



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Distribuzione al dettaglio e immagine di marca nel mercato cinese. Il settore dei prodotti d'arredo.

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Francesca Checchinato

Laureanda

Eleonora Vio
Matricola 816298

Anno Accademico

2012 / 2013

INDICE

INTRODUZIONE.....	I
-------------------	---

CAPITOLO 1

La distribuzione e l'immagine di marca.....	1
1.1 Customer experience valori intangibili della marca	1
1.2 Il concetto di esperienza nel retail	10
1.2.1 Il nuovo ruolo del retail.....	10
1.2.2 <i>Retail experience</i>	16
1.2.3 L'analisi costi-benefici in un approccio esperienziale	21
1.3 <i>Vertical branding</i> ed i nuovi format distributivi.....	22
1.3.1 <i>Flagship store</i>	25
1.3.2 Gli spazi di consumo temporanei	29
1.3.3 <i>Corner shop</i> e <i>gli shop in shop</i>	30
1.3.4 <i>factory outlet</i>	32
1.4 Il punto vendita come strumento di comunicazione	34
1.4.1 Gli elementi del punto vendita nella comunicazione della <i>brand image</i>	34
1.4.2 L'atmosfera del punto vendita.....	38
1.4.3 Lo store design	42
1.4.4 La comunicazione esterna del punto vendita	48
1.4.5 La comunicazione interna al punto vendita.....	56
1.4.6 La misurazione delle performance	61

CAPITOLO 2

La distribuzione dei prodotti d'arredo.....	64
2.1 Il sistema arredamento <i>Made in Italy</i>	64
2.1.1 Le caratteristiche del settore	64
2.1.2 L'arredamento italiano nel mondo.....	69
2.2 La domanda e il comportamento d'acquisto del consumatore.....	75
2.3 Il design come strumento di valorizzazione del brand.....	81
2.4 L'immagine Paese e il valore del <i>made in</i>	86
2.5 La distribuzione dei prodotti d'arredo	89
2.5.1 Il ruolo del punto vendita per il settore del mobile-arredo.....	89
2.5.2 Le criticità della distribuzione dei prodotti d'arredo.....	93
2.5.3 Il ruolo di Internet nella distribuzione dei prodotti d'arredo.....	97
2.5.4 Il punto vendita come scenario per la co-creazione del valore	101

CAPITOLO 3

Il mercato della casa e dell'arredo in Cina	106
3.1 Caratteristiche e tendenze evolutive del mobile-arredo in Cina	106
3.1.1 Caratteristiche settoriali e fattori di sviluppo	106
3.1.2 Analisi del comportamento del consumatore tra modernità e tradizione	108
3.1.3 La percezione del lusso nel mercato cinese	111
3.2 Le abitazioni in Cina.....	114
3.3 Potenzialità e vincoli del settore del mobile-arredo in Cina	118
3.3.1 La percezione del <i>made in Italy</i> per il consumatore cinese.....	118
3.3.2 Principali criticità per le aziende straniere	121
3.4 Il sistema di distribuzione in Cina	122
3.4.1 La distribuzione in Cina: un quadro generale	122
3.4.2 Le caratteristiche del Paese rilevanti per la distribuzione	126
3.4.3 La distribuzione di prodotti d'arredo in Cina.....	128
3.4.4 Soluzioni distributive per l'arredo alto di gamma in Cina	132
3.4.5 Le potenzialità della tecnologia online.....	134
3.5 Le scelte delle aziende dell'arredo <i>made in Italy</i> in Cina.....	137
3.5.1 Il monomarca e le relazioni con i partner locali.....	137
3.5.2 “ <i>Plan global, act local</i> ”: tra standardizzazione e adattamento.....	143
3.5.3 La distribuzione dell'arredo <i>made in Italy</i>	146
3.5.4 Comunicare i valori del <i>made in Italy</i> attraverso gli spazi di vendita in Cina	149

CAPITOLO 4

I casi aziendali	154
4.1 I casi studio: obiettivi della ricerca e metodologia	154
4.2 Il caso <i>Flou SpA</i>	155
4.2.1 La realtà <i>Flou</i> tra tradizione ed innovazione.....	155
4.2.1.1 L'azienda e i valori di marca.....	155
4.2.1.2 <i>Flou</i> e lo scenario internazionale	159
4.2.1.3 Strategia commerciale ed aspetti distributivi	160
4.2.1.4 Il punto vendita come strumento di comunicazione per <i>Flou</i>	163
4.2.2 <i>Flou</i> e la Cina	167
4.2.2.1 L'esperienza nel mercato cinese	167
4.2.2.2 Scelte distributive nel mercato cinese	168
4.2.2.3 Caratteristiche del punto vendita e gestione della <i>brand experience</i>	170
4.3 Il caso <i>Veneta Cucine</i>	176
4.3.1 Il “saper fare” come motore dell'agire aziendale: l'esperienza <i>Veneta Cucine</i>	176
4.3.1.1 L'azienda: <i>mission</i> e valori	176

4.3.1.2	<i>Veneta Cucine</i> e lo scenario internazionale.....	177
4.3.1.3	Scelte distributive e gestione della <i>brand experience</i>	179
4.3.2	Il settore delle cucine in Cina: dinamiche di mercato e nuove tendenze.....	184
4.3.3	L'esperienza di <i>Veneta Cucine</i> in Cina.....	185
4.3.3.1	Opportunità e aspetti critici del mercato cinese	185
4.3.3.2	Scelte strategiche e aspetti distributivi per <i>Veneta Cucine</i> in Cina.....	188
4.3.3.3	La “cultura Paese” nella progettazione degli spazi di vendita	189
4.3.3.4	Il punto vendita in Cina: cultura di prodotto e atmosfera coinvolgente	192
4.4	Il caso <i>Reflex SpA</i>	195
4.4.1	L'arte del vetro di Murano tra artigianato e innovazione: l'esperienza <i>Reflex</i>	195
4.4.1.1	Valori di marca e <i>mission</i> aziendale.....	195
4.4.1.2	L'esperienza internazionale di <i>Reflex</i>	197
4.4.1.3	La strategia distributiva come motore della <i>brand awareness</i>	198
4.4.1.4	Il processo di progettazione degli spazi di vendita.....	200
4.4.2	L'esperienza <i>Reflex</i> nel mercato cinese.....	204
4.4.2.1	Il mito del “ <i>Far East</i> ” visto attraverso gli occhi di <i>Reflex</i>	204
4.4.2.2	Scelte strategiche e distribuzione al dettaglio per <i>Reflex</i> in Cina.....	206
4.4.2.3	Comunicare attraverso gli spazi di vendita	209
4.5	Il Gruppo <i>Molteni</i>	212
4.5.1	Una storia lunga ottant'anni tra design e innovazione	212
4.5.1.1	Le quattro anime del Gruppo <i>Molteni</i>	212
4.5.1.2	Il culto del <i>made in Italy</i> come motore dell'agire aziendale	215
4.5.1.3	Il Gruppo <i>Molteni</i> nel mondo.....	216
4.5.1.4	Il sistema distributivo del Gruppo <i>Molteni</i>	218
4.5.1.5	La progettazione degli spazi di vendita secondo il Gruppo <i>Molteni</i>	220
4.5.2	L'esperienza del Gruppo <i>Molteni</i> in Cina.....	226
4.5.2.1	Opportunità e criticità di un mercato dal forte potenziale.....	226
4.5.2.2	Soluzioni distributive e aspetti chiave del settore retail in Cina	227
4.5.2.3	La comunicazione attraverso il punto vendita per il Gruppo <i>Molteni</i> in Cina.....	229
4.6	L'arredamento italiano in Cina: un confronto tra casi aziendali.....	232
	CONCLUSIONI.....	241
	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	250
	SITOGRAFIA	262

INTRODUZIONE

La Cina rappresenta una realtà di grande interesse, un mercato di proporzioni enormi che presenta importanti elementi di complementarità strutturale con l'Italia, tali da costituire un'importante premessa allo sviluppo di una significativa collaborazione economica (Vescovi, 2011). Negli ultimi anni il mercato cinese dell'arredamento è stato protagonista di un forte sviluppo, registrando solo nel 2011 una crescita del 37,7% rispetto all'anno precedente (Euromonitor International, 2011). L'emergere di nuovi consumatori nelle aree urbane, l'aumento del potere d'acquisto, il processo di occidentalizzazione degli stili di vita e dei modelli di consumo ed il ruolo di *status symbol* riconosciuto oggi ai prodotti d'arredo rendono la Cina un mercato ad alto potenziale per le aziende del sistema arredamento italiano. Competere ed affermarsi in questa realtà divengono oggi imperativi strategici per le imprese, per le quali la definizione di accurate strategie di marketing e distribuzione può divenire un importante fonte di vantaggio competitivo.

In un mercato complesso, nuovo e differenziato come quello cinese, la distribuzione diviene un fattore di rilevanza fondamentale sia per presentare il prodotti al pubblico, sia come strumento di costruzione e comunicazione dell'universo valoriale della marca.

Il presente lavoro si propone di affrontare e comprendere il ruolo della distribuzione al dettaglio nel creare la *brand image* e nel comunicare al pubblico l'universo di valori in cui la marca si identifica. Il punto vendita non può essere inteso come un semplice contenitore di prodotti, ma diviene un luogo dotato di senso, all'interno del quale la marca trova la più completa forma di rappresentazione. Lo spazio di vendita diviene il teatro in cui il consumatore vive l'esperienza di marca. L'analisi si concentra sul mercato dell'arredamento in Cina, ambiente in cui si sta assistendo ad un sempre maggiore apprezzamento nei confronti dell'*Italian design* e mira a comprendere il ruolo del punto vendita nella creazione del valore per questo mercato così complesso ma allo stesso tempo estremamente affascinante.

Il primo capitolo si propone di indagare il ruolo strategico del punto vendita come media di comunicazione. In mercati sempre più dinamici e competitivi come quelli attuali, la creazione del valore diviene un processo complesso in cui la proposta dell'esperienza di marca all'interno del punto vendita rappresenta un fattore determinante per il successo. Il capitolo indaga le peculiarità dei diversi format distributivi e attraverso l'analisi degli strumenti di comunicazione esterna ed interna al punto vendita analizza il processo di

progettazione dello store inteso come strumento di rappresentazione dei valori di marca.

Il secondo capitolo è dedicato al sistema arredamento italiano. Si propone di analizzare le dinamiche che caratterizzano tale settore, la sua importanza nel panorama internazionale, ed il ruolo centrale dell'*immagine Paese* nel processo di creazione del valore. Il capitolo indaga inoltre il ruolo della distribuzione al dettaglio per questo settore, con particolare attenzione all'importanza del punto vendita, degli strumenti di comunicazione online e del processo di co-creazione di valore.

Il terzo capitolo descrive il mercato della casa e dell'arredo in Cina. La comprensione del comportamento e delle abitudini culturali ed abitative del consumatore costituiscono prerequisiti essenziali per definire le più opportune strategie e politiche con cui agire in tale ambiente. Il mercato dell'arredamento in Cina si presenta come un contesto denso di opportunità ma nel quale sussistono importanti criticità per le aziende straniere che è necessario considerare. Il capitolo analizza inoltre il settore della distribuzione dei prodotti d'arredo in Cina, ponendo particolare attenzione all'importante questione che vede agli estremi adattamento e standardizzazione.

Il quarto capitolo si propone di indagare quattro casi di aziende dell'arredamento italiano presenti in Cina, a partire da una serie di interviste in profondità. Attraverso la loro esperienza il lavoro si propone di mettere in luce opportunità e aspetti critici di un mercato interessante ma per molti ancora poco conosciuto. Il capitolo si concentra sulle strategie distributive e sulle scelte aziendali legate al processo di progettazione degli spazi di vendita. I casi aziendali proposti vedono come punto comune il legame con il proprio territorio e con la cultura emblema dell'*Italian design* ma presentano soluzioni distinte e particolari nella loro rappresentazione.

CAPITOLO 1

LA DISTRIBUZIONE E L'IMMAGINE DI MARCA

1.1 Customer experience e valori intangibili della marca

Il concetto di esperienza di consumo si va arricchendo in letteratura di molti significati e sfumature diverse, secondo la prospettiva di analisi, l'ambito geografico, culturale e temporale in cui maturano. Si possono individuare almeno tre grandi filoni di ricerca, riconducibili rispettivamente agli studi sul *consumer behaviour*, sull'*experiential shopping* e sul *customer experience management*.

Nell'ambito degli studi sul consumatore il termine "esperienziale" si afferma nei primi anni Ottanta, grazie al contributo di Holbrook e Hirschman (1982), i quali definiscono l'*experiential view* come un approccio, contrapposto tipicamente all'*information processing view*, che si concentra sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo e che enfatizza una visione dell'esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimenti. I processi di consumo vengono analizzati alla luce della loro natura composita, evidenziando come la componente razionale/funzionale da un lato e quella emozionale/edonistica dall'altro, spesso coesistano nelle scelte del consumatore e si combinino nel determinarne il livello di soddisfazione. Emozioni e cognizioni non possono più essere separate.

La prospettiva esperienziale riceve un ulteriore impulso in virtù dell'affermarsi del pensiero postmoderno, che pone definitivamente in crisi gli assunti univoci di razionalità funzionale del consumatore, enfatizzando la soggettività dei processi di consumo (Addis, 2005). In un contesto dove tendono sempre più a svanire le tradizionali contrapposizioni tra beni e servizi, tra prodotti e processi, tra consumatori e produttori, il concetto di esperienza di consumo viene a rappresentare l'essenza stessa del rapporto tra domanda e offerta e dell'interazione del consumatore con l'ambiente esterno. Diviene il campo in cui la personalità umana e la sua identità si manifestano, secondo logiche non riconducibili alla sola funzionalità di tipo utilitaristico, ma anche e soprattutto riguardanti la sfera affettiva,

relazionale ed emozionale (Resciniti, 2005).

In virtù del riconoscimento del più ampio e profondo significato di esperienza di consumo e della sua crescente importanza sul piano psicologico e sociologico, oltre che economico, cresce, anche in relazione ai processi d'acquisto, l'interesse degli studiosi verso componenti diverse da quelle razionali/cognitive e si inizia a parlare di *shopping experience*. Si sviluppa così un filone di ricerca che mira ad approfondire l'impatto delle variabili ambientali che caratterizzano l'ambiente di vendita sugli atteggiamenti e sui comportamenti degli acquirenti (Addis, 2005). Il pioniere del concetto di atmosfera del punto vendita è Kotler (1973), che ha sottolineato l'importanza di progettare ambienti di vendita in grado di suscitare specifiche reazioni emotive nell'acquirente, tali da favorire la probabilità d'acquisto. Gli stimoli ambientali toccano le dimensioni sensoriali del cliente e sono in grado di far percepire l'esperienza d'acquisto come maggiormente piacevole.

La maggior parte degli studi successivi volti ad approfondire il concetto di *shopping experience* si fondano sul modello di psicologia ambientale noto con il termine *PAD*, proposto da Mehrabian e Russell (1974), volto alla progettazione di un ambiente godibile e piacevole per l'individuo, quale possibile fonte di valore per il consumatore. Il modello prevede che a monte di determinati fenomeni osservabili nella realtà, vi siano dei fattori ambientali, definiti variabili input, che li originano e che quindi sono in grado di spiegarli. Questi aspetti possono essere rintracciati nei diversi ambienti di vendita e spesso contribuiscono notevolmente alla caratterizzazione di quest'ultimi. Tra i diversi esempi rientrano gli assortimenti, i servizi informativi, la musica, la luce e la temperatura. Tali variabili vengono elaborate dall'individuo, dando origine ad una specifica esperienza. Secondo gli autori, ciascun individuo vive ed interpreta le esperienze attraverso la propria struttura emotiva, caratterizzata da tre dimensioni essenziali:

- *pleasure*: la dimensione del piacere e della soddisfazione, in generale delle felicità. Questo stato può essere rilevato da report verbali ma anche da espressioni non verbali degli individui;
- *arousal*: l'eccitazione, l'attività e la motivazione. Valuta l'intensità del sentimento. Anche in questo caso espressioni verbali e non verbali aiutano la comprensione di questa dimensione;
- *dominance*: la percezione dell'individuo di poter controllare e dominare l'ambiente.

L'interazione tra gli stimoli ambientali e le variabili attinenti alla personalità sviluppa un impatto sui tre stati emozionali dell'individuo e produce le risposte comportamentali

(Addis, 2005).

Il *customer experience management* si sviluppa a partire dagli anni Novanta e trae i suoi principi fondamentali dai contributi di Pine e Gilmore (1999) e Schmitt (2003). Introducendo il concetto di *experience economy*, gli autori descrivono le esperienze come la forma più evoluta di generazione del valore attraverso la gestione delle attività economiche come spettacoli in grado di coinvolgere emotivamente il cliente. Le esperienze vengono considerate nella loro dimensione economica, come specifica forma di offerta e fonte di valore per il consumatore. Gli autori sottolineano inoltre l'importanza per le imprese di proporre esperienze *memorabili e personali*, così da spingere il cliente a tornare nel luogo d'acquisto.

Il concetto di esperienza viene ampiamente discusso nel *modello della progressione del valore economico* elaborato dagli autori ed illustrato in *Figura 1.1*.

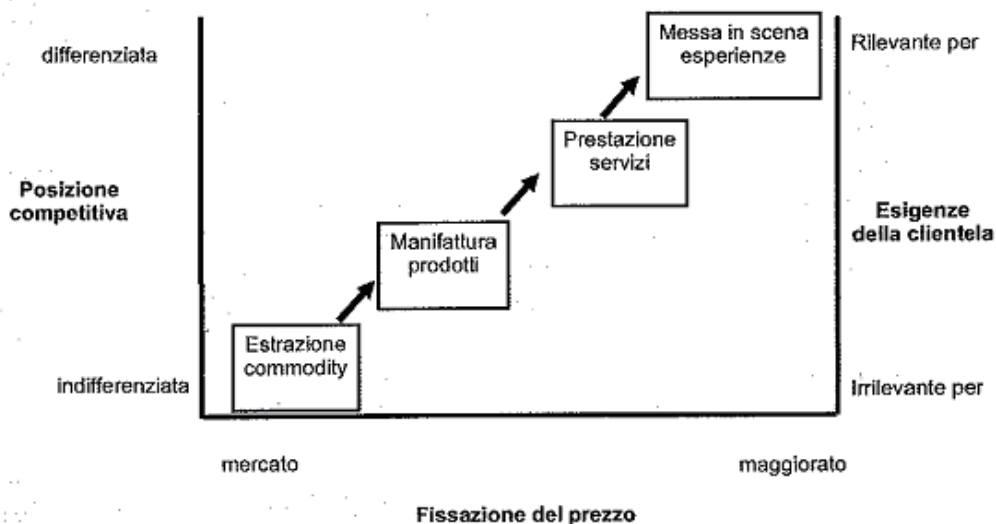


Figura 1.1: La progressione del valore economico.

Traduzione tratta da Addis, 2005.

La prima fase di questa evoluzione è rappresentata dai beni commodity, che hanno costituito il cuore dello scambio economico per tutto il lungo arco di tempo in cui le economie sono state prevalentemente agricole. Questo tipo di offerta si caratterizza per l'elevata funzione d'uso delle materie prime, che costituiscono il punto di riferimento per la fissazione del prezzo di vendita. Con la Rivoluzione Industriale l'economia è passata nella fase in cui il vettore economico non è più la materia prima, ma il bene ottenuto a partire

dalla commodity. Negli anni '50 però la produzione ha aperto la porta ai servizi, consentendo che le esigenze e i benefici attesi dei consumatori entrassero a far parte dei processi produttivi aziendali, svolgendo un ruolo guida nelle innovazioni di prodotto. Nella prospettiva degli autori, il rapido e crescente sviluppo dei servizi, ha favorito la nascita di tre fenomeni quali la *massificazione*, la *disintermediazione* e l'*automazione*. Secondo gli autori, questi fenomeni stanno ponendo in crisi l'occupazione del comparto economico dei servizi, causando una sua lenta scomparsa a favore dell'avvento dell'era dell'esperienza. Quest'ultima rappresenta dunque l'ultima fase economica, in cui il cuore dello scambio è rappresentato dalle esperienze di consumo. Creare un'esperienza significa adoperarsi per coinvolgere emotivamente il consumatore e renderla memorabile, attribuendole un valore duraturo, che possa essere apprezzato dal consumatore anche a distanza di tempo. Nella fase di esperienza, il prezzo viene stabilito in base a componenti soft dell'offerta e quindi ancorato a politiche di differenziazione maggiormente pensate al cliente ed alle sue esigenze, che assumono sempre più carattere implicito.

Nonostante il modello non sia esente da critiche susseguitesisi nel corso degli anni, prime fra tutte le difficoltà di distinzione tra bene e servizio da un lato e tra servizio ed esperienza dall'altro, risulta interessante rilevare che il passaggio dalla fase di offerta di servizi a quella delle esperienze si basa sul riconoscimento, da parte delle imprese, della soggettività dei consumatori e sul contributo di questa alla definizione del valore per il consumatore. Inoltre, se da un lato il modello di Pine e Gilmore descrive i tratti fondamentali dell'evoluzione dell'offerta economica delle aziende, dall'altro rispecchia anche l'evoluzione dei gusti e degli atteggiamenti del mondo dei consumatori, sempre più attento a vivere e a trarre valore da esperienze olistiche. Gli autori definiscono infatti l'esperienza come una vera e propria trasformazione dell'individuo.

La creazione di esperienza è una fondamentale fonte di opportunità per le imprese anche secondo Schmitt (1999), propulsore di un nuovo approccio al marketing driven by experience, *l'experiential marketing*. Tale contributo si fonda su quattro concetti chiave: il focus sull'esperienza del cliente, la considerazione della situazione di consumo, il riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo e l'impiego di metodologie gestionali eclettiche. Tali aspetti vengono ripresi ed approfonditi nel modello dei SEMs, *Strategic Experiential Modules*, considerato da molti autori, ancora oggi, l'unico modello di marketing esperienziale (Addis, 2005). L'obiettivo è fornire un quadro concettuale che aiuti le imprese a progettare e realizzare le proprie strategie di marketing

esperienziale.

Il modello è caratterizzato da due elementi fondamentali:

- i SMEs, come già anticipato *Strategic Experiential Modules*;
- gli EXPROs, sintesi di *Experience Providers*.

Secondo Schmitt, la prima importante decisione che le imprese si trovano a dover assumere è quella relativa al tipo di strategia da seguire per creare e far vivere un'esperienza ai propri consumatori. L'autore definisce cinque leve sulle quali le imprese possono agire per progettare e creare le proprie esperienze:

1. *i sensi - sense*. L'individuo viene coinvolto attraverso i suoi sensi. Tanto più l'impresa riesce a proporre un'offerta che valorizzi la vista, l'udito, l'olfatto, il tatto ed il gusto, tanto più il coinvolgimento sarà integrato e complesso;
2. *i processi affettivi - feel*. Questo tipo di esperienza fa leva sulle emozioni. L'obiettivo per l'impresa è dunque quello di creare un'esperienza emotiva, che sia in grado di coinvolgere l'individuo sotto il profilo dei sentimenti e delle emozioni suscitate;
3. *i processi cognitivi - think*. Secondo l'autore, è possibile progettare e creare un'esperienza anche facendo leva sulla parte più razionale dell'individuo. In questo caso il valore dell'esperienza dipende da come l'impresa riesce a posizionare la sua offerta negli schemi cognitivi dell'individuo. Il consumatore viene coinvolto in processi mentali particolari, creativi ed innovativi;
4. *le azioni - act*. Questa leva fa riferimento agli studi *sull'act marketing*, che fa appello al senso del fare le cose (Addis, 2005). È fondamentale che l'impresa faccia leva sui comportamenti e sugli stili di vita degli individui. Questo tipo di esperienza si presta ad aziende che presentano i loro prodotti come adatti a persone dinamiche, rapide, veloci, amanti delle esperienze corporee;
5. *le relazioni - relate*. Questo tipo di esperienza racchiude elementi che caratterizzano tutti i precedenti. La peculiarità di questa impronta strategica sta tuttavia nel tentativo di creare un'esperienza non individuale, ma di collegarla alle relazioni che l'individuo vive con altre persone. Quest'ultime possono essere persone dell'azienda stessa, ma anche e soprattutto altri individui con cui il consumatore entra in contatto ed interagisce.

Per *Experience Providers* Schmitt intende l'insieme delle componenti tattiche e dei mezzi attraverso cui le imprese possono dar vita all'esperienza pianificata. Questi strumenti

consentono di rendere operativi i SEMs attraverso le loro diverse applicazioni, in quanto combinabili in modo flessibile in funzione del tipo di esperienza che l'azienda ha deciso di progettare. Tipicamente, gli *Experience Providers* di cui l'azienda dispone sono (Addis, 2005):

- *le politiche di comunicazione*: la pubblicità, le pubbliche relazioni e tutti i mezzi di comunicazione aziendale, esterni ed interni;
- *l'identità visiva e verbale*: questa voce comprende tutti gli elementi utili alla sua costruzione ed in particolare il nome del brand e del prodotto, il logo ed i colori utilizzati;
- *la presenza del prodotto*: include il design del prodotto, il packaging ed il display ed in generale tutte le caratteristiche del prodotto che sono utilizzate per creare parte del packaging ed il materiale utilizzato nel punto vendita;
- *le azioni di co-branding*: tra cui rientrano il marketing degli eventi ed il product placement, che possono essere progettati in un'ottica esperienziale, traendo forza per l'esperienza dai brand partner;
- *gli ambienti fisici*: non solo dunque i punti vendita, ma anche gli edifici, gli spazi, delle aziende e gli spazi pubblici che dovrebbero comunicare costantemente i valori aziendali;
- *i siti Internet e tutti i media*: potenti strumenti di comunicazione e spazi ideali per creare esperienze per i navigatori;
- *le persone*: la cui selezione nelle file aziendali, deve prestare attenzione alla coerenza con i valori perseguiti dall'azienda e la sua missione.

Pochi anni dopo Schmitt (2003) sviluppa ulteriormente la sua visione sul marketing esperienziale, definendo il *Customer Experience Management* non solo come un modello manageriale, ma anche come un vero e proprio approccio al mercato. L'autore lo definisce come il processo strategico che consente di gestire l'intera esperienza che il cliente vive con un prodotto o con un'azienda, articolato nelle seguenti fasi:

1. *analisi della dimensione esperienziale del cliente*. Comprende tutto ciò che avviene prima e dopo il momento dell'acquisto e del consumo, dal contesto socio-culturale a tutto ciò che avviene al di fuori dell'interazione tra il consumatore e il prodotto;
2. *costruzione della piattaforma esperienziale*. L'autore si riferisce alla strategia di posizionamento dinamico dell'impresa, articolata a sua volta nel posizionamento esperienziale, basato sulla sensorialità dell'individuo, nella promessa del valore

- esperienziale e nella realizzazione complessiva del tema;
3. *disegno della brand experience*. Si tratta di un processo continuo, che si articola a sua volta nella definizione dell'esperienza di prodotto, della *brand identity* e della comunicazione dell'esperienza;
 4. *definizione dell'interfaccia con il cliente*. In questa fase risulta fondamentale lo scambio dinamico di informazioni e servizi tra il cliente e l'impresa, prestando attenzione ad ogni singola interazione, sia essa di tipo *face-to.face*, mediata o elettronica;
 5. *impegno nell'innovazione continua*. Solo così l'azienda è in grado di mantenere l'esperienza nuova e di conseguenza favorire il mantenimento del coinvolgimento del consumatore e la differenziazione dai concorrenti.

Si fa strada una nuova visione focalizzata su ciò che realmente consente di creare valore per l'azienda e per il consumatore: l'esperienza di marca. Al concetto di marketing esperienziale, si collegano infatti alcuni importanti contributi sul *brand management*. Duffy e Hooper (2003) descrivono la relazione che si crea tra consumatori e marca con il concetto di passione. Definiscono come *Passion Economy* una nuova fase che caratterizza l'economia mondiale, distinta da sette aspetti essenziali, sintetizzati in *Figura 1.2*.

	<i>L'economia tradizionale</i>	<i>L'economia della passione</i>
Categoria di offerta	Prodotti	Esperienze
Potere	Alle imprese	Ai consumatori
Obiettivo delle imprese	Share of wallet	Share of person
Orientamento	Al breve termine	Al lungo termine
Disponibilità dei consumatori	Ricettività	Scetticismo
Atteggiamento dei consumatori	Fiducia nelle imprese	Sfiducia nel top management
Filosofia	Materialismo	Valori di base

*Figura 1.2: Dall'economia tradizionale alla Passion Economy.
(Addis, 2005).*

La nuova fase economica descritta dagli autori si caratterizza in primo luogo per il passaggio dal prodotto all'esperienza. L'offerta del mercato ha subito un'intensa evoluzione, i consumatori oggi non cercano solo il prodotto, ma desiderano vivere esperienze positive, capaci di rispondere ai loro bisogni, interessi ed aspirazioni. Allo stesso tempo, dal lato dell'offerta, accanto ad un insieme di benefici funzionali, le aziende

offrono sempre più esperienze coinvolgenti e di intrattenimento. Si assiste inoltre ad un passaggio del potere dalle imprese ai consumatori, i quali, consapevoli di questo profondo mutamento, desiderano assumere un ruolo sempre più attivo e partecipare nelle decisioni e nelle politiche aziendali.

Le imprese vivono un periodo di forte mutamento anche dal punto di vista strategico: le componenti più soft dei prodotti acquisiscono importanza sempre maggiore per il consumatore e questo comporta per le imprese una continua tensione alla conquista del cuore, della mente e dell'anima del proprio pubblico. Questi aspetti sono sintetizzati nel concetto di *share of person*, che assume così importanza fondamentale tra gli obiettivi d'impresa. La dimensione strategica è caratterizzata inoltre dal passaggio dal breve al lungo termine.

L'aggressività delle politiche di marketing tipica della vecchia economia ha educato i consumatori ad osservare le marche e le loro strategie da un punto di vista critico ed è per questo necessario per le imprese agire secondo i principi della lealtà e della trasparenza, in quanto solo in questo modo è possibile costruire un rapporto leale e duraturo tra la marca ed il proprio pubblico. A tutti questi aspetti si aggiunge una forte attenzione da parte dei consumatori ai risvolti sociali delle azioni delle imprese, pretendendo serietà e senso di responsabilità sociale (Addis, 2005).

L'emergere di questa nuova fase dell'economia, secondo gli autori, richiede un ripensamento della gestione delle politiche di marketing, che assuma come punto di partenza un'interpretazione più olistica dei consumatori e che riconosca la completezza dell'essere umano. Si tratta del *passion branding*, definito come un nuovo modo di fare marketing, un modo centrato sulla relazione tra la marca e i consumatori, creato attorno alla loro passione per generare valore per tutti coloro che sono coinvolti nella relazione (Duffy e Hooper, 2003). Questo approccio consente alle imprese di suscitare emozioni autentiche nei consumatori e quando l'impresa comunica emozioni reali alla sua clientela, si sta inevitabilmente avvicinando ad essa, oltrepassando facilmente le sue barriere di scetticismo (Addis, 2005).

Roberts (2005) riprende ed amplia la prospettiva di Duffy e Hooper, proponendo il concetto di *lovemark*. L'autore individua nelle emozioni il driver che consente alle imprese di costruire relazioni durature con i consumatori e di far vivere loro esperienze ricche e memorabili. In particolare, enfatizza l'importanza di emozioni quali amore e rispetto: soltanto se una marca riesce a lavorare per ottenere amore e rispetto dai consumatori

diventa qualcosa di più di un segno identificativo e distintivo e si trasforma in una *lovemark*.

La letteratura sul *brand management* ha da sempre posto l'attenzione sulla percezione del consumatore, tuttavia, oggi più che mai si sta assistendo ad una estremizzazione di questa attenzione. Concetti come emozione, amore e sensorialità stanno enfatizzando l'importanza dei processi più intimi e meno consapevoli che stanno alla base della relazione che si instaura tra consumatore, impresa e marca. Il marketing esperienziale si lega indissolubilmente al filone di studi sul *brand management*, che enfatizza il valore fortemente emozionale delle relazioni (Addis, 2005). Una marca, che svolga funzione di garanzia, orientamento, qualità o innovazione, deve appartenere al campo delle esperienze sensibili, dei rimandi intangibili e desiderabili (Fabris, 2004).

Secondo Hill (2003) le sensazioni rappresentano la base fondamentale su cui definire le strategie e i processi di *brand management*, in quanto rappresentano il primo veicolo attraverso il quale l'individuo conosce il mondo in generale ed il brand in particolare. L'autore sposa il modello dell'evoluzione del valore economico proposto da Pine e Gilmore (1999) ridefinendo la nuova fase economica come quella della società del sogno, in cui le proposte delle aziende sono caratterizzate da servizi ottimali, la gestione del brand è fortemente esperienziale, l'orientamento dei consumatori e delle imprese è rivolto alla personalizzazione e la relazione tra i due attori è veicolata dai prodotti che l'azienda propone. Secondo la sua prospettiva, la gestione esperienziale del brand si traduce nella creazione di esperienze uniche ed intime attraverso tutti i possibili canali di contatto tra l'impresa ed il consumatore.

Secondo i contributi fin qui proposti risulta necessario un ripensamento delle politiche strategiche ed operative di marketing, al fine di favorire la creazione di una relazione intima e duratura con il consumatore. Tutte le diverse forme di interazione con il mercato, dalla pubblicità al direct marketing, dai cataloghi al sito web, dal product design al customer service fino al merchandising e all'ambiente di vendita, concetti che Schmitt (1999) ha definito come *Experience Providers*, dovrebbero essere dirette alla creazione di un'esperienza con il consumatore, così da favorire l'instaurarsi di una relazione unica ed intima tra azienda, cliente e marca.

1.2 Il concetto di esperienza nel retail

1.2.1 Il nuovo ruolo del retail

La distribuzione, il canale di vendita, il negozio ed il retail sono da sempre aspetti di fondamentale importanza per tutte le aziende, in quanto rappresentano elementi essenziali per l'esistenza e l'affermazione del vantaggio competitivo e della vita dell'impresa (Sacerdote, 2007). Tuttavia, negli ultimi decenni l'attività di retailing ha subito profondi cambiamenti che hanno coinvolto da un lato la forza vendita dell'impresa e dall'altro il ruolo svolto del distributore.

Nel primo caso, i cambiamenti relativi allo scenario in cui agiscono le vendite possono essere distinti in esterni ed interni all'impresa (Collesei, 2006). Nei primi vengono inclusi la stagnazione di alcuni mercati o il cambiamento di altri che hanno modificato la natura dell'attività che deve essere svolta. In molti settori si assiste ad una modificazione nei pesi e nella consistenza di alcuni segmenti di mercato, con alcuni in forte aumento e altri in diminuzione o addirittura in quasi totale scomparsa. Per molti beni shopping, ad esempio, la fascia media di prezzo va progressivamente scomparendo a favore di una vera e propria dicotomizzazione verso prezzi alti, prodotti di marca, distribuzione selettiva, immagine e prezzi elevati da un lato e prodotti di larga diffusione, con marca commerciale o senza marca nota, con basso prezzo, distribuiti attraverso canali tipici della distribuzione di massa dall'altro. A ciò si aggiunge la natura sempre più globale della concorrenza e la crescita in termini dimensionali degli acquirenti, che hanno portato ad una crescente complessità dell'attività di vendita. Tutto ciò si traduce in una maggiore pressione nella ricerca di produttività, piuttosto che nel semplice sviluppo quantitativo delle vendite.

Tra i cambiamenti interni si considera prima di tutto il ruolo della tecnologia, che ha consentito di eliminare l'onere legato all'attività di routine, come ad esempio la raccolta e le attività connesse alle gestione degli ordini, di favorire la formazione della forza vendita e di consentire l'analisi dell'attività svolta e di verificare costantemente i risultati e le performance conseguite. Un altro fattore di cambiamento interno può essere individuato nella possibilità di adottare, da parte delle imprese di produzione, strumenti di geo e micro marketing che consentono di ottenere *“informazioni dettagliate relative alle esigenze di segmenti di mercato strettamente definiti su base geografica, socio economica, psicologica o di benefici attesi”* (Collesei, 2006, p. 210).

La combinazione di questo insieme di elementi richiede necessariamente al venditore una maggiore coscienza ed integrazione del ruolo che è chiamato a svolgere verso l'impresa, egli *“non è più un semplice porgitore di prodotti, ma diviene un analista dei problemi del cliente, un profondo conoscitore delle sue esigenze e perciò delle tecnologie e delle problematiche concorrenziali che il cliente deve affrontare, sia per quanto attiene ai beni di consumo, problematiche di natura distributiva, di comunicazione, di promozione, sia per quanto attiene ai beni destinati alla produzione problematiche tecnologiche e di acquisizione di componenti utili per la produzione dei prodotti”* (Collesei, 2006, pp. 211). Il venditore deve essere in grado di affrontare prodotti e servizi sempre più complessi che l'azienda propone al mercato.

L'obiettivo dell'attività di vendita diviene oggi quello di costruire relazioni intense e durature con il consumatore, spostando così l'orizzonte temporale al lungo termine e orientando il venditore alla costruzione di valore per il cliente e per l'impresa.

Per quanto riguarda la figura del distributore, la realtà di mercato porta ad abbandonare il tradizionale assunto che vede attribuirgli un ruolo meramente logistico e non anche di marketing autonomo rispetto a quello industriale. In molti settori infatti, la distribuzione (Lugli, 2007):

- ha cessato di essere una leva di marketing del fornitore;
- ha assunto un ruolo determinante nella formazione della domanda, svolgendo una propria attività di marketing sia attraverso la manovra di leve condivise con il fornitore, come ad esempio prezzo e comunicazione, sia attraverso la manovra di leve specifiche come l'assortimento, il merchandising, la marca commerciale e l'innovazione di formato di punto vendita;
- contribuisce alla creazione di valore per il consumatore sia sviluppando politiche di marketing distributivo, completando e limitando il marketing industriale, sia sviluppando un potere contrattuale negli acquisti che limita il potere di mercato della marca industriale;
- rappresenta un nuovo ed importante mercato per le imprese industriali, che cercano di costruire il loro vantaggio competitivo manovrando leve molto diverse da quelle impiegate quando il target dell'azione è il consumatore finale.

Si può così parlare di una distribuzione moderna, efficiente ed autonoma nella creazione del valore di marketing, indispensabile per soddisfare pienamente le esigenze del mercato, ma che diviene al contempo elemento di attivazione della concorrenza nei settori

industriali.

Aubrey e Judge (2012) enfatizzano la necessità di una nuova definizione del retail ed in particolare del ruolo e dell'importanza del punto vendita. La crescita dell'e-commerce, la sempre maggiore diffusione delle tecnologie *mobile web*, il fenomeno social media, la richiesta di trasparenza e la difficoltà economica che caratterizzano la realtà odierna, hanno mutato profondamente la marca, i retailers e, non per ultimo, il consumatore. Gli autori, attraverso il concetto di "*new normal*", descrivono un nuovo panorama commerciale caratterizzato da un consumatore che desidera acquistare non solo prodotti ma valori, più attento, consapevole e multicanale. Ricerca stupore nella marca la quale, dal canto suo, subisce sempre più le pressioni legate ai costi crescenti di supply chain e al maggiore bisogno di sostenibilità.

Gli autori individuano due fondamentali fonti di cambiamento che richiedono inevitabilmente una ridefinizione del ruolo e dell'importanza del punto vendita:

- *le pressioni del contesto*. L'aumento dei costi di produzione e di distribuzione sta progressivamente portando ad una forte pressione sui prezzi, a cui si aggiunge la sempre maggiore richiesta di una totale trasparenza da parte del consumatore. A complicare lo scenario che la marca deve oggi affrontare, si aggiunge la pressione legata ad un consumatore più informato, che richiede il più alto livello di qualità al minor prezzo possibile, più forte e consapevole grazie alla diffusione delle tecnologie web. Il peso della recessione, unito al fenomeno delle tecnologie social, fanno sì che il consumatore sia oggi profondamente informato su ciò che concerne tutti gli aspetti del prodotto, ed in particolare sul prezzo. Schaefer e VanTine (2010) descrivono il consumatore di oggi come più intelligente, interconnesso ed incredibilmente recettivo nell'uso di Internet, delle tecnologie mobile e della televisione digitale, aspetti che gli consentono di poter decidere liberamente cosa acquistare e dove acquistare.

Nel contesto attuale, anche il concetto di "valore" per il consumatore risulta oggi profondamente complesso, in quanto, nella sua valutazione del rapporto qualità-prezzo, rientrano sempre più considerazioni legate anche al tema della sostenibilità. La facilità con cui oggi il consumatore riesce ad ottenere un ampio raggio di informazioni sulle performance sociali di una specifica azienda fa sì che la sostenibilità sia oggi considerata come uno degli aspetti più importanti che consentono la creazione del valore.

- *la tecnologia come driver del cambiamento.* Il fenomeno dell'e-commerce, la penetrazione delle tecnologie mobile, la diffusione dei social media sono solo i più recenti fenomeni che hanno fatto divenire la tecnologia un vero e proprio catalizzatore di cambiamento delle abitudini e del comportamento del consumatore. Il facile accesso ad un ampio bacino di informazioni sul marchio, sul prodotto, sui prezzi e sulle performance, reso possibile grazie alla diffusione delle nuove tecnologie, costituisce la chiave di quello che molti autori hanno definito come *consumer empowerment*. Questo fenomeno ha inevitabilmente cambiato le regole del gioco, anche nel retail. Gli smartphone sono divenuti oggi uno strumento essenziale per lo shopping: una recente ricerca del *KPMG* afferma che il 45% degli shoppers inglesi utilizza il suo smartphone come strumento per trovare il negozio più vicino e, a livello globale, almeno un quarto degli intervistati nel corso di diverse ricerche afferma di utilizzare il dispositivo mobile per effettuare i propri acquisti.

La possibilità di sfruttare i canali digitali che consente al consumatore di acquistare i prodotti al più basso prezzo disponibile e l'importanza per le aziende di affrontare le crescenti pressioni che derivano dalla necessità di contenere i costi ed allo stesso tempo costruire valore per il consumatore hanno mutato profondamente anche il concetto di retailing. Gli autori individuano tre grandi aspetti che caratterizzano oggi il concetto di retail offline:

- *il negozio come showroom:* oggi molti marchi temono che i consumatori considerino il proprio punto vendita solamente come un luogo di ricerca e prova e che utilizzino il proprio smartphone per trovare il prezzo più conveniente e la soluzione logistica più veloce, effettuando l'acquisto online. Molte ricerche dimostrano infatti che cresce la percentuale di clienti che utilizza il proprio telefonino per cercare informazioni mentre si trova all'interno di un negozio. Lo shopping internazionale è ormai a portata di mano ed i negozi fisici devono affrontare una dura sfida per evitare di essere ridotti a svolgere il ruolo di showroom, spesso troppo costoso per i prodotti e servizi.

In particolare, per le aziende che operano in settori in cui è forte la concorrenza sui prezzi a causa della presenza di *pure e-commerce player*, come ad esempio il settore della biancheria per la casa e degli elettrodomestici, questo timore è divenuto realtà. Molti operatori temono che il consumatore elimini

progressivamente le visite allo store per quegli acquisti in cui il prezzo, la convenienza ed il brand rappresentano le principali motivazioni all'acquisto.

