



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

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE NEL SETTORE
ARREDAMENTO – IL CASO HOME CUCINE
RETAILING IN THE FURNITURE INDUSTRY – HOME
CUCINE CASE STUDY

Relatore:

Prof. CAPPELLARI ROMANO

Laureando:

DAINESE DAVIDE

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – IL SETTORE ARREDAMENTO IN ITALIA.....	2
1.1 QUADRO MACROECONOMICO GENERALE	2
1.2 MERCATO MONDIALE DELL'ARREDAMENTO	3
1.3 I COMPARTI DELL'ARREDAMENTO ITALIANO.....	6
1.4 SISTEMA ARREDAMENTO CUCINA.....	8
1.5 LE IMPRESE DEL SISTEMA CUCINA	13
1.6 L'OFFERTA DI CUCINE	18
CAPITOLO 2 – LA DISTRIBUZIONE DELL'ARREDAMENTO IN ITALIA.....	22
2.1 LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE NEL SETTORE ARREDAMENTO	28
2.2 IL RUOLO DELL'AGENTE NEL SETTORE ARREDAMENTO	34
2.3 IL CANALE DISTRIBUTIVO DELL'E-COMMERCE	37
CAPITOLO 3 – L'EVOLUZIONE DEL NEGOZIO D'ARREDAMENTO	42
3.1 IL PUNTO VENDITA DELL'ARREDAMENTO.....	45
3.2 IL PROCESSO D'ACQUISTO NEL SETTORE ARREDAMENTO	51
3.2.1 Orientamento e informazione	53
3.2.2 La scelta del punto vendita	54
3.2.3 La decisione d'acquisto	56
3.2.4 Il post vendita	58
CAPITOLO 4 – IL CONSUMATORE NEL MONDO DELL'ARREDAMENTO.....	60
4.1 SEGMENTAZIONE DEL CONSUMATORE DELL'ARREDAMENTO.....	63
4.2 CARATTERISTICHE QUALITATIVE EMERGENTI NELL'ARREDAMENTO	68
CAPITOLO 5 – LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE DI HOME CUCINE.....	72
5.1 EVOLUZIONE DI HOME CUCINE.....	72
5.2 IL PRODOTTO	74
5.4 LA DISTRIBUZIONE.....	80
5.5 LA PROMOZIONE	85
CONCLUSIONI	86
BIBLIOGRAFIA.....	88
SITOGRAFIA	92

INTRODUZIONE

L'arredamento in Italia è una delle industrie più importanti e riconosciute a livello mondiale. Questo settore è una delle prime industrie per export e fa parte delle famose 4 F (food, fashion, furniture e fabricated machinery). Questi quattro settori producono un surplus commerciale di ben 128 miliardi di euro suddivisi in 84 miliardi per l'automazione-meccanica-plastica-gomma, 25 miliardi per il settore abbigliamento, moda e cosmetici, 12 miliardi per l'arredo casa e 7 per il settore alimentare.¹

Il settore dell'arredamento negli ultimi anni ha subito profonde trasformazioni sia di carattere distributivo sia nel prodotto. Questo è dovuto da una parte alla più grande crisi economica iniziata nel 2008, che ha messo a dura prova tutto il settore dell'arredo-legno provocando una ondata di fallimenti e chiusure di attività. La chiusura di molte imprese piccole o medio-piccole ha concentrato il settore, che attraverso una riorganizzazione negli ultimi anni, ha riiniziato a crescere grazie all'apertura sempre maggiore all'export e alla ripresa dei consumi in Italia. L'altro fattore determinante nei grandi cambiamenti avvenuti nel settore è stato la trasformazione del consumatore. Da parte passiva è diventato protagonista, rovesciando la prospettiva e cercando oltre alla soddisfazione dei bisogni fisici anche la soddisfazione di bisogni più elevati. Questo nuovo rapporto bidirezionale tra produttore e consumatore ha cambiato e sta tutt'ora cambiando drasticamente l'approccio delle imprese sia al prodotto che alla visione e alla missione dell'impresa (Fabris, 2003).

Questa tesi tenta di analizzare l'evoluzione del settore arredamento cercandone di dare una visione sia a livello globale sia a livello nazionale e in particolare della produzione di mobili da cucina. L'analisi poi procede cercando di mettere in luce le innovazioni sia nella distribuzione sia nel consumatore avvenute negli ultimi anni in Italia. L'analisi critica cerca di dare un quadro della situazione dell'arredamento in Italia e nello specifico del settore mobili da cucina, per poi procedere all'analisi di un caso aziendale. L'impresa analizzata è la Home s.r.l., impresa produttrice di cucine in provincia di Treviso. Il caso studio cerca di mettere in evidenza le particolarità con i punti di forza e debolezza del marketing mix della Home s.r.l. nel contesto del mercato attuale.

¹ http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-07-15/quattro-che-spingono-made-italy-063627_PRV.shtml?uid=ACG5poR

Capitolo 1 – IL SETTORE ARREDAMENTO IN ITALIA

1.1 Quadro macroeconomico generale

Negli ultimi anni, il mondo, si sta riprendendo dalla più grande crisi economica dalla Grande Recessione del 1929. La crisi, iniziata nel 2007 con la bolla dei mutui subprime, si è protratta, per alcuni paesi come l'Italia, fino al 2014. Questo evento epocale ha ridefinito molti settori e cambiato radicalmente insieme ad altri fattori come le nuove tecnologie l'approvvigionamento, la produzione e la distribuzione dei prodotti.

Il quadro generale, superata la crisi, è stabilmente positivo; con un PIL cresciuto a livello mondiale del 3.0% nel 2015 e del 3.1% nel 2016 (dati ultimo aggiornamento FMI). Una crescita robusta dovuta alla ripresa in atto nei paesi industrializzati, al continuo traino di economie emergenti, come quella cinese e indiana, ed infine alla stabilizzazione delle situazioni di crisi in Russia e Brasile.

Per quanto riguarda l'Italia vi è stata, finalmente, l'uscita dalla crisi ed una ripresa moderata, con un'accelerazione nell'ultimo periodo.

Evoluzione del PIL. Variazioni annue percentuali a prezzi costanti.

PIL	2015	2016	2017	2018	2019
Pil Mondiale	3,0	2,8	3,0	3,2	3,2
Pil Paesi industrializzati	2,0	1,5	1,6	1,7	1,7
Pil Paesi emergenti	3,7	3,7	4,0	4,3	4,4

Fonte: Rielaborazione su dati del Center of Industrial Studies (2016). *Previsioni sull'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*

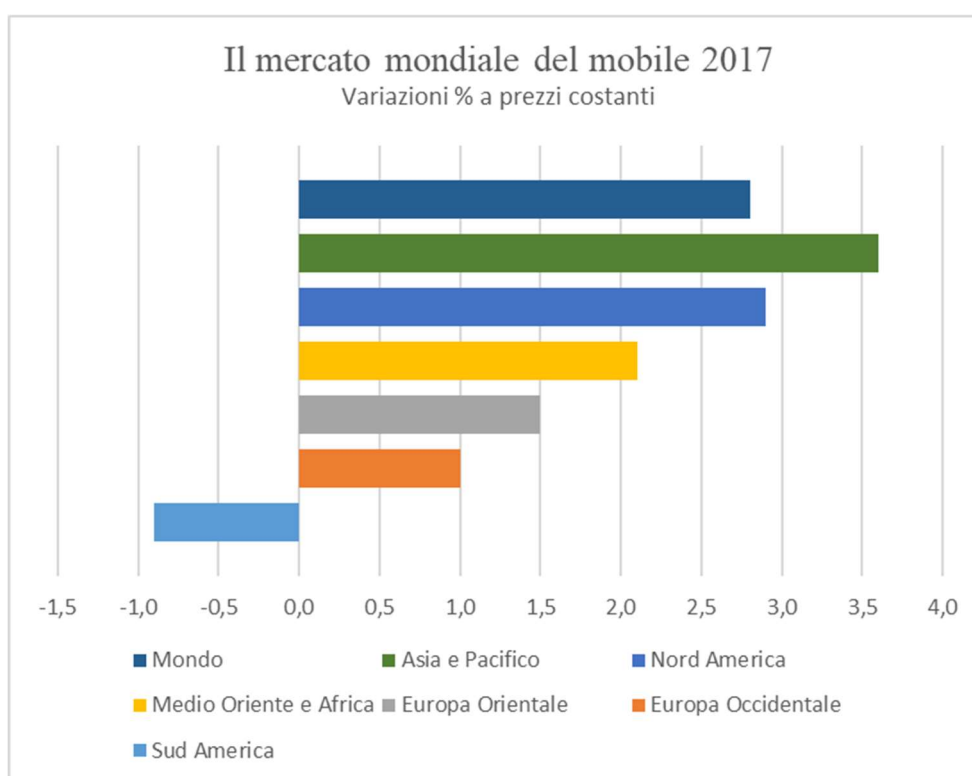
L'evoluzione nel prossimo futuro vede un quadro economico positivo a livello mondiale, con un andamento stabile sia per i paesi industrializzati sia per i paesi emergenti. Rimangono in essere fattori di rischio, sia per il commercio a livello mondiale, dovuto alle nuove politiche restrittive annunciate dagli Stati Uniti d'America, sia per il rischio politico della Brexit e dell'evoluzione della situazione nell'intera Unione Europea. Inoltre permangono aree di instabilità nel Medio-Oriente e in Sud America (Previsioni sul settore dell'arredamento in Italia e nel Mondo 2017, 2016)

1.2 Mercato mondiale dell'Arredamento

Il settore dell'arredamento a livello mondiale negli ultimi anni ha subito numerosi sconvolgimenti, basti pensare che la Cina nel corso degli ultimi sei anni è passata dai 25 miliardi di dollari di esportazioni nel 2009 agli attuali quasi 50 miliardi di dollari.

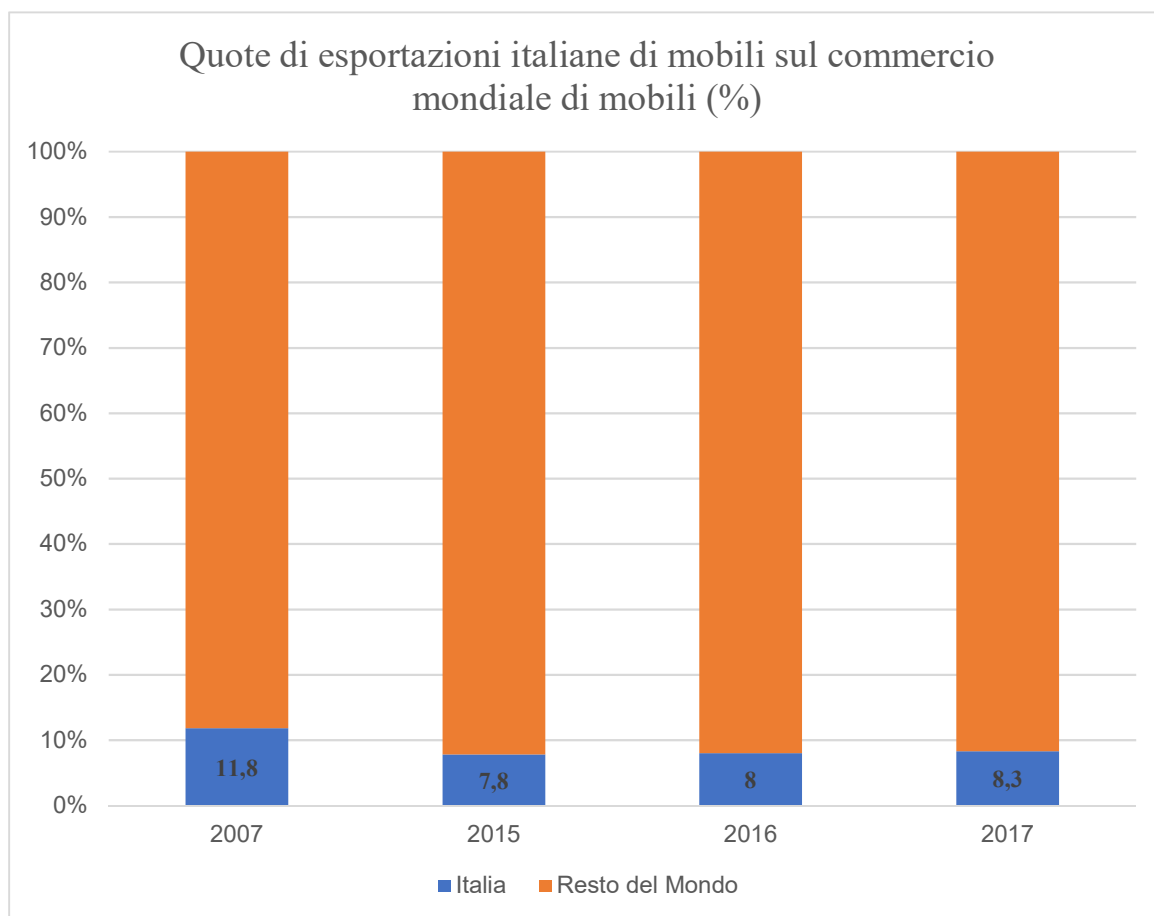
Il mercato del mobile nel suo complesso a prezzi di produzione è valutato in circa 395 miliardi di dollari USA con un grado di apertura del 30% (rapporto tra importazioni e consumi). I più grandi esportatori, oltre alla Cina, sono Germania, Italia e Polonia, mentre i più grandi importatori di mobili sono Stati Uniti d'America, sempre la Germania, Francia e Regno Unito.

Le prospettive future indicano come aree in espansione l'Asia e Pacifico e il Nord America, con il Medio Oriente, l'Africa e l'Europa (sia occidentale che orientale) a seguire. L'unica area in arretramento è il Sud America (Filiera Legno-Arredo: risultati consultivi 2016, 2017).



Fonte: Rielaborazione su dati Center of Industrial Studies (2016). *Previsioni sull'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*

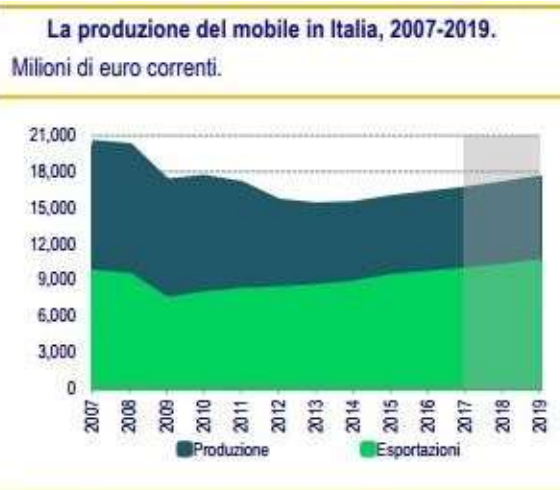
Per quanto riguarda l'Italia purtroppo la situazione, riguardante la quota di esportazioni a livello mondiale, durante la crisi è peggiorata.



Fonte: Rielaborazione su dati Center of Industrial Studies (2016). *Previsioni sull'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*

Dal 2007 al 2015 la quota di esportazioni dell'Italia a livello mondiale si è ridotta del 4% indicando una crisi profonda del settore arredamento. Con la ripresa l'export italiano sta aumentando seppur lentamente.

Anche nel mercato interno si è passati da quasi 13 miliardi di euro di produzione del 2007 ai poco più di 8 miliardi di euro del 2013. Dal 2014 in poi vi è stata una ripresa lenta ma costante del mercato del mobile che ha portato nel 2016 ad una crescita dell'1.3%.



Fonte: Center of Industrial Studies (2016). *Previsioni sull'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*

Le importazioni hanno sostanzialmente tenuto mentre vi è stato un vero proprio crollo della produzione interna in lenta ripresa dopo aver toccato il punto più basso nel 2013.

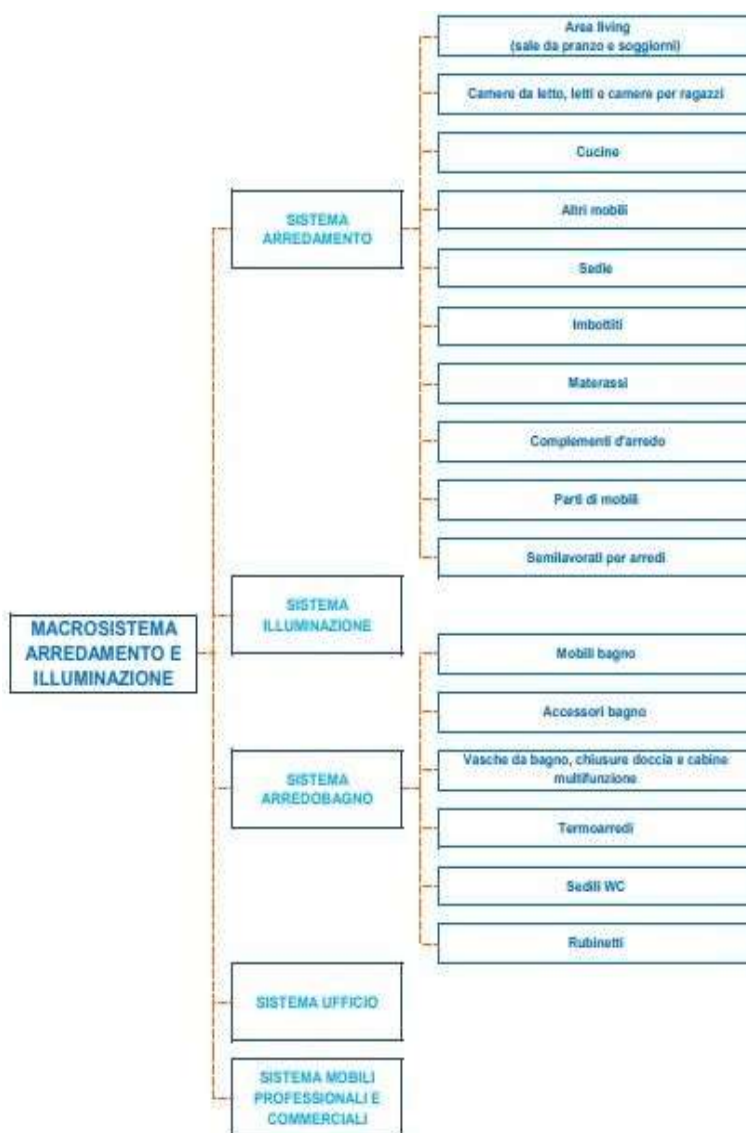
Per le esportazioni invece, dopo la riduzione dovuta alla crisi, vi è stato un trend positivo trainato dai mercati extra UE come Stati Uniti d'America, Cina ed Emirati Arabi Uniti che hanno segnato rispettivamente un +9.90%, +20.06% e un +11.00% di aumento nel 2016, anche se le quote di vendite maggiori rimangono ancora in Europa con Francia, Germania e Regno Unito come leader indiscussi nell'import di mobile italiano. Ancora faticano i mercati russi e brasiliani, ripresisi anche loro recentemente da una crisi economica.²

Le prospettive future sia nel mercato interno sia per le esportazioni sono positive. Nel 2016 il mercato interno ha avuto un incremento del 2,3%, grazie anche agli effetti del bonus mobili e del bonus giovani coppie valevole, però, solo per il 2016. Vi è un aumento dell'1,6% delle esportazioni con espansioni sia nei mercati extra-UE sia nel mercato comunitario (Previsioni sul settore dell'arredamento in Italia e nel Mondo 2017, 2016).

² http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-28/legno-arredo-scatto-dell-italia-2016-184847_PRV.shtml?uid=ADVy7sLC

1.3 I comparti dell'Arredamento italiano

Il macrosistema dell'arredamento si può suddividere in comparti ognuno con le sue caratteristiche e peculiarità.



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Rapporto FLA 2016*

Il macrosistema arredamento si suddivide in sottosistemi che afferiscono alle diverse funzioni di una casa, da una parte, e dalla tipologia di utilizzo se uso commerciale o non, dall'altra.

Il sistema arredamento comprende tutta la casa escluso il bagno. Il sistema illuminazione che comprende dall'illuminazione interna all'illuminazione pubblica e da giardino. Il sistema dell'arredobagno, che unisce tutto l'arredamento, che parte dai mobili per arrivare ai sistemi complessi come saune e cabine multifunzione.

Vi sono infine i comparti professionali che si occupano dell'arredamento per ufficio e l'arredamento per le attività commerciali e professionali.

L'andamento di tutti i sistemi nell'ultimo biennio ha avuto segno positivo. Il sistema ufficio è quello che ha fatto registrare la maggior variazione positiva con un aumento del 7,5% dal 2016 rispetto al 2015. A seguire sedie e cucine, rispettivamente con il 4% e il 3,8% di incremento (Rapport FLA 2016, 2017).

La propensione all'esportazione di ogni sistema è diversa, dipendente da fattori sia tecnologici che logistici.

Comparti	Export	Italia	Quota export
Sistema Illuminazione	1.640	541	75%
Mobili Vari	1.503	760	66%
Sedie	579	269	68%
Arredamenti commerciali	1.458	838	63%
Imbottiti	1.739	1.218	59%
Complementi d'arredo	777	630	55%
Semilavorati per arredo	2319	2.158	52%
Sistema Ufficio	568	658	46%
Sistema Arredobagno	1.261	1.395	47%
Area living	566	823	41%
Cucine	754	1.455	34%
Pannelli	564	1.253	31%
Camere da letto e camere per ragazzi	442	1.197	27%
Prime lavorazioni del legno	219	827	21%
Prodotti per edilizia	458	1.792	20%
Sistemi per dormire	156	640	20%
Sughero	33	259	11%
Finiture Edilizia-arredo	285	3.036	9%
Tende	85	1.099	7%
Imballaggi	105	1.536	6%
Cofani	8	118	6%

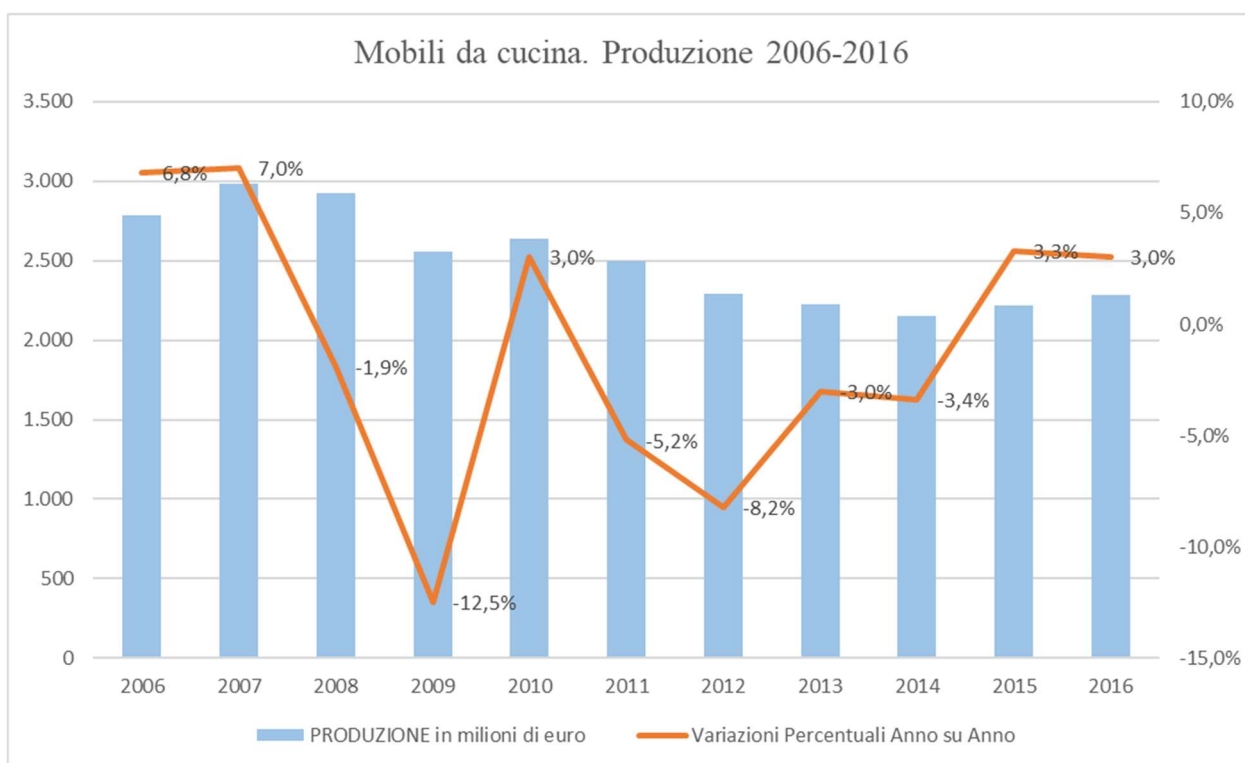
Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Filiera Legno-Arredo: risultati consultivi 2016*

La tabella mette in luce l'alta propensione all'export del sistema in generale, con punte che arrivano a superare il 60% in settori come il sistema illuminazione, gli arredamenti commerciali e gli imbottiti, settori chiave del made in Italy. La quota export è aumentata negli ultimi anni grazie a strategie di internazionalizzazione, pressate da una parte alla crisi del mercato interno italiano e dall'altra al costante lavoro di FederlegnoArredo, che ha dato impulso e possibilità a molte imprese del settore di poter promuoversi all'estero e iniziare ad esportare e/o a consolidare i mercati esteri, che già presidiavano, soprattutto extra UE (Filiera Legno-Arredo: risultati consultivi 2016, 2017).

1.4 Sistema arredamento Cucina

L'industria della produzione di cucine è un settore variegato con la presenza sia di grandi imprese industriali che di piccole aziende artigiane. Vi è una precisa localizzazione tipica dei distretti italiani, che influenza sia l'approvvigionamento delle materie prime sia la specializzazione dei lavoratori nelle aree.

Nell'ultimo decennio l'andamento della produzione ha avuto una fase di recessione dal 2008, dovuta alla crisi economica mondiale. Il ritorno al segno positivo vi è stato solo nel 2015, con un aumento del 3,3% sull'anno precedente. Bisogna considerare però che il picco massimo di produzione del 2007 con quasi 3 miliardi di euro è ancora ben distante. Per un ritorno ai livelli pre-crisi mancano ancora 692 milioni di euro, quasi un sesto della produzione.



Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Per quanto riguarda la produzione di ambienti nel 2016 è stata pari a 835,9 mila unità con un aumento del 3,7% rispetto all'anno precedente. Non si è tornati ancora ai livelli pre-crisi in quanto il picco massimo di ambienti prodotti si è toccato nel 2007, con 975 mila cucine prodotte, mancano all'appello ancora 143 mila unità, quasi un decimo della produzione.

A valori il 2016 la produzione di cucine ha toccato i 2,3 miliardi di euro, precisamente 2.287 milioni di euro in crescita del 3,0% rispetto all'anno precedente.³ Il trend della produzione sembra calante, anche se, grazie al traino sia del mercato interno, con un aumento della possibilità di spesa dei consumatori e ai bonus fiscali messi a disposizione dallo Stato italiano, sia della ripresa in atto sia nei mercati di riferimento all'interno dell'Unione Europea sia dei paesi extra UE che dovrebbe far continuare a crescere l'export, l'andamento dovrebbe rimanere positivo.

Il trend dell'export infatti è positivo, con un aumento del 4,6% rispetto all'anno precedente e aumentando di più del ritmo della produzione.

