



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

Innovazione e design nei distretti del mobile: il caso So.ve.t

Federica Mazzon

Relatore: Prof. Andrea Furlan

Anno accademico
2016-2017

Alla mia famiglia: fonte di ispirazione e supporto quotidiano

Indice

INTRODUZIONE	5
INNOVAZIONE	7
1.1 Innovazione di prodotto	9
DESIGN.....	11
2.1 Design di prodotto	12
DISTRIBUZIONE E COMUNICAZIONE.....	18
SETTORE DEL MOBILE ITALIANO	21
3.1 Analisi Tedis 2005.....	23
3.1.1 Gestione dell'innovazione.....	24
3.1.2 Cluster analysis.....	25
3.2 Andamento del settore	28
3.3 Analisi dei principali distretti del mobile	31
3.3.1 Distretto del legno-arredo della Brianza.....	31
3.3.2 Distretto del Livenza e Quartiere del Piave.....	32
3.3.3 Distretto dell'imbottito di Murgia.....	32
3.3.4 Distretto della sedia di Manzano	33
3.3.5 Distretto delle cucine di Pesaro.....	33
ANALISI DI UNA REALTÀ DESIGN ORIENTED: SO.VE.T	34
4.1 Analisi della performance economica	35
4.2 Il design e la qualità come fattori del vantaggio competitivo.....	36
4.3 Ricerca e sviluppo	38
4.4 Milano: capitale della moda e del design.....	39
4.5 Comunicazione e distribuzione.....	40
4.6 L'azienda nel sociale.....	42
CONCLUSIONI.....	43
BIBLIOGRAFIA	45
SITOGRAFIA.....	47

Introduzione

Le imprese italiane specializzate nella produzione di beni tradizionali si caratterizzano in tutto il mondo per i dettagli, la cura nella realizzazione e la qualità dei materiali impiegati. Organizzazioni eccellenti hanno saputo tradurre il sapere artigianale in successo internazionale, soddisfacendo nicchie di mercato sofisticate, sensibili al valore estetico e artistico del prodotto. Nonostante ciò, oggi si possono osservare delle tendenze che stanno cambiando lo scenario in cui interagiscono tali imprese.

Il sistema economico italiano sta vivendo delle difficoltà nell'adeguarsi alle nuove sfide poste dalla globalizzazione. I segnali maggiormente preoccupanti derivano dalla progressiva riduzione della quota di commercio internazionale di cui l'Italia è protagonista.

I distretti industriali hanno rappresentato sin dalle origini, una formula originale di organizzazione della produzione, generando innovazioni incrementali al di fuori degli schemi consolidati, rafforzando la competitività di filiere produttive in settori tipici del made in Italy, come ad esempio quello del mobile arredo.

Oggi assistiamo a nuovi paesi che si sono impossessati delle competenze manifatturiere tipiche del made in Italy, implementando strategie basate su un costo del lavoro molto minore rispetto a quello dei paesi industrializzati. La sfida delle specializzazioni produttive tradizionali consiste nel trovare nuove leve di differenziazione per evitare di essere sorpassate dai prodotti low cost di paesi come la Cina.

Un secondo cambiamento in atto riguarda il mercato. L'incremento dei redditi e la saturazione dei mercati hanno determinato una crescente domanda di differenziazione da parte dei consumatori, divenuti sempre più attenti ed esigenti.

Un terzo importante elemento, connesso al precedente, riguarda lo sviluppo delle nuove tecnologie che hanno ridefinito il rapporto tra impresa e consumatore e modificato il concetto di marketing.

Questo lavoro si propone di analizzare uno dei percorsi strategici da seguire per rilanciare la competitività dei settori tradizionali del nostro Paese. Come sottolineano numerosi autori, "il saper fare bene le cose" è importante ma non più sufficiente per mantenere una posizione di vantaggio sul mercato. È necessario riconsiderare strategie e competenze per rispondere adeguatamente al cambiamento dei processi di creazione del valore, innescato da consumatori che richiedono comunicazione, partecipazione e produzione di senso.

Il concetto rivisitato di design, dapprima inteso come “progettazione a forte valenza estetica” e oggi considerato espressione di un “progetto culturale” diventa quindi un fattore strategico per rispondere all’esigenza d’innovazione, passando dall’idea di prodotto a quella di sistema-prodotto, ovvero l’insieme integrato di prodotto, servizio e comunicazione con cui l’impresa entra in relazione con il mercato.

Nella prima parte dell’elaborato è affrontato il tema dell’innovazione e del design da un punto di vista teorico. Dopo una breve presentazione delle alternative a disposizione delle imprese, si è cercato di spiegare come il designer può assumere un ruolo fondamentale nel processo innovativo. Infine sono trattati i temi della comunicazione e della distribuzione, anch’essi importanti per valorizzare e diffondere i risultati dell’innovazione.

Nella seconda sezione sono analizzate le caratteristiche e le specificità del distretto del mobile italiano e in particolare è descritto il settore dell’arredamento che è l’elemento trainante del comparto.

Nella terza parte è presentato il caso SO.VE.T. La Società Vetraria Trevigiana, espressione del made in Italy di qualità, racconta uno dei materiali più semplici e più antichi come un’opera di design. I suoi complementi d’arredo, frutto di studi e innovazione sempre più all’avanguardia, testimoniano l’importanza di prodotti concepiti come segni e simboli capaci di comunicare l’identità di chi li compra.

Innovazione

L'innovazione è un processo fondamentale affinché le imprese possano raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Un'azienda non può rimanere nel mercato se non è disposta a rinnovarsi per adeguare la sua offerta ai cambiamenti della società. E' questa la ragione della centralità del tema nelle scelte manageriali sia delle piccole sia delle grandi imprese. Sebbene in molti casi sia stato possibile testare le teorie schumpeteriane (1942) relative a una correlazione positiva tra dimensione aziendale e tasso innovativo, in realtà i risultati empirici evidenziano che le PMI hanno introdotto un numero maggiore d'innovazioni per dipendente rispetto alle grandi, nonostante molto spesso non possiedano unità formali di ricerca e sviluppo (si vedano Rothwell e Dodgson, 1994, Cohen, 1995, Cohen e Klepper, 1996, in Trento, 2007). A livello operativo infatti, le PMI sono più dinamiche, flessibili e maggiormente disposte ad affrontare i rischi derivanti dal lancio di prodotti innovati a causa del loro scarso potere di mercato (Penati, 1998 in Rampino, 2012, p. 128).

In Europa le piccole e medie imprese rappresentano la grande maggioranza del tessuto produttivo ed è per questo che negli ultimi anni l'UE ha largamente aumentato i finanziamenti destinati al sostegno delle attività d'innovazione svolte al loro interno, da tali finanziamenti le grandi imprese sono state escluse.

Uno dei primi studiosi a occuparsi d'innovazione è l'economista Schumpeter che, all'inizio del 1900 l'ha definita come qualsiasi modo di fare le cose diversamente in campo economico. Il riferimento al "campo economico" gli consente di distinguerla dall'invenzione. L'invenzione è la creazione di nuovi prodotti e processi attraverso lo sviluppo di una nuova conoscenza o una ricombinazione di quella esistente. L'innovazione è invece la trasformazione della scoperta in un prodotto che interessa al mercato. Secondo lo studioso, un brevetto che non trova un'applicazione reale è un'invenzione ma non può essere definito innovazione (Rampino, 2012).

Elemento fondamentale nell'innovazione è il *timing*. Il first mover è colui che introduce per primo un'innovazione nel mercato. Quest'ultimo può beneficiare dall'apertura del mercato, la maggiore visibilità, la prelazione rispetto alle risorse scarse e la possibilità di sfruttare economie di scala.

Il lead time è il tempo necessario ai follower per imitare l'innovatore. Quest'ultimo dovrebbe infatti cercare di sfruttare tale periodo per costruire le competenze, rafforzare la sua posizione

nel mercato e consolidare la leadership nel settore. Ad esempio la Microsoft ha saputo sfruttare il suo lead time per acquisire un vantaggio in termini di produzione efficiente, qualità e presenza nel mercato (Grant, 2012).

Un'innovazione può essere radicale o incrementale. Ci si riferisce al primo concetto quando si introducono prodotti, servizi o processi che prima non esistevano, mentre si ricorre al secondo per definire delle innovazioni continue che conducono a dei miglioramenti. Al giorno d'oggi le aziende sfruttano entrambe, nonostante quelle incrementali siano superiori.

Nella letteratura si distinguono quattro principali tipologie d'innovazione (OCSE,¹ 2005) :

- L'innovazione di *processo* si realizza attraverso avanzamenti tecnologici che incidono sull'efficienza della catena di produzione e determina una riduzione del costo di produzione. In relazione al vantaggio di costo ottenuto, quest'ultima può essere drastica o rilevante.
- L'innovazione di *prodotto* ha per oggetto un bene o un servizio nuovi. Ha una serie di declinazioni: da miglioramenti di qualità oggettiva o percepita, fino a vere e proprie rotture, come l'introduzione di un prodotto che soddisfi un bisogno prima latente.

Nei settori emergenti, ovvero quando il prodotto è appena nato, è più conveniente implementare un'innovazione di prodotto. Nel momento in cui il bene raggiunge una sua configurazione stabile (design dominante), è opportuno focalizzarsi nell'innovazione di processo per cercare di rendere la produzione più efficiente e meno costosa.

Tuttavia, nei settori tradizionali, come quello del mobile-arredo, aperti alla concorrenza con le economie emergenti dove i costi di produzione risultano inferiori, innovazioni di processo possono non essere sufficienti a modificare le abitudini di consumo e quindi generare nuova domanda per l'impresa.[..] Al contrario, le innovazioni di prodotto, mirate a fidelizzare il cliente servito e indurre nuovi desideri di consumo possono ampliare la dimensione del mercato e sostenere la crescita dell'impresa (Trento, 2007, p. 10).

- L'innovazione di *business* non comporta un cambiamento né del prodotto né del processo, ma bensì vengono modificati i servizi correlati a quel bene per poterlo

¹ L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico svolge un ruolo di assemblea consultiva per raggiungere obiettivi di crescita economica in un'ottica di sviluppo sostenibile e di aumento del tenore di vita, favorendo gli investimenti, la competitività e l'equilibrio finanziario.

vendere nel mercato. L'innovazione consiste quindi nel modo in cui l'impresa commercializza i propri prodotti.

- L'innovazione *organizzativa* riguarda invece la creazione di nuove modalità di gestione delle organizzazioni o di nuovi comportamenti organizzativi.

L'innovazione si realizza attraverso diverse fasi. Inizialmente si analizzano i bisogni già soddisfatti o latenti dei consumatori. Nella fase dell'invenzione l'idea prende forma, ma è solo nel momento della realizzazione del prototipo che possiamo parlare d'innovazione.

La diffusione o commercializzazione è invece quel processo successivo, attraverso il quale le innovazioni si disseminano tra gli utenti (Trento, 2007). I fattori che incidono sulla rapidità di quest'ultimo dipendono sia dall'offerta che dalla domanda. Per quanto riguarda l'offerta, la presenza di altri prodotti compatibili e complementari nel mercato facilita la diffusione, così come la ridotta complessità di ciò che è introdotto. Dal lato della domanda è importante sensibilizzare i clienti attraverso la comunicazione e la pubblicizzazione del brand. Una volta raggiunta la massa critica, (il numero di clienti necessario per determinare effetti di rete), l'utilità del prodotto cresce in maniera esponenziale.

1.1 Innovazione di prodotto

Nella letteratura sono state descritte tre diverse categorie d'innovazione di prodotto (Rampino, 2012):

- *Technology push*: è il modello d'innovazione trainato dagli investimenti nella ricerca scientifica. Considera la tecnologia capace di imporre le proprie innovazioni a un mercato che le recepisce in modo passivo.
- *Market - pull*: è invece il modello che pone le forze del mercato alla base del processo innovativo. Molto frequentemente le imprese collaborano con i lead users, in altre parole dei consumatori particolarmente avanzati che hanno conoscenze sofisticate perché lavorano o utilizzano spesso quel determinato prodotto.
- *Design-driven*: è il processo che si riferisce a un'innovazione guidata dal design. Considera processi di riconfigurazione nella creazione del valore che non siano riconducibili né alla tecnologia né alla domanda del mercato. Questo concetto è stato l'ultimo a essere stato codificato dalla letteratura e si pone in modo complementare

alle altre due tipologie. Esso infatti può derivare sia dall'individuazione di nuovi bisogni sia dall'applicazione di una nuova tecnologia a un prodotto che prima non la prevedeva. Come argomenta Verganti (2002), l'innovazione proposta dal design è *“un'innovazione di significato del prodotto”*(Rampino, 2012).

