



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

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

Tesi di laurea

**TRA DESIGN E INNOVAZIONE: IL CASO ARPER**  
***DESIGN AND INNOVATION: ARPER'S CASE STUDY***

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

ZUGNO SERENA

Anno Accademico 2015-2016



*A mia madre e mio padre,  
a mio fratello Fabri,  
a mia nonna Rosetta.*



## INDICE

INTRODUZIONE .....	7
CAPITOLO 1 DESIGN INNOVAZIONE E DISTRIBUZIONE .....	9
1.1 I molti aspetti del design .....	9
1.2 Competizione e design .....	10
1.3 Design: valore d'uso, valore di scambio, valore simbolico .....	13
1.4 Innovazione .....	15
1.5 Evoluzione del mercato .....	18
1.6 Innovazione strategica e retailing mix .....	21
1.7 Distribuzione .....	23
1.8 Design del punto vendita come spazio relazionale .....	26
CAPITOLO 2 IL MOBILE TRA DESIGN, INNOVAZIONE E DISTRIBUZIONE .....	30
2.1 Evoluzione nel mondo del mobile .....	30
2.2 Il settore del mobile in Italia nel 2014-2017 .....	32
2.3 Il mercato mondiale del mobile .....	34
2.4 Prospettive evolutive sistema italiano dell'arredamento tra design e innovazione ...	35
2.5 Il Salone del Mobile .....	40
2.6 La distribuzione nell'arredamento .....	41
2.7 Evoluzione nel sistema arredamento .....	47
CAPITOLO 3 IL CASO ARPER .....	52
3.1 Organizzazione Arper .....	54
3.2 La mission e le strategie .....	56
3.3 Innovazione e design Arper .....	57
3.4 Distribuzione Arper .....	62
CONCLUSIONE .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	73



## INTRODUZIONE

L'obiettivo ultimo di questa tesi è l'analisi del mercato nazionale e internazionale del mobile, nell'ottica di un design che diviene innovazione.

Ho anzitutto affrontato il tema del design, approfondendone gli aspetti che potessero connotarne la tradizionalità legata al made in Italy, cercando al contempo di fornirne una chiave di lettura che potesse slegarsi dalle convenzionali catene associative, le quali troppo spesso lo costringono a concezioni limitanti di sobrietà, classicità e lusso.

Il design all'interno di queste pagine è volto alla sua accezione innovativa, sul piano pratico e tecnologico, pur non ignorandone le implicazioni culturali di derivazione di conseguente influenza.

Obbligatoria, dunque, la trattazione dell'innovazione, la quale in ottica aziendale deve necessariamente inserirsi in una politica che volga lo sguardo al futuro, trasformando, sperimentando, creando ai fini dell'imposizione del prodotto sul mercato.

A conclusione del primo capitolo, una voce di riguardo viene dedicata alla distribuzione che, pur richiamando concetti prettamente tecnici, inserendosi in una volontà aziendale di sviluppo, non può negare la sua accezione sociale di incontro fra azienda e cliente all'interno del punto vendita, il quale diviene luogo di incontro e come tale deve essere rivisitato.

Nell'avvicinarmi alla più dettagliata analisi aziendale, il secondo capitolo sposta l'attenzione, zoomando dal mercato generico al mercato del mobile, scorrendone le caratteristiche sempre nell'ottica del design, dell'innovazione e della distribuzione.

In tal contesto l'approfondimento è volto principalmente al mercato italiano, sia nell'ottica della sua referenzialità internazionale, sia nei limiti del suo adagiarsi sul successo, atto che ne mina immancabilmente la competitività a livello globale.

Infine, fra le pagine del terzo capitolo, l'analisi aziendale di Arper, annoverata fra i leader internazionali della produzione di arredo casa. Trasparente nella trattazione è la predisposizione aziendale a design e innovazione, la quale ha condotto a collaborazioni rilevanti con studi di design e architettura, nonché ad un successo internazionale.

Dall'organizzazione alla distribuzione, dall'artigiano ai vertici amministrativi, dallo stoccaggio all'esposizione, nulla in Arper è lasciato al caso, ogni dettaglio curato quasi maniacalmente.

Non ultime, verranno considerate le recenti mire internazionali di Arper, le quali hanno guidato l'azienda non solo alla diffusione sul suolo europeo, ma sino alle spiagge dell'oltreoceano.



# CAPITOLO 1

## DESIGN INNOVAZIONE E DISTRIBUZIONE

### 1.1 I molti aspetti del design

Al concetto di design sono state date diverse definizioni, talvolta in opposizione tra loro, ma non per questo meno valide.

Un brainstorming che si leghi al concetto di design condurrebbe immancabilmente ad associarvi termini quali: collezionismo, originalità nella forma, eleganza, accoglienza (qualora si considerasse un bene immobile o oggetti d'arredamento). Viene quotidianamente assimilato alla progettazione estetica di un prodotto e, spesso, all'idea di "stile".

Il design è una categoria di prodotti d'alta qualità e unicità produttiva, connotati da sobrietà, minimalismo e lusso, innovativi, ma non per questo antitetici alla tradizione. E' ricerca, finalizzata alla creazione di nuovi prodotti e nuovi scenari di consumo; in una simile prospettiva, il design corrisponde, almeno parzialmente, al concetto di innovazione.

Tradizionalmente il termine è inteso come intervento estetico orientato alla realizzazione di prodotti dedicati ad una nicchia di consumatori, in contrasto all'implementazione della catena di montaggio fordista. Il distacco dalla produzione massiva è giustificato dalla disponibilità dell'acquirente al pagamento di un premium price, ai fini dell'ottenimento di un pezzo unico, prodotto in serie limitata, dalle caratteristiche prevalentemente estetiche; quest'ultime necessariamente prevalgono sulla funzionalità dell'oggetto.

La disponibilità ad una spesa superiore viene giustificata in conseguenza alla logica di standardizzazione del prodotto, la quale conduce immancabilmente ad una semplificazione dei significati. Questo ha condotto ad una crescente richiesta di personalizzazione e differenziazione da parte dei consumatori, i quali risultano contemporaneamente sempre più attenti e informati.

Aumenta, dunque, la dimensione simbolica del prodotto, a discapito di quella materiale: i prodotti si trasformano in segni, simboli e comunicazione e i consumatori non acquistano più per bisogno, ma per comunicare, esprimere e definire la propria identità.

Le marche, la pubblicità e i prodotti fungono da generatori e amplificatori di messaggi e significati che il consumatore sperimenta e combina per costruire la propria identità e affermarla a sé e agli altri attraverso i propri comportamenti e le proprie pratiche di consumo.

Il settore marketing individua i desideri e le esigenze dei consumatori nel mercato, affidandoli poi ai designer per dare loro una forma e un'immagine.

Pur lavorando a stretto contatto con il marketing, il designer è definito come un'artista estroso, poco incline alle richieste di un mercato banale e non disposto a sacrificare la propria creatività alle esigenze della tecnologia e dei processi produttivi.

## **1.2 Competizione e design**

Il termine design compare spesso associato alla formula made in Italy ed entrambi offrono un valore aggiunto all'oggetto d'uso. Si tratta di un successo italiano, che ha visto e vede coinvolte creatività artistica, sapienza artigianale, sperimentazione e innovazione industriale.

Tuttavia, gli Stati Uniti incarnano uno degli capisaldi nella considerazione del design e della sua importanza strategica nei processi di creazione del valore. Già dalla seconda metà del secolo scorso, il design americano si configura per primo come attività orientata alla qualificazione estetica e comunicativa del prodotto.

Esso diventa attività di integrazione della dimensione funzionale del prodotto e di una forte componente estetica. Design, pubblicità e marca diventano elementi interdipendenti e fondamentali nella ricezione e nella soddisfazione dei bisogni immateriali del consumo.

Per le imprese del made in Italy la capacità di differenziare i propri prodotti rappresenta l'unico modo per sottrarsi alla competizione con i produttori dei paesi maggiormente industrializzati.

Il design del prodotto viene in supporto a queste imprese, consentendo di innovare l'offerta non solo lavorando esclusivamente sulla dimensione tecnologica-funzionale del prodotto ma sulla connotazione immateriale ed estetica.

L'importanza del fattore moda in un crescente numero di mercati e settori caratterizza il design come vettore di cambiamento e come attività di valorizzazione estetica e sensoriale dei prodotti. Il design contribuisce a ridefinire culturalmente il prodotto e ad inserire l'insieme di componenti e funzioni che lo denotano in un mondo di significati afferenti a specifiche culture del consumo.

Importante è anche dire che la capacità delle imprese di produrre innovazioni, radicali o anche incrementali, supera di gran lunga la capacità dei consumatori di recepirle.

In Italia, il sistema economico sta attraversando sempre più difficoltà nell'adeguarsi alle nuove sfide poste dalla globalizzazione dei mercati.

I distretti industriali hanno rappresentato, a livello internazionale, una formula originale di organizzazione della produzione capace di affrontare la sfida dell'innovazione al di fuori degli schemi consolidati. Questi sistemi di piccole e medie imprese hanno trovato proprio all'interno dei processi manifatturieri il luogo ideale di elaborazione di conoscenze e

competenze distintive, diventando capaci di generare una varietà di innovazioni incrementali che hanno consolidato la competitività di intere filiere produttive in vari settori come quello del mobile arredo.

Nuovi paesi e territori si impossessano delle competenze manifatturiere tipiche dei distretti del made in Italy grazie a processi di industrializzazione fondati su un costo del lavoro inferiore a quello dei paesi industrializzati.

Il made in Italy sta sperimentando un processo di cambiamento entro il quale cerca nuove leve di differenziazione intraprendendo il cammino dell'innovazione tecnologica e dei "nuovi mercati". Questo avviene grazie al perfezionamento in settori ad alta tecnologia attraverso maggiori investimenti in ricerca scientifica e passando da una specializzazione manifatturiera ad una nel campo dei processi immateriali di produzione del valore quali il design, la comunicazione e la distribuzione.

La capacità di gestire e vendere design, comunicazione e valore immateriale non è affatto assente nel panorama industriale italiano. Molte imprese devono il proprio successo sui mercati mondiali alla capacità di proporre prodotti dall'elevato contenuto estetico. Quest'ultime hanno puntato a soddisfare nicchie di mercato sofisticate, sensibili al valore estetico del prodotto.

Il resto del made in Italy, quello rivolto ai mercati di massa, è particolarmente esposto alla banalizzazione dei prodotti e alla crescente competizione dei paesi di recente industrializzazione.

Il design al giorno d'oggi possiamo definirlo come "un processo di innovazione che implica una progettazione con una forte valenza estetica" e quindi esso diventa espressione di una varietà di processi di management, dall'innovazione del prodotto alla comunicazione, dalla gestione della distribuzione alla ridefinizione dei rapporti con il cliente finale, che concorrono alla qualificazione del prodotto tradizionale attraverso valori estetici e comunicativi.

Esso può essere inteso anche come:

- Un metodo che consente di definire e comunicare gli obiettivi aziendali in modo diretto e operativo;
- Un processo in cui si mescolano attività creative e manageriali. Nonostante la presenza di elementi creativi, il processo è indirizzato verso precise finalità e rispetta alcune regole esplicite;
- Una competenza strettamente legata alle scelte di differenziazione dell'impresa. Questa competenza si basa su diverse professionalità e in particolare, sull'abilità dell'impresa di gestire il valore creativo, finalizzandolo alla generazione di valore competitivo ed economico.

Il saper fare bene le cose è ancora importante, ma non più sufficiente al fine di mantenere una posizione di vantaggio sul mercato, rispetto a imprese multinazionali, le quali, adottando soluzioni organizzative e tecnologiche ottimizzate, hanno recuperato la flessibilità che li penalizzava.

È necessario rimodellare strategie e competenze per rispondere adeguatamente al cambiamento dei processi di creazione del valore innescato da un consumo che chiede comunicazione, partecipazione e produzione di senso.

Nonostante la forte crisi, che fa migrare verso paesi a basso costo del lavoro e che prevede una inesorabile deindustrializzazione del nostro paese, ci sono diversi segnali che permettono di non cedere ad allarmismi eccessivi, prefigurando nuovi modelli di valorizzazione delle specializzazioni e delle competenze del made in Italy.

Il valore riconosciuto dal consumatore al prodotto non va ricondotto tanto alla sua funzionalità, quanto al suo spiccato valore estetico, all'esuberanza e all'azzardo delle forme, all'eleganza e alla sofisticazione dei progetti. Competenze manifatturiere, tradizione di lunga durata, collaborazione con artisti e designer celebri e capaci di avvalorare i prodotti d'un sentore artistico, trovano consumatori fedeli e disposti a corrispondere un differenziale di prezzo rispetto alle alternative industriali.

Queste aziende hanno saputo rinnovare profondamente le loro strategie, in particolare dal punto di vista della comunicazione e della distribuzione del prodotto. Rispetto al passato, le aziende italiane che si muovono efficacemente lungo questa direttrice sono più consapevoli dell'importanza di investimenti a presidio della marca; gestiscono in modo più strutturato il canale distributivo, anche attraverso investimenti diretti in punti vendita di particolare prestigio; strutturano rapporti continuativi di partnership con artisti e designer esterni all'impresa e valorizzano il capitale di relazioni acquisito attraverso la promozione di eventi dal carattere culturale.

Queste imprese producono e commercializzano prodotti con una forte valenza artistica, anticipano i gusti e le tendenze del consumo, mantengono una forte autonomia nel processo di creazione dei significati da attribuire al prodotto. Non si tratta semplicemente di reclamare il diritto all'eccellenza e all'esclusività date dalla tradizione, ma di ripensare il proprio modo di comunicare e di stare sul mercato globale. Occorrono investimenti e una rinnovata sensibilità ai processi di comunicazione anche attraverso forme originali di interazione con il consumatore più sofisticato.

### **1.3 Design: valore d'uso, valore di scambio, valore simbolico**

Il design, occupandosi della rispondenza del prodotto alla funzione per cui è pensato, ha a che fare con il suo valore d'uso.

Ci sono varie opinioni autorevoli sulla connessione design e funzionalità.

Secondo Burdek, rappresentante del Funzionalismo, la ragione fondamentale che determina la forma del prodotto deve essere la sua funzione, intesa come funzione pratica o tecnica: maneggevolezza, ergonomia, costruzione, producibilità (Burdek, 1995).

Nel 1988 Norman spiega come oggi uno dei compiti principali del designer sia quello di sviluppare soluzioni che posseggano il grado massimo di funzionalità: il designer deve infatti assicurarsi che il prodotto funzioni come un'estensione del corpo e della mente umana (Norman, 1988) e che soddisfi bisogni reali.

Nel creare una relazione diretta tra valore d'uso e soddisfacimento del bisogno, il designer non deve mai dimenticare che gli esseri umani vivono i propri bisogni (anche quelli materiali) nell'ambito di determinati contesti culturali.

Due aspetti della precedente definizione paiono particolarmente importanti: primo, alcuni modelli culturali di comportamento sono impliciti; secondo, questi modelli influenzano i comportamenti presenti e quelli futuri. Gli individui all'interno di ogni cultura hanno sviluppato modelli di comportamento, molti dei quali impliciti, basati sull'esperienza e influenzati dall'ambiente circostante. Questo, a livello di prodotto, significa che per ogni Paese i prodotti sono dotati di caratteristiche che vengono date per scontate; ma queste stesse, in un altro Paese, potrebbero non esserlo affatto.

I bisogni e il valore d'uso collegato al loro soddisfacimento, non sono dati oggettivi e universalmente validi, ma variano da una cultura all'altra: compito primo del designer è sforzarsi di comprendere a fondo il contenuto culturale all'interno del quale i propri prodotti andranno ad inserirsi, in modo da massimizzare il valore d'uso.

D'altro canto secondo Boztepe (designer), il design ha a che fare anche con il valore di scambio, in quanto rendendo i prodotti riconoscibili fa sì che essi siano scelti rispetto a quelli della concorrenza.

La possibilità di garantire ai prodotti, attraverso l'uso del design, un'identità ben precisa riveste una grande importanza dal punto di vista commerciale, in quanto consente alle aziende di aggiungere valore di scambio in quei segmenti di mercato caratterizzati da bassi margini (Gabrielsen, Kristensen e Zaichkowsky, 2007).

Si entra così nel complesso del valore estetico dei prodotti, tema al quale molti studiosi di marketing hanno dedicato molta attenzione. Bob Veryzer, in particolare, ha analizzato a fondo

il tema del rapporto tra design ed estetica, tentando di stabilire cosa fa sì che un consumatore riconosca e preferisca un prodotto dalla bella forma (Veryzer 1993 e 1999; Veryzer e Hutchinson, 1998). Egli è giunto alla conclusione che, pur non essendo i consumatori coscienti del loro modo di reagire alla forma dei prodotti, indubabilmente le loro preferenze e le loro scelte sono influenzate dalla forma degli stessi.

L'importanza della forma e del design per il successo di un prodotto è sottolineata anche da Bloch (1995), il quale afferma:

*“When given the choice between two products, equal in price and function, target consumers buy the one they consider to be more attractive.”*

(Qualora venga fornita la possibilità di scegliere fra due prodotti, equivalenti per prezzo e funzionalità, il consumatore acquisterà quello che ritiene maggiormente attrattivo)

Bloch sostiene che il design aiuta ad avere successo nei mercati saturi in quanto può rendere obsoleti i prodotti della concorrenza e desiderabili determinate caratteristiche di prodotto; inoltre, esso offre al consumatore piacere sensoriale e stimolazione.

Si ritiene possibile quindi stimolare la domanda di prodotti piacevoli dal punto di vista estetico; Virginia Postrel (2003) afferma:

*“Competition has pushed quality so high and prices so low that few manufacturers can survive on performance and price alone. To produce value, they must give customers something to please their sensory side. Aesthetics is the killer app.”*

(La competizione ha aumentato la qualità richiesta e diminuito i prezzi ad un punto così basso che pochi produttori possono contare solo sulla performance e sul prezzo per sopravvivere. Per creare valore, devono dare al consumatore qualcosa che appaghi il suo lato sensoriale.)

Ma fino a che punto i consumatori sono in grado di riconoscere un prodotto dal buon design? E fino a che punto sono effettivamente disposti a pagare un sovrapprezzo per averlo? Per rispondere a queste domande, Kristensen, Gabrielsen e Zaichkowsky della Copenhagen Business School hanno realizzato una serie di studi che analizzano le preferenze dei consumatori tra un certo numero di prodotti appartenenti alla stessa categoria, simili tra loro, ma differenti dal punto di vista della qualità del design, essendo alcuni prodotti opera di designer noti. Le variabili del prezzo, della marca e del nome del designer sono state introdotte una per volta, in modo da valutare il loro effetto sul cambiamento delle preferenze espresse.