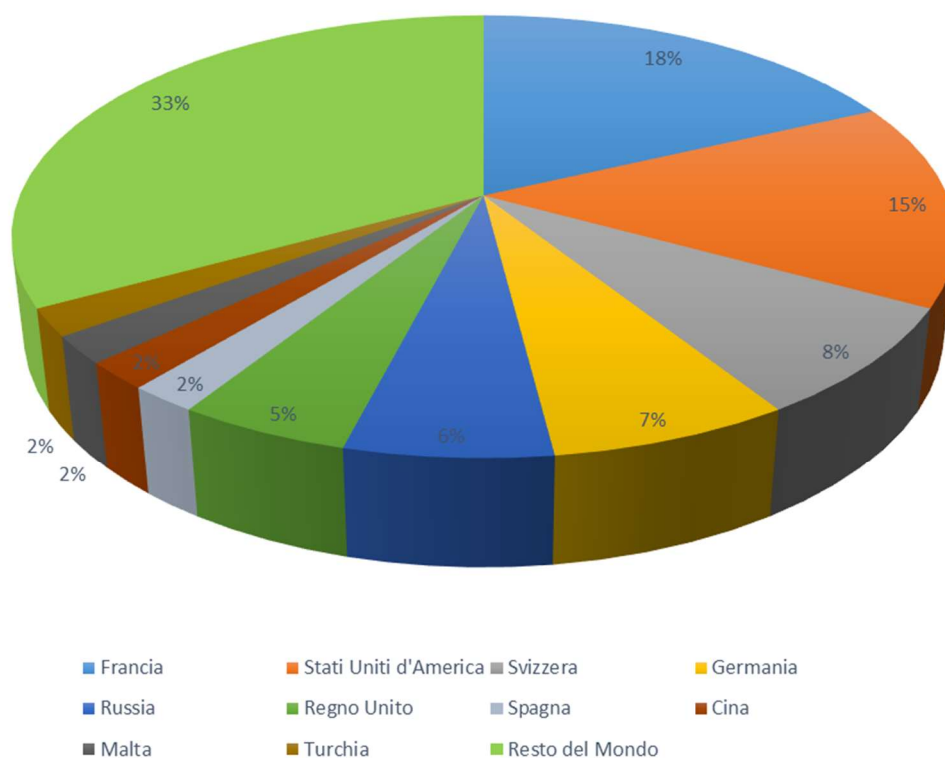
L'unico dato preoccupante che risalta nell'ultimo triennio è l'aumento della crescita in quantità di unità prodotte supera la crescita del valore della produzione, mettendo in evidenza che la fascia economica è ancora preponderante nell'industria delle cucine italiana con una qualità dei prodotti medio-bassa. Uno spostamento verso mercati più alti come posizionamento porterebbe sicuramente benefici sui risultati economici del settore.

L'altro dato messo in evidenza è ancora l'export che nel 2016 ha assorbito il 33% della produzione per un totale di 754,4 milioni di euro. Un primato assoluto dovuto a una filiera competitiva basata su prezzi bassi, il controllo dei costi e un design accattivante, che hanno permesso una penetrazione nei mercati esteri sempre più performante, infatti è dal 2012 che la crescita dell'export è continua e l'incidenza dello stesso aumenta sempre di più nel totale della produzione. Si è passati infatti dal 16,4% del 2000 al 22,3% del 2010 fino ad arrivare al 32,5% del 2015.

L'Italia è il secondo esportatore di mobili da cucina in Europa e il terzo esportatore mondiale dopo la Cina e la Germania. La suddivisione dell'export è ancora orientata verso i paesi più vicini geograficamente, con i paesi europei che assorbono ancora oltre il 60%, di cui il 44,1% i paesi membri dell'Unione Europea, l'8% i paesi dell'Efta (Norvegia e Svizzera su tutti) e il 9,5% i paesi rimanenti (prevalentemente dell'est europeo).

³ http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-04-24/export-e-bonus-spingono-cucine-160003_PRV.shtml?uid=AEIcgeAB

Principali paesi di destinazione delle esportazioni per mobili da cucina 2016



Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Si può notare come la Francia sia il principale mercato di sbocco per le cucine italiane con un controvalore di 134,9 milioni di euro. A livello europeo abbiamo al secondo posto la Svizzera con una crescita nell'ultimo quadriennio di oltre il 10% e la Germania terza, un dato significativo in quanto, questa, è uno dei primi esportatori di cucine a livello mondiale. Altri mercati europei significativi sono la Russia, anche se in flessione dovuta alla crisi economica in atto, e il Regno Unito, con una crescita robusta del 7% sul 2015. Successivamente troviamo Spagna, che superata la crisi torna alla crescita nell'ultimo anno, Malta e Belgio, con importazioni sopra i 13 milioni di euro ciascuna e infine Grecia e Ucraina che arrancano per motivi diversi (crisi economica e guerra), ma che sono in contrazione da anni.

La seconda grande area di esportazione dei mobili da cucina italiani è il Nord America. Il Nord America è cresciuto del 31,2% nel ultimo quadriennio e del 17% rispetto al 2015. La quota di esportazioni italiane assorbite sono il 16,5%, di queste la maggior parte è venduto negli Stati Uniti d'America che hanno raggiunto nel 2016 i 113,4 milioni di euro con una crescita del 22% rispetto all'anno precedente. Una crescita esplosiva che si sta via via consolidando, creando

così nuove opportunità per le imprese italiane, in un mercato ancora poco esplorato ma con grandi potenzialità soprattutto per i prodotti made in Italy.

La terza grande area è costituita dai paesi asiatici per un valore di 73,1 milioni di euro complessivi (quasi 10% del totale dell'export italiano di cucine). L'area comprende la Cina, uno dei mercati più in crescita, secondo solo agli Stati Uniti d'America come aumento percentuale ma ancora un mercato tutto da esplorare da parte delle imprese italiane; l'India, cresciuta del 37,3% rispetto all'anno precedente e che ha sfondato i 10 milioni di euro, con una classe media in continua espansione, e infine Hong Kong, un mercato già maturo che mantiene stabile il proprio fatturato.

Un dato interessante viene anche dall'area mediorientale, in cui la presenza italiana si è consolidata nell'ultimo biennio. Leader in questa area geografica sono gli Emirati Arabi Uniti con 12,4 milioni di euro (più del 25% dell'export dell'area) e una crescita del 13,8% rispetto al 2015. L'intera area ha raggiunto i 43,5 milioni di euro di export in crescita del 4,5% rispetto all'anno precedente e del 14,2% nel quinquennio.

In Africa vi è una crescita soprattutto nell'area del Maghreb, specialmente in Algeria che mantiene un mercato stabile e in crescita negli ultimi cinque anni.

Mobili da Cucina. Esportazioni per area geografica

	Milioni di Euro						Quota %		Variazioni 2011-2016
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2016	
America	49,8	58,6	73,2	86,0	127,8	146,9	8,4	19,5	195,0
- Nord America	31,0	37,1	49,2	65,0	106,6	124,7	5,2	16,5	302,3
- Centro e Sud America	18,7	21,5	24,0	21,0	21,3	22,2	3,1	2,9	18,7
Asia e Pacifico	49,9	49,6	53,2	57,4	72,0	73,1	8,4	9,7	46,5
Europa	456,9	453,5	469,1	435,5	453,8	464,8	76,8	61,6	1,7
Unione Europea	286,5	270,8	275,8	269,5	279,6	291,8	48,1	38,7	1,8
Norvegia e Svizzera	37,0	42,6	52,3	50,7	56,3	60,1	6,2	8,0	62,4
Altri Europa	86,2	97,4	105,7	100,0	79,3	71,6	14,5	9,5	-16,9
Medio Oriente	22,6	25,8	22,5	29,9	41,9	43,8	3,8	5,8	93,8
Africa	16,1	23,2	27,0	29,9	24,8	25,8	2,7	3,4	60,2
Totale Mondo	595,3	610,7	645,1	659,9	721,4	754,4	100,0	100,0	26,7

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). Il mercato italiano dei mobili da cucina

Mobili da Cucina. Esportazioni per i top 20 paesi

	Milioni di Euro						Quota %		Variazioni 2011-2016
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2016	
Francia	126,3	131,4	126,1	126,3	127,8	134,9	21,2	17,9	6,8
Stati Uniti d'America	24,5	28,9	42,7	54,2	93,0	113,4	4,1	15,0	362,9
Svizzera	35,2	40,2	49,9	48,6	53,7	57,7	5,9	7,6	63,9
Germania	52,1	50,6	52,2	53,8	54,5	50,6	8,7	6,7	-2,9
Russia	58,3	69,6	76,8	75,7	55,6	46,2	9,8	6,1	-20,8
Regno Unito	21,1	22,0	39,7	31,8	38,3	41,0	3,5	5,4	94,3
Spagna	21,6	16,5	13,1	14,4	17,2	19,5	3,6	2,6	-9,7
Cina	7,1	10,1	9,2	10,1	14,7	17,2	1,2	2,3	142,3
Malta	8,3	8,5	8,1	8,3	11,5	13,5	1,4	1,8	62,7
Turchia	9,3	8,8	12,5	9,0	11,7	13,4	1,6	1,8	44,1
Belgio	13,3	13,1	13,0	12,3	12,2	13,0	2,2	1,7	-2,3
Emirati Arabi Uniti	6,2	7,3	4,3	7,0	10,9	12,4	1,0	1,6	100,0
Canada	6,5	8,2	6,5	10,8	13,6	11,3	1,1	1,5	73,8
India	9,5	9,2	8,4	7,4	7,6	10,1	1,6	1,3	6,3
Grecia	27,8	14,9	10,9	10,2	9,2	8,7	4,7	1,2	-68,7
Hong Kong	2,9	4,1	5,5	8,0	9,2	8,6	0,7	1,1	196,6
Israele	4,0	5,4	5,6	5,3	8,0	8,1	0,7	1,1	102,5
Messico	3,7	4,8	5,2	4,7	6,9	7,8	0,8	1,0	110,8
Ucraina	13,7	13,9	12,5	10,9	6,6	6,8	2,3	0,9	-50,4
Algeria	2,5	3,9	4,4	6,7	6,5	6,6	0,4	0,9	164,0
altri	141,3	139,4	138,5	141,2	153,1	158,3	23,7	20,4	12,0

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Le tabelle mostrano come l'export delle cucine italiane stia penetrando a livello globale, con eccezioni dovute a crisi economiche come in Spagna o geo-politiche come ad esempio la situazione in Russia e Ucraina. I risultati più brillanti si hanno nelle aree più lontane geograficamente come Stati Uniti d'America e Cina, mercati che fino a poco tempo fa l'impresa italiana aveva difficoltà a raggiungere sia per problemi logistici che legislativi.

1.5 Le imprese del sistema cucina

Il mercato dei mobili da cucina si presenta relativamente concentrato, con le prime 5 imprese che coprono oltre il 30% della produzione e le prime 50 che raggiungono quasi il 92%.

Produzione delle prime 50 imprese di cucina italiane

Azienda	Produzione cucina in milioni di euro	Variazione di produzione 2015-2016 in percentuale	Quota di mercato %
Scavolini	210,2	8,0	9,2
Lube	188,6	11,3	8,2
Veneta	175,9	7,5	7,7
Arredo 3	124,5	17,1	5,4
Turi Gruppo	103,6	13,8	4,5
Ikea Italia	97,8	16,6	4,3
Stosa	97,6	12,0	4,3
Marinelli Cucine	82,6	25,7	3,6
Atma Cucine	82,5	1,0	3,6
Mondo Convenienza	74,4	14,5	3,3
Aran World	67,5	3,0	3,0
Snaidero	66,4	12,2	2,9
Boffi	63,0	14,5	2,8
Varenna Kitchen	54,0	9,8	2,4
Colombini	43,0	4,9	1,9
Valcucine	37,2	14,1	1,6
Arrital Cucine	36,4	4,0	1,6
Dada	35,0	12,9	1,5
Cubo Design	32,1	4,9	1,4
Modulnova	31,8	24,7	1,4
Armony	30,2	16,2	1,3
Cesar Arredamenti	26,0	1,2	1,1
Composad	25,0	-39,9	1,1
Diesis	24,8	28,5	1,1
Aster Cucine	18,0	-25,0	0,8
Zecchinon	18,0	20,0	0,8
Arc Linea	17,2	-1,1	0,8
Home	16,0	-3,0	0,7
Doimo Cucine	15,8	-1,9	0,7
Euromobil	15,6	-1,3	0,7
Record e Cucine	14,6	9,0	0,6
Magnolia due	14,6	0,9	0,6
Meson's Cucine	14,0	6,1	0,6
Pedini	13,6	10,6	0,6
Scic	13,3	-0,3	0,6
Astra Cucine	12,4	-7,8	0,5
Berloni	11,0	15,8	0,5
Landini Cucine	11,0	2,6	0,5
Ricci Casa	10,0	-25,9	0,4
Essebi	8,9	2,1	0,4
Del Tongo	8,1	-8,2	0,4
Gentili Cucine	8,1	11,1	0,4
Dibiesse	8,0	14,3	0,3
Marchi Cucine	7,4	-7,9	0,3
Sbabo Cucine	7,1	-4,5	0,3
Gicinque Cucine	7,1	-6,9	0,3
Maior Cucine	7,0	-2,8	0,0
Gory Cucine	6,5	16,1	0,3
Aerre Cucine	6,4	-10,6	0,3
Mobilegno Cucine	6,0	3,4	0,3
50 Imprese	2.105,8	8,4	92,1
Altre	180,7	-18,8	7,9
Totale Imprese	2.286,5	3,0	100,0

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Dal confronto dall'anno precedente il settore si è ancora più concentrato, con le prime tre imprese che sono cresciute del 1,4% e le prime dieci imprese del 3%. Se guardiamo un arco temporale più ampio, partendo dal 2012 si osserva una crescita del 5% delle prime tre e addirittura del 10% delle prime dieci.

Questo processo è dovuto a una migliore disposizione delle grandi imprese a cogliere le opportunità di crescita, soprattutto nel commercio estero, che è cresciuto negli ultimi anni percentualmente più della produzione. Le grandi imprese hanno reti commerciali sia all'estero che nel territorio italiano molto buone, se non ottime, e hanno potuto far valere queste articolate organizzazioni per posizionarsi nel modo migliore delle loro concorrenti più piccole (Il mercato italiano dei mobili per cucina, 2017).

Non vi è solo una concertazione di quote, ma una più ampia razionalizzazione sul versante dell'offerta, data da una complessità competitiva che tende a far emergere le imprese più efficienti e meglio strutturate, sia nella produzione che nella commercializzazione che nelle attività di marketing.

Le imprese di minori dimensioni fanno più fatica ad ampliare le loro quote, in quanto non dispongono di quella massa critica di risorse commerciali, produttive e più in generale economiche che le permetterebbero di offrire la stessa qualità di servizi e le stesse fasce di mercato delle grandi imprese. Alcune piccole e medie imprese però sono riuscite a ritagliarsi nicchie di mercato specifiche ottenendo discreti risultati mentre le altre, soprattutto quelle non presenti in questo campione, perdono quote di produzione consistenti (-16,3% nel solo 2016).

Tutte le prime dieci imprese hanno una crescita annua positiva sia nell'ultimo anno che nel quinquennio. La migliore performance la ottiene Arredo 3 con un tasso di crescita medio annuo 2012-2016 del 13,2% seguono Lube (8,1%), Veneta Cucine (7,6%) e Stosa (7,4%).

Il mercato italiano ha raggiunto i 1.566 milioni di euro nel 2016 con una crescita del 1,8% rispetto al 2015. Si prospetta anche per il 2017 una crescita grazie al trend acquisito, al quadro macroeconomico favorevole e al mantenimento del cosiddetto Bonus Mobili, un pacchetto di esenzioni fiscali per l'acquisto e il rinnovo dell'arredamento.

La classifica delle vendite in Italia vede al primo posto Lube e al secondo Scavolini, in quanto quest'ultima dedica all'export una quota maggiore della propria produzione (21%) rispetto al solo 10% dell'impresa marchigiana. A seguire sempre Veneta e Arredo 3. La quota di export per tutte le grandi imprese si aggira intorno al 20% del fatturato fanno eccezione come già

scritto Lube Cucine ma vi sono anche imprese come IKEA, Mondo Convenienza e Marinelli Cucine che vendono esclusivamente in Italia tutto il loro prodotto.

D'altra parte vi sono imprese in cui i mercati esteri sono il principale canale distributivo per i loro prodotti come Boffi, che esporta oltre il 70% dei suoi prodotti. Altre imprese come Snaidero ed Aran World sono al 60% del fatturato. Le imprese più propense all'export sono le imprese di più alta qualità, mentre, la grande distribuzione vende cucine di qualità inferiore e a prezzi contenuti.

Per quanto riguarda la suddivisione territoriale tutti i competitor tendono ad avere una presenza diffusa e capillare in ciascuna delle quattro grandi macro aree (nord-ovest, nord-est, centro, sud e isole) ma per storia aziendale, per scelte strategiche o per la tipologia dei canali distributivi ciascuna impresa ha maggiore capacità di penetrazione in una o due di esse.

La prima macro area come consumo di mobili da cucina è il Nord-Ovest, con 480 milioni di euro segue il Sud e le Isole con 465 milioni di euro e il Centro con 365 milioni di euro. Staccato a distanza il Nord-Est con 285 milioni di euro.

La situazione economica e finanziaria delle imprese del sistema cucina negli anni della crisi (2011-2015) è stata messa sotto pressione soprattutto dal calo dei consumi interni e da una riorganizzazione del settore e della filiera. Si sono presi in esame tre tipologie di indicatori:

- Indicatori di natura finanziaria e patrimoniale
- Indicatori di redditività
- Indicatori di produttività

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale e finanziaria delle imprese si è preso in esame l'indice di solvibilità. Questo indice mostra la capacità dell'impresa di poter adempiere alle sue obbligazioni, quindi la sua capacità finanziaria e solidità patrimoniale. Viene calcolato come una frazione tra attivo corrente e debiti dell'impresa; se è superiore a uno, l'indice viene valutato positivamente in quanto indica la capacità dell'impresa a far fronte ai suoi impegni finanziari.

Nel periodo 2011-2015 il valore è sempre stato superiore a uno, migliorando e rafforzandosi soprattutto nell'ultimo biennio passando da 1,3 del 2011 e arrivando all'1,6 del 2015.

Altro indice preso in considerazione è il coefficiente di solvibilità che la quota di capitale proprio nel totale del capitale totale della società. Viene utilizzato in ambito creditizio e bancario come criterio per la solidità finanziaria della società presa in esame. Nel settore cucina mediamente è stato del 27,8% nel quinquennio preso in esame. Una percentuale superiore al

20% indica una società economicamente solida e questa tendenza sembra rafforzarsi dai dati preliminari anche nell'ultimo esercizio 2016.

La redditività viene misurata dagli indici EBITDA, ROE e ROA. L'EBITDA, nel settore cucine è rimasto sempre positivo nel periodo 2011-2015 indicando che il comparto dopo la fase di crisi è riuscito ad innovare i processi industriali, a costituire filiere produttive più efficienti e riorganizzare i canali commerciali riuscendo negli ultimi anni addirittura ad incrementarlo.

Indicatori di redditività delle prime 50 imprese di cucine, 2011-2015

		2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA (%)	Media	5,3	4,7	5,0	5,5	6,3
EBIT (%)	Media	2,0	1,0	1,3	2,1	2,7
ROE	Media	2,1	1,4	3,6	2,9	4,4
ROA	Media	0,5	-0,3	-0,7	0,6	1,2

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Anche per quanto riguarda il ROE vi è un forte miglioramento, anche se vi sono casi specifici sia in negativo che in positivo che farebbero variare la media che non sono stati presi in esame.

Il Return on Asset (ROA) nell'ultimo anno è raddoppiato (passando da 0,6 a 1,2) con l'80% delle imprese che archivia un risultato positivo rispetto al 70% del 2014.

Le imprese che hanno migliori performance sono le imprese di grandi dimensioni come Arredo 3, Scavolini e Veneta Cucine con EBITDA tutti superiori al 7%. Insieme alle imprese di fascia alta o lusso come Dada ed Ernesto Meda e le imprese votate all'export come Boffi.

Si individuano così le tre caratteristiche di vantaggio competitivo del settore cucine (Pambianco, 2015):

- Impresa di grandi dimensioni
- Propensione all'export
- Produzione di fascia alta o lusso

Un altro punto centrale nel determinare la competitività delle imprese, soprattutto a livello internazionale, è la produttività del lavoro. La produttività permette di valutare l'efficacia con la quale le imprese del settore cucina organizzano la propria forza lavoro.

Indicatori di produttività del settore Cucine – 2011-2015

		2011	2012	2013	2014	2015
Ricavi pro-capite (migliaia di Euro)	Media	297,6	288,6	278,3	288,1	296,1
Valore aggiunto pro-capite (migliaia di Euro)	Media	53,2	58,9	57,0	57,1	62,7
Costo del lavoro unitario (migliaia di Euro)	Media	35,9	35,7	36,2	37,1	37,7

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Si nota un netto crollo nel periodo 2012-2013 dei ricavi pro-capite con una risalita nell'ultimo biennio fino a raggiungere i 296,1 mila euro. Per l'anno 2016 si prospetta un'ulteriore aumento con una stima di 305mila euro per dipendente. Vi è anche un aumento del costo del lavoro di circa il 5% contro una inflazione quasi nulla nell'ultimo quadriennio.

Anche nella produttività troviamo al top della classifica le imprese che hanno una o più delle seguenti caratteristiche: imprese di grandi dimensioni, alta propensione all'export e/o produzione di fascia alta o lusso. La prima è Arredo 3 con 103,7 mila euro di valore aggiunto pro-capite, seguono Dada S.p.A., Boffi, Scavolini e Veneta Cucine tutte con valori aggiunti superiori ai 70 mila euro (Il mercato italiano dei mobili da cucina, 2017).

L'indice generale per stabilire l'andamento del settore consigliato da Confindustria è il PMI score.

Il PMI score è un indice che sintetizza numerose variabili di bilancio ponderandole così da ottenere un punteggio in scala da 1 a 100. Questo indice mette in evidenza la redditività, la solidità e la solvibilità del settore. Il PMI score del settore cucine è passato da 45,0 a 54,8 dal 2014 al 2015 migliorando le performance in tutti e tre i settori. Si può affermare che è in atto nell'ultimo biennio e i dati confermano anche per l'anno 2016 una crescita anche se vi è ancora qualche elemento di fragilità (Rapporto FLA 2016, 2017).

1.6 L'offerta di cucine

Le cucine sono un prodotto complesso, il cui processo d'acquisto è un percorso lungo che a prima vista può risultare semplice per il cliente pensando a una scelta di combinazione essenziale tra marca/modello/colore della cucina stessa; in realtà la progettazione della cucina affronta problemi articolati ed eterogenei che solo un professionista del settore può affrontare. La segmentazione, quindi, affronta uno sviluppo complesso in cui non solo il prezzo e il valore percepito sono le variabili da prendere in considerazione. Nell'analisi proposta faremo una segmentazione per tre variabili:

1. Segmentazione per prezzo
2. Segmentazione per materiali usati
3. Segmentazione per stile

Utilizzando il prezzo per segmentare il prodotto cucina procediamo dalla fascia più bassa fino alla più alta dividendo il mercato per l'anno 2016 sia per quantità sia per valore (il valore è espresso come prezzo di fabbrica) (Il mercato italiano dei mobili da cucina, 2017).

- **Cucine economiche o di fascia bassa:** cucine con prezzo inferiore a 1.300 euro. La produzione è stata di 270mila unità per un valore di 297 milioni di euro. Rappresenta il 31,6% del mercato come volume e il 13% come valore.
- **Cucine di fascia medio-bassa:** cucine con prezzo compreso tra 1.300 e 2.300 euro. La produzione è stata di 225mila ambienti per un valore di 449 milioni di euro. Rappresentano il 26,3% del volume e il 19,6% del valore.
- **Cucine di fascia media:** il range di prezzo è tra i 2.300 euro e i 3.600 euro. La produzione è stata di 171mila unità per un valore di 504 milioni di euro. L'incidenza è del 20% come quantità e del 22% come valore.
- **Cucine di fascia medio-alta:** cucine con prezzo compreso tra i 3.600 e i 5.000 euro. La produzione è stata di poco superiore alle 103mila unità con un valore di 439 milioni di euro. Rappresentano il 12,1% del mercato in quantità e il 19,2% in valore.
- **Cucine di fascia alta:** cucine con prezzo compreso tra 5.000 e 7.500 euro. Sono stati prodotti poco più di 44.000 ambienti per un controvalore di 267 milioni di euro. L'incidenza è del 5,2% come volume e del 11,7% come valore.
- **Cucine di lusso:** cucine con prezzo superiore ai 7.500 euro. La produzione è stata di circa 41mila unità per valore di 331 milioni di euro. Il volume è il 4,8% del mercato mentre il valore è il 14,5% del totale.

Questi dati mostrano come vi è ancora una grande produzione di cucine economiche (circa un terzo della produzione) anche se in arretramento nel totale. C'è una crescita soprattutto nelle fasce di qualità dalla medio-bassa alla medio-alta che insieme arrivano a rappresentare quasi il sessanta per cento del totale (58,4% del volume e 60,9% del valore). Le fascia alta e lusso arrivano ad appena il 10% del totale come quantità ma ben il 26,1% del valore.

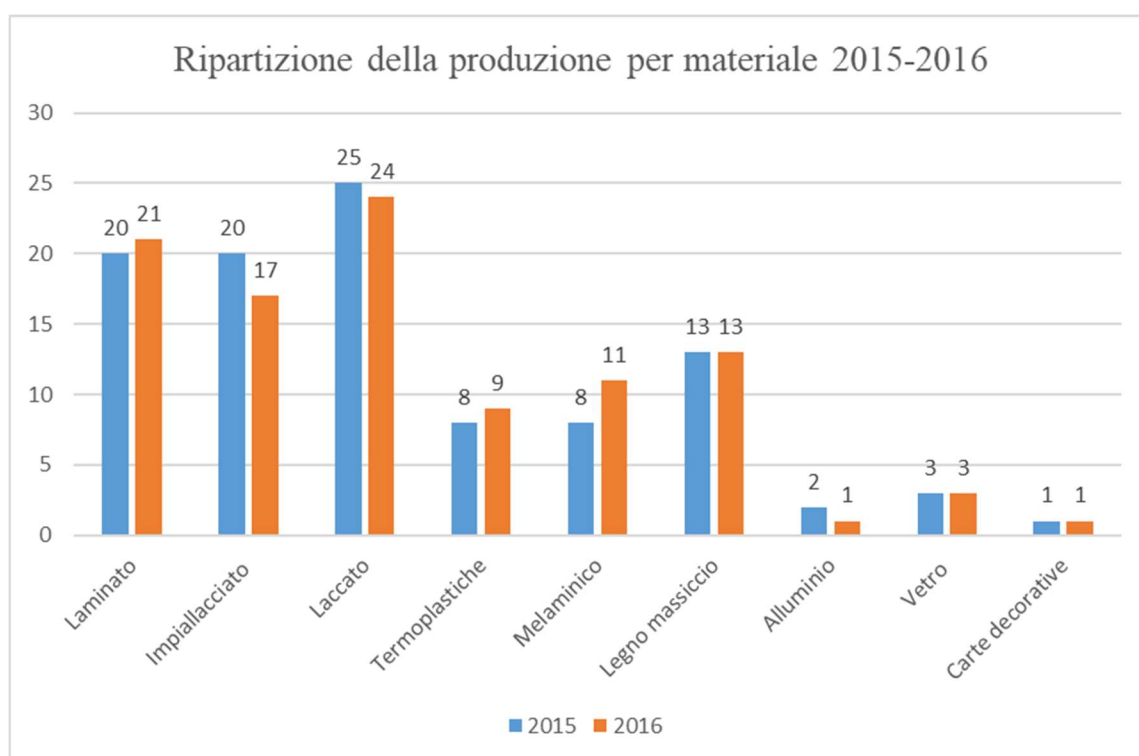
	Produzione		Consumo interno		Export	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Bassa	296,8	13,0	242,8	15,5	54	7,4
Medio-bassa	449,2	19,6	328,9	21,0	120,3	16,7
Media	503,8	22,0	383,7	24,5	120,1	16,7
Medio-alta	439,1	19,2	281,9	18,0	157,2	21,8
Alta	266,9	11,7	150,3	9,6	116,6	16,2
Lusso	330,7	14,5	178,5	11,4	152,2	21,2

Fonte: Elaborazione personale su Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Confrontando i dati di produzione con i dati di consumo interno in Italia, rileviamo che la maggior parte delle cucine economiche vengono vendute nel mercato interno mentre al crescere della fascia la propensione all'export aumenta fino a raggiungere quasi il 50% del valore nella fascia lusso. Anche nella fascia media si raggiungono risultati notevoli con punte del 30% circa (Il mercato italiano dei mobili da cucina, 2017).