L'innovazione all'interno delle aziende specializzate nei settori tradizionali è basata su un processo di apprendimento basato su prove ed errori. Nascono continuamente idee, prodotti e soluzioni che il mercato seleziona, premiando i migliori. Le imprese procedono per tentativi che propongono alla domanda: soltanto alcune innovazioni vengono approvate dal mercato divenendo di valore. Questa strategia ha giocato un ruolo importante soprattutto nel passato, ma oggi tale processo sembra inadeguato in relazione al nuovo scenario sempre più complesso e competitivo. La progressiva rilevanza che assumono gli aspetti immateriali e simbolici del prodotto suggeriscono di ripensare l'innovazione. Le imprese devono quindi sperimentare nuovi metodi di progettazione e di valorizzazione della creatività, prendendo consapevolezza dell'importanza del design nella creazione di nuovi prodotti o nell'ammodernamento degli stessi (Bettiol, Micelli, 2005).

Per comprendere il contributo offerto dal design al processo innovativo e conseguentemente, alla competitività aziendale è necessario definire il concetto “design” e individuare una sua collocazione spaziale all'interno delle organizzazioni.

Design

La centralità del tema “design” rispetto agli studi sull’innovazione è progressivamente aumentata nel corso degli ultimi anni poiché si è capito che la sola tecnologia e funzionalità del prodotto ora sono insufficienti nel determinare un vantaggio competitivo sostenibile.

Inizialmente il termine rimandava a una concezione orientata verso gli aspetti estetici e artistici della progettazione. Nel corso del tempo si è assistito però a un’evoluzione del concetto.

Trabucco (si veda Carulli, Rampino, Trabucco, 2008) ha affermato che il design si occupa di generare la forma dei prodotti, attribuisce attraverso la stessa, una valenza storica agli oggetti, li colloca cioè in un punto preciso dello sviluppo temporale (Rampino, 2012, p. 23). Quando si afferma che il design è in grado di produrre la qualità percepita di un oggetto si intende anche questo.

Nel 2013 l’International Council of societies of industrial design ha definito il design come:

“un’attività creativa che ha l’obiettivo di stabilire le qualità multiformi dei prodotti, processi, servizi e dei sistemi che li comprendono nel loro ciclo di vita.”

Il design è quindi impiegato per creare un valore oltre il prodotto.

Questa nuova codificazione del termine è determinata dal fatto che nel mondo del consumo si sono affermate tre tendenze che hanno modificato il modo di agire del consumatore (Bettiol, Micelli, 2005). Quest’ultimo gioca oggi un ruolo attivo nella generazione di valore e nella ridefinizione dei processi di comunicazione e creazione di senso.

Anzitutto le marche, la pubblicità e la comunicazione generano messaggi che i consumatori combinano per costruire una propria identità, affermarla a sé e agli altri attraverso i comportamenti. Non si acquistano i prodotti in sé, ma si è disposti a pagare un prezzo per comprare significati.

“I prodotti si trasformano in segni, simboli e comunicazione”.

(Fabris, 2003 in Bettiol, Micelli, 2005, p. 16)

Ad esempio B&B nell’arredamento o Alessi nell’oggettistica per la casa, ripropongono immutato il loro approccio al prodotto come forma d’arte, come oggetto ricco di significati

immateriali. Il valore riconosciuto al prodotto non va ricondotto alla sua funzionalità, ma al suo valore estetico, all'eleganza e alla sofisticazione dei progetti (Bettiol, Micelli, 2005, p. 27) In secondo luogo, le ITC hanno reso possibile una comunicazione interattiva tra consumatore e impresa. Online è possibile partecipare a comunità, comunicare con altre persone, esprimere le proprie opinioni e raccontare le esperienze vissute. Le aziende non si limitano più a ricercare informazioni sui clienti, ma dialogano con loro e questo contribuisce a migliorare il processo innovativo (Bettiol, Micelli, 2006). Berto salotti, azienda artigiana specializzata nella produzione di divani, per la realizzazione del "Divano x Managua" si è servita della collaborazione di studenti, clienti, maestri artigiani, nel corso di sei sessioni di lavoro aperte a tutti, da gennaio ad aprile 2013.

Il terzo fattore di cambiamento è rappresentato dall'importanza della dimensione esperienziale del consumo. I consumatori richiedono di essere inseriti in esperienze e contesti unici, in cui vengono sottolineati significati, culture, simboli e identità che sono alla base del brand (Bettiol, Micelli, 2006). Ad esempio l'azienda Lago, per commercializzare i suoi complementi d'arredo, nel 2009 ha inaugurato l'Appartamento Lago. Completamente arredato e accessibile a tutti, quest'ultimo rappresenta un luogo dove i visitatori possono sentirsi a casa e allo stesso tempo vivere l'esperienza del design dell'impresa. Dopo questa iniziativa, l'azienda ha inaugurato anche la Casa Lago, uno spazio polifunzionale con sale conferenze, uffici temporanei e coworking anche da affittare per eventi e meeting aziendali. Oggi l'impresa sfrutta un network, una rete digitale e fisica composta da centosessantacinque location tra negozi, abitazioni, uffici, musei, ristoranti e alberghi tutti arredati Lago.

Altro modo per cercare di rendere unico il cliente e soddisfare le sue particolari esigenze è quello di realizzare prodotti personalizzati. Questo rappresenta il punto di forza dell'azienda De Majo, specializzata nell'oggettistica in vetro di Murano. Al suo interno lavora un team di architetti e artigiani, capaci di assistere il cliente in tutte le fasi del progetto (Bettiol, 2015).

2.1 Design di prodotto

Nei giorni nostri si è affermata l'idea che i prodotti non siano solo un qualcosa di materiale, ma piuttosto diffusori di significati e valori nei quali il consumatore si riconosce. Il cliente attento e consapevole non ricerca più solo la qualità dei prodotti ed è per questo che le aziende devono qualificare l'offerta arricchendola di nuovi significati e valori attraverso il design. In tal senso il contributo di questo non può limitarsi ai soli elementi formali ed estetici.

Il design è connaturato con l'idea d'innovazione perché orientato a realizzare un cambiamento. L'etimologia del verbo inglese "to design" significa progettare, quindi pensare,

anticipare, immaginare in modo che possa essere realizzato qualcosa che prima non esisteva. Il design, così inteso, rappresenta quindi una fonte d'innovazione, perché è in grado di proporre una visione, anticipare un bisogno, dare un *sensò* e un *significato* alle cose (Rampino, 2012).

Come anticipato nell'introduzione, le filiere produttive del made in Italy, come ad esempio il comparto del mobile arredo, si trovano a dover adeguare le proprie specificità a uno scenario in evoluzione, diverso dal contesto all'interno del quale hanno ottenuto rilevanti successi nel passato. Il design opportunamente implementato, rappresenta un capitale spendibile nel nuovo ambiente competitivo per valorizzare le competenze e le tradizioni del made in Italy.

La letteratura ha individuato quattro percorsi che corrispondono a quattro possibili modalità di ricorso al design come leva di differenziazione (Bettiol, Micelli, 2005, p.26).

Le aziende "design-based" considerano il design come il loro asset primario, basando su questo le loro decisioni strategiche. Queste imprese anticipano i gusti e le tendenze del consumo e attribuiscono significati ai prodotti al di là della loro funzionalità. Queste organizzazioni fanno un ampio ricorso ai designer.

Altre aziende, si sono distinte per l'attenzione alla funzionalità del prodotto. Queste organizzazioni hanno capito l'importanza del coniugare la praticità e la facilità d'uso dei prodotti con l'estetica e gli stili di vita del consumatore. Il design in questo caso coniuga estetica e funzionalità. L'ergonomia non deriva da ricerche scientifiche ma dal dialogo con i clienti e da una costante osservazione del mercato. Foppa Pedretti realizza prodotti per la casa e per le attività quotidiane, focalizzandosi sulla praticità, la mobilità e la riduzione dell'ingombro.

Anche nei settori tradizionali più esposti alla competizione internazionale non manca uno spazio al design impegnato a incorporare tecnologie in prodotti di uso consolidato. L'attenzione all'estetica unita alla ricerca di soluzioni innovative ed efficaci ha permesso a queste imprese di raggiungere un vantaggio competitivo duraturo. Questo è il caso degli elettrodomestici Merloni.

Un'ultima tipologia di organizzazioni ha focalizzato la sua attività nella valorizzazione dei valori e delle tradizioni radicati nei contesti locali. Queste ultime hanno investito in comunicazione per promuovere il patrimonio culturale di cui il prodotto è l'espressione più autentica, arricchendo di significati gli oggetti commercializzati. La possibilità di rinnovare la tradizione attraverso il design è un'opzione che coinvolge tutti i settori del made in Italy. Si pensi a come oggetti trascurati possano essere riproposti sul mercato nell'ambito di un progetto culturale capace di valorizzare il contesto all'interno del quale il manufatto prende forma.

I percorsi illustrati mostrano come i settori tradizionali possano affrontare le fasi di difficoltà sfruttando il design come fattore d'innovazione e di differenziazione.

Quello che la letteratura sottolinea è che è cambiata la natura dell'innovazione:

“il mondo della tecnologia e delle forme si salda a quello dei significati e delle esperienze”.

(Bettiol, Micelli, 2005, p. 35).

È cambiata anche la figura del designer, il quale acquisisce sempre una maggiore importanza nel processo innovativo. Egli non agisce più come individuo singolo, a monte del processo, ma è coinvolto nella fase di costruzione di significati e collabora con altre funzioni aziendali come il marketing, la ricerca e sviluppo e la distribuzione, al fine di sintetizzare tecnologia, comunicazione, ergonomia, significati ed estetica in nuove forme e progetti (Bettiol, Micelli, 2006).

In genere le imprese di piccole dimensioni ricorrono a designer esterni, mentre quelle grandi si servono di quelli interni. I principali vantaggi di un professionista interno sono connessi al migliore coordinamento con le diverse aree aziendali e alla maggiore conoscenza dell'impresa. Ricorrendo a designer esterni si valorizza invece la creatività. Avvalendosi di professionalità diverse da quelle presenti nell'organizzazione, è possibile scegliere di volta in volta la competenza di cui si ha bisogno in quel determinato momento (product design, packing design, graphic design...). La scelta dei designer esterni è però critica perché bisogna individuare le professionalità compatibili in termini di competenza e stile con l'impresa.

Per cercare di sfruttare i vantaggi sia di quelli interni sia di quelli esterni, riducendo al minimo gli svantaggi, le aziende hanno pensato a due soluzioni alternative. La prima, adottata da quelle di più grandi dimensioni, consiste nel dare una maggiore autonomia al proprio centro di design interno. La seconda prevede di creare una relazione duratura con uno studio di design esterno (Rampino, 2012). Stefano Giovannoni, per esempio, ha progettato molti prodotti per Alessi, così come Lievore collabora da anni con Arper.

Per ottenere un maggiore successo commerciale, molte organizzazioni investono in professionalità che godono di un'elevata notorietà. Questa strategia permette alle aziende di appropriarsi di uno stile per trasferirlo ai propri prodotti e utilizzarlo a fini promozionali.

L'alternativa tra un “designer d'autore” e uno “anonimo” dipende dal diverso ruolo che si attribuisce alle caratteristiche proprie dei prodotti. Se la qualità è considerata fondamentale e imprescindibile, la firma non è considerata così rilevante. Nel caso di aziende mature e consolidate, invece, quello che ci potremmo aspettare è uno stile aziendale predominante (Bettiol, Micelli, 2005).

Gli elementi su cui può far leva un designer sono costituiti dalla tecnologia, il modo d'uso e la forma (Rampino, 2012).

La tecnologia di prodotto riguarda il materiale. Il designer può infatti essere il primo ad avere l'idea di applicare un determinato materiale a un prodotto. Si pensi a quando si è iniziato a usare la plastica per la realizzazione dei vasi in sostituzione alla classica ceramica. La tecnologia di processo si riferisce invece al processo adottato per la produzione di un oggetto. Ad esempio la sedia universale 4867, progettata da Joe Colombo per Kartell (figura 1), rappresenta la prima sedia stampata interamente a iniezione.



Figura 1 Sedia Universale 4867

Anche il modo d'uso dei prodotti costituisce un elemento importante, in quanto il professionista può ragionare su di esso per individuare dei bisogni che non sono ancora pienamente soddisfatti.

La forma è la leva maggiormente riconfigurabile. Essa non riguarda solo gli aspetti morfologici del prodotto: va intesa come l'insieme di tutte le caratteristiche sensoriali di un oggetto, tra le quali è compreso anche il colore.

