questi canali sono indispensabili per la comunicazione con il pubblico, ecco che una presenza attiva e curata può attirare l'attenzione del cliente ed orientare l'acquisto verso il proprio sito web. Collegandosi al portale, il consumatore può facilmente accedere al catalogo prodotti suddiviso secondo i vari ambienti della casa: a questo punto si ha la possibilità di applicare dei filtri come prezzo, stile, materiale, colore, per semplificare la ricerca dell'arredo desiderato. Scelto l'oggetto, compare una scheda tecnica con tutte le caratteristiche e le eventuali recensioni di precedenti acquirenti. A questo punto il cliente può aggiungere il prodotto alla lista dei desideri o procedere con l'acquisto: inserito l'indirizzo e calcolati i tempi di spedizione, si effettua il pagamento con carta di credito o con PayPal. Elemento fondamentale per il successo di Valitalia è il delivery, che avviene in oltre 48 stati, compreso il Canada. I tempi di attesa sono di una o due settimane per l'arredo in stock, mentre tra le otto e le dodici settimane per i prodotti personalizzati. Grazie alla sede logistica collocata in New Jersey è possibile una spedizione rapida. Sono previste tre opzioni di consegna: la prima è 'curbside', ossia semplicemente a casa, la seconda è 'inside', con la possibilità di collocare il prodotto nella stanza in cui verrà montato, e l'ultima è l'opzione 'white glove', la quale prevede anche l'assemblaggio dell'oggetto scelto da parte di personale specializzato. Per avvicinare i potenziali consumatori, è stato aperto a Soho, New York, un temporary store dove toccare con mano i prodotti Made in Italy. I vari ambienti sono stati realizzati per dare una prova della qualità del prodotto e per mostrare un esempio concreto di living italiano. Una parte del sito web è dedicato proprio alla descrizione del negozio e ne propone una visita virtuale attraverso Google Maps. Per la chiusura dello store sono previsti sconti su tutti gli arredi esposti fino al 50%, questo spazio verrà poi adibito a showroom operativo per gli agenti. Da questo punto di vista Valitalia potrebbe sembrare analogo ad altri siti e-commerce che si occupano di arredamento: in realtà al suo interno sono presenti due progetti innovativi. Il primo prende il

nome di 'Home design services' e mette a disposizione un servizio di design su misura per gli abitanti di New York e del New Jersey, offrendo soluzioni per l'arredo di un ufficio, oppure per una casa con un massimo di tre camere da letto. Il consumatore interessato al servizio può prenotare il suo appuntamento sul sito, attraverso un'agenda che mostra giorni e orari disponibili, oppure via telefono o e-mail. Fissato l'incontro, acquirente e designer elaborano insieme prima un progetto basato sulla piantina dell'ambiente da realizzare, che viene successivamente perfezionato attraverso la visita del luogo stesso. Il designer, dopo aver completato il disegno, si consulta nuovamente con l'acquirente per decidere materiali e colori: ricevuta l'approvazione finale, gli arredi verranno consegnati alla data stabilita. Ogni pacchetto comprende un certo numero di arredi ed un prezzo di partenza per il servizio: per l'ufficio si parte da una base di sei mila dollari e tredici pezzi, per la casa con una stanza da letto, dodici mila dollari e ventuno pezzi, fino ad arrivare alla casa con tre camere, la quale parte dal costo di ventuno mila dollari per il servizio e un minimo di trentasette pezzi. Questo progetto garantisce al cliente di ottenere un ambiente completamente personalizzato, poiché creato passo a passo attraverso la collaborazione con esperti del settore e l'uso di prodotti originali e di prima qualità. La seconda iniziativa proposta da Valitalia, dedicata ad architetti ed arredatori d'interni, prende il nome di 'To the trade program'. Previa registrazione all'area riservata, queste figure professionali hanno la possibilità di utilizzare i cataloghi delle trentacinque aziende del distretto Livenza per i propri progetti di arredamento. Ovviamente la registrazione al sito non garantisce la partnership con Valitalia, la quale si riserva il diritto di valutare le varie proposte. Una volta ottenuta l'approvazione, l'architetto o l'arredatore potrà ottenere grossi sconti sui mobili acquistati, creando un vantaggio per la propria impresa, ma anche per il cliente finale.