La scelta dei materiali usati è una leva centrale nel marketing del settore cucine sia perché definisce il prodotto nel suo aspetto estetico e tangibile sia perché determina la maggior parte della variabile prezzo. L'uso dei sensi da parte del consumatore è diventato un aspetto fondamentale nel processo d'acquisto e le imprese hanno creato nei propri show-room e nei punti vendita vere e proprie "materiotecche" che permettono al cliente, oltre che vedere anche di toccare le proposte di materiali e colori che l'impresa offre. La personalizzazione oltre che essere dimensionale e tipologia di elettrodomestici è diventata anche di colore e materiale. Il consumatore attuale esige vedere il prodotto, toccarlo con mano, immaginarlo come se fosse già a casa sua. Le tecnologie a questo proposito vengono in aiuto tramite i rendering 3d e la realtà virtuale, che si sta diffondendo proprio allo scopo di dare una esperienza unica e personalizzata ad ogni cliente, così da mostrargli come effettivamente il progetto sarà eseguito a casa sua.

L'elemento della modularità e personalizzazione del prodotto in un settore come quello dell'arredamento pone ovviamente importanti ricadute in termini di logistica e di produzione. Si riduce la produzione di fatta di cucine tutte uguali, sfruttando le economie di scala che queste producono, e si favorisce l'automazione e la flessibilità soprattutto delle linee produttive e di verniciatura. Anche la logistica e la gestione del magazzino sono state rivoluzionate con una spinta sempre più forte verso l'uso di tecnologie avanzate. Ovviamente questi processi sono più significativi nelle imprese di fascia medio-alta in su, mentre le imprese di fasce più basse sfruttano ancora la quantità come forza per comprimere i costi ed essere competitive.



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Il laccato rimane il materiale prevalente utilizzato anche se è in leggero calo mentre il laminato cresce di un punto percentuale. Al terzo posto troviamo l'impiallacciato anche se scende di ben tre punti percentuali dovuti all'emergere di nuovi materiali innovativi. Mantiene il 13% il legno massiccio dovuto al ritorno dell'anta a telaio, un'anta dal tocco "classico" ma riletta in chiave moderna. Le tipologie di alberi utilizzate per le ante in legno massiccio sono: 50% rovere; 10% frassino, olmo e noce; 5% castagno e ciliegio; il restante è ripartito tra ebano, teak, acacia e larice. In forte crescita l'uso di ante in melaminico che tocca l'11% nel 2016, un materiale recente e duttile che permette una personalizzazione ampia unita a una durabilità notevole. Segue la stessa tipologia di crescita i prodotti termoplastici al 9%. Rimane una nicchia per le ante in vetro soprattutto per le cucine di fascia alta o lusso mentre ormai residuali l'alluminio e le carte decorative.

La maggior parte delle imprese usualmente utilizzano due tipologie di ante per la quasi totalità della loro produzione di cucine, ma vi sono eccezioni dovute a scelte produttive e/o di design.

Per quanto riguarda le colorazioni, il bianco è il colore più usato con una crescita del 6% rispetto al 2015 passando dal 51% al 57% del totale delle cucine. In calo ovviamente sia i colori neutri che si assestano al 35% che i colori vivaci all'8%. Nella scelta tra lucido e opaco troviamo una situazione di quasi parità con la prevalenza del lucido per un punto percentuale (51% lucido 49% opaco).

Nella scelta del piano di lavoro continua a prevalere il laminato anche se in calo (dal 64% al 61%) grazie alla sua economicità e alle innovazioni di prodotto degli ultimi anni che hanno permesso di aumentare la qualità del prodotto. A seguire pietre naturali e ingegnerizzate con il 15%, materiali sintetici con il 10%, vetro 5% e infine acciaio e legno con entrambi il 4%.

Lo stile delle cucine è un ulteriore elemento di segmentazione e troviamo in Il mercato italiano dei mobili da cucina 5 tipologie di stili (Il mercato italiano del mobile da cucina, 2017):

1. Classico
2. Country
3. Moderno di base
4. Moderno
5. Design e Hi Tech

La maggior parte della produzione è identificata con stile Moderno di base (40%) seguono il Moderno (24%), il Design e Hi Tech (18%), il Classico (14%) e infine il Country (4%). Questa differenziazione anche se in netta prevalenza in stile moderno di base o moderno mette in evidenza una profondità di assortimento nelle imprese di cucine che va a coprire anche delle nicchie come quella country. Solo due imprese si identificano in una sola categoria che è quella del Design e Hi Tech e sono Arclinea e Boffi.

Il mercato del mobile da cucina si presenta ancora come un mercato con una presenza ancora elevata di medie e piccole imprese a conduzione familiare con ancora strategie di marketing legate ai canali tradizionali di comunicazione. Le imprese del settore del mobile da cucina dovrebbero quindi puntare su un consolidamento del settore, creando imprese più grandi e con maggior risorse finanziarie per puntare su 3 obiettivi: l'internazionalizzazione, l'omnicanalità e un marketing basato sul made in Italy e l'artigianalità. Inoltre bisognerebbe procedere a una managerializzazione delle imprese stesse che permetterebbe di migliorare il fatturato e la redditività.

CAPITOLO 2 – LA DISTRIBUZIONE DELL'ARREDAMENTO IN ITALIA

L'attività distributiva di massa si sviluppa nei primi anni del '900 nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America, prima nel campo della distribuzione dell'abbigliamento, successivamente nel campo alimentare e poi in tutti gli altri settori. Negli altri paesi la diffusione avviene in modalità difforme dipendente da fattori di tipo economico, come ad esempio vincoli amministrativi, ma anche da fattori culturali e sociologici. In tutti questi casi, comunque, la grande distribuzione, negli ultimi decenni del secolo scorso in tutti i paesi avanzati, assume dimensioni rilevanti raggiungendo tra le prime posizioni delle imprese con maggior fatturato.

La distribuzione in Italia presenta alcune peculiarità che ancora oggi la differenziano da quella degli altri paesi industrializzati. Il peso ridotto delle imprese di maggiori dimensioni, i contenuti livelli di ricerca e sviluppo e la dimensione media, per fatturato ed addetti, molto bassa combinate a posizioni di rendita, rendono la distribuzione italiana ancora arretrata e inefficiente rispetto ai nostri partner europei. Il processo di ammodernamento del settore commerciale è stato lento e si è consolidato solo recentemente. Numerosi studi hanno dimostrato che il maggiore freno allo sviluppo di un sistema distributivo moderno è stata la forte regolamentazione del sistema stesso (Zamagni, 1982). È però essenziale far notare come la necessità dell'intervento statale sia dovuta all'esigenza di preservare adeguati presidi di coordinamento di alcune attività collettive e di controllo e salute pubblica, soprattutto nel settore ristorativo ed alimentare.

Il ritardo nella distribuzione ha radici profonde ed è stata una combinazione di diversi fattori a rallentare lo sviluppo della stessa. Fattori amministrativi (legge 426/1971) che impedivano la diffusione delle grandi superfici di vendita, ponendone vincoli; fattori economici dovuti alle caratteristiche strutturali dell'industria italiana fondata sulla piccola e media impresa; fattori urbanistici dati dalla conformazione delle città e dei paesi della penisola e fattori sociali, che individuavano nella attività commerciale un'alternativa al lavoro dipendente e rispondendo quindi a obiettivi familiari e non di sviluppo e di modernizzazione dell'impresa stessa. Negli anni però vi è sempre più un crescente impulso alla programmazione territoriale e urbanistica con un passaggio dalla licenza all'autorizzazione.

La legge in vigore fino alla fine del ventesimo secolo si basava su due principi cardine:

1. L'attribuzione di operatore commerciale attraverso l'iscrizione nel registro degli esercenti di commercio;
2. La programmazione della rete di distribuzione del commercio al minuto demandata ai Comuni e per le superfici più grandi alle Regioni.

Il regime di autorizzazione rimaneva un caposaldo della legislazione; ogni potenziale nuovo entrante nel settore commerciale doveva richiedere espressamente l'autorizzazione nel comune in cui voleva aprire la propria attività. La predisposizione di precise tabelle merceologiche limitavano, se non impedivano del tutto, la diversificazione dell'offerta commerciale e il rilascio dell'autorizzazione era discrezionale del sindaco nel rispetto del piano commerciale comunale. Vi erano pochissime eccezioni a queste regole che di solito coinvolgevano chi aveva già un'attività avviata come per esempio in caso di fusione di due esercizi preesistenti o l'espansione di esercizi già attivi nel territorio comunale da almeno 3 anni e per un massimo di 200 mq.

Le problematiche vengono via via ad accentuarsi, in quanto lo Stato non ha mai svolto funzione di indirizzo nel settore della distribuzione commerciale, non considerandolo strategico per lo sviluppo del paese. Inoltre le Regioni, a cui era demandata l'autorizzazione per le grandi superfici, non hanno mai predisposto piani organici per lo sviluppo sia economico che urbanistico e i Comuni avevano una vasta discrezionalità nelle scelte del piano commerciale. Questo portò a forti lobby per bloccare l'entrata di nuovi esercenti, favorendo le attività già presenti e diminuendo la pressione concorrenziale (Pellegrini, 1990). Ogni attività non aveva quindi interesse alla crescita dimensionale in quanto in presenza di mercato di concorrenza monopolistica l'impresa si garantiva il proprio reddito e non politiche di accrescimento e di efficienza (Barca e Visco, 1993).

L'Italia quindi si trovava nei primi anni '80 con un sistema distributivo antiquato rispetto ai partner europei con la presenza di una grande quantità di imprese di piccole dimensioni. L'evoluzione verso un sistema più moderno era però già iniziata e vi erano segnali di ammodernamento, con la riduzione dei punti vendita e l'aumento delle superfici, iniziando da prima nel settore alimentare e successivamente espandendosi anche in tutti gli altri settori. La concentrazione e la razionalizzazione della rete distributiva avviene soprattutto nel Nord Italia con una riduzione dei punti vendita nel periodo 1981-1994 di circa un terzo, ad un ritmo di diminuzione media annua del 3% che si intensifica notevolmente nel biennio 1996-1997. Nella rete distributiva non alimentare, invece, è soltanto a partire dal 1991 che si iniziano a manifestare processi di concentrazione con una riduzione del 3,4 nel periodo 1991-1994.

Diminuisce quindi il grado di polverizzazione, che presenta comunque valori superiori al resto dell'Europa con 77 punti di vendita per 10.000 abitanti nel Nord Ovest e 82 nel Nord Est contro i 35 del Regno Unito, i 46 della Germania e i 54 della Francia. In Italia rimane dominante il piccolo negozio specializzato gestito dal lavoro autonomo anche se, vi è lo sviluppo di forme moderne di distribuzione come il centro commerciale al dettaglio, che si sviluppa al Nord con un attrattore (ipermercato o grande superficie specializzata) e una varietà di servizi sempre più completa e localizzata in area extra urbana. Vi è l'entrata anche di imprese estere soprattutto per le grandi superfici specializzate per funzione di consumo (bricolage, arredamento, articoli sportivi, ecc..). Queste imprese operano tutte con i criteri tipici della grande distribuzione alimentare con economie di scala, politiche di prezzo discount e libero servizio. La loro presenza diventa una grave minaccia per il commercio specializzato di minori dimensioni e vengono definite per questo *category killer*. Si tratta di una vera e propria innovazione distributiva per l'Italia e si afferma soprattutto nel Nord-Est (Viviano E., 2014).

Una riforma del settore diventa quindi sempre più impellente soprattutto nei settori più dinamici esposti alla concorrenza internazionale in cui l'inefficienza diventa un fattore di crisi per l'intera economia nazionale. Vede la luce il decreto legislativo 114/1998, il cosiddetto "decreto Bersani", la prima vera riforma che liberalizza e razionalizza il commercio italiano. I principi cardine della riforma sono:

1. La definizione esplicita dei principi generali di orientamento alla concorrenza e di ammodernamento del comparto.
2. La completa liberalizzazione degli esercizi di piccole dimensioni, con la sola comunicazione al Comune dell'avvenuta apertura e l'opposizione di quest'ultimo solo per ragioni di natura urbanistica e entro un tempo limite (silenzio assenso).
3. l'assegnazione ai Comuni del potere di autorizzare le strutture di media dimensione (fino a 400 mq) e alle Regioni il potere di autorizzare le strutture di vendita più grandi, secondo valutazioni di natura meramente urbanistica.

Questa riforma riordina un settore in cui la legislazione nel corso del tempo è diventata sempre più complessa e confusa, rimettendo ordine, razionalizzando e rinnovando gli istituti, le procedure di insediamento e la programmazione urbanistica ma al tempo stesso semplificandone e deregolamentando la disciplina.

Le finalità che la normativa si pone sono indicate nella legge Art. 1, comma 3, d.lgs. n. 114/1998, lett. a)-e) e sono:

a) *“La trasparenza del mercato, la concorrenza, la libertà di impresa e la libera circolazione delle merci”;*

b) *“La tutela del consumatore, con particolare riguardo all'informazione, alla possibilità di approvvigionamento, al servizio di prossimità, all'assortimento e alla sicurezza dei prodotti;*

c) *“L'efficienza, la modernizzazione e lo sviluppo della rete distributiva, nonché l'evoluzione tecnologica dell'offerta, anche al fine del contenimento dei prezzi”;*

d) *“Il pluralismo e l'equilibrio tra le diverse tipologie delle strutture distributive e le diverse forme di vendita, con particolare riguardo al riconoscimento e alla valorizzazione del ruolo delle piccole e medie imprese”;*

e) *“La valorizzazione e la salvaguardia del servizio commerciale nelle aree urbane, rurali, montane, insulari”.*

Viene posta la Regione come ente amministrativo che è atto a programmare la rete distributiva. Questa programmazione non è più economica-commerciale ma di tipo prevalentemente urbanistico e territoriale.

Altro aspetto rilevante della riforma è la riduzione delle tabelle merceologiche da quattordici a due (alimentare e non alimentare), eliminando un vincolo che strozzava l'entrata di nuovi esercenti e la possibilità di allargare il proprio assortimento a quelli in attività.

Un'ulteriore liberalizzazione si ha con gli orari di apertura degli esercizi in quanto questi possono essere visti come *“come una forma di barriera all'entrata relativa, che limita l'attività d'impresa in particolari ore o giorni”*, (Pellegrini L., 2000). Il decreto legislativo 114/1998 permette agli esercenti di decidere in autonomia gli orari di apertura dei loro negozi, mantenendosi però all'interno della fascia oraria delle 7 alle 22 per un massimale di tredici ore giornaliere.

La riforma procede verso una liberalizzazione del settore, anche se vi è ancora un forte intervento pubblico regolamentatore a livello regionale. Ogni regione infatti ha emanato regolamenti di indirizzo per le nuove aperture. Una problematica è sorta nell'attuazione del decreto, in quanto finché la regione non si fosse dotata del proprio regolamento le nuove

aperture erano bloccate. L'evoluzione legislativa aumenta mano a mano la possibilità di aperture, anche se mantiene limiti quantitativi per salvaguardare le piccole imprese commerciali già esistenti. Nella seconda metà degli anni 2000 anche questi ultimi vincoli vengono superati per il recepimento della normativa europea (Direttiva europea 123/2006/CE relativa ai servizi nel mercato interno) e per delle sentenze e dei pareri dei vari organi giudiziari, che eliminavano di fatto i contingentamenti agli orari d'apertura e i vincoli concorrenziali. Queste norme e sentenze hanno permesso di diminuire il grado di concentrazione, di aumentare la dimensione media dell'impresa e ridurre la distanza con gli altri grandi paesi europei, anche se l'Italia rimane comunque ancora lontana dalla media europea.

**Diffusione delle strutture di vendita di grande dimensione principali paesi europei,
anno 2007**

	N. esercizi di grande dimensione	Esercizi di grande dimensione (mq)	Mq per esercizio	N. esercizi di grande dimensione superfici per 1000 abitanti	Mq per 1.000 abitanti
Italia	260,204	25,512	98	4.3	423
Germania	107,965	39,941	370	1.3	488
Spagna	157,968	21,091	134	3.4	459
Francia	93,284	28,546	306	1.4	443

Fonte: ECB, Occasional paper n. 128/2011

Fonte: Viviano Eliana (2014). *L'affermarsi della grande distribuzione commerciale in Italia*

Altro principale aspetto è stata la diminuzione della differenza tra il Nord Italia e il Sud Italia. L'Italia settentrionale già negli anni '70/'80 ha visto un notevole sviluppo della grande distribuzione organizzata, mentre la parte meridionale del paese ha visto una difesa del piccolo esercizio commerciale. Questo differenziale è notevolmente diminuito nei primi anni 2000 con le liberalizzazioni, anche se la difformità nei regolamenti regionali atti a disciplinare il settore continua a far mantenere differenze.

L'Italia si presenta ancora con una distribuzione commerciale di piccole dimensioni sia come numero di addetti che per superficie media ma questo, grazie alle nuove tecnologie e una logistica sempre più avanzata, potrebbe trasformarsi in un nuovo modello di distribuzione. Bisogna guardare più alle economie di scala delle funzioni centrali (finanza, marketing, acquisti) che alle economie di scala delle superfici di vendita, creando gruppi attraverso partnership come possono essere le reti d'impresa, il franchising e altre forme di collaborazione che permettano la centralizzazione delle scelte strategiche ma mantengano flessibile e autonoma la gestione dei punti vendita collocati sui vari territori. Una collaborazione che permetta di accorciare la filiera tra distribuzione e produzione e, quindi, permetta alle piccole e media imprese italiane di essere integrate nel sistema distributivo nazionale e internazionale.

Una sfida di primaria importanza per non subire la concorrenza nel mercato interno dei grandi gruppi stranieri e di poter andare a concorrere nei grandi mercati esteri in maniera efficace ed efficiente (Lecca, 1999).

2.1 La distribuzione commerciale nel settore arredamento

La distribuzione commerciale nel settore arredamento in Italia nasce come “cinghia di trasmissione” finalizzata ad avere una funzione prettamente logistica, di trasferimento del prodotto dall’industria dell’arredamento fino al consumatore finale. (Musso, 2003) Negli anni ’70 quindi, vi è una polverizzazione molto forte, con una concorrenza di tipo orizzontale orientata prevalentemente sul prezzo. Negli anni ’80 il settore incomincia ad evolversi e maturare, le imprese iniziano una certa selezione dei canali distributivi e gli stessi commercianti ampliano la loro offerta commerciale aggiungendo, oltre alla fornitura, trasporto e installazione dell’arredamento, anche consulenze di tipo estetico e stilistico, servizi di assistenza post vendita e finanziamenti per il credito al consumo. L’evoluzione continua anche negli anni ’90, in cui le imprese produttrici iniziano a focalizzarsi sul consumatore e i suoi gusti. Questo rivoluziona il ruolo del negozio di arredamento, che passa da essere uno snodo logistico ad una vetrina di pubblicità interattiva in grado di interfacciarsi con il produttore, di raccogliere i gusti del consumatore e progettare gli spazi d’arredo (Musso, 2003).

La distribuzione diviene quindi un vero e proprio strumento competitivo e la scelta del canale distributivo diviene un elemento centrale del marketing mix delle imprese produttrici. Nel settore arredamento vi sono varie tipologie di distribuzione (Il mercato italiano dei mobili da cucina, 2017):

- Rivenditori di mobili generici: negozi usualmente indipendenti che offrono oltre alle cucine tutto l’assortimento dell’arredamento;
- Rivenditori specializzati in cucine: negozi che delimitano la loro offerte alle sole cucine offrendo un migliore servizio e professionalità;
- Catene di mobili e grandi magazzini: superfici usualmente di grandi dimensioni che offrono a prezzi contenuti una vasta offerta di arredamento;
- Vendita diretta, contract e altro: in questo canale rientrano tutte le relazioni dirette con l’impresa produttrice.

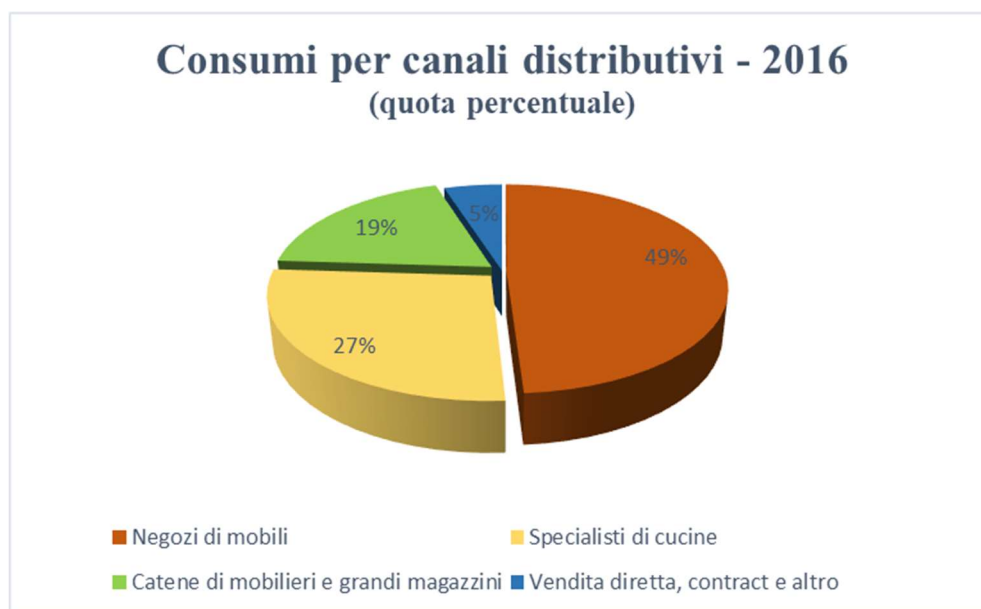
Il canale di tipo tradizionale di rivenditori generici e specializzati ha una quota ancora molto rilevante nella distribuzione e occupa oltre il 75% del mercato. Questo segmento ha attraversato e sta tuttora attraversando una forte fase di riorganizzazione, e sta vedendo una concentrazione che sta premiando imprese con ormai una dimensione di livello industriale. Soprattutto nel settore generico la possibilità di offrire un servizio completo, dalla progettazione fino all’installazione e ai servizi post vendita, con un’ampia gamma di assortimento che copre tutti gli ambienti della casa permette di attrarre una clientela eterogenea addirittura anche estera. I

rivenditori di questo tipo hanno un potere contrattuale non indifferente e usualmente sono multibrand. Questo li rende molto appetibili per i produttori che cercano di avviare collaborazioni, se non vere e proprie partnership, che permettono una fidelizzazione e condizioni generali contrattuali più favorevoli.

Le imprese specializzate solo in mobili da cucina sono il 27% del mercato, in aumento del 2,7% rispetto all'anno precedente. In questo segmento distributivo operano sia operatore di settore indipendenti che negozi legati alle imprese produttrici, tramite proprietà diretta o franchising. Usualmente queste imprese sono monobrand e i produttori lo utilizzano per veicolare anche l'immagine aziendale. Diverse imprese come Boffi, Berloni, Arrital e Cubo Design Milton hanno aperto flagship store in location esclusive, come Milano, mentre le imprese più grandi come Scavolini, Lube (anche attraverso il marchio Kreo Kitchens Store) e Stosa hanno catene di negozi con cui si garantiscono una presenza capillare sul territorio, cercando di coprire tutte le province italiane.

Un canale in forte espansione sono le catene di mobili e i grandi magazzini, cresciute del 4,7% sul 2015 e raggiungendo una quota di mercato del 19% nel 2016.

La restante parte riguarda la vendita diretta, o al cliente finale o tramite contract, che raggiunge il 5% del totale.



Fonte: Rielaborazione dati su Center for Industrial Studies (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Se si fa riferimento invece alla tipologia di clienti servita e alla combinazione servizio/prezzo/qualità si possono individuare tre tipi di aziende commerciali: quelle appartenenti alla fascia alta, alla fascia intermedia e alla fascia bassa. Nella fascia bassa

rientrano grandi magazzini e catene di mobili discount, con assortimenti despecializzati e orientamento al prezzo. Nella fascia media troviamo i negozi specializzati in cui il cliente cerca un rapporto qualità/prezzo e servizi pre e post vendita. Le cosiddette boutique del mobile e gli studi di progettazione, invece, afferiscono alla fascia alta con una forte personalizzazione del prodotto e del servizio e fatturati superiori alla media (Grandinetti, Pilotti, Zaghi, 1994).

Le tre fasce offrono una combinazione di prodotto/servizio molto diversa. Nella fascia bassa è presente un prodotto economico e standardizzato con un servizio da parte del rivenditore ridotto ai minimi termini. Il livello di servizio atteso è molto basso ed è di tipo logistico (accessibilità alla struttura e tempi di consegna). Tutti gli altri servizi sono a carico del cliente o pagamento come il trasporto o il montaggio. Diventa fondamentale quindi l'assortimento presente in negozio e l'impatto visivo che questo ha sul cliente. La dimensione del punto vendita diventa quindi fondamentale. Nella fascia alta, che rappresenta il 10% del volume di vendita, vi è una componente di servizio molto forte e l'interazione personale con il cliente vista la numerosità delle combinazioni possibili è centrale. Il pre e post vendita sono seguiti totalmente dal dettagliante nei minimi particolari, dalla fase di scelta dei materiali, usualmente attraverso catalogo e campioni, e progettazione fino al trasporto e montaggio. Il cliente della fascia media ha già un'idea precisa rispetto al prodotto desiderato e si aspetta una combinazione qualità/prezzo/servizio equilibrata.

Le tendenze principali sono quindi:

1. Una riduzione del numero di rivenditori generici ed indipendenti, dovuta alla riorganizzazione del settore distributivo;
2. Una crescita dei negozi specializzati, dovuta a una crescita sia della domanda di cucine di fascia media sia dei cambiamenti del consumatore, che richiede una più grande customizzazione del prodotto;
3. Una crescita della grande distribuzione, in cui il consumatore è molto sensibile al prezzo e l'offerta è standardizzata.

La crescita proprio della grande distribuzione organizzata, specializzata nell'arredamento, ha indotto imprese come Turi, Diesis, Composad, Arredo 3 e Aran a destinare una parte consistente della loro produzione a questo canale o a creare specifiche linee di prodotto. Il rischio principale è la dipendenza che viene a crearsi con pochi clienti ad alto fatturato, che potrebbe dare risultati negativi nel caso il cliente decida di non avvalersi più del prodotto o chiudesse il business.