Il risultato dello studio ha confermato che, anche nel caso di consumatori dotati di una scarsa cultura di design, l'aspetto del prodotto (la qualità del suo design) domina rispetto alla marca. La conclusione dei tre autori è che sia possibile, per molte categorie di prodotto, convertire i

consumatori sensibili al prezzo in consumatori attenti al design; per farlo, gli autori suggeriscono alle aziende di fornire informazioni concrete sul design dei propri prodotti.

Tuttavia, portate all'estremo, queste posizioni possono autorizzare le aziende ad utilizzare il design per sfornare prodotti con differenze superficiali nella forma e nei materiali al solo scopo di stimolare nuovi desideri.

Susan Boztepe (2007) ha analizzato una serie di teorie antropologiche e sociologiche e ha notato come esse, riferendosi al significato simbolico degli oggetti, enfatizzino gli aspetti sociali e culturali legati al concetto del valore.

Le categorie del valore d'uso e di scambio non sono sufficienti ad esaurire il tema del valore: spesso gli oggetti acquistano valore non tanto per la loro funzione, per il materiale con cui sono prodotti o per la forma che hanno, ma per il significato che viene loro attribuito. Le persone mostrano infatti una forte tendenza ad attribuire agli oggetti significati non collegati con la loro effettiva utilità, né con il significato inteso dal produttore.

#### **1.4 Innovazione**

Come accennato in precedenza, il design risulta immancabilmente legato all'innovazione del prodotto e, almeno parzialmente, sovrapponibile ad essa.

Il compito dedito al suo studio accademico, può essere dunque ridefinito e semplificato nella ricerca analitica del concetto di innovazione, qualora esso venga colto nella sua accezione competitiva.

Nel mondo moderno il *design* sta diventando sempre di più una fondamentale risorsa strategica da connettere con l'innovazione e il vantaggio competitivo (Dell'Era e Verganti; 2009). Micelli precisa che in passato per compiere ciò si sono manifestati non pochi problemi. Il motivo fondamentale che ha limitato la trattazione del design collegato all'esperienza dell'innovazione sta essenzialmente nelle proprie caratteristiche e nel fatto che si tratta di una competenza che non può essere adattata senza limiti a un immaginario industriale fatto da conoscenza scientifica, mercati, standardizzazione ed economie di scala (Micelli e Finotto, 2005). Il lavoro di alcuni *designer* del passato fu considerato proprio a riguardo come tra le prime testimonianze di *creatività di un certo pensiero tecnico*, ma che trovava le prime necessità di confronto con *la cultura di fabbrica e la cultura di design*.

Il *design* è infatti *quella particolare categoria di progettazione per l'industria (ossia per gli oggetti da prodursi in serie attraverso metodi e sistemi industrializzati) dove al dato tecnico si unisce, già di partenza, un elemento estetico fatto di volontà e intenzione del progettista per cui il suo disegno creato contenga in sé (pure allo stato latente ma del tutto potenziabile)*

quella qualità di unicità e di individuabilità artistica che lo distinguerà da ogni altro disegno e che viene a costruire la sua vera identità (Dorfles G. 1968). In ogni caso, l'innovazione in chiave tecnologica e quella in chiave estetica si sono concettualmente avvicinate solamente da pochissimi anni (Calabrese, 2004). Le prime linee di pensiero hanno visto il ruolo competitivo del design diviso in due "polarizzazioni" (Camera di Commercio; 2007): la prima fa riferimento alla *complementary innovation*, la seconda allo *swarming innovation*, ma in entrambi i casi il *design* viene ritenuto un fattore d'innovazione incrementale, e non radicale.

Il primo approccio, relativo alle innovazioni complementari, viene sviluppato da Oakley nel 1990 parlando del design come un fattore competitivo "ancillare" rispetto all'innovazione vera e propria del prodotto costituita in prima linea da quella tecnologica e funzionale. Secondo la sua impostazione le innovazioni progettuali (*designed innovations*) si distinguono da quelle di base (*basic innovations*) in quanto le prime costituiscono una valorizzazione delle seconde con lo scopo di aumentarne l'utilità. Dunque secondo l'approccio appena ricordato, il design interviene successivamente alla vera innovazione e si considera appiattito unicamente sul fattore "stile".

Il secondo approccio *swarming secondary innovations*, relativo ad una visione d'innovazione incrementale, vede il *design* legato al miglioramento progressivo dei prodotti esistenti basati su una certa tecnologia o alla loro progressiva differenziazione. Il ruolo del *design* è in questo modo basato sul rapporto sia col mercato che con l'adeguamento ai gusti dei relativi consumatori, assumendo il potere di migliorare la qualità dei prodotti riducendo il rischio d'impresa, il time to market, le risorse finanziarie necessarie, i rischi competitivi (Walsh, 1996). Entrambe le teorie portano alla sintesi concettuale in un'unica parola, lo stile, il cui significato è legato al complesso delle scelte, delle particolarità e dei mezzi espressivi che costituiscono l'impronta tipica di un'artista o di un gruppo intorno ad una determinata arte (Devoto Oli, 1990).

Il vantaggio competitivo non risiede sempre nella tecnologia e nella funzionalità del prodotto. Il design è estraneo al management soltanto nelle nicchie di mercato che operano con processi artigianali perché in tutti gli altri casi è il significato *semantico* del prodotto (il design riflessivo teorizzato da Norman) a cambiare radicalmente per l'utente, e non la tecnologia sottostante. Un significato che proviene direttamente dal ruolo incrementale che la cultura e lo stile di vita individuale vengono ad assumere oggi nell'esibizione degli oggetti.

Questo è stato un processo che ha preso il via alla fine degli anni '80 a seguito del cambiamento rapido dei modelli di consumo, inducendo l'elaborazione di una nuova chiave interpretativa del processo innovativo e un conseguente manifestarsi delle prime imprese *innovation-driven*. Con simili presupposti nasce un nuovo approccio

chiamato *design-driven* (Zurlo; 2002) o *design-inspired* (Utterback; 2006) che percorre la linea dell'innovazione radicale rendendo merito all'innovazione tecnologica quanto a quella del design, in grado di diffondere nuovi significati di prodotto a livello culturale e sociale (Calabrese; 2010).

*L'innovazione design-driven si materializza quando il prodotto è in grado di trasformare in profondità il significato che l'oggetto ha per i clienti, nei termini di valori, personalità, identità e status associati al prodotto stesso* (Verganti; 2003).

L'innovazione guidata dal *design* possiede dunque un grande potenziale d'avviamento (trigger) rispetto agli altri fattori d'innovazione in gioco (rapporto col mercato, tecnologia, processi organizzativi e gestionali).

Il motivo che spinge le imprese commerciali verso l'innovazione è riconducibile soprattutto all'accrescimento della concorrenza, che ha determinato una rapida transizione del settore commerciale da sistemi di quasi monopolio a contesti estremamente competitivi, con la comparsa di nuovi concorrenti.

Questo spinge le imprese a ricercare nuove fonti di generazione del valore mediante il miglioramento dell'efficacia della gestione, accrescendo l'orientamento del cliente e rigenerando di continuo il potenziale di differenziazione della propria offerta.

L'attività innovativa è alla base della costruzione del vantaggio dell'impresa commerciale, consentendole di conseguire uno stato di isolamento competitivo.

Le forme in cui l'innovazione si manifesta nel settore commerciale vanno dalle novità introdotte con riferimento ai processi inter-organizzativi che legano l'impresa con i suoi fornitori industriali, alle innovazioni delle strutture e nei processi organizzativi.

L'applicazione delle nuove tecnologie informatiche ai processi d'acquisto e di riordino hanno portato innovazioni significative nei processi di approvvigionamento.

Tra principali innovazioni del retailing troviamo:

- Le innovazioni nel concetto del formato: riguardano la combinazione merci-servizi. Sono innovazioni immediatamente visibili, coinvolgono direttamente la relazione con il cliente finale;
- Le innovazioni di flusso: hanno come principale obiettivo la riduzione dei costi e quindi il miglioramento dei processi logistici, finanziari e informativi;
- Le innovazioni organizzative: migliorano la gestione e la profittabilità del network aziendale e della supply chain, intervenendo sul funzionamento delle organizzazioni intra e inter-organizzative;
- Le innovazioni architettoniche: sono una combinazione delle tre categorie precedenti in quanto sommano innovazioni di concetto, di flusso e organizzative.

L'innovazione del prodotto fa riferimento a due fattori determinanti: la spinta della tecnologia (innovazione technology-pushed) e l'evoluzione del mercato (innovazione market-based o demand-pulled).

La prima si manifesta nel momento in cui l'impresa riesce a tradurre le opportunità offerte dalle tecnologie e dalle conoscenze scientifiche in un nuovo prodotto/servizio in grado di soddisfare in modo più compiuto le esigenze della domanda.

Alla fine degli anni Settanta, le imprese più dinamiche dei sistemi commerciali avanzati cominciarono ad adottare le nuove tecnologie informatiche e telematiche, ottenendo notevoli vantaggi inizialmente sotto il profilo dell'efficienza operativa e gestionale e successivamente sul piano dell'efficacia e della creazione del valore per la domanda. C'è la possibilità di migliorare la gamma di servizi proposti al consumatore e di innovare il contenuto dell'offerta commerciale nel punto vendita (come ad esempio il pagamento con moneta elettronica, carte fedeltà,...). Queste innovazioni hanno generato un notevole ampliamento delle opzioni di differenziazione per le aziende commerciali, hanno aperto vie per un'ulteriore spinta innovativa e hanno favorito il miglioramento del livello qualitativo del servizio offerto.

Grazie ai benefici hard, derivati dall'automazione di alcune mansioni di routine e ai benefici soft, che migliorano la gestione aziendale grazie a decisioni supportate da informazioni tempestive, c'è un miglioramento dell'efficienza operativa e gestionale.

I benefici soft derivano dalla possibilità di effettuare immediate valutazioni dei risultati delle politiche di mercato e di assumere così decisioni più puntuali e rapide con riferimento a ciascuna area delle politiche di mercato.

Grazie all'opportunità di collegare i dati per prodotto (ottenuti dagli scanner), con quelli per cliente (grazie alle carte fedeltà) si riesce a conoscere la composizione della clientela, le sue abitudini d'acquisto e la sua sensibilità alle diverse iniziative di marketing. L'elaborazione di questi dati con strumenti appositi di data mining, permette inoltre di far emergere nuova conoscenza, rendendo accessibili strategie di micro marketing.

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) rendono possibile una radicale innovazione nel rapporto fra l'impresa e il cliente, facendo emergere la funzione informativa e relazionale svolta dal commercio.

## **1.5 Evoluzione del mercato**

Lo sviluppo economico dei Paesi occidentali ha generato un aumento e una diversificazione della domanda di servizi commerciali. C'è quindi una differenziazione del prodotto

determinata dalle ICT ma anche da strategie politiche commerciali volte a ottenere le preferenze della domanda e soprattutto a distanziarsi dalla concorrenza.

La ricerca di nuove formule commerciali e di nuovi prodotti ha reso sempre più chiara al distributore la diversità tra domanda di beni e domanda di servizi, portando a riconoscere la crescente autonomia della seconda rispetto alla prima.

Dall'analisi di vari studi sono emerse due esigenze prioritarie: la necessità di definire più precisamente il concetto di "nuovo prodotto" nel dettaglio e dall'altro l'opportunità di sviluppare approcci analitici più customer-oriented (orientati al cliente), in grado di cogliere la vera essenza dell'innovazione commerciale.

Nel tempo si è creata una certa convergenza nel ricondurre l'innovazione di prodotto nel commercio all'introduzione di nuove forme distributive. Secondo Spranzi (professore Università di Milano) queste rappresentano il vero "prodotto" del settore commerciale, e vengono definite come specifiche "tecniche di vendita caratterizzate da una diversa combinazione e da diverse dosi di servizi commerciali".

Una volta identificato il nuovo prodotto distributivo con una nuova formula commerciale, a sua volta definibile in base al mix di servizi commerciali che offre, emerge il problema di misurare l'intensità del contenuto innovativo. Spranzi introduce la distinzione fra innovazioni primarie, che si verificano di rado e consentono di colare vuoti d'offerta di lungo periodo con radicali trasformazioni del servizio e delle tecniche di produzione; e innovazioni secondarie, che si manifestano con maggiore frequenza, fornendo una semplice riformulazione del servizio offerto dalle forme distributive già esistenti.

L'innovazione primaria determina la nascita di un nuovo settore distributivo radicale e suscettibile di modificare in modo significativo gli assetti del mercato.

L'innovazione secondaria, che si manifesta mediante variazioni del prodotto commerciale all'interno di una data forma distributiva, è molto più frequente e si traduce nella proliferazione dei formati dei punti vendita.

Un'ulteriore classificazione propone di discriminare la differenziazione verticale, dalla differenziazione orizzontale. Nel primo caso si manifesta una differenziazione di tipo essenzialmente qualitativo, nel secondo si manifesta l'introduzione di un nuovo prodotto rispetto a quelli già esistenti.

Per precisare i confini dell'innovazione commerciale Lugli propone di declinare l'innovazione di prodotto nel commercio svincolandosi in parte dal concetto di formula distributiva. È stata introdotta così una categorizzazione delle innovazioni in base a ciascuna delle attività che compongono la catena:

- Innovazioni di contenuto: si riferiscono alla composizione dell'assortimento;

- Innovazioni di contesto: relative all'area del merchandising e della store atmosphere;
- Innovazioni di infrastruttura: riguardano il grado e le modalità di coinvolgimento sia del consumatore che del fornitore nella produzione del servizio.

### *Innovazione delle relazioni industria-distribuzione*

L'innovazione commerciale estende i suoi cambiamenti anche alla riprogettazione delle relazioni con i soggetti a monte.

Si è sviluppato un filone di ricerca sulla dimensione collaborativa delle relazioni distributive che indaga le modalità che permettono alle imprese di innovare mediante la collaborazione, sviluppando così la dimensione strategica delle relazioni distributive. Mediante lo sviluppo di forme di coordinamento delle attività tra industria e distribuzione si producono vantaggi che contribuiscono alla creazione di valore sia per la domanda finale sia per le imprese coinvolte.

Queste innovazioni si traducono in miglioramenti dei processi logistico-informativi di interfaccia per migliorare l'efficienza della supply chain come iniziative di partnership in grado di migliorare l'efficacia dell'azione commerciale mediante approcci quali il marketing integrato, lo sviluppo di nuovi prodotti e il category management.

Il coordinamento delle attività svolte nei diversi stadi del canale e la reingegnerizzazione delle relazioni distributive consentono di ottimizzare i processi di creazione del valore e di conseguire così sinergie e un significativo surplus di efficienza.

Il category management, sul fronte della differenziazione, rappresenta una nuova frontiera del marketing di canale. Esso permette alle imprese impegnate nella realizzazione di questo nuovo orientamento manageriale, di rinvenire nuove fonti di generazione di valore per la domanda, che consentono di accrescere il livello di soddisfazione della clientela e il suo livello di fedeltà.

Emerge così la possibilità di avviare working partnership fra industria e distribuzione volte a realizzare progetti innovativi, in grado di attivare nuove fonti di generazione di valore per il cliente finale e nuovi elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza.

### *Innovazioni customer-based*

Esistono tre livelli fondamentali che articolano l'innovazione del marketing nel retailing.

Il primo livello, definibile strategico, si riferisce al contenuto innovativo del format proposto e al posizionamento che esso ottiene sul mercato, ovvero alla store image che l'impresa è in grado di sviluppare sul mercato. Al fine di verificare il contenuto innovativo offerto

dall'impresa commerciale è fondamentale verificare l'impatto che esso esercita sul sistema percettivo individuale e sui processi che portano l'individuo a rappresentare a livello cognitivo il punto di vendita innovativo (Howard).

Il secondo livello si riferisce alle più tradizionali aree di creazione di valore del retailing, riconducibili essenzialmente alle leve che permettono di realizzare il posizionamento: l'assortimento, la comunicazione (politiche promozionali e scelte di merchandising), l'ambiente di vendita e i servizi accessori che, aggiungendosi ai servizi informatici e logistici, rappresentano elementi di forte potenziamento dell'offerta commerciale.

Il terzo livello comprende alcune aree innovative non riferite ai tradizionali ambiti di generazione di valore del retailing. Esse sono riconducibili a una categoria di innovazioni relazionali perché sono volte a riconfigurare su basi nuove il rapporto impresa-cliente e sono: lo shopping esperienziale, come modalità di generazione di nuovo valore per il cliente; la customer orientation, approcci di micromarketing supportati dalla carta fedeltà e infine l'attivazione delle potenzialità relazionali disponibili tramite i canali elettrici (e-tailing).

## **1.6 Innovazione strategica e retailing mix**

L'innovazione strategica del marketing può manifestarsi con riferimento all'articolazione del format commerciale e alle politiche di posizionamento.

Le tendenze più innovative sono le innovazioni di tipo incrementale, che si traducono nella ricerca di posizionamenti innovativi nell'ambito dei tradizionali format distributivi e le innovazioni più radicali, che determinano l'introduzione sul mercato di nuovi format distributivi. In questo ultimo caso le imprese innovative mirano a soddisfare in modo più compiuto le esigenze della domanda, proponendosi come soggetti in grado di rispondere non tanto ai benefici specifici, riconducibili ai singoli prodotti presenti in assortimento, quanto a grappoli di esigenze.

Un esempio può suggerire un format di punto vendita innovativo, focalizzarsi sulle complementarità di tipo funzionale tra prodotti e servizi (di assistenza, di manutenzione, di installazione, ...).

Le aree del retailing mix, invece, nelle quali si trovano le innovazioni più significative sono: l'assortimento, il merchandising, le politiche di comunicazione in-store e i servizi accessori.

Relativamente all'assortimento le innovazioni più importanti interessano due fondamentali momenti manageriali: la definizione del sistema di offerta complessivo e la gestione di singole categorie.