- *necessità di adattamento*: il canale fisico deve necessariamente adattarsi al cambiamento per sopravvivere in questo nuovo contesto. L'esperienza di shopping online, in termini di servizio, scelta, prezzo e convenienza, porta il consumatore ad avere maggiori aspettative per ciò che riguarda l'offerta degli operatori *brick-and-mortar*. Le aziende ed i loro marchi hanno dunque bisogno di rivedere e ridefinire il ruolo dei loro punti vendita, così da poter guidare le preferenze e la fedeltà del consumatore, in risposta all'offerta generica e alla competizione guidata dal prezzo del retail online ed essere parte di una strategia multicanale del loro brand.
- *valore del brand*: la presenza fisica di un'azienda deve aggiungere valore al brand, contribuire alla sua crescita e attrarre e fidelizzare il consumatore. Se il punto vendita offre al consumatore un'esperienza povera – ad esempio in termini di servizio, ventaglio di offerta, mancanza di coinvolgimento – questo può danneggiare il marchio nel suo complesso e gli altri canali distributivi. Risulta dunque necessario che il brand definisca una chiara idea di come il punto vendita fisico possa divenire un costruttore di valore per il marchio stesso, in relazione alle sue caratteristiche e al profilo dei propri consumatori. Se la strategia che ne risulta sarà davvero in grado di integrare i diversi canali, allora ciascuno di questi sarà in grado di aggiungere valore agli altri e di contribuire alla creazione di valore per il brand.

Il cambiamento diviene dunque la parola chiave per affrontare il nuovo contesto e cogliere le opportunità che questo offre alle imprese e ai suoi marchi. In particolare Aubrey e Judge (2012) individuano tre grandi opportunità che le aziende possono cogliere per sfruttare il retail fisico e creare valore per il proprio pubblico. La prima sfida riguarda la definizione del canale fisico come parte di ciò che gli autori definiscono "*omnichannel*": le aziende hanno oggi la possibilità di costruire ed utilizzare il canale di vendita online in grado di integrarsi e di valorizzare i canali offline di vendita. La presenza fisica di un brand può costituire il sentiero che consente al consumatore di raggiungere il profilo virtuale dell'azienda e viceversa. I diversi canali di vendita vengono dunque intesi dagli autori come gli anelli di un unico ecosistema, nel quale i punti vendita fisici rappresentano punti tangibili di contatto per i consumatori, gli elementi di un'esperienza fisica che consente ai

clienti di entrare in contatto con i prodotti, disporre di un elevato livello di servizio e rinforzare il valore della marca.

La seconda sfida che caratterizza il retail oggi si riferisce alla possibilità di sfruttare lo *store network* per offrire un supporto logistico fortemente orientato al consumatore: qualunque sia la strategia distributiva che un'azienda decide di attuare, lo *store network* può svolgere un ruolo fondamentale per un sistema di approvvigionamento più efficiente, in quanto consente di rendere disponibili i prodotti ai consumatori nel modo più veloce possibile. Il consumatore diviene oggi sempre più “*omnichannel*” ed è fondamentale che le aziende riescano ad essere coerenti nella loro attività logistica. Ciò significa disporre del prodotto giusto, nel posto giusto e al momento giusto. Il focus deve essere “fornire il prodotto al consumatore” e per questo la visibilità dei prodotti attraverso tutti i diversi canali di vendita risulta essere un fattore vitale per le aziende.

Gli autori individuano poi una terza opportunità, legata alla visione del canale fisico di distribuzione come elemento di differenziazione e driver delle preferenze del consumatore. Il punto vendita diviene il luogo che consente di far vivere al consumatore una *store experience* unica, che consente alle aziende di raccontare la storia del loro brand e sviluppare i loro elementi di differenziazione. Attraverso gli spazi di vendita fisici le aziende possono differenziarsi grazie ad un più ampio e profondo livello di servizio, ad una maggiore possibilità di coinvolgere l'ambiente ed appassionare le persone, offrendo al consumatore una ragione per visitare ed acquistare presso gli store fisici, per costruire una relazione di fiducia ed aumentare il gap tra il proprio marchio e la competizione generica, basata principalmente sul prezzo.

L'opportunità per la marca consiste nella possibilità di offrire una proposta distributiva vantaggiosa, attraverso tutti i canali e che si esprima attraverso quattro punti fondamentali: *experience*, *servizio*, *supporto logistico* e *omnichannel*. Definire il ruolo del punto vendita diviene dunque fondamentale per l'affermazione e la crescita del brand.

Oggi più che mai, la netta convinzione di fondo è che il retail sia il territorio preferenziale, l'ecosistema, il teatro nel quale la marca può esprimere appieno la sua anima e la sua essenza. Il retail è oggi il luogo delle emozioni, nel quale poter dar vita alle suggestioni, ai magnetismi e alle emotività più forti del consumatore. La marca si dota di questo spazio unico ed esclusivo ed ha così la possibilità di generare un patrimonio aggiunto ed intangibile per l'azienda, e che, di conseguenza, può auspicare ad ottenere maggiore profittabilità. L'intenzione è quella di toccare i punti nevralgici e rilevanti che

contribuiscono a rendere il retail un driver efficace ed efficiente per l'azienda nella costruzione della marca (Sacerdote, 2007).

1.2.2 Retail experience

L'analisi della letteratura manageriale ha enfatizzato l'importanza della costruzione di una connessione emozionale tra la marca ed i propri interlocutori, come elemento di differenziazione e di costruzione del vantaggio competitivo per le aziende. In questo quadro, i retailer hanno posto sempre più la loro attenzione alla possibilità di far vivere al proprio pubblico un'esperienza memorabile, capace di coinvolgerlo dal punto di vista fisico e psicologico (Jones *et al.*, 2009). Si apre così la strada al concetto di *retail experience*.

Tra gli esempi più citati vi è il caso *Apple*, che nel 2001 decise di implementare tale concetto attraverso la *Apple Store Experience*. Con l'obiettivo di attrarre nuovi consumatori e di rafforzare la relazione con i clienti attuali, decise di concepire i propri punti vendita in modo tale da consentire al consumatore di interagire, di apprendere e di vivere i valori del proprio brand, attraverso l'in-store design e il servizio del proprio personale. Un ulteriore aspetto chiave è rappresentato dal criterio di disposizione della merce, non più legato alle categorie merceologiche, ma ispirato al modo in cui il consumatore utilizza i prodotti nella propria vita quotidiana, così da inserire la marca in rappresentazioni della quotidianità del consumatore (Healy *et al.*, 2007). Il punto vendita diventa lo scenario capace di catturare e rappresentare la vera essenza del brand, bilanciando gli elementi funzionali che costituiscono il prodotto e gli aspetti emozionali, legati alle sensazioni di chi li prova ed utilizza (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 2003).

Tra gli autori che per primi affrontano il tema della *retail experience* vi sono Pine e Gilmore (1999), i quali definiscono la natura di tale concetto come combinazione di quattro regni (estetismo, intrattenimento, educazione, escapismo).

Csikszentmihalyi (1997) pone attenzione all'ambiente esperienziale, inteso come combinazione di elementi *statici* e *dinamici* che, nel loro insieme, consentono al consumatore di immergersi e sentirsi coinvolto nell'ambiente di vendita. In particolare, gli elementi *statici*, così definiti in quanto progettati nella fase di ideazione del punto vendita, sono rappresentati anzitutto dagli aspetti tangibili dello store, che facilitano la comprensione degli aspetti funzionali dei prodotti e dei benefici sensoriali e psicologici che derivano dagli elementi di design che caratterizzano il punto vendita (Healy *et al.*, 2007).

Questi aspetti includono il piacere sensoriale legato agli elementi visivi e sonori, al senso di privacy e di sicurezza che il consumatore vive in un punto vendita (Pullman e Gross, 2004). Schmitt (2003) descrive gli *elementi statici* come qualità estetiche che includono:

- i prodotti e le loro caratteristiche funzionali;
- il “look and feel” del punto vendita: il logo, l’insegna, il packaging dei prodotti, il materiale promozionale e pubblicitario e tutto ciò che aiuta a definire l’identità e l’esperienza di marca;
- i messaggi e le tematiche esperienziali.

Gli *elementi statici* sono rappresentati inoltre dagli aspetti che caratterizzano l’ambiente e l’atmosfera del punto vendita – componenti visive, tattili, acustiche ed olfattive – che possono essere utilizzate per aumentare il tasso di consumo del cliente ed influenzarne la valutazione del prodotto e il comportamento d’acquisto.

Un esempio di utilizzo di *elementi statici* nella definizione della *retail experience* è rappresentato dal caso *Prada*, che all’inizio degli anni duemila decise di ampliare la propria catena di piccole boutique con l’apertura di una serie di *flagship store*. Questi punti vendita avevano l’obiettivo di rafforzare la *brand image* attraverso l’estensione delle competenze chiave dell’azienda – il design d’avanguardia – nella definizione degli spazi fisici dei propri punti vendita. Tra i diversi elementi che consentono al brand di costruire la propria *retail experience* si ricordano i camerini dotati di pareti di vetro che cambiano opacità al semplice premere di un bottone, ascensori di vetro, senza alcun elemento in metallo e merce sospesa dal soffitto.



Figura 1.3: Epicenter Prada di New York.

Gabbie mobili utilizzate come vetrine pendono dal soffitto (Zaghi, 2008).

Il punto centrale del punto vendita, definito *The Wave*, comprende una serie di gradini paralleli che scendono ad un livello inferiore così da creare uno spazio espositivo per le calzature e gli spettacoli di moda per gli acquirenti.



Figura 1.4: Epicenter Prada di New York.

La gradinata espositiva può trasformarsi in una passerella per i fashion show (Zaghi, 2008).

Gli elementi statici che caratterizzano il punto vendita aiutano a costruire un ambiente e dei messaggi comunicativi che consentono al consumatore di comprendere la qualità del prodotto e favorire le decisioni d'acquisto e di consumo. Il consumatore può effettuare valutazioni e decisioni più consapevoli proprio grazie agli elementi che caratterizzano il punto vendita e l'esperienza che egli vive al suo interno.

Gli *elementi dinamici* fanno riferimento invece allo scambio bidirezionale di informazioni, che consente di innescare un meccanismo di interazione tra il cliente, il personale e l'ambiente di vendita (Schmitt, 2003). Pullman e Gross (2004) descrivono l'insieme di questi elementi con il concetto di "contesto relazionale", che consente al consumatore di riconoscersi nella figura del retailer attraverso l'interazione con gli elementi che caratterizzano il punto vendita, fondamentali per scaturire in lui un senso di appartenenza. Gli autori pongono poi particolare attenzione agli elementi dinamici di design:

- *i temi*: lo *storytelling* e la memoria simbolica che il punto vendita riesce a comunicare (Kozinets *et al.*, 2002). I simboli utilizzati consentono di caratterizzare e dare significato al punto vendita e le storie ricreano un periodo, una storia e una fantasia. I temi possono essere combinati attribuendo un diverso ruolo alle persone, così da favorire la creazione dell'esperienza *in-store* (Haley *et al.*, 2007).

- *gli elementi teatrali*: rappresentano gli aspetti fondamentali che consentono di creare l'interazione con il punto vendita. Ogni singola azione può contribuire alla creazione dell'esperienza. L'obiettivo fondamentale nell'utilizzo degli elementi teatrali consiste nel creare dei legami tra i diversi interlocutori, primi fra tutti il personale ed i clienti. Il processo di interazione consente di creare nel consumatore un senso di appartenenza e di *cittadinanza organizzativa* e di sentirsi partecipe nel controllo e nella creazione del valore che deriva da questa interazione. Vargo e Lush (2004) parlano di processo di co-creazione del valore. Il consumatore assume dunque un ruolo attivo e diviene partecipe nella creazione della *retail experience*, prendendo spunto dall'ambiente statico che caratterizza il punto vendita al fine di realizzare le caratteristiche dinamiche che contraddistinguono la sfera esperienziale.

La sinergia che può crearsi tra elementi statici e dinamici trova riscontro nel caso *REI*¹, azienda americana che opera nel settore dell'abbigliamento sportivo. L'azienda ha deciso di allestire una vera e propria struttura di *rock climbing* all'interno di alcuni dei suoi punti vendita, al fine di favorire la prova e l'acquisto dell'attrezzatura dedicata a tale sport.



Figura 1.5: Struttura dedicata al *rock climbing*. Punto vendita *REI* di Seattle.

www.rei.com

I clienti sono liberi di provare l'attrezzatura, utilizzando la struttura ed immergendosi nell'attività di *rock climbing*. Possono così svolgere il ruolo dell'avventuriere e partecipare attivamente al fenomeno esperienziale.

¹ Per maggiori informazioni www.rei.com

Esempi come il caso *REI* consentono al consumatore di immergersi e di interagire dando spazio alla sua fantasia. Il contesto d'evasione gli consente di immergersi totalmente e di divenire l'assoluto protagonista dell'esperienza che vive (Kozinets *et al.*, 2002). L'azienda pone particolare attenzione all'interazione che si crea tra il cliente, l'ambiente di vendita ed il personale, elementi essenziali nella definizione della *retail experience*.

La *retail experience* diviene un labirinto emozionale che si aggiunge e completa il layout fisico del punto vendita. Gli elementi statici e dinamici si combinano così in un ricco quadro di attività edonistiche che consentono al consumatore di vivere esperienze emozionanti.

L'importanza del punto vendita come strumento essenziale nella costruzione di esperienza è testimoniata anche dal caso *Kitchen*². Dal settembre 2003 a Milano cinque vetrine aprono altrettante finestre su un ampio spazio, dove valori della marca quali design, innovazione e utilità incontrano gli appassionati del settore dei casalinghi. Si tratta di uno spazio rivolto prevalentemente ad una clientela non professionista, che ama cucinare e desidera confrontarsi con realtà sempre nuove. Uno spazio che vuole aiutare a vivere intensamente la cucina con utensili pratici e dal design ricercato, proponendosi come l'ambiente ideale per chi è alla continua ricerca di oggetti, libri e sapori originali, ma anche di un luogo per vivere le tradizioni culinarie raccontate da personaggi autorevoli e originali. *Kitchen* si presenta come un vero e proprio labirinto, che si sviluppa tra aree tematiche differenti, con stili arredativi che variano a seconda delle esigenze. Gli spazi sono tecnologicamente innovativi e dotati di avanzate strumentazioni di supporto che possono anche diventare location in cui organizzare eventi, come ad esempio il lancio di nuovi prodotti (Zaghi, 2008). Chi ama la cucina solitamente ama anche confrontarsi ed è per questo che è nato *Kitchen Club*, una vera e propria comunità del gusto, dove entrano in contatto persone che condividono gli stessi interessi.

Il punto vendita *Kitchen* è diventato nel corso degli anni un luogo in cui trascorrere qualche ora di relax, unendo il piacere dell'acquisto ad una lettura, ma anche ad una degustazione. Uno spazio dove cucinare, assaggiare e acquistare, vivendo un'esperienza che coinvolge tutti i sensi (Zaghi, 2008).

Johnstone e Conroy (2008) pongono attenzione ai "fattori sociali" che caratterizzano

² Per maggiori informazioni www.kitchenweb.it

l'ambiente di vendita, designandoli come elementi essenziali per la definizione della *retail experience*. L'ambiente di vendita è prima di tutto un ambiente sociale e come tale, favorisce la creazione di legami tra le persone. Se i prodotti rappresentano lo strumento grazie al quale le persone creano i propri legami attraverso il consumo simbolico, anche i punti vendita possono agire come fondamentale strumento di connessione. Accanto ad una valutazione legata al valore d'uso assegnato al punto vendita, si fa strada sempre più una considerazione legata al concetto che gli autori definiscono come "*link value*" (Johnstone e Conroy, 2008, pp. 381).

Gli autori individuano tre *dimensioni sociali*, definendole come quei fattori fondamentali che legano le persone tra loro, alla loro comunità. Nello specifico sono:

- *la connessione sociale*: il legame che una persona sente nei confronti di un'altra può avvenire *direttamente*, se l'interazione avviene all'interno del punto vendita, o *indirettamente* se si avverte un senso di connessione all'interno del punto vendita ma non si avverte il bisogno di interagire direttamente;
- *il senso di comunità*: il desiderio di provare un senso di appartenenza e connessione con i membri di una comunità;
- *il desiderio di coltivare un'amicizia commerciale*: la volontà di creare un'esperienza sociale positiva all'interno dell'ambiente di vendita.

Le interazioni sociali che hanno luogo all'interno di un punto vendita possono influenzare il modo attraverso cui il consumatore percepisce e si identifica con l'ambiente, così come possono contribuire a definire le sue aspettative sulle esperienze che andrà a vivere nel punto vendita e sulla sua costruzione sociale.

1.2.3 L'analisi costi-benefici in un approccio esperienziale

I paragrafi precedenti hanno messo in luce come la strategia dell'esperienza possa rappresentare la chiave per l'innovazione, la differenziazione e la creazione di valore, soprattutto se legata a peculiarità ambientali.

Risulta tuttavia necessario considerare che tale scelta comporta dei costi che il distributore non è solito affrontare e che possono essere ricondotti a cinque grandi categorie (Zaghi, 2008):

1. *il costo di pianificazione e controllo*: si riferisce all'attività di ideazione e progettazione dell'esperienza e al successivo controllo dei risultati;

2. *il costo di acquisto dei materiali*: per realizzare la scenografia e creare particolari atmosfere, uniche e distinguibili dalla concorrenza;
3. *il costo del personale*: inteso sia come costo di formazione del personale dipendente, sia come costo del personale esterno, laddove la realizzazione di particolari eventi ne renda necessario il ricorso;
4. *il costo dello spazio*: fa riferimento al costo opportunità di occupare lo spazio in modo scenico o per ospitare eventi che sostituiscano l'esposizione dei prodotti;
5. *il costo della comunicazione*: è legato alla necessità di dare visibilità e notorietà al posizionamento esperienziale.

Oltre al rischio di non quantificare alcuni dei costi nella determinazione del profitto, i rischi derivanti dalle strategie di costruzione dell'esperienza sono riconducibili ad una poco chiara definizione degli stessi benefici attesi.

Prima di tutto, la costruzione dell'esperienza può tradursi nella ricerca di un *effetto novità* che rischia di portare ad un'effimera temporaneità dell'esperienza, senza accrescerne il valore di permanenza attraverso il rinnovamento incrementale, collegato agli elementi chiave dell'attività. L'effetto novità tende a scomparire rapidamente, creando un atteggiamento passivo che non produce risultati significativi nel medio periodo.

D'altro canto, le strategie combinatorie, che cercano di costruire esperienza attraverso atmosfere complesse e l'uso integrato di più strumenti, portano con sé il rischio di condurre a posizionamenti ridondanti e poco chiari, trasformando un'opportunità di differenziazione in percezioni discordanti e incerte, dove il cliente si trova a disagio e non ne comprende le dimensioni. In questi casi, il punto vendita può perdere la centralità dei prodotti nell'offerta, trasformando completamente i riferimenti della propria attività, spesso senza una deliberata scelta, ma come conseguenza di un processo non controllato correttamente (Ferraresi e Schmitt, 2006; Zaghi, 2008).

1.3 Vertical branding ed i nuovi format distributivi

Le grandi trasformazioni che hanno interessato la nostra economia hanno determinato un'evoluzione strutturale del settore distributivo. Fenomeni quali la globalizzazione e la liberalizzazione dei mercati, la diffusione pervasiva delle tecnologie informatiche e della rete digitale, l'emergere di economie a basso costo del lavoro, i mutamenti sociali e demografici costituiscono solo una parte dei cambiamenti che hanno determinato una

crescita esponenziale delle imprese distributive, sia dal punto di vista dimensionale sia con riferimento alla capacità di governo dei mercati. Gli intermediari commerciali non rappresentano più una cinghia di trasmissione passiva del prodotto, ma attori attivi in grado di condizionare il mercato finale e di imporsi sulle imprese industriali (Castaldo e Mauri, 2008).

Questo profondo cambiamento ha indotto le imprese industriali a ridefinire le modalità di gestione delle relazioni con gli intermediari commerciali, attraverso la ricerca di rapporti di collaborazione, investendo nelle politiche di *trade marketing*, o attraverso operazioni di integrazione verso valle, con l'obiettivo di acquisire e sviluppare capacità di *store management*, tradizionalmente attribuita agli intermediari commerciali, e un maggior controllo del mercato finale (De Cosmo, 2010). L'importanza che le strategie commerciali rivestono nell'affermazione dei prodotti sul mercato induce, infatti, verso forme di maggior controllo delle attività distributive, che in alcuni casi hanno portato all'introduzione sul mercato di nuovi format (Cuomo e Cecconi, 2005). In questo quadro si sviluppa il concetto di *vertical branding*, ovvero l'utilizzo di negozi monomarca o in *franchising*. Questa pratica ha portato molte imprese industriali a sfruttare il punto vendita come strumento per relazionarsi con il proprio pubblico finale e per comunicare il valore del proprio brand (De Cosmo, 2010).

I benefici e le potenzialità che derivano da un contatto più diretto con il mercato sono emersi, se pur con modalità ed intensità differenti, nei diversi settori merceologici, dal mercato di massa fino alle griffe ed al lusso, favorendo importanti riflessioni sul ruolo svolto dal punto vendita come strumento per trasmettere all'esterno l'identità, la personalità ed il mondo di valori insiti nella marca. La valenza comunicativa del punto vendita vede crescere la sua importanza in un contesto in cui stanno mutando profondamente anche le politiche di marca delle imprese, meno vincolate alle valenze funzionali e simboliche dei singoli prodotti e sempre più orientate a diffondere un "universo di marca" dove il prodotto rispecchia uno stile di vita ed un insieme di valori.

Il ricorso a politiche di *vertical branding* testimonia il riconoscimento da parte delle imprese di produzione dell'importanza di sfruttare tutte le potenzialità ed i benefici che derivano dall'utilizzo di una rete di vendita al servizio esclusivo dei propri prodotti. Tale strategia si concretizza nella realtà con diversi livelli di intensità e attraverso diverse modalità, dall'apertura di alcuni negozi monomarca che vanno ad affiancare la rete retail, fino all'adozione di una rete distributiva totalmente controllata in modo diretto. Le diverse

sfumature dipendono dagli obiettivi specifici delle singole organizzazioni imprenditoriali e dal contesto competitivo e settoriale in cui l'impresa opera.

I benefici che spingono un'impresa di produzione ad adottare una strategia di *vertical branding* possono essere distinti in due grandi categorie (Cuomo e Cecconi, 2005):

- *la possibilità di ottenere informazioni direttamente dal mercato.* Il contatto diretto con il consumatore finale offre l'opportunità di monitorare costantemente il mercato e di adeguare le strategie aziendali all'evoluzione continua dei comportamenti di acquisto e di consumo. Tale evoluzione vede emergere un consumatore moderno che, con maggiore intensità rispetto al passato, ricerca la soddisfazione di bisogni di tipo simbolico e valoriale, vive l'attività di shopping come momento ricreativo, apprezza ogni stimolo che crea coinvolgimento emotivo oltre che razionale, ed è sempre più orientato verso prodotti che non solo identificano uno *status symbol* ma che propongono un modo di essere e nuove occasioni di consumo. Nel caso in cui la distribuzione detenga il controllo del canale e delle relative funzioni di *retail marketing*, vi è il rischio che, soprattutto nei settori maggiormente sensibili ai cambiamenti socio-culturali, venga proposta un'offerta commerciale non adeguata in termini di valorizzazione della dimensione emozionale e simbolica della marca. Per l'impresa produttrice, poter disporre di informazioni relative alla dinamica dei comportamenti di acquisto e di consumo costituisce un valore aggiunto importante, dal momento che, la loro utilizzazione nelle politiche di marketing consente una risposta immediata ed efficace alle sollecitazioni del mercato e genera nel consumatore la percezione di svolgere un ruolo attivo nel processo di definizione dell'offerta che contribuirà a rafforzare il coinvolgimento e l'apprezzamento nei confronti di una determinata marca;
- *il vantaggio di poter comunicare all'esterno la propria identità di marca con modalità uniche e distintive.* In un mercato saturo, in cui la marca deve ottenere l'attenzione del consumatore a scapito delle altre proposte che affollano i format multimarca, la nuova concezione del ruolo del punto vendita consente di farla emergere e differenziarla, attraverso l'attribuzione di uno spazio ad essa interamente dedicato ed un'esposizione personalizzata e coerente con le strategie di marca attuate dall'impresa. Anche in questo caso, l'assenza di controllo delle attività distributive potrebbe tradursi nell'impossibilità di riprodurre l'effettiva immagine della marca, rischiando di vanificare gli sforzi di posizionamento

realizzati, ad esempio, mediante la comunicazione pubblicitaria. In un contesto in cui la scelta di una marca è influenzata solo parzialmente dagli attributi funzionali del prodotto e sempre più da quelli immateriali, presidiare la rappresentazione di questi ultimi diventa fondamentale per conquistare le preferenze dei consumatori.

Le imprese di produzione hanno la possibilità di ricorrere a nuove soluzioni distributive, più o meno rivoluzionarie, in grado di offrire al cliente una nuova combinazione di servizi ed un maggiore livello di differenziazione, elementi essenziali nella creazione del valore. Dai *corner* e dagli *shop in shop*, aree dedicate ad una singola marca all'interno di punti vendita *multibrand*, fino ai *flagship store*, il settore del retail si arricchisce di nuovi format distributivi in grado di rispondere alle mutate esigenze del consumatore e di consentire all'impresa di rafforzare il proprio posizionamento di marca e comunicare la sua *brand image*.

1.3.1 I flagship store

Il format che testimonia in modo più completo l'importanza per le imprese di sfruttare le potenzialità ed i benefici derivanti dalla gestione diretta ed esclusiva della rete di vendita è rappresentato dai *flagship store*. Tale soluzione distributiva si propone di dare rappresentazione alla marca nella sua interezza, considerando il punto vendita come strumento per comunicare i valori e gli stili di vita in cui essa si identifica (Cuomo e Cecconi, 2005).

Si tratta di luoghi d'acquisto dedicati esclusivamente ad una o ad un limitato numero di marche: l'azienda ha la possibilità di riprodurre l'universo valoriale, cercando così di coinvolgere e stimolare gli acquirenti. L'assortimento proposto è ampio e profondo e vi è spesso la possibilità per il consumatore di incontrare prodotti altamente personalizzati ed esclusivi, come ad esempio la proposta di una serie limitata o la presentazione di una nuova collezione. Tali iniziative strategiche rappresentano un fondamentale moltiplicatore del valore del brand, dando forma ed immagine al suo universo valoriale.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, ogni singolo dettaglio deve essere attentamente pianificato e risultare coerente in una logica d'insieme. L'arredamento, l'illuminazione, il *layout*, fino agli aspetti immateriali quali l'atmosfera, l'*appeal*, ed il *concept* sono combinati in modo da far vivere al cliente un'esperienza divertente, coinvolgente e gratificante, mettendo in scena in modo accattivante la filosofia che caratterizza l'azienda

(Codeluppi, 2000). Il *flagship store* consente di conciliare la dimensione del *branding* e quella dell'intrattenimento, costituendo il punto d'incontro fra la necessità di diffondere i valori distintivi della marca e quella di valorizzare la dimensione esperienziale dello shopping. Si afferma ciò che in letteratura prende il nome di *branding retailment*, definito come la capacità di creare un luogo di vendita in cui tutti gli elementi che caratterizzano la struttura del punto vendita (gli elementi statici come *location*, *layout* e atmosfera) e le attività poste in essere (elementi dinamici quali intrattenimento, servizi e interazioni) sono definite per "mettere in scena i prodotti" e far vivere al consumatore l'esperienza di marca. L'aspetto comunicativo rappresenta dunque la chiave di lettura strategica di questo format distributivo, che non si prefigge in modo diretto di raggiungere obiettivi di aumento delle vendite aziendali, ma si propone piuttosto di supportare le vendite realizzate attraverso gli altri canali. Ed è in quest'ottica che vanno interpretati gli investimenti richiesti per la sua realizzazione, gestione e rinnovo nel tempo. Per questo motivo questa soluzione distributiva si presta meglio ad essere intrapresa da aziende di successo, che hanno saputo costruire una forte *brand image* (Codeluppi, 2000; Parsons, 2006).

I *flagship store* possono essere distinti in due grandi categorie (Cuomo e Cecconi, 2005):

- *i flagship brand store*: punti vendita che possono dare rappresentazione esclusiva ad una sola marca industriale o ospitare una pluralità di marche differenti. Nel primo caso questi rappresentano l'evoluzione del negozio monomarca che tenta di ridurre ulteriormente le distanze dal consumatore finale attraverso una proposta commerciale originale e autonoma. Nella seconda ipotesi i *flagship store* assumono le connotazioni di concept store, superfici di vendita in cui si mescolano più offerte con l'obiettivo di permettere al consumatore di soddisfare, attraverso le diverse proposte, le esigenze legate alla disponibilità di tempo libero;
- *i themed flagship brand store*: negozi, mono o multi brand, che individuano nella tematizzazione del punto vendita il canale privilegiato di espressione dell'identità di marca, luoghi in cui le componenti ruotano tutte intorno alla tematica prescelta, diventando così luoghi di aggregazione per i consumatori che prediligono tale tematica.

Le considerazioni affrontate mettono in luce la potenzialità di questi format distributivi come strumento di valorizzazione e comunicazione di marca. Risulta altresì opportuno considerare i costi di sviluppo e gestione, talvolta particolarmente elevati, che possono comportare. Tuttavia, essi possono rivestire un ruolo strategico fondamentale nel

supportare le vendite che l'impresa realizza attraverso gli altri canali; ciò induce ad interpretare l'investimento soprattutto in chiave comunicazionale e permette di non imporre ad essi il rispetto rigoroso dei vincoli di fatturato.

Dal punto di vista della letteratura accademica, il fenomeno *flagship store* trova ancora oggi un limitato approfondimento, focalizzato in particolare attorno al settore dell'abbigliamento di lusso, mercato nel quale tale format distributivo trova la sua maggiore applicazione. Tuttavia, alcune recenti ricerche e la pratica aziendale dimostrano che non si tratta di un fenomeno che riguarda esclusivamente tale settore, ma che si presta sia ad altri segmenti del mercato dell'abbigliamento, ma anche ad altri mercati quali, e soprattutto, l'arredo di lusso (Doyle *et al.*, 2008).

Secondo Moore e Doherty (2002) esclusività, design distintivo e di qualità, la possibilità di praticare un *premium price* e di accedere a canali di vendita prestigiosi rappresentano le caratteristiche chiave del settore del lusso che spiegano il maggior ricorso alla formula distributiva del *flagship store* per le aziende che operano in questo mercato.

Fernie (1997) enfatizza l'importanza che la scelta di una particolare *location* ha sul messaggio che un'azienda vuole comunicare con il *flagship store*. L'immagine associata ad un particolare luogo ha un importante riflesso sul brand, rendendo la location non solo un aspetto legato alla distribuzione, ma anche a soprattutto al suo posizionamento. Tra gli esempi più significativi si ricordano la *Bond Street* di Londra, la *Fifth Avenue* di New York e *Via Monte Napoleone* a Milano.

In relazione al contributo dell'autore, Moore *et al* (2006) sottolineano l'importanza delle decisioni relative alla *macro-location*, soprattutto in ambito internazionale: la possibilità per i *retailer* di situare un punto vendita in particolari mercati rappresenta uno strumento strategico ad alto potenziale per accrescere l'importanza del proprio brand. Gli autori individuano inoltre una serie di punti essenziali che consentono di definire i *flagship store* come un fondamentale strumento per creare e rafforzare il valore della marca. Il primo aspetto riguarda lo spazio riservato al brand, tra le cinque e le otto volte superiore a quello solitamente dedicato ad una marca all'interno di un punto vendita tradizionale che tratta i prodotti di diverse aziende. L'ampia dimensione che tipicamente caratterizza un *flagship store* consente di comunicare in modo immediato la forza e la fiducia nel brand ed anche la sua importanza all'interno di uno specifico mercato. Grazie a *flagship store* collocati in luoghi strategici per il mercato del lusso, quali ad esempio la *Fifth Avenue* di New York, le aziende possono comunicare uno specifico messaggio sui propri prodotti ed un chiaro

posizionamento nella mente del consumatore.

Un altro aspetto estremamente importante è rappresentato dal design, dalle caratteristiche distintive e dalla qualità dei materiali utilizzati all'interno di questi punti vendita. Secondo gli autori, la dimensione rappresenta solo il primo aspetto che consente di comunicare il prestigio della marca; i materiali, il *layout* e l'atmosfera nel loro complesso, contribuiscono a creare un ambiente olistico che diviene un vero e proprio manifesto del lusso.

Per tutte queste ragioni gli autori individuano quattro principali dimensioni strategiche che possono caratterizzare i *flagship store*:

1. possono rappresentare un metodo di entrata in un nuovo mercato e di sviluppo e consolidamento della presenza aziendale;
2. costituiscono un canale ed un supporto per la costruzione di partnership;
3. possono divenire il fulcro delle strategie di *marketing communication*;
4. possono essere gli strumenti principali per progetti di *store development*.

La realtà empirica dimostra che non si tratta necessariamente di funzioni tra loro isolate, ma che spesso esse agiscono mutualmente, come parti di un'unica strategia di *brand management*. La dimensione che riguarda l'entrata e lo sviluppo della presenza di un brand in uno specifico mercato spesso si affianca ad accordi di distribuzione all'ingrosso con partner locali e/o contratti di *franchising* all'interno di mercati internazionali. In questi casi, i *flagship store* hanno l'obiettivo di dimostrare l'impegno nei confronti di un dato mercato, rafforzando la reputazione del brand e aumentando la sua presenza e credibilità agli occhi del proprio pubblico. Il ricorso a tale soluzione distributiva spesso risponde anche ad obiettivi volti a creare ed accrescere l'attività del cliente, in aggiunta alla potenzialità per la creazione di partnership ed opportunità per un nuovo business (Moore *et al.*, 2006). L'ingente investimento associato all'apertura di un *flagship store* rappresenta una vera e propria dimostrazione di impegno nei confronti di un mercato e fornisce una fondamentale opportunità per fidelizzare e lasciare un segno nella mente del consumatore.

I *flagship store* rappresentano dunque un fondamentale moltiplicatore di valore per un'azienda, per rafforzare l'immagine di marca e favorire le vendite attraverso gli altri canali di distribuzione di cui l'azienda decide di servirsi. Accanto a ciò, questi punti vendita rappresentano un fondamentale punto d'incontro non solo per i clienti, ma anche per tutti gli *stakeholder*, attuali e potenziali, divenendo un luogo in cui essi possono interagire tra loro e vivere il brand nella sua completezza. Ciò rappresenta una fondamentale opportunità per un'azienda, per plasmare l'immagine di marca comunicata

attraverso la distribuzione e concepire i *flagship store* come un fondamentale punto di riferimento (Doyle *et al.* 2008).

1.3.2 Gli spazi di consumo temporanei

I *temporary shop* nascono in Gran Bretagna e si diffondono successivamente negli Stati Uniti con l'obiettivo di comunicare e rafforzare l'identità di un brand in un periodo di tempo limitato, utilizzando *location* strategiche e rappresentative, tipiche dei centri delle grandi città. Si tratta di punti vendita caratterizzati da un periodo di apertura limitato e prestabilito, che varia da pochi giorni a diverse settimane. Durante questo periodo di tempo l'azienda si propone di far vivere al proprio pubblico un'esperienza emozionante ed irripetibile, attraverso l'esposizione di prodotti unici in un ambiente altamente accogliente, reso tale grazie alla sua atmosfera, in modo da favorire la conoscenza e l'affezione alla marca e l'acquisto d'impulso (Cuomo e Cecconi, 2005).

Tale soluzione distributiva si distingue dai *flagship store* proprio per il suo carattere di temporaneità, consentendo all'impresa di ottenere un elevato impatto comunicazionale a fronte di investimenti più ridotti a seguito della loro esistenza temporanea. Il consumatore ha la sensazione di partecipare ad un evento unico ed irripetibile (De Cosmo, 2010).

Zarantonello (2009), attraverso l'analisi di cinque casi aziendali, individua alcuni aspetti che caratterizzano questa soluzione distributiva:

- si tratta generalmente di spazi monomarca seppur, nella maggior parte dei casi, non di proprietà dell'azienda ma affittati da terzi;
- sono generalmente utilizzati per sviluppare e rafforzare la *brand image* e la *brand awareness*;
- rappresentano una fondamentale fonte di informazione sulle preferenze e sulle abitudini del proprio target di riferimento;
- spesso l'atmosfera che li caratterizza è pensata per stimolare i sensi del consumatore e facilitare risposte positive verso la marca attraverso gli elementi fisici (colori, suoni, luci, ecc) e personali (addetti, consulenti, ospiti, ecc.);
- in molti casi vengono presentati come eventi e, proprio per il loro carattere di temporaneità, sono pensati per emozionare, intrattenere e divertire i consumatori. Si propongono inoltre come punto di incontro e di socializzazione tra consumatori, personaggi famosi ed esperti di tematiche che variano a seconda del contesto di

riferimento.

Per quanto riguarda la realtà italiana, il primo *temporary store* nasce a Milano nel 2005 ad opera di *L'Oreal*, che per soli dieci giorni apre uno spazio interamente dedicato a *Lancôme* e al suo nuovo prodotto per il viso, il *Resurface Peeling*. Tale soluzione distributiva si afferma definitivamente nel 2008, periodo in cui nasce *Assotemporary*, associazione italiana dei *temporary shop* finalizzata a creare un organismo che raggruppi, rappresenti e si ponga al servizio degli operatori economici, titolari di spazi organizzati per un uso commerciale o espositivo temporaneo.

Gli spazi di consumo temporanei si configurano essenzialmente come innovativi strumenti di marketing e comunicazione, attraverso i quali le aziende si prefiggono di raggiungere obiettivi di varia natura, dal lancio di un nuovo prodotto o di una nuova collezione, allo sviluppo e alla valorizzazione dell'immagine di marca. Rappresentano inoltre uno strumento estremamente flessibile, plasmabile nelle sue caratteristiche e modalità in funzione delle specifiche esigenze aziendali. Gli spazi di consumo temporanei possono infatti essere aperti per un periodo di tempo più o meno esteso e possono essere realizzati in tappe uniche o multiple, presso luoghi differenti come le gallerie d'arte o specifici spazi espositivi o ancora possono essere inseriti all'interno di installazioni mobili. Anche in questo caso, come osservato per i *flagship store*, gli aspetti essenziali sono rappresentati dalla location e dall'insieme di elementi che caratterizza il punto vendita, che diviene veicolo fondamentale per comunicare l'universo di valori e significati che identificano la marca.

1.3.3 I corner shop e gli shop in shop

I *corner shop* costituiscono un'area interamente dedicata ad una marca ed ai suoi prodotti all'interno di un punto vendita multimarca. Si caratterizzano generalmente per le dimensioni ridotte della superficie di vendita, non superiore ai trenta mq. Se lo spazio di vendita assume invece dimensioni maggiori, allora questo prende il nome di *shop in shop*.

Le imprese di produzione ricorrono a queste soluzioni distributive per isolare la marca rispetto ai concorrenti e dichiararne l'identità specifica attraverso i prodotti che la rappresentano. In questo caso la missione dei *corner shop* è quella di far percepire al consumatore in maniera più nitida le valenze distintive della marca.

Rappresentano uno strumento privilegiato di comunicazione *in store* relativa ai singoli prodotti dal momento che, nonostante le modalità contrattuali possano essere molto diverse

tra loro, consente all'impresa produttrice di prendere decisioni autonome in termini di assortimento, *layout* e personale di vendita e offrire al consumatore servizi altamente personalizzati, rappresentando uno strumento essenziale per comunicare i valori del proprio brand. Queste soluzioni distributive consentono inoltre alle imprese di ottenere un elevato feedback informativo sulle abitudini e sulle preferenze dei propri consumatori, favorendo il miglioramento continuo e la capacità dell'azienda di rispondere e prevenire i desideri dei propri consumatori.

Tali format distributivi presentano tuttavia alcuni limiti, legati soprattutto alle ridotte dimensioni, che talvolta possono non rendere possibile la rappresentazione della marca nella sua interezza. Inoltre, molto spesso le politiche di *branding* adottate dalle imprese di produzione possono porsi in contrasto con l'immagine dell'insegna all'interno della quale il corner è situato (Cuomo e Cecconi 2005).

Per quanto riguarda la valutazione relativa ai costi, i *corner shop* e gli *shop in shop* comportano generalmente oneri di sviluppo e gestione più contenuti rispetto ad altri format distributivi, quali ad esempio i *flagship store* e costi maggiori in termini di controllo e coordinamento, soprattutto nell'ipotesi in cui l'impresa decida di ricorrere a tali soluzioni su una rete distributiva molto estesa. Nonostante ciò, si può osservare un elevato ricorso a tali soluzioni distributive da parte di imprese di produzione appartenenti a diversi settori merceologici, primi fra tutti il settore della moda e dell'arredamento (Cuomo e Cecconi, 2005). L'azienda italiana *Flou*, specializzata nella produzione di letti e complementi d'arredo, è stata la prima che in questo settore ha deciso di integrare la rete di vendita con i *corner* monomarca denominati *Gli specialisti del dormire*.



*Figura 1.6: Il corner dedicato a Flou
all'interno del punto vendita di Pierdomini Casa di Osimo, Ancona.*

Oltre a conferire visibilità ai prodotti, consentono di sviluppare servizi altamente personalizzati per la propria clientela anche attraverso il software che permette di visualizzare tutti i modelli dei propri prodotti e le loro varianti in termini di dimensioni e finiture.

1.3.4 I factory outlet

Il fenomeno dei *factory outlet* può essere considerato come l'evoluzione moderna del concetto di spaccio aziendale e si sviluppa tradizionalmente con l'obiettivo di permettere alle aziende di produzione lo smaltimento delle eccedenze, ovvero di quei prodotti definiti *slow mover*, come surplus di magazzino, collezioni passate e articoli fuori produzione. L'offerta proposta è caratterizzata da due elementi distintivi: da un lato la notorietà delle marche proposte e la qualità dei loro prodotti e dall'altro la possibilità di acquistare con un ribasso che va dal trenta al settanta per cento rispetto al prezzo medio di mercato dei prodotti di una determinata marca industriale (Cuomo e Cecconi, 2005).

Tali format distributivi si distinguono in due grandi categorie:

- *i factory stand alone*, ovvero punti vendita gestiti direttamente dall'azienda produttrice titolare del marchio;
- *i factory outlet village*, parchi commerciali multimarca che trattano diverse categorie merceologiche, dall'abbigliamento all'arredo, fino ai prodotti alimentari.

Il successo e la diffusione che tali soluzioni distributive hanno riscontrato a livello internazionale, ha permesso alle imprese di ampliare i propri obiettivi, facendo sì che divenissero non solo un canale di vendita per i prodotti *slow mover*, ma anche un importante strumento di comunicazione. Da questo punto di vista risulta importante effettuare un'ulteriore considerazione relativa ai rischi che tale scelta strategica può comportare nei confronti della marca. L'immagine di marca può talvolta risultare depotenziata a causa di una politica di prezzo che può distorcere la percezione del posizionamento, in particolare nel caso dei *factory stand alone*. Tale rischio si riduce invece per i *factory outlet village*, in quanto molto spesso seguono anche una politica istituzionale finalizzata a mantenere elevata l'immagine di marca.