Queste catene in Italia presentano usualmente un carattere generalista, che comprende tutti gli ambienti della casa. Vi sono però alcune eccezioni specializzate. Cucine Schmidt, una catena francese con produzione propria è presente in Italia con 6 negozi su 450 a livello mondiale.

Questo gruppo si concentra territorialmente soprattutto nel paese d'origine con oltre l'88% delle esposizioni in Francia. Un'altra catena francese, Ixina, è presente con 4 negozi su 75 a Bari, Roma, Vigevano e Modena con le marche Nobilia e Regina. Vi è poi un negozio a Merano (BZ) di una catena austriaca di 19 negozi, Olina. Per quanto riguarda la distribuzione delle catene mobiliere specializzate, la concentrazione è molto elevata con i primi tre gruppi che raccolgono il 65% del fatturato di questo canale. La leader del settore è sicuramente Ikea con 20 punti vendita e 4 in previsione (Arese, Cagliari, Perugia e Verona) raggiunge il 25% del fatturato del canale. La sua strategia ha iniziato a differenziarsi con l'apertura di negozi nei centri cittadini con metrature ridotte e sfruttando anche il canale dell'e-commerce, una strategia multicanale che permette un maggiore coinvolgimento del consumatore. Le altre due catene sono Mondo Convenienza e Mercatone Uno. La prima conta 36 punti vendita in 11 regioni, con un aumento del fatturato generale del 14% nel 2016 mentre la seconda si trova in una fase di ristrutturazione dovuta all'amministrazione straordinaria della società. La società nel 2016 sembra uscita dalla fase acuta della crisi con una crescita del 12,3% rispetto al 2015 e l'amministratore straordinario sta cercando un compratore unico o una vendita per gruppi di negozi.

Una ulteriore classificazione della distribuzione può essere fatta tramite la grandezza della superficie espositiva e la struttura organizzativa in cui è inserito il punto vendita. Si individuano quindi 4 tipologie di punti vendita⁴:

1. *Negozi di tipo tradizionale*: tipologia di punto vendita con superfici di vendita ridotte e limiti finanziari che non permettono alti investimenti in esposizione. L'offerta di prodotti non è profonda anche se la gamma trattata è usualmente ampia. La localizzazione prevalente è nei centri urbani. Questa tipologia di negozio sta affrontando, come abbiamo visto dai dati, un processo riorganizzativo molto forte. Hanno superfici massime di 400 mq.
2. *Centri di arredamento*: sono punti vendita che si sono specializzati in una nicchia di mercato e offrono prodotti di fascia medio-alta. Hanno una elevata propensione all'innovazione e proseguono una strategia di differenziazione. La superficie espositiva raramente supera i 600 mq. Si dividono in:
 - a. *Centri di arredo qualificati*: la loro offerta commerciale fa leva sul prestigio dei marchi di medio-alto livello offerti e sull'elevato servizio al cliente (servizi di trasporto e montaggio, servizi finanziari, consulenza e progettazione).
 - b. *Centri d'arredamento specializzati*: sono punti vendita che hanno il loro core business nella vendita dei mobili da cucina con un'offerta di fascia media o

⁴ Classificazione proposta nell'Annuario Seat, 1999

medio-alta. La specializzazione permette una approfondita conoscenza del prodotto e dei servizi inerenti.

3. *Imprese a succursale*: questa tipologia di punto vendita appartiene a una catena e fa riferimento a una struttura centrale che ne gestisce gli aspetti operativi e gestionali. Vi è una precisa scelta della localizzazione in strutture di medie dimensioni e un servizio standard. L'immagine aziendale viene resa unica attraverso un sistema espositivo e una definizione architettonica simile per i vari negozi e l'utilizzo di un marchio identificabile per assortimenti personalizzati e specializzati. Il vantaggio competitivo si esplica in economie di scala con una centrale di acquisto unica e maggiori risorse finanziarie ed economie di conoscenza con livelli di servizio e una formazione del personale di vendita. Questa tipologia si sta sviluppando solo recentemente con alleanze tra i negozi tradizionali in una fase di riorganizzazione (un esempio sono la catena By⁵).
4. *Grande distribuzione*: si sviluppa su superfici elevate posizionate in zone extraurbane o periferiche. La fascia di prodotti distribuita è medio-bassa con livelli di servizio minimo. La competitività si basa sul prezzo e su un sistema logistico centralizzato in cui la rotazione delle merci è il fattore primario. Vi è quindi una struttura centralizzata per la gestione dei magazzini e del trasporto come per gli acquisti. Il prodotto è altamente standardizzato.

In questo quadro in Italia hanno un ruolo ancora marginale i gruppi di acquisto. I gruppi di acquisto sono associazioni di rivenditori che centralizzano alcune funzioni per ridurre i costi e avere vantaggi competitivi. Usualmente si centralizzano oltre che funzioni di acquisto anche funzioni di marketing (immagine, pubblicità). Inoltre si scambiano competenze di tipo gestionale, di vendita e di servizio. Le difficoltà maggiori di espansione di questa tipologia sono dovute alle caratteristiche intrinseche della distribuzione dell'arredamento in Italia (*"la polverizzazione della struttura distributiva, la tipologia di prodotto ad alto valore unitario e differenziato, la minore consistenza delle economie di scala interne ed esterne, il comportamento di acquisto che non può essere ripetitivo/standardizzato, la necessità di riassortimenti saltuari, il grado di concentrazione dell'offerta che risulta frammentata e dispersa"*) come afferma Musso (2003, p.79).

La distribuzione dell'arredamento in Italia è evoluta verso un quadro competitivo basato sulla riorganizzazione delle imprese e della distribuzione commerciale in generale. *"Il modello che si sta prefigurando è quello reticolare fra produttori complementari e dettaglianti selezionati*

⁵ http://www.archiportale.com/news/2012/05/architettura/by-il-nuovo-negozio-boffi-living-e-porro_27585_3.html

con forte sviluppo in senso cooperativo delle relazioni interorganizzative, che rappresenta una modalità di organizzazione del canale di marketing alternativa al canale produttore-agente-dettagliante di tipo convenzionale, cioè con piena autonomia delle decisioni ai diversi stadi e conseguente alto potenziale di conflitto” (Musso, 2003, p. 80-81).

Questa tipologia di modello è iniziato a sorgente grazie allo sviluppo delle ICT che permettono un interscambio di informazioni in tempo reale e bidirezionale. L'integrazione del rivenditore e delle informazioni che possiede nella catena del valore diventa fondamentale in quanto le conoscenze che questo ha sul consumatore diventano essenziali al produttore per aumentare il grado di soddisfazione dello stesso e far collimare i bisogni del cliente con il prodotto dell'impresa. Questo percorso di integrazione non è semplice in quanto non tutte le imprese sia di produzione che i dettaglianti hanno i mezzi economici e di competenze per effettuare questo passaggio. Vi è quindi nell'attuale sistema distributivo una riorganizzazione molto forte con le imprese che sono riuscite o che stanno cogliendo questo cambiamento in crescita mentre le imprese che non hanno le capacità o possibilità di coglierlo che stanno diventando sempre più marginali e stanno addirittura uscendo dal mercato.

2.2 Il ruolo dell'agente nel settore arredamento

Una delle caratteristiche tipiche della distribuzione, nel mondo dell'arredamento in generale e in particolare nel mondo delle cucine, è la presenza di una figura lavorativa: l'agente di commercio. Come abbiamo potuto osservare, la maggioranza dei negozi in Italia sono di tipo tradizionale e indipendenti, con una superficie ridotta (fino a 300 mq) e scarse risorse finanziarie. Questa presenza capillare a livello territoriale con bassi volumi di acquisto e numericamente elevata necessita inevitabilmente di una presenza attiva e specializzata nel territorio, che il ruolo dell'agente mono o plurimandatario ricopre perfettamente. L'agente ricopre quindi una zona geograficamente limitata (usualmente a livello regionale o su più province) facendo da referente per l'impresa produttrice. Questo gli permette di divenire la figura centrale nel processo in quanto la conoscenza territoriale e la fungibilità sia dei produttori sia dei distributori dando all'agente un potere contrattuale molto forte. Le imprese produttrici d'altro canto hanno quindi un ruolo di coordinamento del proprio pacchetto di agenti cercando di mantenere viva l'attenzione per i propri articoli, anche grazie a promozioni o visite ai negozianti per presentare le novità e spiegare i prodotti. Se da una parte permette alle imprese di avere un rapporto continuativo e stabile con i propri clienti, la gestione degli agenti è anche un onere non trascurabile che assorbe la maggioranza delle risorse destinate al marketing e al canale promozionale e pubblicitario. Quest'ultimo si limita ai canali professionali specializzati come la stampa e le fiere di settore.

L'evoluzione del settore dell'arredamento ha portato anche a un'evoluzione del ruolo dell'agente che da mero vettore comunicativo (in entrambe le direzioni), si è trasformato in merchandiser e promoter dei prodotti e dei servizi dell'industria (Marelli, 1999). Anche se vi sono ancora resistenze, da parte soprattutto degli agenti stessi che basano la loro professionalità sulle loro capacità relazionali e non sulla conoscenza effettiva del prodotto e dei servizi che l'impresa per cui sono agenti offre. Diventa quindi rilevante l'aspetto della preparazione in un'offerta di prodotto complessa e varia data dalla modularità e dalla adattabilità dell'articolo d'arredamento. La tecnologia ha ormai assorbito le componenti più di routine, vengono quindi sviluppate competenze e conoscenze di consulenza e sostegno all'attività sia del produttore sia del distributore, rafforzando la componente di partnership che servono per identificare il miglior assortimento e i migliori servizi possibili al produttore e al distributore la massimizzazione della soddisfazione del cliente.

Vengono quindi individuate le competenze prioritarie che un agente del settore del mobile deve avere date le trasformazioni in atto (Musso, 2003).

Le competenze sono:

- Competenze specifiche sui prodotti e sui materiali con possibilità di consulenze ai distributori;
- Competenze specifiche sulla vendita e sul marketing, passando da un orientamento alla sola vendita ad un orientamento basato sulla consulenza e assistenza al cliente;
- Individuazione di obiettivi di medio-lungo periodo (life time value) che rispondono alle esigenze di partnership;
- Integrazione del singolo agente in una struttura commerciale, con scambio di informazioni e una visione di procedure più analitiche e metodiche.

Queste capacità vengono suddivise in tre categorie: di transazione, di relazione e di integrazione (Marelli, 1997). Le capacità di transazione afferiscono alla componente relazionale finalizzata alla transazione del prodotto, serve quindi una conoscenza approfondita del prodotto da un punto di vista tecnico, estetico e funzionale. È la capacità base di un buon agente. Le capacità di relazione invece si pongono su un piano superiore, stabilendo un rapporto che va oltre la mera relazione cliente-fornitore ma mettono in azione mezzi tecnologicamente più avanzati e conoscenze più aggiornate. Infine l'integrazione mette in pratica le capacità di relazione, aggiungendone la collaborazione e il coordinamento tra i vari attori del canale distributivo in chiave quindi non antagonista ma di partnership.

L'agente deve anche adattarsi alla tipologia di distributore e alle sue capacità possiamo quindi differenziare le imprese in tre tipologie in relazione al loro approccio alle attività di acquisto (Marelli, 1997):

- Imprese con orientamento al prodotto;
- Imprese con orientamento al marketing;
- Imprese con orientamento al servizio.

Le imprese con orientamento al prodotto sono imprese ormai marginali, che basano tutta la loro strategia unicamente sul prezzo di vendita e di acquisto. In questo caso è solo la scontistica offerta che determina il rapporto tra rivenditore e agente.

Le imprese con orientamento al marketing guardano oltre che al prezzo anche altre caratteristiche del prodotto, come la qualità e i servizi che il produttore offre. L'agente quindi avrà il ruolo di vendere non solo il prodotto ma tutta l'immagine aziendale.

Le imprese con orientamento al servizio sono le più evolute e c'è perfetta simmetria tra strategia del produttore e del distributore. Vi è quindi la necessità che, oltre al prodotto e all'immagine aziendale, l'agente offra tutta una serie di servizi creando una dipendenza virtuosa tra l'andamento del rivenditore e l'andamento del produttore.

2.3 Il canale distributivo dell'e-commerce

Con l'arrivo di internet e lo sviluppo dell'ICT (Information and Communication Technology) vi è stata una vera e propria rivoluzione, sia interna all'impresa, che ha utilizzato questi strumenti per aumentare la produttività in termini di operatività, costi, tempistiche e qualità sia esterna come strumenti di marketing e vendite. Proprio le vendite diventano un punto in cui internet ha un effetto dirompente, rivoluzionando la customer journey e il processo d'acquisto.

ESEMPIO DI CUSTOMER JOURNEY



Source: Gartner

Fonte: <https://www.slideshare.net/CCMGSA/journey-presentation-for-ccmg-event> ultima consultazione

12/1/2018

Nel settore dell'arredamento il processo d'acquisto è particolarmente problematico e il customer journey non è lineare, ma vi è un susseguirsi di interazioni fra il consumatore e i diversi soggetti presenti nel canale distributivo, in quanto il prodotto è modulare e il progetto personalizzato per ogni cliente. Vi sono quindi interazioni tra consumatore e produttore e consumatore e distributore, che rendono meno marcata la distinzione tra business to business e business to consumer, che tipicamente fa riferimento alle dinamiche di acquisto e di rapporto presenti (Mandelli, 1998). L'evoluzione avviene, quindi, verso due dinamiche diverse ma complementari. Un'evoluzione della distribuzione vera e propria con comunicazioni più efficaci ed efficienti verso i propri fornitori e distributori. Si modificano quindi i rapporti dell'intera filiera, soprattutto, vista la tipicità italiana di organizzarsi in distretti. Il cambiamento

più rilevante è quello dell'agente, come sopra analizzato, ma anche quello del dettagliante e del produttore sono destinati ad evolversi. L'altra dinamica è la sempre maggiore affermazione della marca/insegna. Il presidio di internet da parte del produttore diventa fondamentale e diventano prioritari, quindi, tutte le funzioni di marketing e di customer care che attraverso la rete di rivenditori e di agenti, dovranno essere quindi posizionate coerentemente col servizio offerto.

La riorganizzazione dei rapporti con la filiera, dovuti dalle nuove tecnologie, ha trasformato anche la supply chain tradizionale in un processo di integrazione e coordinamento con tutti gli attori coinvolti. La supply chain si trasforma in e-chain, offrendo maggiore efficienza e produttività. L'e-chain garantisce all'impresa e alla sua filiera uno scambio di informazioni immediato e simultaneo, facilitando le relazioni e le interazioni tra tutti gli attori coinvolti creando un vantaggio competitivo non indifferente.

La multicanalità è divenuta ormai un dato acquisito e le imprese si sono organizzate per essere presenti con diversi gradi e tipologie di offerta nei vari canali, sia tradizionali che digitali. Le imprese hanno sviluppato al loro interno o tramite professionisti esterni tutte quelle funzioni necessarie per avere una immagine coerente in tutti i canali. Il grado di presenza dipende da molti fattori tra cui la grandezza dell'impresa, la sua inclinazione alla tecnologia e all'innovazione e le competenze pregresse sviluppate in ambito tecnologico e di marketing.

Tipologie di intermediari presenti su Internet per il settore del mobile

	CARATTERISTICHE	OBIETTIVI
DISTRIBUTORI TRADIZ. SENZA VENDITA ON-LINE	Supporto informativo, promozionale e servizi aggiuntivi	Indirizzare i clienti ai punti vendita
DISTRIBUTORI TRADIZIONALI CON VENDITA ON-LINE	Vendita on-line con supporto logistico della rete distributiva tradizionale	Integrazione col canale tradizionale
DISTRIBUTORI ESCLUSIVAMENTE SU INTERNET	Vendite on-line	Sostituzione al canale tradizionale
GALLERIE VIRTUALI, INFOMEDIARI	Luoghi di aggregazione virtuali per favorire l'incontro fra produttori e/o distributori, da una parte, e consumatori dall'altra	Prevalentemente di comunicazione ai clienti finali
PORTALI VERTICALI DI CANALE	Accesso riservato a produttori e distributori per facilitare l'incontro e le trattative	Abbreviazione del canale, trasparenza informazioni, economie di efficienza

Fonte: Musso F. (2003), *Le relazioni con i mercati esteri delle imprese produttrici di mobili*

Le imprese sempre più si stanno spostando verso la vendita on-line come mezzo di integrazione al canale tradizionale. L'e-commerce in Italia è in rapida crescita, anche se, soffre di un gap consistente rispetto a paesi come gli Stati Uniti d'America e il Regno Unito. Si può notare però che la maggior parte delle vendite nell'e-commerce si concentra nel settore dei servizi, nel 2013 erano il 61% del totale. Il settore dell'arredamento è marginale con appena lo 0,4% del fatturato totale delle vendite online. Vi sono però ampie possibilità di crescita dovute, sia alla crescita del settore dell'e-commerce in generale, sia alle particolarità del settore arredamento con la crescita della vendita di prodotti che cresce di più rispetto alla vendita di servizi.

I dati del 2016 evidenziano una crescita del 10% rispetto al arrivando a toccare i 31,7 miliardi (Casaleggio Associati, 2017). Nel settore sono entrati, oltre ai retailer della grande distribuzione organizzata come Mondo Convenienza e Ikea, anche società di e-commerce già consolidate che hanno inserito anche prodotti di arredamento di design nel loro store on-line, come Yoox, puntando sul prodotto di design e commercializzando marchi, come Flos e Kartell. Altri operatori sono specializzati come Dalani, Made in Design e Made.com, che dopo aver riscontrato un grande successo negli altri paesi europei sono entrati anche nel mercato italiano. Da notare come vi è un'entrata successiva anche in caso l'impresa sia italiana, questo ritardo è dovuto a diversi fattori ma i principali sono (Musso, 2003):

- La forma distributiva già presente in Italia sviluppata intorno al punto vendita tradizionale e alla figura dell'agente che con lo sviluppo del commercio elettronico creerebbe un inevitabile conflitto;
- I modelli organizzativi imprenditoriali tipici del settore distrettuale che se hanno portato al successo del made in Italy attualmente sono in fase di riorganizzazione;
- La grandezza delle imprese e il frazionamento distrettuale del settore che creano una scarsa propensione alle sinergie e alla collaborazione;
- Le scarse conoscenze nel campo del marketing e del retailing delle imprese produttrici che impediscono di comprendere i trend in atto nel mercato e di conoscere i propri clienti impedendo di cogliere le opportunità date dalla rete;
- Le difficoltà date dalla distribuzione del prodotto e dalla logistica dell'arredamento che difficilmente si adattano ai tempi e alle esigenze dell'e-commerce.

Per ovviare a tutte queste difficoltà le imprese hanno riorganizzato da una parte la loro attività logistica e tutta la supply chain. Una riconfigurazione e razionalizzazione di tutti i flussi fisici e informativi che diventano centrali e creano uno dei più importanti fattori di vantaggio competitivo. Questa riorganizzazione deve tenere però conto di due temi importanti:

- Il “paradosso dell’e-commerce”, ovvero il duplice effetto di senso contrario sul ritorno del capitale investito causato rispettivamente dalla crescita del volume di affari e dall’aumento dei costi del processo logistico-distributivo (Gosso e Grando, 2001);
- La questione dell’”ultimo miglio”, ovvero la consegna del prodotto al cliente finale dallo snodo logistico fino al consumatore.

Dall’altra una strategia di differenziazione del prodotto tra i vari canali distribuitivi, così da non creare conflitti.

I vantaggi dell’e-commerce sono la generazione di valore sia a livello di fatturato sia a livello di fattori intangibili, con un ampliamento del mercato (vantaggio territoriale), in quanto vi è la possibilità di raggiungere consumatori che con i canali tradizionali era impossibile raggiungere. Inoltre l’e-commerce è aperto 24 ore su 24, 7 giorni su 7, incrementando notevolmente la possibilità di vendita del prodotto (vantaggio temporale). Vi sono poi una maggiore brand awareness e contatto diretto con il cliente finale che, grazie a un CRM-Customer Relationship Management possono aumentare la soddisfazione del consumatore, fornire un customer care di qualità più elevata e creare o customizzare i prodotti in maniera da venire incontro in modo migliore ai gusti del consumatore.

E-commerce nell’arredamento Made in Italy: SWOT analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento vendite da clienti esistenti e potenziali • Vantaggio territoriale • Vantaggio temporale • Vendita tramite <i>dropshipping</i> • Riduzione costi di marketing • Riduzione costi della catena di distribuzione • Potenziamento della <i>brand awareness</i> • Comunicazioni di marketing più rapide • Personalizzazione dei prodotti e gestione della <i>supply chain</i> di tipo “pull” • Contatto diretto con i clienti e sviluppo della <i>CMR</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nel quantificare in anticipo i costi per l’avviamento e gestione • Necessità di una gestione della logistica più automatizzata • Rischi strategici e pratici • Difficoltà nel quantificare economicamente alcuni benefici dell’e-commerce • Inefficienza del tradizionale sistema logistico • Potenziali conflitti e sovrapposizioni fra i canali distribuitivi preesistenti • Resistenza del consumatore ad abbandonare il tradizionale punto vendita
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Crescita della domanda di mobili nei mercati emergenti • Sviluppo e diffusione delle <i>ITC</i> • Sinergie interaziendali e integrazione delle fasi critiche della catene del valore • Ampliamento degli strumenti <i>web-based</i> sia per la comunicazione che per la vendita • Esponenziale crescita dei fruitori di Internet e degli acquirenti on-line • La multicanalità e la digitalizzazione del retail • Organizzazione rapida e a basso costo dei flussi informativi provenienti da fonti eterogenee • Diffusione del passaparola digitale e del <i>Worth of Mouth Marketing</i> • L’introduzione e diffusione della stampa tridimensionale o <i>Three Dimensional Printing 3DP</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di aumentare la larghezza della banda delle telecomunicazioni (soprattutto per il <i>mobile commerce</i>) • Software in continua evoluzione • Presenza del <i>digital divide</i> • Rischi per la sicurezza (transazioni, privacy, trasferimento dati sensibili) • Diffusione del fenomeno dello <i>showrooming</i> • Evoluzione dei comportamenti di consumo • Andamento sfavorevole della domanda interna e stagnazione dell’economia internazionale • Difficoltà di ottenere finanziamenti a causa dei numerosi fallimenti di esperienze online

Fonte: De Luca P., Pegan G., Fazio M. (2015) *Innovazioni di canale nell’arredamento made In Italy*

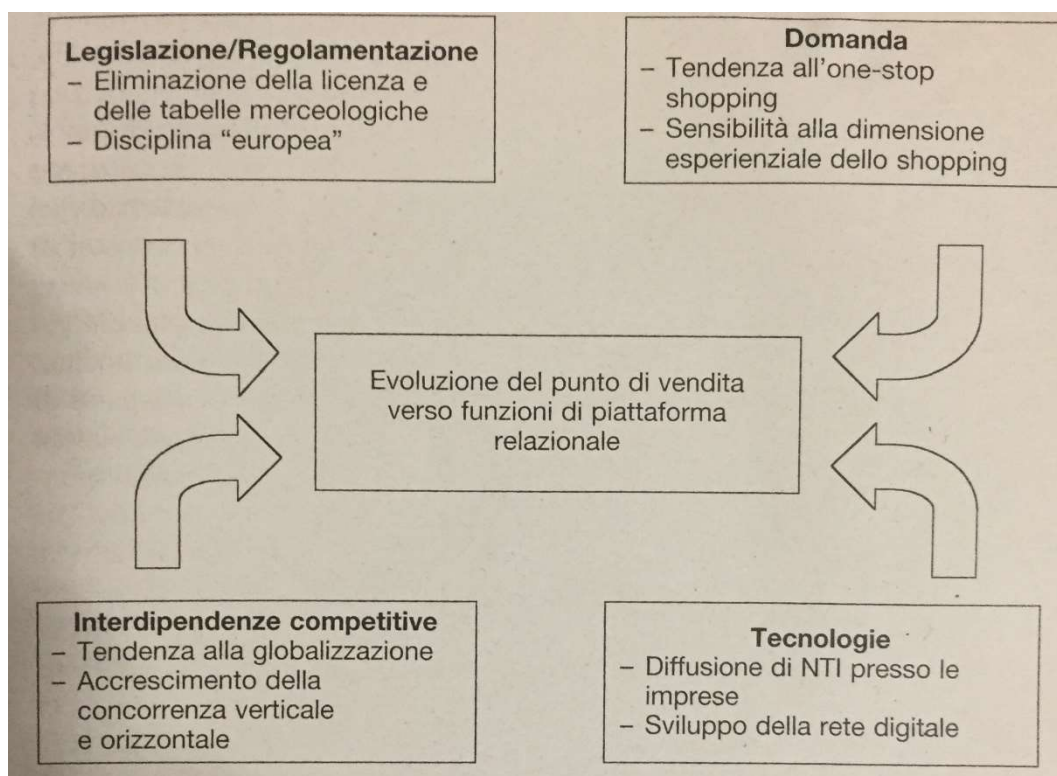
I punti di forza trovano ancora più valore se confrontati proprio con i punti di debolezza del settore arredamento del made in Italy: il marketing e la distribuzione commerciale.

Le difficoltà di creare un e-commerce, senza averne le conoscenze e le competenze necessarie, rende l'apertura di questo canale difficoltosa soprattutto visti i pesanti investimenti in tecnologia e di aggiornamento della supply chain. L'incertezza nel quantificare alcune tipologie di benefici, soprattutto quelli intangibili, e l'evasione degli ordini in prospettiva business to consumer, rispetto a una prospettiva business to business, rendono ancora più costosa l'apertura di questo canale distributivo. L'espansione però di questo canale a ritmi vertiginosi con aumenti a doppia cifra, grazie a una corretta pianificazione, potrebbe creare un vantaggio competitivo e un aumento del fatturato notevole.

L'e-commerce, come nuovo canale distributivo, e tutto il mondo digitale si presentano come un grande opportunità per le imprese dell'arredamento made in Italy, dove rappresentano ancora solo lo 0,5% del totale del fatturato, anche se vi è una previsione di crescita del 24% per l'anno 2017 (Casaleggio Associati, 2017).

Capitolo 3 – L’evoluzione del negozio d’arredamento

Il punto vendita negli ultimi decenni si è trasformato in maniera consistente, il cambiamento è stato per lo più dovuto ai cambiamenti economici avvenuti nell’ultimo periodo. L’industria e il commercio operano in un’economia reticolare, dove, le relazioni e le collaborazioni creano un valore aggiunto e un vantaggio competitivo. L’abilità di mantenere o creare nuove relazioni determinano il successo delle imprese. Proprio il punto vendita diventa il centro di questa nuova economia reticolare. Questo da lungo di incontro tra offerta e domanda diventa una “piattaforma relazionale” (Castaldo e Mauri, 2005).



Fonte: Castaldo S., e Mauri Chiara, a cura di, (2005). *Store management. Il punto vendita come luogo di customer experience*

Le quattro cause principali di trasformazione del punto vendita sono (Castaldo e Mauri, 2005):

- **Legislazione/Regolamentazione:** il D.Lgs. n° 114/98 ha dato avvio a una liberalizzazione eliminando i limiti delle cosiddette tabelle merceologiche e delle licenze. Il negozio perde il vantaggio competitivo di avere una concorrenza limitata e prevedibile, deve, quindi, concorrere in un mercato libero e creare valore attraverso la soddisfazione e la fiducia del cliente nel tempo.
- **Domanda:** il consumatore si è evoluto nel tempo. La riduzione del tempo libero e la volontà di spendere questo tempo libero in maniera piacevole hanno determinato due

tendenze. Lo shopping definitivo creativo, che determina una creazione di una relazione tra consumatore e punto vendita attingendo a un valore esperienziale per il processo d'acquisto. Il punto vendita diventa fonte, oltre che di possibilità di acquisto, anche di divertimento e intrattenimento. L'altra tendenza, dovuta a una ricerca di maggiore efficienza negli spostamenti e riduzione del tempo impiegato in questi, è l'inclinazione dei consumatori alla formula del *one-stop shopping*. Il one-stop shopping crea una aggregazione di punti vendita che può essere spontanea con le vie dello shopping o pianificata come i grandi centri commerciali.