Le innovazioni nelle politiche di assortimento non raramente si traducono in nuove soluzioni di merchandising e di visual merchandising. Quest'ultimo svolge un ruolo fondamentale nel comunicare la dimensione feeling dell'assortimento, richiamando nel sistema cognitivo individuale emozioni ed esperienze collegate al consumo futuro del prodotto, valorizzando così il contenuto semantico dell'offerta commerciale (Soscia). Se il visual merchandising consente al potenziale acquirente di pregustare l'esperienza del consumo, il punto vendita si trasforma in un experience provider.

Un'ultima area specifica si riferisce all'innovazione nei servizi, che svolgono un ruolo sempre meno accessorio nel sistema dell'offerta commerciale (Dawson). Per fronteggiare la crescente pressione competitiva molte imprese di distribuzione hanno arricchito il contenuto immateriale della propria offerta proponendo servizi che, pur estranei al tradizionale servizio commerciale, sono coerenti con i vettori di complementarità.

Con riferimento alle complementarità funzionali relative ai processi di consumo si pensi a punti di ristoro allestiti per consumare durante la shopping expedition. Quando si parla di processi di acquisto si pensi a servizi che possono risultare graditi all'acquirente nel corso della sua attività di shopping e che la rendono più piacevole, tendendo a prolungare la permanenza nel punto vendita di coloro che l'interpretano come una modalità di impiego nel tempo libero.

L'innovazione rappresenta quindi un rinnovo della conoscenza e delle azioni:

- È utile solo quando si riesce a convertire le nuove conoscenze in benefici economici e sociali.
- Si genera in seguito a complesse interazioni a lungo termine tra molti soggetti operanti nell'ambito di un sistema di innovazione.

Esistono tipi di innovazione (prodotto/servizi, processi, tecnologie, mercati, ecc.), ma il successo di un'impresa diventa duraturo solo nel caso di innovazione a 360°. Innovazione a 360° significa effettuare innovazione di business, mantenendo il giusto equilibrio tra le diverse aree (prodotti/servizi, processi e metodologia, tecnologia, risorse umane, internazionalizzazione, ecc.) senza trascurarne alcuna. L'innovazione non a 360° e/o limitata solo ad alcuni settori del sistema aziendale non sempre è efficace.

L'innovazione dovrebbe partire da un'analisi SWOT (punti di forza e debolezza, opportunità e minacce) e dalle Strategie di Business elaborate in conseguenza. In realtà avviene in diversi modi. Nel caso di Innovazione Market pull il processo di sviluppo nasce dalla conoscenza ed interpretazione dei bisogni di mercato. In quello Technology push il processo di sviluppo nasce dalla disponibilità di nuove tecnologie ed il confronto con il mercato avviene in fase avanzata di sviluppo. Nel caso di Innovazione Design push è necessario un approccio

visionario e una capacità particolarmente elevata di comprendere, anticipare e influenzare l'emergere di nuovi significati relativi all'offerta (beni materiali, immateriali e servizi connessi).

In ogni caso l'innovazione è un processo complesso che si sviluppa a rete: da ogni nodo del nostro sistema scaturiscono dei feedback e degli input. Questo rende necessario lo sviluppo di un sistema innovativo con attori pro-attivi (ricercatori, progettisti, impiantisti, commerciali, ecc.) in grado di percepire, interpretare e condividere le informazioni. Pertanto, riguarda anche e soprattutto le Risorse Umane, il cui coinvolgimento e livello di competenze è un fattore critico di successo del business.

## **1.7 Distribuzione**

Un appropriato design e un'adeguata gestione della rete distributiva consente non solo di soddisfare le attese del cliente ma anche di garantire un'elevata qualità del servizio riducendo i costi logistici globali.

La politica distributiva consiste in una serie di scelte di marketing riguardanti i canali di distribuzione e il numero e il tipo di intermediari commerciali da utilizzare per raggiungere determinati obiettivi di vendita.

L'importanza della distribuzione è riconducibile al ruolo di interfaccia tra la produzione e il consumo da essa svolto. Da un lato, il consumatore si rivolge soprattutto alla distribuzione per ottenere informazioni su offerte alternative; dall'altro, la produzione necessita di informazioni sull'evoluzione del mercato finale che sono canalizzate verso il luogo di acquisto.

Queste informazioni, se tempestive e accurate, sono la base per le strategie di differenziazione delle imprese che possono garantire un tempo di risposta al mercato migliore rispetto ai concorrenti. Per questo motivo, le attività produttive e distributive sono interdipendenti nella ricerca strategica del vantaggio competitivo di filiera e la distribuzione deve essere considerata il partner naturale della produzione.

Gli aspetti fondamentali della strategia distributiva si organizzano in:

1. Scelta e gestione del canale;
2. Supply chain management;
3. Valutazione e selezione dei dettaglianti.

## *Scelta e gestione del canale*

I principali fattori che le aziende valutano per la gestione delle politiche di canale sono in primo luogo le caratteristiche del prodotto, quindi da una valutazione del convenienze, la deperibilità, la standardizzazione al valore unitario.

I fattori ambientali sono un'altra importante caratteristica: le condizioni economiche e i vincoli di legge del mercato dove l'azienda vuole approcciarsi determinano il canale distributivo conveniente per essa.

I comportamenti di acquisto dei consumatori e le caratteristiche degli intermediari e della concorrenza sono fattori rilevanti per la distribuzione e anche le caratteristiche dell'impresa stessa: le dimensioni, le risorse finanziarie e la gamma dei prodotti.

Se si decide di ricorrere ad un canale indiretto, si pone il problema del numero di intermediari da reclutare per ottenere il tasso di copertura del mercato necessario alla realizzazione degli obiettivi.

Esistono tre possibili strategie di copertura del mercato:

- **DISTRIBUZIONE INTENSIVA**, dove l'obiettivo è quello di mantenere costantemente rifornito dei propri prodotti il maggior numero possibile di punti vendita. Viene utilizzata spesso per i beni primari.
- **DISTRIBUZIONE SELETTIVA**: si basa sulla selezione e l'utilizzo di un numero limitato di intermediari commerciali con i quali si sviluppano stretti legami. Pur richiedendo uno sforzo di vendita superiore alla media, garantisce al produttore una buona copertura del mercato, con maggiore controllo e minori costi rispetto alla distribuzione intensiva.
- **DISTRIBUZIONE ESCLUSIVA**: consiste nel conferire ad un numero limitato di venditori il diritto esclusivo di distribuzione di prodotti dell'impresa in una data zona. L'obiettivo è quello di rafforzare l'immagine dei prodotti e realizzare un'azione di vendita più aggressiva con un maggior controllo su prezzi e promozioni. La distribuzione esclusiva si accompagna di norma a ricarichi più elevati ed è spesso associata all'esclusiva di acquisto.

## *Supply chain management*

Si compone di aziende che svolgono le attività necessarie per consegnare un prodotto finito ai clienti ed include tutti i soggetti che operano lungo la filiera, dai fornitori ai consumatori.

L'obiettivo è di realizzare l'integrazione e l'organizzazione delle informazioni e dell'attività della logistica dei soggetti che compongono la filiera, in tale ottica essa deve basarsi sull'evoluzione delle dinamiche della domanda ed essere funzionale rispetto agli obiettivi e alle strategie dell'impresa.

In modo da ridurre al minimo i costi di tali attività, a parità di servizio, è fondamentale considerare non solo come disporre dati e analisi della gestione magazzino e del trasporto, ma anche monitorare tali costi logistici ed assicurare un servizio al cliente in termini di tempo, affidabilità e convenienza.

Le tre funzioni fondamentali della logistica sono:

- Trasporto: attraverso diversi mezzi (rotaie, gomme, aereo, nave);
- Magazzino e movimentazione (stoccaggio e attività di movimentazione delle merci);
- Gestione degli ordini (acquisizione ed evasione degli ordini per offrire un servizio migliore ai clienti).

#### *Valutazione e selezione dei dettaglianti*

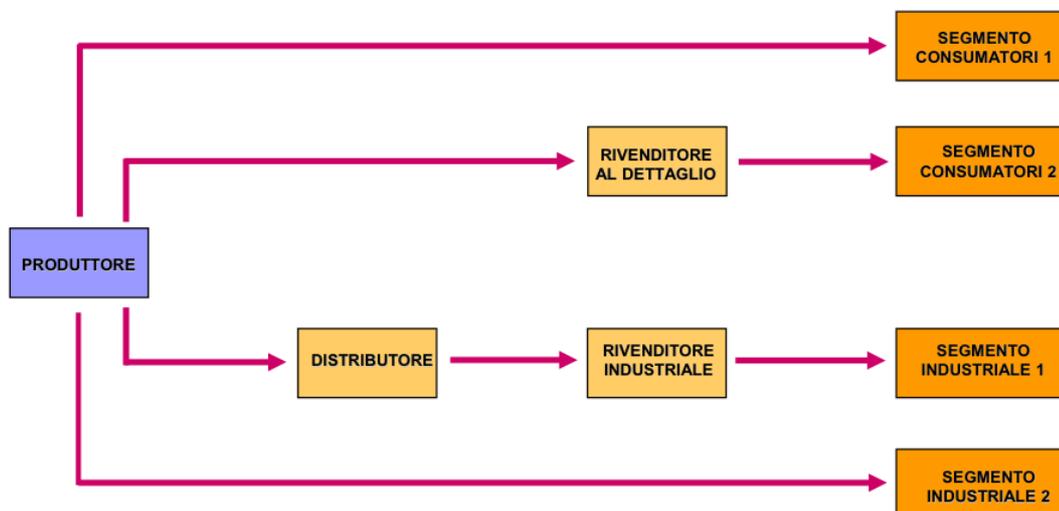
Caratteristiche da considerare	Canale diretto	Canale indiretto		Commenti
		Breve	Lungo	
<b>CARATTERISTICHE DEI CLIENTI</b>				
Numero elevato		++	+++	Maggiore penetrazione
Forte concentrazione	++	+++		Costo di contatto inferiore
Acquisti importanti	+++			Costo di contatto ammortizzato facilmente
Acquisti irregolari		++	+++	Costo elevato dell'esecuzione degli ordini frequenti e poco consistenti
Tempo di consegna breve		++	+++	Disponibilità di scorte vicino al luogo di acquisto
<b>CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI</b>				
Prodotti deperibili	+++			Necessità di spedizione rapida
Volume elevato	+++	++		Minimizzare il numero di movimentazioni
Basso livello tecnico		++	+++	Poche competenze richieste
Bassa standardizzazione	+++			Il prodotto deve essere adattato al bisogno specifico
In fase di lancio	+++	++		Il nuovo prodotto deve essere seguito da vicino
Valore unitario elevato	+++			Il costo del contatto può essere facilmente ammortizzato
<b>CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA</b>				
Scarse risorse finanziarie		++	+++	Costi di distribuzione proporzionati al volume di affari
Assortimento completo	+++	++		E' possibile offrire un servizio completo
Esigenza di controlli elevati	+++			Minimizzare il numero di passaggi fra impresa e cliente
Grande notorietà		++	+++	Buona accoglienza da parte della distribuzione
Copertura elevata		++	+++	Necessità di distribuzione intensiva

++ Importante

+++ Molto importante

Non necessariamente la vendita dei prodotti deve avvenire attraverso un unico canale distributivo.

La proliferazione dei segmenti dei consumatori e le opportunità offerte dalle diverse tipologie di canale possono infatti indurre l'impresa ad adottare un sistema distributivo multicanale.



## 1.8 Design del punto vendita come spazio relazionale

Lo store design contribuisce a creare un'atmosfera piacevole dal punto di vista emotivo e sensoriale. Durante l'esperienza di shopping, ogni suo elemento direttamente o indirettamente influenza le percezioni ed il comportamento del consumatore in termini di:

- Acquisti effettuati;
- Store image;
- Qualità percepita dei servizi;
- Tempo speso in negozio;
- Store attitude.

I principali approcci che analizzano la relazione tra consumatore e ambiente del negozio sono:

- Approccio transazionale-contestuale: offre un quadro teorico per scoprire la molteplicità di interpretazioni che i consumatori possono dare allo spazio caricandolo di significati emotivi e simbolici.
- Approccio ecologico: analisi delle attività del soggetto in un dato ambiente fisico.
- Approccio stimolo-organismo-risposta ed emozioni: costituisce un riferimento in termini di progettazione e della comunicazione multisensoriale, della store atmosphere e la definizione del visual merchandising.
- Approccio socio-sistemico: analisi della dimensione sociale e fisica sviluppata negli spazi.

- Approccio dello shopping esperienziale: store design come stimolo multisensoriale che favorisce il piacere delle attività di shopping.

Per capire il ruolo dello store design nell'influenzare la relazione con il cliente, si deve comprendere come gli spazi sono considerati "place" cioè luoghi che hanno un significato e configurano una data posizione nello spazio, hanno il potere di ordinare, stimolare intenzioni ed esperienze.

La prima implicazione è che esiste co-costruzione dell'ambiente commerciale da parte del progettista (architetto, designer) e del consumatore contemporaneamente, il primo organizza gli spazi, il secondo li interpreta e li vive.

Gli elementi del design strutturale riguardano gli aspetti più tangibili del negozio:

- Architettura esterna ed interna in termini di stile, estetica e dimensione degli spazi, i quali influenzano le percezioni del consumatore relativamente alla dimensione della superficie espositiva, alla varietà dell'assortimento, allo store image e allo store personality.
- Le scelte relative alla dimensione sono vincolate in termini di spazi e di risorse, invece le decisioni sullo stile e sull'estetica consentono un margine di manovra più ampio: le scelte di layout e di visual merchandising manifestano più di altre la personalità del negozio e per questo costituiscono decisioni centrali nella strategia del retailer.

Gli elementi della store atmosphere riguardano quell'insieme di stimoli sensoriali che vanno al di là dell'impatto visivo e tangibile e comprendono elementi che influenzano l'olfatto, il gusto e l'udito (intensità dei profumi, temperatura, consistenza degli oggetti, volume dei suoni...).

Questi elementi devono essere progettati congiuntamente, coerentemente con la strategia di posizionamento.

Gli elementi visuali in tema di design sono rappresentati da alcune proprietà distintive che caratterizzano gli oggetti (Wagner, 2000):

- La forma, definita dalle superfici che delimitano lo spazio fisico esternamente ed internamente e lo spazio, definito sia in termini sia di superfici piane sia tridimensionalmente.

Il valore estetico di forma e di spazio a sua volta è definito da attributi specifici (linea, dimensione e posizione). La linea degli oggetti incorpora la proprietà principale usata dall'osservatore per classificarli e riconoscerli. La dimensione e la posizione di oggetti rispetto all'ambiente in cui sono collocati esprimono la proporzione e l'adeguatezza della scala.

- Luce, colore e rivestimento contribuiscono alla valutazione del senso estetico incorporato in un oggetto in quanto stimolano le percezioni sensoriali. La luce è essenziale in quanto rende l'oggetto visibile nell'ambiente. Il colore è caratterizzato dalla tinta che a sua volta è definita dalla combinazione dei colori primari e si differenzia per intensità e tono. Il rivestimento è la proprietà più tangibile in quanto viene percepito sia attraverso la vista che al tatto.

La progettazione dello store design non può essere considerata perciò un'attività da svolgersi una tantum; essa richiede continue, seppur minime, modifiche.

Per questo una verifica continua delle reazioni e delle percezioni del consumatore durante l'uso e l'esperienza si rivela utile al fine di apportare miglioramenti.



## CAPITOLO 2

### IL MOBILE TRA DESIGN, INNOVAZIONE E DISTRIBUZIONE

#### 2.1 Evoluzione nel mondo del mobile

Il “Sistema Legno-Arredo” costituisce insieme al Sistema Moda e alle produzioni alimentari di nicchia, uno degli assi portanti del Made in Italy con un volume complessivo della produzione che incide per il 6% sul totale dell’industria manifatturiera italiana.



IPI (Istituto per la Promozione Industriale)

Il settore si compone di due comparti: quello del mobile che pesa per il 60% e quello del legno che assorbe il restante 40% della produzione complessiva.

Analizzando nel dettaglio il settore del legno, il mercato italiano (dato dalla somma di produzione interna ed importazioni, meno le esportazioni) rappresenta il 2,1% dell’intero fatturato del settore industriale.

Il settore del mobile rappresenta una quota del 2,6% sul totale del settore industriale.

A livello dettagliato, il mercato più significativo risulta essere quello della fabbricazione di mobili per uffici e negozi con una quota del 29% sul mercato totale del gruppo, seguito dalla

fabbricazione di altri mobili, con una quota del 24,8% e dalla fabbricazione di sedie e sedili con una quota del 21,8%.

Al contrario di quanto osservato per l'industria del legno, il settore risulta un forte esportatore netto, come mostrato dai valori dei parametri del fatturato totale del mercato interno, della penetrazione delle importazioni pari a 4,4% e dalla propensione ad esportare pari al 40%. In estrema sintesi, circa il 60% della produzione totale è destinata al mercato interno ed il restante 40% a quello estero.

L'analisi dei sotto settori mostra che le produzioni maggiormente orientate verso l'estero sono quelle delle fabbricazioni di altri mobili e fabbricazione di sedie e sedili mentre più orientate verso i mercati interni risultano le fabbricazioni di mobili per uffici e negozi, fabbricazione di mobili per cucina e fabbricazione di materassi.

Aspetti caratteristici del Sistema sono l'alta intensità del lavoro, l'origine artigianale, la creatività ed il design che trovano in Italia la massima espressione.

Il sistema, una delle espressioni di avanguardia del design, ormai specializzato anche nelle produzioni seriali di qualità, è da tempo leader mondiale nella capacità di esportare marchi e prodotti italiani in tutte le realtà geo-economiche mondiali.

La filiera produttiva del Legno Arredo che comprende sia i settori a monte (industria del legno per i mobili e l'edilizia, dei semilavorati e dei componenti dell'arredamento), sia i settori a valle dell'industria dell'arredamento (mobili per uso domestico e non, gli apparecchi per l'illuminazione, e i complementi di arredo) è forte di una capacità di rappresentanza a livello mondiale. Essa costituisce infatti, insieme ad altre "famiglie pregiate" uno dei grandi motori del Made in Italy e può essere considerata come uno dei migliori esempi di innovazione italiana.

La filiera del Legno-Arredo è in grado di vantare una forte integrazione sistemica. Essa è infatti espressione di avanguardia del design ed è leader mondiale nella capacità di esportare marchi e prodotti italiani in tutto il resto del mondo.