L'analisi della realtà empirica dimostra che spesso queste strutture si sviluppano seguendo la planimetria di un'area urbana con vicoli e piazze in cui i singoli esercizi, spesso localizzati all'interno di strutture che ricordano i negozi cittadini, sono valorizzati da una

serie di servizi complementari come ad esempio punti di ristoro e di gioco per i bambini o ancora spazi dedicati all'intrattenimento attraverso l'organizzazione di eventi. L'atmosfera è pensata per ricreare l'ambientazione di un centro cittadino, in cui il consumatore può vivere i propri acquisti come un momento di svago e di ricreazione lontano da confusione e traffico.



Figura 1.7: Il Designer Outlet Village di Noventa di Piave (VE).

www.outlet-village.it.

La formula del *factory outlet village* presenta dunque una maggiore forza comunicativa, tuttavia comporta inevitabilmente anche maggior costi determinati dalla remunerazione del valore aggiunto realizzato dall'organizzazione deputata alla gestione del punto vendita.

La formula del *factory outlet*, nelle due differenti modalità, è divenuta nel corso del tempo un vero e proprio canale di vendita autonomo, allontanandosi sempre più dalla tradizionale funzione di smaltimento delle rimanenze ed integrandosi nelle strategie distributive delle aziende di produzione, per proporre prodotti spesso pensati *ad hoc* e veicolare l'universo valoriale del proprio brand.

1.4 Il punto vendita come strumento di comunicazione

1.4.1 Gli elementi del punto vendita nella comunicazione della *brand image*

Il paragrafo precedente ha messo in luce la crescente tendenza delle aziende di produzione a considerare i luoghi d'acquisto come un territorio interessante per la loro evoluzione. Tale fenomeno trova la sua ragione essenziale nella possibilità di comunicare al meglio l'identità dei prodotti e della marca, anche nel momento dell'acquisto, attraverso la creazione di spazi di vendita espressivi e rappresentativi.

Il punto vendita diviene un elemento essenziale nel sistema di comunicazione d'impresa, un mezzo ed un messaggio. L'insieme di tutte le sue dimensioni spaziali e temporali fa sì che esso rappresenti un mezzo che ospita prodotti e messaggi, uno spazio da utilizzare per veicolare la comunicazione. Diviene un luogo privilegiato per presentare i prodotti, offrire al consumatore esperienze dirette e, soprattutto, concludere il processo di vendita. Ma tutto ciò non basta a spiegare il suo potenziale comunicativo in quanto, allo stesso tempo, può essere considerato come messaggio, poiché tutte le sue componenti comunicano direttamente al consumatore. Il primo aspetto è rappresentato dalle merce esposta all'interno del punto vendita, che comunica attraverso il proprio aspetto, il packaging e la propria marca. Accanto a questa, le forme, i materiali, i colori, gli allestimenti, l'atmosfera ed il personale del punto vendita costituiscono aspetti essenziali nella comunicazione verso il cliente finale.

L'aspetto rivoluzionario che caratterizza il punto vendita come strumento di comunicazione è costituito dalla possibilità di intervento da parte dell'impresa di produzione, molto difficile, o addirittura impossibile, se si pensa ad altri mezzi di comunicazione come ad esempio la TV, la carta stampata o la radio. Il valore strategico del punto vendita sta proprio nella possibilità di intervenire per ciò che riguarda la sua struttura di mezzo di comunicazione. L'azienda dunque non si limita a governare il messaggio che veicola, attraverso i prodotti che decide di esporre, ma può pianificare anche la sua configurazione come mezzo di comunicazione, definendo il suo posizionamento, le forme, i colori, i materiali e le atmosfere che lo caratterizzano (Bono, 2008).

L'immagine di marca non è più legata quindi esclusivamente ad un prodotto, ma si fonda su un *concept*, da cui trae ispirazione la capacità dell'azienda di ricreare l'ambiente naturale della marca, uno spazio nel quale i consumatori possano immergersi nel suo

universo, circondati di colori, forme, suoni e sensazioni che consentano loro di vivere ciò che la marca realmente rappresenta.

Risulta dunque fondamentale che tutti gli elementi che caratterizzano un punto vendita siano pensati in modo tale da favorirne la traduzione in termini estetici e visivi. Lo spazio di vendita si arricchisce di nuove leve di valore che devono essere attentamente identificate e pianificate in modo da risultare coerenti nel loro insieme e supportare, all'interno dell'ambiente di vendita, la comunicazione delle valenze valoriali, simboliche e comportamentali della marca (Codeluppi, 2000; Cuomo e Cecconi, 2005; Bono, 2008).

La prima questione che l'azienda deve affrontare consiste nella definizione del posizionamento di marca e di prodotto, pensato in base al proprio universo valoriale e valutata in relazione allo scenario competitivo e al proprio cliente finale. La definizione del posizionamento costituisce il perno da cui derivare tutta la comunicazione in modo coerente e duraturo nel tempo. Le decisioni successive consistono in una declinazione della scelta di posizionamento in base alle peculiarità del punto vendita e, nello specifico, riguardano (Cuomo e Cecconi, 2005; Bono, 2008):

- *la location*. Dal paragrafo precedente è emerso che la scelta della localizzazione dello spazio di vendita riveste carattere strategico e richiede coerenza sia con il posizionamento della marca sia con il target di riferimento. Tale decisione richiede uno studio orientato all'individuazione del luogo a più alto potenziale per l'insediamento di una specifica attività commerciale e più coerente con l'immagine aziendale attuale e attesa.

L'analisi su cui si basa la decisione relativa alla location prevede inizialmente uno studio del territorio ed una preliminare valutazione geografica e d'immagine. Successivamente si tratta di mappare la presenza dei competitor, individuare il sito a più alto potenziale e determinare il suo bacino d'attrazione ed infine delineare il profilo demografico e socio-economico del territorio. Tale processo deve inoltre considerare l'offerta merceologica del punto vendita, il format distributivo prescelto ed il target di riferimento.

- *l'atmosfera*. Costituisce un fondamentale mezzo di comunicazione per rafforzare il posizionamento della marca ed il legame con il consumatore. Gli stimoli visivi, come l'illuminazione e la segnaletica, così come quelli sonori e olfattivi, contribuiscono nel loro insieme ad esprimere l'identità del brand e differenziare lo

spazio di vendita. Gli stimoli polisensoriali agiscono sulla sfera emotiva del consumatore e contribuiscono alla realizzazione di un'esperienza unica.

Codeluppi (2000) individua nella *tematizzazione* uno dei concetti più importanti a cui le aziende fanno riferimento per differenziare l'atmosfera del proprio spazio espositivo. Tale nozione consiste nell'individuazione di una tematica che diventa il principio da cui prendono ispirazione tutte le decisioni relative alla rappresentazione della marca, dal *layout* fino alla pianificazione delle attività di intrattenimento. La scelta del tema a cui ispirarsi può rispondere a criteri differenti, tuttavia è necessario che la rappresentazione risulti armonica con il contesto di riferimento e che sia dotata di un sufficiente livello di attrazione per il consumatore. A titolo di esempio si cita il caso dai corner *Nutelleria* di *Ferrero* dove il prodotto è l'elemento ispiratore di tutte le scelte relative alla struttura dei format: i banconi sono modellati a forma di barattolo, le divise del personale, l'illuminazione e la segnaletica richiamano continuamente tale ingrediente, anche nei colori.

- *il layout esterno*. L'insegna, le vetrine, gli accessi al punto vendita ed il grado di visibilità dell'interno contribuiscono a determinare il primo impatto del consumatore con la marca. In particolare, il punto d'accesso e le vetrine rappresentano i due elementi essenziali in grado di influenzare la decisione del consumatore sulla possibilità di dare inizio ad un'esperienza che, anche se non direttamente finalizzata all'acquisto, potrebbe incuriosirlo e divertirlo, valorizzando così il ricordo della marca. Le vetrine inoltre rappresentano, in termini comunicativi, un supporto estremamente versatile che può essere rinnovato frequentemente e utilizzato, non solo per offrire una sintesi dell'offerta commerciale e delle novità proposte, ma anche per rispondere ad esigenze d'intrattenimento, ad esempio attraverso la proiezione di videoclip nei *music store* o nelle librerie.
- *il layout interno*. L'interno rappresenta il cuore della marca, il luogo in cui è possibile vivere direttamente l'universo valoriale racchiuso in essa e che si ripropone successivamente nel momento in cui si sviluppa l'interazione del consumatore con il prodotto.

La comunicazione attraverso lo spazio di vendita non si limita solamente all'utilizzo di questi elementi *hard*, ma si avvale anche di alcuni fondamentali elementi *soft* estremamente flessibili e personalizzabili a seconda degli specifici obiettivi che l'impresa si propone di

realizzare. Tali aspetti mirano ad enfatizzare la dimensione ludica, ricreativa e sociale dell'esperienza di acquisto. Nello specifico, gli elementi *soft* comprendono (Cuomo e Cecconi, 2005):

- *L'entertainment*. Il crescente bisogno di vivere esperienze di tipo edonistico e ricreativo da parte dei consumatori trova la sua maggiore realizzazione nella leva dell'intrattenimento, divenuto oggi un fondamentale moltiplicatore di valore per le aziende.

Tale aspetto può essere declinato in due differenti modalità di realizzazione: innanzi tutto può avere la natura di performance musicale, artistica o teatrale legata ad un evento realizzato *ad hoc* nel punto vendita. Alcuni esempi sono rappresentati dalle sfilate di moda nei negozi di abbigliamento o dagli eventi musicali all'interno delle librerie. Tali avvenimenti riescono a suscitare stupore nel consumatore e a coinvolgerlo emotivamente.

L'intrattenimento può, inoltre, divenire parte integrante dell'offerta commerciale di una marca quando ad esempio gli spazi dedicati alla vendita vengono completati con aree dedicate al tempo libero in cui il consumatore può dedicarsi ai suoi interessi come la musica e la lettura o semplicemente rilassarsi. Possono essere considerati forme di intrattenimento anche alcuni servizi accessori come l'animazione per i bambini o la presenza di palestre, beauty farm, cinema all'interno di centri commerciali o di *factory outlet*.

- *I servizi*. La presenza di servizi accessori non risponde esclusivamente a bisogni di tipo edonistico, come nel caso dell'*entertainment*, ma può svolgere anche un ruolo informativo, non esclusivamente connesso alla natura ed alle caratteristiche dell'offerta commerciale, ma più in generale legato a bisogni più ampi di natura culturale. E' possibile distinguere fra servizi informativi di tipo *interno* e di tipo *esterno*. Nel primo caso si fa riferimento a tutte quelle attività finalizzate a migliorare la conoscenza relativa ai prodotti proposti, come per esempio le dimostrazioni d'uso dei prodotti, i servizi di consulenza offerti da esperti esterni, ma anche materiale informativo come gli opuscoli e le riviste. Nella seconda categoria rientrano i servizi finalizzati a rendere la visita nel punto vendita un'esperienza formativa e di scambio culturale, come i corsi gratuiti ed i seminari ed ancora i totem informatici e i monitor che trasmettono notizie e curiosità. Tutti

questi aspetti contribuiscono a valorizzare il ruolo del punto vendita quale luogo naturale di socializzazione e scambio.

- *L'interazione.* Tale aspetto può essere definito come la capacità di stimolare continuamente l'interazione e il coinvolgimento del consumatore. L'organizzazione dello spazio di vendita contribuisce significativamente a favorire l'interazione fra il cliente e l'ambiente circostante ed elementi come la realizzazione di eventi e l'offerta di *entertainment* facilitano l'interazione di tipo personale fra i diversi clienti che vi partecipano. Sono però le interazioni con il personale di vendita ad assumere un'importanza strategica per comunicare in maniera distintiva la filosofia e il modo di essere di una marca. Nella rappresentazione della marca, gli addetti alle vendite svolgono il delicato ruolo di guidare il consumatore nell'esperienza che vivrà all'interno del punto vendita offrendogli innanzitutto la possibilità di respirare immediatamente l'atmosfera che permea l'intera organizzazione e la cultura aziendale. Il livello di assistenza che questi forniscono, la competenza e la preparazione che essi dimostrano nel fornire informazioni influiscono significativamente sul modo in cui il cliente percepisce l'offerta complessiva. Molte imprese investono, infatti, notevoli risorse nel training del personale con l'obiettivo di incrementare le competenze personali e soprattutto le capacità relazionali del personale di vendita. Si pensi alla diffusione delle nuove figure dei *personal shopper*, che richiedono un approccio relazionale con la clientela che deve andare oltre il soddisfacimento di bisogni di tipo informativo e di connotare in maniera distintiva l'immagine complessiva del brand.

La combinazione di elementi *soft* e *hard* rappresenta l'elemento chiave nella definizione del ruolo dello spazio di vendita come strumento di comunicazione e rappresentazione della cultura aziendale e dell'immagine di marca. Lo spazio di vendita rappresenta un luogo tridimensionale in cui il consumatore può vivere la marca ed i suoi valori, entra, cammina, tocca, vive la materialità con tutti i sensi e partecipa all'esperienza di marca.

1.4.2 L'atmosfera del punto vendita

L'atmosfera di vendita può evocare aspetti che toccano la dimensione estetica così come quella emozionale, legandosi alla soggettività delle percezioni del singolo individuo e risultando difficilmente oggettivabile e riconducibile a dimensioni e a caratteristiche

univocamente definibili. Può essere inteso come un *silent language* della comunicazione, in quanto qualità dell'ambiente circostante e descrivibile in termini sensoriali.

La valenza strategica dell'atmosfera di uno spazio di vendita può manifestarsi sotto differenti punti di vista, di seguito si riportano i principali:

- *Lo spazio è un importante modellatore e modificatore del comportamento.* Esiste una forte relazione tra ambiente e comportamento: se da un lato le persone plasmano lo spazio, dall'altro, a sua volta, lo spazio influenza e modella il comportamento delle persone.
- *Il punto vendita influenza la percezione e gli atteggiamenti del cliente.* Il design, elemento portante per l'atmosfera di vendita, rappresenta una fondamentale fonte di informazione per il cliente e le sue caratteristiche, quali l'illuminazione, il layout, il display e i colori utilizzati possono essere definite per favorire il coinvolgimento sensoriale del consumatore. Attraverso il processo di percezione, la stimolazione sensoriale viene convertita in significati. Le reazioni suscitate dallo spazio fisico impattano sulle reazioni all'esperienza di shopping in un dato ambiente. Il comportamento dipende non solo dalle percezioni, ma anche dagli atteggiamenti e tali atteggiamenti, se a contatto con determinati stimoli, si traducono in azioni.

L'ambiente, il design e la struttura del punto vendita non sono dunque solamente fattori fondamentali in grado di fornire gli stimoli adeguati a tradurre le intenzioni degli individui in comportamenti, ma possono anche modificare gli atteggiamenti stessi dei clienti e influenzarne le decisioni finali.

- *L'utilizzo dello spazio e il design del punto vendita possono essere programmati per creare reazioni desiderate da parte del cliente.* L'essenza del design del punto vendita può essere individuata nell'osservazione e nell'analisi ambientale e comportamentale, nella definizione degli stati comportamentali alternativi e nella gestione delle peculiarità dell'ambiente che determinano e mantengono lo stato desiderato.

Nell'ambito della letteratura accademica, molti contributi si sono concentrati sull'interazione tra atmosfera e cliente. Basandosi su uno schema cognitivista *stimolo-organismo-risposta*, Mehrabain e Russell (1974) hanno verificato che gli stimoli fisici e sociali presenti in un determinato punto vendita, associati alla personalità degli individui, ne influenzano direttamente gli stati emozionali e, di conseguenza, i loro comportamenti.

Nello specifico, il modello degli autori si basa su quattro gruppi di variabili:

1. *Gli stimoli ambientali.* L'effetto dell'ambiente sulla dimensione emozionale dell'individuo è valutato attraverso l'*information rate*, definito come il numero e l'intensità delle informazioni che egli è in grado di assimilare, quando entra in contatto con l'ambiente di vendita.
2. *Le variabili della personalità.* Partendo dal presupposto che gli individui sono diversamente ricettivi nei confronti degli stimoli esterni, gli autori hanno proposto una distinzione tra *screeners* e *no screeners*, intendendo nel secondo caso gli individui maggiormente propensi ad usare in modo combinato tutti i sensi.
3. *Gli stati emozionali.* Tale aspetto riconduce al modello *PAD* presentato nel primo paragrafo che individua nel *piacere*, nell'*eccitazione* e nel *dominio* le tre dimensioni analitiche in cui possono essere sintetizzate le reazioni emotive suscitate dagli stimoli provenienti dall'ambiente esterno.
4. *Le variabili di risposta.* Le risposte comportamentali di un individuo possono essere classificate come comportamenti di accettazione – *approach behaviour* – o di rifiuto – *avoidance behaviour* – declinabili in quattro possibili situazioni, quali il desiderio di rimanere nell'ambiente di vendita o di uscirne, legato all'intenzione di visitare al punto vendita, la volontà di guardarsi semplicemente attorno, non interagendo, connessa alla ricerca e all'esposizione degli stimoli ambientali. L'individuo può altresì provare il desiderio di comunicare con gli altri, o al contrario di evitare l'interazione ed il dialogo che il personale e gli altri clienti offrono. La quarta situazione si riferisce alla possibilità di incrementare o al contrario di ridurre la soddisfazione rispetto alla performance obiettivo, legata alla frequenza di shopping e al tempo e al denaro spesi.

L'analisi della letteratura mette in risalto successivamente l'importante distinzione tra *atmosfera proposta*, definita come “*l'insieme delle qualità sensoriali che il progettista dell'ambiente cerca di incorporare nello spazio*” (Zaghi, 2008, pp.32) e *atmosfera percepita* che, essendo frutto della soggettività dell'individuo, può essere molto diversa da cliente a cliente. I prodotti si trovano dunque in uno spazio caratterizzato da specifici elementi sensoriali che ognuno percepisce in modo del tutto soggettivo e che agiscono sul sistema cognitivo e affettivo, influenzandone le informazioni e lo stato emotivo e di conseguenza anche la propensione all'acquisto.

L'atmosfera del punto vendita può influenzare il comportamento d'acquisto in tre modi:

- come mezzo di creazione di attenzione;

- come mezzo di creazione di un messaggio;
- come mezzo di creazione di percezioni.

Nei primi due casi l'atmosfera interviene direttamente sulla decisione dell'individuo di visitare un punto vendita e diventarne cliente, mentre nel terzo caso va ad agire sul processo decisionale che porta all'acquisto del prodotto, favorendo in particolare gli acquisti d'impulso. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, dalla letteratura psicologica emerge che un ambiente di vendita piacevole e confortevole tende a suscitare nell'individuo un senso di serenità e soddisfazione, così da favorire la prova e l'acquisto del prodotto. Un ambiente di vendita piacevole favorisce stati d'animo positivi, che aiutano gli individui a sentirsi più propensi a ricompensarsi attraverso gli acquisti e ad agire con maggiore tranquillità, energia, spontaneità e libertà. Inoltre, contribuisce a rendere lo shopping più divertente ed appagante e a fare in modo che il cliente trascorra più tempo all'interno del punto vendita e a favorire l'interazione con il personale di vendita.

Come accade per la comunicazione in generale, anche per l'ambiente che caratterizza un negozio non esiste una soluzione unica ed ideale, in quanto ogni mercato si distingue per il proprio target che manifesta bisogni ed aspettative diverse. La "situazione" assume importanza focale nelle decisioni d'acquisto ed è dunque fondamentale considerare nel loro insieme tutti quei fattori ambientali che definiscono il contesto in cui in un determinato spazio e momento si acquista un prodotto. In particolare, risulta essenziale valutare attentamente:

- *l'ambientazione fisica*: le dimensioni spaziali e fisiche dell'ambiente;
- *l'ambientazione sociale*: le persone con le quali il cliente interagisce al momento dell'acquisto, come il personale di vendita e le altre persone presenti nel punto vendita;
- *la prospettiva temporale*: il tempo che i clienti dedicano agli acquisti;
- *la definizione del compito*: le motivazioni che spingono all'acquisto;
- *gli stati antecedenti*: gli stati fisiologici temporanei e gli umori del cliente.

L'atmosfera di vendita manifesta la sua massima importanza nei mercati fortemente competitivi, in cui l'efficacia degli altri strumenti di retailing viene progressivamente affievolita da una forte omogeneità distributiva in termini di assortimento e prezzo. In questo caso l'ambiente di vendita può giocare un ruolo essenziale nella creazione del vantaggio competitivo, divenendo un valido strumento per differenziarsi all'interno del proprio mercato. Allo stesso modo però, l'ambiente di vendita diviene protagonista anche

nella commercializzazione di prodotti che si rivolgono a specifiche classi sociali o a gruppi di clienti che condividono uno stesso stile di vita, così da risultare coerente con il proprio pubblico.

Con particolare riferimento alla variabile temporale, secondo Genzini e Costantino (1998), una vetrina ha mediamente a disposizione solo undici secondi per comunicare al pubblico il proprio messaggio, mentre quando il cliente è all'interno del punto vendita bastano in media venti secondi per influenzare le sue impressioni complessive.

Si tratta dunque di seguire un processo di progettazione sequenziale che deve risultare estremamente coerente in tutte le sue fasi. Nello specifico, in prima istanza è necessario definire il segmento obiettivo cui il punto vendita si rivolge, successivamente si tratta di comprendere se tale segmento desidera vivere un'esperienza d'acquisto. In terzo luogo risulta necessario individuare le peculiarità dell'atmosfera che rafforzano le reazioni emozionali che i clienti desiderano vivere all'interno di un punto vendita ed infine, valutare se l'atmosfera progettata può competere efficacemente sul mercato così da garantire all'azienda un posizione di vantaggio competitivo.

L'affermarsi dell'orientamento al punto vendita come strumento di comunicazione ha portato la tecnologia ad assumere un ruolo focale non solo come elemento funzionale, ma anche come caratteristica sensoriale e percettiva. La diffusione dell'alta tecnologia e delle sue applicazioni più sofisticate può svolgere un ruolo chiave nella creazione di un ambiente sensoriale e comunicativo che sempre più viene ricercato. La nuova dimensione tecnologica che sta diffondendosi è legata ad aspetti quali l'intensità, la qualità e l'orientamento della luce, all'uso del colore e dei materiali, alle componenti tattili ed olfattive dei materiali e dell'ambiente, elementi a cui si guarda con l'obiettivo di gestire lo spazio di vendita con un approccio sofisticato, specializzato nel controllo e nella variazione di queste dimensioni soft dell'organizzazione dello spazio. Sullo sfondo di queste considerazioni si afferma il binomio *high-tech high-touch*, dove alta tecnologia ed alta sensorialità insieme possono definire l'identità culturale di grandi e piccole superfici di vendita, offrendo così una fruizione coinvolgente del punto vendita e soddisfacente dal punto di vista funzionale (Zaghi, 2008).

1.4.3 Lo store design

La sempre maggiore importanza attribuita all'ambiente di vendita quale strumento di

comunicazione ha fatto crescere negli attuali contesti di scambio commerciale l'attenzione sul concetto di *store design*, come elemento in grado di facilitare, o al contrario inibire, i movimenti e le interazioni simboliche e sociali che possono manifestarsi all'interno di un punto vendita.

A partire dagli anni novanta la letteratura economica e manageriale ha visto moltiplicarsi gli studi legati a tale disciplina, portando molti autori a ritenere che ogni elemento che caratterizza lo *store design* influenzi in modo più o meno diretto la percezione ed il comportamento del consumatore in termini di acquisti effettuati e tempo trascorso presso un punto vendita, *store image*, qualità percepita del servizio e *store attitude*. Questa variabile può agire anche sulla sensazione del piacere estetico ed edonistico percepita dal consumatore. Tali argomentazioni supportano l'idea secondo la quale l'ambiente di vendita possa essere gestito e controllato con l'obiettivo di favorire un atteggiamento positivo da parte del consumatore (Borghini, 2008).

Data la complessità e la moltitudine di interazioni che si possono instaurare tra un soggetto ed un ambiente e la varietà di sensazioni e reazioni che ne possono conseguire, la gestione dello *store design* e la costruzione di una *store atmosphere* coerente richiedono un'attenta pianificazione ed organizzazione. In *figura 1.8* viene illustrato un percorso analitico e operativo come base essenziale di un'efficace organizzazione dello spazio di vendita.



Figura 1.8: Il percorso analitico e operativo dei progettazione dello store design.

Tratto da Borghini, 2008.

Il primo passo per comprendere il ruolo dello *store design* nella creazione del valore consiste nell'individuazione dei processi di attribuzione di significato ai luoghi fisici e, nello specifico, agli spazi di vendita. Questa fase prevede innanzitutto l'analisi delle

possibili interazioni con lo spazio, che portano alla produzione e all'attribuzione di significati. Si tratta di individuare e analizzare le tre dimensioni che caratterizzano uno spazio:

- *spazio sperimentato*, che si esplicita nell'uso effettivo di un dato spazio fisico in termini di movimenti, flussi fisici e materiali, azioni e comportamenti;
- *spazio percepito*, che si riferisce alla percezione del consumatore sull'uso dello spazio, sulla sua funzionalità e piacevolezza;
- *spazio immaginario*, ovvero l'insieme di quelle rappresentazioni mentali attraverso le quali si immaginano spazi lontani, ideali e simbolici.

Tale suddivisione consente alle aziende di definire l'analisi del consumatore a livelli concettuali diversi e di ottenere conoscenze utili al fine di valutare l'influenza dello *store design* attuale sul comportamento del consumatore in termini di azioni ripetute, uso delle strutture e interpretazione del progetto. Consente inoltre di valutare la percezione dei consumatori sull'efficacia del progetto e sulla sua coerenza con le loro aspettative ed anche la vicinanza della soluzione proposta all'ideale di negozio nella mente del consumatore. In particolare, per quanto riguarda lo spazio sperimentato, gli elementi più interessanti per osservare il comportamento del consumatore consistono nel percorso di visita del negozio, nell'utilizzo di strutture ed oggetti e nella ricerca di punti dove raccogliere informazioni. Lo spazio percepito offre la possibilità alle aziende di studiare variabili come l'immagine e la percezione del design, l'impressione sulla qualità del progetto, le connessioni e le analogie attribuite ad altri luoghi evocati dall'ambientazione del negozio. L'analisi relativa allo spazio immaginario consente all'azienda di identificare le caratteristiche del punto vendita ideale per il proprio target di riferimento.

Il secondo punto consiste nel definire le leve di *insideness* e *outsideness*, intese rispettivamente come il senso di appartenenza e di separazione e lontananza percepito dal consumatore. Nel primo caso è possibile analizzare le leve che creano tale coinvolgimento, così da migliorare continuamente l'atmosfera che caratterizza lo spazio di vendita e avvicinare il *concept* all'ideale del consumatore. Nel secondo caso si tratta invece di individuare le caratteristiche e gli elementi dello spazio di vendita che creano distacco ed estraneità verso il negozio. La gestione del punto vendita deve essere orientata alla massimizzazione dagli elementi che suscitano una sensazione di *insideness* e cercare di limitare l'effetto delle leve di *outsideness* così da favorire la percezione di sensazioni positive e piacevoli da parte del consumatore.

Il passo successivo consiste nell'analisi dei meccanismi di attribuzione di significato nella costruzione dell'identità dello spazio di vendita. Il primo prodotto del punto vendita è la sua identità, il risultato dell'agire congiunto di un insieme di forze, non più riconducibili esclusivamente all'assortimento, al prezzo e alla qualità estetica dell'allestimento. L'identità oggi non può che fondarsi su una filosofia globale, che parte dalla definizione del target obiettivo, per considerare successivamente il messaggio che si vuole comunicare, il tipo di prodotto che si vuole proporre e, soprattutto, la cultura aziendale. L'identità dello spazio di vendita è espressione del valore che l'azienda vuole proporre al cliente. Risulta dunque essenziale che la sua definizione sia strutturata seguendo una logica di comunicazione integrata e definendo una linea guida chiara, esplicita e condivisibile verso cui far convergere tutte le scelte di comunicazione, dal design esterno ed interno alle pubblicità e alle promozioni (Zaghi, 2008).

Numerosi studi dimostrano che uno dei bisogni che vengono soddisfatti attraverso le esperienze d'acquisto è la socialità: indipendentemente dall'età e dallo stato sociale si assiste ad una sempre più ricorrente combinazione tra esperienze sociali e shopping. Le politiche di *store design* consentono di combinare da un lato l'esigenza di favorire le interazioni tra gruppi di clienti e il personale di vendita e dall'altro la gestione della riservatezza (Borghini, 2008).

Il processo di progettazione degli spazi illustrato in *figura 1.8* prevede come seconda fase operativa la configurazione dello *store design* nei suoi tre momenti essenziali:

1. definizione del *concept* dello spazio fisico dello spazio di vendita;
2. configurazione di un'eventuale tematizzazione;
3. declinazione in decisioni architettoniche e in stimolazioni sensoriali per la costruzione della *store atmosphere*.

Le decisioni relative alla definizione del *concept* si collocano lungo un continuum che vede come estremi da un lato la progettazione di spazi orientati al criterio della funzionalità d'uso e dall'altro la definizione di luoghi che possano essere vissuti con maggiore libertà costruttiva ed interpretativa. Incrociando le due dimensioni è possibile individuare quattro soluzioni strategiche, illustrate in *figura 1.9*.

		Concept dell'ambiente	
		Spettacolarizzazione	Quotidianità/ordinarietà
Livello di predeterminazione	<i>Libertà</i>	Tematizzazione Molteplicità di spazi Aree "libere" Scoperta e mistero	Creazione di luoghi familiari Rifugio Sicurezza Aree "libere"
	<i>Regolamentazione</i>	Percorsi pre-definiti e vincolati Arricchimento della stimolazione multi-sensoriale	Favorita l'efficienza del percorso di shopping Stimolazione limitata ai prodotti Riduzione della complessità delle elaborazioni sensoriali

Figura 1.9: Concept dell'ambiente e livelli di predeterminazione nell'uso dello spazio nella progettazione (Borghini, 2008).

La tematizzazione rappresenta un concetto assai ampio, che può spaziare dalla riproduzione di ambienti accoglienti e confortevoli, che ricordino l'atmosfera casalinga, a spazi legati ad altri momenti della quotidianità, connessi a determinati stili di vita come ad esempio alcune discipline sportive o attività culturali. Tale concetto può tuttavia declinarsi anche in attività ludiche e di intrattenimento fino ad arrivare a luoghi immaginari, esotici o lontani nel tempo e nello spazio (Codeluppi, 2000; Borghini, 2008).

Il passo successivo consiste nell'identificazione e nella progettazione degli elementi dello *store design*, un sistema assai ampio, le cui componenti possono essere sintetizzati in due categorie fondamentali: gli elementi di design strutturale e quelli di *store atmosphere*.

Nel primo caso si fa riferimento agli aspetti più tangibili dell'ambiente del negozio, ed in primis all'architettura interna ed esterna del punto vendita. Essa prende forma attraverso le decisioni di stile, estetica, forme e dimensioni degli spazi. Ognuno di questi elementi influenza la percezione del consumatore in termini di ampiezza e profondità dell'assortimento, *store image* e *store personality*, inducendolo o meno ad entrare nel punto vendita. Il design strutturale include inoltre le scelte di layout e di visual merchandising, elementi centrali nel comunicare la personalità del punto vendita (Borghini, 2008). Gli elementi di design strutturale sono accomunati da una serie di caratteristiche quali la forma, lo spazio, la luce, il colore e la *texture*. La definizione congiunta di tutte queste proprietà consente di definire il valore estetico di un oggetto o di un dato spazio (Wagner,

2000). Tali attributi si prestano ad una moltitudine di combinazioni diverse, configurabili in base agli obiettivi che l'azienda si propone di conseguire, pur rispettando alcuni principi di relazione, tipici della disciplina del design, quali:

- *la proporzione*, ovvero l'equilibrata relazione tra la dimensione dei singoli oggetti e lo spazio in cui sono inseriti;
- *il ritmo*, come ripetizione di elementi visuali al fine di creare un senso di continuità e ripetizione che unifica la percezione dell'oggetto da parte del consumatore;
- *la simmetria*, che si esplicita nell'equilibrio tra tutte le parti e gli elementi di design attraverso la modulazione delle dimensioni del peso visivo;
- *l'unità*, che costituisce il principio dell'ordine e della coerenza del design.

Gli elementi che caratterizzano la *store atmosphere* riguardano l'insieme di stimoli sensoriali che il consumatore vive all'interno dello spazio di vendita. Come indicato nel paragrafo precedente, la costruzione dell'atmosfera di vendita si basa sulla combinazione di diversi stimoli sensoriali, incrementando il loro effetto complessivo sul comportamento dell'individuo nell'interazione con l'ambiente del negozio. Esiste tuttavia un limite naturale di stimolazione tollerabile, oltre il quale l'effetto combinato tende a diminuire.

Gli effetti positivi che derivano dalla combinazione degli stimoli sensoriali ricadono nell'area delimitata dalla soglia inferiore di consapevolezza dello stimolo alla soglia superiore di *overload* o sovraccarico dello stesso, a partire dal quale esso crea disturbo ed effetti negativi. In *figura 1.10* l'area centrale indica la zona ideale entro la quale può essere efficace definire la costruzione della *store atmosphere*.

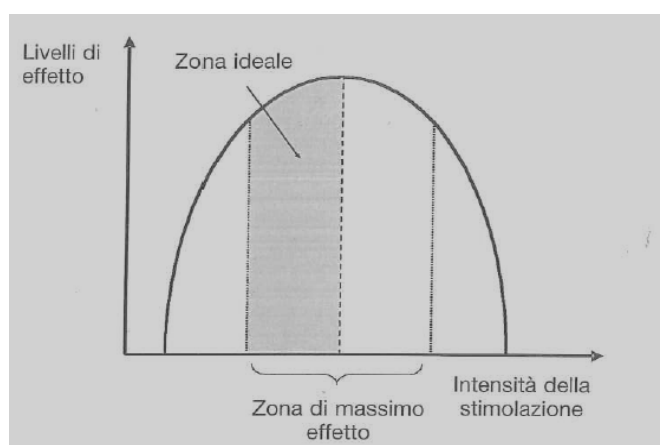


Figura 1.10: Intensità ed effetti della stimolazione sensoriale.

(Sullivan e Adcock, 2002, pp.50).

La letteratura è ricca di studi che testimoniano l'effetto delle stimolazioni sensoriali sulle percezioni fisiologiche, cognitive ed emotive dei consumatori. In particolare, per quanto riguarda i profumi, questi possono agire sulla sensazione di piacevolezza ed hanno un forte potenziale nel far emergere i ricordi, evocare le immagini legate a luoghi lontani nello spazio e nel tempo. Anche la musica può svolgere un ruolo chiave nella creazione dell'atmosfera di vendita, rappresentando uno strumento estremamente flessibile grazie alla combinazione delle sue proprietà come la tipologia, il volume, il tempo, il timbro e la popolarità.

Il tatto rappresenta una stimolazione sensoriale che può agire sulla qualità dell'esperienza e sul piacere edonistico dello shopping attraverso i prodotti, l'arredamento e gli oggetti di *store design*. Le sensazioni tattili piacevoli favoriscono l'appropriazione dello spazio da parte delle persone e l'adattamento e assimilazione dell'ambiente circostante.

Il processo illustrato in *figura 1.8* prevede come terza fase la verifica del comportamento del consumatore. La progettazione dello *store design* non può essere considerata un'attività da svolgersi *una tantum*, essa richiede continui, anche se spesso lievi, modifiche e aggiustamenti. Una continua verifica dei comportamenti e delle reazioni del consumatore durante l'uso e l'esperienza dello spazio si rivela utile per adattare e migliorare il punto vendita al fine di aumentare il livello di *design fit* e realizzare un luogo significativo nella vita del consumatore.

Durante tutto il percorso che porta alla pianificazione e alla progettazione dello spazio di vendita l'azienda può essere affiancata dalle competenze professionali di architetti ed esperti di comunicazione così da favorire un'efficace declinazione del *concept* in scelte strutturali e ambientali. L'interazione tra design, comunicazione e marketing trova la sua massima espressione quando può contare su una profonda conoscenza delle modalità di appropriazione dello spazio fisico ed immaginario che caratterizza un luogo di vendita (Borghini, 2008).

1.4.4 La comunicazione esterna al punto vendita

Il design esterno rappresenta il primo punto di contatto tra il consumatore ed il punto vendita, l'inizio della sua esperienza di visita, il suo percorso percettivo attraverso cui si relazionerà con il negozio nella sua essenza. Fin dai primi istanti, i fattori progettuali che innescano la relazione con il punto vendita interagiscono con gli aspetti cognitivi ed

emozionali che influenzano la percezione del visitatore. Risulta essenziale che la progettazione degli elementi di design si basi sul principio di coerenza così da garantire una comunicazione efficace che rappresenti in modo suggestivo i contenuti dell'offerta e comunichi l'universo valoriale a cui la marca si ispira (Codeluppi, 2000).

Gli elementi di design esterno su cui far leva per differenziarsi riguardano (Zaghi, 2008):

- la dimensione e la forma dell'edificio;
- gli aspetti ambientali;
- i materiali;
- le vetrine;
- i tendaggi e le sporgenze ornamentali;
- la soglia e le porte di entrata;
- il vestibolo e l'ingresso;
- l'insegna;
- l'illuminazione.

In particolare, per quanto riguarda le forme, spesso gli spazi più inusuali sono spesso quelli più stimolanti ed eccitanti per il cliente. La valutazione dei materiali è legata nello specifico al costo, all'aspetto e alla disponibilità, ma anche al tempo meteorologico, alla compatibilità con l'ambiente circostante, ai tempi ed ai costi del trasporto nonché alla manutenzione. Solitamente, la scelta che porta all'utilizzo di un determinato materiale dipende dal budget e dalla libertà di azione del progettista, mentre le modalità di impiego dipendono dalla sua creatività e abilità nell'interpretare e comunicare il *concept* definito dall'azienda.

I tendaggi e le sporgenze ornamentali riparano i clienti e la merce dalle condizioni del meteo possono riportare il nome del punto vendita o il logo della marca, fungendo così da insegna e garantire un'immagine comune ad una rete di punti vendita. Anche l'illuminazione che caratterizza l'area circostante lo spazio di vendita può svolgere un ruolo molto importante nel comunicare l'immagine dello stesso, rispondendo ad esigenze di sicurezza, attrattività, identificazione ed estetica. La pianificazione dello *store design* dovrebbe dunque includere questa variabile in un progetto unico ed esteticamente gradevole.

La comunicazione esterna trova le sue considerazioni più importanti con riferimento a tre grandi aspetti: l'insegna, l'ingresso e la vetrina. Questi strumenti di comunicazione si possono ritrovare all'interno del punto vendita in corrispondenza dei diversi settori, reparti

ed eventuali *shop in shop* con l'obiettivo di invitare il visitatore ad entrare in ogni singola porzione di spazio.

L'*insegna* del punto vendita o del reparto nel quale l'azienda ha deciso di esporre i propri prodotti svolge un fondamentale ruolo comunicativo nel trasmettere al pubblico in che cosa consiste l'offerta che lo caratterizza, il suo livello qualitativo ed il target di clienti a cui si rivolge. Risulta dunque essenziale definire alcuni elementi che riguardano in primo luogo la configurazione urbana e gli ambienti adiacenti, ma anche il suo posizionamento e il tipo di linguaggio adottato per comunicare al proprio pubblico. Il carattere grafico, le dimensioni ed il materiale che caratterizzano l'*insegna* rappresentano precisi segni distintivi che, combinati con le scelte cromatiche, i simboli e i loghi creano una comunicazione di tipo evocativo. L'insieme dei segni utilizzati è orientata a rappresentare simbolicamente l'offerta e la soluzione commerciale che l'azienda ha deciso di intraprendere e consente di attrarre il target a cui si rivolge, stabilendo così un primo contatto visivo con la marca, determinandone il suo ricordo.

Con particolare riferimento ai punti vendita dedicati ai prodotti di lusso, le insegne ed i loghi sono solitamente molto discreti, di dimensioni ed in numero contenuti, fino quasi a scomparire nei casi in cui la notorietà ed il valore della marca siano talmente forti da rendere l'*insegna* superflua. In altri casi invece le insegne vengono ingigantite e fuse in elementi architettonici. Soluzioni decisamente diverse caratterizzano solitamente i punti vendita che rivolgono la propria offerta ad un mercato di massa, dove loghi ed insegne sono "urlati" attraverso l'uso di materiali vivaci ed effetti luminosi.

Indipendentemente dal posizionamento, nei casi in cui il marchio dell'azienda sia molto conosciuto, il valore dell'*insegna* come mezzo di comunicazione si riduce fino quasi a scomparire, come nel caso di *B&B Italia* a Parigi, in cui nel design esterno non è presente alcuna *insegna*, ma campeggia il logo dell'azienda d'arredamento.



Figura 1.11: Il logo di B&B Italia campeggia sulla facciata del flagship store di Parigi.

www.b&bitalia.it

La *facciata* e l'*ingresso* rappresentano strumenti di comunicazione estremamente efficaci nel consolidare l'immagine di marca e veicolare un messaggio coerente con l'offerta commerciale. In ambito di progettazione, le potenzialità comunicative che li caratterizzano richiedono un'attenta analisi volta ad individuare le soluzioni innovative in termini di design ed utilizzo dei materiali, che tengano conto di eventuali vincoli cui gli edifici sono sottoposti.

Per quanto riguarda il design, si può ricorrere a tre tipologie di facciata (Zaghi, 2008):

1. la facciata posta sotto un porticato o una galleria;
2. la facciata rettilinea rispetto al marciapiede;
3. la facciata angolare.

La prima tipologia permette al punto vendita di disporre di un ampio spazio che consente ai passanti di osservare con tranquillità le vetrine. Attraverso questo modello, più punti vendita possono essere disposti circolarmente o in modo più articolato con vetrine a isola accuratamente allestite e con pannelli di vetro concavi o inclinati.

Nel secondo caso la facciata risulta più statica e lineare, l'uniformità è rotta solamente dall'ingresso che può essere più interno rispetto al punto vendita, mantenendo tuttavia tutte le linee architettoniche.

La facciata angolare consente al progettista di disporre di un maggiore grado di libertà, grazie agli angoli che forma rispetto alle linee del marciapiede e alla possibile asimmetria di vetrine ed ingresso. In questo caso il flusso di traffico è maggiormente guidato verso l'entrata, soprattutto se sono presenti rientranze che consentono al passante di rallentare per guardare le vetrine.