- Interdipendenze competitive: l'ampliamento dei mercati con una dimensione globale della distribuzione ha messo una pressione competitiva ulteriore al mercato. Con l'entrata di soggetti europei ed internazionali la competizione non è più ristretta al territorio di un singolo Stato, ma, si producono effetti ben maggiori. Ulteriori effetti si hanno con l'evoluzione delle tecnologie, che avvicinano settori una volta totalmente separati e portando imprese a concorrere tra loro partendo da settori diversi. Le pressioni competitive, oltre che in una traiettoria orizzontale come abbiamo appena visto, si sviluppano anche verticalmente, per la ripartizione del margine e delle funzioni distributive, ma anche per lo sviluppo di private label da parte delle imprese commerciali più avanzate, che vanno a creare una cooptation di tipo orizzontale con le imprese produttrici.
- Tecnologie: l'ingresso dell'ICT (Information and Communications Technology) ha rivoluzionato molti processi di distribuzione e creato nuovi canali sia di informazione che distributivi. Si ridisegnano i rapporti tra cliente e impresa industriale, ma anche tra negozio e consumatore, creando un rapporto fiduciario ed estendendo al virtuale la proposta di valore che l'impresa offre.

L'ambiente competitivo diventa ancora più difficile e il rapporto con la clientela diventa centrale ma questa tensione porta all'innovazione del punto vendita su tre livelli (Borghini, 2005):

1. Estensione dei bisogni soddisfatti sul piano delle complementarità funzionali e valoriali
2. Arricchimento della componente immateriale (di servizio) dell'offerta
3. Tendenza a rinforzare l'orientamento allo shopping esperienziale

La soddisfazione di bisogni più articolati e complessi, tramite la complementarità del processo di acquisto e di consumo, insieme alla tendenza di offrire insieme al prodotto tutti i servizi

accessori rendono l'impresa commerciale più adatta alla soddisfazione di grappoli di bisogni sempre più estesi. Il processo d'acquisto, inoltre, si trasforma da attività negativa in cui si sopportano costi di tempo e di risorse economiche a un processo piacevole caricato di valori e significati esperienziali, in cui il cliente vive un'esperienza nel punto vendita ed è intrattenuto durante la visita allo stesso.

3.1 Il punto vendita dell'arredamento

I profondi cambiamenti che hanno investito il settore della distribuzione hanno avuto effetti anche nel settore dell'arredamento. Il quadro competitivo del settore del legno-arredo è stato totalmente ridisegnato dalla crisi economica e dai cambiamenti in atto nella società. Il punto vendita tradizionale sta scomparendo e al suo posto sta nascendo una nuova tipologia di punto vendita.

Il negozio d'arredamento tradizionale si presentava come una esposizione di mobili, in cui, la componente principale era il prezzo del prodotto riducendo a questo solo fattore tutta la capacità attrattiva. Si escludono quindi importanti fattori come l'esperienzialità, la personalizzazione dell'offerta e le nuove modalità in cui le persone vivono la casa. Per superare questa fase di crisi il punto vendita deve introdurre nuove funzioni, ampliando e rendendo più efficienti le vecchie.

Queste nuove funzioni devono essere capaci di (Marelli, 2009):

- Produrre vantaggi alla clientela
- Migliorare l'efficienza gestionale
- Generare una differenziazione

Per produrre vantaggi alla clientela bisogna come prima fattore comprenderne i bisogni, successivamente creare servizi/prodotti che soddisfino questi bisogni e far divenire tutto questo una esperienza d'acquisto. La trasformazione del punto vendita da uno spazio meramente espositivo a un spazio relazionale può avvenire suddividendolo in zone tematiche in cui il cliente può osservarne i particolari, vederne le affinità, avere il pretesto di parlare sia dei mobili sia dei propri desideri e infine compiere delle scelte. Il centro deve essere il cliente, con i suoi gusti, le sue esigenze e le sue risorse, e mediando questo con i prodotti industriali disponibili tenendo presente la complessità di un acquisto di lunga durata e l'impegno che il prodotto di arredamento ha nelle scelte del consumatore.

Una ricerca qualitativa condotta da Centro Studi Cosmit e Federlegno Arredo (2011a)⁶ ha individuato le principali tendenze del consumatore tramite otto focus group svolti in quattro città (Milano, Padova, Lecce e Roma). Sono stati intervistati uomini e donne responsabili in

⁶ Il campione è costituito da 2.500 italiani tra i 24-68 anni responsabili delle scelte di arredamento della famiglia ed è rappresentativo del corrispondente universo (27.893.100 individui) in relazione a tutti i parametri sociodemografici. Per "responsabile delle scelte di arredamento della famiglia" si intende il componente della famiglia che si occupa della scelta e dell'acquisto e dell'acquisto di mobili e di oggetti d'arredo. Le interviste sono state effettuate da Gfk Eurisko tra il 30 aprile e il 10 maggio 2010.

prima persona per gli acquisti di mobili ed arredamento della famiglia con profili di due tipologie: *mainstream* (profilo medio con abitudini e stili di arredamento tradizionale) e *trendsetter* (profilo più evoluto con stili di arredamento e di vita aggiornati e orientati all'esplorazione del nuovo, buona capacità di spesa).

Le tendenze espresse sono state:

- Il punto vendita deve suggerire idee;
- Il punto vendita deve essere chiaramente posizionato;
- Il punto vendita deve essere attraente, esteticamente bello e piacevole da visitare;
- Il punto vendita deve offrire servizi in grado di semplificare il processo di acquisto, l'acquisto stesso e la fase di post-vendita;
- Il punto vendita deve essere affidabile sia per quanto riguarda i prezzi sia per quanto riguarda la qualità.

Queste indicazioni da parte dei consumatori puntano nella direzione di un punto vendita che crea una relazione con il cliente offrendo un percorso orientato all'esperienzialità e in grado di attivare sensazioni ed emozioni all'interno del negozio stesso.⁷ Parte importante sono i servizi accessori oltre che il prodotto fisico vero e proprio soprattutto quelli che semplificano la vita al cliente stesso che siano essi di tipo finanziario (acquisto a rate), di progettazione o post-vendita. Infine il consumatore vuole chiarezza e affidabilità. Chiarezza nel posizionamento in quanto non vuole perdere tempo in un processo di acquisto già lungo con prodotti non adatti alle sue esigenze o alle sue disponibilità economiche. Per l'affidabilità, il consumatore intende una fiducia a tutto tondo rispetto al venditore in quanto delega a questo funzioni e conoscenze che non possiede.

La conoscenza dei materiali ad esempio, essenziale per la scelta di alcune tipologie di arredamento come la cucina o scelte di tipo progettistico per venire incontro ad esempio a difetti dell'abitazione stessa come i muri fuori squadra. Questa fiducia viene risposta anche nei riguardi del prezzo, a cui il consumatore è diventato molto sensibile in quanto la crisi economica ha ridotto le disponibilità finanziarie delle famiglie. Nota importante: non viene nominata la marca che passa in secondo piano e denota una poca fedeltà dei consumatori rispetto a tutte le altre variabili osservate.

⁷ <https://marketingtechnology.it/negozi-senziente-fidelizzazione/>

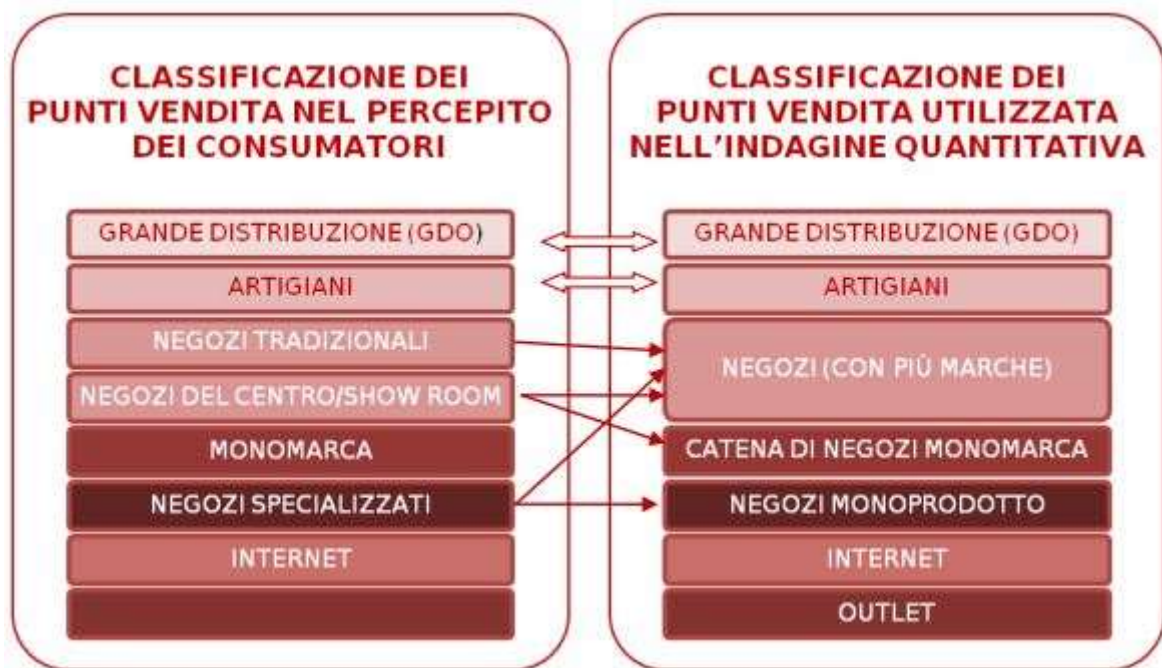
Per quanto riguarda il rivenditore nella stessa ricerca viene chiesto quali sono i principali problemi del punto vendita. L'elenco è il seguente:

- I consumatori sempre più infedeli e low budget;
- La debolezza delle marche;
- L'illusione di internet;
- La richiesta pressante di sconti;
- La scarsa cultura del prodotto.

Vediamo come l'altra faccia della stessa medaglia delle tendenze del consumatore in quanto viene messa in evidenza la debolezza delle marche e la grande importanza della variabile prezzo. Il rivenditore però deve analizzare queste problematiche e cercare di risolvere. L'illusione di internet deve diventare da un problema a un'opportunità attraverso una strategia digitale studiata in cui la presenza del punto vendita, oltre che fisica, si espande anche nella rete. Il mondo digitale deve essere una porta per informare il consumatore e creare una relazione prima che questi varchi la porta del negozio. Anche per quanto riguarda la scarsa cultura del prodotto, il rivenditore deve portare avanti una attività di educazione e di insegnamento al consumatore per permettere a quest'ultimo di avere una conoscenza più approfondita e consapevole. Il rivenditore così guadagnerà la fiducia, una delle tendenze espresse dal consumatore, e inizierà un percorso che potrebbe essere l'inizio di un processo d'acquisto.⁸

Le tipologie di punti vendita sono numerose ma abbiamo potuto constatare che non vi è sempre perfetta corrispondenza tra l'effettiva classificazione usata nelle indagini statistiche e la classificazione percepita dai consumatori. Confrontiamo queste due tipologie di classificazione per capire le differenze e che percezione ha il punto vendita nella mente del consumatore.

⁸ <http://www.datamanager.it/2017/01/evoluzione-dei-punti-vendita-negozi-del-futuro-saranno-piu-digitali-coinvolgenti/>



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Case da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

La prima classificazione è emersa nei focus group e sono tipologie di punto vendita che si sono manifestate naturalmente e vengono percepite dai consumatori. La seconda classificazione è stata somministrata in questionari e quindi è stata stilata preventivamente. I consumatori quindi hanno avuto la possibilità solo di segnalare una delle opzioni presenti.

La grande distribuzione e gli artigiani presentano una quasi perfetta corrispondenza nel percepito dei consumatori con la classificazione data. Vi sono maggior differenze tra i negozi. La più grande è percepita come i Negozi del Centro/Showroom. Questa tipologia di punto vendita viene percepita come una categoria ben definita con caratteristiche ben precise. Il negozio del centro viene visto in antitesi con la grande distribuzione e quindi presenta una qualità superiore, marche di alta gamma e prezzi alti o molto elevati. Questi negozi afferiscono ai negozi (con più marche) o alle catene di negozi monomarca indicati nella seconda classificazione. I consumatori vedono quindi come distintive per il negozio d'arredamento: la presenza di una o più marche e la specializzazione per prodotto o per ambiente.

La classificazione ci permette di individuare sei tipologie di punto vendita nell'arredamento. Si è escluso internet in quanto viene visto dai consumatori ancora solo come mero mezzo informativo e non come un canale di acquisto.

GDO – Grande distribuzione organizzata

Questa tipologia di punto vendita si presenta di dimensioni considerevoli inserita in grandi gruppi (di cui alcune multinazionali del settore). Gli esercizi commerciali sono distribuiti in tutto il territorio nazionale usualmente in ambiente extraurbano vicino a grandi arterie stradali. L'assortimento spazia nelle aree della casa in cui si investe meno (studio, zona hobby, taverna) fino ad arrivare alle cucine e alle camere da letto. Il consumatore si aspetta di trovare arredamento o complementi di arredo a prezzi bassi e con un ciclo di vita breve. Usualmente vi è una forte fungibilità dei vari punti vendita di questo tipo, l'eccezione è Ikea che si è creata un'immagine diversificata e unica.

Artigiani

Gli artigiani sono piccole realtà molto specializzate in determinate aree di prodotto. L'attività artigianale è di sicura elevata qualità e permette al consumatore una elevata personalizzazione, altresì le tempistiche di consegna sono incerte e lunghe e il prezzo è quasi sempre elevato.

Show-room/Negozi del Centro

Gli show-room sono esposizioni di arredamento allestite e curate nei dettagli per presentare nel modo migliore possibile le soluzioni d'arredo proposte dall'impresa. Servono per avvolgere il cliente in un'atmosfera atta a creare una esperienza d'acquisto totalmente immersiva. Lo show-room è usato per accogliere e presentare ai clienti il prodotto oppure per l'organizzazione di eventi come la presentazione di nuove collezioni. Usualmente viene usato come flaship store⁹ ma nella percezione del consumatore può anche essere multimarca. La tipologia di consumatore che lo frequenta è evoluta con un orientamento alla sperimentazione e al nuovo con una buona capacità di spesa in quanto questa tipologia di punto vendita è di alta gamma con prezzi elevati, prodotti di design costruiti in materiali innovativi e con una cura eccellente cura dei dettagli. Il punto vendita è fortemente orientato al cliente cercando di dare un'esperienza unica e un ventaglio di servizi il più ampio e dedicato possibile.

Negozio Multimarca

I punti vendita multimarca hanno un'ampia offerta di prodotti che facilita il confronto e la scelta dell'arredamento. Hanno una dimensione medio-piccola. La possibilità di segmentare i clienti permette al punto vendita di aver un buon turnover anche nei prodotti di nicchia o a grosso

⁹ Punto vendita dalle caratteristiche innovative (struttura architettonica e design di avanguardia, ampia superficie espositiva, assortimento completo dei prodotti), al quale è affidato il compito di rappresentare e promuovere l'evoluzione dell'immagine e della politica commerciale di una impresa.

rischio di invenduto. Usualmente grazie una conoscenza delle tendenze, a un servizio buono dovuto a un personale specializzato e capace e a una ubicazione strategica rappresentano la tipologia di negozio preferita in generale dai consumatori per l'acquisto dell'arredamento complessivo.

Negozio Monomarca e Catene di Negozi Monomarca

Questa tipologia di punto vendita è apprezzata dal consumatore per prodotti specifici. Il caso più noto sono i mobili da cucina che grazie alla loro specializzazione di negozio riescono a dare al consumatore un'ampia varietà di scelta e un ampio ventaglio di servizi. La percezione del consumatore riguardante i monomarca è un negozio specializzato in cui si entra con un'idea precisa alla ricerca di articoli al dettaglio.

Negozi Monoprodotto

Questi negozi mirando a un prodotto specifico forniscono competenze particolari e una profondità d'offerta molto grande. L'esempio tipico sono i rivenditori di bagni in cui le conoscenze di idraulica associate al design e alla progettazione riescono a fare la differenza nel sistema competitivo.

3.2 Il processo d'acquisto nel settore Arredamento

Il processo d'acquisto nel settore arredamento è un percorso complesso e articolato che si può suddividere in fasi.

Da una ricerca da Centro Studi Cosmit e Federlegno Arredo (2011) possiamo suddividere queste fasi in:

- 1) ORIENTAMENTO E INFORMAZIONE
- 2) LA SCELTA DEL PUNTO VENDITA
- 3) DECISIONE D'ACQUISTO
- 4) IL POST VENDITA

Le fasi si svolgono in ordine cronologico dal momento dell'insorgere del bisogno di rinnovo parziale o totale dell'arredamento e delle motivazioni dietro questo bisogno fino alla fase di post.

I principali fattori di cambiamento che spingono all'acquisto dell'arredamento sono di due tipologie: strutturali e non strutturali. Bisogna però notare che dall'indagine il consumatore italiano è molto restio al cambiamento con solo il 31,1% di persone interessate a cambiare/rinnovare spesso l'arredamento.

I fattori strutturali sono:

- L'andare a vivere da soli;
- Il matrimonio;
- La nascita di bambini;
- La ristrutturazione dell'abitazione;
- La separazione/il divorzio;
- L'acquisto seconda casa;
- Quando i figli lasciano la casa parentale.

Questi fattori sono grandi cambiamenti nella vita del consumatore e usualmente portano a cambiamenti profondi nell'arredamento della casa con un rinnovo totale dell'ambiente e dell'arredamento.

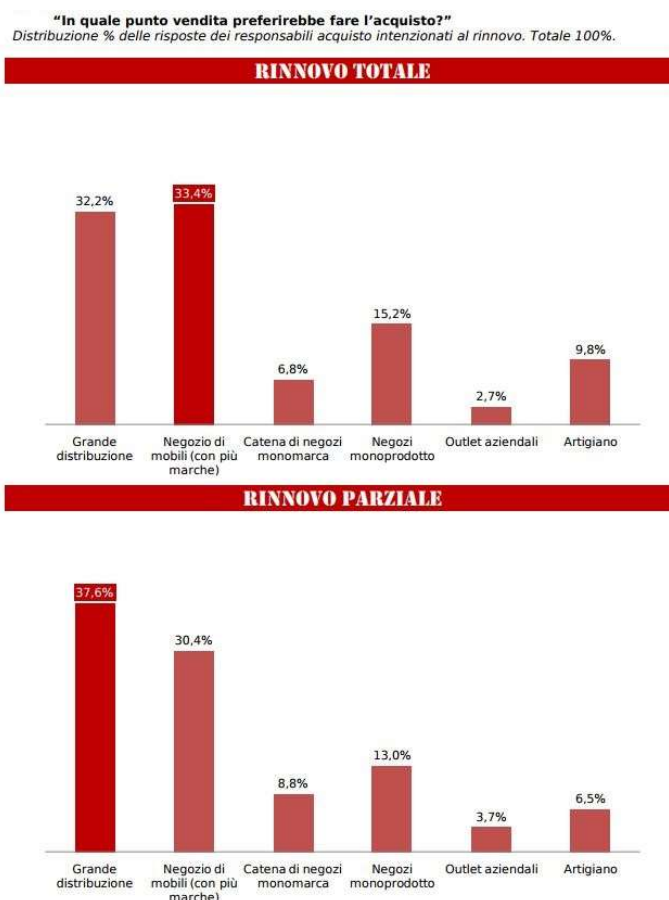
I cambiamenti non strutturali sono cambiamenti nei gusti e nelle preferenze delle persone, non così importanti ma che portano a cambiamenti circoscritti a uno o più aspetti dell'arredamento

della casa come il design, l'estetica o la funzionalità dell'ambiente dell'abitazione che si vuole rinnovare.

I fattori non strutturali sono:

- L'usura dei mobili;
- La moda;
- Le nuove sensibilità (es. l'ecologia e la difesa della natura);
- La tecnologia;
- Il piacere;
- La voglia di cambiamento/rigenerazione;
- L'influenza della comunicazione/marketing.

Tutti questi fattori fanno propendere il consumatore verso un rinnovo totale o un rinnovo parziale. Queste due tipologie di rinnovo fanno già prediligere una tipologia di punto vendita rispetto a un altro in quanto, come abbiamo visto, nelle aspettative dei consumatori i vari negozi svolgono funzioni diverse e soddisfano bisogni diversi.



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Casa da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

Come vediamo dall'indagine se si tratta di rinnovo totale le preferenze si concentrano nei negozi tradizionali che raggiungono il 55,4% delle preferenze alla grande distribuzione che si ferma al 32,2%. Hanno anche una buona quota di preferenze gli artigiani, in quanto vengono percepiti come qualitativamente elevati e con la possibilità di una alta personalizzazione del progetto che in un rinnovo totale è una possibilità molto gradita.

Per quanto riguarda il rinnovo parziale le preferenze dei consumatori si orientano sulla grande distribuzione organizzata in quanto vedono il prezzo come elemento principale e questa tipologia di punto vendita si adatta perfettamente a queste esigenze. Al secondo posto vi sono i negozi di mobili in quanto di fascia di prezzo più elevata anche se permettono una durata del prodotto più elevata in quanto qualitativamente migliori. Crollano, riducendosi di un terzo, gli artigiani in quanto visti come troppo onerosi.

3.2.1 Orientamento e informazione

Il consumatore come primo passo nel processo d'acquisto, soprattutto per un prodotto complesso come quello dell'arredamento, ricerca indicazioni attraverso i canali informativi a sua disposizione. La ricerca di informazioni è multicanale e si usano più mezzi per avere il quadro più completo possibile.



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Casa da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

Il canale maggiormente usato per reperire informazioni è ancora la visita diretta al punto vendita di mobili. Questa opzione è utilizzata dalla maggioranza dei consumatori. Vi è però una differenza se per alcuni il rapporto fiduciario con il mobiliere è uno degli attributi distintivi per reperire informazioni, per altri invece è l'utilizzo dei sensi la caratteristica principale. La visita allo show-room permette di vedere e toccare con mano la qualità, l'estetica e la robustezza dei mobili caratteristiche chiavi per questa tipologia di prodotto. La visita alle esposizioni di mobili o direttamente dal mobiliere di fiducia o alle fiere di settore svolgono un ruolo primario per l'orientamento del consumatore. Una parte informativa importante, in crescita anno dopo anno, sono i canali digitali come i siti web e le pagine social dei produttori ma anche forum e siti a tema design ed arredamento.

Una delle fonti di consulenza più importanti al di fuori dei canali informativi è la famiglia. Per oltre il 60% degli intervistati la decisione va condivisa con il gruppo familiare d'appartenenza che vengono prima degli esperti del settore. Le motivazioni sono semplici: l'unità familiare vivrà insieme nell'abitazione e questa dovrà piacere a tutti. Una condivisione di intenti, soprattutto nei luoghi principali quali cucina e soggiorno, è la condotta giusta per avere un ambiente sereno e felice in famiglia.

3.2.2 La scelta del punto vendita

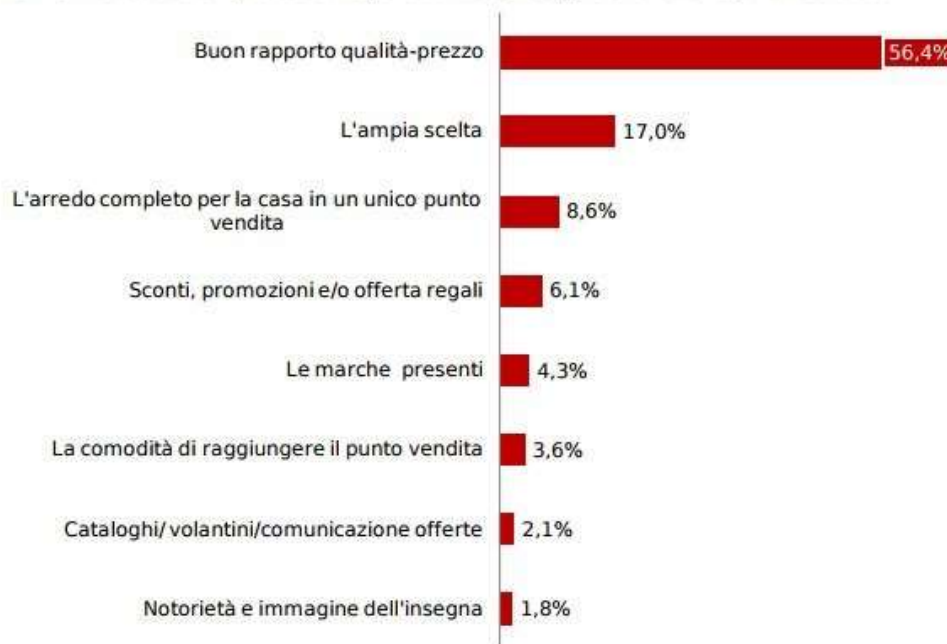
Nella scelta del punto vendita il consumatore valuta molte opzioni in quanto questa decisione influenzerà tutti gli step successivi del processo d'acquisto. I fattori principali che emergono sono il buon rapporto qualità-prezzo e l'ampia scelta. Il consumatore vuole varietà di scelta ed è alla ricerca di prodotti di qualità. Altri fattori importanti sono l'ampiezza dell'assortimento e la presenza di sconti o promozioni nel punto vendita.

Questo insieme di fattori mostra i principali fattori a cui il consumatore medio è sensibile. I fattori sono:

- La qualità del prodotto
- Il prezzo del prodotto
- L'ampiezza dell'assortimento

Tutti questi fattori sono legati ad avere la maggior possibilità di scelta possibile dato un budget ristretto ma che punta alla durata del prodotto che deve avere caratteristiche ben precise.

IL FATTORE PIÙ IMPORTANTE DI SCELTA DEL PUNTO VENDITA - "Quale tra questi elementi è in assoluto il più importante per Lei nella scelta del punto vendita?"
Distribuzione % delle risposte dei responsabili acquisto (preferenza unica). Totale 100%.



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Case da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

D'altra parte vi sono fattori meno importanti come le marche e la notorietà dell'insegna che fanno capire come queste non diano un valore aggiunto al punto vendita per la maggioranza dei consumatori. Fattori di comunicazione e di pubblicità hanno lo stesso poca influenza in quanto le preferenze del consumatore guardano il rapporto tra il prezzo e la qualità e non soltanto il prezzo fino a sé stesso.

La componente logistica assume un peso relativamente rilevante in quanto il 3,6% degli intervistati la mette come fattore più importante. La vicinanza del punto vendita, la possibilità di parcheggio e la facilità di raggiungimento sono fattori da non sottovalutare.

Queste indicazioni cambiano all'aumentare del reddito con il rapporto qualità-prezzo che scende di 6 punti percentuale mentre aumenta l'importanza dell'assortimento, con un incremento di 4 punti percentuali per le fasce di reddito alte. Inoltre vi sono variazioni rispetto allo stile di arredamento dettato dalle preferenze del consumatore anche se rimangono primi: il rapporto qualità/prezzo e l'ampia scelta. Nello stile di design, per esempio, l'importanza del rapporto qualità/prezzo cala notevolmente e salgono l'ampiezza dell'assortimento e la scelta della marca come elementi distintivi.