L'influenza reciproca tra i settori della filiera sono tali, che l'andamento del settore a monte della filiera notoriamente anticipa di qualche mese la congiuntura dell'arredamento. In questo momento ad esempio, la maggiore negatività del mercato domestico del settore legno potrebbe prefigurare uno scenario nel quale la filiera non ha ancora raggiunto il punto massimo della crisi e i tempi per un rilancio paiono allontanarsi. Nel settore arredamento peraltro i risultati economici sembrano confermare le aspettative negative del settore.

## **2.2 Il settore del mobile in Italia nel 2014-2017**

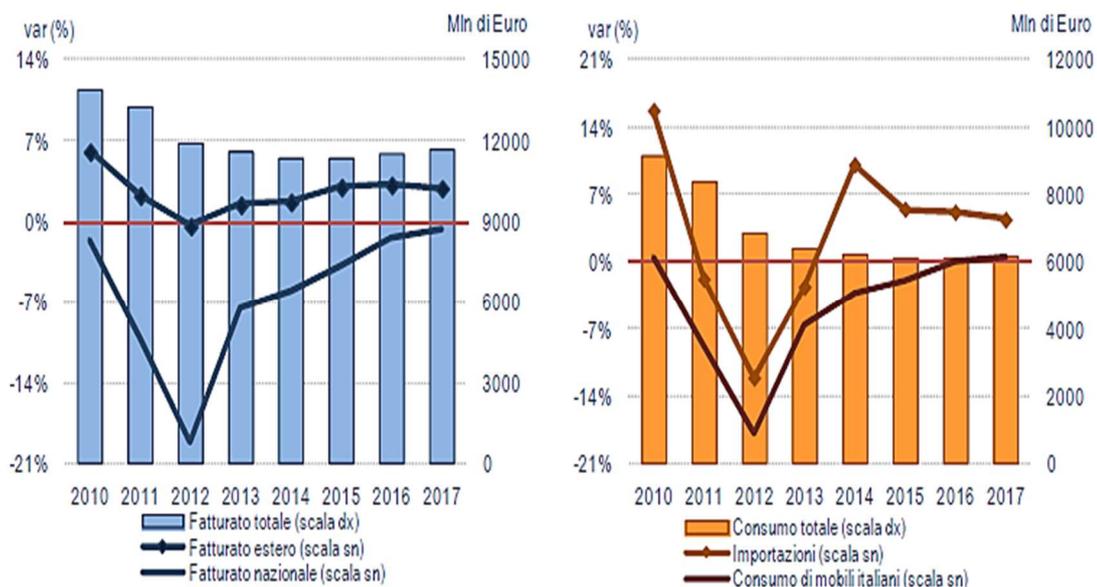
Il 2014 è stato di nuovo un anno pieno di incertezze per l'Italia e si è chiuso con un mercato interno di nuovo in calo, nonostante il buon funzionamento del bonus mobili che è riuscito a dare una boccata di ossigeno al settore, ma non tale da portare in territorio positivo la domanda interna. Da segnalare l'aumento delle importazioni (+10%). L'export è stato in continuo aumento, sia grazie ai mercati dell'Unione Europea che ha ripreso a crescere nel 2014, che di quelli extraeuropei. Questi ultimi però hanno mostrato un rallentamento del tasso di incremento rispetto a quello registrato nel 2013. La crescita delle vendite estere non è però stata sufficiente a evitare un nuovo calo del fatturato totale del settore, che si attestava intorno al -1,8% nel 2014.

Secondo una stima della Cisl, il 2015 sarà un anno nel quale la crescita del commercio internazionale riprenderà slancio trainando le esportazioni del settore, ma sul mercato interno permarranno ancora elementi frenanti. I miglioramenti del reddito disponibile delle famiglie non saranno tali da avere un effetto di rilancio dei consumi di mobili e le incertezze derivanti dal quadro economico generale spingeranno i consumatori a navigare a vista ancora per qualche trimestre, con comportamenti molto cauti negli acquisti. Per quanto riguarda le esportazioni, nel 2015 il deprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro avrà implicazioni positive sull'andamento delle vendite di mobili soprattutto nei paesi emergenti e bilancerà il previsto ridimensionamento dei tassi di crescita della domanda proveniente da questi paesi, si prevede dunque una crescita pari al 3,1% a prezzi costanti.

I più recenti dati prevedono che nel 2016 la domanda interna arresterà la propria caduta e inizierà a mostrare timidi segnali di ripresa. I consumi interni saranno ancora frenati dall'andamento dell'occupazione e dal tentativo di ricostituire i risparmi, più che di innalzare la propensione al consumo. La domanda estera continuerà invece lungo un sentiero di crescita positiva, determinando una crescita della produzione dell'1,3% a prezzi costanti.

Nel 2017 l'economia italiana tornerà a crescere a un ritmo intorno all'1,2% trainata anche dalla domanda interna. La ripresa della crescita del reddito disponibile (+1,5% a prezzi costanti), sostenuta da una ripresa dell'occupazione (+0,8%) e da un'inflazione ancora moderata miglioreranno ulteriormente il clima di fiducia delle famiglie. Questo si tradurrà in un aumento del consumo di mobili del 2% a prezzi correnti.

*Il settore del mobile in Italia, 2010-2017.*  
*Variazioni a prezzi costanti e milioni di Euro.*



Fonte: CSIL

Un'ulteriore analisi eseguita da FederlegnoArredo, la Federazione che rappresenta le aziende del comparto e organizza il Salone del Mobile (la più importante fiera e punto d'incontro, a livello mondiale, per gli operatori del settore casa-arredamento), testimonia il ritorno del segno positivo per tutto il settore. Rispetto agli anni precedenti, il valore del comparto è stato calcolato allargando il bacino delle imprese considerate e analizzando la filiera nella sua interezza, incrociando i dati Istat tradizionalmente considerati con quelli di altri istituti.

Il risultato di questa stima è la descrizione esatta di un comparto decisamente più ampio e articolato rispetto al passato. Le dimensioni del macrosistema legno-arredo, comprensivo del commercio di legno e legname, ha raggiunto un fatturato di 39,7 miliardi nel 2014 ed è arrivato a 40,7 miliardi nel 2015, contando 81.500 aziende che danno lavoro a 326.500 persone.

La parte più importante all'interno della filiera integrata di piccoli artigiani, spetta proprio al comparto italiano dell'arredamento, che è secondo al mondo per esportazioni (alle spalle della Cina) e da solo vale 24,9 miliardi e nel 2015 è cresciuto del 3,5%, grazie soprattutto alle esportazioni (+5,8%, a quota 12,4 miliardi), ma anche al mercato interno (11,6 miliardi, con un +1% sul 2014). Il settore arredo è anche quello che conta al suo interno il maggior numero di società di capitali, dunque di dimensioni maggiori, per le quali è più facile esportare e che per questo sono state capaci di reagire meglio di altre alla crisi degli ultimi anni.

Il comparto del legno e dell'edilizia-arredo è più orientato al mercato interno, che in Italia genera oltre 7,5 miliardi su un totale di 13 miliardi di fatturato. Il mercato del commercio di legno e legname vale quasi 2,8 miliardi e anch'esso nel 2015 ha registrato un aumento.

Le prospettive per il 2016 sono positive per tutta la filiera, c'è un atteso consolidamento di alcune dinamiche già avviate nel 2015, tra cui una ripartenza del settore costruzioni e la conferma di alcuni incentivi fiscali per le ristrutturazioni e l'acquisto di mobili.

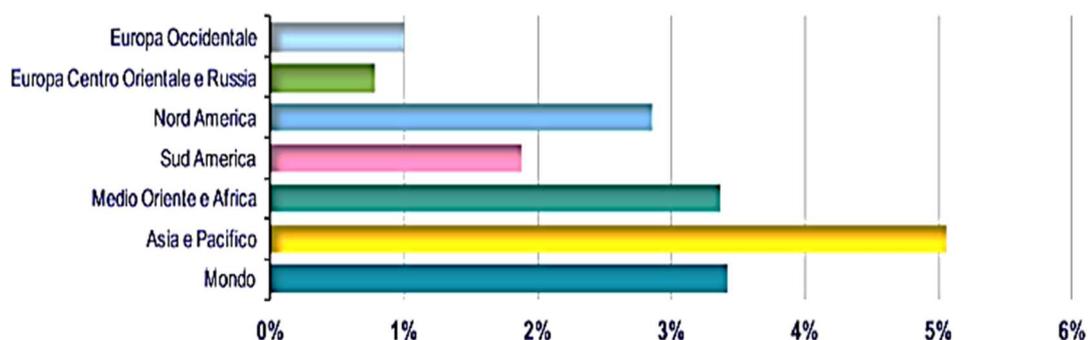
### 2.3 Il mercato mondiale del mobile

Il consumo mondiale di mobili valutato a prezzi di produzione (escluso cioè il markup per la distribuzione) è di circa 440 miliardi di dollari USA. Il grado di apertura dei mercati (cioè il rapporto fra importazioni e consumi) è attualmente dell'ordine del 27%. I principali paesi importatori di mobili sono Stati Uniti, Germania, Francia e Regno Unito. Le importazioni degli Stati Uniti, dopo la crisi del 2008 e 2009, si sono riprese e nel 2014 ammontano a circa 29 miliardi di dollari USA. La Cina ha più che raddoppiato le sue esportazioni da 25 miliardi di dollari nel 2009 a 53 miliardi di dollari nel 2014. Gli altri grandi esportatori di mobili sono Italia, Germania e Polonia.

Per il commercio mondiale del mobile è prevista una crescita modesta nel 2015, dopo la forte contrazione del 2009 e la progressiva ripresa degli anni successivi. Le previsioni di variazioni in termini reali della domanda di mobili nelle principali aree geografiche sono presentate nel grafico, che indica un aumento ancora limitato per l'Europa nel suo complesso, ma una crescita superiore al 3% per il mondo, specialmente grazie al contributo dei paesi emergenti.

*Previsione dei consumi di mobili per aree geografiche per il 2015.*

*Variazioni percentuali a prezzi costanti*



Fonte: CSIL

## **2.4 Prospettive evolutive sistema italiano dell'arredamento tra design e innovazione**

Negli ultimi vent'anni ci sono stati importanti progressi nel settore del Made in Italy, i produttori hanno individuato nel prodotto il loro fattore fondamentale di successo competitivo grazie anche allo sviluppo del design nei prodotti di arredamento. Oggi, a fronte della complessità dell'ambiente competitivo, devono uscire da un orientamento al prodotto che ha progressivamente assunto elementi di autoreferenzialità, per adottare un più articolato e complesso orientamento al marketing.

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

1. L'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario della competizione globale;
2. L'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità delle aspettative e delle preferenze dei consumatori;
3. Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il prolungato andamento sfavorevole della domanda di beni di arredamento nel mercato nazionale ha certamente messo a nudo alcuni elementi di fragilità competitiva connessi all'elevatissima frammentazione dell'offerta produttiva e di quella distributiva che caratterizza il settore in Italia. Si è fatta pertanto più intensa la concorrenza orizzontale tra i produttori di mobili e, allo stadio successivo, tra i distributori di mobili.

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

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

La globalizzazione coinvolge del resto la sfera della distribuzione e, anche sotto questo profilo i segnali sono ben visibili: dalla presenza nel nostro paese di un'organizzazione multinazionale di progettazione/distribuzione come Ikea, alla presenza emergente di beni di arredamento negli assortimenti del commercio despecializzato di grande superficie, che vede l'intervento massiccio di operatori stranieri in Italia.

L'evoluzione descritta del quadro concorrenziale ha avviato una fase di selezione competitiva, in particolare, con riferimento alle imprese di produzione, i processi evolutivi di maggiore impatto sono due:

1. da un lato, alcune imprese hanno imboccato in modo deciso percorsi di sviluppo caratterizzati dalla diversificazione della gamma, dall'incremento dei volumi e da una crescente proiezione internazionale della catena del valore, sia dal lato degli approvvigionamenti (diversi produttori hanno delocalizzato in varie forme gli approvvigionamenti relativi alle prime fasi della filiera produttiva nei paesi dell'Est-Europa, dove il vantaggio localizzativo deriva congiuntamente dal minore costo relativo del lavoro e dalla prossimità alle fonti della materia prima) che del presidio dei mercati di sbocco, diventando in questo modo soggetti attivi della competizione globale. L'emergere di imprese o meglio di gruppi leader in alcuni distretti industriali del Nord-Est specializzati nella produzione di mobili segnala in modo emblematico lo sviluppo di realtà aziendali di dimensioni inedite per il settore, anche attraverso l'acquisizione di altre imprese locali, con il conseguente incremento del livello di concentrazione nei distretti e più in generale nel settore.
2. In secondo luogo, diverse imprese di piccole dimensioni hanno ricercato formule competitive a più elevata sostenibilità. Alcune si sono riposizionate nella fascia alta del mercato, puntando sulla qualità dei materiali, l'innovazione di prodotto e un design avanzato. In questo modo, si è allargato il vertice della piramide che rappresenta la distribuzione dell'offerta per fasce di prezzo-qualità. Altre hanno sviluppato strategie di nicchia basate su prodotti concepiti per specifiche situazioni d'uso. Anche più frequente è la specializzazione nel segmento contract, dalle catene alberghiere alle navi da crociera. Altre imprese hanno maturato una competenza specifica per particolari mercati-paese. Sono emerse, infine, sporadiche ma interessanti nuove forme di cooperazione orizzontale tra piccoli produttori in campo commerciale, in alternativa ai tradizionali consorzi promossi dal soggetto pubblico per operare nel campo della promozione e della vendita. Il tratto comune delle formule indicate è il rafforzamento dei fattori che attengono all'area del prodotto-servizio: qualità intrinseca e design dei prodotti, offerta di varietà anche nell'ambito di gamme

specializzate, livello di servizio ai clienti, in termini soprattutto di affidabilità, tempi di consegna, disponibilità e flessibilità nel rapporto.

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

- Maggiore propensione all'investimento informativo;
- Maggiore attenzione e preparazione nel riconoscere le differenze di offerta e nel valutare il rapporto prezzo/qualità;
- Sensibilità alle novità non banali, quando viene decisa la spesa di nuovo impianto, di rinnovamento o di singole sostituzioni;
- Maggiore propensione a riconoscere valore ai servizi che integrano l'acquisto del bene materiale;
- Orientamento a richiedere soluzioni personalizzate, per risolvere in modo appropriato esigenze specifiche o semplicemente per differenziarsi dagli altri;
- Difficile assegnazione dei singoli consumatori ad un qualche segmento, a fronte dei tradizionali criteri di segmentazione della domanda;

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

Ad esempio, gli approcci alla segmentazione della domanda coerenti con la logica del marketing management, come la segmentazione per stili di vita o la benefit segmentation, hanno ormai un utilizzo consolidato in diversi settori. D'altra parte, essendo queste stesse metodologie nel settore del mobile ancora poco conosciute e praticate, sono prevalsi criteri di distinzione tra prodotti basati sul concetto di stile (classico e moderno, innanzitutto) e sui contenuti di design.

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

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

I produttori di mobili sono passati da una logica di modelli chiusi, o a varietà limitata in ciascuna linea di prodotto, alla logica dei programmi aperti, con una radicale trasformazione del concetto di profondità della gamma. Un programma di arredamento consiste in un sistema coordinato di prodotti, la sua profondità deriva dal fatto che esso può dare origine ad un numero elevato di soluzioni di arredamento, secondo l'approccio della mass customization, cioè della produzione di beni e servizi personalizzati a costi accessibili alla grande massa dei consumatori nei paesi industrializzati.

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

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

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

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

Sempre più imprese industriali fanno affidamento al web aprendo siti aziendali, gestendo pagine sui social network e implementando sistemi di e-commerce.

In alcuni casi, si tratta di un semplice spazio pubblicitario oppure dell'inserimento del catalogo in rete, senza differenze rilevanti dalla comunicazione veicolata dall'impresa attraverso i media tradizionali. In altri casi, il sito ha una configurazione più complessa, il progetto comunicativo risulta più ambizioso: la possibilità di fare interagire l'impresa con il potenziale cliente a prescindere dal contatto fisico e con modalità più articolate rispetto a quelle consentite dalle usuali tecniche di direct marketing.

Infine non si può tralasciare l'importanza del fattore "design", l'incontro tra la vivacità imprenditoriale e la capacità progettuale di alcuni designer e architetti ha rappresentato infatti un'importante tappa nella trasformazione del settore. In tutte le aziende, il sistema di relazioni che sottende il processo di progettazione e sviluppo dei prodotti è da sempre contraddistinto da rispetto e fiducia e soprattutto da un'integrazione profonda tra ideatore e azienda. I produttori hanno maturato una vera e propria cultura di ingegnerizzazione del prodotto e le imprese follower hanno maggiormente contribuito al valore delle esportazioni italiane di prodotti di arredamento diffondendo l'immagine dell'Italian style nel mondo. L'inserimento dell'effetto moda per stili, materiali di base, accessori e colori ha fatto sì che lo sviluppo continuasse. Ogni azienda innovatrice intrattiene collaborazioni con designer e architetti specializzati e l'allargamento del numero dei collaboratori è indipendente dalla gamma dei prodotti offerti poiché anche aziende specializzate ricorrono a molteplici designer per alimentare il processo innovativo.

#### *Imitazioni nel settore*

Difendersi dalle imitazioni nel settore dell'arredamento è sicuramente un compito difficile: l'imitazione è una delle caratteristiche strutturali di questo settore. Essa è dovuta principalmente a sei motivi:

1. L'arredamento come il fashion subisce le mode del momento;
2. Mancanza strutturale di creatività;
3. Gli uffici marketing spingono per soluzioni che già vendono piuttosto che alla ricerca dell'innovazione;
4. I produttori esteri hanno fondato le loro fortune sull'imitazione del Made in Italy ma a costi più bassi e a livello qualitativo accettabile;
5. Pigrizia dei piccoli produttori che intuiscono i trend del mercato, e magari producono una linea quasi identica a quella del capannone di fronte al loro;
6. L'esplosione delle produzioni, del mercato immobiliare mondiale (non solo la contrazione italiana) che ha fatto sì che nei cosiddetti Brics (paesi tra le maggiori economie emergenti: Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica) ci fosse un notevole incremento delle produzioni;

La pressione per uscire con nuove collezioni almeno annuali porta ad una velocizzazione dei processi tale per cui o si cerca di imitare il leader o si è fuori dal mercato. Questo limita anche le scelte innovative dei retailer, che non possono far altro che uniformarsi al trend.