Un designer deve essere capace di comprendere e rispettare la brand identity dell'azienda per cui lavora. In altre parole è necessario che quest'ultimo sappia valorizzare gli elementi, coerenti nel tempo, che rendono l'organizzazione unica, reale e autentica (Cappellari, 2016, p. 67).

Poiché oggi i consumatori ricercano significati ed emozioni, l'innovazione su cui dovrebbero concentrarsi i designer e le imprese non è tanto quella estetica ma piuttosto quella di senso. Quest'ultima è relativa agli aspetti emozionali e simbolici che il prodotto è in grado di comunicare. Oltre alla capacità dell'oggetto di colpire il consumatore sul piano estetico, esiste un livello di comunicazione più complesso, intorno al prodotto si costruiscono storie, marchi, status symbol e senso di appartenenza. Questo tipo d'innovazione coinvolge tutto ciò che può

essere mostrato agli altri per esprimere un'identità e una visione del mondo. Questo è un aspetto particolarmente rilevante per il consumatore contemporaneo, infatti :

“la ricerca dell'identità rappresenta un obiettivo tutt'altro che acquisito e rappresenta una meta essenziale che coinvolge emotivamente l'individuo alla ricerca di un'immagine di sé socialmente e individualmente gratificante”.

(Fabris, 1997; Codeluppi, 2000 in Bettiol, Micelli, 2006, p. 3)

Il bidone della spazzatura Eva Solo, progettato dallo studio Tools Design per l'azienda danese Eva, esprime la capacità del design di nobilitare anche un prodotto apparentemente poco interessante. Utilizzando sia la leva del modo d'uso (eliminazione della cerniera che consente una maggiore accessibilità e pulizia), sia quella della forma, i produttori hanno realizzato un oggetto che comunica attenzione all'essenziale e all'eleganza, espressione questi, di uno stile di vita.

Nonostante ciò, bisogna prestare attenzione nel momento in cui si decide di investire in un'innovazione di senso. C'è infatti il rischio che un linguaggio troppo innovativo non venga compreso, poiché il senso dei prodotti è radicato all'interno dei contesti storici e geografici. Un esempio è rappresentato dallo sgabello Sella di Achille di Piergiacomo Castiglioni (figura 2): poiché il suo colore rosa rimanda al Giro d'Italia, esso esprime emozioni e valori comprensibili all'interno del nostro contesto nazionale, non altrove (Rampino, 2012).



Figura 2 Sella di Achille di Piergiacomo Castiglioni

Se la funzione del design è prevista all'interno dell'organizzazione, essa può ricoprire diversi ruoli. Da una ricerca svolta nel Regno Unito su diciotto aziende manifatturiere (si veda Perks, Cooper e Jones, 2005), è emerso che nel corso del processo di sviluppo dei prodotti, il design

può essere inteso come una funzione specialistica, oppure parte di un team di sviluppo multidisciplinare o come leader del processo di sviluppo (Rampino, 2012).

Il primo ruolo è il più classico, quello in cui il designer si occupa della forma dei prodotti. E' uno strumento al servizio del marketing, il quale verifica se il progetto del designer risponde efficientemente agli obiettivi aziendali. In questo tipo di organizzazioni prevalgono le innovazioni incrementali. Questo è l'approccio tipico delle PMI italiane. Il designer in questo caso è prevalentemente interno.

In altre imprese il design opera come parte di un team multifunzionale. Il marketing, la produzione e la progettazione cooperano sin dagli inizi dello sviluppo del prodotto e il designer è chiamato a collaborare e interagire con tutti i soggetti, valutando la fattibilità tecnica, i costi d'industrializzazione e il rispetto delle normative.

Anche nell'ambito del design come leader di processo, il designer lavora all'interno di un team multifunzionale, assume però il ruolo di leader. Il professionista deve possedere competenze manageriali, ovvero capacità di fare ricerca, di osservazione e di analisi di mercato, di comunicazione con le altre funzioni, di negoziazione e persuasione.

Un designer concepito in tale misura è l'ideale per imprese che vogliono essere sempre innovative e competitive ed è per questo che negli ultimi anni molte università europee hanno iniziato a offrire corsi di laurea che uniscono le competenze di design a quelle del management.

I vari studi condotti dimostrano che le strategie e i modelli aziendali che possono essere adottati dalle imprese per alimentare il proprio vantaggio competitivo sono molti. Il design, infatti, può essere interpretato in modi diversi all'interno dell'organizzazione che gestisce relazioni con designer e consumatori.

Oggi siamo solo agli inizi di un percorso di rinnovamento della manifattura del made in Italy che costituirà la sfida principale del nostro sistema industriale nel prossimo futuro.

Distribuzione e comunicazione

Una volta realizzate, le innovazioni devono trovare una valorizzazione sul mercato attraverso politiche di comunicazione e il presidio della distribuzione.

Secondo la definizione dell'American Marketing Association, la marca è:

“ un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli dei concorrenti”

(Cappellari, 2016, p. 57)

Nell'ambito della comunicazione e del design, anche il ruolo della marca va reinterpretato.

Oggi essa rappresenta:

“un costrutto semiotico autonomo, capace di sintetizzare significati e riferimenti complessi e differenziati, sempre meno riconducibili a questo o quell'aspetto del prodotto”

(Bettiol, Micelli, p. 12)

Il valore dei prodotti non è più riconducibile alla sola qualità intrinseca dei materiali, ma alla capacità di attribuire un cuore e un'anima agli oggetti, alla collocazione all'interno di un discorso più generale composto da significati espressi dalla marca (Cappellari, 2016). I valori non devono essere espressi direttamente, ma inseriti all'interno di narrazioni strutturate. La metodologia dello storytelling consiste nel narrare al consumatore la storia posta alla base del prodotto. L'artigianalità della produzione, la biografia dei designer e dei fondatori, la loro evoluzione da artigiani a imprenditori, costituiscono parti integranti dell'interesse che un prodotto è capace di generare (Bettiol, 2015, p. 80).

Il sito internet rappresenta uno strumento in cui l'azienda può raccontare la propria storia, sia attraverso testi scritti, sia attraverso immagini e video dove viene enfatizzata ai consumatori la cura e la dedizione con cui vengono realizzati i prodotti. Il sito, proprio grazie alla trasparenza delle informazioni, è fondamentale nel costruire un clima di fiducia con i consumatori (Bettiol, 2015).

I marchi sono delle etichette che creano un'identità unica, immediatamente riconoscibile. Questi sono importantissimi in quanto non definiscono solamente il prodotto ma anche l'utente ed è per questo che le imprese dovrebbero investire in essi.

Per riuscire a raccontare in maniera efficiente la qualità che caratterizza i prodotti made in Italy, le imprese devono comunicare in un linguaggio comprensibile al consumatore. Questo richiede un'approfondita conoscenza sia del sistema dei valori dell'azienda sia di quello dei destinatari della comunicazione. Per raccontare il made in Italy è possibile focalizzarsi sul processo produttivo, la possibilità di personalizzare i prodotti, l'estetica e persino la cultura locale che ha contribuito a determinare le caratteristiche peculiari dei beni. Nel passato il lavoro manuale era tenuto in secondo piano, oggi invece si punta sulla pubblicizzazione delle immagini di artigiani per trasmettere valori come l'impegno e la dedizione. Quello che appare sempre più come una certezza oggi è che se non è l'impresa stessa ad attivare una comunicazione efficace, saranno gli altri a raccontare la stessa (Bettiol, 2015).

Il minore ricorso ai tradizionali mezzi di comunicazione, come ad esempio la radio e la televisione rappresenta la conseguenza del cambiamento in atto nel mondo del consumo. Il consumatore è sempre meno attratto dai numerosi messaggi promozionali che riceve continuamente e ricerca differenziazione. La rete internet costituisce a questo riguardo un ottimo strumento perché consente di far partecipare il consumatore in maniera attiva. Le imprese hanno capito questo e infatti negli ultimi anni la maggior parte della pubblicità è lanciata attraverso i motori di ricerca. La rete permette alle aziende di modulare i messaggi pubblicitari a seconda della tipologia di consumatore oltre che aumentare la conoscenza dello stesso grazie a una maggiore interazione.

Internet facilita i contatti tra parti del mondo culturalmente e linguisticamente molto diverse tra loro. Questo è un vantaggio per le imprese poiché consente di acquisire clienti anche geograficamente molto distanti, ma nel contempo richiede ai responsabili del marketing e della comunicazione un grande lavoro di mediazione culturale al fine di rendere i messaggi comprensibili alle diverse culture. Il rischio che corrono i prodotti del made in Italy è che la qualità dei prodotti non venga recepita dal consumatore o perché il messaggio non riesce a raggiungere la cultura locale o perché si utilizza il canale di distribuzione sbagliato. Per comunicare in mercati diversi da quelli occidentali, come ad esempio, Asia o Russia, è necessario conoscere l'evoluzione dei media in quei paesi e dominare gli aspetti linguistici e culturali. Per riuscire a fare ciò, le imprese dovrebbero entrare in contatto con le professionalità che si occupano di marketing e comunicazione nei paesi in cui vogliono conquistare quote di mercato (Bettiol, 2005).

A causa della diffusione dei prodotti low cost realizzati dai paesi a basso costo, le imprese del made in Italy devono assicurare presenza e visibilità ai loro prodotti negli scaffali dei negozi. In realtà le piccole e medie imprese italiane hanno investito poche risorse nel presidio della distribuzione. L'incapacità di far arrivare al mercato le proprie proposte può vanificare i risultati ottenuti con il processo innovativo. Un investimento nei canali distributivi permette di fidelizzare la clientela, osservare i cambiamenti del gusto e captare le nuove tendenze e mode. Il punto vendita rappresenta il luogo in cui l'impresa entra in contatto con il consumatore e nel quale il designer può raccogliere gli stimoli per orientare le successive innovazioni (Bettiol, Micelli, 2005).

Diverse sono le alternative tra cui le aziende possono optare: dai negozi proprietari, alle catene di franchising ad accordi commerciali con la grande distribuzione organizzata.

Una nuova opportunità per le imprese del made in Italy è invece rappresentata dall'e-commerce. Questo canale di distribuzione è in forte crescita in quanto consente sia di raggiungere una clientela interessata ma non servita dalla distribuzione offline, sia di promuovere i prodotti all'interno di portali specifici che valorizzino la qualità dell'impresa al fine di raggiungere delle nicchie di mercato altrimenti irraggiungibili (Bettiol, 2015).

Nonostante dal 2002 ad oggi il commercio elettronico in Italia sia cresciuto a un tasso positivo, il settore dell'arredamento è ancora poco presente all'interno del cybermercato nazionale. Gli esperti prevedono però ampi margini di crescita grazie alle sempre maggiori potenzialità offerte dalla rete. Sono molti coloro che sostengono che la proliferazione delle aziende dell'arredo che hanno iniziato a vendere online potrebbe essere la risposta al lancio delle piattaforme e-commerce dei colossi come Ikea e Mondo Convenienza (De Luca, Fazio, Pegan, 2015).

Settore del mobile italiano

Il settore è uno degli elementi portanti del made in Italy e detiene posizioni di leadership in quasi tutti i segmenti di mercato.

Il comparto del mobile ha per l'economia italiana un'importanza relativa pari al 2,9%, seconda solo a quella della Danimarca, la cui produzione è pari al 4% rispetto al Pil nazionale. Nonostante la carenza di materie prime, come dimostrato dal saldo negativo della bilancia commerciale per le importazioni di legno registrato nei vari anni, il nostro paese risulta essere il secondo produttore europeo di mobili, dopo la Germania (Istituto per la promozione industriale, 2002).

Nella classifica mondiale degli esportatori di mobili, presentata nel 2013 da Federmobili, l'Italia si posiziona al terzo posto dopo Cina e Germania.

Un'analisi dei dati forniti dall'Eurostat nel periodo compreso tra il 1996 e il 2000, dimostra come l'Italia occupi il primo posto per quanto riguarda il numero di addetti nel settore (178.038 dipendenti nel 2000), seguita da Germania, Francia e Spagna.

La rilevanza del settore è quindi determinata anche dal fatto che i distretti del mobile offrono occupazione a un gran numero di lavoratori. Solamente i primi cinque per importanza (legno-arredo della Brianza, mobile del Livenza e Quartier del Piave, cucine di Pesaro, sedie e tavoli di Manzano e l'imbottito di Murgia), impiegano circa il 45% degli addetti dell'industria mobiliera italiana (Intesa San Paolo, 2008).

Per quanto riguarda il numero delle imprese, già nei primi anni del 2000 l'Italia risulta essere leader a livello europeo con più di 500.000 aziende operanti nel settore.