L'ingresso diviene un fondamentale strumento di comunicazione in grado di supportare l'interesse e la curiosità innescati nel consumatore dall'insegna, divenendo così una vera e propria zona filtro tra lo spazio urbano e lo spazio commerciale. Anche l'ingresso richiede dunque un'attenta valutazione in termini di design che porti a selezionare la scelta migliore in termini di: passaggio in piano o attraverso gradini, l'allineamento rispetto al percorso di traffico, la larghezza, i materiali utilizzati, l'illuminazione, gli elementi da collocare in prossimità dell'entrata e la tecnica di apertura. Ancora una volta risulta fondamentale che le scelte si basino sul principio della coerenza rispetto al posizionamento di marca. L'ingresso assume valenza rilevante con particolare riferimento alle sollecitazioni meccaniche che inducono il visitatore a manifestare determinate risposte psichiche e fisiologiche.

La vetrina da tempo rappresenta uno dei simboli delle società basate sulla libera iniziativa economica ed un elemento che contribuisce a caratterizzare l'ambiente urbano e l'estetica delle vie, delle strade e delle piazze. Si tratta del primo punto di contatto tra uno spazio vendita ed il proprio pubblico, deve in pochi secondi catturare l'attenzione dei passanti e stimolare la sua curiosità, agendo come elemento informativo e favorendo l'ingresso nel punto vendita. Essa può contribuire ad enfatizzare l'immagine di marca, comunicando la sua personalità e lo stile in cui essa si identifica in modo diretto ed immediato. *“L'ambientazione ricreata attraverso il suo allestimento, dove la merce esposta fa da comparsa nel più grande racconto del punto vendita, determina la chiave di lettura attraverso cui il cliente entra in contatto con il mondo della marca”* (Zaghi, 2008, pp. 151). Proprio attraverso la sua funzione di richiamo la vetrina non rappresenta solo uno strumento legato esclusivamente alla vendita, ma diviene anche un fondamentale mezzo di comunicazione.

Le diverse tipologie di vetrina possono essere raggruppate in tre grandi tipologie (Ravazzi, 2002):

1. *Vetrina aperta*: priva di fondale, lascia al passante la possibilità di osservare l'atmosfera del negozio, l'offerta e le modalità espositive. Viene spesso preferita dai punti vendita di piccole dimensioni in quanto rappresenta una finestra verso l'interno, favorendo la percezione di una superficie più ampia. Si tratta della tipologia più indicata nel caso in cui si voglia proporre un assortimento organizzato per stili di vita ed occasioni d'uso.
2. *Vetrina chiusa*: prevede la presenza di un fondale che consente di concentrare l'attenzione sul prodotto e sui suoi contenuti qualitativi e di stile, offrendo così forti

potenzialità attrattive e distintive. Di particolare efficacia risulta essere la vetrina tematica, che richiama i temi proposti all'interno del punto vendita, favorendo così una facile lettura da parte di chi la osserva e contribuendo al contempo, a creare un'immagine coerente con l'esposizione interna.

3. *Vetrina semi-chiusa*: costituisce un compromesso tra le due soluzioni precedenti, in quanto presenta un fondale che consente anche di visualizzare lo spazio interno al punto vendita. La realtà empirica testimonia un sempre maggiore ricorso a questa soluzione in quanto offre l'opportunità di comunicare contestualmente attraverso la vetrina e lo spazio di vendita.

Dato il suo potenziale comunicativo, risulta opportuno che la vetrina venga progettata in un'ottica di comunicazione integrata, così da garantire un messaggio coerente rispetto agli altri strumenti di comunicazione. Le principali decisioni che devono essere prese si riferiscono ai suoi elementi costitutivi ovvero (Zaghi, 2008):

- l'aggregazione funzionale dell'assortimento;
- l'organizzazione dello spazio espositivo;
- l'esposizione organica dei prodotti;
- lo sfondo.

L'*aggregazione merceologica della vetrina* si ispira alle esigenze della clientela obiettivo e del suo processo d'acquisto, in perfetta analogia alle necessità realizzate all'interno dello spazio di vendita. Sulla base di questa considerazione, un negozio multi-specializzato, come un grande magazzino, può presentare in ogni vetrina un diverso reparto interno secondo la logica dello *shop in shop*. Al contrario, un punto vendita specializzato può differenziare le vetrine per stile o destinazione d'uso utilizzando comunque sempre gli stessi criteri utilizzati per le aggregazioni che caratterizzano l'interno.

La differenziazione delle vetrine può attrarre diversi segmenti di clienti e, allo stesso tempo, comunicare la chiave di lettura dell'assortimento interno. Per questi motivi, risulta fondamentale che l'allestimento della vetrine sia caratterizzato da un tema espositivo che consenta di creare uno scenario capace di valorizzare i prodotti esposti e comunicare i valori della marca. Sulla base delle diverse linee guida scelte per organizzare l'allestimento, si distinguono differenti tipologie di vetrina:

1. *la vetrina commerciale*: è allestita in base a criteri di tipo merceologico. L'obiettivo è informare il pubblico sulla merce in assortimento;
2. *la vetrina allegorica*: la presentazione dei prodotti lascia spazio alle

decorazioni, alla scenografia e alla tematizzazione. La vetrina comunica l'universo valoriale della marca;

3. *la vetrina reclamistica o di marca*: viene utilizzata per esporre una parte della gamma degli articoli di un'azienda. Solitamente, il contesto creato richiama la campagna pubblicitaria in atto attraverso la presenza di manifesti e oggetti che mettano in luce le caratteristiche dei prodotti o che rimandino al messaggio diffuso attraverso la comunicazione integrata;
4. *la vetrina con un unico prodotto*: viene utilizzata principalmente per supportare il lancio di un nuovo prodotto sul mercato oppure consolidare un *best seller*;
5. *la vetrina educativa*: viene utilizzata prevalentemente come strumento di comunicazione per campagne informative.

Una linea guida che può ispirare l'allestimento in una vetrina può essere individuata nel prezzo della merce da esporre. Ogni area ha infatti un suo valore e rappresenta un costo in termini di illuminazione, installazione e spazio non utilizzato. Un costo dello spazio che deve essere recuperato attraverso il profitto che deriva dalla vendita degli articoli che lo occupano. Sulla base di questo principio la vetrina di un punto vendita che si rivolge al mercato del lusso può contenere al massimo due prodotti ed essere arredata con materiali in grado di comunicare i valori della marca. Una vetrina elegante può invece prevedere l'esposizione di più prodotti, accanto ad un limitato ricorso al materiale pubblicitario. Per contro, un punto vendita che tratta prodotti diversi proposti a prezzi contenuti, tenderà a proporre una vetrina caratterizzata da diverse unità e combinazioni di articoli, dato che solo elevati volumi di vendita possono ripagare lo spazio espositivo.

L'organizzazione dello spazio espositivo si ispira agli obiettivi di comunicazione che l'azienda si propone di raggiungere. Il layout della vetrina deve tener conto delle regole di composizione visiva costituite dall'equilibrio, dalla proporzione, dal ritmo e dall'enfasi. Richiede una valutazione dei materiali e delle attrezzature da utilizzare e della loro idoneità ed efficacia nel veicolare il messaggio di comunicazione.

L'esposizione organica dei prodotti consiste nella presentazione e nell'organizzazione della merce in vetrina che devono essere coerenti con le aspettative del target e tener conto delle sue logiche e modalità di lettura.

Anche le attrezzature della vetrina contribuiscono a comunicare l'immagine non solo del punto vendita, ma anche della marca. Per questo motivo devono essere coerenti con gli

oggetti inseriti all'interno del punto vendita, così da comunicare un messaggio immediato e coerente (Zaghi, 2008). I materiali maggiormente utilizzati sono tipicamente il legno, che suggerisce naturalità e tradizione e l'alluminio a cui si riconducono i valori di novità e modernità (Ravazzi, 2002).

La comunicazione dell'immagine di marca passa anche attraverso lo sfondo utilizzato per allestire la vetrina, che può essere classificato nelle seguenti tipologie (Zaghi, 2008):

1. *sfondo realistico*: si propone un ambiente familiare, altamente riconoscibile. Rappresenta ancora oggi una scelta accattivante, ma talvolta può distrarre l'attenzione del visitatore dalla merce;
2. *sfondo ambientale*: in questo caso i prodotti esposti divengono protagonisti dell'ambiente proposto;
3. *sfondo semirealistico*: in questo caso vengono proposti solo alcuni elementi, lasciando completare il contesto all'immaginazione del visitatore;
4. *sfondo di fantasia*: dominano la fantasia e la creatività;
5. *sfondo astratto*: è caratterizzato dalla prevalenza di una composizione di linee, forme e pannelli.

L'esterno di un punto vendita esplicita una chiara idea di comunicazione, studiata e programmata in ogni piccolo particolare. L'efficacia di tale insieme di elementi dipende dal rispetto di alcune condizioni base che rappresentano i prerequisiti necessari per impostare e gestire uno spazio di comunicazione con l'esterno. Prima di tutto occorre garantire visibilità attraverso un'esposizione chiara e non eccessiva della merce, viceversa si corre il rischio di offuscare il messaggio che si vuole trasmettere. Spesso risulta preferibile allestire una vetrina seguendo un tema, che possa essere vissuto in modo coinvolgente dal cliente, così da suscitare la sua curiosità ed il suo interesse. Altrettanto importanti sono i requisiti dell'univocità e della coerenza, che si esplicano ad esempio nella scelta di esporre prodotti con caratteristiche d'uso analoghe, o comunque convergenti. In questo caso, l'analogia per occasioni di consumo si dimostra essere una soluzione particolarmente apprezzata per stimolare le vendite abbinate. Secondo Ravazzi (2002) un altro aspetto essenziale è rappresentato dalla semplicità: una vetrina è tanto più chiara quanto più fa emergere da subito la sua proposta, facilitando così la comprensione dell'assortimento e facilitando la trasmissione del messaggio che si vuole rivolgere al pubblico.

Così come per la comunicazione in generale, anche per l'esterno di un punto vendita risulta essenziale il requisito dell'originalità, in termini di capacità di distinguersi dai competitor

puntando sulla novità dei prodotti, del tema che caratterizza la propria comunicazione integrata, ma anche l'esclusività dell'organizzazione degli spazi, degli elementi decorativi, dei supporti espositivi e della combinazione di forme e colori. Un ulteriore importante aspetto è costituito dalla varietà, intesa come frequenza di rinnovo dell'esposizione. Un punto vendita che non rinnova il proprio profilo esterno perde la capacità di attrarre l'attenzione dei passanti. Nuovi prodotti ma anche nuove scelte cromatiche, nuove attrezzature, mantengono viva la curiosità del pubblico e favoriscono il ricordo della marca (Ravazzi, 2002).

Il processo di pianificazione della comunicazione esterna di un punto vendita richiede il trasferimento al personale responsabile di tutti gli elementi che stanno alla base della politica commerciale e di comunicazione che l'azienda ha deciso di adottare. Risulta infatti necessario che chi è chiamato ad allestire una vetrina, e più in generale gli elementi di comunicazione esterna, debba aver chiari i valori della marca e le strategie di posizionamento dell'azienda, per riuscire a comunicarle al proprio pubblico in modo chiaro e coerente. Risulta altresì importante considerare che la pianificazione della vetrina deve essere coordinata sia con i punti d'animazione e comunicazione allestiti all'interno del punto vendita, sia con le attività promozionali realizzate a livello corporate. Il messaggio trasmesso da tutti questi elementi deve essere preciso e univoco (Zaghi, 2008).

1.4.5 La comunicazione interna al punto vendita

L'ambiente interno ad un punto vendita rappresenta un mezzo, uno spazio in cui declinare la comunicazione, attraverso strumenti come le vetrofanie, i manifesti, i *crowner*, gli espositori da banco e da terra, così come le *brochures* informative e i *depliant* di prodotto. Negli ultimi anni la comunicazione interna al punto vendita ha visto crescere l'utilizzo di strumenti tecnologicamente evoluti come le apparecchiature multimediali, gli schermi video e le postazioni per accedere a Internet. L'utilizzo di tutti questi strumenti dipende dalle esigenze commerciali, che suggeriscono di volta in volta quali siano i più adatti per comunicare una campagna di prodotto, un'azione promozionale o un servizio al cliente.

L'interno del punto vendita può divenire anche teatro per la comunicazione istituzionale, rafforzando l'immagine complessiva e informando i clienti sugli aspetti produttivi, economici e strategici dell'azienda. Risulta dunque necessario che la progettazione della comunicazione nel punto vendita venga pianificata in una logica di comunicazione

integrata così da risultare coerente con la comunicazione di marca e di prodotto.

Il punto vendita rappresenta lo spazio dove la distanza tra azienda e cliente diviene minima e dove la vicinanza tra il prodotto e l'acquirente trova la sua massima espressione prima del momento dell'acquisto. Ed è per questo essenziale che il punto vendita riesca a trasmettere l'universo di valori che appartiene alla marca e che rivive nei suoi prodotti, così da creare una relazione empatica con i clienti, suscitando emozioni e favorendo la creazione di un rapporto di fiducia. L'interno di uno spazio di vendita deve essere inoltre esteticamente e sensorialmente gradevole e soprattutto *“deve parlare al cuore oltre che alla mente delle persone”* (Bono, 2008).

Secondo Ravazzi (2012) il punto vendita offre alle imprese tre grandi strumenti di comunicazione:

1. *la vendita visiva;*
2. *la vendita assistita;*
3. *la promozione delle vendite.*

Molto spesso i prodotti parlano da soli, comunicano in modo diretto con i propri clienti: questo rappresenta il fondamentale presupposto della *vendita visiva*. Il prodotto comunica direttamente con il cliente, attraverso un contatto non solo visivo, ma anche fisico, di prova e di conoscenza.

Al fine di consentire al cliente di “colloquiare” liberamente con essi, l'esposizione dei prodotti all'interno di uno spazio di vendita deve far leva innanzitutto sulle loro caratteristiche attrattive e comunicative e sui valori della marca che li rappresentano. Si tratta poi di definire la collocazione e la presentazione dei prodotti in modo tale da consentire alla clientela di maturare le proprie scelte prima ancora di rivolgersi al venditore, suggerendo la possibilità di effettuare acquisti complementari. In questo modo la vendita assistita risulta notevolmente qualificata, in quanto può concentrarsi sugli elementi essenziali e più impegnativi di un prodotto che risultano essere quelli più gratificanti e motivanti per un venditore professionale. Questo aspetto consente altresì di aumentare la produttività commerciale e migliora la funzionalità del punto vendita per la clientela.

L'aspetto comunicativo della vendita visiva trova un fondamentale alleato nel *visual merchandising*, un insieme di tecniche che favoriscono la presentazione attiva del prodotto, facendolo “parlare” al cliente in modo accattivante ed interessante. Il *visual merchandising* è innanzitutto un modo di pensare, uno strumento che consente di valorizzare il prodotto, il punto vendita e la marca. Il *visual merchandising* è il movimento della merce verso il

cliente. Ed è per questo essenziale che il pensiero riguardi tutto il punto vendita in un'ottica strategica e commerciale in quanto “*visual merchandising significa anche vendere una formula commerciale: cioè il servizio, la scelta dei prezzi, l'immagine istituzionale del punto vendita e l'immagine di marca*” (Ravazzi, 2012, pp. 81).

Tale disciplina comporta importanti effetti di comunicazione impersonale, che si vanno ad aggiungere alla comunicazione personale realizzata attraverso la vendita assistita.

La vendita visiva verte innanzitutto su due decisioni principali: il *layout merceologico* e il *layout delle attrezzature*. Nel primo caso si fa riferimento “*alla classificazione e all'esposizione dell'assortimento e possono essere dettate da criteri relativi alla funzione d'uso o alle occasioni di consumo*” (Cuomo e Cecconi, 2005, pp.7). In alcuni casi tuttavia queste decisioni possono seguire criteri di originalità e differenziazione, come ad esempio per il *flagship store* di Fiorucci a Milano in cui la merce esposta non segue alcun criterio di classificazione dell'assortimento.

Nei punti vendita moderni si assiste ad un sempre maggiore ricorso a punti focali e a punti display. Nel primo caso si fa riferimento ad una serie di spazi verso i quali, al momento dell'entrata e nei vari punti di passaggio, si realizza una spontanea attrazione e concentrazione di attenzione da parte dei visitatori. Questi punti svolgono un ruolo fondamentale di informazione e di comunicazione nei confronti del cliente. La definizione delle aggregazioni merceologiche di questi spazi consente di mettere in evidenza un reparto, un determinato prodotto o certe soluzioni d'acquisto. Nello stesso tempo offrono un importante potenziale per comunicare i caratteri distintivi del punto vendita e della marca. I punti display rappresentano invece le vetrine interne del punto vendita, comunicano “più da vicino” con il cliente, in quanto collocati solitamente lungo le vie di percorrenza del pubblico (Zaghi, 2008; Ravazzi, 2012).

La pratica aziendale mostra che, diversamente dal passato, i criteri che portano ad assumere decisioni relative all'ambiente di vendita interno si ispirano sempre meno ad esigenze di tipo logistico e sempre più alla necessità di comunicare al proprio pubblico il *life brand style*. Si dà sempre più spazio ad un percorso libero, all'interno di un ambiente meno strutturato che, pur comportando uno sfruttamento meno intensivo dello spazio, genera però maggior coinvolgimento del consumatore che può costruire la propria visita con creatività e curiosità. A testimoniare questa tendenza vi è il caso *Gas*, con il *flagship store* inaugurato all'inizio degli anni duemila a Milano, in cui il *layout* è progettato interamente per dare rappresentazione alla filosofia del brand ispirata ai concetti di velocità, libertà di

movimento e di espressione. I banchi sono realizzati con cartelli piegati ad U, l'*helpdesk* è costruito con lattine di birra e i capi sono riposti in lavelli da cucina con ruote, cestelli della lavatrice o in pallet di legno marchiati (Cuomo e Cecconi, 2005).

Il *layout delle attrezzature* si esplicita nella definizione della disposizione della merce all'interno della superficie di vendita e quindi consente di pianificare il percorso della clientela all'interno dello spazio a disposizione della marca.

Tale variabile richiede la comprensione delle motivazioni che portano il cliente alla visita del punto vendita, in modo tale da dimensionare il più correttamente possibile le diverse aree. Si tratta infatti di suddividere la superficie in una serie di spazi dedicati all'esposizione, alla vendita, al personale ed ai servizi dedicati ai clienti (Zaghi, 2008).

Le attrezzature rappresentano un importante elemento attivo di *visual merchandising*, in grado di comunicare al pubblico innanzitutto la suddivisione merceologica del punto vendita e di ogni reparto, valorizzando i diversi punti espositivi ma anche i prodotti che vi sono collocati ed il loro messaggio comunicazionale, coerente al discorso commerciale globale del punto vendita e della marca. Si tratta infatti di uno strumento particolarmente flessibile che può essere facilmente essere adattato ai prodotti da esporre, tenendo conto sia delle esigenze fisiche, sia degli obiettivi di comunicazione dell'impresa.

La progettazione del *visual merchandising* prevede inoltre la definizione di un terzo elemento: *il display*. Tale aspetto si riferisce all'organizzazione e alla sistemazione della merce in modo da favorire la presentazione dei prodotti, informare la clientela, stimolare l'interesse e la curiosità del consumatore e favorire la propensione all'acquisto. Una volta raggruppata la merce secondo criteri che rispondano alle domande della clientela, tale classificazione deve essere rappresentata visivamente nel negozio. Il display rappresenta un elemento essenziale, che favorisce la leggibilità e la comprensione del prodotto. Informa il cliente, crea cultura di prodotto e comunica l'anima della marca, semplificando il processo d'acquisto.

A seconda degli obiettivi commerciali e comunicativi che si vogliono ottenere, si può ricorrere a diverse soluzioni di disposizione dei prodotti. In particolare, si distingue tra (Zaghi, 2008):

- *display di impostazione*: si tratta del modello di esposizione che il punto vendita propone solitamente in fase di avvio dell'attività e si basa sulle scelte strategiche di segmentazione e di posizionamento. L'obiettivo consiste nel testare le reazioni iniziali del cliente per poi ripensare al progetto sulla base dei feedback ottenuti;

- *display di presentazione*: rappresenta il modello con cui si propone e si qualifica in modo permanente l'intero assortimento del punto vendita, illustrando l'essenza e le caratteristiche dell'offerta;
- *display di promozione*: ha l'obiettivo di mettere in luce le novità di prodotto o di marca.

Lo spazio espositivo dedicato a ciascun articolo tiene conto innanzitutto della sua frequenza d'acquisto e del suo volume di vendita. Si includono poi anche altri fattori come ad esempio gli effetti che induce sulle vendite di altri prodotti e sull'immagine del punto vendita e della marca. Tali considerazioni valgono in particolare per i prodotti capaci di catturare l'attenzione della clientela, di sviluppare il loro interesse e la loro fantasia, favorendo la memoria ed il ricordo della marca.

Il secondo strumento di comunicazione che caratterizza l'interno di un punto vendita è rappresentato dalla *vendita assistita*. Si tratta di uno strumento di comunicazione personale che entra in gioco nel momento in cui la comunicazione impersonale che caratterizza l'esterno di un punto vendita ha spinto il consumatore ad entrarvi. La comunicazione al pubblico assume così forma diretta, offrendo un importante momento di scambio comunicativo simultaneo, di confronto tra il personale di vendita ed il cliente e di feedback. Rispetto agli altri strumenti di comunicazione impersonale, la vendita assistita consente più agevolmente di identificare ed esplicitare i bisogni e le aspettative del cliente e di supportarlo nelle sue decisioni. Molto spesso infatti si osserva che il cliente ricorre alla vendita assistita anche per motivi psicologici, che lo portano a ricercare rassicurazione sulle proprie scelte, in particolare nel caso di acquisti non abituali, di prodotti che non conosce oppure che risultano impegnativi dal punto di vista economico o psicologico (Ravazzi, 2012).

La *promozione delle vendite* rappresenta uno strumento molto diffuso nelle soluzioni distributive moderne ed estremamente flessibile ed adattabile alle specifiche necessità commerciali del punto vendita, agli obiettivi di comunicazione che l'azienda decide di fissare nonché alle diverse occasioni commerciali e sociali. Prevede innanzitutto mezzi legati direttamente al prodotto come le vendite e le offerte abbinata, le dimostrazioni, la distribuzione di campioni e di omaggi e le presentazioni di prodotti in atmosfere e scenografie ricercate e suggestive. Questo strumento di comunicazione prevede inoltre l'utilizzo di mezzi a carattere ludico come gli eventi o le animazioni ed ancora espositori, vetrofanie, locandine e audiovisivi.

Il punto vendita rappresenta oggi un importante strumento di comunicazione, un sistema organico e complesso di tre elementi essenziali, la vendita visiva, la vendita assistita e la promozione delle vendite. In quest'ottica risulta essenziale che la definizione di questi elementi segua i principi che caratterizzano il marketing mix dell'azienda, al fine di garantire l'univocità del messaggio rivolto al pubblico ed il coordinamento comunicativo.

Oggi anche i prodotti comunicano con il pubblico attraverso il *packaging* e le loro marche. Tale considerazione risulta fondamentale non solo per gli spazi di vendita monomarca, ma ancor più per i punti vendita il cui assortimento propone prodotti di diverse aziende. In questo caso, le strategie di *visual merchandising* dei diversi fornitori si coniugano con le specifiche caratteristiche funzionali del punto vendita, con le sue strategie comunicazionali e con le sue esigenze operative. Tutti questi aspetti si fondono in una logica d'insieme per garantire univocità di immagine e di comunicazione, ma anche per cogliere e sviluppare importanti opportunità sinergiche tra la comunicazione delle diverse aziende e quella del punto vendita.

Coordinamento e coerenza rappresentano dunque le parole chiave che guidano la pianificazione della presenza distributiva di un'azienda, che diviene sempre più un fondamentale strumento di comunicazione dell'universo valoriale della marca e di creazione di valore nel tempo.

1.4.6 La misurazione delle performance

La letteratura e la prassi di misurazione delle prestazioni economiche-finanziarie di un punto vendita risultano oggi assai ampie e ricche di contributi. Molti autori che si sono occupati di questo tema si sono concentrati sui criteri di rappresentazione di risultati di un punto vendita, intesi come il complesso dei principi e delle logiche di esposizione delle prestazioni economiche di store. Particolare attenzione viene rivolta alla dimensione reddituale, a cui possono venire associati alcuni indicatori specifici riconducibili alla dimensione patrimoniale e, nello specifico al magazzino, che generalmente rappresenta la posta patrimoniale più rilevante e più direttamente riconducibile alla gestione corrente di un punto vendita (Meloni, 2008).

In termini reddituali, gli indicatori in grado di esprimere l'economia di un punto vendita sono prevalentemente riconducibili al margine lordo - *gross margin* - e al margine operativo - *operating income* - (Sciarelli e Vona, 2000). Il primo criterio esprime la capacità di

intermediazione del punto vendita, che si esplicita nell'abilità dello store di combinare sinergicamente politiche di prezzo e di acquisto da un lato e decisioni di marketing mix dall'altro. Tale indicatore è dato dalla differenza tra i ricavi di vendita (al netto di eventuali sconti e promozioni) e i costi che lo stesso punto vendita deve sostenere per ottenere *in loco* la merce. L'analisi del margine lordo nel tempo e rispetto ai principali concorrenti consente di apprezzare il potere di mercato del punto vendita pur non rappresentandone la sua reale redditività, in quanto non tiene conto di tutti quei fattori produttivi che concorrono a configurare la struttura ed il funzionamento del punto vendita e, in quanto tali, a definirne il livello di servizio e il sistema di comunicazione.

L'*operating income* rappresenta un indicatore di redditività più completo, in quanto consente di esprimere nella sua interezza la capacità del punto vendita di governare il rapporto tra prezzo e costo, comprendendo in quest'ultimo non solo il costo d'acquisto dei beni offerti, ma anche e soprattutto, il costo funzionale a fornire e realizzare tutti gli elementi e le attività che caratterizzano lo spazio di vendita.

La relazione tra margine lordo e margine operativo consente di comprendere e qualificare quantitativamente la strategia di commercializzazione definita dall'azienda. Il calcolo del doppio margine risulta ampiamente consolidato in letteratura e nella prassi manageriale, tuttavia in ambito decisionale, maggiore attenzione viene rivolta al margine lordo. Ciò avviene essenzialmente per due ordini di motivi: il primo riguarda la maggior facilità di rilevazione e di scomposizione di tale indicatore per classe merceologica e per categoria di cliente, che rende questo margine più facilmente calcolabile. Il secondo motivo, di natura più gestionale, è legato alla convinzione che nella gestione corrente solo le componenti del margine lordo siano realmente agibili, essendo i costi operativi da considerarsi prevalentemente fissi. Questa considerazione è da ritenersi solo in parte corretta in quanto i costi operativi sono fissi solo in funzione del volume di vendita, ma agibili in funzione di altre variabili di breve periodo quali l'orario di apertura, il livello di assistenza e le politiche di comunicazione e fidelizzazione del cliente.

In ambito aziendale si ricorre spesso alla scomposizione dei costi operativi, attività che può seguire due logiche: la scomposizione dei costi *per natura* e la scomposizione dei costi *per destinazione*. Nel primo caso si fa riferimento ad una lettura dell'operatività per tipologia di fattore produttivo. La scomposizione dei costi per natura rappresenta la tipologia di classificazione più diffusa, poiché non richiede sforzi di riconfigurazione dei costi in quanto risulta coerente con i criteri previsti dalla contabilità generale. Tale criterio si adatta

prevalentemente a punti vendita di piccole dimensioni, non riconducibili ad una più vasta catena distributiva, rispetto ai quali una lettura per destinazione risulta non facile in considerazione del fatto che le risorse produttive raramente hanno un impiego univoco. Considerazioni di diversa natura si prestano a punti vendita di dimensioni maggiori o riconducibili ad una catena distributiva, normalmente caratterizzati da una maggiore specializzazione delle risorse. In questi casi si tende ad adottare il criterio di scomposizione dei costi per destinazione, in cui si analizza l'operatività del punto vendita in relazione alle modalità di utilizzo di fattori produttivi. In questo caso l'attenzione è rivolta alla motivazione che spinge all'impiego di un determinato fattore.

Al fine di definire un sistema di valutazione e controllo delle performance completo, accanto ai criteri di natura reddituale, si propongono alcuni importanti passaggi che consentono di analizzare le determinanti di risultato. In particolare si tratta di (Meloni, 2008):

- *verificare l'adeguatezza strategica.* L'identificazione delle misure di prestazione richiede necessariamente una formalizzazione delle scelte strategiche in base alle quali il punto vendita declina le proprie politiche commerciali;
- *valutare la coerenza tecnica.* Si tratta di verificare eventuali conflittualità, possibili ripetizione e ridondanze e auspicabili nessi causali;
- *verifica della rilevabilità.* Si valuta l'effettiva rilevabilità degli indicatori scelti.

La progettazione di un buon piano di analisi e controllo delle performance di un punto vendita richiede innanzitutto una precisa identificazione delle leve gestionali legate ai processi di commercializzazione del prodotto, di erogazione dei servizi al cliente, di comunicazione nonché della definizione delle unità organizzative che all'interno dello store possono dirsi responsabili di queste leve. In quest'ottica, diviene necessario interpretare i diversi indici proposti in letteratura e dalla prassi aziendale, mettendoli in relazione alle priorità strategiche e all'articolazione delle responsabilità aziendali. La coerenza e il coordinamento risultano dunque essere aspetti essenziali non solo in ambito di pianificazione, ma anche in tema di analisi e controllo, così da favorire la significatività delle attività svolte (Meloni, 2008).

CAPITOLO 2

LA DISTRIBUZIONE DEI PRODOTTI D'ARREDO

2.1 Il sistema arredamento *made in Italy*

2.1.1 *Le caratteristiche del settore*

Il modello di specializzazione che caratterizza il sistema produttivo italiano si articola in quattro macro settori, definiti da molti autori “*le 4 A del made in Italy*”: Agro-alimentare, Abbigliamento, Arredo-casa ed Automazione-meccanica (Fortis, 2008; Vescovi, 2011).

L'espressione *made in Italy* viene inizialmente utilizzata per designare l'origine delle specializzazioni internazionali che caratterizzano il sistema produttivo italiano e nel tempo si arricchisce di nuovi valori e significati, diventando un fenomeno complesso ed articolato. Sinonimo di leadership nel design, qualità ed affidabilità riconosciute a livello internazionale, il *made in Italy* è oggi un simbolo carico di significati, capace di evocare l'immagine unica e distintiva che caratterizza le produzioni, la creatività, lo stile e l'innovazione tipici della tradizione manifatturiera italiana (Fortis, 2005).

Il *made in Italy* può oggi essere inteso come “*un processo di elaborazione di identità finalizzato a trovare nuovi equilibri tra componenti tecnico-economiche e componenti culturali*” (Vianelli *et al.*, 2012, p.26). Paradossalmente, il fenomeno della globalizzazione ha conferito un forte vantaggio competitivo all'identità locale delle lavorazioni *made in Italy*, che da sempre si contraddistinguono in ambito internazionale per l'elevata qualità, ricercatezza e originalità, simbolo di tradizioni e competenze storiche, legate a specifici territori. Tale concetto si esplicita ad esempio nel valore culturale riconosciuto all'alimentazione italiana, apprezzata in tutto il mondo. La dimensione identitaria rappresenta la vera forza del prodotto alimentare italiano, inteso come il risultato del binomio tra combinazione di materie prime e metodi di lavorazione tradizionali, simboli della cultura di chi li produce (Vianelli *et al.*, 2012).

All'interno delle “4 A” dell'eccellenza manifatturiera italiana i prodotti dell'Arredo-casa continuano ad essere oggi tra i più esportati dal Bel Paese. Nel solo 2011 i mobili hanno

contributo alla bilancia commerciale italiana con l'estero con un surplus di 6,3 miliardi di euro. Il design e la progettazione costituiscono lo zoccolo duro di un successo che ha radici molto profonde. Il design italiano nasce durante gli anni trenta, attorno alle grandi forniture di arredamento per le navi da crociera prima che per la produzione di beni di consumo. La capacità di operare in modo estremamente flessibile, utilizzando tecnologie artigianali organizzate in modo industriale, arricchite dal confronto con designer, arredatori, stilisti e architetti d'interni, ha contribuito allo sviluppo di quella particolare attitudine della piccola media industria italiana ad operare adattandosi ad una committenza esigente e raffinata e a rispondere a diverse esigenze funzionali.

La sinergia tra industria ed artigianato rappresenta il vero segreto del settore dell'arredamento italiano, che ha consentito di consolidare il processo di internazionalizzazione nell'ultimo decennio. La collaborazione tra produzione e progettazione passa oggi attraverso i centri prototipi, veri e propri laboratori interni alle industrie e integrati direttamente nel ciclo industriale. In questo contesto di collaborazione tra design e piccole medie industrie, si è sviluppata una specifica tradizione italiana, legata alla realizzazione di piccole serie e di serie numerate. Tali tipologie produttive si sono intrecciate, a partire dagli anni ottanta, con il mercato delle gallerie di design e con il fenomeno del collezionismo internazionale. La piccola serie e la serie numerata giungono poi a fungere da imprese pilota realizzando offerte avanzate che suggeriscono alla produzione di grandi serie nuovi percorsi merceologici e nuovi territori dell'immaginario, rispondendo allo stesso tempo alle specifiche esigenze di piccoli segmenti di mercato altamente specializzati. La produzione di grande serie di prodotti di design in Italia è dunque costituita da oggetti che sono spesso il risultato di storie diverse e che appartengono a diverse categorie merceologiche (Branzi e Fortis, 2012).

L'ambiente competitivo che gli operatori dell'industria del mobile si trovano a dover affrontare è caratterizzato da una crescente complessità, che trova spiegazione in tre concause fondamentali (Grandinetti, 2002):

- l'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario competitivo globale;
- l'evoluzione dei comportamenti di consumo e le crescenti variabilità e varietà delle aspettative e delle preferenze dei consumatori;
- lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'andamento sfavorevole della domanda di prodotti d'arredo che ha caratterizzato il

mercato nazionale negli ultimi anni ha messo a nudo alcuni elementi di fragilità competitiva connessi alla forte frammentazione dell'offerta produttiva e distributiva che caratterizza il settore del mobile in Italia. Tale mercato ha visto intensificarsi progressivamente la concorrenza orizzontale non solo a livello produttivo ma anche distributivo. All'interno di questo quadro l'internazionalizzazione ha rappresentato per molte aziende la soluzione per rispondere alle difficoltà legate al mercato interno. Nel 2012 la quota dell'estero per il settore del mobile italiano ha raggiunto il 48% (Cavestri, 2013b). Il tema dell'internazionalizzazione porta con sé due importanti questioni che le aziende si trovano a dover affrontare: in primo luogo vi è il rischio che una sempre maggiore proiezione verso i mercati esteri porti ad un progressivo indebolimento della capacità di presidiare il mercato interno, dall'altro vi è la difficoltà di rendere non effimera la presenza nei mercati esteri, cercando di costruire posizioni di vantaggio competitivo sostenibili nel lungo termine. A tali considerazioni si aggiungono inoltre gli effetti legati al fenomeno della globalizzazione. In alcuni dei mercati più importanti per il nostro Paese, primi fra tutti Francia e Germania, la fascia bassa e medio-bassa del mercato ha assistito ad una rapida penetrazione da parte di competitors provenienti dai Paesi cosiddetti BRICS, che ha portato ad una progressiva erosione dei margini di profitto per i produttori italiani. Tale aspetto ha portato molte aziende italiane ad adottare strategie di riposizionamento nei segmenti più alti del mercato, favorite dall'effetto "*di trascinamento*" (Grandinetti, 2002, p. 2) dovuto al successo internazionale del sistema moda italiano. La globalizzazione ha agito anche nell'ambito distributivo, con l'affermarsi di giganti multinazionali come il gruppo *Ikea*. Si apre così un'intensa fase di selezione competitiva divenuta sempre più forte a partire dalla seconda metà degli anni Novanta. In particolare, per quanto riguarda le imprese di produzione, si possono individuare due grandi processi evolutivi come risposta alla forte competizione che caratterizza oggi il settore del mobile-arredo:

- *diversificazione della gamma ed internazionalizzazione*. Tale strategia si esplicita in una maggiore ampiezza dell'assortimento, nell'incremento dei volumi e in una crescente proiezione internazionale non solo per quanto riguarda i mercati di sbocco ma anche con riferimento agli approvvigionamenti, mirando così a divenire protagonisti della competizione globale. In questo contesto si sviluppano realtà importanti come i distretti industriali italiani, realtà aziendali di dimensioni inedite per il settore del mobile, che hanno progressivamente portato ad una sua maggiore concentrazione. Tra i più importanti distretti del mobile italiani si ricordano il

legno-arredo della *Brianza*, il mobile di *Livenza* e *Quartier del Piave*, le cucine di *Pesaro*, i tavoli e le sedute di *Manzano* e l'imbottito di *Murgia*.

La prevalente concentrazione geografica della struttura produttiva permette di valorizzare competenze, esperienze e capacità, generando vantaggi competitivi in termini di differenziazione ed unicità dell'offerta e di qualità delle lavorazioni (Lojacono, 2007). Ciascuno di questi distretti si distingue per la sua storia e tradizione che si riflette sia sulla struttura produttiva sia sulle caratteristiche dei prodotti realizzati (Intesa SanPaolo, 2008);

- *sostenibilità*. Un numero molto elevato imprese di piccole dimensioni ha costruito il proprio vantaggio competitivo attorno al concetto di sostenibilità. Alcune di queste hanno deciso di riposizionarsi nelle fasce più alte di mercato, puntando sulla qualità dei materiali, sull'innovazione di prodotto e, non per ultimo, sul design. Si apre così la strada per lo sviluppo di strategie di nicchia basate su prodotti pensati per specifiche occasioni d'uso e per la specializzazione del segmento *contract*, dalle catene alberghiere fino alle navi da crociera. Sono emerse inoltre nuove soluzioni di cooperazione orizzontale tra piccoli produttori in ambito commerciale al fine di rafforzare in particolare l'aspetto promozionale e della vendita.

L'aspetto comune dalle soluzioni illustrate può essere individuato nella volontà di rafforzare i fattori che attengono all'area del prodotto-servizio ed in particolare alla qualità ed al design dei prodotti, all'ampiezza dell'assortimento, all'elevato livello di servizio proposto al cliente, in termini di affidabilità, tempistiche di consegna, disponibilità e flessibilità nel rapporto.

Per quanto riguarda inoltre nello specifico le aziende di produzione si osserva che, rispetto ai maggiori Paesi europei produttori di mobili e a quanto accade anche per altri mercati, per il settore del mobile-arredo risulta molto limitato il ricorso al processo di delocalizzazione delle fasi produttive all'estero. Tale tendenza trova spiegazione innanzitutto nel forte radicamento al territorio e nelle resistenze di natura culturale. A ciò si aggiunge la volontà di controllare direttamente la qualità dei prodotti e dei relativi processi produttivi, che richiedono spesso competenze difficilmente riproducibili al di fuori delle aree di origine. Il limitato ricorso al fenomeno della delocalizzazione produttiva trova un'ulteriore motivazione nelle ridotte dimensioni aziendali e nella gestione familiare che caratterizzano la maggior parte delle attività di produzione e che spesso costituiscono un limite agli investimenti esteri (Lojacono, 2007).

Grandinetti (2002) individua nell'evoluzione del comportamento del consumatore e nella sempre maggiore variabilità e varietà delle sue aspettative il secondo grande elemento di complessità che caratterizza il settore del mobile. Produttori e distributori si confrontano, soprattutto per quanto riguarda il mercato interno, con un consumatore più maturo ed innovativo, che tende sempre più a distinguersi per un crescente ricorso all'informatizzazione che gli consente di essere più consapevole e preparato sull'offerta delle diverse aziende e nella valutazione del rapporto qualità-prezzo. Si distingue inoltre per una maggiore sensibilità alle novità e propensione ad attribuire valore ai servizi che integrano l'acquisto del prodotto, ma anche per una maggiore richiesta di personalizzazione. Risulta così sempre più difficile classificare il mercato in segmenti nettamente distinti sulla base dei comportamenti d'acquisto e di consumo. Tali aspetti hanno portato nel corso degli anni ad un rafforzamento delle conoscenze e delle relazioni di marketing con la distribuzione e con il consumatore finale. In particolare, per quanto riguarda quest'ultimo, Grandinetti (2002) individua nella *virtualizzazione* e nella *personalizzazione* le parole chiave per creare nuove opportunità e gestire efficacemente l'interfaccia con il cliente. L'autore richiama il concetto di "*programma di arredamento*", definendolo come "*un sistema coordinato di prodotti la cui profondità deriva dal fatto che esso può dare origine ad un numero molto elevato di soluzioni d'arredamento, puntando sull'approccio della mass customization*" (Grandinetti, 2002, p. 4). Un programma di arredamento è caratterizzato tipicamente da un insieme di elementi costanti, rappresentati dalle strutture di base e dalla definizione di uno stile, in grado di conferire identità e riconoscibilità al programma stesso. La parte variabile del programma è rappresentata da una serie parametri quali la dimensione, i colori, i materiali e le finiture. Tali variabili riguardano i singoli moduli e prodotti che rientrano nelle soluzioni d'arredo, ai quali si aggiunge poi la componibilità tra moduli e prodotti come ad esempio in una cucina componibile, un una libreria o in una camera da letto. Tale strategia di prodotto consente dunque di ampliare notevolmente l'offerta, mantenendo contenuta l'entità dei costi di produzione. La configurazione di un prodotto assume così carattere sempre più virtuale, aspetto che si esplicita con articolare riferimento a due aspetti essenziali:

- un programma di arredamento si configura prima di tutto come entità astratta, che diviene reale attraverso il processo di attivazione che avviene a valle, nel punto vendita;
- proprio per la sua natura astratta, un programma d'arredamento può contenere una

varietà, spesso molto ampia, di configurazioni finali.

Le aziende tendono sempre più a realizzare i prodotti in base all'ordine, grazie soprattutto all'introduzione nel settore delle tecnologie di automazione flessibile, all'innovazione nella progettazione di prodotti modulari ed allo sviluppo di tecniche di produzione just in time. A tutto ciò si aggiungono inoltre importanti considerazioni di marketing. Il prodotto viene inteso come un insieme complesso di caratteristiche che vede, accanto agli attributi fisico-funzionali e agli aspetti tangibili, un insieme di componenti di servizio che integrano il prodotto e di aspetti intangibili che agiscono come moltiplicatore di valore. Tali caratteristiche non sono presidabili esclusivamente dal produttore, ma richiedono necessariamente la compartecipazione degli operatori che si trovano a valle della catena del valore. Nel settore dell'arredamento gli agenti di vendita e i dettaglianti svolgono un ruolo fondamentale nella comunicazione dei valori tangibili ed intangibili del prodotto e dei significati della marca. Si delinea così uno schema concettuale che riconosce una duplice dimensione, orizzontale e verticale, al prodotto d'arredo e che individua nella personalizzazione l'elemento chiave per rispondere alle diverse esigenze ed aspettative del consumatore. Tale aspetto può realizzarsi solo attraverso il reciproco contributo di produttori, distributori e consumatori.

Tale insieme di elementi può essere efficacemente coniugato solo attraverso un opportuno sistema di informazione e comunicazione che trova nel punto vendita un importante alleato per comunicare e specificare all'acquirente le caratteristiche dei prodotti ed i valori della marca che lo distingue. La reciproca interazione e collaborazione tra produttore e dettagliante assume dunque un ruolo fondamentale e si traduce in un lavoro complementare al fine di creare vantaggio competitivo per entrambi in un'ottica di creazione del valore.