Il design così diventa vittima del marketing costretto a seguire le onde del mercato e ciò porta le imprese manifatturiere (di qualsiasi gamma di prezzo) ad andare naturalmente verso uno stile globale, uniforme e condiviso (tutti imitano tutti, tutte le collezioni sembrano uguali agli occhi degli interior designer e degli architetti).

Per difendersi dalle imitazioni bisogna necessariamente aumentare il valore percepito di filiera, poter creare un sistema di generazione di contatti commerciali centralizzato per poi smistarli ai distributori. E' importante:

- Posizionarsi in maniera differente e migliore nella mente del cliente;
- Offrigli qualcosa di utile, qualcosa di immediatamente "godibile" dal cliente;
- Far capire al cliente quali risultati può ottenere con il prodotto proposto;
- Crearsi una anagrafica dei potenziali contatti;
- Portare il cliente dai propri rivenditori.

Si deve creare quindi un potente sistema di informazioni che il potenziale cliente sarà felice di ricevere senza rischiare che i concorrenti possono anticipare ogni mossa.

## **2.5 Il Salone del Mobile**

Uno dei punti forti del nostro Paese è proprio il Salone del Mobile di Milano, che ogni anno ospita la più importante fiera, a livello mondiale, per gli operatori del settore casa-arredamento.

«Il Salone del Mobile di Milano – afferma Gentiloni, Ministro degli affari esteri - è una grande carta che noi abbiamo a disposizione per collegare il nostro saper fare e il nostro migliore sistema produttivo alle esigenze di una classe media, giovane e cosmopolita, che sta crescendo proprio nei Paesi emergenti. Ma anche all'Europa del Nord e ai paesi maturi come gli Stati Uniti. È una grande leva che non possiamo permetterci di disperdere».

Riscontro pratico alle parole di Gentiloni è facilmente rintracciabile nella sensibile crescita di espositori esteri, i quali, al compimento del cinquantesimo anniversario dell'expo milanese, toccano ormai la soglia del terzo di espositori totali; non solo: evento storicamente rilevante, a Novembre 2016, grazie alle sopraccitate rilevanze internazionali, verrà inaugurato il Salone del Mobile.Shangai, presso lo Shangai Exhibition Center, volto alla valorizzazione del crescente mercato immobiliare cinese.

“Da sempre sono convinto che la fiera sia un passaggio fondamentale per sviluppare questo mercato” [Roberto Snaidero, presidente Salone del Mobile di Milano]

Ed è proprio all'indirizzo della collaborazione internazionale, volta ad all'innovazione delle tecniche e delle tecnologie, che il Salone del Mobile rivolge le proprie attenzioni

“Le aziende partecipanti al Salone dichiarano il 63% di fatturato generato in export, mentre il 67% delle stesse nell’ultimo triennio ha effettuato importanti investimenti nell’innovazione [...]” [Roberto Snaidero]

A riprova delle fondamenta settoriali costituite del Salone del Mobile, degno di nota è il concorso *Young & Design*, inaugurato nel 1987 e volto all’incentivazione di giovani creativi che si prestino all’innovazione.

“Una vetrina di quello che l’intera filiera dell’arredo-casa può offrire sui mercati internazionali, in quanto a qualità e innovazione di prodotto” [Carlo Calenda, viceministro dello Sviluppo]

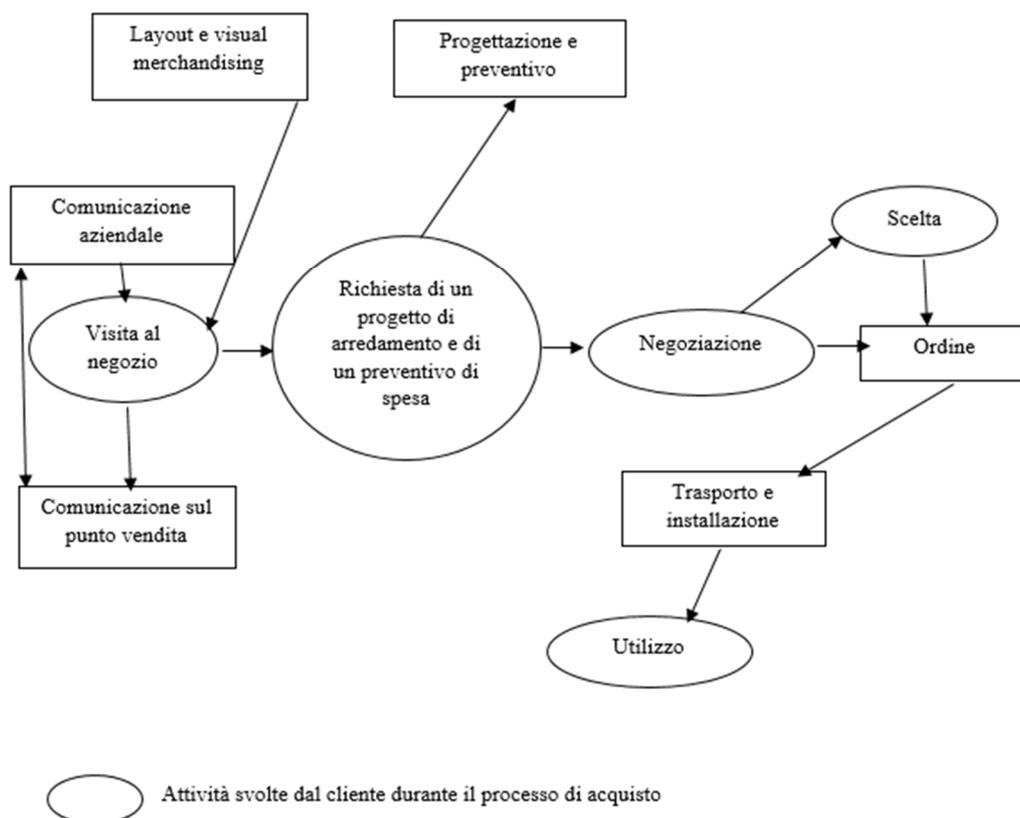
## **2.6 La distribuzione nell’arredamento**

Come tutti i prodotti in generale, l’arredamento può essere reso disponibile al consumatore finale solo se viene inserito negli assortimenti della distribuzione. È importante per il produttore individuare le modalità con cui ottenere il consenso del distributore ad accogliere il prodotto nel punto vendita, è oneroso e rischioso e per questo i distributori valutano attentamente le proposte alternative. Essi scelgono in base ai servizi offerti, alla reputazione e alla fiducia nei confronti del produttore, ai volumi di vendita potenziali, alle marche già in assortimento (J. Nilsson-V. Host, 1987).

Per attrarre l’attenzione del consumatore finale, il prodotto dovrà essere promosso accuratamente mediante l’esposizione, la progettazione personalizzata e la professionalità degli addetti di vendita.

Le attività distributive sono importanti ai fini della percezione del valore da parte del cliente perché rappresentano il canale di accesso e orientamento e una piattaforma informativa all’interno della filiera. Nello svolgimento di queste attività, il distributore ha il potere di condizionare la domanda finale, riuscendo a incidere sulle preferenze e sui comportamenti di acquisto. Egli, infatti, rappresenta un’importante fonte di fiducia nel momento in cui garantisce il prodotto di fronte al consumatore finale, assicurando il processo di acquisto.

La distribuzione svolge un ruolo di gatekeeper nel senso che rappresenta la porta di accesso del consumatore alla filiera. Sul punto vendita il consumatore percepisce il valore relativo alle offerte alternative e mette queste a confronto con i propri progetti e le proprie aspettative.



La figura mostra le principali relazioni tra le attività svolte dal cliente durante il processo di acquisto e le attività distributive. Le principali determinanti della scelta del negozio sono:

- La comunicazione aziendale, sia che si riferisca al portafoglio prodotti, sia che promuova i nominativi dei distributori unitamente al marchio istituzionale;
- La pubblicità del punto vendita, mediante la stampa, i messaggi radiotelevisivi e i siti internet (e social media);
- La fedeltà del cliente al negoziante di fiducia;
- Il passaparola, ossia il suggerimento di parenti e conoscenti.

Nella scelta del negozio però non è sempre importante il passaparola e la fedeltà dell'insegna: una ricerca fatta da Federmobili nel 1999 ha rivelato che i consumatori visitano più di un negozio prima di decidere quale convenga scegliere.

Una volta nel punto vendita, la percezione del consumatore è influenzata da come i prodotti sono esposti, dalla professionalità con cui è realizzata la progettazione, dalla chiarezza e completezza dei preventivi, dalla disponibilità del personale e dalla qualità dell'informazione data.

La natura delle attività svolte e il contatto con il consumatore finale danno al distributore la possibilità di sostituirsi alla produzione nell'interpretare i bisogni del cliente e nell'influenzare nelle decisioni di acquisto. Il rivenditore può orientare il cliente verso offerte alternative

anche in base alla propria convenienza economica, spingendo i prodotti che garantiscono un margine elevato.

L'influenza del distributore sulle decisioni di acquisto sarà più o meno elevata in relazione ad alcuni fattori:

- Il tipo di prodotto oggetto di scelta: nel caso di prodotti complessi come le cucine e le pareti attrezzate, il distributore avrà un ampio margine di manovra;
- La percezione dei benefici derivanti dall'informazione data dal distributore. Di solito, ci si rivolge al punto vendita nella convinzione che l'informazione ottenuta sia completa e personalizzata. Bisogna ricordare che alcune informazioni del personale di vendita su caratteristiche tecniche del prodotto e della manutenzione non possono essere reperite in altro modo.
- I costi di fonti informative alternative: ottenere informazioni mediante la visita dei punti vendita può comportare un notevole dispendio di tempo ed energie per il cliente, ma di solito i costi non sono di natura economica perché non comportano l'impegno di risorse finanziarie da parte del cliente a meno che il distributore decida di chiedere un corrispettivo per un eventuale progetto e preventivo. È diverso il caso di riviste specializzate che a fronte di un prezzo di acquisto offrono informazioni standardizzate e poco utili se non in fase preliminare all'acquisto.

Nel sistema arredamento, il fatto che la comunicazione abbia un ridotto contenuto informativo e illustri principalmente l'aspetto estetico dei prodotti lascia al distributore molta libertà di azione. Il potere di orientamento esercitato dal distributore trova la principale spiegazione nel fatto che il consumatore riesce difficilmente a comprendere la qualità intrinseca di un mobile, se non dopo l'acquisto. In molti casi, poi, il consumatore desidera che il distributore lo aiuti ad identificare le esigenze che non riesce ad esprimere. Quando inizia il processo di scelta, egli ha infatti, un'idea molto generica del proprio bisogno, non ha in mente una marca particolare e il tipo e la dimensione dei mobili non sono predefiniti. In questa situazione il distributore ha un ruolo determinante nel dare forma al progetto del cliente, orientandone le scelte.

Esso intrattiene un rapporto diretto con il consumatore per cui ha un accesso privilegiato alle informazioni sull'andamento del mercato. Grazie ai suggerimenti dei consumatori, questo feedback è molto importante per orientare la progettazione estetica e funzionale del prodotto, realizzare campagne pubblicitarie più efficaci e migliorare il livello del servizio, in termini di programma dei riassortimenti, garanzie e tempi di evasione dell'ordine.

“E’ proprio dall'osservazione dei gusti e dei consumi delle persone che si elabora una proposta efficace con probabili riscontri positivi sul mercato. La vendita passa attraverso un

maggiore coinvolgimento della distribuzione, vero termine di raccordo con il pubblico delle strategie aziendali” intervista a Feg, produttore di Giussano.

Le principali aree critiche del sistema arredamento riguardano le attività di intermediazione e distributive e le relazioni che queste hanno con le attività produttive.

Uno dei problemi più sentiti da parte dei produttori è rappresentato dall'impossibilità, da parte loro, di raggiungere i dettaglianti e i consumatori finali, attraverso agenti plurimandatari (agenti di commercio), con un'informazione corretta e completa sul proprio sistema di offerta. Sia i produttori che i dettaglianti individuano negli agenti plurimandatari, che sono la “regola” nel sistema distributivo italiano, l'anello più debole dell'intero sistema. Essi intrattengono rapporti con diverse aziende produttrici in concorrenza tra loro e costituiscono un tramite inadeguato tra produzione e mercato, compromettendo gli sforzi compiuti nelle attività di progettazione e produzione per attrarre l'attenzione del cliente intermedio (la distribuzione) e finale (il consumatore). Ciò accade a causa di un'insoddisfacente attività di raccolta di informazioni dal mercato e trasferimento delle stesse alla produzione e trasferimento dell'immagine degli altri attori della filiera e delle informazioni relative al prodotto.

Nonostante i produttori considerino l'attività svolta dall'agente come imprescindibile ai fini del mantenimento dei contatti con il cliente e della gestione di alcuni servizi post-vendita, di fatto, l'agente si focalizza sulla vendita in senso stretto trascurando gli aspetti della comunicazione. Un numero ancora ristretto di agenti ha dimostrato la capacità di diventare un consulente, facilitando le attività di merchandising e promozione del distributore e verificando l'efficacia delle azioni intraprese dalla produzione, l'andamento della domanda locale e il grado di apprezzamento dei servizi ideati dai produttori.

La distribuzione in Italia risulta ancora molto frammentata e relativamente arretrata rispetto agli altri Paesi industrializzati:

“Commerciare mobili con una rete vendita come quella italiana, così polverizzata e dequalificata, rischia di non far conoscere il plus del prodotto al consumatore” intervista a Divani & Divani, catena in franchising del gruppo Natuzzi di Santeramo in Colle.

I distributori esistenti non risultano avere le competenze adeguate, causando un “collo di bottiglia” nel sistema complessivo, i principali problemi riguardano l'attività distributiva svolta dai distributori come ad esempio: l'offerta di varietà di prodotto e le caratteristiche intrinseche del medesimo che sono comunicate in modo inadeguato; la comunicazione che non è quasi mai di tipo bidirezionale poiché il flusso informativo va dal dettagliante al cliente, considerato come soggetto passivo, senza un'adeguata raccolta delle informazioni dal cliente, come stimolo per processi di miglioramento del sistema complessivo di offerta.

Il produttore non riesce a conoscere le esigenze del cliente e a trasferirgli tutte quelle informazioni che gli permetterebbero di apprezzare le caratteristiche del mobile acquistato. Questo problema è connesso ad una scarsa preparazione di agenti e distributori e ai difficili rapporti esistenti tra produzione e distribuzione.

Anche dal fronte dei dettaglianti arrivano molte critiche al sistema attuale e sull'incapacità dei produttori di avere un orientamento al mercato:

“Nel tempo, la produzione ha cercato di esercitare un controllo forte sul punto vendita e piuttosto che comprendere le esigenze e i cambiamenti in atto ha alimentato ulteriormente il conflitto” intervista a Federmobili.

Le critiche della distribuzione nei confronti della produzione spaziano dal problema delle campionature a quello del magazzino, con giacenze che superano il valore dei duemila milioni di euro; dalla qualità dei servizi delle aziende produttrici, alla mancanza di informazioni corrette ed esaurienti sui prodotti; dai problemi tecnici dei prodotti, alle strategie di comunicazione.

Proprio i rapporti critici tra produzione e distribuzione riguardano soprattutto il sistema arredamento. La conflittualità delle relazioni è riconducibile al persistere di un comportamento ancora orientato al sell-in da parte dei produttori e al sell-out da parte dei distributori, che impedisce ogni tentativo di cooperazione, in un contesto storico in cui una simile virtù sarebbe più che mai indispensabile. Entrambe le parti avvertono l'esigenza di far evolvere le relazioni ma permane ancora una conflittualità caratterizzata da sfiducia e opportunismo.

La distribuzione non riesce a comprendere le esigenze della produzione e quest'ultima dimostra una chiusura nei confronti delle problematiche distributive. Questa contrapposizione origina comportamenti scarsamente collaborativi che sfociano in inefficienze alla base di una riduzione della performance del sistema complessivo.

Dal punto di vista della distribuzione, i produttori non mettono i punti vendita nelle condizioni migliori al fine di svolgere un'attività efficace ed efficiente; dal punto di vista della produzione, l'accusa più frequente che essa rivolge alla distribuzione è la diminuzione dei fatturati relativi al singolo fornitore: “è stupido, da parte della produzione, addossare tutte le colpe alla distribuzione; come sarebbe stupido per i distributori accusare i consumatori finali per le mancate vendite” [intervista a Federmobili].

L'area più critica riguarda la campionatura e l'assortimento. Gli obiettivi di portafoglio spingono il produttore a piazzare presso il rivenditore tutti gli articoli della gamma offerta; il negoziante però non vuole essere gravato da vincoli rigidi e desidera un assortimento flessibile, in cui siano presenti prodotti che risultino di più facile vendita e che offrano

marginari più elevati. La produzione riconduce questa opposizione da parte dei distributori all'esistenza di un parco fornitori eccessivamente ampio; la distribuzione, di lamenta invece di dover campionare troppi nuovi prodotti, proposti contemporaneamente ad un elevato numero di punti vendita.

Ci sono elementi di verità in entrambe le parti. I produttori continuano a mettere sul mercato nuovi prodotti e tendono ad aumentare il numero dei punti vendita serviti con l'obiettivo di difendere il fatturato.

Le altre aree di conflitto riguardano:

- Il merchandising (include tutte le attività dirette a promuovere il prodotto quando questo si trova nel punto vendita): i distributori lamentano un'invasione di campo nel momento in cui i produttori si offrono di gestire direttamente lo spazio espositivo a loro assegnato nel punto vendita.
- La tempistica e l'assistenza post-vendita: per attrarre clienti, il distributore promette tempi di consegna ridotti che non è in grado di garantire, deludendo poi le aspettative.
- Le esclusive e le condizioni di vendita: secondo il distributore, il produttore concede l'esclusiva con troppa facilità ed effettua vendite dirette invece di indicare al cliente in punto vendita a lui più vicino.
- Le politiche di prezzo: solo in 25% dei produttori dichiara di poter controllare il prezzo di listino che è stato definito mediante l'applicazione di un mark up ai costi di produzione. I punti vendita hanno deciso di reagire all'inasprirsi della concorrenza attuando politiche di sconto aggressive, piuttosto che incrementare il livello e la qualità del servizio erogato (lo stesso prodotto può essere acquistato a prezzi diversi senza che a ciò corrisponda un effettivo differenziale di servizio ricevuto o percepito).
- Le condizioni e i tempi di pagamento: il punto vendita esige sconti sulla campionatura e di fine anno, non sempre accordati dal produttore che lamenta ritardi nei pagamenti e richieste sempre più onerose.