Gli studi italiani rivelano una realtà produttiva dinamica e di successo nei mercati internazionali. Sono numerosi i poli mobiliari presenti nelle regioni italiane: Veneto, Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Puglia e Marche (Paiola, Sedita, 2009).

Le aziende sono per la maggior parte organizzate in distretti industriali, famosi sono ad esempio quello della sedia di Manzano (UD) o quello del mobile di Livenza (TV). Le imprese distrettuali sono di piccole o medie dimensioni (generalmente impiegano meno di 20 addetti). L'ostacolo alla crescita è determinato dal loro modello di specializzazione: lavorazioni semplici, bassa complessità organizzativa e il ridotto contenuto tecnologico (Trento, 2007).

Le loro caratteristiche sono costituite dall'informalità nelle procedure e dall'elevato sfruttamento delle risorse esterne attraverso processi di deverticalizzazione che rendono la

sub-fornitura un elemento importante del sistema (Istituto per la promozione industriale, 2002).

Questa strutturazione permette loro di godere di numerosi vantaggi. La specializzazione produttiva, determinata dal fatto che ciascuna impresa si concentra in una fase del processo produttivo, consente di beneficiare di economie di scala e conseguentemente di ridurre i costi unitari di produzione e aumentare la produttività. Grazie alla distribuzione del lavoro si riscontra una maggiore flessibilità che garantisce la possibilità di modificare rapidamente i volumi e la qualità di produzione. Infine, grazie alla prossimità geografica, le imprese instaurano relazioni, scambi di conoscenze e di lavoratori che permette loro di migliorare continuamente prodotti e processi. Tutto ciò consente a esse di essere caratterizzate da un elevato grado di flessibilità e capacità di adattamento alle condizioni di mercato.

Elementi chiave risultano anche essere la presenza di manodopera qualificata, l'efficiente sistema di sub-fornitura locale, così come le conoscenze relative ai prodotti ai processi e alla domanda.

Il successo della piccola e media impresa è dovuto anche dalla capacità di essere parte di un sistema socio-economico più ampio che coinvolge gli istituti di credito, le istituzioni formative, come le università e le famiglie (Bettiol, Micelli, 2005).

Generalmente si presentano come aziende a proprietà familiare e questo, se da un lato costituisce un vantaggio, è allo stesso tempo "il tallone d'Achille" delle nostre industrie. Infatti generalmente gli appartenenti alla stessa famiglia condividono obiettivi e valori e operano nell'interesse dell'impresa. Nonostante ciò, quello che emerge dalla realtà empirica, è che il passaggio generazionale rappresenta un ostacolo duro che porta molto spesso al fallimento. Gli eredi del proprietario, vengono inseriti nel personale nonostante non abbiano le capacità e le conoscenze possedute dal padre, nonno, zio.

Il comparto è composto da circa 80.000 imprese di cui 35.000 appartenenti al settore dell'arredamento, con un fatturato medio di 645.000 euro. L'arredamento, il quale genera circa i due terzi del fatturato complessivo della filiera, è l'elemento trainante. Quest'ultimo si presenta come una realtà poliedrica, complessa e fortemente radicata nella tradizione e nella cultura del nostro Paese (Paiola, Sedita, 2009).

Figurando anche tra le 4 A dell'industria manifatturiera italiana, il sistema italiano "Arredo - casa" rappresenta infatti un pilastro importante del made in Italy (De Luca, Fazio, Pegan, 2015, p. 150).

Nonostante i vari poli mobiliari presentino caratteristiche diverse in termini di struttura, strategia e percorsi evolutivi, un elemento che li accomuna è l'internalizzazione dei mercati. Solo il 3% delle imprese non esporta, mentre i maggiori partner commerciali sono

rappresentati da Francia, Russia, USA, Germania e Regno Unito. La propensione all'export è infatti passata dal 17% nel 1980 al 34% nel 2006. Questo aumento si è riscontrato soprattutto nell'arredamento da camera e soggiorno e per i mobili imbottiti, mentre per cucine, negozi e uffici la crescita si è presentata in modo più lento e ridotto a causa delle caratteristiche specifiche dei prodotti (Intesa San Paolo, 2008).

La presenza di imprese italiane all'estero è dunque molto diffusa. Tra i marchi italiani si distinguono Molteni & C, Fantoni, Foppapedretti e Chateau d'Ax. (Istituto per la promozione industriale, 2002).

La Molteni (MI) è specializzata nella produzione di mobili e nella progettazione. Questa azienda opera in controtendenza rispetto ai trend del settore. La sua caratteristica peculiare, fonte del vantaggio competitivo, è la produzione integrale, dall'acquisizione delle materie prime alla messa a punto del prodotto finale. Implementa tale strategia perché ciò le consente di controllare meglio la qualità di ciò che produce.

Il gruppo Natuzzi (TA) è invece il più grande produttore di mobili italiani. Divenuto leader mondiale nella produzione di divani in pelle, nel 1993 è stato quotato anche sulla borsa di New York.

Nonostante la forte propensione alle esportazioni, le nostre aziende sono molto presenti anche nel mercato nazionale. Ciò è dovuto, oltre alle capacità competitive delle imprese, anche dalle preferenze dei consumatori che riconoscono e ricercano la qualità italiana, nonché dalla frammentata distribuzione del mobile tipica del nostro paese. Il mercato risulta infatti essere poco accessibile ai prodotti esteri rispetto a quello che accade negli altri paesi.

3.1 Analisi Tedis 2005

L'Osservatorio TEDIS, centro di ricerca della Venice International University nel 2005 ha raccolto una serie di dati e informazioni per poter analizzare le strategie adottate da imprese appartenenti ad alcuni distretti mobiliari (Paiola, Sedita, 2009). Le aziende intervistate sono PMI con un fatturato medio di 19 milioni di euro e un numero di addetti medio di 91, significativamente presenti nei mercati internazionali.

Dall'analisi emerge che circa il 30% fa parte di un gruppo e nel 60% dei casi la capogruppo è l'impresa stessa. Il 70% realizza prodotti finiti per il mercato, mentre il 14,5% è specializzata nella produzione di prodotti per altre imprese e il 16,4% realizza componenti e semilavorati.

I clienti risultano essere soprattutto commerciali (72,5%), mentre il contatto diretto con il consumatore risulta essere minimo (3,9%).

I principali elementi su cui si basa il vantaggio competitivo di tali imprese sono la qualità, l'efficienza così come l'innovazione dei prodotti. Il design come primo fattore di

competitività è menzionato dal 10,2% delle aziende, mentre l'investimento nei canali distributivi non sembra essere un elemento fondamentale nelle scelte strategiche. Infatti, più del 60% delle imprese del settore dell'arredo non ha investito nei presidi commerciali, preferendo servirsi di intermediari nazionali o internazionali, per la maggior parte agenti plurimandatari.

Nonostante gli elementi comuni individuati dall'analisi, le strategie adottate risultano differenti. Ad esempio, coloro che appartengono al distretto della sedia di Manzano, investono soprattutto nell'innovazione e nella qualità dei prodotti, mentre i poli del Livenza e del Quartier del Piave si concentrano prevalentemente nella ricerca della qualità prestando attenzione ai costi di produzione.

3.1.1 Gestione dell'innovazione

L'evoluzione del settore dell'arredamento italiano è spesso legato ad alcune aziende pioniere che hanno visto nel design un'area di differenziazione competitiva e nella collaborazione con i designer un nuovo modello innovativo

L'83% delle imprese intervistate sostiene di essere impegnata costantemente nell'innovazione di prodotto nonostante la maggior parte di esse non sia dotata al suo interno di centri di ricerca e sviluppo (51%) (Paiola, Sedita, 2009, p. 114).

Questo non è però un fattore rilevante, in quanto il principale elemento che stimola l'innovazione è rappresentato dal consumatore. Questo tipo di organizzazioni svolge importanti attività di analisi del mercato e si serve di designer interni o esterni, capaci di anticipare i gusti e le mode.

In molte imprese è il designer ad assumere un ruolo rilevante nell'analisi del mercato e nella rielaborazione del concept di prodotto. Quest'ultimo è in contatto con i consumatori e si impegna nell'individuare i bisogni non ancora soddisfatti, spesso interagendo con la funzione marketing presente all'interno dell'organizzazione.

La varietà di designer con cui collaborano le aziende permette di creare prodotti diversi che differenziano l'offerta.

Nonostante i consumatori siano importanti componenti dell'innovazione, anche l'analisi dell'offerta dei concorrenti e le relazioni con gli operatori di settori risultano importanti.

Un ottimo momento di confronto con tali soggetti si ha durante le fiere. Il più importante e famoso evento italiano che concerne il settore del mobile-arredo è la Fiera del Mobile di Milano. Quest'ultima costituisce la più antica fiera del settore. Inaugurata per la prima volta nel 1961, si svolge ogni anno nel mese di aprile e richiama esperti provenienti da tutto il

mondo. Con oltre 343.000² visitatori provenienti da 165 paesi e duemila espositori, di cui un terzo dall'estero, anche quest'anno l'evento si è rivelato un successo, sfiorando il record di 350.000 ingressi dell'anno precedente.

L'innovazione avviene prevalentemente all'interno dell'impresa e rappresenta l'output di un processo di apprendimento basato su prove ed errori anche attraverso la cooperazione e l'interazione con le altre aziende del distretto (Bettiol, Micelli, 2005).

Per proteggere le innovazioni, le imprese del mobile arredo ricorrono prevalentemente ai brevetti (28%). Un altro strumento di cui si servono è l'investimento nei marchi di prodotto e in politiche di comunicazione che permettono all'impresa di affermarsi sul mercato. Coloro che hanno registrato marchi nel 2005 sono state circa il 37,4%, (42,7% nel caso d'innovazioni di prodotto) (Paiola, Sedita, 2009).

3.1.2 Cluster analysis

La cluster analysis è un insieme di tecniche di analisi multivariata dei dati per selezionare e raggruppare elementi omogenei in un insieme di dati. Grazie a tale studio sui dati raccolti dall'Osservatorio Tedis, è possibile classificare le imprese sulla base delle loro scelte strategiche (Paiola, Sedita, 2009).

La popolazione analizzata è costituita da 110 imprese e le variabili prese in considerazione per l'individuazione dei sottoinsiemi che presentano comportamenti analoghi sono:

- La tipologia di clienti
- La presenza di una struttura interna dedicata al design di prodotto
- L'esistenza e la tipologia di collaborazioni con designer esterni
- La dotazione di ITC, intesa sia come livello tecnologico dell'impresa, sia come grado di complessità e strutturazione dell'organizzazione
- Percentuale del fatturato conseguito all'estero
- Presenza di marchi registrati

Dall'analisi emergono quattro cluster di imprese che presentano tra loro notevoli differenze.

Il primo gruppo è costituito dalle aziende definite "Design - marketing" (figura 3). Queste investono sia in design sia in marketing. Non presentano alcuna struttura interna di design di prodotto ma collaborano sistematicamente e stabilmente con designer esterni.

Questi ultimi presentano progetti e proposte che vengono valutati dalla funzione marketing interna all'azienda.

Grazie agli investimenti in politiche di comunicazione e pubblicità connesse ai marchi proprietari, riescono a raggiungere i clienti che sono prevalentemente commerciali e

² Mancini G. (2017), Il salone del mobile chiude con 343 mila visitatori, in "Il Sole 24 ore", 9 aprile.

internazionali. Il web viene utilizzato come strumento di comunicazione e come modo per ottenere un feedback sulla propria offerta.

Un esempio di “design-marketing” è rappresentato dall’azienda Arper di Monastier (TV). Quest’ultima è un’impresa del distretto del Quartier del Piave specializzata nella produzione di sedie e tavoli. Nella sua strategia, il design non fornisce un contributo alla sola estetica dei prodotti, ma lavora anche per comunicare ai clienti valori e significati. L’impresa è cresciuta molto, passando da un fatturato di 10 a uno di 25 milioni di euro, grazie alle collaborazioni con designer esterni di fama internazionale come Alberto Lievore, dello studio spagnolo Lievore Altherr Molina.

Il suo vantaggio competitivo è connesso alla capacità di realizzare nuovi prodotti grazie al contributo dei designer, le cui idee sono tradotte dall’impresa in prodotti. Generalmente Arper definisce un brief, ovvero un documento che fornisce istruzioni, obiettivi e richieste dei clienti, lasciando poi lo sviluppo del prodotto al designer. Il concept viene in un secondo momento approvato dalla funzione marketing che valuta sia la fattibilità tecnica sia la coerenza rispetto alle indicazioni iniziali. In tale contesto la funzione marketing è fondamentale poiché gestisce la collaborazione con i designer.