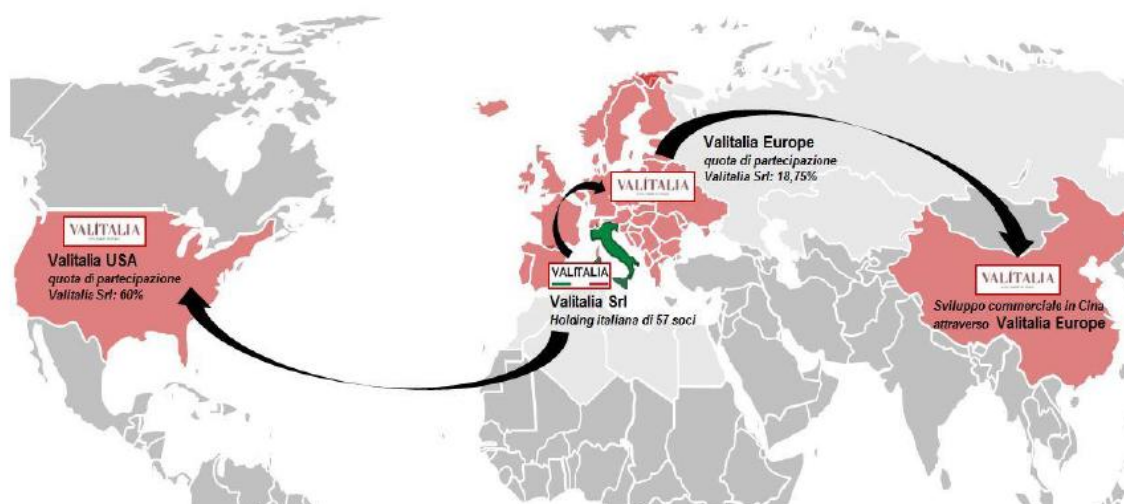
Durante l'international contemporary furniture fair, tenutasi lo scorso Maggio a New York, la Camera di Commercio di Pordenone ha inaugurato il proprio stand per dare spazio alle eccellenze del Friuli Venezia Giulia. Tra i protagonisti era presente anche Valitalia, rappresentante del legno-arredo, terzo settore per l'esportazione regionale verso gli Stati Uniti, dietro alle navi e alle macchine per gli impieghi speciali. Nel 2015 il Friuli ha esportato beni d'arredamento per un totale di 82 milioni di euro, con un incremento del 42% rispetto l'anno precedente, costituendo il 9% delle esportazioni totali italiane verso l'America. Valitalia rappresenta la chiave verso un nuovo tipo di distribuzione: permettendo alle imprese del Livenza di commercializzare i propri prodotti all'estero, il distretto è arrivato a produrre il 35% di ciò che in Italia viene esportato nel mondo, fatturando 2 miliardi di euro. L'esperienza americana permetterà di raccogliere un gran numero di informazioni, tanto che tra la fine del

2016 e l'inizio del 2017, Valitalia prevede di sbarcare anche nel mercato Europeo, iniziando da Inghilterra, Austria e Germania. La sede operativa di Valitalia Europe è già stata posta a Graz e ha sottoscritto una joint venture con Valitalia Srl, forte della cooperazione dei suoi cinquantasette soci e delle imprese del distretto. Le conoscenze acquisite oltreoceano permetteranno una riproposizione di alcune aree del sito, modificando anche il processo di personalizzazione del prodotto che verrà adattato al modello europeo. Il progetto è stato perfezionato recentemente, dimostrando la capacità della piattaforma e-commerce di adattarsi a nuovi modelli di business. Prenderanno parte al progetto anche un designer tedesco con il ruolo di chief designer officier e come socio di maggioranza l'austriaca Direct Goods. Una volta avviato il sito web nel vecchio continente, è prevista una grossa azione rivolta verso la Cina. Valitalia è in una fase di profondo cambiamento: il referente del progetto per Unindustria, Mattia Coden, ha affermato che presto a New York rimarrà unicamente un ufficio operativo, mentre la sede centrale verrà spostata a Miami. La scelta è stata dettata dall'idea di ripulire il catalogo prodotti, per dare spazio ad oggetti da linee pulite che potrebbero essere successivamente commerciati in Sud America.