2.1.2 L'arredamento italiano nel mondo

Il *Made in Italy* rappresenta un concetto che racchiude in sé prodotti che uniscono il saper fare artigianato e la tecnica industriale e che si caratterizzano per il design, la cura e la qualità dei materiali e delle lavorazioni e per un processo di innovazione continua necessario per ampliare e presidiare una clientela sempre più informata ed esigente (Paolozzi, 2013).

Analizzando il settore dell'arredo italiano, Cavestri (2013b) individua una serie di punti di forza e di debolezza come base essenziale da cui partire per affrontare

l'internazionalizzazione. Nello specifico, i punti di forza dell'arredo *made in Italy* sono:

- *innovazione*. Per affrontare la concorrenza low cost e gli alti costi delle materie prime, le aziende italiane continuano ad orientare le proprie strategie di differenziazione sul design e sulla ricerca di materiali ecosostenibili e salubri;
- *investimenti in R&S*. Le aziende investono costantemente in macchinari e logistica. La specializzazione delle produzioni passa anche attraverso l'utilizzo di strumenti di ultima generazione;
- *internazionalizzazione*. L'Italia detiene il 6% di quota mondiale. Il tessuto imprenditoriale italiano è da sempre orientato all'esportazione.

I punti di debolezza che caratterizzano l'industria del mobile italiana sono:

- *incapacità di fare rete*. Ad eccezione di un numero limitato di grandi marchi, da parte delle PMI prevale un atteggiamento autoreferenziale, che porta spesso ad escludere la possibilità di dar vita a sinergie commerciali con cui affrontare la crescente domanda di prodotti d'arredo alto di gamma i Paesi emergenti;
- *scarsa tutela nei confronti della concorrenza sleale*. La questione relativa alla contraffazione del design e l'etichettatura dei materiali risulta ancora oggi particolarmente spinosa per le aziende italiane, che non riescono ad assicurare un'opportuna tutela al proprio agire;
- *mercato interno*. Nel solo 2012 la domanda interna ha subito una contrazione del 10% rispetto all'anno precedente. Dal 2007 si è quasi dimezzata, registrando una riduzione del 46%.

Il mobile-arredo rappresenta uno dei settori in cui si concentra l'export italiano, la sua quota sul totale delle esportazioni infatti si colloca tra i primi posti con macchinari e mezzi di trasporto, prodotti chimici, alimentare, abbigliamento e tessile, eccellenze settoriali del *made in Italy*. L'elevato valore delle esportazioni italiane di prodotti d'arredo trova origine nelle decisioni delle imprese, che già dai primi anni Ottanta, decisero di uscire da un mercato domestico in piena fase di maturità che non offriva più interessanti opportunità di crescita. Il livello di competizione in Italia ha subito poi una forte accelerazione nel momento in cui l'offerta delle aziende italiane è stata affiancata da prodotti di importazione, distribuiti da attori del panorama internazionale come il colosso *Ikea*. Il mercato interno è divenuto così un'arena di competizione sempre più globale, che ha spinto i produttori italiani ad orientarsi sempre più verso mercati internazionali (Lojacono, 2007). Il valore delle esportazioni è passato dal 28% del fatturato complessivo dei primi anni

novanta al 48% circa nel 2012.

Analizzando la dinamica delle destinazioni dell'export di prodotti d'arredamento si può affermare che il contesto europeo costituisce ancora oggi la principale area di sbocco per le aziende italiane. Francia, Germania - che insieme coprono il 25% delle esportazioni italiane - e Regno Unito rappresentano i principali partner commerciali europei per l'arredo *made in Italy* (Lojacono, 2007; Cavestri, 2013b).

Nonostante il contesto europeo rappresenti ancora la principale area di destinazione delle esportazioni italiane, la Russia sta assumendo un ruolo sempre più importante, soprattutto in relazione al crescente interesse del consumatore verso l'alto di gamma ed in particolare verso il gusto e il design italiano (Lojacono, 2007). Crescono inoltre le esportazioni verso mercati come gli Stati Uniti (+15%), il Giappone (+11,8%), il Brasile (+24,8%) e il Qatar (+50%). Gli aspetti essenziali per poter penetrare tali mercati possono essere rintracciati nel concetto di *sistema Paese*, e nello specifico si riferiscono alla collaborazione tra partner locali ed alla definizione di una efficace struttura post vendita. Un altro aspetto particolarmente importante è costituito dalla lotta alla contraffazione, necessaria al fine di tutelare i valori del *made in Italy* ed il design del prodotto italiano (Cavestri, 2013b).

La maturità del mercato domestico e le crescenti pressioni competitive che caratterizzano i tradizionali mercati di sbocco, hanno fatto emergere la necessità di dirigersi verso nuovi mercati e verso un nuovo gruppo di consumatori (Lojacono, 2007). Si tratta di una clientela destinata ad espandersi enormemente proprio nei mercati emergenti, baricentro della crescita globale, grazie soprattutto all'ampliarsi di una fascia di popolazione che dispone di un reddito sufficientemente elevato da potersi permettere l'acquisto di prodotti d'arredo alto di gamma. A tal riguardo, il *Centro Studi Confindustria* stima che entro il 2018 il numero di queste persone salirà di quasi 194 milioni e di questi 161 risiederanno nei Paesi emergenti. Secondo il *Centro Studi* inoltre la domanda nei Paesi avanzati rimarrà invece debole per ragioni legate prevalentemente alla difficile situazione economica che stanno affrontando (Paolozzi, 2013).

In *figura 2.1* sono illustrate le previsioni relative ai flussi di importazioni per il settore arredamento, espressi in milioni di Euro a prezzi del 2011, per i principali Paesi emergenti.

	Import dall'Italia		Incremento cumulato 2013-18		Peso % su import dall'Italia	
	2013	2018	%	Euro	2011	2018
Europa orientale	1.004	1.480	57,4	540	13,3	15,1
Nuovi Ue	333	465	43,2	140	4,8	4,8
Nordafrica e M. O.	492	788	72,7	332	6,3	8,0
Asia	295	504	87,7	235	3,7	5,1
America Latina	125	196	68,8	80	1,6	2,0
Tot. nuovi mercati	2.248	3.433	63,0	1.327	29,6	35,1

Figura 2.1: Il settore del mobile-arredo nei Paesi emergenti.

Importazioni potenziali dall'Italia, dati in milioni di euro a prezzi del 2011.

(Paolozzi, 2013).

Russia ed Emirati Arabi, dopo anni di investimenti promozionali che hanno visto una forte presenza delle aziende italiane soprattutto durante gli eventi fieristici, sono diventate due destinazioni importanti per le aziende del settore, pur in presenza di criticità di tipo normativo e distributivo. Nonostante tali complicazioni questi mercati dimostrano un sempre maggiore apprezzamento dei prodotti emblema dell'*Italian style*.

Molto particolare ed interessante è la questione relativa al mercato del mobile in Cina. Secondo uno studio del *Boston Consulting Group* sono 120 milioni i cittadini cinesi benestanti e si stima raggiungeranno quota 280 milioni entro il 2020. Nel mercato cinese cresce l'attenzione alla qualità dei prodotti ecofriendly e alle produzioni su misura, dove l'Italia vanta un'esperienza eccellente. L'*Italian style* è percepito al top nell'arredo classico e nel design. Nel 2012 la domanda di arredo alto di gamma ha superato i 5 miliardi di dollari e nei primi nove mesi dello stesso anno l'export italiano di settore in Cina ha raggiunto i 146 milioni di euro, con una quota sulle importazioni cinesi dell'8,1% e registrando un +2,1% rispetto allo stesso periodo del 2011.

Per il mercato cinese la casa di proprietà rappresenta il primo obiettivo quando si intraprende la propria carriera lavorativa e si tende ad acquistarne una sempre più grande man mano che migliora il proprio status. Si osserva inoltre una tendenza a non riutilizzare i mobili, che in genere vengono acquistati nuovamente. Per i cittadini più ricchi ville da 400 mq, acquistate a sei mila euro al metro quadro, possono richiedere dai 600 ai 1200 euro al metro quadro per essere arredate.

L'aspetto critico che riguarda la presenza delle aziende italiane in Cina può essere

individuato nella capacità di comunicare e far conoscere i valori dei propri prodotti e della propria marca al pubblico di consumatori. La difficoltà consiste nel far conoscere e provare i prodotti *made in Italy* e per questo non basta coinvolgere buyers e distributori, ma risulta essenziale costruire un dialogo anche con le riviste di settore, gli studi di architettura e progettazione e i designer locali, ma anche con autorità come la Camera di Commercio Immobiliare. Il mercato cinese rappresenta allo stesso tempo un'opportunità ed una sfida per l'arredo italiano, per cui risulta essenziale comunicare i valori che caratterizzano la cultura industriale del mobile italiana, attraverso forum, campagne di comunicazione, fiere di settore e un'attenta pianificazione della presenza del brand all'interno degli spazi di vendita, punti di contatto fondamentali per apprendere i valori dei prodotti *made in Italy* (Cavestri, 2013a).

Tra i mercati emergenti, anche l'India risulta essere una realtà particolarmente interessante, che nel corso degli ultimi anni ha visto un numero crescente di marchi stranieri e dunque anche italiani, entrare in quello che, secondo le stime del *CSIL - Centre for Industrial Studies* - oggi è già l'ottavo mercato mondiale dell'arredamento. Il mercato indiano del mobile vede emergere un nuovo ceto medio urbano, che esprime un crescente bisogno di vivibilità e di design italiano. La crescita del segmento di consumatori definiti in letteratura *aspirational* sta continuando a trainare la diffusione dei prodotti alto di gamma. I consumatori ricercano prodotti di qualità e sono disposti a spendere di più per il senso di esclusività e gusto che tali oggetti comunicano.

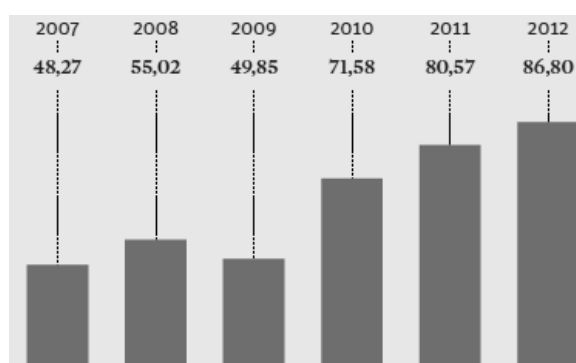


Figura 2.2: L'export Italia per il settore del legno-arredo Italiano verso l'India. Dati in milioni di euro. Serie storiche elaborate dal Centro studi Cosmit - Federlegno Arredo su dati Istat.

Un ulteriore aspetto interessante relativo al mercato indiano del mobile riguarda la sua caratterizzazione geografica. Vi sono infatti centri minori in cui si registrano consumi

crescenti da parte dei ceti più alti. Si tratta di *boomtowns* come ad esempio Surat e Kanpur e *niche cities* come Faridabad e Amritsar.

Il *contract* rappresenta la soluzione maggiormente diffusa e a più alto potenziale di sviluppo per le aziende italiane: secondo le stime di *McKinsey* nel 2012 nelle città indiane mancavano circa 26,5 milioni di appartamenti, più di un terzo dei quali idealmente rivolti a quel ceto medio che oggi dispone di una capacità di spesa discrezionale. Si tratta di cifre che da anni alimentano un mercato del *real estate* residenziale tra i più dinamici al mondo. A ciò si aggiunge il boom delle torri per uffici direttamente trainato dalla crescita economica e quello degli hotel alimentato dal crescente numero di turisti e business traveller a fronte di un numero di camere di buon livello che da anni è inferiore alla domanda.

Il *contract* non rappresenta però l'unica soluzione per poter penetrare tale mercato. Significativo a riguardo è il caso di *Cucine Lube* che ha focalizzato il proprio vantaggio competitivo sulla distribuzione. In Italia il marchio si rivolge tipicamente ad un livello medio-basso, mentre in India il target di riferimento è rappresentato dai livelli più alti di mercato, motivo per cui l'azienda ha deciso di puntare sulla comunicazione della marca attraverso la predisposizione di sette showroom accattivanti localizzati in location strategiche delle grandi città.

Accanto alle potenzialità individuate per questo mercato risulta opportuno considerare altresì le criticità che lo caratterizzano. Il mercato indiano prevede infatti un sistema tariffario che tende a penalizzare i prodotti finiti provenienti dai paesi esteri, aspetto che inevitabilmente va ad incidere sul prezzo proposto al consumatore finale. Nonostante la qualità della produzione locale stia crescendo, non presenta elevati standard e per questa ragione un certo tipo di clientela continua a preferire prodotti d'arredamento *made in Italy*, nonostante gli elevati dazi doganali che talvolta arrivano fino al trenta per cento del valore della merce. L'attrattività del mercato indiano individua poi nella collaborazione tra imprese una delle più importanti soluzioni. Il reciproco agire di aziende di produzione, designer, architetti, agenti e consulenti può rappresentare la base per l'ingresso in questo nuovo mercato estremamente interessante e per la costruzione di posizioni di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo (Masciaga, 2013).

Le aziende italiane hanno in sé un enorme potenziale di sviluppo, che può essere valorizzato intraprendendo una serie di azioni complementari finalizzate a rafforzare e diffondere l'immagine del Belpaese e a potenziare nelle imprese qualità, innovazione,

distribuzione, marketing e gamma di prodotti. Investire nel Paese significa anche puntare su cultura e turismo come fattori che rafforzano la sua immagine e favoriscono il contatto, la conoscenza e l'acquisto di prodotti emblema della cultura industriale italiana.

Secondo Paolozzi (2013) l'industria italiana, per competere in ambito internazionale, può contare su alcuni fondamentali elementi di vantaggio competitivo, quali:

- l'integrità delle filiere, che garantiscono la qualità del prodotto finito;
- un forte tessuto imprenditoriale costituito da quindici mila piccole e medie imprese, che rappresentano un quinto delle aziende manifatturiere esportatrici italiane e che, nonostante la loro dimensione, hanno in sé una forte vocazione internazionale;
- la specializzazione delle produzioni e la cultura industriale, patrimonio indissolubile e difficilmente riproducibile in altri luoghi.

I mercati emergenti rappresentano un territorio particolarmente interessante, tuttavia risulta importante illustrare altresì le criticità che li caratterizzano. La debolezza dei mercati interni europei ha portato le rispettive aziende ad orientare i propri sforzi verso i mercati emergenti, favorendo un progressivo intensificarsi della concorrenza. A ciò si aggiungono le elevate barriere commerciali presenti in questi mercati che rendono talvolta complicato l'ingresso dei produttori esteri. Vi è inoltre la spinosa questione relativa all'individuazione di canali distributivi adeguati in mercati molto ampi e lontani. Comunicare la propria immagine di marca ad una cultura molto lontana e sotto molti aspetti assolutamente diversa, spesso non risulta semplice, soprattutto nella fase iniziale di contatto con il mercato.

Nonostante tali aspetti, il crescente apprezzamento dei prodotti italiani come emblema di qualità e design che si osserva per questi Paesi, rappresenta un potenzialità di opportunità estremamente importante e può rappresentare una base indiscutibile per affermare e diffondere i valori del *made in Italy* in ambito internazionale. Per affrontare tali contesti competitivi risulta essenziale far leva sul proprio vantaggio competitivo per comunicare i valori e i contenuti della marca e diffondere l'immagine di qualità, eleganza e design che caratterizza la tradizione produttiva italiana.

2.2 La domanda e il comportamento d'acquisto del consumatore

La creazione di valore e la sua comunicazione al consumatore finale rappresentano dei punti cardine per le strategie aziendali e costituiscono altresì aspetti fondamentali da

considerare in un'ottica di internazionalizzazione.

La domanda che caratterizza il settore del mobile-arredo può essere intesa come funzione di una serie di fattori di natura macroeconomica e delle peculiarità del sistema di offerta. L'analisi di tale variabile rappresenta a sua volta un'importante fonte di informazione per la pianificazione e la successiva implementazione del sistema di offerta e dunque per la definizione del posizionamento dell'impresa.

In *figura 2.3* sono illustrati i principali fattori che agiscono sulla domanda di prodotti d'arredo, con particolare attenzione al rapporto biunivoco che intercorre con il sistema d'offerta.

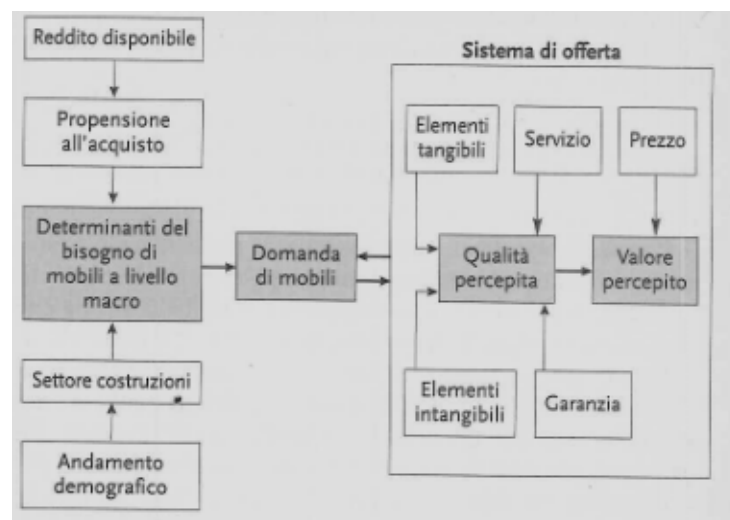


Figura 2.3: I fattori che agiscono sulla domanda di prodotti d'arredo.
(Lojacono, 2003).

Per quanto riguarda nello specifico l'aspetto macroeconomico, la domanda di mobili-arredo risulta dipendere da due elementi in particolare (Lojacono, 2003):

- *la propensione all'acquisto di mobili:* ovvero la porzione di reddito che il consumatore decide di destinare a tale acquisto. Tale variabile dipende a sua volta dalla dinamica del reddito disponibile, funzione del reddito percepito e della propensione al risparmio degli individui;
- *l'andamento del mercato dell'edilizia residenziale:* variabile che si esplicita in termini di nuove abitazioni e di livello di prezzi, legati a loro volta all'evoluzione demografica ed ai comportamenti della popolazione.

Per comprendere l'agire degli elementi che caratterizzano l'offerta ed il valore percepito

sulla domanda dei prodotti d'arredo risulta fondamentale richiamare in prima analisi il processo d'acquisto di mobili e complementi. Il consumatore effettua un'attenta valutazione e selezione della combinazione prodotto, servizio e insegna. Tale valutazione si esplicita in un processo piuttosto lungo e cauto, in relazione soprattutto alla complessità del prodotto e all'elevato investimento economico e simbolico che esso generalmente comporta. I tempi di ricerca sono spesso medio-lunghi e si stima che mediamente il consumatore visiti tre punti vendita prima di effettuare l'acquisto.

Nel corso del processo d'acquisto il consumatore effettua una selezione tra diverse alternative basandosi su quel concetto che in letteratura viene definito come *valore percepito*, dato dal rapporto tra qualità percepita e prezzo richiesto. In particolare, Coda (1988) individua quattro elementi fondamentali dai quali dipende il concetto di qualità percepita:

- *qualità fisico-tecnica*, legata ad esempio alla funzionalità e all'affidabilità;
- *qualità intangibile*, relativa agli aspetti estetici e di design e al prestigio legato ad un prodotto;
- *garanzia del produttore*, variabile legata non solo ad aspetti concreti come ad esempio la garanzia per il montaggio o per eventuali difetti, ma anche alla reputazione di marca;
- *servizio nel punto vendita*, che si esplicita in termini di assortimento, progettazione, assistenza ed esperienza.

La percezione della qualità per il consumatore può dunque essere intesa come combinazione di un insieme di aspetti tangibili ed intangibili, emozionali oltre che razionali. Essa non è dunque legata esclusivamente ai contenuti tecnici del prodotto, ma anche ad una serie di percezioni riferite al servizio ed alla comunicazione. *“Il mobile rappresenta la parte tangibile di un'offerta che prende forma grazie ad un insieme di servizi che hanno un impatto determinante sulle scelte di acquisto. È l'insieme degli elementi ad accreditare il posizionamento dl sistema d'offerta, la riconoscibilità da parte del mercato e quindi l'immagine di marca”* (Lojacono, 2003, p. 67).

Il consumatore oggi non desidera oggetti inerti, ma ricerca prodotti che siano simboli e segni, capaci di comunicare l'identità di chi li possiede. I prodotti, le marche, la pubblicità e gli spazi di vendita costituiscono dei fondamentali generatori e moltiplicatori di significati e messaggi, che il consumatore vive e combina per costruire e comunicare la propria identità e affermarla verso sé e verso gli altri, attraverso i propri comportamenti e le

proprie pratiche di consumo (Bettiol e Micelli, 2007).

La complessità ed il forte contenuto simbolico legati al prodotto d'arredo fanno sì inoltre che il valore percepito dal consumatore finale non dipenda esclusivamente dall'agire di un singolo attore, ma dall'operare dell'intera filiera. Per questo motivo risulta fondamentale che vi sia coerenza e complementarità tra il prodotto ed il modo in cui esso viene promosso, comunicato e distribuito.

Alla considerazioni finora trattate, risulta opportuno aggiungere il fatto che l'evoluzione che ha caratterizzato e che tuttora vede protagonista l'economia internazionale porta inevitabilmente, così come accade per molti altri settori, ad una forte centralità del consumatore finale che rivendica una propria autonomia soprattutto in ambito di progettazione del proprio ambiente domestico. Il consumatore definisce tipicamente un progetto di arredamento fortemente personalizzato, secondo un gusto estetico ed esigenze abitative che risultano essere funzione di una specifica situazione personale, socioeconomica e culturale. La domanda normalmente si riferisce ad articoli legati ad un preciso ambiente, inteso come insieme integrato di mobili ed elementi complementari (Grandinetti, 2002).

La forte centralità ed autonomia del consumatore comporta inoltre alcune importanti considerazioni (Lojacono, 2003):

- *il superamento della concezione verticale del settore del mobile*. Tale aspetto porta il produttore ad assumere una posizione centrale che comporta la creazione di rapporti di mercato basati su specifici rapporti di forza;
- *la necessità di presidiare efficacemente il luogo di consumo*. Analizzare e comprendere i bisogni e le esigenze estetiche, funzionali, di prezzo, del cliente risulta essere un prerequisito essenziale soprattutto alla luce del riconoscimento di una minore fedeltà del consumatore ad un'unica marca e ad un preciso stile d'arredo. In questo senso, il retail diviene il sensore più importante per conoscere come evolve, nella percezione del consumatore, il modo di concepire l'ambiente domestico.

Oggi l'arredamento diviene sempre più uno strumento di espressione della propria personalità, un vero e proprio simbolo del proprio *status*, un elemento che evolve continuamente insieme con chi lo abita, così come si osserva per l'abbigliamento o per il campo dell'automobile. Il settore dell'arredamento si caratterizza infatti per una forte ricerca di personalizzazione sia in termini di acquisto sia in termini di comportamenti di

consumo. Il consumatore di oggi inoltre non si presenta più come fedele ad una particolare fascia di mercato o marca di prodotto, ma gioca, mescola prodotti e stili differenti.

L'orientamento alla personalizzazione porta progressivamente ad una destrutturazione dei concetti di stile, status e, non per ultimo, di tempo d'acquisto. Nello specifico, per quanto riguarda lo stile, questo non sembra più un organizzatore assoluto delle scelte dell'individuo. L'arredo diviene un'unione di pezzi singoli e di stili diversi, espressione spesso di acquisti maturati in momenti diversi tra loro. L'ambiente domestico diviene così un progetto in divenire e non una scelta *una tantum* destinata a rimanere inalterata nel tempo.

Per comprendere e rispondere alla crescente volatilità che caratterizza la domanda di mobili-arredo assume particolare importanza la definizione di un attento processo di segmentazione. Tale attività rappresenta infatti per l'impresa il punto di partenza per definire efficaci politiche di differenziazione rispetto ai propri competitor e per disporre delle *core competence* necessarie alla creazione del valore.

IFOR propone una segmentazione del mercato del mobile basata sull'incrocio di due variabili essenziali: il potere d'acquisto ed il gusto, distinto in tradizionale ed innovativo. Tale classificazione prevede cinque gruppi di consumatori:

- *i discounters*. Questi consumatori hanno una bassa disponibilità d'acquisto e ricercano proposte economiche a discapito di qualità e servizio. L'elemento guida delle scelte d'acquisto è costituito dal prezzo;
- *i tradizionalisti*. Tale segmento è caratterizzato da un potere d'acquisto medio, si dimostra generalmente fedele al punto vendita di fiducia e ricerca un servizio tradizionale che spesso non prevede un'accurata definizione di servizi complementari alla vendita;
- *i moderni*. Si tratta di acquirenti che ricercano tipologie di offerta innovative, capaci di coniugare convenienza e qualità;
- *gli opinion leader*. Sono consumatori con alto potere d'acquisto, particolarmente attenti alla variabile del servizio. Si rivolgono generalmente a punti vendita con una forte immagine, specializzati e che offrono acquisti esclusivi e soluzioni personalizzate;
- *i free rider*: si caratterizzano per un potere d'acquisto medio-alto, desiderano valutare un raggio molto ampio di proposte appartenenti a diverse fasce di prezzo, scegliendo solo dopo un processo di ricerca e informazione che può durare anche

alcuni mesi e portare ad alcuni spostamenti.

La tendenza evolutiva che caratterizza la domanda di prodotti d'arredo negli ultimi anni vede una crescita dei segmenti dei discounter e dei moderni a fronte di una progressiva contrazione dei segmenti dei tradizionalisti (Lojacono, 2003).

Eurisko (1993), in ambito di una ricerca condotta per *Assarredo*, propone una serie di stili d'arredo utili per indagare e comprendere i modelli di consumo e i comportamenti d'acquisto che caratterizzano il settore del mobile. Secondo tale ricerca, le decisioni d'arredo dipendono principalmente da una serie di fattori quali: il coinvolgimento emotivo legato al proprio ambiente domestico, il livello di istruzione, la disponibilità di spesa, il ciclo di vita della famiglia e la struttura e la dimensione dell'abitazione. Combinando queste differenti variabili, è possibile individuare sette fondamentali stili d'arredo. I primi quattro, ovvero *astilistico*, *tradizionale*, *tradizionale vincolato* e *tradizionale moderno*, si riferiscono a consumatori che ricercano linee d'arredo classiche e che sono meno propensi all'innovazione. Per quanto riguarda invece gli stili *giovanile esplorativo*, *estetico mediatizzato ed estetico personalizzato* si fa riferimento a gruppi di acquirenti molto sensibili alle novità e alla potenzialità espressiva di un prodotto.

Wulandari *et al.* (2012) sottolineano la crescente attenzione al tema della sostenibilità da parte del consumatore finale. Tale variabile rappresenta un fattore che sta acquisendo sempre maggiore importanza in termini di motivazione all'acquisto. Analizzando il livello di interesse, attività, consapevolezza e conoscenza che i consumatori dimostrano nei confronti del tema della sostenibilità, gli autori individuano quattro segmenti di mercato: *conventional consumer*, *green consumer*, *greener consumer* e *greenest consumer*. Gli autori osservano inoltre che ciascun segmento si associa ad un differente livello di educazione, mentre risulta inefficace utilizzare altre variabili demografiche quali l'età o la professione in quanto sotto questo profilo i diversi segmenti risultano pressoché omogenei. Per quanto riguarda il comportamento d'acquisto dei segmenti *greener* e *greenest* essi dimostrano delle analogie in termini di funzioni ricercate in un prodotto d'arredo realizzato nel rispetto dell'ambiente. Nel secondo caso tuttavia il carattere della sostenibilità emerge come funzione psicologica, portando questo segmento di consumatori a ricercare informazioni e comunicazioni legate al tema della sostenibilità.

La classificazione proposta dagli autori rappresenta un punto di partenza fondamentale per comprendere il comportamento del proprio target ed orientare le strategie di posizionamento e di marketing. I primi due segmenti di consumatori tendono infatti a

preferire media tradizionali come TV e radio, e mantengono un atteggiamento passivo preferendo un tipo di comunicazione unidirezionale. I *green consumer*, pur mantenendo un ruolo passivo, ricercano informazioni legate al tema della sostenibilità e sono maggiormente disposti a ricevere comunicazioni relative a specifiche promozioni realizzate dalle imprese di produzione. I segmenti *greener* e *greenest* prediligono invece canali di comunicazione bidirezionali e dimostrano un'elevata propensione ad intrattenere relazioni dirette con le aziende di produzione. Tale tendenza trova massima espressione nel segmento di mercato più sensibile al tema della sostenibilità e che dimostra un ruolo attivo, non solo richiedendo informazioni alle aziende di produzione, ma condividendo a sua volta notizie e informazioni con gli attori di mercato e con gli altri consumatori. Per questo segmento di consumatori risulta particolarmente diffuso l'utilizzo dei social media, come mezzo per condividere informazioni sul mondo dell'arredo sostenibile (Wulandari *et al.*, 2012).

La comprensione e l'analisi dei segmenti di mercato verso i quali gli operatori del settore decidono di orientare la propria offerta rappresenta il punto di partenza in base al quale stabilire le strategie aziendali e le politiche di azione, adottando un'ottica allargata fino a comprendere l'intera filiera. Il singolo produttore non può oggi voler comunicare la propria identità di marca contando esclusivamente sul proprio portafoglio prodotti, in quanto il valore creato può facilmente dissolversi in presenza di un posizionamento non chiaro, ad esempio all'interno del punto vendita. La creazione ed il rafforzamento dell'immagine di marca sono infatti elementi che dipendono da una complessità di variabili come la comunicazione, il design e la configurazione delle soluzioni distributive. Per comunicare un preciso posizionamento e orientare le scelte del consumatore risulta opportuno pianificare la comunicazione nel senso più integrato e totale, definendo i diversi elementi come parti di un unico grande sistema di creazione del valore (Grandinetti, 2002).

2.3 Il design come strumento di valorizzazione del brand

Il design rappresenta l'elemento che per primo ha caratterizzato l'industria dell'arredo italiano e che al tempo stesso costituisce una tematica di forte attualità. Tale concetto si riferisce in prima analisi alla progettazione degli elementi estetici di un prodotto e viene sempre più spesso legato al concetto di *stile*. Nel corso del tempo ha assunto un significato più ampio, ricco di sfumature ed interpretazioni ed una valenza competitiva ed

organizzativa che si inserisce nella vita dell'impresa e deve necessariamente essere gestita in modo coerente e consapevole. Sulla base di questa considerazione si sviluppa in letteratura il tema del *design management*, inteso come definizione di una metodologia sistemica per gestire il processo di progettazione del sistema prodotto e degli altri elementi di *visual identity* dell'impresa, allocazione delle risorse alle attività del processo di design, coordinamento della attività di design a tutti i livelli dell'impresa e tra impresa e soggetti esterni, selezione dei progetti di prodotto in raccordo agli obiettivi aziendali, valutazione dei risultati dell'attività progettuale e mantenimento nel tempo della filosofia di design. Il *design management* rappresenta dunque "la chiave di lettura dei rapporti tra design ed attività economica" (Lojacono, 2003, p. 86). Il design raggiunge così le strategie aziendali e contribuisce a definirne gli obiettivi, il tipo di prodotto da proporre al proprio pubblico, le tendenze evolutive che caratterizzano il sistema competitivo e gli spazi di innovazione tecnologica e delle risorse disponibili.

Il design rappresenta oggi una fondamentale fonte di vantaggio competitivo per le aziende italiane che operano nel settore dell'arredamento che ha consentito di diffondere ed affermare a livello internazionale il concetto di *Italian design*, sinonimo indiscusso di creatività, stile ed innovazione. L'orientamento al design e la cultura dell'arredamento rappresentano elementi dotati di una forte valenza socio-culturale per il nostro Paese, lo *stile* italiano è infatti il fiore all'occhiello delle produzioni di mobili italiani che ha consentito l'affermarsi del sistema arredamento nel mondo.

L'arredamento italiano si distingue inoltre per il suo contenuto fortemente innovativo, carattere che si esplicita in particolar modo attraverso:

1. *nuovi concetti*: emblematico il caso di *Flou SpA*³ che alla fine degli anni ottanta introdusse il concetto di letto tessile, costituito da rivestimenti completamente sfoderabili, divenendo un prodotto facilmente personalizzabile;
2. *nuovi valori*: a testimoniare tale tendenza vi è il caso *Valcucine*⁴ e la sua dedizione al concetto di sostenibilità. L'azienda si propone di "fare design d'avanguardia nel rispetto della natura" (Lojacono, 2003, p. 96) attraverso la produzione di cucine ecocompatibili, nel rispetto dell'ambiente che ci circonda. La differenziazione per

³ Per maggiori informazioni www.flou.it

⁴ Per maggiori informazioni www.it

Valcucine passa anche attraverso il concetto di leggerezza, fisica e visiva, che caratterizza le sue produzioni.

3. *nuovi materiali*: significativo è il caso *Kartell*⁵, azienda nata nel settore delle produzioni di accessori per autoveicoli. Attorno alla seconda metà degli anni cinquanta ampliò il proprio portafoglio prodotti attraverso la realizzazione di casalinghi dalla forma insolita e dai colori accattivanti. Facendo leva sulle forti competenze tecniche di cui disponeva, nel corso del tempo l'azienda è riuscita a brevettare nuovi materiali – come ad esempio il policarbonato, il PVC e il polistirolo – a progettare forme nuove e combinare diverse materie prime, tenendo sempre salda la coerenza del proprio portafoglio prodotti;
4. *nuovi processi*: l'innovazione di processo trova la sua più importante espressione in *B&B Italia*⁶ che, grazie alla collaborazione con partner quali *Bayer* e *Du Point*, è considerata tra le più innovative dagli operatori del settore. Il vantaggio competitivo dell'azienda si basa sugli aspetti di innovazione stilistica e tecnologica che caratterizzano i processi e le sue produzioni.

Il prodotto rappresenta la manifestazione tangibile dell'identità dell'impresa e dei valori della marca, e su di esso si basa una parte del sistema delle percezioni degli stakeholder dell'azienda. Il *product design*, inteso come il processo di ideazione e sviluppo di singoli prodotti, rappresenta dunque il primo elemento di comunicazione dei valori dell'impresa, a cui si lega il concetto di *corporate design*, come insieme di elementi che contribuiscono alla definizione dell'immagine aziendale (Gorb, 1997). L'evoluzione delle dinamiche competitive che ha caratterizzato e tuttora distingue il settore dell'arredamento ha progressivamente enfatizzato l'importanza del concetto di *corporate design* come strumento di differenziazione e di comunicazione dei valori legati all'universo della marca. Sulla base di queste osservazioni si sviluppa in letteratura il tema del *corporate design management* inteso come “traduzione delle idee in entità fisiche e intangibili attraverso progettazione, produzione, distribuzione e comunicazione. Le idee creative si realizzano attraverso un efficiente e flessibile sistema produttivo, mentre la diffusione dei risultati dell'attività progettuale avviene anche grazie ai distributori, agli agenti, ai media, agli

⁵ www.kartell.it

⁶ Per maggiori informazioni www.bebitalia.it

istituti di ricerca, ai consumatori e alle associazioni di ricerca” (Lojacono, 2003, p. 133).

L'integrazione tra diverse attività interne ed esterne favorisce l'adeguatezza del prodotto alle esigenze ed alle aspettative del consumatore, facilita inoltre il trasferimento del know-how e la diminuzione dei tempi e dei costi di informazione e vendita.

L'assunto essenziale è che possa essere definita e condivisa una missione di filiera, una leadership strategica riconosciuta ed un'integrazione degli obiettivi che i diversi attori condividono. L'attività di *design management* non si limita dunque esclusivamente a considerare gli aspetti connessi al prodotto, ma comprende anche il coordinamento di attività molto diverse tra loro, legate dal carattere progettuale e dalla necessità di disporre di competenze diverse e complementari.

Fombrun (1999) definisce il concetto di *corporate identity* come l'insieme dei valori e dei principi che i dipendenti associano alla marca di un'azienda. Inizialmente quest'ultima può essere associata ad uno specifico prodotto e, successivamente, acquisire significato e valore autonomo veicolati attraverso il portafoglio prodotti dell'azienda e le diverse forme di comunicazione aziendale. Secondo l'autore, la *brand identity* dipende dell'abilità dell'azienda di interpretare nel tempo l'evoluzione dei valori del proprio target e si spiega attraverso il combinarsi di diversi fattori quali lo stile dei prodotti, la comunicazione – immagini, linguaggi e messaggi – e la soluzione commerciale scelta.

Accanto al *product design*, possono essere individuati altri due elementi che contribuiscono a determinare il *corporate design* di un'azienda: il *visual identity design* ed il *retail design*. Nel primo caso si fa riferimento alla *“progettazione di tutti gli elementi che concorrono a definire l'identità visiva dell'impresa, con l'obiettivo di esprimere la personalità dell'impresa nei confronti degli interlocutori esterni ed interni. Un'identità visiva coerente in tutti i suoi aspetti costituisce un importante elemento di differenziazione, contribuisce a proiettare un'immagine unitaria dell'impresa e a posizionarla nella mente del consumatore* (Lojacono, 2003, p. 137). L'identità visiva così definita rappresenta un fondamentale elemento di competitività per un'azienda in quanto:

- favorisce la comunicazione di un'immagine aziendale unitaria;
- costituisce un forte elemento di differenziazione visiva;
- favorisce la percezione del cambiamento;
- rafforza l'immagine di marca;
- supporta gli obiettivi ed i valori dell'impresa;
- favorisce l'adesione del consumatore al contenuto simbolico della marca.

A testimoniare l'importanza del concetto di *visual identity design* per il settore dell'arredo vi è il caso *Valcucine*, la cui filosofia di prodotto è supportata da un'attenta politica di comunicazione orientata ai valori di naturalità, semplicità e rispetto per l'ambiente.

L'importanza della progettazione di una comunicazione istituzionale coerente trova riscontro anche nel caso *Kartell* che, attraverso la creazione di un museo aziendale, ha voluto raccontare il proprio percorso, fatto di intuizioni imprenditoriali, di progetti e sfide, di innovazioni e di persone. Il museo ripercorre per decenni la storia dell'azienda, attraverso i suoi prodotti, gli sviluppi dei diversi materiali, ma anche delle tecnologie e delle preferenze dei consumatori.

Il concetto di *corporate design* si esprime anche attraverso la definizione del *retail design*, inteso come “*progettazione degli spazi di erogazione del prodotto o servizio*” (Lojacono, 2003, p.138). La definizione degli spazi espositivi e delle vetrine così come l'allocazione degli scaffali dei punti informativi e delle casse contribuisce notevolmente a migliorare la qualità del servizio e a favorire le decisioni d'acquisto da parte del consumatore (Bitner, 1992).

La progettazione degli spazi di vendita rappresenta un importante punto di forza per *Kartell* che, attraverso i *Kartell Point – flagship store* – e i *Kartell Shop – shop in shop* - ha rivoluzionato il suo modo di intendere il retail. L'azienda propone una nuova visione del materiale plastico, reinterpretandolo grazie all'uso innovativo del colore e all'abbinamento con altri materiali. L'ampliamento della gamma che ha caratterizzato l'azienda negli ultimi decenni ha portato con sé la questione relativa all'osservazione dell'elevato numero di voci a catalogo e a salvaguardarne il contenuto progettuale, evitando che esposizioni caotiche e non coerenti potessero rischiare di banalizzare la proposta dell'azienda. Per questa ragione è nato il progetto aziendale *retailing* attraverso la predisposizione di spazi dedicati interamente al marchio *Kartell* progettati con l'obiettivo di comunicare un'identità unitaria e coerente capace di superare i confini culturali e geografici. Il progetto utilizza delle attrezzature interne modulari così da poter ricavare spazi nuovi e personalizzare il punto vendita in relazione alla sua location e al bacino di utenza. Con l'obiettivo di combinare i prodotti in un unico insieme coerente e comunicare al proprio pubblico il contenuto di design e tecnologia e di raccontare la propria storia, l'azienda ha dato vita nel corso del tempo a sedici *flagship store* e più di duecento *shop in shop*.

L'analisi concettuale dei tre ambiti del design - prodotto, identità visuale e retail – ha messo in luce la forte interdipendenza che intercorre tra le decisioni relative a queste aree

in un ottica di coerenza sia in termini di identità aziendale che di percezione dal punto di vista del consumatore.

2.4 L'immagine Paese e il valore del *made in*

L'analisi della letteratura suggerisce che più forte è l'immagine di un Paese tanto più importante sarà il suo ruolo come strumento di marketing nella promozione dei prodotti esportati. Con particolare riferimento allo scenario italiano, l'eccellenza di alcuni settori industriali favorisce l'utilizzo strategico del *country-of-origin effect* (COO) attraverso la valorizzazione della provenienza nei sistemi di marketing delle imprese nazionali. L'origine della marca, quale elemento cardine della stessa immagine di marca, agisce sulle percezioni del proprio pubblico e consente di contribuire alla spiegazione del valore attribuito dal cliente al prodotto estero.

Nell'ambito della letteratura internazionale, Nagashima (1970) può essere considerato come uno dei precursori della teoria dell'*immagine del Paese d'origine* definendola come la rappresentazione, la reputazione e lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano al prodotto di uno specifico Paese. Le peculiarità del luogo d'origine, il contesto economico e politico, la storia, la cultura, le tradizioni ed i prodotti hanno in sé una fondamentale capacità di condizionare l'immagine percepita dal pubblico internazionale.

I contributi successivi si propongono di analizzare nel dettaglio il concetto di *immagine Paese*, mettendo in luce il suo carattere multidimensionale i cui aspetti essenziali comprendono (Guerini e Uslengi, 2006):

- *aspetti attinenti l'immagine dei prodotti nazionali rispetto a quello esteri.* Generalmente si riscontra l'esistenza di pregiudizi nei confronti di prodotti che derivano da altre nazioni, sia per quanto riguarda i Paesi industrializzati, ai quali si associa solitamente un'immagine di qualità, sia per ciò che concerne i Paesi in via di sviluppo;
- *aspetti legati all'immagine di categorie merceologiche provenienti da specifici contesti.* L'esistenza di valenze positive o negative nell'immagine nazionale viene trasferita dal consumatore direttamente sui prodotti da esso provenienti. Le ricerche sul tema mettono in luce inoltre il legame percettivo che intercorre tra gli stereotipi nazionali e le specifiche categorie merceologiche: i prodotti sono considerati tipici di determinate zone, come ad esempio i profumi francesi, la pasta italiana e gli

zoccoli olandesi. Spesso le strategie di marketing delle imprese fanno riferimento al luogo d'origine per l'affermazione all'estero. In questo modo gli stereotipi associati ad una particolare nazione tendono a tradursi in specifiche di prodotto. Tale fenomeno in letteratura prende il nome di *stereotipizzazione dell'origine* a cui si riconosce la capacità di mutare il posizionamento del prodotto nella mente del consumatore in relazione alle proposte dei principali competitor e di agire sulla valutazione complessiva delle sue caratteristiche estetiche e dei suoi valori;

- *l'immagine associata all'origine geografica evocata dalla marca*. A differenza del COO, legato alle opinioni e agli stereotipi che un dato pubblico di consumatori matura sulle caratteristiche e sulla qualità dei prodotti in relazione al loro luogo d'origine, il concetto di origine della marca si riferisce alla possibilità che l'origine sia evocata dal *brand name*, assumendo con ciò la capacità di innescare specifiche reazioni da parte del cliente grazie alle componenti cognitive ed affettive legate alla domanda di *made in Italy*;
- *gli effetti del "made in" sulla percezione dei prodotti*. L'insieme di percezioni ed aspettative riferite ad uno specifico prodotto può essere inteso come funzione di una molteplicità di variabili, tra le quali l'indicazione d'origine svolge un ruolo fondamentale nel favorire la costruzione di una specifica considerazione del prodotto;
- *l'immagine nazionale dell'azienda di produzione*. Il consumatore può entrare in contatto in modo più o meno diretto con la reputazione del produttore nel proprio mercato domestico. Fattore che inevitabilmente va ad influenzare la sua immagine di marca.