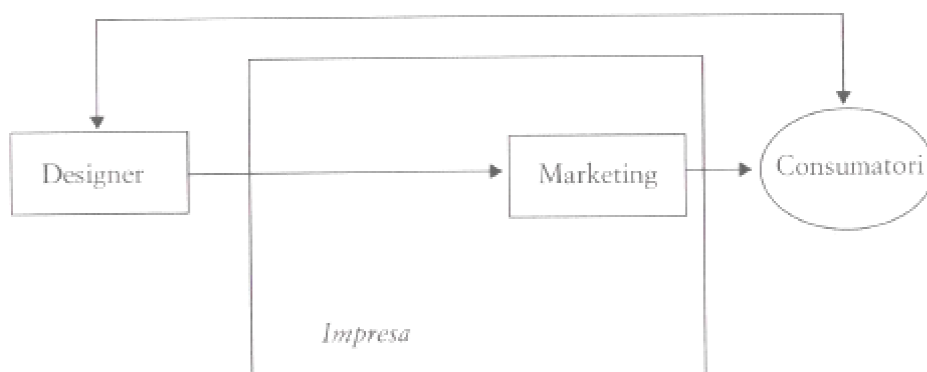


Figura 3 Design - marketing - Paiola, Sedita, 2009, p. 119

Il secondo cluster è identificato come “Fornitori”. Le imprese appartenenti a questo gruppo sono aziende che realizzano prodotti, lavorazioni o semilavorati per altre. Si rivolgono principalmente al mercato nazionale e l’investimento in design è praticamente assente. Il 17% di esse collabora saltuariamente con designer esterni mentre la maggior parte non ha alcuna relazione con essi. Sono aziende molto attente alla riduzione dei costi e all’incremento della flessibilità rispetto a investimenti in innovazione e qualità.

Il terzo gruppo è definito “Design - reticolare” (figura 4) e identifica le imprese distrettuali che affiancano alle proprie strutture interne di design e ricerca, collaborazioni con designer esterni. Presentano una maggiore complessità organizzativa e realizzano classi di fatturato molto elevate (sopra i 25 milioni di euro). La funzione marketing, la struttura interna di

design e ricerca e i designer esterni cooperano insieme per realizzare le innovazioni di prodotto. Coloro che si relazionano con i clienti sono i designer esterni e il marketing.

Le imprese che investono in designer interni ed esterni presentano maggiori relazioni con le università o i centri di ricerca su base locale.

Per quanto riguarda il presidio della distribuzione, cercano di realizzare un contatto diretto con i clienti, sia nazionali sia esteri, investendo in spazi proprietari per la presentazione dei prodotti.

Il 48,3% registra brevetti come strumento a tutela delle innovazioni.

Anche questo tipo di organizzazioni sfrutta le opportunità offerte dal web per la pubblicizzazione dei propri prodotti. Il contributo fornito dalla rete è impiegato per orientare l'attività svolta all'interno dell'azienda e per valutare le proposte presentate dai designer esterni.

Un esempio di design reticolare è fornito dall'azienda Magis, appartenente al distretto del Livorno e specializzata nella produzione dei complementi e degli accessori per l'arredamento. I prodotti, realizzati prevalentemente in plastica, vengono sviluppati dall'impresa ma sono realizzati grazie alla estesa rete di fornitori. Questo ha permesso all'impresa di ottenere un'elevata flessibilità, focalizzandosi su altre attività come il design, la comunicazione e la distribuzione. L'impresa riesce a coniugare un'attività di ricerca e sviluppo interna con una di collaborazione sistematica con designer esterni. Il design costituisce una leva di differenziazione, infatti il designer genera nuove idee e progetti che vengono in un secondo momento elaborati e realizzati dall'impresa. Nonostante il ruolo del marketing, inteso come analisi e previsione del mercato sia molto limitato a monte, in quanto si ritiene possa ridurre la creatività, il suo intervento nelle fasi di valutazione della validità commerciale, della distribuzione e della comunicazione del prodotto è molto importante.

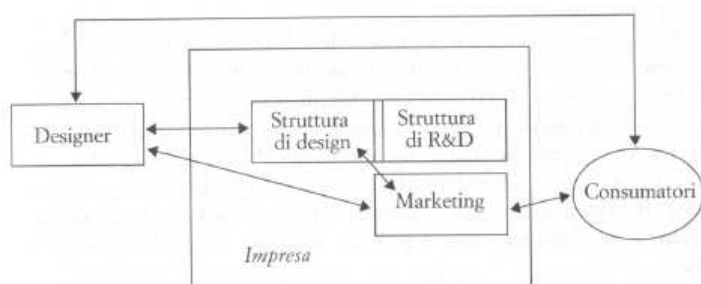


Figura 4 Design reticolare- Paiola, Sedita, 2009, p. 119

Il quarto cluster, definito “Design tradizionale/di fatto” (figura 5) identifica quelle imprese distrettuali che presentano un approccio tradizionale al design. Investono solamente in designer interni, evitando di stringere collaborazioni con professionalità esterne all’impresa. Nell’83% dei casi presentano delle strutture di ricerca e sviluppo al loro interno. Non considerano però i marchi o la comunicazione come elementi fondamentali della strategia, concentrandosi piuttosto sulla distribuzione.

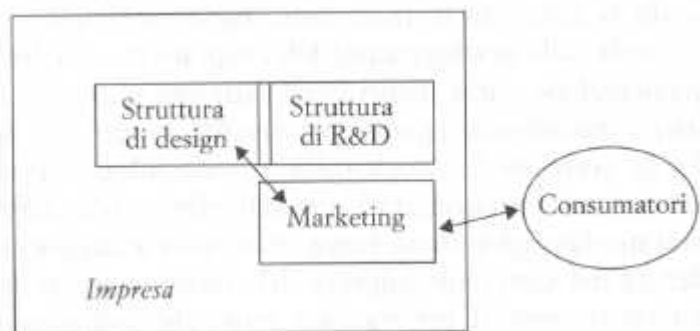


Figura 5 Design tradizionale - Paiola, Sedita, 2009, p. 119

3.2 Andamento del settore

Nonostante vanti ancora una posizione di riferimento nel mercato internazionale, il settore ha risentito dell’attuale congiuntura economica.

A partire dagli anni 2000, le imprese italiane hanno rilevato un progressivo deterioramento, non solo con riferimento al decennio passato, ma anche rispetto alle industrie di altri paesi, come ad esempio la Germania. I consumi sono infatti passati da 33,8 a 20,6 miliardi di euro (39%) nel quinquennio 2007-2012³ (De Luca, Fazio, Pegan, 2015).

In particolare, dai dati diffusi dal centro studi Cosmit, nel 2011 è emersa una forte contrazione del comparto con un decremento del 4,3% nelle vendite e del 9,7% nei consumi interni.

Nel 2012, con un calo del 4,2% nelle vendite, si è assistito a uno dei periodi più drammatici per il settore dal secondo dopoguerra.

Il comparto è stato indebolito, oltre che dallo scenario macroeconomico di crisi, anche dall’evoluzione dell’ambiente competitivo a causa dell’intensificarsi della concorrenza, i nuovi comportamenti dei consumatori e la diffusione delle ITC.

I produttori localizzati nelle economie emergenti, come Cina e Polonia, offrendo prodotti a basso costo, hanno messo in difficoltà le imprese del made in Italy che da sempre puntano sulla qualità e sull’originalità dei loro prodotti. Lo scarso interessamento delle politiche europee a questo fenomeno ha reso particolarmente aggressiva la concorrenza di questi paesi nei settori tradizionali, come quello del mobile arredo (De Luca, Fazio, Pegan, 2015).

³ Consuntivi di marzo 2014 elaborati dal Centro Studi Cosmit/FederlegnoArredamento

Un altro elemento che ha determinato la flessione del comparto è la distribuzione.

“Siamo i più bravi a produrre, ma non sempre riusciamo a tradurre in cifre quello che facciamo”.

(Claudio Luti⁴, 2014, in Mancini, 2014⁵).

La distribuzione dei prodotti d'arredamento nel mercato italiano risulta infatti essere disomogenea, caratterizzata dalla presenza di tanti e piccoli punti vendita indipendenti e dagli agenti plurimandatari.

L'analisi condotta dalla società di consulenza Pambianco⁶ sui fatturati delle quindici principali aziende italiane di casa e design, ha evidenziato una crescita del 3,2%, passando da 2.77 a 2.86 miliardi di euro, sperimentata dal comparto nel 2014 e continuata anche nell'anno seguente. Questo rappresenta un dato in controtendenza rispetto all'intero settore del mobile-arredo, che secondo Federlegno ha evidenziato ancora un calo del fatturato per il 2014. Il 2015 si è presentato invece come un anno migliore per tutto il comparto che ha registrato una crescita media dell'1.5% rispetto all'anno precedente grazie alle esportazioni.⁷

Questo nuovo periodo di crescita è accompagnato da una ristrutturazione delle strategie aziendali. Le imprese si reinventano, differenziano la loro gamma di prodotti, puntano sull'innovazione di significato, l'originalità e la qualità dei materiali per valorizzare le specificità tipiche del made in, cercando di superare la concorrenza dei prodotti low cost.

Il 25 novembre 2016 si è svolta a Milano la 34° edizione del Seminario di Previsione CSIL,⁸ durante la quale è stato presentato il rapporto di previsione sul settore del mobile in Italia 2016-2019.

Dal documento⁹ emerge che nel 2016 è stata registrata una crescita contenuta (1,3% in termini reali) e un andamento positivo delle vendite sui mercati internazionali nonostante il rallentamento della domanda estera.

Il fatturato relativo alle vendite sul mercato interno è aumentato sia per effetto del bonus previsto dalla legge di stabilità 2016, concesso per le ristrutturazioni e per le giovani coppie impegnate nell'acquisto di mobili, sia per l'aumento del reddito disponibile delle famiglie (+2,3% in termini reali con un'inflazione inesistente).

⁴ Presidente di Cosmit (Comitato Organizzatore del Salone del Mobile Italiano)

⁵ Mancini G (2014), I nodi? Marketing e distribuzione, in “Il sole 24 ore”, 9 aprile

⁶ Società di consulenza che offre servizi alle aziende della moda, del lusso e del design.

⁷ Mancini G. (2015), Crescono i ricavi dei big dell'arredo, in “Il sole 24 ore”, 14 aprile

⁸ Centre for Industrial Studies è un centro di ricerca economica e di consulenza per lo sviluppo, fondato a Milano nel 1980.

⁹ Documento disponibile su: < <http://www.webandmagazine.media/wp-content/uploads/CSIL.pdf> >

Per quanto riguarda le esportazioni, l'offerta differenziata delle imprese italiane, così come il mantenimento della competitività in termini di qualità prezzo, hanno consentito un aumento delle vendite estere del 2% in termini reali.

I dati previsionali descrivono il 2017 come un nuovo anno d'incertezza, infatti è prevista una stagnazione del commercio internazionale con una conseguente ripercussione sulle esportazioni italiane. Nonostante l'effetto positivo del deprezzamento dell'euro rispetto al dollaro sulle vendite italiane, si prevede un rallentamento della domanda estera, molto probabilmente a causa dell'emergere di nuovi competitor provenienti dai paesi in via di sviluppo.

Per quanto riguarda il mercato interno, ci si aspetta una crescita inferiore all'1% a causa del dimezzamento della crescita del reddito disponibile delle famiglie rispetto al 2016 e minori elementi di sostegno al consumo di mobili previsti dalla legge di stabilità 2017.

Il congiunto andamento delle vendite estere e nazionali determinerà una crescita del valore della produzione in termini reali dell'1%.

Nel biennio 2018-2019 il motore della crescita sarà rappresentato dalla domanda interna mentre il saldo con l'estero risulterà stabile. Per il settore del mobile è prevista una nuova crescita dell'1,3% sostenuta anche da un mercato immobiliare in ripresa (figura 6).

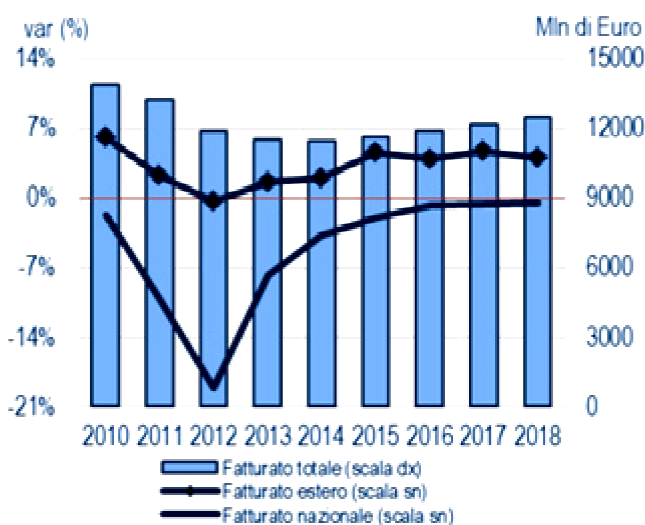


Figura 6 CSIL, 2015. Previsioni sul settore dell'arredamento in Italia e nel mondo

I punti di forza del settore risultano essere il design, la qualità dei prodotti, la forte presenza dei distretti e l'imprenditorialità. E' su questi elementi che le imprese dovrebbero puntare per crescere (Intesa San Paolo, 2008).