Questa conflittualità tra produzione e distribuzione impedisce uno scambio informativo proficuo per entrambe le parti e un reale orientamento al cliente.

Il sistema distributivo italiano sembra inoltre incapace attualmente di contribuire efficacemente al processo di percezione del valore creato da parte del sistema di offerta e questo dipende dalla ridotta professionalità degli addetti alla vendita nella composizione degli assortimenti (privi di originalità), nella comprensione delle esigenze del cliente e nell'erogazione dei principali servizi:

- Le aziende non riescono a realizzare le loro strategie perché i punti vendita non hanno assunto scelte di posizionamento in termini di mercato di target e servizi da offrire, mostrandosi tutti uguali agli occhi del consumatore.
- L'imprenditore commerciale non investe nella sua professionalità, impedendo un'adeguata valorizzazione degli elementi legati all'immagine di marca di cui alcuni prodotti godono.
- La struttura attuale del punto vendita non riesce a generare economie di scala che consentano investimenti adeguati a generare traffico e a promuovere l'insegna.

Esistono comunque negozi gestiti in modo manageriale, secondo una strategia precisa e comportamenti corretti. Si tratta di punti vendita in cui la professionalità si esprime in termini di innovazione e servizio, spesso a prescindere dalle dimensioni e dalla storia aziendale. Questi negozi sono riusciti a creare e a consolidare una precisa identità agli occhi del consumatore finale, proponendo un assortimento di prodotti di marca e meno conosciuti, ma legati da una filosofia comune; interpretando le reali esigenze e aspettative dei clienti e proponendo loro situazioni appropriate.

## **2.7 Evoluzione nel sistema arredamento**

Nel primo dopoguerra il settore del mobile era dominato dalla presenza di un folto gruppo di artigiani che realizzavano prodotti di stile classico su richiesta della domanda locale: piccoli produttori che, oltre a commercializzare i propri manufatti, vendevano altri prodotti di diverse categorie merceologiche.

Negli anni sessanta, durante l'industrializzazione del settore, si avviò la crescita dimensionale delle imprese che assisterono ad un aumento dei fatturati a causa della forte domanda nazionale di prodotti di arredamento. In questo periodo avviano la loro attività molte imprese produttrici geograficamente concentrate in aree locali e piccoli punti vendita a gestione familiare a cui la produzione assegna una funzione essenzialmente logistica (tranne gli artigiani che continuano a produrre mobili su misura per soddisfare le richieste personalizzate dei clienti privati). Gli artigiani (che ingrandirono il laboratorio e ampliarono la gamma offerta) e i commercianti erano uniti da una collaborazione profonda basata su reciproca fiducia e sul rispetto dell'ambito di azione.

Alla fine degli anni sessanta le imprese cercarono di incrementare i volumi di produzione e, allo stesso tempo, di progettare mobili con nuove funzioni e diversi materiali. Le scelte di acquisto della distribuzione erano sempre più orientate verso la produzione in serie (industria del mobile) poiché era caratterizzata da prezzi inferiori rispetto a quella artigianale. Il

distributore offriva molti prodotti con una varietà che andava dal mobile svedese al mobile in stile della Bassa Veneta. Il produttore sceglieva la soluzione distributiva che meglio gli consentiva di giungere al cliente finale.

Negli anni settanta il cliente iniziava ad avvertire un bisogno di individualità nei consumi e ricercava prodotti che gli consentivano di distinguersi. I negozi offrivano prodotti differenziati per stile, materiale e prezzo e le imprese iniziarono a produrre su commessa. La progettazione era volta all'innovazione nelle forme e nei materiali, nel tentativo di realizzare un connubio tra ricerca estetica e tecnologia. In concomitanza all'innovazione estetica nascevano le prime tensioni tra produzione e distribuzione, che furono alimentate dalla vendita diretta al pubblico da parte degli artigiani.

Nella seconda metà degli anni settanta apparirono in Italia le prime grandi superfici di vendita (Aiassone e Grappeggia) caratterizzate da un sistema di offerta composto da prodotti di scarsa qualità e basso prezzo e da servizi finanziari per un target medio-basso.

Questi grandi magazzini despecializzati ricorrevano a politiche commerciali aggressive e a forti investimenti pubblicitari.

“Le catene distributive di quegli anni non rappresentano certo un primo esempio di distribuzione moderna dal momento che erano caratterizzate da un rapporto prezzo/qualità non equo, offerta inesistente di servizi, possibilità di contrattare il prezzo, promozione e imbonimento. Il rapporto ambiguo con il cliente si manifestava già nella compilazione della copia commissione, strutturata nell'interesse del venditore e non del cliente.” Federmobili.

Nello stesso periodo la promozione della marca commerciale si affiancava alla comunicazione tradizionale dei produttori. La concorrenza delle grandi superfici nella fascia bassa del mercato stimolava i negozi di minori dimensioni a posizionarsi in una fascia superiore, fino a perseguire strategie di nicchia incentrate su servizi accurati e assortimenti ricercati.

Il primo schema per il dialogo tra produzione e distribuzione risale al marzo del 1977. Gli accordi commercio/industria sfociarono nella “Carta del Triveneto”, sottoscritta da Federmobili e Unilegno, che contiene diversi criteri di collaborazione operativa e di etica professionale. La struttura e gli obiettivi dell'accordo anticipavano i contenuti dell'attuale L. 126 e la proposta delle schede di prodotto.

“Il Veneto aveva supportato il processo perché era un'area mobiliara recente che avvertiva il bisogno di legittimarsi a livello internazionale” Federmobili.

La Carta del Triveneto definisce alcune regole di base per il produttore e per il distributore.

*La Carta Del Triveneto*

Attori	Obblighi
Il produttore	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riconosce che l'unico canale di vendita è quello commerciale.</li><li>• Si impegna ad accompagnare il prodotto con una scheda tecnica che indichi in modo corretto qualità di materie prime e componenti, struttura e firma del designer.</li><li>• Adotta un modulo di conferma di ordine con data di consegna e garanzia globale per la qualità della merce.</li><li>• Se adotta un listino prezzi "raccomandato" per la vendita al pubblico, questo dovrà comprendere l'IVA.</li><li>• Si impegna a comunicare al commerciante tempestivamente con lettera raccomandata ogni variazione del listino prezzi e nei componenti dei mobili.</li><li>• Si adopererà per il costante miglioramento e aggiornamento professionale della forza vendita.</li></ul>
Il distributore	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sviluppa una politica di intesa e collaborazione attiva con il produttore nel proseguimento dei comuni interessi.</li><li>• Riceve gli agenti con la disponibilità necessaria a facilitare un rapporto costruttivo.</li><li>• Varia i prezzi comprensivi di IVA quando comunicato dal fornitore.</li></ul>

Alla fine degli anni ottanta il distributore di mobili non svolgeva più solo una funzione logistica, ma aveva anche un importante ruolo informativo e nell'offerta di servizi. Le boutique di fascia alta anticiparono questa tendenza ed iniziarono ad ampliare la gamma dei servizi offerti con la consulenza, la progettazione, l'assistenza post-vendita.

"A differenza del periodo attuale, i servizi erano la vera leva di differenziazione del punto vendita; all'inizio degli anni novanta, tutti offrono gli stessi servizi e inizia la pratica dello sconto selvaggio" Federmobili.

Questa tendenza era diffusa dalla fascia alta a quella media del mercato per soddisfare i consumatori che richiedevano servizi di alta qualità. Il contatto privilegiato che si instaurava con il cliente permetteva al distributore di mobili di sostituirsi al produttore nell'interpretare le esigenze della clientela e indirizzarle verso particolari tipi di acquisto. In concomitanza con la nascita delle situazioni di conflitto si iniziava a parlare di rapporti industria-distribuzione. Il ruolo attivo della distribuzione si esplicitava mediante la pressione per l'ottenimento di sconti, giustificata dai volumi di acquisto e dall'effettuazione di servizi post-vendita, come il trasporto alla clientela.

Sempre in questo periodo, ci furono i primi esperimenti di "coprogettazione" tra produzione e distribuzione con la nascita di "programmi" ossia di un insieme di prodotti modulari e

componibili che per la loro realizzazione necessitavano di un supporto attivo e qualificato di una distribuzione in grado di interpretarli e trasferirli al consumatore.

La seconda metà degli anni ottanta fu caratterizzata da un importante fenomeno di natura congiunturale: il cliente chiede proposte di arredo e non singoli prodotti e matura esigenze nuove di funzionalità. Così la distribuzione analizzava i bisogni, cercava di individuare soluzioni ottimali e di allargare la gamma di prodotti offerti; la produzione invece cercava di entrare nei dettagli funzionali ed estetici e di sviluppare la tecnologia produttiva.

Dai primi anni novanta il cliente ricerca un modo per risolvere i bisogni globali (ad esempio come vivere lo spazio cucina) e impegna molto tempo nel processo di acquisto, alla ricerca di un'estetica coerente con il suo stile di vita. Ai nuovi bisogni però non tutti i distributori rispondono ideando nuovi servizi, personalizzando la proposta di arredo, anche in funzione della diversa sensibilità al prezzo. La produzione intanto amplia ulteriormente le varietà di forme, colori e materiali e decentra alcune lavorazioni per abbassare i costi, beneficiando delle esternalità positive generate dall'economia distrettuale. Il cliente quindi lavora a "progetto", si prepara prima di entrare in negozio.

La produzione ha cercato di accrescere il livello qualitativo delle attività distributive e stimolare un clima collaborativo mediante la comunicazione tecnica e la formazione di dettaglianti, la semplificazione del ciclo complessivo dell'ordine, la trasparenza delle condizioni di fornitura, la realizzazione di campagne di comunicazione a favore del distributore, le promozioni per i dettaglianti corrisposte a seguito di determinati risultati di vendita, le facilitazioni di pagamento e gli investimenti volti alla ristrutturazione e all'ambientazione. Nel contempo sono state definite alcune strategie commerciali mirate a:

- Instaurare un rapporto diretto con il consumatore investendo nel marchio, nella pubblicità, nel merchandising, nella selezione distributiva, nell'apertura di showroom in posti caratterizzati da buona visibilità;
- Riquilibrare l'agente affidandogli compiti di consulenza;
- Controllare il prezzo di rivendita, onde realizzare condizioni di maggiore trasparenza;
- Conseguire maggiore visibilità nel punto vendita con l'apertura di corner specializzati.



## CAPITOLO 3

### IL CASO

# arper

Fondata nel 1989 dall'imprenditore Luigi Feltrin, coadiuvato dai figli Mauro e Claudio, l'azienda Arper afferma il suo spazio nel settore immobiliare; impernia la produzione sul mercato di sedie e poltroncine, dedicando attenzioni sia alle esigenze del settore casa, sia a quelle più tecniche del settore contract.

Acquisita la carica di Presidente e forte del suo ruolo di amministratore delegato, a partire dal 2016, Claudio Feltrin si è fatto portavoce e condottiero d'una profonda evoluzione aziendale, la quale, operando su processi di managerializzazione e internazionalizzazione, ha trainato un'identità aziendale capace di competere sul mercato globale.

“Ci siamo sempre visti prima di tutto come una famiglia che affronta insieme sfide e scommesse. Mio padre rimane un propulsore di entusiasmo, che ci spinge a non smettere mai di evolvere. Gli obiettivi che Arper ha oggi sono anche il frutto della sua determinazione, continueremo a lavorare fianco a fianco per traghettare l'azienda verso il futuro.” [Claudio Feltrin]

In questa accezione di determinata solidità familiare, i Feltrin dividono ruoli e ottica evolutiva, sfruttando il passaggio generazionale come caposaldo della modernizzazione dei processi di sviluppo: è la visione imprenditoriale d'una azienda che vuole imporsi come brand di riferimento nel soft contract design.

Ecco dunque come si possa notare, pur nell'ereditarietà evolutiva dell'azienda, un fondatore e padre sempre attivo nel ruolo di Presidente d'Onore, nonché un secondogenito parte integrante della struttura manageriale, inserito in posizione di Global Showroom Manager: una testimonianza della volontà di assicurare continuità al percorso imprenditoriale intrapreso.

In tempi recenti, l'azienda ha deciso di applicare un modello di dualismo nel management, che veda coinvolti due amministratori delegati: Claudio Feltrin e Vincenzo Rivizzigno, precedentemente direttore generale. In loco al ruolo di Rivizzigno è stato posto Andrea

Fenaroli, forte d'un passato nel mondo della moda di alta gamma e di una lunga esperienza sul mercato giapponese; infine, nel ruolo di brand director, il dottor Archetti.

Arper si articola oggi in due consociate, Arper USA e Arper Middle East, due branches (Arper UK e Arper Singapore), nonché undici showroom siti in altrettante capitali del design: Milano, Londra, Colonia, Stoccolma, Amsterdam, Oslo, Copenhagen, New York, Chicago e Dubai, oltre ad un in-house showroom presso la sede trevigiana. Suo vanto, un fatturato in continua crescita, dai 5 milioni di euro del 2000, ai 67 milioni di euro in chiusura al 2015.

In un clima inizialmente dedito al terzismo, i fondatori di Arper colsero occasione alla realizzazione d'un progetto volto alla produzione di oggetti originali, sobbarcandosi i rischi del prodotto finito: nel contesto d'un'epoca in cui sedute in cuoio erano ritenute un prodotto pregiato, si rivolsero al B TO C (Business to Consumer) per forgiare le fondamenta delle loro mire aziendali.

Negli anni divenuti consci dei limiti d'una azienda familiare e desiderosi d'espandersi sul mercato ben oltre il fatturato originario di 10 miliardi di Lire, agirono sul mercato stesso e sul riposizionamento dell'impresa: affidando le proprie intuizioni e aspirazioni al designer Alberto Lievore realizzarono infine come ciò che stessero cercando rispondesse al nome di design.

“Volevamo avere l'ambizione di fare qualcosa di grande però dovevamo farci aiutare e questa è stata la nostra fortuna” [Claudio Feltrin]

Ponendo come saldo obiettivo il successo della Vitra (leader del design, con 300 milioni di fatturato), si rivolsero a un manager capace, il quale rivide l'intera struttura aziendale nell'ottica dell'ottimizzazione, costruendo un'impalcatura credibile ed efficace, coadiuvato dalla riuscita previsione di quali sarebbe state le mire dei clienti più raffinati negli anni a venire.

Ecco che il processo creativo solleva il sipario, come sempre sbocciando da elementi casuali: una tazza da caffè in plastica bicolore detta legge per l'innovazione d'un prodotto ormai abusato. E' una sedia monoscocca (in plastica, con quattro gambe in ferro), primogenita aziendale, che viene reinventata in chiave bicolore.

“Abbiamo trovato un'idea meravigliosa, l'idea era stata riconosciuta e il mercato ci aveva dato credito.” [Claudio Feltrin]

Nel frattempo l'azienda ha sviluppato nuovi mercati: cessando il rivolgersi agli importatori, organizzandosi tramite una rete di vendita di rappresentanti, ha mosso la sua avanzata nel mercato competitivo, forti del B TO C (dell'esperienza che era il mondo casa), del quale colsero la voglia delle persone, ormai sempre meno sedentarie, di ritrovare le atmosfere casalinghe in contesti differenti: un'innovazione senza eguali per l'epoca di riferimento.

Mossa dalla volontà del design e dai principi di *quality over quantity*, Arper rifiuta la perdita identitaria che conseguirebbe all'offerta d'una varietà eccessiva, preferendo ad essa la novità: a prezioso esempio il Soft-Tec della sedia da ufficio, studiata al dettaglio per l'integrazione fra meccanismi e automatismi, che consentano alla seduta di auto-adattarsi a peso e postura del corpo.

“Noi ci stiamo impegnando a capire già le regole che ci saranno in futuro, siamo sempre in tensione nel voler cambiare.” [Claudio Feltrin]

### **3.1 Organizzazione Arper**

Fra le prime aziende del settore ad ottenere la certificazione UNI EN ISO 9001, attestante la qualità del sistema aziendale, Arper ricerca nel prodotto il delicato equilibrio fra estetica e comfort, non per questo tralasciando normative di sicurezza, qualità, avanguardia tecnologica, ergonomia e raffinatezza del design; questa combinazione trova riscontro nella versatilità d'uso del prodotto, il quale si adegua in modo egregio tanto ad ambienti domestici, quanto ad aree di collettività ed accoglienza, come hotel, ristoranti o uffici.

Arper non annovera designer interni, affidandosi ad architetti e designer esterni, fra i quali tutti degno di nota è lo studio spagnolo Lievore Altherr Molina. Questo affidamento a terzi risponde alla necessità aziendale di innovazione, pur mantenendo la famiglia Feltrin l'onore ultimo di approvazione del prodotto, possedendo Claudio un senso estetico quasi maniacale, alla ricerca del perfezionismo nel dettaglio, nel colore, nell'accostamento e nell'idea.

Lo scopo dell'architetto è dicotomico: da un lato influenza il cliente nella scelta del prodotto, dall'altro informa e forma gli agenti, il cui compito è far conoscere il prodotto.

Globalmente, l'azienda ha collaborato con oltre cinquemila designer e architetti, provenienti da svariate parti del mondo.

L'abbinamento fra know-how nella lavorazione del cuoio, tecnologie avanzate, sperimentazione evolutiva a favore di materiali sempre nuovi e testing attento a garanzia del rispetto normativo, ha permesso non solo l'avanguardia dei prodotti, ma anche l'originalità di alcuni processi produttivi, quali la scocca bicolore di Catifa.



“Dalla sua prima apparizione sulla scena del design internazionale avvenuta nel 2001, Catifa 53 ha continuato ad evolversi senza perdere il suo stile originale, raffinato e sensuale. Una scocca dalle forme fluide - che sintetizza in se ricerca estetica, innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale - è il tratto caratterizzante di un sistema di sedute universale e senza tempo. Da oggi, Catifa 53 è ancora più unica grazie alle nuove versioni a lei dedicate: scocca "bicolore invertito" con processo "Color Bi", gambe in legno, fusto a slitta e cantilever.”