La provenienza geografica rappresenta in molti casi l'espressione sintetica di particolari caratteristiche ed attributi. La valorizzazione del COO richiede la definizione di un approccio gestionale *ad hoc*, una misurazione continua dei suoi effetti con riferimento ai diversi target presenti nei mercati esteri, la pianificazione di una precisa strategia e la sua declinazione in un piano di marketing orientato a valorizzare le sinergie ottenute grazie al processo di internazionalizzazione.

Obermiller e Spangenberg (1989) descrivono il processo che sta alla base della relazione tra COO e comportamento dei consumatori stranieri come un sistema costituito da tre componenti principali interconnesse tra loro: la sfera cognitiva, quella affettiva e quella normativa.

Per quanto riguarda la componente cognitiva, *l'immagine Paese* funge da indicatore della qualità del prodotto e dei suoi singoli attributi come ad esempio affidabilità, resistenza e design. Il consumatore, in mancanza di informazioni dettagliate sul livello qualitativo del bene ne fornisce una valutazione soggettiva, sostituendo tali informazioni con ciò che conosce riguardo al paese di produzione nel suo complesso o nel particolare settore di appartenenza del bene. Più nello specifico, l'informazione sul paese di provenienza del prodotto può esercitare due effetti (Han, 1989): l'effetto alone - *halo construct* - e l'effetto sintesi - *summary construct* -. L'*effetto alone* agisce quando il consumatore non ha maturato alcuna esperienza diretta nei confronti dei prodotti provenienti da un dato paese ma possiede un'idea molto vaga delle peculiarità di quel luogo come ad informazioni di tipo economico, sociale e culturale in base alle quali effettuare le proprie valutazioni nel corso del processo d'acquisto. L'*effetto sintesi*, invece, nasce dalle esperienze già fatte su prodotti di quel paese che, tramite un processo di astrazione, consentono al consumatore di esprimere una valutazione più intima.

La componente affettiva si manifesta quando il paese di origine del prodotto suscita nel consumatore un valore affettivo o simbolico. Come nel caso in cui *l'immagine Paese* sia associata ad una certa identità nazionale o ad un preciso status sociale.

Per ciò che concerne la componente normativa, l'acquisto è legato alla volontà o meno di supportare l'economia di un determinato paese in base al livello di condivisione della sua politica e della sua condotta.

Roth e Romeo (1992) individuano nella valutazione del grado di *significatività* dell'*immagine Paese* il punto di partenza essenziale per la definizione della strategia più opportuna. Si tratta di individuare le associazioni prodotto-paese, che si verificano quando dimensioni rilevanti in termini di decisioni d'acquisto per una data categoria di prodotto vengono associate ad uno specifico luogo d'origine. Sulla base di tale considerazione, gli autori propongono una serie di strategie a disposizione dell'azienda, per far leva sul COO e creare posizioni di vantaggio competitivo nei mercati internazionali. Con strategie dell'*immagine legittima, prestata o parzialmente legittima* gli autori fanno riferimento rispettivamente alla possibilità che le imprese adottino un sistema di marketing orientato a richiamare la provenienza geografica del prodotto, lo plasmino in modo da indurre il consumatore ad attribuire al prodotto una diversa origine da quella legittima o adottino soluzioni ibride, nel caso si associno diverse immagini Paese, come ad esempio la firma di un designer straniero su una collezione italiana.

Nell'ambito degli studi sul *country-of-origin effect* risulta altresì importante considerare il ruolo di alcune marche nel contribuire alla formazione dell'*immagine Paese* (Guerini e Uslenghi, 2006). Non si tratta dunque di un processo univoco, ma piuttosto di un sistema di relazioni caratterizzato da un reciproco agire: se da un lato l'*immagine Paese* contribuisce a rafforzare e comunicare l'immagine di una specifica marca, dall'altro ciascuna marca che riesca ad affermarsi in un mercato straniero contribuisce all'*immagine Paese* percepita dal rispettivo pubblico di consumatori.

Nell'attuale competizione internazionale la valorizzazione del luogo d'origine appare un tema estremamente attuale, soprattutto in relazione alla crescente necessità di assumere, agli occhi del consumatore globale, un posizionamento distintivo rispetto ai competitor provenienti dai Paesi emergenti e creare posizioni di vantaggio competitivo (Vianelli e Marzano, 2012).

2.5 La distribuzione dei prodotti d'arredo

2.5.1 Il ruolo del punto vendita per il settore del mobile-arredo

L'importanza dell'attività di *retailing* può essere individuata nel ruolo di interfaccia tra la produzione ed il consumatore finale da essa svolta. Da un lato il consumatore si rivolge al distributore per ottenere informazioni sulle diverse alternative proposte dal mercato e dall'altro il produttore necessita di informazioni per comprendere ed anticipare l'evoluzione dei bisogni e dei desideri del proprio target di riferimento. Questo tipo di informazioni rappresenta la base per la definizione delle strategie di differenziazione delle imprese così da riuscire ad ottenere e preservare nel tempo posizioni di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Lojacono, 2003). L'investimento in canali distributivi inoltre consente di consolidare il presidio sul mercato finale e di trattenere una quota consistente del valore riconosciuto dal consumatore (Bettiol e Micelli, 2006).

Ciò premesso, è possibile individuare ulteriori motivazioni per le quali le attività distributive assumono particolare rilievo nel sistema arredamento. Lojacono (2003), indagando sul ruolo della distribuzione nel contribuire al posizionamento strategico delle imprese, nell'orientare il comportamento del consumatore e nel raccogliere i feedback del mercato, individua tre grandi ragioni per le quali la distribuzione assume un ruolo chiave con particolare riferimento al sistema arredamento.

La distribuzione come gatekeeper. Il retail agisce come *gatekeeper* in quanto rappresenta la porta di accesso del consumatore ad una specifica filiera. All'interno del punto vendita il consumatore percepisce il valore connesso alle offerte dei diversi produttori, confrontandole con i propri progetti e le proprie aspettative. In *figura 2.4* vengono schematizzate le principali relazioni tra attività svolte dal cliente nel corso del processo d'acquisto e le attività distributive. Il riquadro tratteggiato si riferisce alle attività svolte dal cliente nel corso del processo d'acquisto.

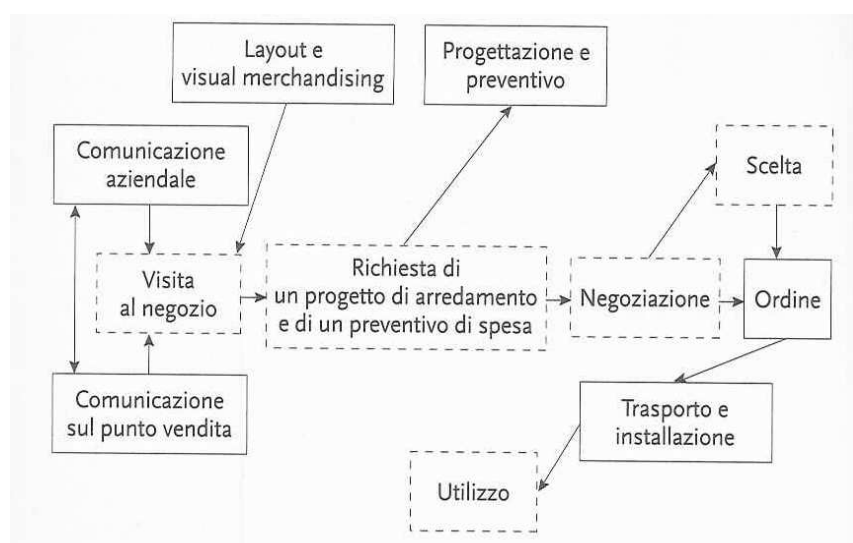


Figura 2.4: Le attività del processo d'acquisto per mobili e complementi d'arredo. (Lojacono, 2003).

Le principali determinanti che portano alla selezione del negozio al quale recarsi sono:

- *la comunicazione aziendale*, riferita al portafoglio prodotti sia in un'ottica di *co-branding* tra produttore e distributore;
- *la comunicazione del punto vendita*, come sistema di elementi interni ed esterni;
- *la fedeltà del consumatore al punto vendita*, pur trattandosi di un fattore in continua ascesa in alcuni casi riveste un ruolo ancora molto importante;
- *il passaparola*.

All'interno del punto vendita la creazione del valore passa poi attraverso un insieme di elementi di comunicazione esterni ed interni. Le vetrine, il layout della attrezzature ed il *visual merchandising*, il design degli ambienti di vendita e la loro atmosfera, la professionalità e la chiarezza del personale di vendita rappresentano elementi essenziali nel comunicare i valori della marca d'impresa. Emerge così la natura complementare del

rapporto che vede come protagonisti produttore e *retailer*: se infatti l'ambiente distributivo svolge un ruolo fondamentale come strumento di comunicazione dell'universo valoriale in cui una marca si riconosce, dall'altro il produttore può contribuire notevolmente alla creazione del valore all'interno del punto vendita attraverso la realizzazione di materiale informativo, di supporti al *visual merchandising*, ma anche attraverso l'organizzazione di corsi di formazione per il personale di vendita e la predisposizione di software di supporto alle attività commerciali. Le peculiarità dello spazio fisico e la quantità e qualità dei servizi a disposizione del cliente – prima, durante e dopo l'acquisto – contribuiscono notevolmente a determinare l'immagine e la reputazione associate ad uno specifico punto vendita, ma, nel contempo, si riflettono anche sulla qualità e sull'immagine del sistema prodotto nel suo complesso. L'importanza legata a tali aspetti ha portato molte aziende di produzione ad integrarsi verticalmente verso valle, così da poter controllare direttamente le attività distributive e agire sulla creazione del valore. In altri casi sono sorti invece accordi di partnership, sulla base dei quali instaurare relazioni di fiducia tra i diversi operatori di mercato. Affinché possano crearsi e mantenersi nel tempo rapporti di tipo cooperativo tra produttore e distributore, è essenziale il rispetto di alcune importanti considerazioni (Grandinetti, 2002):

- simmetria in termini di consapevolezza strategica dei vantaggi legati alla cooperazione. Tale criterio rappresenta il punto di partenza fondamentale affinché una relazione di tipo collaborativo possa essere costituita;
- definizione di linguaggi di comunicazione comuni tra partner e di canali comunicativi efficaci. La produzione di linguaggi di comunicazione adeguati rappresenta uno dei compiti più importanti del marketing, non solo nel rapporto con il proprio pubblico, ma anche con i propri partner commerciali;
- disponibilità alla trasparenza informativa. Si tratta di un aspetto molto importante soprattutto in termini di prevenzione di comportamenti opportunistici;
- disponibilità all'interazione comunicativa, al riconoscimento e al rispetto delle differenze, all'adattamento reciproco, in misura tanto maggiore quanto più importanti sono gli obiettivi che si perseguono attraverso la collaborazione.

Se realizzata con efficacia, la cooperazione consente di instaurare un rapporto di fiducia reciproca, una fondamentale risorsa competitiva immateriale e un importante punto di forza per la costruzione del proprio vantaggio competitivo.

Il punto vendita come "nodo di smistamento" all'interno del sistema arredamento. Il

carattere delle attività associate al ruolo del punto vendita e la possibilità di entrare in contatto diretto con il consumatore finale rappresentano elementi essenziali per interpretare i bisogni e le esigenze del proprio pubblico e nell'influenzarne le decisioni d'acquisto. All'interno del punto vendita vi è infatti la possibilità di orientare il cliente verso le alternative che consentono al produttore di ottenere un margine più elevato. Tuttavia, la possibilità per gli operatori di vendita di influenzare le decisioni d'acquisto del consumatore dipendono da una serie di elementi:

- *il tipo di prodotto oggetto della decisione.* Maggiore è la complessità che caratterizza un particolare prodotto, maggiore è la possibilità di manovra a disposizione del venditore. Nel caso ad esempio di prodotti come le pareti attrezzate o le cucine, il distributore può disporre di un ampio margine di influenza;
- *la percezione dei benefici.* Tale variabile è connessa all'informazione che il consumatore riesce ad ottenere all'interno del punto vendita. Spesso infatti egli si rivolge al venditore per ottenere informazioni difficilmente reperibili altrove come ad esempio le caratteristiche tecniche e i manutenzione del prodotto;
- *i costi relativi a fonti informative alternative.* Dal punto di vista del cliente ottenere informazioni attraverso la visita ad uno o più punti vendita può richiedere un notevole dispendio in termini di tempo ed energie. Il peso connesso a tale aspetto dipende dalla soggettività di ciascun individuo e viene considerato anche in relazione ad altre fonti di informazione come ad esempio le riviste di settore e i canali online istituzionali.

Nel sistema arredamento si osserva una tendenza diffusa ad orientare la comunicazione verso le caratteristiche estetiche dei prodotti piuttosto che sugli aspetti informativi e ciò accresce l'importanza del luogo di vendita non solo come spazio espositivo ma anche e soprattutto come ambiente in cui ottenere informazioni dettagliate sull'offerta. La capacità di orientare le decisioni d'acquisto del consumatore trova poi un ulteriore alleato nel fatto che spesso il consumatore non riesce a comprendere la qualità intrinseca di un prodotto d'arredo, se non attraverso l'uso successivo al momento d'acquisto. In molti casi poi, il consumatore ricerca nella figura del dettagliante un complice nell'identificare desideri ed esigenze che non riesce ad esprimere. Risulta così evidente il ruolo chiave che uno spazio di vendita può essere chiamato a svolgere nell'accompagnare il consumatore all'interno del processo d'acquisto orientandone le decisioni.

La distribuzione come piattaforma informativa. La predisposizione di uno spazio di vendita

dedicato alla marca consente all'azienda di intrattenere un rapporto diretto con il consumatore, riuscendo così ad ottenere un accesso privilegiato in termini di informazione sulle tendenze e sull'andamento di mercato. Il feedback reso possibile grazie all'accesso diretto ai canali di vendita rappresenta un punto essenziale non solo nella progettazione estetica e funzionale del proprio assortimento, ma anche nella pianificazione delle attività di comunicazione e del livello di servizio offerto e nella definizione delle linee di sviluppo futuro.

Con particolare riferimento al settore del lusso De Sole (2007) paragona il mercato del mobile-arredo al mondo dell'abbigliamento sottolineando come per entrambi lo spazio di vendita rappresenti il luogo in cui la strategia di marca prende forma, l'ambasciatore dell'universo valoriale in cui la marca si identifica e la sua più vitale e reale rappresentazione. Il punto vendita diviene il luogo di consumo non solo del prodotto in sé, ma anche e soprattutto della cultura e dell'identità valoriale che caratterizza la marca. Esso diviene anche strumento di comunicazione del *made in Italy*, promosso e sostenuto attraverso il prodotto, ma anche grazie agli spazi di vendita e alla loro presenza in ambito internazionale. In questo modo il retail diviene il simbolo e l'emblema dello stile italiano, capace di comunicare messaggi forti e chiari sul nostro patrimonio culturale e di gusto.

Tali considerazioni enfatizzano l'importanza di porre al centro delle strategie di retail il consumatore, l'immagine ed il messaggio stilistico della marca ed è sulla base di questa prospettiva che lo stesso prodotto e la progettazione degli elementi interni ed esterni al punto vendita possono essere pensati in modo innovativo. In questo contesto risultano imprescindibili anche le decisioni relative alla location, all'esposizione ed alla visibilità del prodotto al fine di valorizzarne la qualità, i dettagli e l'innovazione. Il *visual merchandising* diviene dunque la tecnica di vendita più efficace per rappresentare i valori della marca all'interno dello spazio di vendita. Di primaria importanza sono poi la definizione dei servizi e delle attività di marketing relazionale ed esperienziale. Il successo della strategia retail dipende dalla sua esclusività ed unicità e anche dall'efficacia della sua esecuzione e comunicazione in un'ottica di creazione valore.

2.5.2 Le criticità della distribuzione dei prodotti d'arredo

L'ambiente competitivo in cui gli operatori del settore del mobile-arredo si trovano ad operare è caratterizzato da una forte complessità, legata essenzialmente a tre aspetti

principali:

- *la difficoltà di fornire un'informazione corretta e completa al consumatore finale;*
- *la frammentazione dell'offerta commerciale;*
- *la difficoltà di costruire un rapporto bidirezionale con il consumatore.*

Produttori ed intermediari commerciali individuano in particolare nella figura degli agenti plurimandatari l'anello più debole del sistema arredamento. Tipicamente, questi operatori di mercato rappresentano diverse aziende produttrici, spesso in competizione tra loro e costituiscono un tramite talvolta inadeguato tra le aziende ed il consumatore. Tale aspetto trova spiegazione principalmente in un'inefficace attività di raccolta di informazioni sul mercato di riferimento e di trasferimento dei dati ottenuti alle aziende commerciali e di produzione, processo che trova ulteriore complicazione nella diffusione di informazioni relative all'offerta di altri competitor presenti nel mercato ((Lojacono, 2003).

Nonostante il ruolo dell'agente sia ancora oggi considerato come un anello essenziale nel processo di creazione del valore, soprattutto in termini di mantenimento di una relazione personale con il cliente e di gestione di alcuni importanti servizi post-vendita, tale operatore tende a concentrarsi quasi esclusivamente sulla vendita in senso stretto, trascurando alcuni aspetti di comunicazione che stanno oggi acquisendo sempre maggiore importanza. La complessità che caratterizza oggi il mercato richiede infatti all'agente di assumere sempre più il ruolo di consulente, favorendo le attività di merchandising e promozione all'interno dello spazio di vendita e la possibilità di ottenere un feedback circa l'efficacia delle azioni intraprese dalle aziende di produzione, l'andamento del mercato di riferimento ed il grado di soddisfazione del consumatore con riferimento alle iniziative intraprese dal distributore (Grandinetti *et al.*, 1994).

La frammentazione dell'offerta commerciale rappresenta una difficoltà per il distributore in termini di creazione e mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo e di creazione del valore per il consumatore. Per quanto riguarda la difficoltà di costruire un rapporto bidirezionale con il consumatore, l'assunto essenziale secondo cui il consumatore ha acquisito oggi un ruolo attivo e protagonista nelle relazioni di mercato rappresenta la base per la creazione di un rapporto bidirezionale tra l'azienda di produzione ed il proprio pubblico, così da innescare un processo di informazione a due vie che consenta alle aziende di ottenere informazione adeguate, capaci di stimolare un processo di continuo miglioramento del sistema complessivo di offerta. Tale principio non trova tuttavia ancora oggi totale applicazione nel settore dell'arredo-casa, nel quale spesso il produttore non

riesce ad avere una completa percezione delle reali esigenze del proprio pubblico, soprattutto a causa dell'inadeguata preparazione di agenti e rivenditori ed alle difficoltà che possono intercorrere nel rapporto impresa-distribuzione. Dalla prospettiva dell'intermediario commerciali le criticità in termini di creazione di una relazione a due vie con il consumatore finale trovano spiegazione nella difficoltà delle aziende di produzione di definire un chiaro orientamento al mercato, nella mancanza di informazioni corrette e complete sulla propria offerta e talvolta nell'inefficacia delle strategie di comunicazione definite dalle aziende.

Gli aspetti illustrati enfatizzano la reciprocità che caratterizza i processi di creazione del valore per i produttori e per i distributori di prodotti d'arredamento (Grandinetti, 2002; Lugli, 2007). Tale aspetto porta sempre più ad intendere la collaborazione tra le due tipologie di operatori come un elemento fondamentale nella creazione di posizioni di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo. La cooperazione richiede inevitabilmente un impegno notevole in termini di risorse, tempo e costi ma può trasformarsi in un importante moltiplicatore di valore grazie alla fiducia reciproca instauratasi tra gli operatori.

Dal punto di vista del produttore possono essere individuate una serie di motivazioni a sostegno dell'importanza della creazione di rapporti collaborativi con l'intermediario commerciale. Le strategie di prodotto delle imprese di produzione sono orientate tipicamente ad una sempre maggiore ampiezza dell'offerta, al fine di rispondere alla crescente richiesta di personalizzazione del consumatore finale. Affinché tale ampiezza dell'assortimento si traduca in un effettivo vantaggio competitivo per le aziende è necessario orientare in modo coerente l'agire dei diversi attori del sistema arredamento, primi fra tutti gli intermediari commerciali. *“L'offerta di varietà dei produttori trova nel punto vendita un necessario e fondamentale momento di realizzazione, un momento di verità, sulla base dei servizi necessari a completare l'offerta di varietà del punto vendita”* (Grandinetti, 2002, p.12). Accanto a quest'osservazione si aggiunge la concezione secondo la quale l'evoluzione competitiva che caratterizza un settore passa anche attraverso il cambio di prospettiva con cui si intende il concetto di qualità: da una focalizzazione orientata esclusivamente al prodotto si passa ad una concezione molto più ampia del termine che comprende la totale realtà aziendale. Tale passaggio si esplicita nell'adozione in ambito aziendale di programmi di qualità – *total quality management* – fortemente innovativi che richiedono all'impresa la codifica delle conoscenze acquisite sulla base di un sistema linguistico internazionale e che vanno ad interessare non solo il prodotto in tutte le

sue componenti tangibili ed intangibili ma anche l'organizzazione interna all'impresa stessa, in tutte le sue parti e nei collegamenti tra queste. Il concetto di *total quality* tuttavia non si limita ai soli confini dell'organizzazione, ma coinvolge inevitabilmente le relazioni che il produttore instaura a monte e a valle della catena del valore.

L'importanza legata ai rapporti di collaborazione trova espressione anche in tema di strategie di differenziazione in quanto, soprattutto nel mondo dell'arredamento, esiste un notevole gap tra differenziazione ricercata da parte delle aziende e differenziazione percepita dal consumatore finale. Tale aspetto trova spiegazione in particolare nel carattere spesso effimero delle strategie di differenziazione adottate dalle imprese e nella difficoltà di preservare tali strategie senza una profonda attenzione alla gestione dei rapporti con gli attori commerciali, in un'ottica coerenza rispetto alle strategie di marketing del produttore.

Un'ulteriore considerazione a sostegno dell'importanza della creazione di rapporti di collaborazione tra industria e distribuzione nel settore del mobile-arredo è costituita dal fatto che aspetti come la personalizzazione, la qualità totale e la differenziazione dell'offerta sono strettamente connessi al modo in cui vengono comunicati. Risulta così essenziale che la comunicazione rivolta al consumatore finale sia coerente lungo tutto il canale di marketing. Il processo di comunicazione diviene dunque un elemento circolare, in cui i produttori, distributori e consumatori comunicano reciprocamente.

La collaborazione trova importanti aspetti a suo sostegno anche dal punto di vista dell'intermediario commerciale, in quanto concetti come ampiezza dell'offerta, qualità totale e differenziazione riguardano inevitabilmente anche il distributore e la sua proposta di valore. *“La possibilità di differenziare il servizio commerciale nei confronti dei concorrenti, il sistema di qualità di un dettagliante, l'introduzione di innovazioni incrementali o di nuovi servizi, dipendono dai servizi che il produttore è in grado ed è disposto ad assicurare al commerciante”* (Grandinetti, 2002, p.12). Il consumatore dimostra infatti una sempre maggiore esigenza di personalizzazione e attenzione ai servizi complementari all'acquisto del prodotto in termini di tempi di consegna, servizi di montaggio, manutenzione, assistenza e sostituzione. L'integrazione comunicativa e collaborativa rappresentano dunque un requisito base per la realizzazione di questi servizi.

Nel settore del mobile la collaborazione tra industria e distribuzione può assumere diverse forme come ad esempio l'organizzazione di corsi di formazione per i dettaglianti, l'informazione per i produttori sugli andamenti del mercato finale, le iniziative congiunte di comunicazione all'interno del punto vendita e lo sviluppo di collegamenti telematici per la

razionalizzazione del ciclo complessivo dell'ordine ed il supporto dei servizi di progettazione personalizzata delle soluzioni d'arredo. Il distributore rappresenta un importante sensore di mercato, in grado di favorire e accrescere la capacità di *market sensing* del produttore. Dall'altro lato il distributore può trovare nell'azienda di produzione un alleato per favorire il processo di creazione del valore all'interno del punto vendita. Lo spazio della cooperazione assume dunque diverse sfumature multidimensionali offrendo ai diversi operatori di mercato nuove opportunità per una congiunta creazione del valore.

2.5.3 Il ruolo di Internet nella distribuzione dei prodotti d'arredo

L'analisi del settore dell'arredamento italiano mette in luce diversi approcci delle imprese all'utilizzo di Internet. In molti casi l'uso della tecnologia online si esplicita nell'utilizzo di un semplice spazio pubblicitario o nella possibilità per il consumatore di accedere ai cataloghi online, senza sostanziali differenze rispetto alla comunicazione veicolata attraverso i canali tradizionali. In altri casi invece l'utilizzo delle tecnologie online si caratterizza per una configurazione più articolata e complessa, con l'obiettivo di sfruttare l'ampia potenzialità che questo strumento offre per il settore del mobile-arredo. Il primo aspetto rilevante è rappresentato dal fondamentale contenuto informativo che questa piattaforma consente di sfruttare, capace di aumentare in modo esponenziale il valore utile per il consumatore finale (Grandinetti, 2002). Il grande potenziale informativo che caratterizza la comunicazione online si traduce in una maggiore trasparenza di mercato soprattutto in termini di prezzi e tempi di consegna (Lojacono, 2003).

La continua ricerca di sistemi ricchi di informazioni e sempre più *friendly* ed interattivi porta poi verso una sempre maggiore possibilità di personalizzare la ricerca di informazioni: l'utente può infatti limitarsi ad accedere alle informazioni riportate nelle piattaforme online, orientare le proprie decisioni d'acquisto sulla base di queste, ma può altresì richiedere precise informazioni in base alle sue specifiche esigenze, fino a decidere di impegnarsi in attività più complesse come ad esempio la progettazione di un bene o di un servizio. Internet rappresenta dunque un fondamentale alleato in termini di virtualizzazione e personalizzazione del prodotto di arredamento. Tale considerazione ha portato molte imprese, soprattutto agli inizi degli anni duemila, ad adottare un cambio di prospettiva non solo in termini di sistema di comunicazione, ma anche per quanto riguarda la propria logica di prodotto: da una prospettiva limitata a specifici modelli "chiusi" ad un

vero e proprio programma di arredamento basato su schemi “aperti”. In quest’ultimo caso si tratta di adottare una strategia di prodotto orientata ad ampliare la varietà di offerta così da meglio rispondere alle specifiche esigenze del proprio target di consumatori (Grandinetti, 2002).

Un programma di arredamento rappresenta un’entità dal carattere virtuale che prende forma in soluzioni di arredo personalizzate attraverso un processo di attivazione che si svolge prevalentemente a valle del produttore, all’interno del punto vendita. Emerge così il ruolo estremamente critico svolto dalla distribuzione. La presenza di forme di comunicazione online favorisce la creazione di una relazione diretta tra produttore e consumatore finale favorendo il dialogo tra le parti finalizzato alla realizzazione di un’offerta personalizzata, possibile anche senza la presenza di un intermediario commerciale, favorendo così il fenomeno della disintermediazione. Il ruolo svolto dal dettagliante trova un ulteriore elemento di criticità in relazione al fenomeno dell’integrazione verticale verso valle dei produttori o della cooperazione tra produttori con gamme di offerta complementari od orientate a distinti segmenti di mercato attraverso la creazione di veri e propri negozi virtuali. La minaccia rappresentata dalla disintermediazione trova un punto d’arresto in relazione al fatto che il consumatore oggi non si limita a valutare l’offerta di un unico produttore ma richiede un servizio di presentazione di diverse marche, di selezione dell’assortimento commerciale, di orientamento e attenzione durante il processo d’acquisto che solo il dettagliante è in grado di fornire. Inoltre, in particolare per quanto riguarda prodotti complessi come le cucine, l’attività di progettazione svolta all’interno del punto vendita rappresenta un elemento difficilmente sostituibile. L’offerta di un processo di progettazione *one-to-one* per il consumatore finale rappresenta una fonte di complessità in termini organizzativi e di costi difficilmente sostenibile per le aziende di produzione (Grandinetti, 2002; Lojacono, 2003).

Le strategie percorribili dagli intermediari commerciali possono essere riassunte in tre categorie fondamentali:

- adottare soluzioni distributive di tipo *brick-and-mortar*, integrando la propria struttura di vendita attraverso soluzioni di e-commerce. Si tratta di realizzare uno showroom online inserendo eventualmente i collegamenti ai siti dei produttori partner, così da favorire l’allargamento del proprio bacino d’utenza ed il facile accesso alle informazioni per il consumatore finale. La predisposizione di spazi di vendita virtuali fa emergere l’esigenza di comunicare un senso di affidabilità e

sicurezza, ancora oggi tra le più importanti criticità legate al mondo dello shopping online. In questo senso, il riconoscimento di un negozio online “ufficiale” da parte dei produttori può rappresentare un elemento fondamentale per la comunicazione dell’immagine di affidabilità;

- realizzare uno spazio espositivo virtuale, senza necessariamente un’attività di vendita diretta, così da favorire la visita presso il punto vendita fisico;
- trasformare il proprio spazio di vendita in un medium interattivo, attraverso una combinazione efficace di allestimenti creativi e di tecnologie dell’informazione e della comunicazione.

Una soluzione d’arredamento rappresenta per definizione un bene problematico, per il valore monetario e soprattutto per i significati d’uso e simbolici ad essa associati, il cui processo d’acquisto si caratterizza per una forte dimensione fisica, difficilmente sostituibile dalle tecnologie online. Internet tende dunque ad essere concepito dagli operatori di mercato come un elemento complementare, uno strumento che consente di accrescere notevolmente il valore per il consumatore finale. Accanto alla sua primaria funzione informativa, tale strumento svolge un ruolo fondamentale nel contribuire a far vivere al consumatore un’esperienza intelligente e accattivante. L’utilizzo di Internet segnala la volontà da parte delle imprese di produzione di promuovere la propria offerta attraverso l’utilizzo delle tecnologie online ed al contempo fornire al proprio pubblico le informazioni e le conoscenze che gli consentono di gestire al meglio il processo d’acquisto. Il contatto diretto tra produttore e consumatore finale rappresenta altresì uno stimolo per il distributore a migliorare la qualità della propria offerta, attraverso iniziative di comunicazione e servizi più efficaci e forme di interazione con i produttori tali da migliorare il proprio assortimento commerciale (Grandinetti, 2002).

La vendita online di prodotti d’arredamento rappresenta un fenomeno destinato a diffondersi solo in presenza della combinazione di una serie di fattori come la presenza di marche note, di offerte fortemente competitive dal punto di vista del prezzo finale, di expertise del cliente finale e di prodotti di semplice installazione e manutenzione. Lojacono (2003) propone una classificazione dei modelli di business adottati dalle imprese che operano nel settore dell’arredamento, incrociando tre variabili fondamentali quali il grado di differenziazione dell’offerta, il livello di rotazione e frequenza di acquisto singolo o di sistema di arredo. La configurazione dei diversi modelli di business è riportata in *figura 2.5*.

Differenziazione	Alta	Virtual Net (Internet produzione e distribuzione) I	Catena monomarca e Virtual Net (Internet produzione e distribuzione) II	Negozi tradizionali e Virtual Net (Internet distribuzione) III
	Bassa	Spacci ed esposizioni IV	Spacci ed esposizioni V	Grandi superfici (Ikea e Mercatone Uno) VI
		Pezzo singolo a bassa rotazione	Pezzo singolo ad alta rotazione	Sistema di arredo

Figura 2.5: Sistemi di creazione del valore per le aziende del mobile-arredo
(Lojacono, 2003).

L'analisi congiunta delle variabili citate descrive dunque diverse soluzioni di business a cui si associano tipicamente differenti modalità di gestione strategica. Nel caso ad esempio in cui il sistema di offerta si caratterizzi per un elevato livello di complessità e differenziazione, la soluzione di business più diffusa è costituita da sistemi di creazione del valore tradizionali, caratterizzati dalla presenza di aziende di produzione e distribuzione tra loro indipendenti, generalmente affiancate dalla presenza di agenti mono o plurimandatari. È questo il caso dei sistemi *virtual net* che prevedono un utilizzo di Internet orientato prevalentemente a fini informativi e commerciali.

L'utilizzo di Internet come canale di vendita risulta maggiormente diffuso in relazione a pezzi singoli altamente differenziati e poco problematici. Tali iniziative richiedono inoltre la presenza di servizi online adeguati, elevati investimenti finalizzati ad aumentare la visibilità di marca e la notorietà d'insegna così da favorire un senso di fiducia e affidabilità da parte del consumatore finale. Nonostante l'utilizzo di Internet abbia assunto un ruolo particolarmente efficace come canale informativo, la ricerca di informazioni all'interno dello spazio di vendita mantiene ancora oggi un ruolo decisivo. Il consumatore tende ad utilizzare in maniera crescente le tecnologie web per conoscere il prodotto d'arredamento, per ottenere informazioni complete sull'offerta delle diverse aziende, sui prezzi e sui servizi forniti, così da ottenere un risparmio in termini di tempo e selezionare il punto vendita migliore sulla base delle proprie esigenze. Ancora oggi tuttavia molti siti Internet non risultano particolarmente ricchi di informazioni e dettagli per ragioni legate prevalentemente al timore di un'eccessiva competitività (Andreu *et al.*, 2010).

L'arredamento italiano trova un limite allo sviluppo del fenomeno e-commerce nella

complessità progettuale e nell'intensità simbolica che caratterizza tale prodotto. Un ulteriore elemento di criticità può essere individuato nell'elevato investimento necessario per realizzare questo tipo di iniziativa. La progettazione di una piattaforma online, capace di creare traffico e stimolare la curiosità degli utenti, richiede importanti investimenti soprattutto con riferimento ai mercati più lontani che non hanno una totale percezione e conoscenza delle caratteristiche del prodotto d'arredo italiano.

Se da un lato le peculiarità del prodotto d'arredamento italiano rappresentano un limite alla diffusione del fenomeno della vendita online, dall'altro costituiscono un fondamentale punto di partenza per la ridefinizione della relazione tra flussi fisici e flussi informativi, tale da favorire il miglioramento continuo della qualità delle informazioni trasferite e ricevute dal cliente finale e per l'individuazione di soluzioni efficaci alla limitata comunicazione che da sempre caratterizza il rapporto tra produttori e aziende di distribuzione. In questo quadro la comunicazione online ha reso possibile importanti opportunità di integrazione tra aziende di produzione e rete distributiva con l'obiettivo di personalizzare l'offerta di prodotti e servizi sulla base delle specifiche esigenze del proprio pubblico, di condividere efficacemente le informazioni di mercato raccolte direttamente all'interno dei luoghi d'acquisto, di realizzare in modo flessibile le politiche pubblicitarie e di pricing e di gestire in modo estremamente efficiente il processo di gestione dell'ordine, aspetti essenziali in termini di creazione del valore.

2.5.4 Il punto vendita come scenario per la co-creazione di valore

Il tema della co-creazione del valore rappresenta un argomento ampiamente discusso in letteratura e trova numerosi spunti e possibilità di applicazione in diversi contesti di mercato. Il consumatore oggi non acquista più solo beni o servizi, ma anche ciò che percepisce come valore per gli stessi. Il marketing diviene dunque una proposta di valore che prende forma attraverso i prodotti e i servizi offerti al proprio pubblico (Gummesson, 2007). Inoltre, il servizio non viene più inteso semplicemente come una singola entità distinta, ma diviene l'applicazione di specifiche competenze, attraverso determinate azioni, processi e performance (Vargo e Lusch, 2008).

Con particolare riferimento al settore del mobile-arredo, l'adozione di tale prospettiva consente di ottenere risultati davvero interessanti. Andreu *et al.* (2010) propongono un nuovo ruolo per il distributore, non più solo un "facilitatore del valore", ma un vero e

proprio protagonista, un co-creatore del valore.

Le particolarità del prodotto d'arredamento favoriscono altresì l'assunzione di un ruolo estremamente attivo da parte del consumatore, che esprime delle specifiche esigenze in termini di colore, stile e possibilità di spesa, con cui personalizzare il proprio ambiente. La co-creazione rappresenta un fattore fondamentale per il consumatore, che guida il suo processo d'acquisto e consente di ridurre il rischio. Dall'altro lato, il retailer ha il compito di coordinare i rapporti di fornitura così da rispondere efficacemente al bisogno del consumatore finale. Agisce come coordinatore di risorse, stimolando la collaborazione interna ed esterna, attraverso la creazione di network. Svolge inoltre un ruolo fondamentale nel processo di trasformazione delle conoscenze e competenze a disposizione di ogni impresa di produzione in servizi di approvvigionamento rivolti al consumatore (Lush *et al.*, 2007). Il retailer dispone di una fondamentale proposta di valore, la quale può esplicitarsi solo attraverso il processo d'acquisto e di utilizzo da parte del consumatore.

Produttori e distributori non possono più dunque essere intesi come due categorie di operatori di mercato totalmente distinte, ma cooperano in un processo di creazione congiunta e reciproca del valore, attraverso l'integrazione di risorse e l'applicazione di specifiche competenze (Vargo e Lush, 2008).

Il processo di co-creazione del valore rappresenta per molte aziende la base per la creazione di posizioni di vantaggio competitivo mantenibili nel tempo, attraverso l'integrazione di risorse complementari interne ed esterne e lo sviluppo di competenze superiori capaci di aumentare il valore percepito dal proprio pubblico. Lo sviluppo di tale processo consente inoltre alle aziende di sviluppare una maggiore capacità di rispondere alle specifiche esigenze del proprio target di riferimento. La costruzione di posizioni di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo passa oggi soprattutto attraverso il coinvolgimento del proprio pubblico e la creazione di network attraverso attività di co-creazione e co-produzione (Lush *et al.*, 2007).

Andreu *et al.* (2010) individuano due fondamentali protagonisti nel processo di co-creazione del valore: il retailer e il consumatore finale. Gli autori concepiscono tale processo come insieme di tre momenti principali:

- *il processo di creazione del valore del consumatore*, inteso come l'insieme di processi, risorse e pratiche che il cliente finale mette in atto per gestire le proprie attività, intese in termini di selezione, acquisto ed utilizzo del prodotto d'arredo. Durante questa fase risulta importante per il retailer comprendere le motivazioni

d'acquisto e quali sono i principali interessi che spingono un cliente a visitare un punto vendita, così da poter incrociare tali variabili con aspetti quali l'età, la situazione familiare ed il tipo di punto vendita selezionato per analizzare nello specifico il suo comportamento d'acquisto;

- *il processo di creazione del valore del distributore*, riferito al complesso di processi, risorse, competenze ed attività che il retailer utilizza nel gestire la relazione con il proprio pubblico e con l'insieme degli stakeholder. Tale processo può essere ulteriormente articolato in una serie di attività che si svolgono prima della visita allo store, come la raccolta di informazioni sulle principali tendenze e sulle strategie di segmentazione di mercato, la selezione dell'assortimento da proporre all'interno del punto vendita, la predisposizione di un sito web aggiornato e la formazione del personale di vendita. All'interno del punto vendita la creazione del valore da parte del retailer può assumere innumerevoli sfumature, dal design degli interi alla creazione di una particolare atmosfera di vendita, dalla predisposizione di un servizio di personalizzazione del prodotto fino ad attività come la costruzione di database che consenta la raccolta di informazioni sul proprio gruppo di clienti. Il processo di creazione del valore per il consumatore caratterizza inoltre il periodo successivo all'acquisto, attraverso il consumo del prodotto, il suo utilizzo nella vita quotidiana dell'acquirente. Gli autori parlano infatti di *value-in-use*, per spiegare l'insieme di esperienze ed emozioni che il consumatore vive attraverso l'utilizzo del prodotto d'arredamento;
- *il processo d'incontro*, ossia l'insieme di pratiche e processi di interazione e scambio reciproco. Anche in questo caso, il contributo dei diversi attori può essere articolato in base alle diverse fasi del processo d'acquisto. Nella fase che precede la visita al punto vendita da parte del cliente, il rivenditore o chi si occupa della gestione del punto vendita all'interno delle aziende di produzione, può pianificare delle attività di comunicazione tese a stimolare la curiosità del proprio pubblico e stimolare il ricordo della marca e può favorire la circolazione di informazione attraverso gli altri canali di comunicazione, attraverso la definizione di un sistema di comunicazione integrato. All'interno del punto vendita il processo di co-creazione del valore trova la sua massima espressione, grazie allo scambio reciproco di informazioni complementari che si crea tra il personale di vendita e il consumatore. Il processo di creazione del valore passa poi anche attraverso la

personalizzazione del prodotto, che consente al cliente di diventare parte del processo stesso di produzione, attraverso decisioni relative allo stile, al colore, ai materiali ed alle finiture che meglio gli consentono di esprimere la sua personalità ed il suo gusto.

Il punto vendita rappresenta lo scenario nel quale il consumatore vive l'esperienza di marca, ne conosce l'essenza e le rappresentazioni attraverso i prodotti che la identificano. Il personale di vendita svolge un ruolo chiave nel raccontare la marca e i suoi prodotti, dai materiali fino allo stile ed ai valori in cui essa si identifica. Dall'altro lato l'esperienza che consumatore e retailer vivono prima e dopo l'acquisto all'interno di un punto vendita rappresenta un'importante opportunità per comprendere le motivazioni e le preferenze che stanno alla base delle decisioni d'acquisto del proprio pubblico di consumatori. Il punto vendita rappresenta inoltre il luogo in cui il consumatore può entrare in contatto con il prodotto, testarlo, conoscerne le caratteristiche e pensarlo come elemento del proprio ambiente quotidiano.

La relazione che si crea all'interno di uno spazio di vendita consente di conoscere la *social image*, il *lifestyle* e la *self image* legate ad un particolare prodotto d'arredamento.

L'analisi di queste tre fasi consente alle aziende di poter individuare le micro-competenze necessarie e le opportunità legate al processo di co-creazione del valore. Affinché tale insieme di attività possa esprimere la sua totale potenzialità, è necessario che il consumatore disponga di una serie di conoscenze legate al prodotto d'arredamento. La co-creazione non è dunque un concetto che si limita alla volontà del retailer, ma richiede specifiche conoscenze anche da parte del consumatore ad esempio in termini di stili d'arredo, finiture e tecnologie informatiche.