3.2.3 La decisione d'acquisto

Le vie che portano all'acquisto sono sterminate quanti i customer journey che il consumatore può aver intrapreso. Tutti gli atteggiamenti del consumatore e le sue preferenze creano un percorso pressoché unico che varia da persona a persona. Per decidere l'acquisto dell'arredamento il consumatore medio segue questi criteri: la qualità del prodotto (scelto dal 48,0% del campione), il prezzo (23,7% del campione) e l'estetica/il design (11,9%). Questi sono i criteri principali che rappresentano dal principio i punti più sensibili del consumatore e si consolidano proprio nella decisione d'acquisto superando l'80% del campione. Il restante è suddiviso tra il consiglio di una persona fidata (5,4%), la reputazione e l'affidabilità del punto vendita (4,8%), l'alto contenuto tecnologico (2,0%), la reputazione della marca (1,8%), l'innovazione (1,3%) e la firma del designer (1,2%). Da notare il perseverare della debolezza delle marche che rimangono marginali nella scelta del consumatore. La fiducia e la reputazione di persone o del punto vendita stesso invece contano abbastanza con oltre il 10% delle persone che lo reputa il criterio decisivo per l'acquisto.

Questo fa capire quanto sia importante il customer relationship management e la fidelizzazione del cliente. Negli ultimi anni la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo è diventata fondamentale nel settore dell'arredamento sia da parte del rivenditore verso il consumatore sia da parte del produttore rispetto al rivenditore stesso.

Questa classifica varia a seconda del reddito, fattore decisivo quando vi sono spese da fare. La divisione in 5 fasce da reddito molto basso fino a reddito molto alto permette una segmentazione della tipologia di consumatore più approfondita, fornendo le differenze nei fattori decisionali dell'acquisto.

“Quale aspetto/criterio è in assoluto il più importante per lei per decidere l’acquisto di mobili/pezzi di arredamento?”
 Distribuzione % delle risposte dei responsabili acquisto per reddito (primi tre per rilevanza)



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Case da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

L’indagine mette in evidenza le tre variabili principali che influenzano la decisione d’acquisto dei prodotti di arredamento. Vediamo come nei redditi molto bassi l’importanza del prezzo è il fattore principale con il 40,3% delle scelte seguono la qualità del prodotto con il 26,8% e il consiglio di una persona di fiducia con il 11,8%. La sensibilità al prezzo scende al salire del reddito raggiungendo il suo minimo nella fascia molto alta di reddito. Nella fascia bassa già la qualità del prodotto diventa il primo fattore di scelta con oltre la metà dei rispondenti che la indicano come fattore decisivo per l’acquisto di mobili. Seguono il prezzo e l’estetica/il design del mobile. Il design del mobile crescerà sempre di più come importanza al crescere del reddito vista la maggior attenzione alla moda e all’innovazione che queste categorie di soggetti hanno. Nei redditi molto alti il prezzo diventa il terzo fattore con il 14,6% e i primi due fattori sono la qualità dei prodotti (46,7%) e l’estetica/il design del prodotto (20,5%).

Questo processo di analisi ci porta ad individuare il fattore principale è il rapporto qualità/prezzo che tuttavia è distorto in quanto nel valore percepito non vengono evidenziati qualità come l’innovazione, l’originalità e tutta la ricerca e lo sviluppo del prodotto che sono stati fatti. L’informazione al consumatore durante il processo d’acquisto dovrebbe quindi puntare a mettere in luce tutte queste caratteristiche differenzianti del prodotto. Un esempio possono essere i servizi pre/post vendita o le caratteristiche materiali e innovative del prodotto stesso che permettono al consumatore una scelta più consapevole e al produttore/rivenditore di migliorare i processi produttivi e distributivi aumentando la soddisfazione finale del cliente.

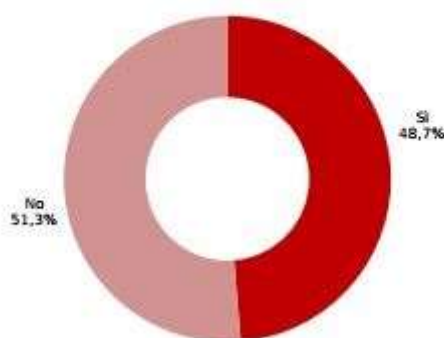
3.2.4 Il post vendita

Il post vendita è diventato un elemento cruciale nella soddisfazione del cliente. Per questo i punti vendita negli ultimi anni hanno puntato ad aumentare la quantità e la qualità di questi servizi sforzandosi di creare un servizio post vendita efficiente ed efficace che contenesse i costi e desse la massima soddisfazione al cliente finale.

La qualità dei servizi di montaggio e di assistenza post vendita è vista come un punto cruciale nell'influenzare l'acquisto del prodotto di arredamento. Questo servizio deve essere professionale e qualificato per dare un ritorno positivo in quanto, oltre al servizio stesso, anche la sua esecuzione nelle tempistiche indicate e senza che vi siano problemi vengono tenuti come standard per la soddisfazione del consumatore.

Si è analizzato quanto due fattori del servizio post vendita influenzino la scelta del consumatore finale. I fattori analizzati sono la qualità del servizio dei servizi di montaggio e se a fronte di un aumento del prezzo la sostituzione delle parti ricambio fosse gratuita.

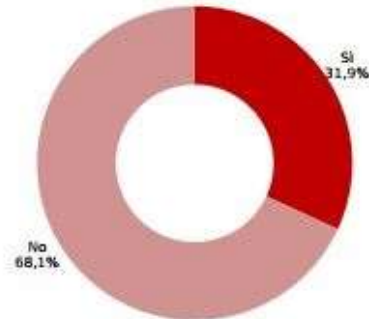
Influenza della qualità dei servizi di montaggio e assistenza post vendita sulla decisione di acquisto in un determinato punto vendita
Distribuzione % delle risposte



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Case da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

Il servizio di montaggio è considerato dal 48,7% dai consumatori come determinante nella scelta d'acquisto. L'influenza aumenta all'aumentare del reddito e dell'età. Questa tipologia di servizio è decisiva per le persone che pesano la qualità dei prodotti più degli altri fattori (58,5%) e chi guarda alla reputazione del punto vendita (49,8%). Sono poco influenzati da questo fattore chi punta alla marca (37,0%) e al design (17,6%).

"Sarebbe disposto a pagare un mobile il 10% in più in cambio dell'impegno del produttore a fornire parti di ricambio per un numero minimo di anni?"
Distribuzione % delle risposte



Fonte: Centro Studi Cosmit, e Federlegno Arredo (2011). *Case da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore.*

Per quanto riguarda invece la possibilità di aver gratuitamente i pezzi di ricambio pagando un 10% in più sul prezzo del mobile, un terzo circa dei consumatori (31,9%) è propenso a questa tipologia di accordo. I più propensi sono i consumatori più sensibili al prezzo (34,3%) e quelli che trovano l'estetica un fattore determinante (33,9%). Invece chi ha come fattore principale la marca e l'innovazione raggiunge rispettivamente solo il 20,7% e il 18,2%.

In questa analisi abbiamo visto come i fattori determinanti nel processo d'acquisto del consumatore sono: il prezzo, la qualità del prodotto e il suo rapporto con il prezzo e i servizi pre e post vendita. Questo insieme di fattori fa propendere il consumatore verso un punto vendita rispetto ad un altro. Determinante è anche la fiducia che il consumatore riveste sul negozio e sul negoziante. Questo ultimo punto collega tutti i precedenti, in quanto il processo d'acquisto nel settore arredamento è sottoposto a scelte di lungo periodo e la creazione di una relazione duratura e stabile permette al rivenditore di aumentare la soddisfazione del cliente e far propendere la sua scelta verso il suo punto vendita.

Capitolo 4 – Il consumatore nel mondo dell'arredamento

Il consumatore è stato protagonista di una vera e propria rivoluzione. Gli ultimi decenni hanno sconvolto il modo e il pensiero tradizionale. Questo è dovuto principalmente a fattori economici e sociologico/culturali. Vi è stato un cambiamento nei mercati diventati ormai ipertrofici dal lato dell'offerta con un consumatore che acquista principalmente per sostituzione. Il progresso tecnologico e l'economia moderna hanno saturato i bisogni dell'uomo. Diventa centrale quindi l'esperienzialità dell'acquisto e il *customer journey* (Fabris, 2003).

D'altra parte ormai la tecnologia è diventata una dei principali motori del cambiamento rendendosi essenziale in quasi tutti i settori della società, dalla produzione in fabbrica con l'introduzione dei robot e della fabbrica automatizzata fino all'acquisto dei beni e servizi, con la presenza di internet e dell'e-commerce.

I desideri del consumatore diventano il focus primario, con quest'ultimo che ha acquisito un'autonomia e un ruolo attivo nel processo di scelta. Le persone ricercano esperienze d'acquisto vere ed autentiche. Il consumo diventa un momento di interazione tra produttore e cliente. Le emozioni e lo spazio emotivo ricoprono un ruolo più ampio e articolato diventando parte integrante dell'acquisto e la marca, oltre che essere un segno distintivo, porta valori e significati.

L'acquisto e il consumo sono diventate attività sociali in cui l'interazione tra produttore e consumatore e tra consumatori rappresenta un valore aggiunto. Lo spazio della relazione e dell'emozione diventa essenziale. La connessione emotiva e le sensazioni date dal prodotto e dall'esperienza d'acquisto diventano fondamentali nella *customer experience*. Vi è quindi qualcosa di più del mero prodotto fisico, vi è una storia e una esperienza, che coinvolge e cattura il consumatore, rendendo unica la sua *shopping experience* e lasciandogli oltre al prodotto, ricordi ed emozioni.

Le imprese non guardano più al singolo acquisto ma a un rapporto di lunga durata con il consumatore a cui chiedono un coinvolgimento e un impegno maggiore e attivo da cui estrarre valore per entrambe le parti. I brand e i marchi diventano qualcosa di più di semplici segni e immagini distintive, ma simboli portanti significati e caratteristiche in cui il consumatore si riconosce e accetta come proprie. La relazione tra impresa e consumatore quindi si evolve da rapporto casuale a relazione duratura. Il cliente diventa quindi un asset che se ben gestito può generare ricavi in maniera continuata e continuativa con un aumento esponenziale del suo

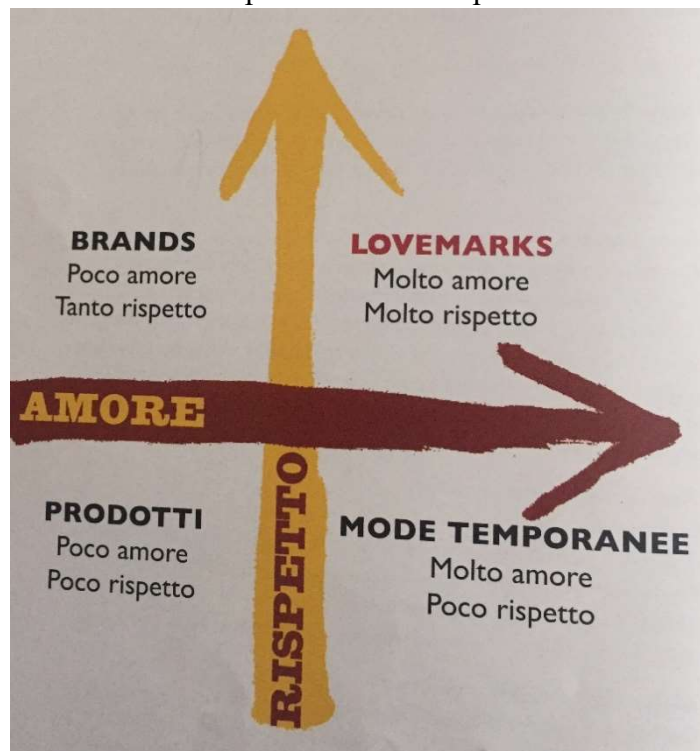
valore rispetto al suo singolo atto d'acquisto. Diventa centrale il tema della *customer satisfaction* che non deve solo accontentare il cliente e non deve essere delegata solo alla *front-line* dell'impresa. Vi deve essere una strategia ben precisa in cui il cliente viene messo al centro, anticipando le sue esigenze e venendo incontro ai suoi gusti, creando un sistema continuo e reciproco di feedback. L'impresa deve studiare costantemente questi dati, innovando costantemente e monitorando i desideri e le richieste del consumatore stesso (Fabris, 2003).

La forza attrattiva dell'impresa è data da una parte da caratteristiche razionali come per esempio il prezzo e le caratteristiche fisiche del prodotto e dall'altra da caratteristiche emotive che smuovono le aspirazioni e i bisogni del cliente.

Le tre caratteristiche emotive più importanti per Roberts (2006, pp. 15) sono:

- Il mistero: il fascino dell'ignoto e la sorpresa rendono qualsiasi rapporto più vivo tenendo viva la relazione. Qualcosa di inaspettato e la novità rendono e mantengono il legame vivo nel tempo.
- La sensualità: l'esperienzialità e il coinvolgimento sensoriale diventano fattori decisivi per il consumatore per essere immerso completamente in un mondo fatto di profumi, suoni e immaginari.
- L'intimità: un legame stretto che crea fedeltà e ricordi facendo risaltare le caratteristiche e benefici nella memoria del consumatore.

Questo porta il legame tra cliente e impresa a un livello più alto definito Lovemarks.



Fonte: Roberts, K. (2016). *Effetto Lovemarks, vincere nella rivoluzione dei consumi*.

Nella figura vediamo come nel primo quadrante in basso a sinistra vi sono i prodotti *commodities*, quelli che il consumatore considera poco affidabili e che non suscitano emozioni. Vi è poi la zona della moda temporanea in cui le emozioni hanno un significato molto forte ma vanno via via dissipandosi nel corso del tempo, venendo dimenticate dopo poco. Il quadrante dei brands ha prodotti o servizi riconosciuti e riconoscibili ma mancano tutte quelle sensazioni che rende unica l'offerta dell'impresa. Il quadrante in alto a destra è quello dei *lovemarks*. In questo quadrante oltre ad offrire un servizio o un prodotto di qualità, si aggiungono le emozioni e le sensazioni che il prodotto/servizio trasmette al consumatore.

Il consumatore vede come un costo sia l'acquisto stesso che tutto il *customer journey*. Questo costo deve essere ricompensato e il consumatore deve essere attratto dal prodotto attraverso uno scambio di tipo emozionale, che coinvolga più sensi possibili, trasformando questo percorso in un viaggio piacevole e stimolante. Il cliente diventa da spettatore a parte interattiva del processo potendo anche suggerire e migliorare il processo stesso.

Vi è la tendenza anche a scambiare e suggerire le esperienze fatte e i prodotti a cui si è legati. La tecnologia, grazie alla maggiore connettività, ha permesso alle persone con gusti e abitudini simili di confrontarsi, superando i limiti spaziali. Il confronto e lo scambio di esperienze è diventato un collante per nuove forme di socialità, per costruire comunità fondate sulle stesse passioni ed interessi in cui il consumo e l'acquisto sono parte integrante. Questi gruppi che non rispecchiano più le normali regole della segmentazione, ma dove la partecipazione e il coinvolgimento rispetto a un determinato prodotto o brand superano l'età anagrafica, la provenienza sociale o la collocazione geografica. Queste tribù nascono catalizzati dal consumo sotto forma di luoghi (anche virtuali), prodotti o marche che diventano strumenti per costruire una comunità. Queste comunità interagiscono con le imprese dando a quest'ultime continui stimoli e fornendo indicazioni per migliorare o creare prodotti che si adattano ai cambiamenti della domanda. Un ruolo di *lead opinion* ed *early adopter* che permettono all'impresa di usare queste comunità come cassa di risonanza per i loro prodotti e servizi, anche se in queste comunità non vi sono censure e tutti possono esprimersi come credono. Questo potrebbe portare a uno scontro o forti contrasti nella comunità stessa e con l'impresa con un potenziale rischio che potrebbe inficiare le vendite o la reputazione dell'impresa stessa (Fabris, 2003).

Il consumatore nel tempo è diventato più consapevole ed indipendente guardando altri aspetti del prodotto oltre al prezzo e le caratteristiche fisiche.

4.1 Segmentazione del consumatore dell'arredamento

Il mondo dell'arredamento è stato sconvolto da grandi cambiamenti con l'introduzione delle ICT e i cambiamenti avvenuti nei gusti e nelle tendenze del consumatore. Per comprenderne meglio le abitudini, i desideri e le intenzioni si è incominciato a studiarne il comportamento e le motivazioni per identificare il proprio target e successivamente così mettere in campo tutte le azioni di marketing per raggiungerlo.

Il Centro Studi Cosmit e AssoArredo (2011) hanno condotto una ricerca ed effettuato una cluster analysis. Questo studio ha portato a una segmentazione del consumatore italiano in 7 gruppi denominati a seconda della tipologia di casa.

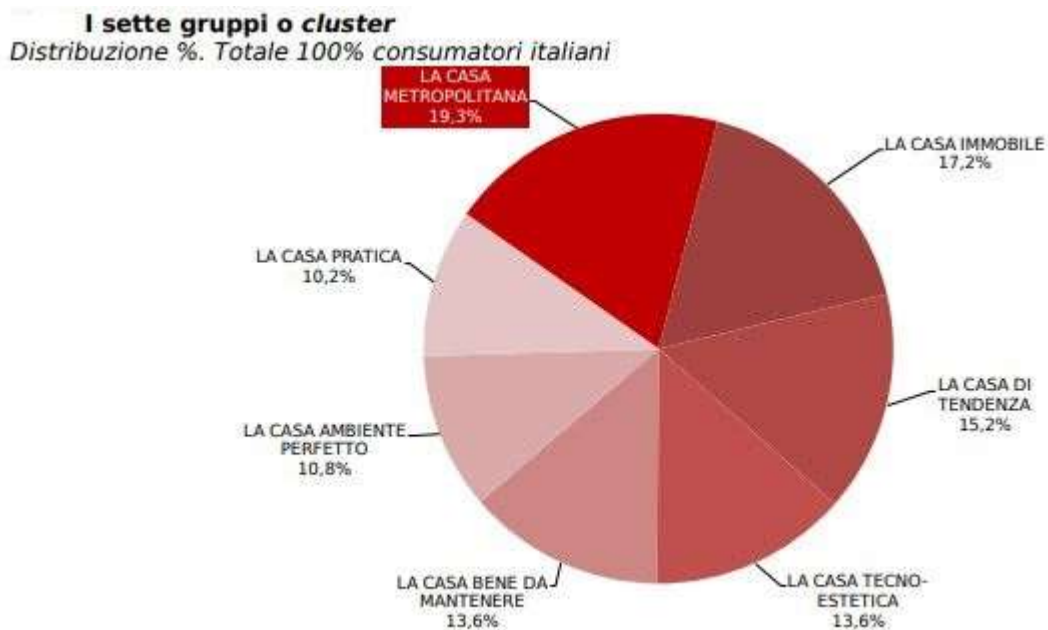
Le tipologie dei consumatori sono le seguenti:

- CASA METROPOLITANA
- CASA DI TENDENZA
- CASA IMMOBILE
- CASA TECNO-ESTETICA
- CASA BENE DA MANTENERE
- CASA AMBIENTE PERFETTO
- CASA PRATICA

Queste sette tipologie di consumatore nel settore dell'arredamento sono state individuate tramite una segmentazione socio-demografica (sesso, età, area geografica, ampiezza del centro abitato e titolo di studio) incrociando questi dati con struttura della casa abitata (dimensione, numero di locali, numero di bagni, tipologia di abitazione, atteggiamenti e orientamenti verso la casa). La caratterizzazione di ogni gruppo è definita da similitudini e stesse logiche riguardanti:

- I criteri che guidano le scelte d'acquisto;
- Le logiche di arredamento;
- Le attitudini relazionali con la casa;
- Il diverso approccio verso l'arredamento, il punto vendita, la marca e i canali informativi.

Una prima suddivisione del campione mostra come esso è suddiviso in sette diverse tipologie di consumatori.



Fonte: Centro Studi Cosmit e Federlegno Arredo (2011). *A Ciascuno la sua casa. I 7 modi di pensare e vivere la casa degli italiani.*

Il gruppo più grande è quello della casa metropolitana che raggiunge quasi il 20% seguito dalla casa immobile con il 17,2% e la casa di tendenza con il 15,2%. Agli ultimi posti troviamo la casa ambiente perfetto con il 10,8% e la casa pratica con il 10,2%.

Questi specifici segmenti di mercato hanno permesso di individuare per ogni gruppo il proprio profilo di consumatore e le sue caratteristiche fondamentali (il suo modo di vedere il punto vendita, atteggiamento verso la marca e le caratteristiche dell'arredamento più rilevanti e per cui è disposto a spendere di più).

LA CASA METROPOLITANA

Il gruppo del consumatore della casa metropolitana è quello più grande (conta 5,4 milioni di responsabili d'acquisto su 22,5 milioni totali). Questo segmento di consumatore è donna tra i 24 e i 45 anni con un lavoro di tipo impiegatizio o intellettuale. Abita in grandi centri (superiori a 500 mila abitanti) nel Nord-Ovest usualmente in condomini. L'appartamento è un bilocale di massimo 90 metri quadrati di solito in affitto. Questa tipologia di consumatore per informarsi non legge quasi mai riviste di settore o specializzate ma si rivolge direttamente al mobiliere o visita esposizioni e show-room. Inoltre utilizza molto il web per ricercare informazioni utili o visitare il sito delle varie imprese.

Le caratteristiche del prodotto e l'ampia scelta sono caratteristiche primarie per questo tipo di consumatore insieme a un giusto equilibrio tra qualità e prezzo. Vi è anche una certa sensibilità

per i servizi offerti con attenzione verso gli aspetti economici come la sostituzione con parti di ricambio in caso di malfunzionamenti o guasti compresi nel prezzo o servizi di finanziamento.

L'attenzione all'ambiente è inoltre maggiore della media dei consumatori. Le certificazioni ambientali e di sostenibilità e la presenza di schede prodotto vengono viste come caratteristiche positive che fanno propendere per la decisione d'acquisto. D'altro canto non ha una grande attitudine verso la marca in quanto le principali caratteristiche di interesse sono la qualità e il rapporto qualità/prezzo.

LA CASA IMMOBILE

Il consumatore medio della casa immobile ha un'età compresa i 55 e i 68 anni vive in comuni di medio-piccola dimensione (fino a 30 mila abitanti) con reddito basso o medio-basso. Ha la licenza elementare o media, vive nella stessa casa di metratura inferiore agli 80 metri quadri da più di 30 anni. Per quanto riguarda l'aspetto informativo diventa importante il consiglio di parenti, amici e conoscenti al pari della visita delle esposizioni e i consigli del mobiliere. Il basso reddito rendono questo consumatore molto sensibile al prezzo, che diventa il primo criterio di scelta d'acquisto. La marca è un elemento interessante di attrazione ma esclusivamente se ha caratteristiche di economicità rispetto a quelle di qualità. La sensibilità ambientale è molto bassa ed è un riflesso della poca disponibilità economica e della capacità di spesa inferiore. Si riflette tutto questo anche sulle previsioni d'acquisto che rispetto alla media della popolazione intera sono ridotte della metà. Questa tipologia di consumatore, anche se molto presente con 4,8 milioni di responsabili all'acquisto su 22,5 milioni in totale, ha basse capacità di spesa con concentrazione verso il prezzo che lo rendono marginale nelle prospettive delle imprese di arredamento.

LA CASA DI TENDENZA

I consumatori di tendenza sono donne con alto grado di istruzione (laurea o equipollente) abitanti nel centro Italia in comuni di medie dimensioni (superiori a 30mila abitanti). Rappresentano il 15,2% dei consumatori (4,2 milioni di responsabili d'acquisto). Hanno reddito alto o medio alto. Dal lato informativo la visita allo show-room e all'esposizione rimane importante ma vi è una prima selezione attraverso la lettura di riviste specializzate e di settore. La casa viene vissuta nella sua interezza da questo consumatore che considera sia la comodità che i particolari molto importanti. La decisione d'acquisto avviene guardando l'ampia scelta e il rapporto qualità/prezzo dove vi è un'attenzione particolare per le marche. Vi è anche una particolare sensibilità a tutti i servizi post vendita e la qualità degli stessi. D'altra parte il reddito alto e la predilezione per il design e la qualità rendono questo consumatore non troppo sensibile

al prezzo e alle offerte di sconto e promozioni varie che il punto vendita può mettere in campo. Alta è anche la sensibilità verso tematiche ambientali e a pagare un *premium price* per avere un arredamento sostenibile. Questo segmento ha un alto consumo di mobili e una propensione all'acquisto molto elevata (quasi il 50% pensa di rinnovare un ambiente della casa entro l'anno).

LA CASA TECNO-ESTETICA

Il segmento della casa tecno-estetica rappresenta il 13,6% dei consumatori totali. Vivono in piccoli centri in cui vi è la possibilità di avere un giardino. È usualmente un operaio o commesso tra i 24 e 44 anni che tiene molto alla propria abitazione sia dal punto di vista estetico sia dal punto di vista economico. I fattori d'acquisto sono in linea con il consumatore medio con la predominanza del rapporto qualità/prezzo e l'ampia scelta come fattori decisivi. I servizi per questo tipo di consumatore sono importanti ma non essenziali, non vi è quindi una priorità verso questo tipo di fattori nella scelta ma mantengono comunque una loro importanza. La qualità dei materiali e la robustezza sono fattori primari in quanto questa tipologia di consumatore tiene molto alla sua casa. La possibilità di spesa non è troppo elevata e questo lo mantiene nella media come consumi di prodotti d'arredo.

LA CASA BENE DA MANTENERE

Il gruppo dei consumatori della casa bene da mantenere è il 13,6 % dei consumatori totali (3,8 milioni di responsabili d'acquisto). In questo segmento troviamo famiglie numerose prevalentemente del Sud e delle isole che vivono spesso in case unifamiliari con più di tre locali e di metratura superiore ai 100 mq. Il responsabile per le scelte d'acquisto è un uomo. Per quanto riguarda i canali informativi la visita a show-room e mobiliari rimane al primo posto ma viene visto come ultimo tassello di un percorso. I canali informativi sono riviste specializzate, cataloghi delle imprese e la navigazione nei siti web e nei forum d'arredamento, che permettono uno studio senza intermediari delle varie scelte proposte. Questo atteggiamento sul fai da te si riscontra anche nei servizi, il consumatore è poco propenso agli stessi tranne nell'osservare il prodotto e la piacevolezza estetica del punto vendita. Questo consumatore è poco incline alla sostenibilità ambientale che ritiene poco importante, fanno eccezione la sicurezza del prodotto e l'atossicità delle colle e delle vernici, dovute alla volontà di proteggere la propria famiglia. Vi è una maggiore propensione all'acquisto rispetto ai consumatori medi.

LA CASA AMBIENTE PERFETTO

I consumatori dell'ambiente perfetto si contano in 3 milioni di responsabili all'acquisto (il 10,8% del totale dei consumatori). Questo segmento è rappresentato da grandi famiglie che vivono in piccoli centri (fino a 30mila abitanti) con case unifamiliari di reddito alto o molto alto. Usualmente la casa ha anche il giardino e la famiglia possiede altre abitazioni oltre che la prima casa. L'attenzione per la comodità e la praticità sono molto elevate e il tipico responsabile per l'acquisto di arredamento è donna. Il reddito elevato e il gusto per il design li rendono molto sensibili alle marche e poco sensibili a sconti e promozioni. L'attività informativa parte da riviste di design e specializzate e passa per gli show-room e le esposizioni di mobili. La sensibilità per i servizi è molto elevata soprattutto per quanto riguarda la qualità dei servizi stessi. La garanzia e il ricambio dei pezzi è un elemento molto gradito a questo segmento di mercato. La maggiore possibilità di spesa li rende dei consumatori molto attivi con una propensione al rinnovo dell'arredamento molto alta.