Design Lievore, Altherr, Molina, 2010

L'organizzazione è una comunità che ha lo scopo di realizzare e fornire prodotti adatti all'uso in un contesto d'economia di mercato. Essa è contenuta in un ambiente più vasto che può essere influenzato da forze esterne di vario tipo. Tra queste forze, che possono modificare o annullare l'operato dell'organizzazione, devono sicuramente rientrare azioni di governi locali e nazionali, politiche fiscali e monetarie, cambi di moneta, tendenze dei mercati, consenso o tolleranza sociale, vincoli di svariata natura inclusi quelli ambientali, disponibilità, cultura e distribuzione anagrafica dei lavoratori. Questi ed altri fattori esterni devono essere presi in considerazione, monitorati e possibilmente anticipati perché possono determinare impatti significativi sull'organizzazione e sulle strategie.

All'interno dell'organizzazione le strategie sono considerate prioritarie sulle politiche. La gestione aziendale è orientata dalla politica per la qualità, dall'attenzione per la soddisfazione del cliente ed è finalizzata al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il consenso e la motivazione delle persone libera energie e intelligenza ed è l'essenza della capacità di organizzazione.

Ad un livello successivo è posta l'importanza della tecnologia dell'informazione e della comunicazione in quanto strumento particolarmente adatto ad una gestione per processi, alla precisione dell'informazione, aggiornata e tempestiva, all'analisi dei dati, alla formazione di indicatori per il controllo dei processi e dei loro risultati.

Non ultimo per importanza, l'azienda affida a Corium la robotizzazione dei processi per la sicurezza del lavoro. Fondamentale risulta l'unificazione fra il design made in Italy e la prevenzione dei problemi di salute che possano derivare da seduta scomoda, le quali, in tempi protratti, potrebbero condurre a disturbi fisici, nonché minare la sicurezza del prodotto.

Tutti i processi sono ritenuti fondamentali perché danno valore aggiunto o perché sono indispensabili al buon funzionamento dell'organizzazione.

### **3.2 La mission e le strategie**

Fornire un prodotto qualitativamente eccellente, il cui costo combaci coerentemente alle qualifiche tecniche: questa la missione di Arper, alla quale l'azienda risponde tramite lo svincolamento da un sistema produttivo unico, attuando processi di ricerca e sviluppo anche attraverso la collaborazione con fornitori esterni, capaci di apportare un valido contributo alla strategie.

Particolare attenzione è poi attribuita al coinvolgimento del personale, all'educazione e condivisione degli obiettivi aziendali, di successi e di insuccessi, una politica tradotta in pratiche di aggiornamento quotidiane, in riunioni formali e informali. La Direzione si impegna sempre a comunicare al personale l'importanza di individuare e andare incontro alle esigenze del cliente, nonché a rispettare le disposizioni legali legate al prodotto.

Il management opera al soddisfacimento della clientela, adottando soluzioni in conseguenza di tale obiettivo: responsabilizzazione del personale e adozione d'un approccio per processi, volgono l'intento dell'organizzazione all'interazione e sostenimento del cliente in ogni contesto.

Obiettivi e traguardi di miglioramento dettagliati e dove possibile misurabili sono stabiliti e monitorati particolarmente a livello di risultati dei processi.

Ecco dunque forgiate e definite la mission e strategia aziendale:

- Espandere la posizione di mercato attraverso l'individuazione e il soddisfacimento delle esigenze del mercato e del cliente sia nei confronti del prodotto che del servizio offerto.
- Migliorare le caratteristiche dei prodotti richiesti dai clienti utilizzando al meglio le esperienze maturate nel corso degli anni e le collaborazioni attivate con designer e fornitori strategici. In particolare, molta attenzione è posta all'adeguamento dei prodotti alle normative specifiche del settore contract, in special modo per ciò che riguarda l'ignifugazione dei prodotti stessi.

- Mantenere e migliorare la sicurezza dei dipendenti ed il rispetto dell'ambiente quando possibile oltre la legge.

### 3.3 Innovazione e design Arper

Caposaldo all'innovazione di Arper è l'idea che la tecnologia non debba essere sviluppata ai fini della tecnologia stessa: facile è rimanere ammaliati dall'idea di innovazione, per questo motivo mancando l'obiettivo ultimo.

A cosa serve un oggetto? Per chi è stato pensato?

Non tanto la tecnologia deve divenire il fine ultimo, quanto la comprensibilità dell'oggetto finanche a chi non sia coinvolto nel processo creativo e produttivo. A questo aspira Arper: una tecnologia che definisca l'essenza dell'oggetto e al contempo avvalori il rapporto fra prodotto e usufruttore. Una tecnologia invisibile, intuitiva, accessibile all'utilizzo.

“Una ballerina ci seduce con la sua bellezza, senza mai rivelare lo sforzo muscolare che si nasconde dietro ciascun movimento.”

La necessità è la completa fusione fra tecnologia e oggetto, la quale consenta il mero compito dell'esperienza al cliente: in questo risiede l'essenza del Soft-Tech.

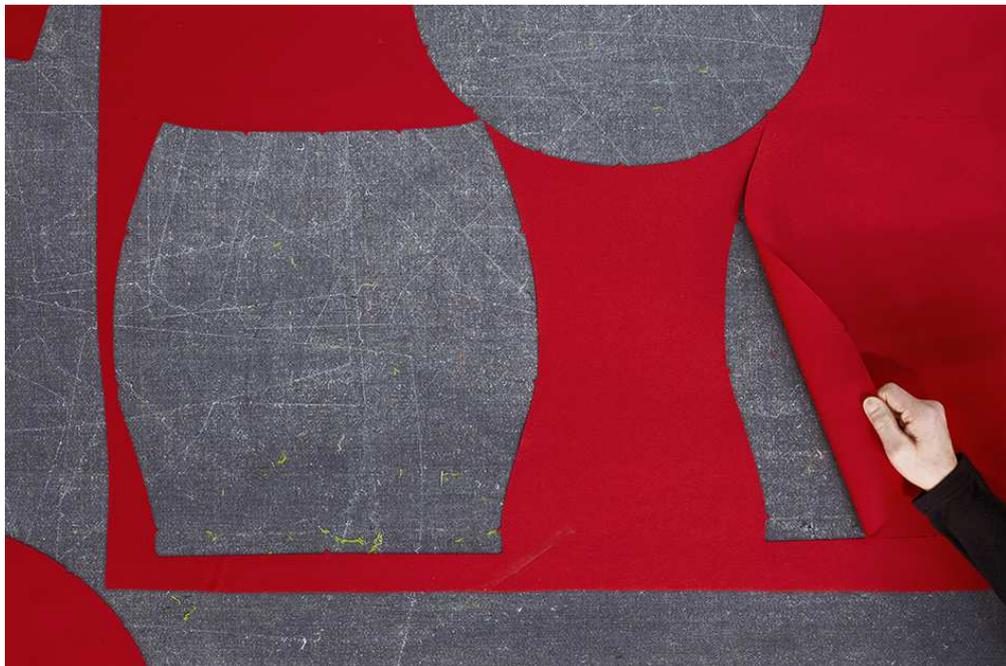


Mark Mahaney



Mark Mahaney

Difficile è associare l'idea di tecnologia all'accoglienza, al calore, alla personalità, tratti tipicamente appartenenti all'uomo, troppo avvezzi ad attribuirle le mere e sterili proprietà di progresso, innovazione, evoluzione.



Mark Mahaney

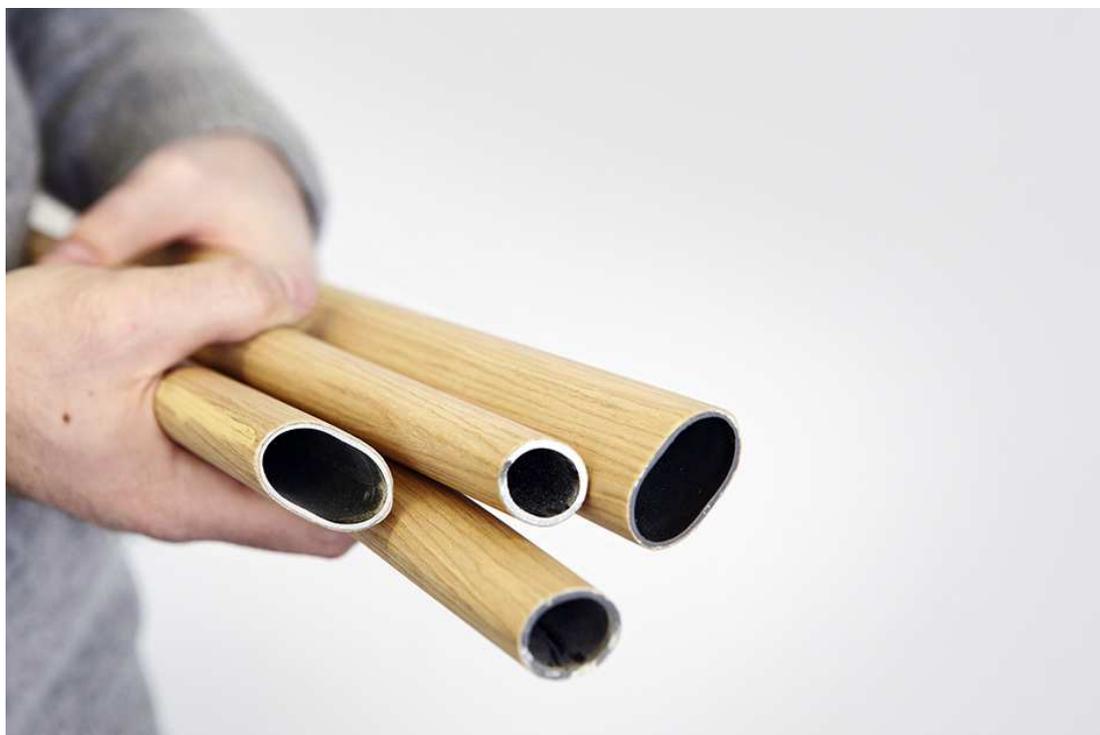
Arper ha sviluppato un approccio ed una filosofia di design che integra naturalmente la tecnologia nei propri oggetti — dal design digitale agli strumenti di produzione, dalle funzioni meccaniche ai processi di produzione personalizzabili — senza per questo sacrificare l'interazione umana o trascurare valutazioni di carattere estetico. Il risultato è evidente: le forme sono leggere, accoglienti, confortevoli; non più centrate sull'aspetto tecnologico, bensì sull'essenza definente del Soft-Tech: la tecnologia al servizio dell'estetica e dell'uomo.

In Catifa la combinazione di diversi materiali unisce una solida base alla forma aggraziata. In Catifa 70 il telaio in ferro, in cui viene iniettato del poliuretano, consente stabilità senza intaccare l'essenzialità.

Primato nel settore mobile, Catifa 46, grazie a un processo di bi-iniezione, consente una scocca bicolore senza soluzione di continuità.

Catifa 53 si avvale di una tecnologia tridimensionale, detta 3D Plywood Technology; per imprimere al precomposto di legno una doppia curvatura hanno utilizzato uno stampo in alluminio. La scocca ottenuta è solida, sebbene in assenza di supporti strutturali.

Forgiate tramite idroformatura (iniezione di acqua ad alta pressione in un tubo d'acciaio) le gambe di Saari possono per questo essere rivestite in legno o in tessuto, armonizzando la forza supportiva dell'acciaio, all'eleganza di legno o altre finiture.



Mark Mahaney

La pressofusione dell'alluminio consente leggerezza, continuità formale e linee fluide, pregi del tavolo Nuur, realizzato in una vasta gamma di dimensione, con un minimo numero di componenti. Le gambe in alluminio pressofuso e i profili in alluminio estruso si combinano a creare uniformità.



Marco Covi

Una seconda questione chiave è capire se le macchine sono in grado di superare le abilità manuali dell'uomo.

La risposta di Arper è essenziale, in merito: spesso la miglior tecnologia è quella che ha accompagnato l'uomo nella sua evoluzione. Ecco che una mano artigianale forza la fluidità di Pix, Loop e Duna, a partire da una gamma di tessuti con differenti caratteristiche elastiche, cucita nell'ottica attenta della cura per i dettagli.

Notevoli di citazione, infine, Kinesit Chair, prima sedia operativa per ufficio realizzata dall'azienda, dal design minimalista, il meccanismo ben integrato che si adatta al peso corporeo e all'altezza, e Cross, un tavolo spazioso e ampio, adatto sia a contesti aziendali, sia a contesti residenziali.



Un'innovazione tesa al Soft-Tech richiede necessariamente di approcciarsi al *critical design*: un'integrazione di molteplici profili personali e di giudizio che riescano, qualora in collettività, ad anticipare il futuro.

“Dobbiamo cambiare una realtà che non è abituata alla transdisciplinarietà, ad un cross-thinking che è la sfida di oggi.” [Francesco Zurlo]

Innovare si traduca, di conseguenza, non nel mero riformare, ma nel *capire* prodotti e tendenze di mercato.

“In questo quadro il design thinking italiano può diventare un punto di forza: intuitiva, artigianale, imprenditoriale, emozionale, poliglotta e multidisciplinare, la dimensione critica nasce dall'osservare e dal prevedere il futuro del captare, interpretare e tradurre i segnali anche deboli che vengono dalla realtà” [Claudio Feltrin]

Arper tende allo sviluppo innovativo, slegato dalla moda a favore d'un valore che sia intrinseco e condiviso sia dall'azienda, sia dal designer.

“Non abbiamo delle committenze vere e proprie: il committente è il mercato. Iniziamo leggendo il mercato, tendendo ad un'analisi che tocchi il livello sociologico, cercando di capire quali siano i trend di cambiamento. Oggi il design deve essere concepito in termini assolutamente olistici.” [Claudio Feltrin]

### 3.4 Distribuzione Arper

Lo scheletro aziendale è costituito da circa centoquaranta dipendenti, per lo più assemblatori e magazzinieri; nella considerazione delle collaborazioni, la produzione è giustificata da circa seicento persone, le quali armonizzano le diverse specializzazioni.

Con un fattore del 98% di produzione esportata, la pubblicizzazione classica non risulta sufficiente.

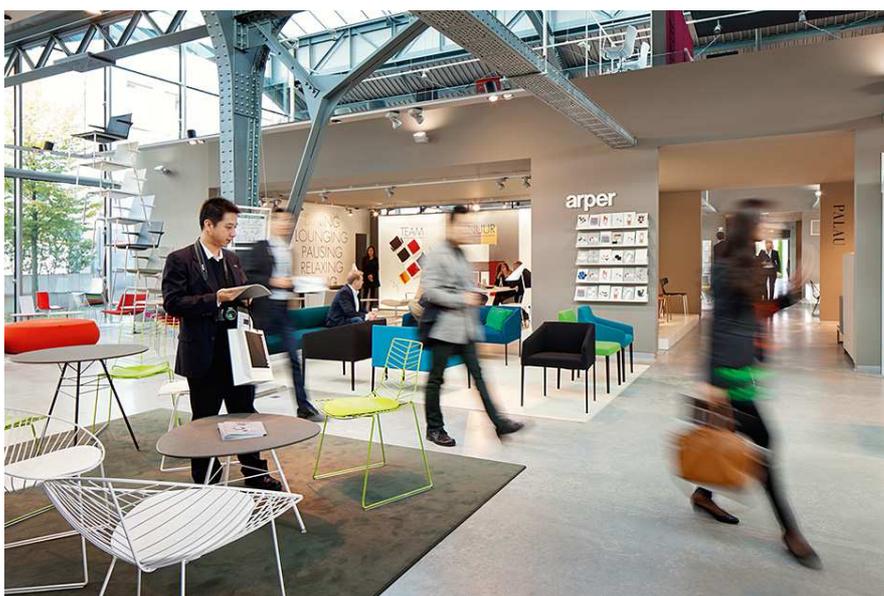
“Per far pubblicità nel nostro settore bisognerebbe andare a suonare campanelli, bussare, presentarti e spiegare qual è l’azienda.” [Claudio Feltrin]

Consci del fatto che una semplice pubblicità non permetteste, se non a grandi marchi, il riconoscimento d’una realtà aziendale, a partire dal 2005, Arper ha fondato una squadra di area manager: professionisti che facessero conoscere l’azienda a potenziali stakeholder.

Arper è sempre presente al Salone del Mobile di Milano in due padiglioni: per loro il salone è una vetrina dove esporre i prodotti. Negli ultimi anni lo fa inserendo, oltre alle sedute, anche tavoli, pouf e quando le pareti affinché possa crearsi il giusto ambientamento. Allarga la cerchia di architetti su cui lavorare anche nell’inserimento di lampade e altri vari oggetti.

A questo, Arper ha affiancato un ulteriore potenziamento d’immagine: ecco sorgere showroom (il primo a Monastier di Treviso), scelti con cura dal presidente e dall’amministratore delegato, dediti non al privato, bensì a servizio del progettista.

- Al Design Post di Colonia, nel 2008, inaugurano un’esposizione permanente, distribuita su due piani, per un totale di oltre 200 metri quadri; cercando il risalto della preziosità dei materiali, valorizzano al tempo stesso l’utilizzo residenziale e contract.



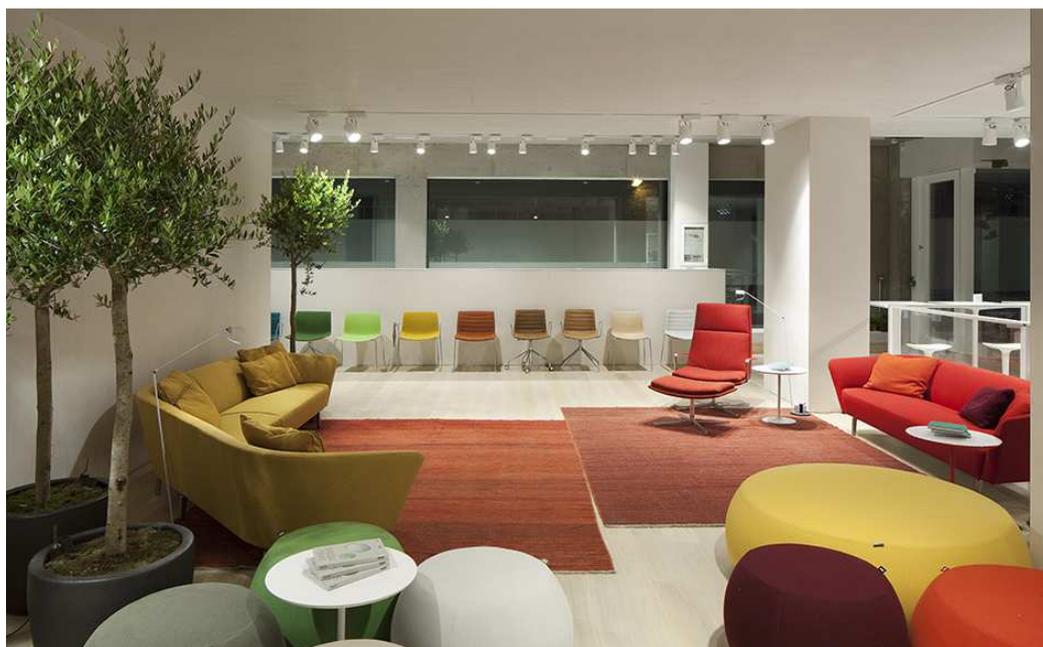
- A Milano, nel 2011: è il più grande showroom di Arper. Nella progettazione sono stati coinvolti architetti, designer e vari tecnici navigati nell'approfondimento e nella valorizzazione di ogni singolo dettaglio espositivo (ad esempio la luminosità dell'ambiente).