Durante tutto il processo di co-creazione del valore l'attività di gestione del punto vendita può servirsi di una serie di fattori che gli autori definiscono come "facilitatori". L'attenzione del retailer si concentra innanzitutto sulle attività realizzate a monte e a valle. Si osserva infatti una sempre maggiore attenzione al rapporto con le aziende di produzione, al fine di poter individuare l'assortimento più adatto in termini di qualità, design, flessibilità e prezzo. Il retailer risulta inoltre particolarmente attento ad adattare costantemente la propria offerta di prodotti e servizi in relazione al mutare delle preferenze del proprio target ed allo sviluppo del proprio ambiente di vendita così da renderlo accattivante agli occhi del proprio pubblico. Tra gli elementi che favoriscono la costruzione del processo di co-creazione del valore vi sono poi alcuni aspetti tecnici ed organizzativi,

come ad esempio la formazione del personale di vendita e la possibilità di sfruttare le soluzioni ICT per gestire in modo efficiente la questione relativa agli ordini e concentrare l'attenzione sul processo di creazione di valore per il cliente.

Il ruolo attivo svolto dal consumatore si esplicita in primo luogo durante il processo di consumo del prodotto d'arredo, necessario al fine di dare forma alla proposta di valore realizzata dal reciproco agire di produttori e distributori. Nel corso di questo processo tali attori possono continuare ad intervenire fornendo altre informazioni e conoscenze che possono rendersi necessarie al cliente. Il consumatore partecipa al processo di creazione del valore anche attraverso l'interazione con i diversi operatori di mercato, fornendo un'importante opportunità per quest'ultimi di comprendere le sue specifiche esigenze e favorire il miglioramento continuo della propria offerta.

L'interazione diviene dunque la parola chiave per esprimere l'essenza del concetto di co-creazione del valore, così da favorire la creazione di un'esperienza unica e da aumentare il valore associato all'uso del prodotto d'arredamento. Il dialogo diviene lo strumento per dar vita ad un processo di apprendimento reciproco, per riuscire a comprendere il grado di soddisfazione del consumatore e per conoscere il suo punto di vista, i suoi bisogni e le sue esperienze. La condivisione consente inoltre alle aziende di migliorare giorno dopo giorno il processo stesso di creazione del valore e l'opportunità di costruire la propria esperienza di marca (Payne *et al.*, 2008).

CAPITOLO 3

IL MERCATO DELLA CASA

E DELL'ARREDO IN CINA

3.1 Caratteristiche e tendenze evolutive del mobile-arredo in Cina

3.1.1 Caratteristiche settoriali e fattori di sviluppo

Il mercato cinese dell'arredamento ha subito nel corso degli ultimi anni un forte sviluppo, realizzando un valore delle vendite totali che ha raggiunto gli 84 miliardi di dollari nel 2011, registrando un aumento del 37,7% rispetto all'anno precedente (Euromonitor International, 2011). Tale risultato è legato in particolare all'effetto della forte crescita del mercato immobiliare (Wang, 2011), che ha portato nell'ultimo decennio importanti risultati non solo per quanto riguarda la produzione interna, ma anche con riferimento alle esportazioni.

Il valore della produzione interna ha registrato una crescita del 32,4% passando dai quasi 43 miliardi di dollari nel 2008 ai 66 miliardi nel 2010. Risultati positivi sono stati ottenuti anche per ciò che riguarda le esportazioni, rivolte prevalentemente verso Paesi quali Stati Uniti, Giappone, Germania, Corea del Sud, Regno Unito e India (Vianelli *et al.*, 2012). In *figura 3.1* sono riportati i principali flussi commerciali del mercato dell'arredo-casa in Cina.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Esportazioni verso il mondo	109.155	135.243	161.899	140.467	186.019	217.536
Variazione %	25,1	23,9	19,7	-13,2	32,4	16,9
Importazioni dal mondo	51.389	60.340	66.078	60.506	79.764	88.149
Variazione %	21	17,4	9,5	-8,4	31,8	10,5

Figura 3.1: Import – export per il settore dell'arredo casa in Cina (valori in milioni di dollari).

Adattamento da dati ISTAT – ICE (2012).

La sempre maggiore domanda di prodotti d'arredamento in Cina si lega prevalentemente alla crescente disponibilità di reddito del consumatore cinese e contemporaneamente alla

riforma diretta al mercato immobiliare che ha concesso e favorito l'acquisto da parte dei cittadini delle proprie abitazioni. Negli ultimi anni l'economia cinese ha assistito ad un intenso sviluppo di progetti di costruzione non solo per ciò che riguarda il settore residenziale, ma anche con riferimento alle fabbriche, agli hotel, alle scuole ed ad altre strutture che richiedono di essere arredate. In particolare, lo sviluppo della domanda turistica ha creato importanti opportunità per l'arredo di hotel.

Per quanto riguarda le strutture residenziali nel 2011 si assiste ad un incremento del 15% dei progetti affini a tale settore e ad una generale tendenza ad ampliare la dimensione degli spazi interni rispetto al passato. Nel 1994 lo spazio abitabile medio pro capite era di solo 15,7 metri quadrati mentre nel 2005 tale misura si aggira attorno ai 25 metri quadrati, con un incremento del 59%. Nel 2010 tale dato raggiunge i 30 metri quadrati (Italian Trade Commission, 2011).

Il settore dell'arredamento in Cina si presenta come fortemente frammentato, con la presenza di oltre 50.000 imprese manifatturiere. Le prime sei aziende raggiungono infatti complessivamente una quota appena pari al 20% del totale di mercato. Si tratta per lo più di imprese di dimensioni ridotte, la cui offerta è caratterizzata da un ampio assortimento, da uno stile tendenzialmente semplice e da un livello qualitativo piuttosto limitato (Euromonitor International, 2011). Negli ultimi anni tuttavia le imprese hanno dimostrato una maggiore attenzione e ricerca all'aspetto qualitativo delle produzioni, con l'obiettivo di aumentare la propria competitività in ambito internazionale. Le aziende locali hanno compreso che far leva sulla minimizzazione dei costi di produzione, da sempre il loro principale punto di forza, rappresentava una condizione non più sufficiente per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo conquistato in ambito internazionale. Gli operatori di mercato si sono così spinti verso una ricerca di tecnologia sempre più sofisticata e un controllo più attento dell'intero processo produttivo, ottenendo risultati migliori anche per ciò che riguarda l'aspetto qualitativo. Nel corso degli anni si è assistito inoltre ad un notevole incremento da parte delle aziende di produzione cinesi degli investimenti in strategie di branding e di export, con particolare attenzione all'innovazione di prodotto, alla selezione e alla valorizzazione dell'aspetto distributivo ed alla responsabilità sociale, con particolare riferimento all'aspetto ambientale (Vianelli *et al.*, 2012).

Nonostante il forte sviluppo della produzione interna, il mercato cinese dell'arredo-casa ha rappresentato un importante scenario anche per il fenomeno delle importazioni, raggiungendo nel 2011 un valore di 88 miliardi di dollari, registrando un incremento del

10,5% rispetto al 2010. I principali Paesi fornitori sono L'Asia Orientale e l'Unione Europea, dove l'Italia occupa la terza posizione dopo Germania e Francia. Le categorie di prodotto maggiormente importate sono le sedute, i mobili realizzati in metallo e legno e l'illuminazione. Questi tre settori coprono quasi il 90% delle importazioni totali (ICE, 2011).

3.1.2 Analisi del comportamento del consumatore tra modernità e tradizione

Da oltre due decenni l'economia cinese cresce più velocemente rispetto ad ogni altra realtà dei Paesi più sviluppati. Tale aspetto si lega ad un'articolata combinazione di fattori che vanno dall'affermarsi dell'economia di mercato all'apertura delle esportazioni verso i mercati di tutto il mondo, dal rapido processo di privatizzazione al fenomeno dell'urbanizzazione, dalla diffusione delle nuove tecnologie all'afflusso di capitali stranieri che hanno consentito all'economia cinese di aumentare in maniera esponenziale la propria attività produttiva e di stimolare la domanda interna. In questo contesto il più importante fattore chiave è rappresentato dal consumatore: nel passaggio da un periodo di isolamento e di restrizione il consumatore cinese desidera oggi un prodotto che lo rappresenti, capace di esprimere la propria identità e personalità. Se un tempo l'acquisto veniva sintetizzato in un processo lineare e dettato da esigenze di base, oggi rappresenta un'esperienza complessa e multidimensionale, in cui la comunicazione, la marca ed il punto vendita svolgono un ruolo davvero decisivo (Mortati e Zurlo, 2008). Tale considerazione trova un importante esemplificazione del profondo e continuo mutamento osservato nei gusti e negli stili d'arredo del consumatore cinese. *“Il graduale ma costante processo di occidentalizzazione degli stili di vita si riflette anche per il settore del mobile-arredo. In Cina, infatti, la classe media sta sviluppando una crescente domanda di nuove abitazioni investendo una parte rilevante del reddito nella casa e nell'arredamento, sempre più inteso come espressione dello status sociale raggiunto”* (Vianelli et al., 2012, p. 93). I ritmi di crescita che hanno caratterizzato il recente passato del mercato cinese portano a stimare che entro il 2020 in Cina vi saranno 500 milioni di consumatori nella fascia media del mercato, con una disponibilità al consumo che è assimilabile ai paesi più ricchi (Unicredit, 2010).

Il mercato cinese dell'arredo-casa si caratterizza per una forte eterogeneità, in quanto presenta segmenti di consumatori estremamente diversi per comportamento d'acquisto e preferenze, con tassi di crescita disomogenei in relazione alle diverse aree geografiche

considerate. Nonostante questo aspetto vi sono alcune tendenze generali che accomunano i diversi segmenti di consumatori e che determinano l'emergere di nuove tendenze abitative. Si osserva innanzitutto una continua ricerca alla combinazione perfetta tra gusto occidentale e stile cinese, tra desiderio di uniformarsi alla modernità e volontà di mantenere le proprie tradizioni.

Analogamente a quanto osservato per il mercato europeo, anche per il consumatore cinese il prodotto d'arredo ha una fondamentale valenza simbolica, legata al desiderio di comunicare il proprio prestigio e benessere. I nuovi ricchi cinesi utilizzano le merci ed i servizi come espressione del proprio status sociale. Tutto ciò che è dimostrazione tangibile diventa espressione di tale status. “*Yi Shi Zhu Xing*” requisiti essenziali per vivere secondo la cultura cinese e che si traducono in “vestiario, vitto, alloggio e trasporto” sono vettori di tale fenomeno. I marchi della moda italiana, un buon vino rosso, una casa che ricordi le fattezze di una villa palladiana, rappresentano media per la narrazione del proprio prestigio sociale (Zurlo, 2012).

La propensione verso un consumo di tipo vistoso trova tuttavia un forte limite nella scarsa maturità e conoscenza nei confronti di questa categoria di prodotti, testimoniata dalla quasi totale assenza di gusto tipicamente cinese per ciò che riguarda l'arredamento. Tale aspetto condiziona notevolmente il processo d'acquisto che, più di quanto si osserva per ogni altro Paese, risulta notevolmente influenzato dalla figura del rivenditore, chiamato a seguire il cliente in tutte le sue fasi d'acquisto e di consumo. Dalla fase di progettazione alla selezione delle finiture fino all'assistenza post vendita, il rivenditore rappresenta il punto di riferimento nelle scelte d'acquisto del consumatore (Fontanelli, 2006). La limitata conoscenza del prodotto associata alla volontà di esprimere la propria condizione sociale attraverso i mobili e i complementi che arredano la propria casa, porta il consumatore a rivolgersi a professionisti soprattutto per ciò che riguarda la fornitura per gli spazi interni.

Con particolare riferimento alle zone urbane, si osserva un notevole sviluppo del segmento dell'arredo completo da cucina, con particolare attenzione a prodotti multifunzionali, adatti a diversi usi, che rappresentino un'efficace soluzione per le abitazioni di dimensioni più piccole. Il consumatore cinese dimostra inoltre una sempre maggiore propensione verso prodotti d'arredo che gli consentono di svolgere il proprio lavoro a casa, determinando così una nuova domanda di mobili da ufficio adattabili all'ambiente domestico. Per ciò che concerne i materiali, la caratteristica maggiormente ricercata è la resistenza, il consumatore finale tende infatti a preferire ad esempio il pellame di colori neutri come i colori della

terra, il nero, il bianco, l'arancione e il rosso. Semplicità e chiarezza delle linee costituiscono gli aspetti maggiormente ricercati per quanto riguarda lo stile d'arredo.

Con particolare riferimento agli attuali trend di mercato, si percepisce un generale desiderio di adottare mobili realizzati in legno naturale, mentre i prodotti d'arredo realizzati in metallo vengono maggiormente apprezzati dalla popolazione più giovane. Inoltre si osserva una maggiore tendenza a sostituire il legno con materiali quali la plastica ed il vetro per tavoli e librerie. Un ulteriore aspetto che caratterizza il mercato cinese attuale è rappresentato dalla crescente domanda di prodotti realizzati nel rispetto dell'ambiente, che ha favorito la diffusione di articoli realizzati in legno di bamboo e palma (Italian Trade Commission, 2011) Questa tendenza testimonia la maggiore sensibilità alla tematica ambientale e la presenza di una sempre più rigida disciplina internazionale, vincolante anche per il mercato cinese (Vianelli *et al.*, 2012).

La dicotomia tra classico e moderno è ancora oggi presente nel mercato cinese. I mobili esteri dallo stile classico hanno un particolare fascino per il consumatore, in quanto simboli riconoscibili del concetto di lusso. Tale tendenza trova tuttavia un punto di discontinuità in un maggiore atteggiamento favorevole verso l'arredo dallo stile moderno da parte della popolazione più giovane, in accordo con il desiderio di esprimere uno stile di vita contemporaneo, urbano ed al contempo elegante (Italian trade commission, 2011).

Il consumatore cinese ha subito un profondo mutamento durante il passaggio dal pre al post boom economico che ha trainato il Paese nel capitalismo. Le aziende del mobile-arredo si trovano oggi a confrontarsi con un pubblico variegato e non omogeneo che si distingue per una maggiore consapevolezza negli acquisti, una ricerca di qualità e di standard più elevati e un'esigenza di prodotti, servizi ed esperienze pensate e progettate per loro.

Il pubblico con cui le aziende si trovano ad interloquire non è costituito tuttavia solamente dal cliente finale, ma rappresenta un sistema articolato di attori che vede coinvolti fornitori, designer, architetti, consulenti e addetti alle vendite. Un ruolo molto importante è tipicamente associato alle agenzie di consulenza, in relazione al loro contributo in termini di acquisizione di conoscenza sul mercato e individuazione del partner con cui collaborare e creare *guanxi*, ovvero la giusta rete di relazioni. La conoscenza del mercato rappresenta un aspetto fondamentale che si riflette inevitabilmente anche su tutte le altre attività di marketing. La comprensione del comportamento e delle esigenze del proprio pubblico rappresenta un prerequisito essenziale, in particolar modo per le attività distributive. Il *retailer* rappresenta infatti un importante promotore del prodotto nei confronti del

consumatore finale, capace di raccontarlo ed educare il cliente all'acquisto, utilizzando risorse proprie per la vendita e mettendo in gioco un rapporto di fiducia precedentemente creato. Per questo motivo risulta essenziale attivare un percorso di formazione continua, così da garantire un processo di creazione del valore all'interno del punto vendita.

L'eterogeneità dei diversi segmenti di mercato ed il repentino e continuo mutare degli atteggiamenti e delle esigenze del consumatore cinese fanno sì che risulti particolarmente complesso individuare modelli di comportamento stabili capaci di guidare le decisioni delle aziende. Si stima inoltre che le sostanziali differenze che caratterizzano i diversi segmenti di mercato saranno sempre più accentuate dalla nuova conformazione della popolazione. L'analisi dei trend consente di effettuare delle previsioni sul consumatore urbano ed istruito che caratterizzerà la Cina nel 2020, considerato il principale target di riferimento per l'arredo *made in Italy*. Si stima innanzitutto che il maggior livello di ricchezza raggiunto porterà ad una ancora maggiore richiesta di qualità nei prodotti e servizi. I consumatori cinesi continueranno altresì ad assumere un atteggiamento pragmatico nei confronti degli acquisti, effettuando preventivamente un attento processo di valutazione. Una nuova ricerca di gratificazione rafforzerà ulteriormente la sensibilità del consumatore circa l'*appeal* di un prodotto o servizio. I nuovi consumatori cinesi saranno emozionalmente più disponibili nei confronti di prodotti che gli consentono di comunicare il proprio *status* ed il loro nuovo senso di identità. Le ricerche prevedono inoltre un atteggiamento sempre più *brand-loyal* ed una nuova concezione del tempo d'acquisto (Atsmon *et al.*, 2012). Il desiderio di avere più tempo da dedicare a se stessi porterà il consumatore a dedicare meno tempo alla visita dei negozi fisici e a ricercare forme alternative per lo shopping. A ciò si aggiunge una figura nuova per la donna cinese, più consapevole, sicura ed emancipata costituisce un target di riferimento sempre più interessante (De Rosa, 2012). Tali previsioni avranno diffusione e sviluppo differente tra i diversi segmenti di consumatori e all'interno delle diverse aree geografiche del paese, tuttavia, rappresentano degli importanti indicatori per le imprese che desiderano approcciare a tale mercato, nuovo e ancora poco noto sotto molti punti di vista.

3.1.3 La percezione del lusso nel mercato cinese

L'analisi del consumatore cinese mette in luce una diversa percezione del concetto di lusso rispetto ai Paesi europei, attribuibile essenzialmente alla particolare storia vissuta dal Paese.

La Cina sta vivendo oggi una fase che vede emergere una nuova classe di consumatori dotati di un'elevata capacità di spesa. Questo gruppo di consumatori comprende circa 37,9 milioni di persone e costituisce il segmento di mercato che maggiormente predilige i beni di lusso (Vianelli *et al.*, 2012). Si tratta di “piccoli imperatori” nati prevalentemente durante gli anni ottanta, decennio in cui la Cina ha vissuto l'avvio dell'importante fase di sviluppo di cui ancora oggi è protagonista. Secondo Lu (2008) questo nuovo gruppo di consumatori rappresenta il risultato della fusione della nuova classe sociale, definita *lower-upper class*, diffusasi in particolare nelle zone urbane economicamente più sviluppate come Pechino e Shanghai, con la *upper-middle class*, costituita da manager, professionisti ed imprenditori e la *upper-upper class*. L'affermarsi di questo nuovo segmento di mercato è stato altresì favorito dalla politica del figlio unico, il cui mantenimento copre la metà del reddito delle famiglie residenti nelle aree urbane.

Atsmon *et al.* (2011) individuano, accanto ad un'élite più tradizionale che comprende consumatori maschi, con ruoli manageriali e redditi piuttosto elevati, maggiormente abituati all'acquisto di beni alto di gamma e dunque più informati ed esigenti, un nuovo gruppo di consumatori che ricopre cariche professionali di prestigio e nutre importanti aspettative in termini di reddito futuro.

Il progressivo aumento del reddito disponibile ha favorito l'adozione da parte della classe media cinese di uno stile di vita nuovo rispetto al passato, contribuendo al passaggio da una società dedicata prevalentemente al risparmio, ad una maggiormente orientata al consumo. Tale fenomeno ha favorito l'adozione di un comportamento di consumo di tipo “esibizionista” orientato all'esteriorizzazione della propria posizione sociale. Dubois e Duquesne (1993) sostengono che la società cinese sia permeata da un'esigenza di riconoscimento sociale che porta le classi più agiate a soddisfare tale bisogno anche attraverso il consumo di beni di lusso. Nella cultura cinese il successo, la fama e la posizione sociale raggiunta rappresentano valori fondamentali: l'acquisto e l'utilizzo di beni di lusso rappresentano un mezzo per comunicare il proprio status e ottenere il rispetto sociale.

Un ulteriore aspetto che caratterizza la cultura cinese, segnando un forte punto di discontinuità rispetto a ciò che si osserva per le culture occidentali, è costituito dal suo carattere collettivista. Profondamente influenzata dal Confucianesimo, la cultura cinese attribuisce valore alla persona come membro di un gruppo, secondo una logica gerarchica orientata ad attribuire maggiore importanza al bene collettivo rispetto a quello individuale

(Benevolo e Bianchi, 2005). Il comportamento e lo stile di vita di un individuo deve essere conforme al suo ruolo sociale. Importante attenzione viene altresì rivolta al preservare relazioni serene ed equilibrate con amici, colleghi ed altri membri del proprio gruppo di riferimento. Nel consumatore si osserva una forte tensione tra il tradizionale bisogno di appartenere ad un gruppo e di conformarsi ai valori ed agli aspetti che più lo caratterizzano e il crescente desiderio di adottare uno stile di vita moderno, basato sul concetto di *self-expression*.

L'analisi del consumatore cinese descrive la famiglia come valore fondamentale nella cultura cinese, la sua serenità infatti viene considerata come elemento indispensabile per la stabilità della propria posizione sociale. Assumendo tale considerazione, Lin e Wang (2010) osservano che l'acquisto di beni di lusso non è destinato esclusivamente ad un consumo personale, ma spesso coinvolge anche i membri della famiglia. Il miglioramento della propria posizione sociale viene spesso condiviso con i propri familiari, così da favorire il riconoscimento di maggior prestigio e rispetto. Lo status sociale raggiunto non costituisce esclusivamente il risultato del proprio lavoro personale, ma si riflette anche nella posizione della famiglia.

In un contesto in cui il carattere collettivista della società cinese determina la propensione a riconoscersi maggiormente nei paradigmi definiti dal proprio clan piuttosto che in quelli personali e il bisogno di distinguersi va interpretato non tanto in termini individuali quanto piuttosto con riferimento agli altri membri del gruppo, un ruolo cruciale nelle scelte d'acquisto è svolto dal binomio prodotto locale e prodotto estero (Lin e Wang, 2010). L'acquisto di prodotti di marca estera, tipicamente preferiti rispetto al prodotto locale, assume, come già anticipato, un valore simbolico e comunicazionale piuttosto che meramente funzionale. La marca straniera rappresenta uno strumento per comunicare il proprio status sociale (Zurlo, 2012). Con riferimento a tale aspetto Atsmon *et al.* (2011), in ambito di uno studio effettuato per il *McKinsey Insights China*, hanno osservato che la percentuale degli individui che prediligono l'acquisto di beni di lusso per rispondere ad un desiderio di appagamento personale è passata dal 28% nel 2008 al 36% nel 2010. Lo studio mette in luce inoltre che più della metà di tale categoria di consumatori tende ad acquistare beni di lusso come premio per il lavoro svolto e per il successo ottenuto.

Il mercato del lusso in Cina rappresenta una realtà estremamente variegata, in cui spesso convivono e si incrociano diverse istanze legate da un lato agli aspetti più tradizionali della cultura cinese e dall'altro alla volontà di aprirsi alla scoperta del nuovo. In questo contesto

il processo di posizionamento di marca e di prodotto fa emergere l'esigenza di conciliare valori come la frugalità e l'umiltà con concetti quali l'ostentazione e il materialismo e offre un'importante sfida per gli attori del *made in Italy*. Tale considerazione mette in luce l'importanza per le aziende italiane di veicolare attraverso i diversi strumenti che costituiscono il marketing mix un elevato valore percepito dal consumatore finale, focalizzando l'attenzione non esclusivamente sulla qualità del proprio prodotto, prerequisito indispensabile, ma anche sul servizio offerto al cliente, soprattutto all'interno del punto vendita. La veicolazione dell'immagine di marca attraverso gli spazi di vendita diviene dunque un fattore essenziale nel processo di creazione del valore per il mercato cinese.

3.2 Le abitazioni in Cina

La conoscenza e la comprensione delle caratteristiche delle abitazioni e degli aspetti che contraddistinguono la cultura della casa in Cina rappresentano un prerequisito essenziale per rispondere alle esigenze ed alle aspettative del consumatore cinese.

Le abitazioni residenziali possono essere classificate in tre fondamentali categorie (Italian Trade Commission, 2011):

- *low-income*: si tratta di soluzioni economiche che nel 2011 ottengono il 4,4% in termini di superficie complessiva lorda - SLP – con una quota dell'1,5% sul totale delle vendite registrate per il settore residenziale;
- *standard residential*: nel 2011 tale tipologia di abitazioni comprende l'80,4% della superficie lorda complessiva ed il 75,1% delle vendite totali. Il prezzo medio riferito a tale tipologia di abitazione risulta dunque inferiore rispetto alle altre categorie di beni immobili;
- *ville e residenze di lusso*: nel 2011 coprono il 4,9% delle superficie lorda complessiva e detengono una quota sulle vendite totali pari al 10,1%. Tra il 2002 e il 2011 il valore della superficie complessiva lorda riferita a tale tipologia residenziale ha registrato un incremento del 17% in relazione in particolare allo sviluppo di grandi città come Beijing, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen. Il fiorire dell'economia che ha caratterizzato queste città ha attratto infatti una parte della popolazione che godeva di un'ampia possibilità di spesa. Questo tipo di abitazioni danno vita ad importanti opportunità per le aziende del mobile alto di gamma.

Le ville vengono costruite prevalentemente in luoghi caratterizzati da una vista panoramica nelle zone periferiche delle grandi città e sono dotate tipicamente di un giardino privato. Importanti opportunità vengono poi individuate in relazione al boom delle costruzioni di complessi residenziali di lusso (Ceresa, 2006). Si tratta di vere e proprie cittadelle fortificate nelle quali gli appartamenti sono generalmente su due piani e dotati di giardino e strutture ricreative e per lo sport. Nelle città di primo livello come Beijing e Shanghai il prezzo di vendita delle abitazioni di lusso può raggiungere i cinque mila euro per metro quadrato.

Così come si osserva nel contesto italiano, anche in Cina la prima casa viene acquistata tipicamente in occasione del matrimonio. Nella cultura cinese questo avvenimento assume un'importanza tale da far percepire l'acquisto della propria abitazione come un imperativo sociale, scoraggiando così, le case in affitto. Solitamente la casa viene mantenuta fino a che i figli non diventano completamente indipendenti.

L'acquisto della casa può assumere tre modalità essenziali (Mortati e Zurlo, 2008):

- *shell&core*: tale soluzione prevede l'acquisto di un'abitazione priva di qualunque finitura o definizione degli spazi interni. Richiede dunque una fase successiva relativa alla selezione degli oggetti con cui arredare gli spazi interni che può essere eseguita autonomamente oppure con la presenza di un *interior designer*;
- *living decor*: si tratta della tipologia di casa più vicina all'idea italiana, in cui sia l'esterno che l'interno sono definiti sotto il profilo dell'impiantistica e delle finiture ed il maggior lavoro di progettazione lasciato all'utente riguarda l'arredamento e la decorazione;
- *model house*: si tratta della tipologia tipica del *contract* e del *real estate* in cui all'utente vengono presentate alcune possibilità di scelta definite nello specifico. L'intensificarsi della competitività del settore ha come effetto un progressivo aumento della possibilità di scelta da parte dell'acquirente (Brenna *et al.*, 2007).

Tali categorie danno vita ad un *continuum* di soluzioni ai cui estremi vi è da un lato la possibilità di effettuare una scelta totalmente libera, attraverso la creazione di un proprio spazio abitativo sulla base delle scelte personali e dello status che si vuole comunicare e dall'altro una serie di soluzioni maggiormente vincolate più vicine a quel segmento di mercato che non ha la possibilità o non desidera comunicare la propria identità.

L'attitudine a combinare i diversi linguaggi dell'oriente e dell'occidente si riflette anche sullo stile che caratterizza le nuove abitazioni in Cina, non solo per ciò riguarda l'ambiente

interno, ma anche sotto il profilo delle diverse tipologie edilizie utilizzate. Con particolare riferimento agli ambienti interni delle case cinesi, si osserva un frequente utilizzo di contro pareti e controsoffittature, pareti-filtro scorrevoli, arredi divisorii, talvolta cambi di livello, che si traducono in una complessità irregolare degli spazi e delle superfici. Tale tendenza trova spiegazione innanzitutto in ragioni di tipo funzionale, in quanto in questo modo si riesce ad ottenere una percezione più ampia dell'ambiente interno, ma trova risposta anche negli elementi della tradizione *Feng shui*, antica arte che coniuga filosofia ed architettura nel realizzare e arredare gli ambienti domestici in modo tale da favorire le energie positive ed allontanare gli influssi sfavorevoli. Tale disciplina predilige abitazioni di forma quadrata o rettangolare e abitazioni spesso caratterizzate al loro interno da percorsi esclusivamente curvi. Secondo questa tradizione ogni direzione ha uno specifico nesso con una determinata fase della vita di un individuo, ed è per questo importante che, ad esempio, la parte nord della casa ovvero il lato corrispondente all'acqua (*Yin*) sia dedicata al sonno ed al riposo. L'influenza di tale disciplina nell'arredare gli ambienti abitativi si osserva anche nel frequente utilizzo di piante ed acquari preferiti di ampie dimensioni.

Il soggiorno è tipicamente condiviso con la sala da pranzo, così da creare un ambiente unico dedicato agli ospiti, generalmente denominato *guest-room*. Non di rado i cittadini più ricchi accolgono i propri ospiti nelle loro abitazioni, magari per concludere un affare. La *guest-room* rappresenta la zona dell'abitazione più importante e per la quale viene dedicata la spesa generalmente più elevata (Italian Trade Commission, 2011). L'ambiente domestico diviene così teatro della rappresentazione della posizione sociale del proprietario. Gli oggetti che arredano gli ambienti domestici diventano strumenti per comunicare dei messaggi precisi alle persone che li visitano (Vianelli *et al.*, 2012). I prodotti comunicano la propria origine, portano con sé storie e significati. Il consumatore cinese non è dunque affascinato esclusivamente dalla notorietà del marchio, ma ricerca la storia attraverso un'eccellente manifattura e la selezione di materiali di qualità (Zurlo, 2012).

La concezione di *guest-room* si distingue dalla tradizionale *living-room*, maggiormente dedicata ad un uso privato. Questa particolarità trova risposta nella tradizione cinese, che intendeva la casa più come luogo del dormire piuttosto che come spazio dove vivere. La presenza di locali aggiuntivi nelle abitazioni più ricche era dedicata alla ricezione degli ospiti, piuttosto che alle attività private della famiglia. La dedizione di questi ambienti alle persone esterne al nucleo familiare si esplicita ad esempio nella presenza di divani e sedute molto comode e spaziose.

Con particolare riferimento alla nuova edilizia del lusso, gli elementi maggiormente ricercati sono l'esclusività, l'abbondanza di verde, la bassa densità abitativa, i servizi e, nelle residenze più prestigiose, la presenza del parco a tema (Ceresa, 2006). L'analisi del consumatore cinese mette in luce una sempre maggiore ricerca di spazi verdi privati. Fraser (2000) nell'ambito di uno studio legato al contesto della città di Shanghai, distingue fra *macro-oasi*, riferite agli spazi verdi accessibili al pubblico, e *micro-oasi*, intese come spazi verdi privati, tipici delle residenze di lusso. Se da un lato si assiste ad un'attenzione crescente da parte del governo cinese alle zone verdi pubbliche, dall'altro si osserva un costante aumento per ciò che concerne la domanda di micro-oasi.

Negli ultimi anni si osserva una crescente importanza attribuita dal consumatore cinese alla zona notte ed in particolare alla camera da letto. In relazione alla riduzione del nucleo familiare (1-3 componenti) le persone, soprattutto giovani e di mezz'età, tendono ad avvertire un desiderio crescente circa la loro privacy e a concepire la camera da letto come un luogo privato. A tale considerazione si aggiunge inoltre una crescente attenzione alla qualità del sonno e del riposo (Italian Trade Commission, 2011).

L'arredo di questi spazi abitativi vede un frequente ricorso a materiali ed oggetti di elevata qualità, capaci di comunicare uno stile elegante e raffinato. L'attenzione per i decori delle diverse stanze è orientata in particolar modo alla scoperta del *nuovo*, che assume non tanto l'accezione di *moderno*, ma diviene espressione della volontà del consumatore di combinare stili e simboli diversi. I tappeti ad esempio sono presenti in situazioni di arredo di derivazione europea (Clac, 2007).

Un'ulteriore peculiarità che caratterizza le abitazioni in Cina è rappresentata dalla cucina, tipicamente di dimensioni minori rispetto agli ambienti europei. In particolare, la zona cottura è caratterizzata da dimensioni particolarmente ridotte, in relazione alla particolare tecnica di preparazione del cibo che caratterizza la cultura cinese. In alcuni casi possono esservi due cucine, che rispondono ad esigenze funzionali molto diverse. La prima, piccola ed essenziale, è dedicata alla cottura ed alla preparazione del cibo. Il piano cottura è solitamente composto da due elementi, diversamente da quanto si osserva per le cucine europee ed è tipicamente realizzato con un materiale speciale di tipo acrilico, non utilizzato nell'industria europea. Il secondo ambiente viene dedicato prevalentemente alla colazione e ai pasti veloci ed è lo spazio che generalmente viene mostrato agli ospiti (Clac, 2007; IDEO, 2012).

La ricerca di stili d'arredo occidentali combinati alla tradizione cinese si esplicita inoltre

nella tendenza ad utilizzare mobili e complementi d'arredo di gusto europeo per gli ambienti interni, inserendo alcuni dettagli tipici della tradizione cinese. I divani ad esempio, richiamano il gusto e lo stile italiano e vengono poi decorati con cuscini e stoffe più vicine alla tradizione cinese.

3.3 Potenzialità e vincoli del settore del mobile-arredo in Cina

3.3.1 La percezione del made in Italy per il consumatore cinese

Il processo di occidentalizzazione che caratterizza gli stili di vita del consumatore cinese e la sua sempre maggiore capacità di spesa, associati all'importanza del prodotto d'arredo come strumento per comunicare il proprio *status symbol* rendono la Cina un mercato ad alto potenziale per gli attori del *made in Italy* (Vianelli *et al.*, 2012).

Secondo i dati riportati dalla *China National Furniture association – CNFA* – l'Italia si colloca tra i più importanti fornitori di prodotti d'arredo per il mercato cinese. Il valore delle importazioni *made in Italy* è passato dai 555 miliardi di euro nel 2008 agli oltre 600 miliardi nel 2011, segnando un incremento del 2% rispetto all'anno precedente.

Le categorie dell'export italiano maggiormente richieste nel 2011 sono i mobili, che registrano un incremento del 77,45% rispetto all'anno precedente, le sedute (+75,32%) e l'illuminazione, che tuttavia registra un decremento di cinque punti percentuali rispetto al 2010. Tali settori di mercato hanno realizzato nel 2011 il 94,8% delle esportazioni totali verso la Cina (Zurlo, 2012).

La difficile situazione economica internazionale ha tuttavia comportato una perdita in termini di competitività per quanto riguarda il prodotto italiano, tradottasi in una riduzione della sua quota di mercato, oggi pari all'1,3%, sul totale delle importazioni cinesi. In *figura 3.2* sono illustrati i principali flussi commerciali dell'interscambio Italia-Cina.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Esportazioni	427.318	560.089	555.081	533.940	588.108	600.133
Importazioni	2.355.669	2.842.291	3.005.743	2.402.641	3.411.124	3.390.024
Saldo	-1.928.351	-2.282.203	-2.450.662	-1.868.701	-2.823.016	-2.789.891
Esportazioni in %	11,9	31,1	-0,9	-3,8	10,1	2,0
Importazioni in %	25,2	20,7	5,8	-20,1	42,0	-0,6

Figura 3.2: L'interscambio Italia-Cina per il settore dell'arredo-casa (dati in migliaia di euro).

(Adattamento da Vianelli *et al.* 2012).

Per il settore dell'arredo le più importanti opportunità sono attualmente riferibili alla fascia medio-alta del mercato, caratterizzata da una clientela con un'elevata capacità d'acquisto, che ricerca prodotti di prestigio e di design per il proprio ambiente domestico. Tale gruppo di consumatori rappresenta un segmento di mercato significativo ed in costante crescita. Il valore maggiormente ricercato è rappresentato dall'autenticità delle produzioni, associata prevalentemente a marchi europei, tipicamente percepiti come più affidabili e di qualità maggiore rispetto alle produzioni locali. Si tratta spesso di consumatori dinamici che sono riusciti ad entrare in contatto, a conoscere ed apprezzare lo stili di vita italiano, grazie in particolare ai viaggi o a periodi di permanenza all'estero. Al prodotto d'arredo *made in Italy* viene associato un elevato valore simbolico, in quanto emblema ed espressione della propria condizione sociale (Bianchini e Parente, 2008).

L'aspetto essenziale nel processo d'acquisto del consumatore è rappresentato dal *country of brand*, ovvero dalla capacità della marca di evocare il paese d'origine e di comunicare i valori dell'*Italian style*, inteso come atteggiamento generale verso la vita. La preferenza nei confronti di prodotti italiani si associa anche a motivazioni legate a scelte di consumo più responsabili sotto il profilo sociale, in quanto realizzati nel rispetto dell'ambiente che ci circonda, della salute e della sicurezza sul lavoro. L'eccellenza riconosciuta al prodotto d'arredo *made in Italy* si lega a tre dimensioni fondamentali (Vianelli *et al.*, 2012):

- la cura per i dettagli e per la selezione dei materiali, aspetti che si traducono nei valori di qualità, stile e design;
- l'attenzione per i processi produttivi, sinonimo di artigianalità, realizzazioni su misura e attenzione all'ambiente;
- il vissuto del *made in Italy*, simbolo della cultura e del legame con il territorio.

Importanti opportunità possono essere individuate anche nella fascia media del mercato, in cui vi è un consumatore che manifesta un crescente desiderio di ampliare la propria "cultura dell'abitare" avvicinandosi al gusto occidentale e orientandosi verso un prodotto di tipo funzionale con un buon rapporto qualità-prezzo.

La concezione dell'ambiente domestico come media per comunicare il proprio status sociale fa sì che in Cina si assista, più che in qualsiasi altro Paese, ad un frequente rinnovo degli ambienti domestici, realizzato mediamente ogni cinque anni. Scegliere un prodotto d'arredo *made in Italy* significa per molti consumatori entrare in possesso di un bene di lusso, caratterizzato da un design creativo, di qualità elevata e spesso risultato di una lavorazione artigianale (ICE Shanghai, 2009).

Importanti possibilità di sviluppo sono presenti anche nel mercato *business to business* legate nello specifico alle società immobiliari e ai clienti industriali. In particolare, la prima categoria di attori ricerca soluzioni innovative e di elevata qualità associate a tempi di consegna piuttosto limitati. L'obiettivo è essenzialmente quello di accrescere la propria capacità competitiva all'interno del mercato immobiliare domestico, investendo nell'immagine dell'*Italian style*, inteso come moltiplicatore di valore per la propria offerta (Vianelli et al., 2012).

Dal punto di vista strategico le aziende italiane possono decidere di rivolgersi alla fascia medio-alta di mercato, attratta dallo stile e dall'originalità delle produzioni *made in Italy*, valorizzando il proprio brand e la propria cultura dell'abitare. Dal punto di vista distributivo tale strategia si traduce nella presenza dei prodotti del brand all'interno di *showroom* e di punti vendita di alto livello, capaci di raggiungere non solo il consumatore finale, ma anche il mercato del *contract* (Clac, 2007). Quest'ultimo settore rappresenta infatti un comparto in crescita, che consente di qualificare una specifica professionalità aziendale, basata sull'orientamento al cliente finale da parte del committente, indipendentemente dal fatto che si tratti di un hotel, di una serie di uffici o di spazi per grandi collettività. In questi casi non si tratta semplicemente della fornitura di prodotti d'arredo, ma di un servizio completo, in cui le aziende di produzione sono completamente coinvolte in tutte le fasi del progetto e della sua realizzazione. Particolarmente significativo risulta il caso *Snadeiro*, che rappresenta oggi nel mondo il partner di riferimento per tutti gli operatori del *contract*, sia per ciò che concerne i rapporti con la grande distribuzione, sia nella realizzazione di particolari lavorazioni destinate al mercato *business to business*. L'azienda si distingue prevalentemente nella fascia di mercato più esclusiva, legata allo sviluppo residenziale di lusso, dove i marchi di importazione vengono attentamente selezionati per conferire alle residenze prestigiose lo stile e l'identità dell'abitare internazionale.

Le aziende che stabiliscono invece di orientare la propria offerta ad un più ampio segmento di massa, sono spesso indotte a produrre *in loco*, al fine di adottare una strategia di penetrazione di lungo termine nel mercato cinese, caratterizzata dalla produzione e dalla distribuzione sul territorio di beni a forte caratterizzazione italiana in termini di design e qualità, puntando alla minimizzazione dei costi. Tale strategia è stata adottata da *Snadeiro*, affiancando al brand di lusso di importazione una produzione locale.

3.3.2 Principali criticità per le aziende straniere

Nel corso del presente lavoro sono state illustrate le crescenti opportunità di sviluppo per l'arredamento *made in Italy* nel mercato cinese. A fronte di tali potenzialità vi sono altresì alcuni elementi che sembrano ostacolare non solo la diffusione dei prodotti d'arredo italiani, ma anche l'entrata nel mercato da parte delle altre aziende straniere.

Le principali problematiche che si riscontrano per le aziende straniere possono essere riassunte in prima analisi in due grandi dimensioni. Si tratta innanzitutto di criticità di carattere socio-culturale, riferite nello specifico alle difficoltà in termini di linguaggio e dunque di comunicazione verbale e non verbale tra il mercato locale e le aziende estere. Il secondo gruppo di criticità fa riferimento al complesso sistema burocratico che caratterizza il mercato cinese (Bianchini e Parente, 2008).

Un ulteriore fattore di criticità può essere individuato nella scarsa conoscenza e maturità nei confronti del prodotto, messa in luce dalla quasi totale assenza di un vero e proprio gusto cinese per l'arredo. La continua ricerca del binomio tra tradizione e stile occidentale ostacola la volontà delle imprese italiane e non solo di capire con precisione i *desiderata* del mercato cinese e definire le variabili del proprio marketing mix (Cosmit-Federlegno, 2009). A ciò si aggiunge la repentina e continua evoluzione del mercato, fattore che richiede inevitabilmente una revisione costante della strategia adottata da parte delle aziende, vanificando la possibilità di elaborare, così come avviene per altri mercati, piani industriali di durata triennale (Vianelli *et al.*, 2012).

Ulteriori elementi di criticità per le aziende estere possono essere individuati negli elevati costi di trasporto e nei tempi di consegna generalmente molto lunghi. Un barriera significativa è costituita inoltre dai tempi lunghi di ritorno sugli investimenti: si osserva infatti che il periodo di tempo necessario ad ottenere un ritorno economico va dai tre ai sette anni e che le aziende prevedono di recuperare gli investimenti effettuati non prima di cinque anni (Fontanelli, 2006).