3.3 Analisi dei principali distretti del mobile

Confrontando le diverse realtà distrettuali, emergono specificità connesse alla storia e al tessuto economico e sociale in cui si sviluppano.

Quello che emerge dalla letteratura, ma anche dall'evidenza empirica è che la qualità dei prodotti rappresenta un fattore determinante per il successo delle imprese. Chi realizza prodotti di qualità subisce in misura minore la concorrenza di prezzo dei competitor internazionali.

La cultura della qualità è diffusa in modo diverso nei vari distretti. È molto percepita in quello della Brianza. Tale territorio fornisce know-how in termini di design grazie alla vicinanza con Milano, capitale della moda. Le imprese innovative di questo distretto generano economie esterne per tutto il settore, poiché formano designer nei loro uffici di progettazione.

I distretti di Manzano e Murgia invece, hanno basato il loro vantaggio competitivo nella realizzazione di mobili dal buon rapporto qualità-prezzo. Queste imprese sono quelle che hanno percepito in misura maggiore le difficoltà derivanti dall'ingresso nel mercato dei paesi caratterizzati dal basso costo della manodopera e da minori vincoli ambientali. In queste aree è inoltre diffusa la cultura monoprodotto. E' questo il motivo per cui le imprese che vi appartengono non sanno offrire conoscenze e saperi diversi da quelli di specializzazione.

Le imprese dislocate nei territori più ricchi di conoscenze tacite, competenze e qualità del capitale umano hanno vissuto minori difficoltà durante la congiuntura economica, riuscendo anche ad acquisire nuovi spazi di mercato, soddisfacendo le esigenze di nuove nicchie di mercato.

In altri distretti invece, il territorio non è stato percepito come strategico dalle imprese che hanno iniziato a cercare altrove i vantaggi competitivi.

Affinché le imprese possano competere nuovamente è necessaria una riqualificazione del territorio, in modo che diventi nuovamente il luogo nel quale sono presenti le competenze per realizzare un miglioramento qualitativo e innovativo (Bettiol, Micelli, 2005).

Per cercare di comprendere le specificità insite ai principali distretti del mobile italiani è in seguito presentata una loro descrizione (Intesa San Paolo, 2008).

3.3.1 Distretto del legno-arredo della Brianza

È situato tra le province di Como e Milano ed è il più antico tra i distretti mobiliari. Oltre a produrre mobili e oggetti in legno, utilizza anche il metallo e realizza complementi d'arredo.

Lo stile moderno e l'elevata qualità dei prodotti testimoniano come le aziende del distretto facciano leva sul design, sulla superiorità dei materiali, sulla tecnologia e sull'innovazione. La vicinanza a Milano ha reso più semplice il ricorso a designer esterni, elemento chiave del successo delle imprese. Le aziende di questo distretto non vogliono delocalizzare, infatti la difficile replicabilità delle competenze specifiche della zona potrebbero minare alla qualità, al contenuto innovativo e al design dei loro prodotti.

Il distretto ha superato il calo del fatturato registrato nel 2007 nel mercato tedesco e statunitense, acquisendo nuove quote in Europa e affermandosi in aree a elevate potenzialità come ad esempio la Russia.

3.3.2 Distretto del Livenza e Quartiere del Piave

E' localizzato tra le province di Treviso e Pordenone ed è specializzato nella produzione di mobili per la casa, in particolare soggiorni, camere, cucine, arredo bagno e l'imbottito. Una caratteristica particolare che lo contraddistingue rispetto agli altri è la maggiore dimensione delle aziende, la quale testimonia il carattere industriale della produzione. Negli ultimi anni si sono formati vari gruppi di imprese, formali o informali, che hanno permesso di differenziare l'offerta, non rinunciando alla specializzazione delle singole aziende all'interno del gruppo.

Coloro che delocalizzano sono soprattutto le aziende che realizzano semilavorati e che pongono molta attenzione ai costi.

L'espansione registrata dalle imprese in Germania, Stati Uniti e Regno Unito, dimostra come sia possibile crescere in mercati difficili, investendo molto nella qualità, nell'innovazione e nella diversificazione produttiva.

Le ottime performance del distretto sono favorite anche dalle floride vendite in Spagna, Belgio, Grecia, Svezia e Ucraina.

3.3.3 Distretto dell'imbottito di Murgia

E' localizzato tra Matera e Bari ed è quello di più recente costituzione. Il suo successo è stato guidato da imprese leader come il gruppo Natuzzi, che hanno individuato le potenzialità di un mercato in espansione, ovvero quello del mobile imbottito in pelle a medio e basso costo.

Le aziende hanno saputo far leva sul design per rispondere alle esigenze dei clienti i quali richiedevano un'elevata gamma di colori e salotti in pelle funzionali.

L'internalizzazione produttiva sta interessando in misura sempre più crescente il distretto, il quale la considera una risposta efficiente al cambiamento del contesto competitivo.

La scarsa diversificazione sia nei prodotti sia della distribuzione rappresenta un ostacolo allo sviluppo del settore.

3.3.4 Distretto della sedia di Manzano

Situato in provincia di Udine, è specializzato nella produzione di sedie in legno di media qualità, tavoli, imbottiti e complementi d'arredo. Col tempo ha iniziato a impiegare anche materiali diversi.

Il suo vantaggio competitivo non sembra più derivare dal costo, ma bensì dalla maggiore attenzione verso la qualità, l'offerta differenziata e i servizi resi ai clienti.

Le imprese esternalizzano la produzione di componenti e semilavorati ma realizzano al loro interno la fase di assemblaggio sia per controllare la qualità del prodotto finito sia a causa dell'inefficienza delle spedizioni delle sedie che non consentono di ottimizzare gli spazi di carico.

Il distretto dovrebbe focalizzarsi in una maggiore diversificazione dell'offerta e dei mercati di sbocco per superare le difficoltà determinate in particolar modo dal ridimensionamento delle vendite in Germania e negli Stati Uniti.

3.3.5 Distretto delle cucine di Pesaro

Nonostante le imprese siano specializzate nella realizzazione di cucine, producono anche una gamma varia di mobili e complementi d'arredo.

Le sue caratteristiche sono rappresentate dal ricorso al decentramento produttivo e dalla presenza di piccole imprese che ruotano attorno a quelle di maggiori dimensioni.

Le più grandi sono specializzate nella produzione di cucine e svolgono attività come quella di progettazione, assemblaggio e commercializzazione.

Nel 2007 le imprese di questo distretto sono riuscite ad affrontare le difficoltà incontrate negli Stati Uniti e in Germania, acquisendo quote di mercato in Russia, Francia, Grecia e Regno Unito.

Analisi di una realtà design oriented: SO.VE.T

SO.VE.T S.r.l., acronimo di Società Vetraria Trevigiana, è un'azienda "capace di fare bene il proprio lavoro" offrendo prodotti di alta gamma. Fa parte del distretto del mobile del nord-est, esteso tra le campagne del Veneto orientale e del Friuli Venezia Giulia. Situata a Biancade, piccola frazione nel comune di Roncade (TV), si sviluppa in un'area produttiva di diecimila metri quadrati, impiega ventisei addetti tra gli uffici, la produzione e la logistica ed esporta in oltre settanta paesi, situati in tutti e cinque i continenti.

L'azienda fonde la tradizione dell'arte vetraria italiana e le ispirazioni del design contemporaneo per dare vita a complementi d'arredo principalmente in vetro nella sua versione più pura in extrachiaro, ma utilizza anche altri materiali come acciaio, alluminio, ceramica e legno per offrire ai clienti prodotti differenziati, unici e originali.

SO.VE.T, costituita inizialmente da sei vetrai trevigiani nel luglio del 1987, è stata rilevata nel 1990 dall'attuale proprietario Guido Porcellato che l'ha trasformata in un'azienda capace di affermarsi come nuovo protagonista nel mondo dell'arredo del design made in Italy.

La qualità, il design e il servizio al cliente costituiscono la mission dell'azienda che realizza prodotti ricchi di significati di sapienza, artigianalità e tecnologia per una clientela medio - alta.

SO.VE.T vende circa il 66% dei propri prodotti a distributori indipendenti, il 14% direttamente a clienti privati (sia persone fisiche che enti pubblici, come ad esempio le università) e il 20% ad altre imprese, soprattutto nel comparto dell'arredo bagno. Per l'azienda è molto importante anche il settore del contract che fornisce circa il 20% del fatturato. I principali clienti sono alberghi e studi di architettura che richiedono complementi d'arredo soprattutto per l'area living. Quest'anno l'azienda ha stipulato un contratto per la realizzazione dei complementi d'arredo di una rinomata nave da crociera, il programma televisivo "Ma come ti vesti" e un film italiano che sarà girato durante il prossimo anno.

Non è stata operata una vera e propria segmentazione del mercato poiché SO.VE.T si affida ai propri agenti. Questi ultimi interagiscono con i clienti attuali e potenziali e forniscono all'azienda tutte le informazioni necessarie per implementare un'adeguata attività di marketing. Tale processo è stato facilitato anche dall'implementazione del customer relationship management Easyone. Quest'ultimo rende semplice l'accesso a tutte le informazioni riguardanti i clienti, quelle relative al gestionale e alle varie attività come le campagne marketing o le performance di vendita. Il CRM permette inoltre di risolvere in

tempi più rapidi i problemi con i clienti poiché è capace di inoltrare direttamente le richieste al reparto competente.

4.1 Analisi della performance economica

Nel 2016¹⁰ l'impresa ha registrato un aumento dei ricavi del 9% rispetto all'anno precedente. Probabilmente questo risultato positivo è dovuto sia all'acquisizione di nuovi clienti sia agli incentivi previsti dalla legge di stabilità 2016 per l'acquisto di nuovi mobili.

Anche i proventi derivanti dalle attività accessorie dell'azienda sono positivi. Per quanto riguarda gli impianti fotovoltaici, questi, tutti a regime nel corso dell'esercizio, hanno evidenziato un incremento dei ricavi di circa il 30% rispetto a quelli conseguiti nel 2015. L'altra attività accessoria, riguardante la locazione di immobili di proprietà, ha invece prodotto proventi complessivi in linea con quelli dell'anno precedente.

Durante l'ultimo esercizio, malgrado un buon incremento dei ricavi dell'attività caratteristica, la società ha registrato una contrazione del margine operativo imputabile soprattutto all'aumento dei costi delle materie prime, sia in valori assoluti che percentuali.

A testimonianza di ciò, l'indice di economicità delle vendite (ROS), ovvero il quoziente reddituale che sintetizza le condizioni di remuneratività del flusso dei ricavi indicandone il reddito operativo per unità di ricavo, si è ridotto dall' 11.70% all'11.21%. Nonostante esso risulti ancora positivo ed elevato, dimostrando l'efficienza operativa dell'azienda, è diminuito a causa dei maggiori costi sostenuti.

La misura della redditività, rappresenta dal rapporto tra reddito netto dell'esercizio e i mezzi propri investiti nell'impresa, denominato ROE, si attesta intorno al valore medio del 10% dimostrando la capacità di SO.VE.T di creare valore nel tempo.

L'azienda presenta una forte solidità patrimoniale con un leverage di 0.18. Tale indice è un indicatore della dipendenza finanziaria dell'impresa: più basso è il suo valore, minore è l'impiego di debiti finanziari. Questo testimonia come l'impresa faccia un ridotto ricorso ai mezzi di terzi preferendo utilizzare il capitale proprio e gli utili reinvestiti. E' possibile esprimere un giudizio positivo sulla congruità tra fonti e impieghi anche grazie al valore di 4.23 espresso dall'indice di disponibilità. Un'informazione più accurata è però fornita dal quoziente di liquidità, il quale, al netto delle rimanenze, si attesta attorno al 3.82. Tale valore dimostra la capacità della tesoreria di generare risorse per il rimborso delle passività correnti. La buona capacità dell'azienda di far fronte alle variabilità ambientali è invece suggerita dall'indice di elasticità degli impieghi che risulta essere pari al 61,17%.