## Nuovi Mercati

Attivazione della divisione Europe con un partner austriaco



[www.valitalia.com](http://www.valitalia.com)

Valitalia, come già detto in precedenza, non è unicamente un semplice sito e-commerce per la vendita di mobili, ma è nato grazie al forte legame dei suoi ideatori con il territorio friulano. Il loro obiettivo di portare un po' di Italia negli Stati Uniti, non si è limitato solo al settore

arredo, ma anche al cibo, ai viaggi, all'arte e al lifestyle. Attraverso il blog 'Valitalia Living Authentically Italian', il consumatore può scoprire piatti e vini tipici della regione, ma anche eccellenze come i coltelli di Maniago. L'architetto Andrea Zambon dà consigli su come creare una camera da letto all'italiana, con l'aggiunta di uno spazio per il guardaroba, proponendo diverse soluzioni in base ai diversi spazi. Per quanto riguarda il soggiorno, vengono dati dei suggerimenti su come abbinare tavoli e sedie in vendita sul sito, mentre per la cucina sono forniti vari esempi sulla disposizione dei mobili: dalla cucina a ferro di cavallo, a quella lineare. Nella sezione dedicata ai viaggi, vengono pubblicizzati degli eventi nella regione Friuli per coloro che si dovessero trovare in Italia in quel momento e sono inoltre disponibili guide su come muoversi a Venezia, anche durante il carnevale. Altro aspetto per cui gli italiani sono famosi nel mondo è senz'altro il cibo: il blog propone delle ricette saporite, ma veloci, per creare un aperitivo o un pic-nic in perfetto italyan style. Grazie a questo spazio il consumatore può apprezzare in pieno i valori e le tradizioni del Friuli, le quali hanno permesso lo sviluppo del distretto Livenza che ha portato il settore legno-arredo ad essere riconosciuto in tutto il mondo per i suoi prodotti di grande qualità e bellezza. Visitare Valitalia diventa così un'esperienza che coinvolge il consumatore sotto molteplici aspetti: acquistare un mobile proveniente dal distretto Livenza, non significa portare nella propria casa un oggetto anonimo, ma ricco di valore, storia e tradizione.

## 5. CONCLUSIONI

Il caso Valitalia è l'esempio di come il distretto del mobile Livenza abbia iniziato un processo di avvicinamento alla vendita dei propri prodotti attraverso l'e-commerce. Questo nuovo metodo di distribuzione ha già dato dei primi risultati positivi nel settore legno-arredo e visti i traguardi di fatturato raggiunti dagli altri paesi, si può prevedere uno sviluppo simile anche per il mercato italiano. I mobilifici devono aumentare il loro investimento destinato al marketing e sviluppare conoscenze nel campo del commercio online per poter integrare al meglio i servizi di assistenza pre e post-vendita, il delivery e la comunicazione personalizzata. In Italia la spesa per l'arredamento è il 25% di quella Europea, ciò significa che se in Europa gli acquirenti spendono cento euro nell'acquisto di mobili, in Italia in proporzione se ne spendono solo venticinque. L'e-commerce ha davanti a sé una grande possibilità di crescita, ipotesi sostenuta dalle previsioni di un cambiamento nelle politiche di consumo dei prossimi decenni: nuovi metodi di comunicazione sempre più digitali, un mondo interconnesso e organizzazioni iperstrutturate, saranno gli scenari che le imprese del distretto dovranno saper affrontare per mantenere il proprio vantaggio competitivo. Nonostante il ritardo del settore legno-arredo, è questa la direzione verso cui si stanno spostando i modelli di distribuzione, in quanto il fattore che ha maggior valore per il cliente ormai non è più il prezzo, ma la qualità e la varietà di scelta disponibile. I servizi giocano un ruolo fondamentale in quanto il consumatore vuole avere tutto il tempo necessario per raccogliere informazioni su brand e prodotti. Il sito web ha il compito di offrire tutte le conoscenze necessarie in modo semplice ed intuitivo e deve garantire la possibilità di comunicazione diretta con il produttore, per permettere la realizzazione della personalizzazione. La distribuzione tradizionale non scomparirà a causa del maggior utilizzo della rete, ma verrà rilanciata grazie a nuove esperienze interattive realizzabili direttamente in negozio. Valitalia è l'esempio di una piattaforma e-commerce di successo che ha portato all'estero la qualità del mobile friulano, permettendo a imprese di piccole dimensioni di internazionalizzarsi dando così il via ad un processo di rivitalizzazione del distretto. Ha valorizzato in primis il territorio di provenienza, per creare un'esperienza unica di acquisto per il consumatore, il quale non vuole per la sua casa un arredo qualsiasi, ma vuole circondarsi con oggetti di qualità e valore. Da questo successo devono prendere spunto gli altri mobilifici del distretto per ripensare la propria strategia, nell'ottica dell'evoluzione dei scenari di vendita offerti dall'e-commerce.