- A Stoccolma, a sottolineare la predisposizione aziendale alla cultura scandinava. Armonizzano praticità e modernità, senza per questo trascurare l'accoglienza casalinga e la luminosità. Progettato dallo studio Lievore Altherr Molina, il fine è uno spazio luminoso e al contempo delicato, alla ricerca d'un contesto che non minuisca l'arredamento.



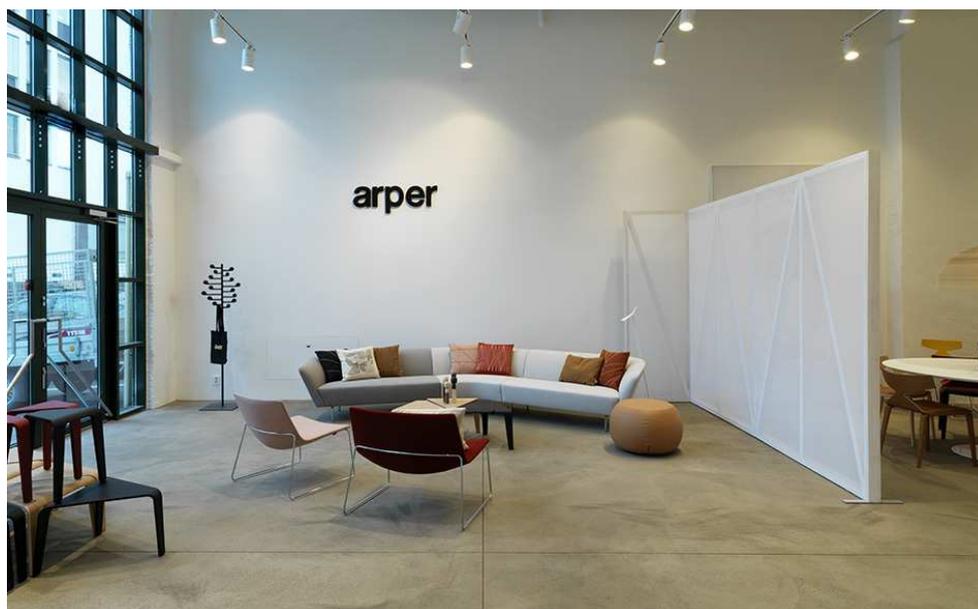
- Nel quartiere londinese di Clerkenwell, nel 2012, a cura dello studio 6A Architects, viene inaugurato uno spazio di 560 metri quadri, disposto su due livelli. Le ampie vetrate, i toni chiari, i volumi spaziosi... Ogni elemento contribuisce al fondamento dell'essenzialità. La struttura è altresì stata pensata per l'accoglimento di allestimenti, ai fini d'un dialogo con la cultura internazionale del design.



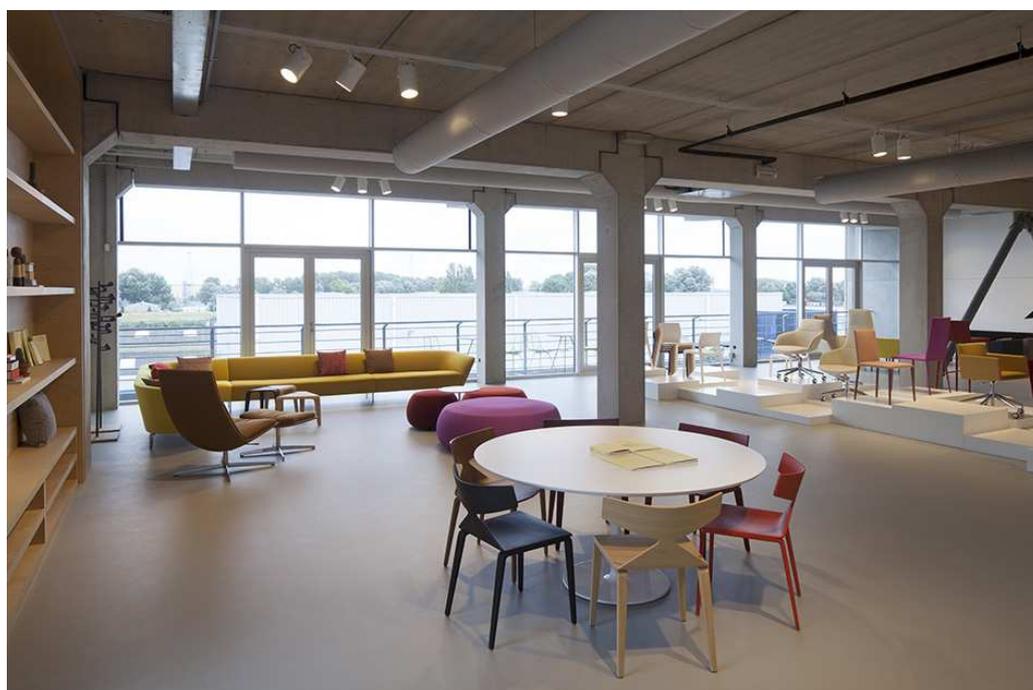
- In occasione di NeoCon, prestigiosa fiera d'arredo ufficio e contract, all'interno del Merchandise Mart, Arper apre i battenti a Chicago nel 2013.  
“Volevo che lo showroom Arper ricordasse una galleria d'arte, per questo ho disposto le sedie come fossero sculture, su piattaforme leggermente rialzate, dove ciascun prodotto è posizionato in modo da costruire un percorso d'insieme che segue l'orientamento dello showroom.” [Solveign Ferlund]



A Oslo, nel 2013.



- Sito nel Design Post Amsterdam, nel 2013 viene inaugurato un ennesimo spazio espositivo permanente, dalla notevole superficie di 1500 metri quadri.



- Nel 2013, presso Pakhus 48, edificio sito nell'ex area industriale del porto di Copenhagen, ospitante sette showroom permanenti, fra i quali alcuni dei più importanti brand di settore: l'obiettivo è di dare vita al design district della città.



- A Dubai, punto fermo della coalizione culturale fra Europa e Asia, Arper inaugura uno showroom esteso su 210 metri quadri, al diciannovesimo piano del complesso U-Bora Towers.

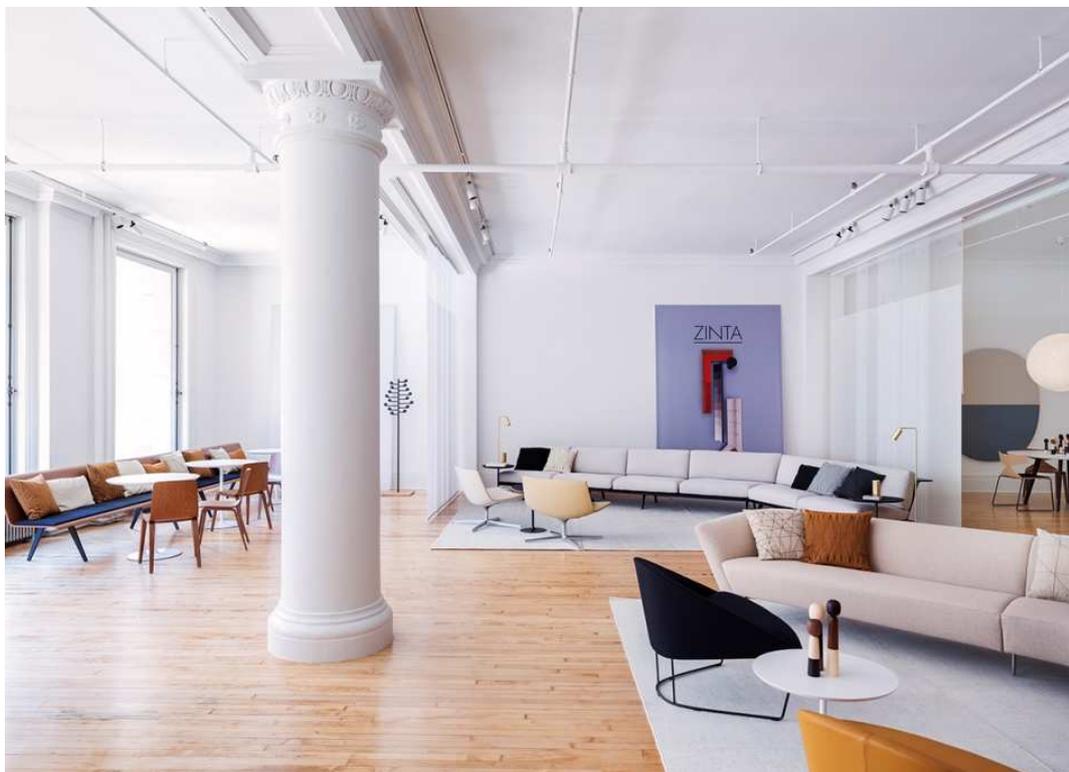


- A Soho, New York. Espone sedute, divani, tavoli, accessori, connubi esemplari di semplicità, flessibilità ed estetica, il tutto su un loft di 350 metri quadri.

“Desideriamo che lo spazio di New York non sia solo un contenitore per esporre i nostri prodotti ma che rappresenti anche un luogo accogliente dove architetti e designer possano trovare ispirazione per i loro progetti”. [Claudio Feltrin]

Rispondendo a questo desiderio, gli spazi del loft ospiteranno gli uffici Arper USA, società del gruppo dedicata al Nord America, consolidando la presenza aziendale oltreoceano, in stretta collaborazione con lo showroom di Chicago.

Ammirabili dall'altezza della sua locazione, oltre le vaste vetrate che permettono il trapelamento d'una luminosità ottimale, le colonne decoranti la facciata storicamente rilevante, risalente all'anno 1904.



Rilevabile dal breve excursus sugli showroom aziendali, l'anno 2013, fra tutti, ha segnato la concretizzazione delle mire internazionali di Arper.

Affermato su suolo Europeo, le esportazioni di Arper toccano il 75%, a favore principalmente di Germania e dei paesi Nord Europei, estremamente acuti in mater di design.

“A questo punto bisogna mettere in atto una strategia, bisogna andare lì a produrre e quindi diventare effettivamente un'azienda globalizzata e non più un'azienda solo italiana.” [Claudio Feltrin]

Nell'ottica di coronamento del sogno di internazionalizzazione, l'azienda tende all'adozione d'una strategia che preveda hub logistici e produttivi: non più sufficienti, al soddisfacimento delle esigenze della clientela, risulterebbero semplici magazzini di stoccaggio per la distribuzione a mercati distanti.

Ecco sorgere l'operazione North Carolina, dove l'acquisizione d'uno stabilimento, dapprima in semplice ottica logistica, ha generato una base produttiva; annoverando ormai dodici dipendenti (dai due presenti inizialmente), i vertici aziendali hanno compreso come, tanto i tempi d'attesa per la rettifica di eventuali difetti, quanto la dispendiosità d'una produzione localizzata in Italia, rendessero il mercato americano fuori portata d'ottimizzazione.

Per questi motivi la base sita in North Carolina è risultata l'opzione migliore, la quale possiede altresì doti prospettive per un'espansione futura.

### *Lo Studio Lievore*

Un ultimo doveroso accenno va al lavoro dello studio Lievore, collaboratori Arper da oltre dieci anni.

Obiettivo dello studio non è l'autoproclama d'un lavoro eccelso, bensì una ricerca minuziosa di equilibrio e armonizzazione delle forme, i medesimi valori alla cui ricerca è dedita l'azienda Arper.

Per giungere a tali scopi, anzitutto i designer si dovettero staccare dal mero esercizio stilistico. Portando ad esempio Saya, Lievore ha in primo luogo mirato all'evocatività d'un'atmosfera casalinga, individuando nel legno la massima rappresentatività di una simile quotidianità.

In secondo luogo, gli scopi volsero al comparto tecnico, selezionando il legno multistrato come materiale leggero e uniforme.



Del richiamo alle sfumature e alle emozioni casalinghe, Arper ne ha fatto manifesto, caratterizzandone l'immagine aziendale nel suo complesso.

“Il design di qualità è per sempre. Pensate ad esempio a una semplice ciotola intagliata nel legno, realizzata in una qualsiasi parte del mondo: la sua forma richiama l'immagine di due mani che si uniscono per permetterci di bere. Esiste qualcosa di più universale?”



## CONCLUSIONE

In questa tesi ho voluto analizzare il caso Arper, un esempio di azienda italiana di successo che, negli anni, ha sviluppato il proprio business ed è stata in grado di reagire alle difficoltà di mercato, nonché ai nuovi competitors attraverso molteplici stili di innovazione.

Partendo da una piccola realtà familiare, Arper è stata capace di diffondersi in tutto il mondo, grazie all'attenzione verso l'innovazione e ai minimi dettagli, che contraddistingue i vertici aziendali.

Sono Made in Italy i prodotti e i servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e per i quali è riconosciuta nel mondo in base a criteri come qualità, innovazione e esign, ambiti nei quali è divenuta simbolo di eccellenza a livello globale.

Arper collabora con diversi designer e architetti che si contraddistinguono per il ricercato valore estetico e per la perfezione dei minimi dettagli.

Un'azienda da imitare per la grande voglia di arrivare e di restare sempre al passo con la tecnologia e l'innovazione.

L'azienda, presente a molte fiere di settore, come il Salone del Mobile di Milano, ogni anno arriva presenta novità e genio, ad esempio presentandosi con oggetti scenici, quali apposite illuminazioni, ai fini di contestualizzare le sedute.

Degno di nota è l'aspetto che riguarda la globalizzazione, espletato negli showroom diffusi in tutto il mondo, nonché la nuova produzione inaugurata negli Stati Uniti, al fine di garantire un servizio adeguato e minimizzare i tempi di arrivo della merce.

Arper sta aprendosi al mercato orientale, con lo showroom di Dubai, accesso privilegiato ai mercati del Medio Oriente, luogo contraddistinto da un'apertura culturale che consente dialogo e scambio fra interlocutori europei e asiatici.

Dubai è infatti protagonista di uno sviluppo molto recente, capace di attrarre la crescente attenzione di professionisti noti internazionalmente in ambito di architettura e design.

Per il futuro l'azienda prevede l'apertura di uno showroom a Tokio a fine 2016 e in India, paese dallo recente sviluppo.

La politica che contraddistingue l'azienda è quella di mantenere saldi i propri obiettivi di internazionalizzazione, in equilibrio fra innovazione, raffinatezza e dialogo tanto con il cliente, quanto con gli esponenti del design.



## BIBLIOGRAFIA

- Archiproducts (2016): Intervista a Claudio Feltrin al Salone del Mobile del 12 aprile.
- Arper (2015): Manuale per la gestione della qualità di dicembre.
- Arper: Arredamento contract, ufficio e ambienti pubblici, [www.arper.com](http://www.arper.com).
- Azzone Giovanni e Rocca Gianfelice (2016): “Quali politiche per l’innovazione”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 1 agosto.
- Bettiol Marco e Micelli Stefano (2005) Pavaria Bruno Mondadori Editori: “Design e creatività nel Made in Italy: proposte per i distretti industriali” p.3-75.
- Bricco Paolo (2012): “L’Italia è mobile”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 13 aprile.
- Castaldo Sandro e Muri Chiara (2007) FrancoAngeli s.r.l., Milano: “Innovazione, Experience, Partnership: Casi di innovazione del retail” p. 13-22.
- Castaldo Sandro e Muri Chiara (2010) FrancoAngeli s.r.l., Milano: “Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale” p.114-137.
- Cavestri Laura (2016): “Gentiloni: il Salone del Mobile grande opportunità per l’Italia”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 14 giugno.
- CSIL Centre for industrial studies (2015): “Il mercato del mobile nel 2015”, comunicato stampa.
- CSIL Centre for industrial studies (2015): “Previsioni sul settore dell’arredamento in Italia e nel mondo”, comunicato stampa.
- Galli Antonella (2016): “Arredi personalizzati in ufficio”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 27 ottobre.
- Galli Antonella (2016): “Le sedie continuano a rinnovarsi”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 23 giugno.
- IPI Istituto per la Promozione Industriale (2016): “Industria del legno e dell’arredo”, [www.monitorsettori.it](http://www.monitorsettori.it).
- Lojacono Gabriella (2008) RCS Libri S.p.A.: “Le imprese del sistema arredamento: storie di design, prodotto e distribuzione” p.85-214.
- Lojacono Gabriella (2017) RCS Libri S.p.A.: “Competitività e crescita internazionale del sistema arredamento” p.26-60.
- Mancini Giovanna (2014): “Arper cambia i vertici e punta al raddoppio di fatturato in cinque anni”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 5 ottobre.
- Mancini Giovanna (2015): “L’arredo si rilancia con la distribuzione”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 12 agosto.

Mancini Giovanna (2016): “Al Salone le imprese dell’arredo design pronte a cogliere la ripresa. Snaidero (Federlegno): aziende più solide”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 12 aprile.

Mancini Giovanna (2016): “Il legno-arredo rivede la crescita. Un comparto che vale 40 miliardi”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 18 marzo.

Masi Gabriele (2016): “Critical Design nell’epoca dell’IoT.”, articolo su [www.webmagazine.com](http://www.webmagazine.com), 18 luglio.

Mentana (2015): Intervista a Claudio Feltrin, PambiancoTV del 1 luglio.

Napoletano Roberto (2016): “Il laboratorio di Milano e i maestri del legno del futuro”, articolo su [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it) del 17 aprile.

Pambianco design, (2016): “Nuova struttura organizzativa ai vertici”, articolo web, [design.pambianconews.com](http://design.pambianconews.com) del 10 novembre.