¹⁰Dati relativi al bilancio d'esercizio al 31/12/2016, approvato il 29/03/2017

Per riuscire a comprendere meglio le performance dell'impresa, è proposta ora un'analisi della strategia impiegata dalla stessa per creare valore per il cliente.

4.2 Il design e la qualità come fattori del vantaggio competitivo

I prodotti realizzati sono garantiti dal marchio registrato SOVETITALIA che esprime valori importanti come la qualità, l'originalità, l'artigianalità, il made in Italy e l'attenzione verso le richieste esplicite e implicite del cliente.

Ciò che l'ha contraddistinta sin da subito sono la lavorazione del vetro curvo e la colorazione dei prodotti. L'azienda è infatti tra le pioniere nella realizzazione dei piani lavabo in cristallo ottenuti tramite la curvatura del vetro float. Tale peculiarità ha attirato l'attenzione di designer di fama internazionale che, a partire dagli anni 2000, hanno richiesto di collaborare con SO.VE.T.

La prima collaborazione importante è nata con lo studio spagnolo Lievore Altherr Molina che ha portato alla creazione della collezione DIVETRO nel 2003, espressione di eleganza, raffinatezza ed essenzialità. Dopo questo primo successo, l'azienda ha iniziato a collaborare con altri designer come Gianluigi Landoni, Compasso d'Oro nel 1998, Matthias Demacker, vincitore di numerosi premi tra cui il Good Design Award nel 2010 e Arkema Studio, workshop italiano con sede a Mantova che deve il suo successo al dialogo continuo con i centri di ricerca, i partner e i clienti stessi.

I designer sono remunerati attraverso le royalties, ovvero il pagamento di somme di denaro a fronte dell'utilizzo da parte dell'impresa dei modelli realizzati. Queste ultime sono calcolate trimestralmente sulla base di una percentuale sulle vendite di quel determinato prodotto. La percentuale varia a seconda del contratto stipulato tra il titolare e il designer, ma in media si attesta intorno al 7%.

L'azienda costituisce un ottimo esempio di azienda di design reticolare, infatti non collabora solo con designer esterni, ma possiede anche un dipartimento interno di progettazione e sviluppo: lo studio Sovet.

Importante è la realizzazione dei prodotti coinvolgendo le risorse umane interne all'azienda, infatti, l'ufficio tecnico si interfaccia e si confronta continuamente con i vari designer, esperti del settore e artigiani poiché il team crede fortemente che il buon design nasca dal dialogo e dallo scambio d'idee, know how e concetti. Questo, oltre a offrire una maggiore efficienza, garantisce una più semplice individuazione delle responsabilità.

Affinché i prodotti presentino la più alta qualità, i fornitori sono selezionati attentamente. L'azienda presta attenzione ai prezzi d'acquisto, ma ancora più accurata è l'analisi dei materiali acquisiti da altri e delle lavorazioni realizzate da terzi. Quando una materia prima o un prodotto lavorato all'esterno della filiera entra in SO.VE.T è sottoposto a un minuzioso controllo da parte dei tecnici.

La qualità dei prodotti è assicurata anche dall'esecuzione manuale della molatura, l'assemblaggio di alcune strutture realizzate dall'officina meccanica e la verniciatura realizzata a mano.

Per cercare di minimizzare i risultati inferiori a quelli attesi, vengono eseguiti report periodici e correzioni al fine di ottimizzare i processi.

La qualità dei prodotti SOVETITALIA è garantita dalla certificazione ISO 9001 2015, standard di riferimento internazionalmente riconosciuto, riconfermato nell'aprile 2017 dagli esperti.

Il titolare ricerca sempre le più elevate e nuove tecnologie offerte dal mercato per i materiali, le strutture e i macchinari. Un esempio è il magazzino automatizzato che permette un più rapido e affidabile stoccaggio delle merci. Implementando tale sistema è possibile conoscere la quantità esatta delle giacenze e ottimizzare sia il planning di produzione che lo smistamento delle merci. Le produzioni sono realizzate secondo la logica dello just-in-time che consente di ridurre gli sprechi e i costi di magazzino. Questa metodologia sta però progressivamente cambiando verso un orientamento sempre più rivolto al cliente. E' lui stesso che organizza la produzione attraverso la domanda. Una possibilità offerta dall'azienda è infatti quella di personalizzare i prodotti e richiedere delle misure speciali. SO.VE.T ha quindi deciso di assegnare un ruolo attivo al consumatore, coinvolgendolo sia con contest organizzati ad hoc, sia grazie alla predisposizione dell'area Custom nel sito web dell'impresa, dove egli può inviare i suoi progetti (Lamon, 2014). Questo non costituisce solo un punto d'incontro con i designer, ma anche un modo per richiedere delle personalizzazioni adatte a soddisfare le diverse esigenze del cliente.

Quando vengono richieste delle personalizzazioni si rende necessaria una lunga attività da parte dell'ufficio tecnico aziendale e dell'area produttiva che consente di ricercare nuove soluzioni, forme e materiali. Inizialmente si realizza il disegno, poi il CAD e infine il prototipo che viene stampato grazie all'ausilio di una stampante 3D. La stampa tridimensionale permette di realizzare un campione molto simile a quello che sarà il prodotto a costi e tempi ridotti rispetto alla realizzazione dello stesso da parte di un artigiano (figura 7).



Figura 7 Prototipo stampato in 3d della base del tavolo Lamba – Lamon, 2014, p. 110

L'impegno e la dedizione riservati a ogni prodotto, permettono agli oggetti di assumere un significato, narrare il racconto del loro sviluppo. Il consumatore che acquista dei complementi frutto di tali lavorazioni e dedizione, ne riconosce la qualità intrinseca, si rispecchia nei valori aziendali ed è disposto a pagare un premium price.

Per fissare il prezzo dei propri prodotti, l'azienda analizza e registra tutti i costi sostenuti per le materie prime e le lavorazioni necessarie e moltiplica tale valore per quattro o cinque a seconda della tipologia del prodotto. Poiché la maggior parte dei clienti è costituita da distributori indipendenti, generalmente sono applicati degli sconti commerciali al prezzo di listino, in modo che il negoziante possa avere un margine di guadagno. La percentuale impiegata varia a seconda della fedeltà del distributore, infatti coloro che acquistano grandi quantitativi di merci possono ottenere sconti anche del 46% .

Molto importante è il servizio reso al cliente, il quale può ricevere l'acquisto nel luogo in cui desidera. Per quanto riguarda il trasporto, l'azienda si serve di imprese terze come C.D. Transport, Gugel o DHL. Il costo non viene addebitato al cliente, sia esso un negoziante o un privato. Nel caso di acquisto di un singolo prodotto di valore poco rilevante l'azienda applica però un costo forfettario per il trasporto che è comunque piuttosto basso.

4.3 Ricerca e sviluppo

Essendo dotata di un ufficio interno di progettazione e ricerca, SO.VE.T si impegna anche nell'attività di ricerca al fine di migliorare la propria offerta. Nel marzo 2017 è stata presentato un questionario ISTAT per la rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese nel 2015. Dall'analisi è emerso un investimento in R&S di 214 mila euro nell'anno 2015. Questo è stato incentivato anche dai benefici fiscali ottenuti dall'amministrazione locale che ha concesso una riduzione dell'Irap per l'esercizio successivo a quello in cui è stata effettuata la ricerca. Il personale coinvolto nell'attività è compreso tra i 35 e i 64 anni ed è in possesso o di una laurea o di un diploma di scuola media superiore.

La società nel corso del 2016 ha svolto ricerca e sviluppo per innovazione tecnologica e ha indirizzato i propri sforzi soprattutto in progetti per la realizzazione di nuove soluzioni

tecniche di prodotto e di processo atte a permettere la definizione di una nuova serie di articoli.

Si confida che l'esito positivo di tali innovazioni possa generare buoni risultati in termini di fatturato con ricadute favorevoli sull'economia dell'azienda.

L'innovazione procede per tentativi come accade nella maggior parte delle piccole e medie imprese: si valutano delle scelte, si analizzano e poi magari si scartano perché dalle verifiche non risultano soddisfacenti come le altre soluzioni. La funzione marketing è fondamentale per capire quali siano le collezioni più apprezzate dai clienti, cioè quelle verso le quali è necessario concentrare maggiormente l'innovazione.

4.4 Milano: capitale della moda e del design

Nel 2015 è stata acquisita la start up Discipline. Quest'ultima era una piccola impresa con sede a Milano e una situazione disastrosa al momento dell'acquisizione: contabilità mal tenuta, assenza di magazzino, elevatissimi costi di stoccaggio e di trasporto delle merci. Nonostante ciò, SO.VE.T ha deciso di acquisirla in quanto ha visto in essa un'ottima opportunità per creare un collegamento con Milano. La città infatti costituisce una delle più importanti capitali della moda del mondo e i designer che vi lavorano sono tra i più rinomati nel settore. Milano risulta una tappa obbligata per tutte quelle aziende design oriented che vogliono affermarsi nel mercato. L'acquisizione di questa start up rappresenta quindi un'astuta operazione di marketing che ha permesso a SO.VE.T di entrare in contatto con designer che creano prodotti per nicchie di consumatori alla ricerca di prodotti diversi, originali, nuovi, come ad esempio Oki Sato della famosa azienda giapponese Nendo. I designer affermati a Milano, infatti, non accettano facilmente di lavorare per nuove aziende in quanto ritengono importante per la loro immagine sviluppare una relazione duratura con aziende già affermate e conosciute nel territorio. I prodotti offerti dal marchio Discipline sono diversi rispetto a quelli di Sovetitalia.

Le collezioni realizzate dalla start-up sono sinonimo di scelte consapevoli e sostenibili. L'identità del marchio passa attraverso l'uso di materiali naturali considerati veicolo di benessere essendo efficienti, resistenti, riciclabili e biodegradabili. Implicano processi di lavorazione a basso impatto aziendale e garantiscono lunga durata estetica e funzionale. Trasmettono questi concetti attraverso un design essenziale, capace di generare senso di familiarità, ma anche sorpresa ed emozione. I prodotti sono versatili in quanto adatti sia all'ambito domestico sia a quello lavorativo e collettivo poiché vogliono infondere senso di appartenenza a quanti li scelgono. I materiali implementati sono molteplici: il legno, il sughero, il metallo, il vetro, il tessuto e la pelle.

Nonostante Discipline sia ancora in perdita, la proprietà ritiene che nel prossimo futuro questa piccola start up riuscirà a guadagnare una buona quota di mercato grazie ai suoi prodotti differenziati e innovativi.

4.5 Comunicazione e distribuzione

In seguito al cambiamento della figura del consumatore nel tempo, risulta fondamentale attivare strategie in cui l'individuo coinvolto possa provare delle emozioni e delle esperienze sensoriali che rendano la sua partecipazione unica. SO.VE.T cerca di fare ciò trasmettendo significati e valori forti attraverso la rete. Il percorso verso il digitale è iniziato inserendo i prodotti nei vari portali del settore arredamento e con l'iscrizione ai social network. Inizialmente il tutto era gestito da figure esterne all'azienda che non conoscevano bene la realtà di riferimento. Negli anni si è deciso di affidare l'organizzazione dell'attività dei social media a professionalità interne all'impresa, capaci di creare "un ambiente" digitale coerente con la comunicazione, i valori e i significati espressi nei listini e nei cataloghi (Lamon, 2014). Da un'analisi condotta dall'ufficio marketing per l'anno 2016, il sito www.sovet.com risulta essere stato visitato da 61103 utenti (+ 60% rispetto all'anno precedente) con un tempo di navigazione medio di tre minuti. I paesi che visitano maggiormente la pagina sono: Italia, Spagna, Usa, Russia, Regno Unito e Francia.

Le piattaforme avviate al momento sono: Facebook con 6638 like, utilizzato per condividere foto emozionali, LinkedIn, per relazionarsi con architetti e designer, Pinterest, Flickr, Twitter, con la funzione di veicolare informazioni riguardanti l'azienda e il settore, Instagram e Youtube. La presenza in portali tematici come Architonic, dove architetti e progettisti possono richiedere i prezzi, risulta essere importante per acquisire nuovi contatti e informazioni sui prodotti maggiormente apprezzati e richiesti. Costituisce anche un modo originale per presentare SO.VE.T a nicchie di mercato generalmente difficili da raggiungere con i canali tradizionali. Altro portale di questo genere è Archiexpo che permette di legare i prodotti al brand in modo che questo rimanga impresso attraverso dei banner mirati. Un utente della rete potrebbe conoscere SO.VE.T grazie alla navigazione ed è per questo che bisogna prestare attenzione alle immagini e alle descrizioni caricate online. Anche questo costituisce una forma di design: saper comunicare, trasmettere e infondere i tratti distintivi dell'azienda, per creare il desiderio e il bisogno di acquistare un prodotto Sovetitalia.