## 6. BIBLIOGRAFIA

- Casaleggio Associati. (2015). *E-commerce in Italia 2015: dati, fatturato e tendenze*. Tratto il giorno 06 09, 2016 da OutofSeo: <http://www.outofseo.com/>
- Chioni, R. (2014). *Valitalia contro i giganti*. Tratto il giorno 06 08, 2016 da America Oggi: <http://www.americaooggi.info/>
- Confindustria. (2014). *Unindustria Pordenone a New York per presentare Valitalia, l'eccellenza italiana del legno-arredo nelle case degli americani*. Tratto il giorno 06 08, 2016 da Confindustria: <http://www.confindustria.it/>
- Dalla Libera, E., Soli, V. (1966). *Il distretto del mobile: Arredamento della Sinistra Piave*. Vicenza.
- De Fusco, R. (2014). *Made in Italy, Storia del design italiano*. Milano: Altralinea Edizioni.
- E, V. (2016). *Valitalia, dopo gli Usa il lancio in Europa*. Tratto il giorno 06 21, 2016 da Nordest Economia: <http://mattinopadova.gelocal.it/>
- Fragola, L. (2014). *Furniture 2.0 - Il mercato dell'arredo nell'area del web 2.0*. Tratto il giorno 06 09, 2016 da Forum dell'innovazione: <http://www.federlegnoarredo.it/>
- Grandinetti, R., Chiarvesio, M., Guerra, P., Tabacco, R. (2001). *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento. Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave*. Vicenza.
- Il Friuli Business. (2014). *Un ponte oltre l'oceano*, 20. Tratto il giorno 06 21, 2016 da Valitalia: <http://www.valitalia.com/>
- Nocente, L. (2016). *Arredo e design del Friuli Venezia Giulia, +42% export*. Tratto il giorno 06 21, 2016 da Marco Polo News: <http://www.marcopolonews.it/>
- Osservatorio Nazionale Distretti Italiani . (2012). *Analisi del Distretto del Mobile Livenza*. Tratto il giorno 05 19, 2016 da Osservatorio Nazionale Distretti Italiani: <http://www.osservatoriodistretti.org/>
- Patti, F. (2015). *Ci voleva Harvard per capire la forza dei distretti italiani*. Tratto il giorno 06 27, 2016 da Linkiesta: <http://www.linkiesta.it/>

- Sangregorio, I. (2012). *Lo stato dell'e-commerce nel settore arredo*. Tratto il giorno 06 08, 2016 da Marketing Arena: <http://www.marketingarena.it/>
- Telepordenone. (2013, Luglio 19). *Unindustria a Pn - Il mobile pordenonese alla conquista degli Usa con il brand Valitalia*
- Valitalia. (2014). *Valitalia 100% Made in Italy*. Tratto il giorno 05 18, 2016 da Valitalia: <http://www.valitalia.com/>
- Valitalia. (2014). *Valitalia's Home Design Services*. Tratto il giorno 06 13, 2016 da Valitalia: <http://www.valitalia.com/home-design-services/>