LA CASA PRATICA

Il segmento più piccolo con 2,8 milioni di responsabili all'acquisto e il 10,2% dei consumatori vive in piccoli centri (massimo 30 mila abitanti) nel Nord-Est. Il responsabile dell'acquisto è usualmente uomo, pensionato con una attenzione particolare a quanto spende per la casa. È un consumatore molto tradizionale e i suoi canali informativi preferiti sono la visita al negozio e allo show-room. Ha un'attenzione particolare al rapporto qualità/prezzo e all'ampiezza della scelta presente nel punto vendita. La praticità, la funzionalità e l'uso di materiali di qualità sono caratteristiche molto apprezzate in prospettiva sempre del prezzo. La marca non è una delle caratteristiche primarie ma anzi viene praticamente ignorata dalla quasi totalità di questa tipologia di consumatori. Questa tipologia di consumatore è molto conservatore e la sua propensione al rinnovo degli ambienti della casa è molto bassa.

Queste sette tipologie di consumatore mostrano come vi sia una varietà ampia ed eterogenea di consumatori e le imprese di arredamento devono necessariamente restringere il loro campo di azione a uno o due di questi segmenti, così da proporre prodotti e servizi che incontrino la massima soddisfazione del consumatore target. Le diverse caratteristiche permettono di creare un prodotto mirato e centrato sul cliente e sul segmento preso in considerazione modulando l'offerta anche di servizi in modo che vi sia un match quasi perfetto tra l'offerta delle imprese e la domanda dei consumatori.

4.2 Caratteristiche qualitative emergenti nell'arredamento

I cambiamenti avvenuti nel consumatore si riflettono anche nel rapporto che ha con il mondo dell'arredamento, sono cambiate le sensibilità e i valori che guidano le scelte in questo campo. Il mondo dell'arredamento si è caricato di nuove attese che vanno oltre alla funzione d'uso e alle valenze stilistiche ed estetiche.

Questi nuovi valori sono emersi in una indagine qualitativa del Centro Studi Cosmit (2011) che indicano come nuove aree:

1. La sostenibilità ambientale
2. L'innovazione tecnologia

Il consumatore è diventato sensibile all'ambiente circostante e il cambiamento climatico è diventato una preoccupazione per molti cittadini. La tecnologia invece è emersa grazie al progresso sempre maggiore delle ricerche in campo informatico ed elettronico con un accesso sempre maggiore grazie alla riduzione dei costi di questi prodotti.

LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE

Il mondo dell'arredamento ben si adatta alla trasformazione che sta avvenendo nell'industria. Una rivoluzione che punta sull'economia circolare, sulla sostenibilità ambientale e sul riciclo sia dei prodotti sia dello scarto della produzione.¹⁰ L'innovazione industriale e la possibilità di reinventare l'uso di una materiale che si adatta molto bene al riuso e al riciclo come il legno, rendono il settore dell'arredamento uno di quelli più all'avanguardia e più sensibili alle problematiche ambientali e dell'inquinamento.¹¹ Gli aspetti coinvolti sono molteplici e partono dalle materie prime e semilavorati fino al post consumo e alla riciclabilità del prodotto nella fase di smaltimento, passando per tutte le fasi del ciclo produttivo. Una collaborazione che si estende per tutta la *supply chain* aumentando il valore creato e la qualità percepita dal consumatore. Una cooperazione che si estende fino a una ricerca e sviluppo di innovazione condividendo il know how e le conoscenze (De Marchi, 2011). Secondo l'indagine non è ancora chiaro per il consumatore il valore stesso di questo processo sostenibile ma già oltre il 10% dei consumatori (circa 3,3 milioni di responsabili dell'acquisto) sono orientati all'ambiente.

¹⁰ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-05-23/innovare-leva-chiave-l-economia-circolare-115323.shtml?uuid=AE0uGVPB>

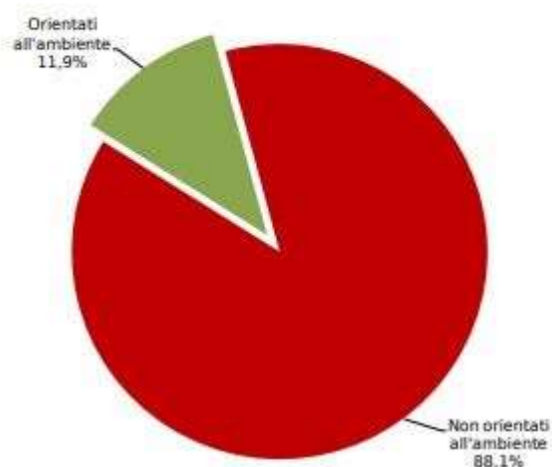
¹¹ <http://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/direzione/news-presidenza-e-direzione/in-primo-piano/il-legno-arredo-verso-l-economia-circolare-il-rapporto-di-federlegnoarredo-e-fondazione-symbola>

Questa terminologia si riferisce a consumatori che sono sensibili:

1. Alla provenienza sicura del legno (che non abbia provocato deforestazione)
2. All'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili
3. Alle basse emissioni inquinanti impiegate per produrre i mobili
4. Alla responsabilità ambientale e sociale delle imprese produttrici

CONSUMATORI ITALIANI ORIENTATI ALL'AMBIENTE - Responsabili acquisto disposti a pagare il 10% in più un mobile con almeno due caratteristiche ecologiche.

Distribuzione %



Fonte: Centro Studi Cosmit e Federlegno Arredo (2011). *A Ciascuno la sua casa. Voglio di più. Ambiente, tecnologia e web 2.0.*

I consumatori apprezzano le imprese che si adoperano per la sostenibilità ambientale e che abbiano una produzione a basse emissioni inquinanti. Allo stesso tempo sono attenti anche alla materia prima, il legno. Questa deve essere certificata e provenire da una gestione forestale sostenibile.

Il profilo tipico del consumatore orientato all'ambiente vede la sua prevalenza nelle città superiori a 100mila abitanti del Nord e del Centro Italia mentre nel Sud questo segmento è meno diffuso. Abita usualmente in un condominio ma solo in un caso su tre possiede un giardino, anche se il desiderio di averlo è molto alto. Il livello di reddito è medio-alto. L'informazione utilizzata nel processo di acquisto si basa sempre sulla visita al punto vendita d'arredamento come fonte primaria di raccolta di informazioni ma vi è anche una raccolta diretta tramite le notizie e il sito web del produttore. L'aspetto della verifica e del riscontro di quanto raccolto tramite il produttore e il punto vendita per questo tipo di consumatore è molto importante. Il segmento orientato all'ambiente quindi ricerca qualità sia del prodotto che del

servizio con uno sguardo che bilanci le caratteristiche ecologiche a un buon rapporto qualità/prezzo.

L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

La tecnologia è ormai presente da molti anni nelle case della maggior parte degli italiani. Il personal computer e le nuove tecnologie audio-video (schermi ultrapiatti e televisori ad alta definizione) sono presenti in quasi tutte le abitazioni. Anche gli apparati di sicurezza per la casa si stanno diffondendo rapidamente, soprattutto per un senso di insicurezza diffuso. Le porte blindate, i sistemi di allarmi e altri apparati di sicurezza secondo la ricerca del Centro Studi Cosmit (2011) sono presenti in quasi la metà delle case degli italiani (45,5%). Questo senso di insicurezza però mette il desiderio di avere un apparato di sicurezza nella propria abitazione al primo posto con oltre il 50% delle persone che non ne sono dotate che lo desiderano. Vi è un altro fenomeno in rapida espansione ed è la domotica in casa.¹² Questa tecnologia permette di controllare tutti gli apparati in casa, dal riscaldamento agli elettrodomestici, facendo risparmiare e dando un maggior valore all'abitazione.

Il consumatore di arredi hi tech è prevalentemente maschio abitante nel Nord Est o nel Centro Italia con reddito medio-alto ma non altissimo. Ha un'attenzione particolare per la sicurezza sia del prodotto che per la casa in generale. Si nota però una discrepanza tra ricerca di tecnologia nell'arredamento come la domotica o gli apparati di sicurezza e il possesso di tecnologie di largo consumo (personal computer, dotazioni per l'intrattenimento audio-visivo, giochi interattivi, ecc..). Questo segmento possiede meno tecnologie di largo consumo della media preferendo non badare a spese per il resto della casa. Troviamo quindi che la casa ha locali extra come una zona hobby, uno studio o una lavanderia. La distribuzione tradizionale (punti vendita e showroom) come canale informativo è utilizzato meno da questa tipologia di consumatore ma rimane comunque il canale d'informazione più importante. Preferisce informarsi da solo tramite i siti web delle aziende produttrici e i siti internet specializzati (forum dell'arredamento e siti dedicati alla casa e al design). Per quanto riguarda le caratteristiche primarie che portano alla decisione d'acquisto troviamo ai primi tre posti la qualità dei materiali, il rapporto qualità/prezzo e la sicurezza del prodotto (certificati e garanzia). Quest'ultimo punto soprattutto è molto importante per il consumatore dell'arredo hi-tech. La sicurezza è uno dei requisiti più

¹² <http://www.ilsole24ore.com/art/casa/2018-01-31/la-casa-domotica-vale-10per cento-piu-161158.shtml?uuid=AEQDRAoD>

importanti, questo segmento identifica questo bisogno come primario sia nell'acquisto dei prodotti sia nelle caratteristiche dei prodotti stessi.

Queste nuove caratteristiche del consumatore d'arredi italiano mettono in luce come le imprese produttrici possano identificare e segmentare i loro clienti e potenziali tali in modo da massimizzarne la soddisfazione. Questo in prospettiva mette in evidenza alcuni aspetti centrali per il consumatore italiano dell'arredamento. Il primo aspetto è l'importanza dell'esperienzialità. Il processo d'acquisto è basato principalmente sulla visita al punto vendita o alla esposizione di mobili in cui il cliente sperimenta e può vedere tutte le caratteristiche del prodotto. In questa prospettiva il design e lo studio del negozio assumono una rilevanza molto alta sia per il rivenditore che per le imprese produttrici. L'informazione però non passa solamente per questo canale ma si sta ampliando sempre di più il canale di internet. L'importanza di questo nuovo canale sta crescendo anno dopo anno e una presenza coerente tra mondo reale e mondo virtuale aiuta di sicuro le imprese ad avere una reputazione equilibrata e che non crei aspettative errate nel consumatore. Lo sviluppo della tecnologia permette di monitorare i desideri dei consumatori e le loro aspettative permettendo alle imprese nel corso del tempo di allinearli il loro marketing mix. In un prodotto con un ciclo di vita medio-lungo, come è il prodotto di arredamento, mantenere un legame con i propri clienti permette di proiettarli nel futuro e calcolarne una *life time value*. Questa valutazione diviene sempre più importante in un mercato in cui la marca sta diventando un elemento sempre più importante ma per il momento non molto sviluppato. Il *brand awareness* delle imprese di arredamento si sta sviluppando solo recentemente. Una stretta correlazione tra l'impresa e una delle qualità che i consumatori ricercano permetterebbe all'impresa di avere prodotti completamente in target per un particolare segmento di clientela, aumentando l'apprezzamento e collegando la soddisfazione del cliente al proprio brand.

Capitolo 5 – La distribuzione commerciale di Home Cucine

5.1 Evoluzione di Home Cucine

La mission di Home s.r.l. è produrre mobili da cucina per uso domestico che soddisfino le aspettative dei clienti in termini di sicurezza, funzionalità, rapporto Qualità/Prezzo. Attraverso un continuo miglioramento delle competenze interne, Home intende offrire ai Clienti anche servizi fortemente innovativi, senza perdere di vista gli interessi di tutti gli stakeholders dell'azienda (dipendenti in particolare) e la salvaguardia dell'ambiente.

I valori che ispirano la MISSION sono:

1. Affidabilità del prodotto (sicurezza e funzionalità)
2. Elevato rapporto Qualità/Prezzo
3. Soddisfazione dei clienti
4. Miglioramento continuo delle competenze interne
5. Servizi innovativi a disposizione dei Clienti
6. Attenzione verso tutti gli stakeholders
7. Rispetto dell'Ambiente

La Storia

Home s.r.l. è stata fondata nel 1988 a Revine Lago (TV) da tre soci tra cui Agostino Mirsayev, attuale amministratore delegato. Produce cucine componibili sia classiche che moderne. Nel 1993, grazie all'aumento del fatturato, si trasferisce a Cison di Valmarino (TV) in una nuova sede con una area coperta di 9.500 metri quadrati e una area verde esterna di 13.000 metri quadrati. Dal 1999 al 2002 l'impresa si certifica ISO 9001 e ISO 9002. Queste attestazioni di qualità organizzativa permettono di migliorare le loro performance interne e monitorarle. Inoltre si certifica anche per il prodotto, dando garanzie al consumatore per quanto riguarda la qualità dello stesso e una garanzia a norma di legge. Grazie a questi importanti risultati in tema di organizzazione aziendale e di qualità del prodotto viene insignita del premio Qualità Italia per la provincia di Treviso e successivamente per la Regione Veneto. Negli anni successivi

Home s.r.l. continua ad investire sia nella tecnologia con l'acquisto di nuovi macchinari e software, sia dal punto di vista organizzativo interno introducendo le *balanced scorecard* (Robert Kaplan e David Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992). Nel 2008 vi è primo ampliamento che porta l'area coperta a 19.000 metri quadrati totali. Nel mentre lo sviluppo della parte tecnologica dell'impresa continua con ben 133 innovazioni tecniche durante gli anni. Il 2010 è l'anno della svolta per quanto riguarda la sostenibilità. Home s.r.l. si certifica ISO 14001. Questa certificazione indica uno standard di gestione ambientale che va dalle emissioni atmosferiche fino alla gestione dei rifiuti tramite il riciclo. Un passo importante per una impresa più sostenibile e attenta all'ambiente. Nel periodo 2011-2012 amplia la copertura portandola a 30mila metri quadrati, inaugura un nuovo show-room e internazionalizza la sua realtà con importanti contract esteri nel Medio-Oriente e in Africa. Gli anni più recenti sono dedicati alla ricerca sul prodotto e alla creazione di una rete distributiva migliore anche attraverso la partecipazione nel 2016 alla Fiera del Mobile di Milano.

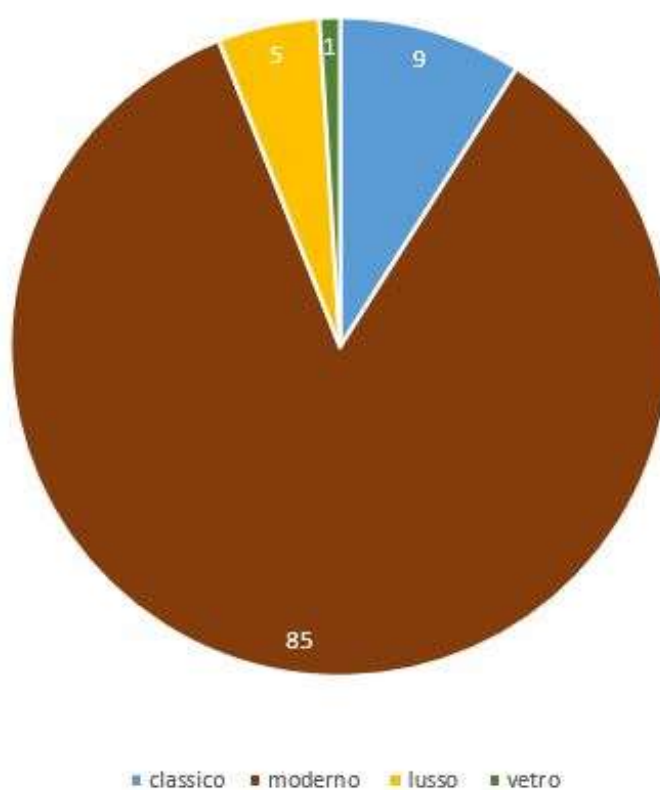
5.2 Il prodotto

Home s.r.l. produce cucine componibili su misura con un fatturato di 16 milioni di euro nel 2016. Oltre alle cucine, vista la tendenza all'unificazione in uno spazio unico della zona soggiorno con la cucina ha iniziato da qualche anno a produrre anche living. L'assortimento si divide in tre macro categorie che definiscono la tipologia di cucina e sono:

- Moderno
- Classico
- Lusso

La suddivisione del fatturato tra le varie tipologie vede una netta prevalenza del moderno con nicchie importanti di classico e lusso. Vi è poi una presenza minimale del vetro che viene inglobato come modello presente in tutte e tre le tipologie.

Fatturato per tipologia di cucina



Fonte: Rielaborazione su dati fatturato Home s.r.l. (2016)

MODERNO

In questa categoria vi sono la maggior parte dei modelli di cucina e comprendono tipologie molto diverse tra di loro. Per una suddivisione si è deciso di organizzarle per fasce di prezzo e successivamente per tipologia di anta. Vi sono sette fasce di prezzo.

- La prima fascia comprende solo un modello: il Mela. Questo modello è considerato il modello base dall'impresa. Ha un'anta in nobilitato melaminico¹³ pre-forming¹⁴, bordato in ABS¹⁵. Questa cucina è rimasta una costante dal 1988, anno di fondazione dell'impresa, evolvendosi nel tempo e rimanendo sempre una cucina economica ma attuale come design e qualità dei materiali. I colori vanno dalla tinta unita alle finiture legno sullo stile nordico.
- Nella seconda fascia vi sono due modelli con anta in truciolare con rivestimento in melaminico barrierato opaco: Cartesia e Simplicia. Il modello Simplicia presenta un vastissimo assortimento di finiture e colori, che vanno dalla finitura legno scuro fino alla tinta unita color confetto, una tipologia di bianco. Questo le permette di essere molto versatile e creare abbinamenti estetici rimanendo nella stessa fascia di prezzo. Il modello Cartesia ha la particolarità di non avere la maniglia, ma l'apertura dell'anta è permessa da un taglio a 33 gradi, dandole uno stile unico nell'assortimento attuale.
- La terza fascia di prezzo è composta da due cucine completamente differenti nelle caratteristiche: Quadrica e Reflexa. Quadrica è un modello con anta a telaio in mdf rivestito in Alkorcell, una foglia decorativa a base polipropilene priva di componenti alogeni, plastificanti e formaldeide. Questo modello dal sapore classico viene reso moderno dallo stile stesso dell'anta e dalle finiture proposte mantenendolo ordinato ma contemporaneo. Reflexa invece è una cucina in laminato lucido post-forming spazzolato in sei colori. Il lucido e la cromia rendono la cucina brillante. Questo modello è il più economico per quanto riguarda l'anta lucida ed ha un ottimo rapporto qualità/prezzo.
- La particolarità della quarta fascia è l'anta in MDF¹⁶ con rivestimento. Polis e Lux offrono un modello di cucina moderno con anta laccata lucida e una varietà di colore ampia che incontra tutto il ventaglio di gusti del consumatore. La scelta spazia dal bianco lucido passando per una varietà di colorazioni fino ad arrivare al nero lucido.

¹³ Pannello di legno truciolare rivestito su entrambi i lati con carta melamminica un materiale sintetico costituito da resine termoindurenti.

¹⁴ Profilo laterale sotto la superficie della carta che lascia integra la foglia di melammina superiore. Dopo tale taglio il foglio sporgente viene piegato a caldo chiudendo il profilo.

¹⁵ Polimero termoplastico

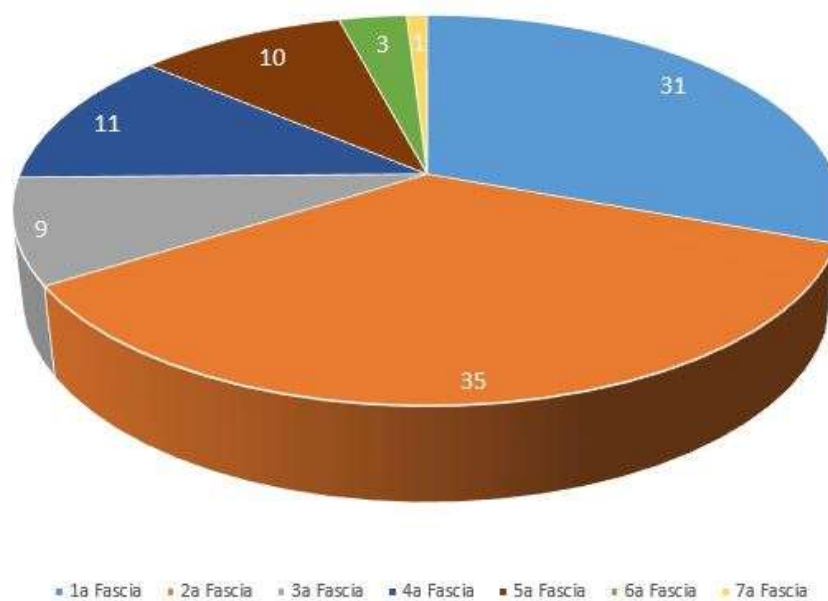
¹⁶ Pannello di fibra a media densità, è un derivato del legno. È ideale per la realizzazione di ante laccate sia opache che lucide.

- Colormatt e Lucenta raggiungono l'apice della qualità del laccato offerto dall'assortimento di Home s.r.l.. La differenza principale tra i due modelli è la tipologia di laccatura, Colormatt presenta una laccatura opaca con una gamma di colori ampia di base mentre Lucenta è laccata lucida spazzolata e la gamma di colori è molto ristretta. Ha solo due colori: bianco e tortora. La particolarità di questa fascia è la possibilità con una maggiorazione in percentuale di scegliere un qualsiasi colore della scala RAL¹⁷. Questa forte spinta alla personalizzazione e alla customizzazione fornisce a questi modelli una peculiarità distintiva che gli permette di emergere tra i modelli di cucina.
- La sesta fascia raccoglie i modelli con anta in frassino. Il modello Metropoli è cucina che presenta l'anta con telaio in legno massiccio e pannello in truciolare impiallacciato. La conformazione dell'anta stessa e i colori disponibili sono particolari come particolari sono gli altri due modelli della stessa fascia: Etica ed Estetica. Presentate al Salone del Mobile 2016 sono frutto di ricerca e sviluppo proprio della Home s.r.l. in collaborazione con uno studio di design esterno. La particolarità è nell'anta frassino a telaio. Il suo design è minimale rendendola un'anta moderna, con un telaio che fa solo da cornice al pannello stesso. I due modelli presentano la stessa anta ma Estetica è laccata o tinta lasciando trasparire le venature del pannello in frassino mentre Etica è laccata opaco con una colorazione uniforme per tutta l'anta.
- La fascia più alta è rappresentata da Sygna e Regola, modelli che hanno una impiallacciatura fatta con legni pregiati. L'anta di Sygna è in rovere mentre Regola presenta un'anta in larice spazzolato. Queste due tipologie di cucine sono uniche nella gamma dell'impresa in quanto utilizzano materiali pregiati e innovativi rispetto agli standard del panorama del settore.

La suddivisione del fatturato per fascia rispecchia le caratteristiche della Home s.r.l. che si propone come una impresa di fascia media/medio-bassa ma che negli ultimi anni sta innalzando la qualità del prodotto. Troviamo quindi le prime due fasce che raccolgono il 66% del totale del fatturato dei modelli moderni e le fasce superiori con una suddivisione abbastanza simmetrica soprattutto le fasce medie. La sesta fascia è in crescita in quando i modelli Etica ed Estetica sono stati lanciati nell'ottobre 2016 e i dati si riferiscono all'anno di lancio. La fascia più alta è minimale rappresentando solo l'1% del fatturato.

¹⁷ Scala di colori normalizzata usata principalmente nell'ambito delle vernici e dei rivestimenti.

Fatturato per fascia di modello Moderno



Fonte: Rielaborazione su dati fatturato Home s.r.l. (2016)

CLASSICO

La gamma del classico presenta 4 cucine di cui una ritirata nel 2016 e sostituita da un nuovo modello nel 2017.

Il modello più economico è l'Olimpia con un telaio in frassino massiccio e pannello in truciolare impiallacciato frassino. La particolarità è nella possibilità di avere le doghe nel pannello con un effetto distintivo per questa tipologia di cucina. Insieme alla varietà dei colori e il prezzo basso lo rendono il modello più venduto.

Gli altri due modelli sono entrambi in legno massiccio e presentano finiture di pregio. Sono modelli propriamente classici con poca se non nessuna possibilità di customizzazione rispetto all'offerta a catalogo e una scelta di colori e finiture molto limitata. Ciacola presenta solo una finitura castagno mentre Contea ha una gamma di colori più ampia.

Nel 2017 è stata introdotta Cantica, un modello con un'anta a telaio particolare e che si integra maggiormente in ambienti più contemporanei e moderni. Questa tipologia di cucina va a sostituire un altro modello classico, cercando di aggiornare il design e lo stile di questo segmento senza però stravolgerlo.

LUSSO

Questi tre modelli sono stati disegnati appositamente per il mercato russo ed est europeo. Il loro design è molto coreografico e va ad incontrare grazie alla ricchezza dei particolari il favore di questo segmento che predilige lo sfarzo e le intarsiature ricche di ori e argenti. Regale, Imperial e Gold Elite vanno a coprire un segmento estero che apprezza il Made in Italy ma lo rielabora secondo il suo stile e le sue logiche.

I materiali usati seguono la stessa logica e sono ante con telaio in frassino massiccio e pannello interno in MDF impiallacciato frassino. La varietà dei colori è consistente e va dai 4 colori presenti per la Regale fino ai 9 colori della Imperial. La scelta cromatica va dal bianco classico con sfumature in oro o argento fino ad arrivare al rosa con sfumature in argento e al nero con sfumature in argento.

Anche tutto il sentiment dei cataloghi mette in risalto il pregio e il lusso che si vuole trasmettere mettendo grafiche elaborate ed ambienti sfarzosi.



Fonte: Catalogo Gold Elite di Home s.r.l. (2018)

Per quanto riguarda la produzione la Home s.r.l. produce la maggior parte delle cucine in melaminico (30%) seguito da laccato su MDF e impiallacciato (20% ciascuno) e laminato (15%). Vi è una piccola parte di legno massiccio (5%) e vetro (5%). Il restante è composto da termoplastiche e carte decorative. Il bianco rappresenta il colore più usato sfiorando il 50%, il restante è suddiviso tra colori vivaci (5%) e colori neutri (45%). Per quanto riguarda la laccatura è perfettamente suddivisa tra lucida e opaca (Il mercato italiano dei mobili da cucina, 2017).