Per il futuro l'impresa intende proseguire con la strategia di advertising online, sia puntando sui social network Facebook e Instagram sia posizionando il brand in altre piattaforme per incrementare i touch point di massa.

Le fiere sono considerate importanti momenti per far conoscere l'azienda e acquisire nuovi clienti. Oltre a quella del mobile di Milano, (figura 8), l'impresa partecipa a quella Habitat di Valencia e la Furniture & Light Fair di Stoccolma. Durante questi eventi, viene organizzato uno spazio nel quale si inseriscono in modo armonioso i prodotti dell'azienda. Nel momento in cui i visitatori entrano nello showroom, si immergono nel mondo Sovetitalia e devono sentirsi come a casa propria. Queste occasioni consentono anche all'impresa di incontrare gli agenti e ottenere informazioni sia sul loro livello di conoscenza dei prodotti sia sulle necessità di materiali comunicativi per svolgere la loro attività.



Figura 8 Fiera del Mobile, Milano 2017- www.sovet.com

Per quanto riguarda la distribuzione, SO.VE.T si serve di numerosi agenti plurimandatari localizzati sia in Italia che all'estero. Questi ultimi ricevono una provvigione in base alle vendite che viene corrisposta trimestralmente. Fondamentale è il rapporto con essi poiché non si limitano solo a vendere i prodotti, ma forniscono anche importanti informazioni sui clienti, le loro richieste e preferenze.

SO.VE.T non ha acquisito nessuno spazio commerciale dove vendere i propri prodotti. Secondo l'analisi condotta nelle precedenti sezioni dell'elaborato questo può costituire un punto di debolezza, in quanto questi ambienti costituiscono un ottimo punto di confronto e contatto con i clienti. Nonostante ciò, la realtà fortemente internazionale dell'azienda potrebbe costituire un ostacolo all'apertura di negozi propri. L'export rappresenta infatti una quota importante del fatturato aziendale, coinvolgendo oltre settanta paesi localizzati in tutto il mondo.

4.6 L'azienda nel sociale

SO.VE.T considera importante la società e i valori a essa connessi tanto quanto la cura e l'attenzione nei confronti del cliente. Da sempre persegue obiettivi socio-economici e di eco-efficienza che l'hanno resa nel tempo un'impresa attenta all'ambiente e al territorio locale. Per soddisfare il fabbisogno energetico richiesto dai macchinari, utilizza quattro impianti fotovoltaici: uno è situato sul perimetro del tetto dell'azienda mentre gli altri sono installati a Biancade, Roncade e San Vito al Torre. Le emissioni sono ridotte al minimo anche grazie all'utilizzo di vernici ad acqua e a un sistema di packing che è costruito internamente. Il cartone utilizzato per gli imballaggi è derivato dalla carta di riciclo (Lamon, 2014). Anche i materiali implementati per la realizzazione dei prodotti sono ecosostenibili, si pensi ad esempio al sughero, al legno, alla ceramica o al vetro.

Per quanto riguarda l'ambito sociale, l'impresa è impegnata in iniziative culturali quali concerti, sagre paesane, rassegne teatrali per la comunità. Tutto questo ha come obiettivo la promozione e la valorizzazione del territorio e della cultura locale.

Conclusioni

Nonostante le nostre imprese stiano entrando in un mondo sempre più globale e complesso, continuano a far leva sui saperi taciti legati al fare artigianale: passione per il lavoro fatto bene, forte legame con il prodotto e la produzione, un'ottima conoscenza dei materiali e dei processi produttivi. Nel libro *Futuro Artigiano*¹¹, Micelli sostiene che siano proprio i saperi taciti che hanno garantito la competitività a livello internazionale delle imprese del made in Italy (Bettiol, 2015, p. 35).

L'evoluzione del mondo del consumo ha portato al cambiamento di un paradigma: se agli inizi del 1900 le imprese si focalizzavano nell'innovazione tecnologica e nella produzione di massa, oggi per avere successo bisogna seguire una strada diversa. L'innovazione da sperimentare è quella di senso: i consumatori non ricercano solo qualità ma soprattutto significati e valori. L'innovazione attraverso il design permette infatti di riconfigurare i prodotti ponendo al centro dell'attenzione il cliente.

La strategia vincente consiste nel valorizzare i nostri prodotti legandoli a valori, significati, simboli sia riferiti al nostro territorio sia all'impresa. L'immateriale, infatti, avrà nel tempo un ruolo sempre maggiore nel sistema delle preferenze del consumatore.

Quello che appare analizzando le scelte di consumo è che si è passati dal modello di produzione di massa a un modello che vede nella customizzazione un elemento distintivo: oggi non si acquista più un semplice oggetto, si compra uno stile di vita, un simbolo, un insieme di valori.

Come si è visto nel caso SO.VE.T, è necessario un rinnovamento costante delle proprie competenze, trasformando il saper fare in chiave nuova, puntando sulla comunicazione e su un approccio che metta al centro del processo il design, al fine di implementare una strategia di differenziazione. Poiché le nostre imprese non possono competere con i prezzi low cost dei prodotti dei paesi in via di sviluppo, bisognerebbe investire nella qualità e nei servizi resi al consumatore per rendere unica la sua esperienza. Il successo di SO.VE.T è racchiuso nella capacità di dimostrare al cliente che la centralità del suo operato non è il fatturato ma il soddisfacimento dei suoi bisogni ed esigenze, sia dal punto di vista materiale, offrendo prodotti di qualità e durevoli nel tempo, sia dal lato dell'immaterialità, realizzando oggetti che trasmettano i valori dell'azienda e narrino il percorso del loro sviluppo.

¹¹ Stefano Micelli, *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, Marsilio, 2011

Affinché le aziende del settore possano trasformarsi in una vera e propria “fabbrica dell’immateriale”, è necessaria l’acquisizione di professionalità specifiche che riescano a interagire tra loro, contribuendo alla moltiplicazione del valore aziendale.

Le differenze culturali esistenti tra manager e designer si traducono in modi diversi di affrontare la realtà aziendale: i primi pensano in modo razionale, analizzano i problemi e ricercano soluzioni precise, mentre i secondi esprimono loro stessi nei progetti, sperimentano, si focalizzano nella comprensione della domanda (Rampino, 2012).

Il caso analizzato suggerisce ai manager di riconsiderare l’importanza del coinvolgimento dei designer nel processo di sviluppo dei prodotti, al fine di favorire una maggiore integrazione tra le varie funzioni aziendali e gli attori esterni alla stessa.

Come dimostrato dall’analisi dell’azienda, le ITC rappresentano uno strumento fondamentale, sia per l’attività di comunicazione e pubblicizzazione, sia per coinvolgere i clienti. Questi ultimi non ricoprono più un ruolo passivo ma, al contrario, si sono trasformati in produttori: i makers (Bettiol, 2015). L’implementazione dell’area Custom all’interno del sito web dell’azienda SO.VE.T. risponde a questa esigenza di coinvolgimento dei consumatori. Le imprese del settore dovrebbero riflettere su questo aspetto, predisponendo dei forum, delle comunità virtuali, degli eventi in cui dare spazio agli utenti per poter percepire ciò di cui hanno bisogno.

Altro fattore da considerare per l’implementazione di una strategia efficace è il territorio. La capacità di fare sistema con gli attori locali attivando sinergie con gli altri settori (da quello culturale a quello finanziario) permette di ottenere performance migliori, nell’ottica dello sviluppo in chiave sistemica delle economie locali. La partecipazione agli eventi sociali e culturali del territorio rappresenta, oltre che una politica di commercializzazione, anche un modo per coinvolgere gli attori locali, cercare il loro supporto e la loro approvazione. Gli stakeholder sono infatti soggetti importanti da cui le imprese dovrebbero ottenere legittimazione per poter operare nel lungo termine.

Nonostante siano numerosi i percorsi di sviluppo che possono essere intrapresi dalle aziende del settore, quello che appare fondamentale è una ristrutturazione aziendale che permetta di sfruttare tutte le opportunità offerte dalla rete e dal mercato per rispondere alle esigenze di una domanda sempre più attenta. I manager dovrebbero riconfigurare le strategie implementate e abbandonare gli strumenti tradizionali. Innovazione e originalità sono elementi premiati dal mercato, fattori in cui bisognerebbe investire sempre maggiori risorse per differenziarsi dai competitor.

“Il prezzo è quello che paghi. Il valore è quello che ottieni.”

(Warren Buffet, 1930)

Bibliografia

BETTIOL M. (2015,) *Raccontare il made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Marsilio, Venezia.

BETTIOL M., MICELLI S. (2005), *Design e creatività nel made in Italy*, Paravia Bruno Mondadori, Venezia.

BETTIOL M., MICELLI S. (2006), *Design come imprenditorialità culturale*, FrancoAngeli.

Disponibile su:

<https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_Rivista.aspx?IDArticolo=28872&idRivista=100&lingua=en> [Ultimo accesso: 10/04/2017]

CAPPELLARI R. (2016), *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci, Roma (2° ed).

CSIL (2016), *Previsioni sul settore dell'arredamento in Italia e nel mondo*.

Disponibile su:< <http://www.webandmagazine.media/wp-content/uploads/CSIL.pdf> >

[Ultimo accesso: 2/05/2017]

DE LUCA P., FAZIO M., PEGAN G. (2015), *Innovazioni di canale nell'arredamento Made in Italy*, EUT edizioni Università di Trieste.

Disponibile su: < <http://hdl.handle.net/10077/11274>> [Ultimo accesso: 18/04/2017]

GRANT M. R. (2011), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, (4° ed), pp. 319-333.

INTESA SAN PAOLO (2008), *Studi di settore. L'industria del mobile in breve*.

Disponibile su:

<http://www.group.intesasanpaolo.com/portalIsir0/isInvestor/PDF_studi/Studi%20di%20setto re_industria%20del%20mobile.pdf>

[Ultimo accesso 2/05/2017]

ISTITUTO PER LA PROMOZIONE INDUSTRIALE (2002), *Industria del legno e dell'arredo*.

Disponibile su: <http://www.monitorsettori.it/filca/documenti/legno_arredo_IPI.pdf>

[Ultimo accesso: 2/05/2017]

LAMON S. (2014), *From local to global. Come gli artigiani possono affrontare i mercati internazionali*, Relazione finale, Università degli studi di Padova, Facoltà di Comunicazione.

MANCINI G. (2017), *Il Salone del Mobile chiude con 243 mila visitatori*, in “Il sole 24 ore”, 9 aprile.

Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-04-09/il-salone-mobile-chiude-343mila-visitatori-174344.shtml>> [Ultimo accesso 3/06/2017]

MANCINI G. (2015), *Crescono i ricavi dei big dell'arredo*, in “Il sole 24 ore”, 14 aprile.

Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-04-14/crescono-ricavi-big-arredo-114012.shtml?uuid=ABfqrAPD>> [Ultimo accesso: 3/06/2017]

MANCINI G. (2014), *I nodi? Marketing e distribuzione*, in “Il sole 24 ore”, 9 aprile.

Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-09/i-nodi-marketing-e-distribuzione-063720.shtml?uuid=ABahHX9&fromSearch>> [Ultimo accesso: 3/06/2017]

PAIOLA M., SEDITA S.R. (2009), *Il management della creatività. Reti, comunità e territori*. Carrocci, Venezia, pp. 107-127

RAMPINO L. (2012), *Dare forma e senso ai prodotti. Il contributo del design ai processi d'innovazione*, FrancoAngeli, Milano.

TRENTO S. (2007), *Innovazione e crescita delle imprese nei settori tradizionali*, Centro studi Confindustria.

Disponibile su:

<[http://www.confindustria.it/studiric.nsf/0/75d7d8bdbed1bb67c125734c004874dd/\\$FILE/WP_57-%20Trento.pdf](http://www.confindustria.it/studiric.nsf/0/75d7d8bdbed1bb67c125734c004874dd/$FILE/WP_57-%20Trento.pdf)> [Ultimo accesso 10/04/2017]

Sitografia

<http://www.bertosalotti.it/> [Ultimo accesso 10/05/2017]

<https://www.discipline.eu/> [Ultimo accesso: 22/05/2017]

<http://argomenti.ilsole24ore.com/storie/salone-mobile.php> [Ultimo accesso 3/06/2017]

<http://www.lago.it/> [Ultimo accesso: 3/06/2017]

<https://www.sovet.com/it/> [Ultimo accesso: 3/06/2017]