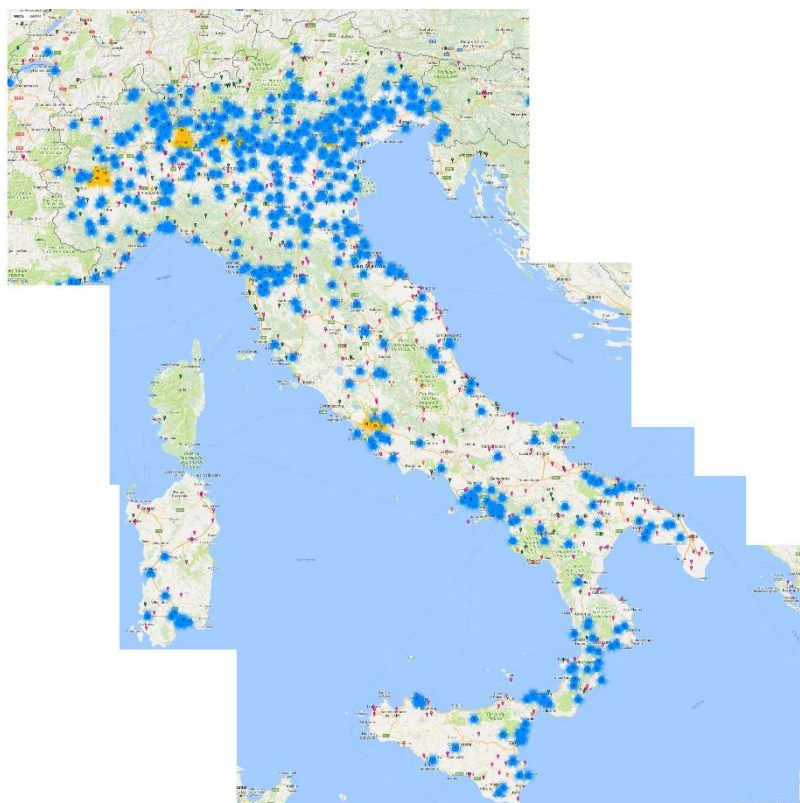
5.4 La distribuzione

Home Cucine s.r.l. distribuisce i suoi prodotti in Italia attraverso una rete di agenti e negozi specializzati. Per quanto riguarda l'export si affida a tre canali principali: la vendita diretta, agenti di zona e distributori nazionali o regionali.

Nel 2016 l'impresa ha fatturato 16 milioni di euro con il 31% di questo all'estero in linea con l'apertura ai mercati vista nel settore del mobile della cucina.

DISTRIBUZIONE IN ITALIA

La distribuzione in Italia avviene per quanto riguarda la maggior parte delle vendite tramite gli agenti di commercio. Il radicamento territoriale rende l'impresa molto forte nel Nord e spostandosi verso il meridione si indebolisce fino a quasi sparire. Il canale distributivo più utilizzato è il negozio di mobili con l'85% delle vendite concentrano in questo canale. Il secondo canale per importanza sono la vendita diretta e i contract con il 15% e infine gli specialisti di cucine con il 5% rimanente (Il mercato italiano dei mobili da cucina, 2017). I punti vendita in Italia ammontano a circa 670, anche se è in corso come in tutto il settore una riorganizzazione che punta ad individuare i punti vendita migliori che riescono a garantire una continuità del rapporto e sono apprezzati dalla clientela. Questo permette anche di diminuire contenziosi e difficoltà di incasso nei pagamenti.



Fonte: Elaborazione dati da Home s.r.l. (2018)

La distribuzione territoriale dei punti vendita è concentrata come detto nel Nord-Ovest e nel Nord-Est con circa il 70% dei negozi collocato in queste due zone. Nel Centro vi sono pochi negozi concentrati nelle aree urbane del nord della Toscana e della costa dell'Adriatico. Vi è poi una presenza nelle grandi città come Roma e Napoli. In Puglia vi è una buona presenza di punti vendita mentre nelle altre regioni del Sud Italia troviamo una presenza quasi nulla. Stesso discorso vale per Sardegna e Sicilia dove la presenza di pochi punti vendita è già un indice dello scarso fatturato che vi è in queste regioni. La cartina inoltre mostra come la vicinanza fisica all'impresa produttiva influenza la rete di vendita in primo luogo e quindi il fatturato. Questo ha due motivazioni di base: la possibilità di avere una relazione più stretta con il rivenditore, che ne favorisce sia lo scambio di informazioni sia la risoluzione dei contenziosi che possono avvenire. In secondo luogo i minori costi di trasporto e logistica che entrambe le imprese devono sopportare sia la necessità di avere volumi consistenti per rendere economica la logistica stessa.

L'analisi del fatturato per aree geografiche mostra una vera e propria correlazione tra numero di punti vendita e fatturato per area geografica.

Regione	Fatturato 2016
ABRUZZO	60.382
BASILICATA	70.722
CALABRIA	142.894
CAMPANIA	139.161
EMILIA ROMAGNA	1.007.171
FRIULI-VENEZIA GIULIA	536.975
LAZIO	308.074
LIGURIA	238.284
LOMBARDIA	1.687.162
MARCHE	34.521
MOLISE	3.142
PIEMONTE	3.105.209
PUGLIA	321.149
SARDEGNA	81.277
SICILIA	17.502
TOSCANA	129.949
TRENTINO ALTO ADIGE	392.834
UMBRIA	195.378
VALLE D'AOSTA	104.476
VENETO	1.386.950
Totale complessivo	9.963.213

Fonte: Elaborazione dati da Home s.r.l. (2016)

La regione con maggiore fatturato è il Piemonte. Questa regione presenta una combinazione di caratteristiche uniche rispetto alle altre in quanto oltre a una vicinanza geografica ha un agente

molto attivo e radicato nel territorio che ha permesso di ottenere la fiducia e un rapporto ottimo con delle realtà di punti vendita d'eccellenza nella zona. Tutta la filiera distributiva rende il Piemonte la migliore regione per fatturato. Seguono Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna con cifre notevoli. Buone le performance in Liguria, Valle d'Aosta e Trentino Alto Adige, anche in confronto alla popolazione e al mercato potenziale. Performance scarse invece dalla Toscana in giù con risultati discreti solo in Puglia e in Lazio. La presenza di negozi soprattutto in aree densamente abitate come Campania e Sicilia non si trasforma in vendite. Questo è dovuto a una gestione degli agenti di zona non sempre all'altezza e la scelta di punti vendita che non sono adeguati ormai agli standard della distribuzione moderne di mobili.



Fonte: Elaborazione dati da Home s.r.l. (2016)

Dai dati del Mercato italiano dei Mobili da cucina (2017) la media di fatturato per punto vendita è di circa 60 mila euro la Home s.r.l. nel 2016 aveva una media di 30 mila euro a punto vendita. Questo è dovuto a due fattori: la concentrazione di molti punti vendita in territori circoscritti che si cannibalizzano il fatturato tra di loro e la presenza di molti punti vendita che si rivolgono per la fornitura di cucine all'impresa solo sporadicamente. Bisognerebbe quindi razionalizzare la territorialità delle aree troppo presidiate investendo risorse migliorando i servizi e le relazioni

con i punti vendita migliori, iniziare a creare reti di vendita dove si è attualmente scoperti puntando a creare nel tempo le stesse relazioni che si hanno già con i punti vendita affermati. In ultima nei punti vendita che acquistano sporadicamente da Home s.r.l. fare un programma di affiliazione e training sul prodotto così che da compratori occasionali diventino acquirenti regolari dell'arredamento dell'impresa.

DISTRIBUZIONE ALL'ESTERO

Home s.r.l. ha fatturato il 31% delle sue vendite all'estero. I principali mercati di sbocco sono Francia e Svizzera. Negli ultimi anni però hanno visto andamenti differenti con la Francia in contrazione mentre la Svizzera in forte espansione. Nel 2016 la Svizzera è diventata il primo mercato con oltre 1,5 milioni di euro. Questo è dovuto a un rapporto diretto con due grosse realtà dell'arredamento svizzero. Una nel Canton Ticino nella Svizzera italiana e una nel nord-ovest nella parte di lingua francese. In questo modo Home s.r.l. è diventato il primo esportatore di cucine italiane in Svizzera. La Francia ha avuto il problema opposto con un calo costante del fatturato dovuto alla crisi prima e poi ai punti vendita non all'altezza che hanno creato problemi successivamente.

Nazione	2015	2016
SVIZZERA	1.332.623	1.599.378
FRANCIA	1.513.255	1.377.026
MALTA	180.420	240.440
EGITTO	12.902	191.889
U.S.A.	13.438	187.961
GRAN BRETAGNA	83.385	130.629
POLONIA	195.116	101.245
ISRAELE	81.038	96.327
PAKISTAN	218.292	93.188
RUSSIA	206.584	92.088
GIORDANIA	54.928	87.533
SLOVENIA	58.510	64.515
BELGIO	62.541	63.301
UKRAINA	16.347	51.999
SPAGNA	29.656	50.047
KAZAKISTAN	70.998	48.625
AZERBAIJAN	17.287	44.141
ROMANIA	16.341	39.927
LETTONIA	22.726	38.677
GRECIA	13.990	37.271

Fonte: Elaborazione dati da Home s.r.l. (2016)

Al terzo posto troviamo Malta, una piccola realtà in crescita costante da anni grazie all'agente locale che ha saputo fidelizzare i negozi. La realtà dell'Egitto è un caso particolare, quasi unico nell'ambito della distribuzione di Home s.r.l., in quanto nel paese africano è presente un

distributore unico per tutto il territorio nazionale che sta portando a progressivi risultati. Altra realtà degna di nota sono gli Stati Uniti d'America che sono in forte crescita dagli inizi degli 2010 in tutto il mercato delle cucine. Negli ultimi anni anche Home s.r.l. è riuscita ad inserirsi con una distribuzione diretta con un rivenditore di New York. La Polonia invece al contrario è in contrazione dovuta alla crescita delle imprese di cucina locali che alimentano una grande concorrenza soprattutto sul prezzo. Il forte calo della Russia è dovuto al cambio degli agenti di zona e alla necessità di ricostruire i rapporti con i vari punti vendita e rifidelizzarli.

5.5 La promozione

La promozione del prodotto di Home s.r.l. si basa principalmente sul ruolo dell'agente di zona ed è proprio sia il punto di forza che di debolezza dell'impresa. La forza vendita può spingere il prodotto e proporlo ai venditori della zona di competenza e dare a questi tutta l'assistenza necessaria. Per fare questo l'agente deve avere competenze nel prodotto e doti relazionali sviluppate. Se l'agente non ha queste doti l'area di competenza non darà i risultati sperati e non permetterà all'impresa di poter raggiungere il consumatore finale che non troverà il prodotto nei punti vendita d'arredamento. L'aver una distribuzione capillare su scala nazionale serve inoltre a poter far conoscere anche il marchio attraverso la pubblicità tradizionale e i nuovi canali digitali.

Home s.r.l. dal 2015 ha iniziato a curare maggiormente la propria presenza sul web. Ha rinnovato il sito internet curando le grafiche e ha inserito l'opzione del multilingue in 7 lingue: italiano, inglese, francese, tedesco, polacco, russo e arabo per poter raggiungere i consumatori dei paesi in cui esporta. Inoltre, grazie alla collaborazione con una impresa di consulenza, si è affacciata al mondo dei social media. L'obiettivo principale è creare *brand awareness* e supportare in caso di necessità i clienti, iniziando a creare un *customer journey* che sfrutti la multi canalità e le nuove tecnologie.

Tra le attività tradizionali di promozione nel 2016 ha partecipato al Salone del Mobile di Milano – Eurocucina portando una nuova cucina con un'anta studiata appositamente per l'evento e successivamente commercializzata nel autunno successivo. Questa partecipazione ha permesso a Home s.r.l. di incontrare numerosi rivenditori italiani rafforzando il legame di collaborazione e permettendo di conoscere più approfonditamente le realtà e i punti vendita sparsi per la penisola. Ha poi permesso di raccogliere numerosi nuovi *lead*, soprattutto esteri che hanno permesso di ampliare il giro d'affari in Stati come l'Ucraina, la Spagna, la Romania e la Grecia. Il Salone del Mobile è sicuramente una delle fiere più importanti a livello mondiale e permette anche alle imprese medio-piccole di avere una vetrina importante per esporre i propri prodotti e mettere in risalto la qualità del Made in Italy e il proprio know-how.

CONCLUSIONI

In questa tesi si è voluto analizzare il mercato del mobile da cucina e la sua distribuzione, e in particolare dare un quadro specifico sulla Home s.r.l., impresa di Cison di Valmarino (TV) che produce cucine componibili classiche e moderne. Il mercato dell'arredamento si è evoluto e si sta tutt'ora evolvendo sotto la pressione di numerosi fattori. Il più importante è l'internazionalizzazione. La crisi economica del 2008 ha ridotto notevolmente i consumi in Italia di mobili e le imprese, vedendo calare il loro fatturato, si sono rivolte ai mercati esteri cercando di compensare questo calo. La creazione di reti commerciali stabili e durature verso mercati extra-europei è stata ed è ancora una sfida importante, soprattutto per la piccola e media impresa di mobili in quanto le risorse finanziarie, ma anche di capacità e di conoscenze, per intraprendere questa espansione sono limitate. Un esempio è l'espansione nel mercato degli Stati Uniti d'America, che ha incontrato numerose difficoltà sia dal punto di vista logistico sia nelle regolamentazioni nelle emissioni di formaldeide.¹⁸ Queste restrizioni hanno permesso all'industria dell'arredamento una evoluzione del prodotto, grazie soprattutto ad investimenti in ricerca e sviluppo, che ha permesso di superare i 113 milioni di euro di esportazioni di soli mobili da cucina nel 2016 (Il mercato dei mobili da cucina, 2017). In altri paesi ancora vi sono difficoltà dovute sia a problematiche legislative e logistiche sia di poca conoscenza della cultura e della lingua. La dimensione dell'impresa italiana rimane anche in questo settore un limite all'espansione nei mercati esteri. Le soluzioni possibili sono la creazione di una rete d'impres e il coinvolgimento di tutti gli attori possibili per creare un network efficiente ed efficace per portare il Made in Italy in generale e il design e l'arredamento in particolare nel mondo.

Altro fattore determinante è la gestione delle relazioni sia con i propri rivenditori sia con i consumatori. La priorità delle imprese delle cucine in questo caso deve essere la creazione di relazioni stabili, bidirezionali e durature. La *customer life time value* diventa essenziale in un mondo, come quello dell'arredamento, in cui il prodotto ha un ciclo di vita medio-lungo e la relazione tra consumatore e rivenditore crea un valore aggiunto. Questo valore aggiunto permetterà al rivenditore di fidelizzare il cliente e di questa fidelizzazione ne beneficerà anche l'impresa produttrice. Per massimizzare la soddisfazione del cliente però vi deve essere una perfetta simmetria negli obiettivi dell'impresa produttrice e del punto vendita così da

¹⁸ <http://www.federlegnoarredo.it/it/servizi/normativa/normative-per-temi-trasversali/norme-per-l-esportazione/usa/california-emissioni-di-formaldeide-dai-pannelli-a-base-di-legno>

minimizzare le possibili controversie e possibilità di attrito e massimizzare la velocità d'esecuzione e la soddisfazione del cliente finale.

L'evoluzione del prodotto dell'arredamento infine sta procedendo grazie alla tecnologia e all'industria 4.0 verso un sempre più alto grado di personalizzazione e customizzazione. Gli investimenti sia in macchinari sia in formazione del personale sono diventati essenziali per poter offrire un prodotto competitivo mantenendone un design e una qualità elevata. La robotica e la meccanizzazione di un comparto ancora tradizionale come l'arredo-legno è diventato a tutti gli effetti un punto cruciale per mantenere competitivo un comparto tradizionalmente legato al design e al sapere artigianale.

La Home s.r.l. si inserisce come caso studio simbolo del settore. L'impresa fa parte di un distretto che si localizza tra il trevigiano e il pordenonese che ha risentito fortemente della crisi. L'evoluzione verso i mercati esteri già nei primi anni 2000 ha permesso di creare un background per resistere agli eventi e poter evolversi e crescere. Rimangono tuttavia tutti i limiti di una PMI italiana. La rete commerciale italiana ed estera non è molto estesa e si basa principalmente su relazioni personali. La gestione della forza vendita ha nei suoi punti di forza una conoscenza ottima del prodotto ma manca una formazione permanente e continua sulle nuove tecnologie e i cambiamenti in atto. Dal punto di vista degli investimenti, grazie anche al piano industria 4.0, si è proceduto all'acquisto e installazione di macchinari e nuova tecnologia proprio per andare incontro alle nuove sfide date da una personalizzazione sempre più spinta. Il prodotto si sta evolvendo di pari passo con una ricerca, grazie anche a collaborazioni, sul design e sui nuovi materiali mantenendo sempre un ottimo rapporto qualità-prezzo. Anche dal punto di vista della promozione, l'impresa si sta attrezzando per avere una comunicazione unificata e focalizzata in cui tutti i canali siano allineati e trasmettano lo stesso messaggio. La forza principale della Home s.r.l. è offrire un prodotto certificato Made in Italy che offre un ottimo rapporto qualità-prezzo con una conoscenza approfondita sia nel prodotto sia in molti mercati internazionali come Francia, Svizzera ed est Europa. I limiti principali sono dati da una rete distributiva non sempre all'altezza dovuta a una formazione a volte carente della forza vendita, a una estensione limitata e alle dimensioni dell'impresa stessa che ne limitano la capacità di penetrazione in mercati competitivi e difficili.

BIBLIOGRAFIA

BARCA F., VISCO I., 1993. L'economia italiana nella prospettiva europea: terziario protetto e dinamica dei redditi nominali. *Inflazione, concorrenza e sviluppo*, Bologna: Il Mulino, 21-91. In VIVIANO, E., 2014. L'affermarsi della grande distribuzione commerciale in Italia.

BORGHINI, S., 2005. Store design e Servicescape. Il "place" della relazione con il cliente. In: CASTALDO, S., e MAURI, C., a cura di, 2005. *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*. Milano: F. Angeli, pp 108-138.

CASALEGGIO ASSOCIATI, 2017. *E-commerce in Italia 2017*. [online]. Disponibile su: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2017/> [Data di accesso: 10/02/2018]

CASTALDO, S., e MAURI, C., 2005. Introduzione: il punto vendita come piattaforma relazionale. In: CASTALDO, S., e MAURI, C., a cura di, 2005. *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*. Milano: F. Angeli, pp 13-23.

CENTER FOR INDUSTRIAL STUDIES, 2017. *Previsioni sul settore dell'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*. Milano: CISL

CENTRO STUDI COSMIT, e FEDERLEGNO ARREDO, a cura di, 2011a. *Case da reinventare. Il punto vendita visto dal consumatore*. Milano: Associazione FederLegno Arredo.

CENTRO STUDI COSMIT, e FEDERLEGNO ARREDO, a cura di, 2011b. *Case da reinventare. Voglio di più. ambiente, tecnologia e web 2.0*. Milano: Associazione FederLegno Arredo.

CENTRO STUDI COSMIT, e FEDERLEGNO ARREDO, 2011. *A Ciascuno la sua casa. I 7 modi di pensare e vivere la casa degli italiani*. Milano: Associazione FederLegno Arredo.

CENTRO STUDI FEDERLEGNO ARREDO EVENTI SPA / FEDERLEGNOARREDO, 2015. *Quadro previsionale numeri macrosettori Preconsuntivi 2014 e proiezioni 2015*. Milano: Associazione Federlegno Arredo.

CENTRO STUDI FEDERLEGNO ARREDO EVENTI SPA, 2017. *Filiera Legno-Arredo risultati consultivi 2016*. Milano: Associazione FederLegnoArredo

CENTRO STUDI FEDERLEGNOARREDO, a cura di, 2017. *Rapporto Fla 2016*, pp 7-45. Milano: Associazione FederLegnoArredo

- COZZI, S., 2006. *La distribuzione commerciale in Italia: caratteristiche strutturali ed evolutive*. Roma: ISTAT.
- CRNOGORAC, A., 2015. *L'influsso della sostenibilità sulle attività di un'azienda nel settore dell'arredamento*. PhD Thesis. Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana.
- DE LUCA, P., PEGAN, G., FAZIO, M., 2015. Innovazioni di canale nell'arredamento Made in Italy, *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali*, EUT Edizioni Università di Trieste, pp 150-171.
- DE MARCHI, V., 2011. *Greening global value chains: The role of lead firms in fostering environmental innovations*. Tesi di dottorato. Università di Padova, Facoltà di Economia.
- DIGIT-FUR, 2017. Report on the Furniture Sector Status [online]. Disponibile su: <
<http://digit-fur.eu/documents/>> [Data di accesso: 15/01/2018].
- FABRIS, G., 2003. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. 7° ed., Milano: FrancoAngeli.
- FRANZOSI, A., NEGRO, L., e PELLIZZONI, E., 2003. *Il settore legno-arredamento in Italia: evoluzione e rapporto con il mercato azionario*. BITNotes, 9, pp 18-34.
- FERRUCCI, L., ZANNI, L., 2011. Imprese leader e territorio: il ruolo della grande distribuzione commerciale nello sviluppo imprenditoriale del Made in Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 71: pp 73-96.
- GAMBETTI, R. C., BIRAGHI, S., MEREGALLI, S., 2012. Il valore della comunicazione tra artigianato e mercato: un'analisi nel comparto del mobile. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 60: pp 99-120.
- GRANDINETTI, R., PILOTTI L., e ZAGHI, K., 1994. *I rapporti industria-distribuzione nel settore del mobile in Italia. Conflitto, collaborazione, interazione*. Torino, Giappichelli.
- GRANDINETTI, R., et al., a cura di, 2002. *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento: Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave*. Treviso: Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Treviso
- GRANDINETTI, R., 2002. Prospettive evolutive del sistema italiano dell'arredamento: made in Italy e relationship marketing. In *Le tendenze del Marketing in Europa*. Parigi: 25/01/2002. EAP.

GFK EURISKO, e FEDERLEGNO ARREDO, a cura di, 2010. *Case da reinventare. Il punto di vista del TRADE*. Milano: Associazione FederLegnoArredo

GOSSO, M., e GRANDO A., 2001. Vincoli fisici e sviluppo dell'economia virtuale. In Dematté C., a cura di, *E-business: condizioni e strumenti per imprese che cambiano*. Milano, Etas Libri.

IPI – DIP. POLITICHE PER L'INDUSTRIA. *Industria del legno e dell'arredo* [online]. Pp. 7-21. Disponibile su: <http://www.monitorsettori.it/filca/documenti/legno_arredo_IPI.pdf>. [Data di accesso: 15/01/2018].

LECCA, S. La distribuzione commerciale. In: BORDINO, G., e DANSERO, E., 1999. *Le prospettive dell'Italia settentrionale nel 2000*. Torino: Compagnia di San Paolo

MARELLI, E., 1997. *L'evoluzione del sistema distributivo del mobile in Italia*. Mariano Comense, Edizioni Metron.

MARELLI, E., 1999. *I guasti del monocolore*, FederMobili, 3.

MARELLI, E., 09/2009. Se potessi avere 1000mq al mese. *Gd'A*, 9, 70-75. Disponibile su: <https://www.francoangeli.it/Recensioni/1302p1p1_R7.pdf> [Data di accesso: 15/01/2018]

MUSSO, F., 2003. *Le relazioni con i mercati esteri delle imprese produttrici di mobili. Sistemi distrettuali e canali distributivi, Nuova edizione*. Trieste: Edizioni Goliardiche, pp 1-170.

PAMBIANCO, D., 2015. *Realtà e prospettive del settore Arredo & Design italiano*, Milano, 9/7/2015. Pambianco strategie d'impresa.

PELLEGRINI, L., 1990, *Economia della distribuzione commerciale*. Milano: EGEA.

PELLEGRINI L., 2000, Concorrenza e regolamentazione: la distribuzione commerciale, in TESAURO G., M. D'ALBERTI M, a cura di. *Regolazione e concorrenza*, Il Mulino.

PELLEGRINI, L., 2009. Distribuzione commerciale, concorrenza e federalismo. *Consumatori, Diritti e Mercato*, 9, pp 43-52.

ROBERTS K., 2006. *Effetto lovemarks, vincere nella rivoluzione dei consumi*. 1° ed., Milano: FrancoAngeli.

SIRACUSA, E., 2017. *Il mercato italiano dei mobili per cucina*. Milano: Assolegno Arredo.

VARALDO, R., DALLI, D., 2011. Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione. *Sinergie Italian Journal of Management*, 61-62: pp 255-294.

VENTURA, M., 2005. La liberalizzazione del commercio al dettaglio nelle Regioni italiane: un tentativo di analisi economica. *Le istituzioni del Federalismo*, 2, pp 395-431.

VIVIANO, E., 2014. L'affermarsi della grande distribuzione commerciale in Italia. In: *Concorrenza, mercato e crescita in Italia: il lungo periodo*. Roma, 29/10/2014. Banca d'Italia.

ZAGHI, K., 1999. I flussi informativi nel canale distributivo del Mobile: nuovi ruoli e competenze per l'agente. *Box International Trade*, 5.

ZAMAGNI, V., 1982. Alle origini della grande distribuzione in Italia. *Commercio*, 4, pp 71-95.

ZERBINI, F., 2005. Store relationship management: modelli di analisi e strumenti applicativi. In: CASTALDO, S., e MAURI, C., a cura di, 2005. *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*. Milano: F. Angeli, pp 142-175.

SITOGRAFIA

ARCHIPORTALE, 2012. *By: il nuovo negozio di Boffi, Living e Porro*. Archiportale [online] Disponibile su: http://www.archiportale.com/news/2012/05/architettura/by-il-nuovo-negozio-boffi-living-e-porro_27585_3.html [07/02/2018]

ANGELI S., 2017. *Innovare leva chiave per l'economia circolare*. Il sole 24 ore [online] Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-05-23/innovare-leva-chiave-l-economia-circolare-115323.shtml?uuid=AE0uGVPB> [28/01/2018]

BIONDI A., 2015. *Quattro A che spingono il Made in Italy*. Il sole 24 ore [online] Disponibile su: http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-07-15/quattro-che-spingono-made-italy-063627_PRV.shtml?uuid=ACG5poR [22/01/2018]

DE BIASE M., 2015. *Presente e futuro dell'arredamento in Italia*. Linea Tre Arredamenti [online] Disponibile su: <http://www.linea3arredamenti.it/presente-e-futuro-dellarredamento-in-italia/> [16/01/2018]

LOVERA A., 2018. *La casa domotica vale il 10% in più*, Il sole 24 ore [online] Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/casa/2018-01-31/la-casa-domotica-vale-10percento-piu-161158.shtml?uuid=AEQDRAoD> [01/02/2018]

MANCINELLI M., 2004. *Il cliente tipo del settore arredamento*. PLUS srl [online] Disponibile su: http://www.plusmark.it/pagine/ARTICOLI/ricerche_arredamento.htm [15/01/2018]

MANCINI G., 2016. *Legno-arredo, scatto dell'Italia nel 2016*. Il sole 24 ore [online] Disponibile su: http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-28/legno-arredo-scatto-dell-italia-2016-184847_PRV.shtml?uuid=ADVy7sLC [15/01/2018]

MANCINI G., 2017. *Export e bonus spingono le cucine*. Il sole 24 ore [online] Disponibile su: http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-28/legno-arredo-scatto-dell-italia-2016-184847_PRV.shtml?uuid=ADVy7sLC [15/01/2018]

TOFFOLO W., 2016. *Il retail in evoluzione: negozio "senziente" e fidelizzazione*. Marketing Technology. [online] Disponibile su: <https://marketingtechnology.it/negozio-senziente-fidelizzazione/> [16/01/2018]

REDAZIONE DATA MANAGER ONLINE, 2017. *L'evoluzione dei punti vendita: i negozi del futuro saranno più digitali e coinvolgenti*. Data manager online. [online] Disponibile su: <http://www.datamanager.it/2017/01/evoluzione-dei-punti-vendita-negozi-del-futuro-saranno-piu-digitali-coinvolgenti/> [16/01/2018]

FEDERLEGNO ARREDO, 2012. *California – Emissioni di formaldeide dei pannelli a base di legno*. Associazione Federlegno Arredo [online] Disponibile su: <http://www.federlegnoarredo.it/it/servizi/normativa/normative-per-temi-trasversali/norme-per-l-esportazione/usa/california-emissioni-di-formaldeide-dai-pannelli-a-base-di-legno>