Con particolare riferimento alle aziende del *made in Italy*, un ulteriore ostacolo alla penetrazione di mercato è rappresentato dal fenomeno della contraffazione. Nelle città di Pechino e Shanghai in particolare sono stati aperti numerosi punti vendita di mobili e complementi d'arredo che, pur avendo caratteristiche di design italiano, propongono prodotti completamente *made in China*. Questo tipo di prodotti viene acquistato in prevalenza da un consumatore con un livello socio-economico basso, che desidera esibire

uno stile, non curandosi della qualità del prodotto in sé. Si tratta dunque di un cliente diverso da quello che tipicamente ricerca prodotti *made in Italy*, per il quale autenticità e qualità dei materiali e della lavorazioni costituiscono i più importanti fattori di scelta. “Nella fasce medie e alte di mercato, dove predominano soprattutto il design, lo stile e il saper fare *made in Italy*, le aziende italiane hanno ottime possibilità di mantenere la leadership” (Vianelli et al., 2012, p. 100). Di contro, elevate criticità possono essere individuate nel segmento medio-basso di mercato in relazione all’aggressiva concorrenza basata sul prezzo e legata alla presenza di importanti competitors cinesi (Fontanelli, 2006). L’elevata concorrenza locale ed estera mette in luce l’importanza per le imprese italiane di investire sulla propria immagine di marca e valorizzare le decisioni relative al marketing mix in modo tale da favorire la comunicazione di esperienze ricche di contenuti informativi ed emozionali. Per ciò che riguarda nello specifico l’aspetto distributivo, una soluzione particolarmente efficace è rappresentata dagli showroom, capaci di presentare l’offerta comunicando una tipica atmosfera italiana (Vianelli et al., 2012). Per le aziende risulta fondamentale poter far leva su un *concept* forte, che consenta di esprimere l’origine, la propria storia ma anche l’anima e l’idea che contraddistingue la marca (Zurlo, 2012). Con riferimento alle decisioni di prodotto, il design *made in Italy* rappresenta di per sé una caratteristica di differenziazione per il mercato cinese ed è per questo che le aziende italiane ricorrono in modo piuttosto limitato all’adattamento di prodotto (Vescovi, 2011). Nel settore dell’arredamento il concetto di *Italian style* tuttavia non si limita alla valorizzazione del carattere qualitativo delle produzioni, ma concerne altresì la “capacità di lavorare sull’ibridazione” (Vianelli et al., 2012, p. 101), intesa come abilità di combinare ed integrare stili assolutamente differenti esponendo ad esempio mobili di design accanto a delle sedute di gusto più tradizionale. Le aziende italiane hanno dunque la possibilità di definire la propria offerta basandosi su una qualità di tipo trasversale orientata a valorizzare un’innovazione di stile capace di creare un legame tra elementi della cultura locale e stile tipicamente italiano.

3.4 Il sistema di distribuzione in Cina

3.4.1 La distribuzione in Cina: un quadro generale

Vendere nel mercato cinese, come in ogni contesto di business, rappresenta una delle fasi

più delicate e importanti dell'intero processo produttivo (Zurlo, 2012). La complessità del sistema distributivo che caratterizza il mercato cinese è tipica dei Paesi emergenti che vedono, nelle zone urbane maggiormente sviluppate, la coesistenza di forme distributive moderne da un lato e un dettaglio più tradizionale ancora molto arretrato dall'altro. Le aree urbane sono caratterizzate dalla presenza di soluzioni distributive di tipo preindustriale e canali che mantengono i paradigmi dell'economia pianificata, ancora molto diffuse nelle aree rurali ed extra-urbane, accanto a strutture distributive all'avanguardia tipiche dei grandi operatori internazionali (Ling e Jaffe, 2007).

La complessità distributiva varia a seconda dei diversi settori considerati ed è caratterizzata da una continua e progressiva evoluzione in relazione ai forti cambiamenti osservati in termini di stili di vita e di comportamento di consumo della società cinese (McEwen *et al.*, 2006). La diffusione del fenomeno del consumismo e la trasformazione delle esigenze e degli atteggiamenti del consumatore hanno determinato un fondamentale cambiamento di natura strutturale per ciò che concerne il sistema distributivo in Cina. L'entità di tale cambiamento ha portato molti autori a parlare di una vera e propria *retail revolution*. Tale fenomeno prende forma attraverso un intenso processo che vede come risultato essenziale la nascita e la diffusione di nuove soluzioni distributive. Accanto a tale aspetto cresce inoltre l'importanza della componente di servizio, con particolare riferimento ai beni complessi (Wang, 2011).

La rivoluzione che ha caratterizzato l'ambiente distributivo in Cina rappresenta il risultato del combinarsi di un insieme di fattori, caratterizzati da diversa natura e portata. Per comprenderne i principali aspetti, in *figura 3.3* vengono illustrate le componenti principali alla creazione del valore nel retail.

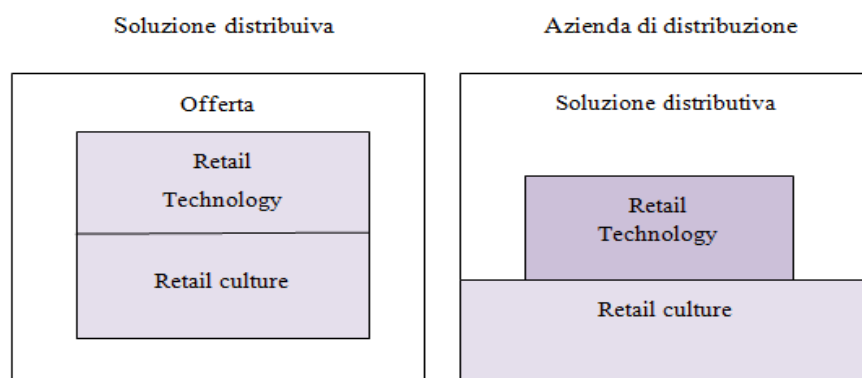


Figura 3.3: Le principali componenti per il format distributivo e per il know-how del distributore. Adattamento da Goldman, 2001 e Au-Yeung, 2003.

Il format distributivo si compone innanzitutto per l'offerta esposta, che costituisce la parte esterna e più visibile al cliente. A ciò si aggiungono la *retail culture* e la *retail technology* intese come il fondamentale *know how* che sta alla base della creazione del valore per questo settore. Tali aspetti hanno acquisito sempre maggiore importanza nel panorama della distribuzione in Cina, fino a divenire elementi essenziali per le strategie retail. Per ciò che concerne l'azienda di distribuzione, la creazione del valore può essere intesa come il risultato del reciproco agire di tre elementi essenziali quali in primo luogo la scelta del formato distributivo, inteso come dimostrazione visibile e concreta dell'azienda, la *retail technology*, intesa in tale ambito come la parte interna all'azienda e la *retail culture*, parte più nascosta e profonda dell'agire aziendale.

La rivoluzione del retail in Cina si associa a fattori di tipo politico e regolamentare. Il settore della distribuzione è stato coinvolto infatti in importanti piani di sviluppo in relazione al riconoscimento del suo fondamentale ruolo economico. Le soluzioni distributive maggiormente adottate rappresentano infatti un importante segnale circa il grado di sviluppo di uno specifico paese. Come per altri settori, anche il retail in Cina ha visto diffondersi riforme orientate ad un'economia di mercato più libera e flessibile, con un conseguente minor controllo sui prezzi ed un aumento dell'offerta di mercato. A partire dagli anni duemila inoltre sono state introdotte importanti regolamentazioni per i diversi formati distributivi. Nello specifico, il governo cinese ha classificato le soluzioni distributive in otto categorie fondamentali (Samiee *et al.*, 2004). Le principali caratteristiche sono illustrate in *figura 3.4*.

Soluzione distributiva	Location	Punti chiave
Department store	Distretti di business, centri di interscambio come stazioni ferroviarie o aeroportuali	Servizio da parte del personale di vendita e self-service
Supermarket	Zone residenziali, distretti commerciali, centri di interscambio come stazioni ferroviarie o aeroportuali	Self-service
General merchandise store	Zone residenziali, periferie, centri di interscambio come stazioni ferroviarie o aeroportuali	Self-service
Convenience store	Zone residenziali, lungo strade principali, nei pressi di stazioni ferroviarie, dipartimenti governativi, pubbliche istituzioni, strutture ricreative	Self-service ma anche servizio in alcuni casi
Professional store	Distretti di business, vie dello shopping, oppure all'interno di department store o shopping center	Prezzo fisso e <i>open shelf</i>
Specility store	Distretti di business, vie dello shopping, oppure all'interno di department store o shopping center	Prezzo fisso e <i>open shelf</i>
Shopping center	Centri città, centri di interscambio come stazioni ferroviarie o aeroportuali	Piani gestiti unitariamente dalla figura del project manager uniti operazioni indipendenti poste in essere dai diversi punti vendita
Warehouse-style supermarket	Zone periferiche, centri di interscambio come stazioni ferroviarie o aeroportuali	I display dei prodotti dei diversi punti vendita seguono lo stile stabilito a livello corporate

Figura 3.4: Caratteristiche dei format distributivi disciplinati dal governo cinese.

Traduzione da Samiee et al., 2004.

L'attività governativa che ha caratterizzato il panorama economico cinese ha contribuito a garantire una crescita del PIL nazionale a tassi medi del 9% annuo. Lo sviluppo economico ha favorito il consumo e la crescita del settore distributivo non solo per ciò che riguarda l'aspetto quantitativo, ma anche con riferimento alle variabili qualitative, favorendo lo sviluppo della domanda di beni costosi forniti in punti vendita nuovi, dedicati allo shopping "moderno". Le riforme economiche hanno dunque favorito un maggior livello di differenziazione delle strutture distributive, che, combinato all'entrata nel mercato di competitors stranieri nelle differenti fasce di mercato, ha determinato un intensificarsi della competizione. Tale aspetto ha messo in luce l'importanza della *retail innovation* come fattore chiave per la determinazione del vantaggio competitivo in tale contesto di business (Wang e Chan, 2007).

La *retail revolution* trova un importante fattore di spiegazione anche con riferimento al contesto sociale e culturale. Negli ultimi dieci anni infatti la Cina sembra aver abbandonato la concezione di "*hard working and plain living*" per dare spazio ad un nuovo intendere il concetto di life style, basato su un'ideale di "*hard working and comfort living*" (Wang,

2011, p. 179). Tale aspetto si traduce in una diversa concezione del processo d'acquisto, non più orientato esclusivamente alla soddisfazione dei bisogni quotidiani e improntato solamente sugli aspetti di natura funzionale. Lo shopping diviene un importante passatempo sociale nella vita del consumatore cinese, un momento di condivisione per il quale si osservano tempo medi crescenti.

La rapida espansione di mercato ed il forte desiderio di modernità economica hanno rappresentato un importante fattore di spinta anche per ciò che concerne lo sviluppo tecnologico. A partire dagli anni novanta, la tecnologia del settore retail, come ad esempio un sistema di cassa computerizzato o di informatizzazione all'interno degli spazi di vendita e l'adozione della musica rappresentano importanti elementi di innovazione. Tipicamente si osserva uno sviluppo congiunto che vede da un lato il diffondersi di nuove soluzioni distributive e dall'altro l'adozione di nuove tecnologie.

La nascita e lo sviluppo di nuove soluzioni distributive rappresentano alcuni dei più importanti e visibili fattori di cambiamento che hanno caratterizzato in particolare le zone urbane della Cina negli ultimi decenni. Il mutamento delle aspirazioni del consumatore e la diffusione di una nuova concezione dello shopping hanno portato i retailers a porre attenzione non solo agli aspetti tangibili, ma anche agli elementi intangibili della loro offerta (Wang, 2011). La comprensione degli aspetti economici, governativi, sociali e tecnologici che caratterizzano il contesto in cui si desidera operare rappresenta il punto di partenza essenziale per elaborare strategie distributive in linea con le aspettative e le peculiarità di mercato.

3.4.2 Le caratteristiche del Paese rilevanti per la distribuzione

Nonostante il rapido sviluppo che ha visto protagonista lo scenario economico negli ultimi anni, la realtà cinese è caratterizzata ancora oggi da una forte disparità fra le grandi aree del Paese, non solo nel confronto tra grandi città ed aree rurali ma anche all'interno delle stesse zone urbane (Cui e Liu, 2000). Si osserva innanzitutto una forte disparità tra le aree costiere, economicamente più sviluppate e urbanizzate e quelle interne, più arretrate e a forte connotazione rurale. Con riferimento a quest'ultimo rango, il *McKinsey Global Institute* (2006) prevede per i prossimi anni potenzialità di sviluppo, a fronte della crescita economica che ha coinvolto il Paese.

La disomogeneità che caratterizza le zone urbane viene sintetizzata attraverso una

classificazione in livelli – *city-tier* – individuati in base alla densità abitativa ed alla rilevanza politica ed economica. Le principali aree della Cina vengono così definite (China Statistical Yearbook, 2010):

- *Tier 1 – Big Four (4 città)*. Il primo livello comprende le quattro più grandi aree urbane, con reddito e PIL più alto rispetto alle altre zone del Paese. Include le città di Beijing, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen;
- *Tier 2a - Climbers (11 città)*. Si tratta di zone caratterizzate da un'ampia popolazione e reddito e PIL elevati. Rientrano in questo livello città come Chongqing e Tianjin;
- *Tier 2b – Niche (10 città)*. Caratterizzato dalla presenza di consumatori benestanti, tale livello si distingue dal precedente per una dimensione del mercato più ridotta;
- *Tier 2c –Mainstream (16 città)*. Tale livello si distingue per un reddito medio relativamente basso a fronte di un'ampia densità di popolazione;
- *Tier 3a – Next frontier (136 città)*. Si tratta di aree di business in espansione, con oltre un milione di abitanti (Nielsen, 2011), nel cui ambito rientrano le città di Linyi e Nanchang;
- *Tier 3b – Pour cousins (484 città)*. Tale livello comprende piccole zone urbane con una popolazione inferiore al milione di abitanti.

Con particolare riferimento al settore del retail, le città di primo livello hanno rappresentato lo scenario iniziale per le attività di internazionalizzazione delle aziende straniere ed ancora oggi realizzano i maggiori volumi in termini di scambi commerciali, con un elevato divario rispetto alle altre città. Considerando l'aspetto dimensionale ed il potenziale di sviluppo possono essere individuate importanti potenzialità anche per le città di livello inferiore, caratterizzate da una popolazione in costante crescita e da tassi di aumento dell'import-export superiori rispetto a quanto si osserva per le città di primo livello.

Alla luce dell'evoluzione delle dinamiche di mercato e del comportamento del consumatore risulta essenziale individuare ulteriori criteri di analisi per comprendere appieno le esigenze e le peculiarità dei diversi contesti di business. Classificare il mercato solamente in base alla regione o al livello della città di provenienza non consente infatti di cogliere appieno le specifiche particolarità di mercato. Analizzando le dinamiche relative agli investimenti esteri, Cui e Liu (2000) individuano tre grandi aree di interesse per le aziende straniere in Cina:

- *growth markets*, che comprende la zona a Sud e ad Est della Cina;

- *emerging markets*, relativa alle zone settentrionali, centrali e a Sudovest del Paese;
- *untapped markets*, che identifica le zone a Nordest e Nordovest.

McKensey (2009) propone un nuovo approccio alla segmentazione definito *Cluster Map*, suddividendo il territorio cinese in 22 segmenti, costituiti da città sviluppate attorno ad una o al massimo due metropoli e differenti in termini di comportamento d'acquisto e di consumo.

Le classificazioni proposte mettono in luce la necessità per le aziende straniere di non considerare la realtà cinese come un unico grande mercato, in quanto si tratta di un contesto in cui convivono abitudini ed esigenze differenti che risulta opportuno considerare nella scelta del format distributivo con cui agire in relazione ad ogni singolo contesto.

3.4.3 La distribuzione di prodotti d'arredo in Cina

Con particolare riferimento ai prodotti d'arredo, Pechino e Shanghai rappresentano i più importanti centri commerciali per tutte le imprese del settore, sia estere che nazionali (ICE, 2009). Le imprese interne tendono per lo più a produrre per i più importanti marchi stranieri ma riescono altresì a conservare una propria presenza commerciale attraverso sedi sussidiarie, filiali e showroom nelle principali città della Cina. I grandi compratori, come professionisti e dettaglianti, tendono ad acquistare direttamente dalle aziende di produzione, ma non è raro il ricorso alle diverse figure che operano come intermediari commerciali. Per quanto riguarda la vendita al dettaglio, contesto che maggiormente risente delle peculiarità del sistema distributivo locale, le soluzioni commerciali maggiormente diffuse sono rappresentate dai negozi specializzati, localizzati in particolare nei centri commerciali per l'arredo alto di gamma (Vescovi, 2011). La crescente domanda di prodotti d'arredo associata alla sempre maggiore diffusione di *shopping mall*, ha favorito lo sviluppo di punti vendita specializzati che, nel solo 2011, hanno segnato un incremento dell'11% (Euomonitor International, 2011).

La Cina si caratterizza per un modello distributivo del mobile più evoluto rispetto a quello italiano, che vede un frequente ricorso ai punti vendita in franchising. La figura del *franchisee* descrive un operatore di mercato che si occupa dell'apertura in esclusiva di negozi monomarca in diverse aree del territorio. Tale soluzione rappresenta la tipologia di *retail* maggiormente diffusa per il settore del mobile. Tipicamente, le aziende di produzione aprono dei negozi monomarca di proprietà oppure concedono agli agenti la

possibilità di aprire negozi monomarca attraverso i quali veicolare la propria offerta (Zurlo, 2012, p. 124).

La vendita di prodotti di fascia medio-bassa viene invece più frequentemente realizzata attraverso grandi ipermercati specializzati nell'arredo-casa (Vescovi, 2011).

Le soluzioni distributive maggiormente diffuse nel settore dell'arredo-casa sono sintetizzate in *figura 3.5*, in cui è possibile osservare l'adozione delle diverse tipologie di punti vendita in relazione alle differenti categorie di prodotto considerate.

Forme distributive	Arredamento Quota %	Accessori casa Quota %
Negozi di arredamento	53,8	28,7
Negozi non specializzati	16,5	35,3
Iper/Supermercati	8,2	15,5
Altri negozi non alimentari	12,4	13,4
Negozi di bricolage	8,7	6,7
Vendita porta a porta e online	0,3	0,3
Totale	100,0	100,0

*Figura 3.5: Soluzioni distributive in Cina per categorie di prodotti dd'arredamento. Dati 2009.
(Vianelli et al., 2012).*

I prodotti stranieri vengono distribuiti prevalentemente attraverso negozi specializzati e showroom, in cui viene riservata particolare attenzione alla componente del servizio e all'assistenza durante il processo d'acquisto e di consumo del prodotto d'arredo. Tali spazi di vendita si trovano generalmente all'interno di grandi centri commerciali rivolti ai segmenti più elevati di mercato. Ancora una volta le città di Pechino e Shanghai rappresentano le location privilegiate per tali soluzioni distributive.

I distributori indipendenti tendono solitamente a proporre una o molte differenti tipologie di prodotti d'arredo. In Cina tale tipologia di *retailer* rappresenta la categoria di operatori maggiormente competitiva nel fornire il supporto alla vendita ed il servizio al cliente, soprattutto nei segmenti medio e alto del mercato (Italian Trade Commission, 2011).

Con particolare riferimento al tessuto distributivo cinese dei beni di lusso, categoria entro la quale viene più frequentemente collocato il prodotto italiano, si osserva oggi un'importante fase di cambiamento, legata al reciproco agire di una pluralità di fattori. Uno degli elementi di cambiamento caratteristici dell'intero mercato è l'emergere di nuove aree

geografiche in via di sviluppo. Se infatti un tempo i grandi punti vendita dedicati all'arredo di lusso si concentravano nelle principali città costiere, negli ultimi anni è andata espandendosi significativamente la presenza di tali punti vendita anche nelle zone centrali della Cina. Tale fenomeno coincide innanzitutto con l'ampliamento del target potenziale di mercato ed anche con una maggiore attenzione verso aspetti quali la qualità, la marca e l'autenticità del prodotto da parte del consumatore cinese.

Un ulteriore segnale di cambiamento può essere individuato nell'emergere del fenomeno dell'*e-commerce* accanto a canali distributivi più tradizionali come i *department stores* ed i negozi specializzati. Tale fenomeno rappresenta un importante indicatore di apertura del cliente cinese e di possibilità ed attenzione al confronto ed allo scambio (Zurlo, 2012).

Analogamente a quanto osservato per il contesto italiano, il sistema distributivo del settore dell'arredamento in Cina risulta molto frammentato, in relazione alla presenza di un elevato numero di piccoli operatori locali, soprattutto nelle città di più basso livello. In *figura 3.6* sono riportate le quote di mercato dei principali attori commerciali per il settore del mobile-arredo. I primi otto distributori coprono appena il 3% del mercato totale. *Ikea*, leader di mercato, detiene una quota di mercato appena pari all'1%.

Azienda	Brand	Quota di mercato 2010	Quota di mercato 2011
IKEA AB	IKEA	0,7	0,7
Shanghai Luolai Home Textile	Luolai	0,5	0,6
Shanghai Shuishing Home Textile	Mercury	0,5	0,5
Shenzhen Fuanna Bedding & Furnishing	Fuanna	0,4	0,4
Hunan Mendale Home Textile	Mendale	0,4	0,4
Markor International Furniture	Markor	0,2	0,2
Ningbo Beyond Home Textile	Beyond	0,1	0,1
Orient Home	Home Plaza	0,1	0,1
Dashang Group	Dashang	0,1	0,1
Altri	-	97,0	96,9
Totale	-	100,0	100,0

Figura 3.6: Quota di mercato e marche dei principali distributori di prodotti d'arredamento in Cina. (Euromonitor, 2011)

La complessità del mercato cinese del mobile-arredo è tale da rappresentare un fattore critico non solo per le aziende di piccole-medie dimensioni straniere ma anche per il colosso mondiale *IKEA*. Johansson e Thelander (2009) mettono in luce una tendenza

all'adattamento delle strategie e delle politiche di marketing per il mercato cinese maggiore di qualsiasi altro contesto di business. L'aspetto chiave del *modus operandi* di *IKEA* è da sempre rappresentato dall'adozione di un approccio *global* ai mercati internazionali. Il fulcro della strategia di marketing dell'azienda è rappresentato dal *merchandise* definito in modo omogeneo per il mercato globale. Analizzando l'attività rivolta ai diversi mercati e le caratteristiche dei punti vendita dislocati in tutto il mondo si osservano delle differenze davvero marginali.

Le peculiarità del mercato cinese tuttavia hanno portato l'azienda a sviluppare un'attività di adattamento delle proprie politiche più intensa rispetto a qualsiasi altro mercato. Il primo fattore di differenziazione del contesto cinese è rappresentato dal target di mercato, non più riferito all'intera popolazione, ma orientato al segmento di mercato dei giovani dai trenta ai quarant'anni. L'offerta di *IKEA* si rivolge prevalentemente ad un pubblico femminile, in quanto ritenuto il più importante centro decisionale del nucleo familiare. Il target di *IKEA* in Cina si distingue per un atteggiamento impulsivo, facilmente condizionabile, propenso all'utilizzo delle tecnologie social e soprattutto a preferire i prodotti d'arredo stranieri. Gli autori riscontrano altresì una maggiore tendenza all'adattamento di prodotto alla domanda nazionale. Un esempio è rappresentato dalla misure dei letti: le dimensioni di un letto *IKEA* in Cina sono di 190 cm, mentre nel resto del mondo tale articolo è realizzato con una misura di 200 cm. Un ulteriore esempio è rappresentato dall'aggiunta nei punti vendita *IKEA* della Cina di una sezione dedicata all'arredo dei balconi, in quanto tali strutture sono molto più diffuse in Cina rispetto a qualsiasi altro contesto. Particolari differenze si riscontrano anche per quanto riguarda la progettazione dei punti vendita, elemento chiave nella creazione del valore per l'azienda. In Cina i punti vendita *IKEA* si trovano nei pressi dei grandi centri città, mentre nel resto del mondo sono localizzati in punti molto più lontani. Un ulteriore elemento di differenziazione è costituito da una maggiore diffusione del servizio di consegna presso le abitazioni connesso all'assistenza nell'attività relativa all'assemblaggio dei mobili acquistati. Tale aspetto trova spiegazione nella mancanza della cultura di tipo *DIY – do it yourself* -. L'attività di promozione è ampiamente utilizzata all'interno dei punti vendita mentre i supporti alla vendita come i cataloghi, molto importanti come strumento di marketing negli altri contesti di mercato, non sono molti diffusi. Se dunque il colosso *IKEA* è sempre stato assunto come un fondamentale modello di standardizzazione tra i *retailers* del mobile e non solo, la sua esperienza in Cina mette in luce le peculiarità di tale contesto e l'esigenza per i competitor stranieri di comprendere a

fondo le esigenze e i bisogni specifici del consumatore.

In *figura 3.7* è illustrato l'andamento della distribuzione per il settore dell'arredamento inteso in termini di valore delle vendite, numero di punti vendita dedicati e spazio espositivo.

	2010	2011	Var. % (2010-2011)
Valore delle vendite (m.ni €)	58.719	73.470	25,1%
Punti vendita (N.)	114.489	125.938	10,0%
Spazio espositivo (.000mq)	44.310	49.405	11,5%

*Figura 3.7: i punti vendita del mobile in Cina
(Euromonitor, 2011).*

L'analisi di dati illustrati mette in luce un andamento positivo sia in termini di vendite realizzate sia per ciò che concerne il numero di punti vendita e lo spazio espositivo.

3.4.4 Soluzioni distributive per l'arredo alto di gamma in Cina

L'*Italian Trade Commission* (2013) individua tre principali formati distributivi per la vendita al dettaglio dei prodotti d'arredamento alto gamma:

- *store multi brand;*
- *store mono brand e showroom;*
- *shopping mall di lusso.*

Gli *store multi brand* vengono classificati come "*speciality and exclusive store*" (Wang, 2011, p. 185) e sono tipicamente dedicati alla vendita di una specifica categoria di prodotto. A partire dagli anni novanta tale soluzione distributiva ha rappresentato un importante polo di sviluppo nel settore del retail, collocandosi al secondo posto in termini di numero di addetti e fatturato. La diffusione degli *store multi brand* è legata prevalentemente all'intensificarsi del processo di internazionalizzazione delle aziende straniere, il ricorso a tale format distributivo da parte degli operatori locali risulta infatti più recente e meno intenso rispetto ai competitor stranieri. I punti vendita multi brand dell'arredamento sono prevalentemente situati nelle città della prima e della seconda fascia. Distribuiscono sia marchi stranieri sia i più grandi marchi locali. Importanti esempi sono rappresentati da *Easy Home* e *Macalline*.

Blue Morning Homestore conta nove punti vendita nelle città di prima e seconda fascia. L'esperienza dell'azienda testimonia la ricerca di brand italiani da parte dei propri clienti, le cui principali fonti di informazione sono costituite dai viaggi e dalla comunicazione all'interno del punto vendita. L'interesse dei clienti per l'*Italian life style* rappresenta il punto chiave per i marchi esposti nei diversi punti vendita. Dal punto di vista aziendale, il punto chiave per il vantaggio competitivo è costituito dal ruolo delle aziende italiane nel comunicare i valori del proprio brand, nell'educare il consumatore finale e nel formare il personale di vendita attraverso un ricco polo di informazioni e di materiale di supporto alla vendita e di sostegno alla pianificazione del *display* e del *merchandising* (Zurlo, 2012).

Gli *store mono brand* e gli *showroom* sono situati prevalentemente nelle città della prima fascia e offrono tipicamente marchi molto noti, presenti da anni sul mercato cinese. Rientrano in questa categoria *Natuzzi*, che nel mercato cinese si contraddistingue per un posizionamento più alto rispetto al contesto italiano, *Ligne Roset* e *Bo Concept*. Un ulteriore esempio significativo è rappresentato da *Euroidea*, azienda di distribuzione presente in Cina da oltre 15 anni, che conta più di 60 showroom diffusi nelle città di prima e seconda fascia. L'azienda conta tre punti vendita nella città di Beijing e cinque in Shanghai. Il punto focale della strategia dell'azienda consiste nelle attività di educazione del consumatore al *life style* italiano, tra cui vi sono delle sessioni di training per cucinare in modo sano e genuino, in linea con la tradizione culinaria europea. A tale principi si ispira il progetto *Living Kitchen*, orientato a diffondere un approccio sostenibile al tema della cucina e delle attività che in tale ambiente si svolgono. La relazione che i partner italiani e l'esperienza aziendale costituiscono l'aspetto chiave non solo per fornire al cliente prodotti funzionali ma anche per comunicare uno stile di vita vicino all'ideale italiano.

In senso stretto, gli *shopping mall* non possono essere considerati come un vero e proprio format distributivo, quanto piuttosto uno spazio in cui convivono diverse soluzioni di vendita. Si tratta di formule distributive recenti che hanno subito importanti interventi di sviluppo negli ultimi anni e che spesso rappresentano il risultato di processi di rinnovamento ed ampliamento di spazi di vendita esistenti. Con particolare riferimento alla città di Beijing ad esempio il primo *shopping mall* costituisce il risultato del processo di ridefinizione della zona commerciale della città. Le precedenti strutture commerciali sono state arricchite grazie a nuove soluzioni distributive e la predisposizione di servizi ricreativi e di intrattenimento (Wang, 2011). Si citano *Shanghai Jibai City Plaza*, *Beijing Cofco Plaza* e *Hangzhou Tower*.

3.4.5 *Le potenzialità della tecnologia online*

Con oltre 420 milioni di *users* nel 2010 la Cina si colloca al primo posto nel mondo nell'utilizzo di Internet. Considerata in termini relativi tuttavia la popolazione online rappresenta solamente il 26% del totale, valore ancora molto lontano dal 60% che contraddistingue i mercati più maturi. La realtà cinese rappresenta uno scenario caratterizzato da un potenziale di sviluppo considerevole, si stima infatti che il tasso di penetrazione, oggi pari al 50% nelle zone urbane e al 14% nelle aree rurali, possa raggiungere entro il 2015 un valore rispettivamente pari al 66% e al 30% (Atsmon e Magni 2010). Il numero degli utilizzatori delle tecnologie online nel 2012 ha raggiunto quota 500 milioni, con un incremento del 20% rispetto a due anni prima (Giusti *et al.*, 2013).

La diffusione dell'utilizzo delle tecnologie online svolge un ruolo fondamentale nel settore retail, con riferimento innanzitutto alla possibilità di garantire una relazione di tipo diretto tra i diversi attori di mercato, ad esempio tra il produttore, il cliente finale e l'intermediario commerciale, ma anche tra gli stessi consumatore. McRoberts (2010), nell'ambito di una ricerca sul comportamento online, rileva per il consumatore cinese una media di ore dedicata alla navigazione in Internet maggior rispetto ai mercati più maturi come Stati Uniti, Giappone e Germania. *“Internet sembra svolgere oggi un importante ruolo nel processo d'acquisto del consumatore cinese, soprattutto nella fase di raccolta di informazioni e di conoscenza del prodotto”* (Vianelli *et al.*, 2012, p. 235).

La tecnologia online rappresenta un importante fattore nel motivare la preferenza di determinate marche anche in relazione all'effetto della credibilità attribuita dai consumatori cinesi. Un ulteriore aspetto che mette in luce l'importanza di inserire le tecnologie online nelle strategie aziendali risiede nel valore generalmente attribuito dal consumatore cinese al fenomeno del passaparola. Tale aspetto fa emergere il ruolo critico delle attività volte a monitorare e sviluppare la *brand reputation* anche per ciò che concerne la realtà virtuale. Rivolgere l'attenzione ad attività come il web 2.0 e il marketing virale realizzando, in un'ottica di comunicazione integrata, pagine web capaci di fornire informazioni ai consumatori e di favorire altresì la conoscenza, il ricordo e la discussione sui prodotti divengono attività sempre più importanti anche per quanto riguarda il mercato del mobile-arredo in Cina.

L'utilizzo delle tecnologie online come canale di vendita appare come un fenomeno ancora poco diffuso nel mercato cinese rispetto al suo grande potenziale di sviluppo. Nonostante le

vendite online in Cina registrino tassi di crescita costanti, tale canale incide con un valore pari al solo 2% delle vendite complessive (Atsmon e Magni, 2010). Attraverso le tecnologie online gli utenti hanno spesso la possibilità di conoscere e apprezzare prodotti non ancora disponibili nei negozi al dettaglio tradizionale. Il trend positivo legato all'utilizzo di Internet si lega inoltre ad una maggiore efficienza logistica connessa ad una più elevata competitività in termini di prezzi. A tali aspetti si aggiunge la considerazione del fatto che, attraverso le tecnologie online, le aziende riescono a raggiungere più facilmente non solo le grandi città e le megalopoli di seconda fascia, ma anche quelle di fascia inferiore (Giusti *et al.*, 2013).

Per quanto riguarda le aziende italiane e più in generale straniere, si osserva una tendenza ad investire nell'e-commerce ancora limitata. Tale fenomeno trova spiegazione innanzitutto nell'ancora poco diffusa conoscenza del mercato online cinese, si tratta infatti di un mercato complesso da comprendere, in relazione alla difficoltà di ottenere dati attendibili sull'atteggiamento del pubblico. Ulteriori elementi critici possono essere individuati nei limiti insiti nell'attività logistica e nelle modalità di pagamento (Vianelli *et al.*, 2012).

Nonostante le difficoltà che ancora oggi sussistono, l'adozione di un canale di vendita online da parte delle aziende straniere ha subito un'accelerazione grazie al recente cambio di normativa. In Cina vige una forte limitazione degli investimenti stranieri nel settore delle telecomunicazioni allargato, inclusi i servizi a valore aggiunto. Fino a qualche tempo fa, tra i servizi che presentavano limitazioni per gli investitori stranieri, c'era anche l'e-commerce. La difficoltà, per le società straniere, era quella di riuscire ad ottenere il controllo diretto sulle vendite. Oggi, invece se l'azienda ha una società di trading che vende prodotti propri, può farlo anche online, attraverso un sito. Il *Ministero del Commercio* inoltre ha istituito un dipartimento interamente dedicato al commercio elettronico. Si tratta di un ente dedicato all'attività di e-commerce ed alla definizione delle relative *policy*. Tale iniziativa testimonia una maggiore attenzione in ambito amministrativo e governativo per ciò che viene venduto attraverso il canale online.

Il fenomeno dell'e-commerce racchiude in sé importanti opportunità ma anche una serie di rischi, con particolare riferimento alle piattaforme in cui non è presente un controllo diretto della vendita, elemento di criticità rispetto ai canali di vendita tradizionali. Il prodotto italiano è apprezzato per la qualità, il design e la marca ed è per questo essenziale che le aziende pongano particolare attenzione alle attività di posizionamento di mercato e di tutela anche per quanto riguarda la realtà virtuale (Giusti *et al.*, 2013).

Con particolare riferimento al settore dell'arredamento, Internet rappresenta un'importante fonte di informazione accanto alla più tradizionale stampa di settore (Italian Trade Commission, 2011). Le riviste di arredamento rappresentate infatti da sempre importanti media per orientare il gusto del consumatore cinese e promuovere i prodotti del *made in Italy*. Le più importanti sono rappresentate da un lato da testate internazionali quali *Architectural Digest*, *Elle Decor* – la numero uno in Cina – e *Abitare* e dall'altro riviste cinesi che propongono uno stile europeo, più moderno. L'informazione sui trend del settore dell'arredo casa passa anche attraverso riviste dedicate al più generale concetto di lusso, che includono dunque moda, arredo, barche e più in generale un ideale di life style (Zurlo, 2012).

Il ricorso alle tecnologie online può rappresentare un importante alleato nel processo di creazione del valore (Vianelli *et al.*, 2012). Un importante strumento di comunicazione che viene spesso integrato nelle politiche di comunicazione è rappresentato dai *social network*, che in Cina sono oggi molti diffusi. Tra i più importanti vi è *Weibo* - simile al nostro *Facebook* – utilizzato in maniera trasversale da produttori e distributori. In particolare per quanto riguarda il retail, tale piattaforma viene utilizzata per coinvolgere il pubblico, informarlo e promuovere i prodotti che si trovano nei diversi punti vendita.

Ancora limitato risulta essere l'impatto delle tecnologie online sul fenomeno della disintermediazione commerciale. Il prodotto d'arredo costituisce un bene complesso e il consumatore cinese preferisce provarlo e testarlo, vivendo appieno l'esperienza di marca. Nonostante tale aspetto vi sono alcuni tentativi che vedono il ricorso alle tecnologie online come strumento di differenziazione per affrontare l'elevata competitività che caratterizza la vendita al dettaglio dei prodotti d'arredamento. A titolo di esempio si cita il caso *Taobao* che ha sviluppato un progetto per fronteggiare la concorrenza degli operatori *brick-and-mortar* nel settore della vendita al dettaglio di prodotti d'arredo. L'azienda ha aperto alcuni showroom nella città di Pechino, in cui i clienti hanno la possibilità di vedere e provare i diversi articoli prima di procedere con l'ordine online.

3.5 Le scelte delle aziende dell'arredo *made in Italy* in Cina

3.5.1 Il monomarca e le relazioni con i partner locali

Il mercato dell'arredamento in Cina rappresenta un contesto assai ampio e differenziato che lascia spazio a modalità d'entrata da parte delle aziende di produzione straniere molto diverse tra loro. La scelta di investire in Cina rappresenta il risultato di un processo che prevede innanzitutto la valutazione dei vantaggi e delle opportunità offerti dal mercato e l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. Al fine di individuare la modalità d'investimento e la forma di presenza sul mercato da adottare, risulta opportuno considerare gli obiettivi che l'impresa desidera perseguire con riferimento al mercato cinese. Le motivazioni che supportano la decisione delle aziende di essere presenti nel mercato cinese si riferiscono in primo luogo alla possibilità di essere più vicini al cliente così da poter offrire un servizio di maggiore qualità ed un'assistenza tempestiva, migliorando così la propria competitività nel mercato. La presenza sul mercato cinese si lega anche all'opportunità di poter cogliere tempestivamente le possibilità di sviluppo emergenti per il proprio sistema di offerta. A ciò si aggiunge inoltre la possibilità di monitorare costantemente l'agire dei propri concorrenti diretti ed indiretti. Una quarta motivazione può essere individuata nella possibilità di ottenere consistenti vantaggi di costo, migliorando così l'efficienza operativa, delocalizzando la catena degli approvvigionamenti ed alcune fasi della produzione nel mercato cinese (ICE Shanghai, 2010). La decisione relativa all'investimento nel mercato cinese comporta successivamente la valutazione della modalità di ingresso nel mercato, che può assumere quattro forme fondamentali, le cui peculiarità sono illustrate in *figura 3.8*.

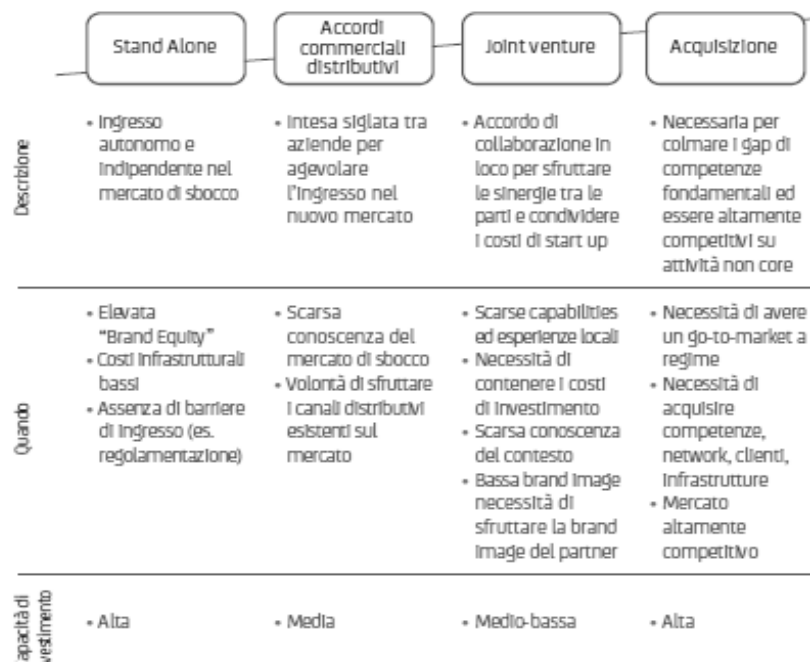


Figura 3.8: Modalità d'entrata nel mercato cinese.
(Zurlo, 2012).

La soluzione *stand alone* prevede una forma autonoma d'ingresso sul mercato e comporta tipicamente investimenti particolarmente elevati. Si tratta di una soluzione adatta in contesti di mercato in cui non sussistono particolari barriere all'entrata e quando l'impresa gode di un'elevata *brand equity*. Soluzione opposta è rappresentata dall'*acquisizione*, il cui vantaggio consiste nella possibilità per l'azienda di essere immediatamente operativa. Gli *accordi commerciali* e le *joint venture* richiedono generalmente degli investimenti più contenuti rispetto alle soluzioni precedenti.

Indipendentemente dalla modalità di presenza considerata, l'entrata nel mercato cinese dell'arredo-casa richiede alle aziende italiane importanti investimenti con particolare riferimento alle attività di comunicazione e di distribuzione. Come ampiamente discusso, la comunicazione dei valori di marca e delle caratteristiche dei prodotti che la rappresentano costituiscono un elemento essenziale nel soddisfare e favorire la domanda di prodotti d'arredo *made in Italy* (Zurlo, 2012). In *figura 3.9* sono illustrate le principali voci di investimento relative al processo di creazione del valore per le aziende straniere.

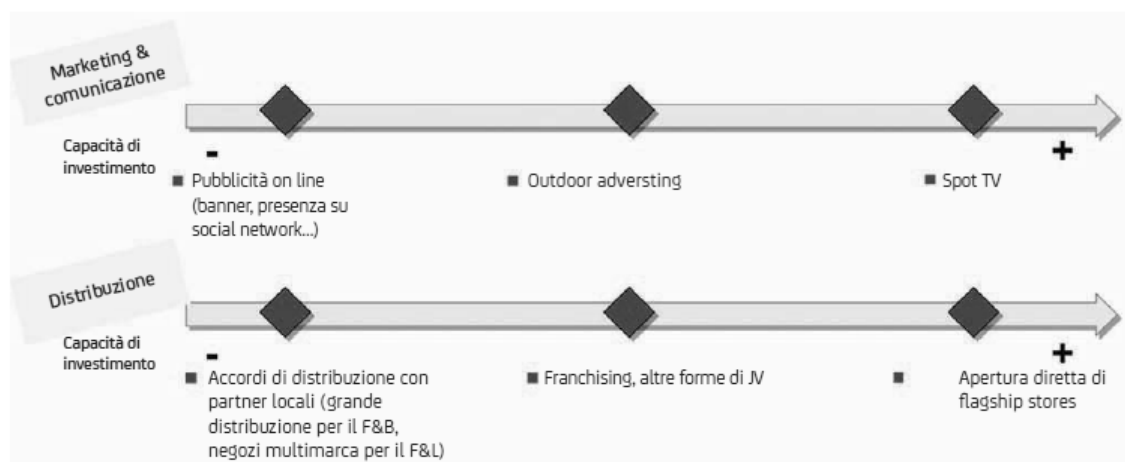


Figura 3.9: Le principali voci di investimento per le aziende straniere in Cina.

(Unicredit, 2010)

Un ulteriore elemento critico che emerge dall'analisi della letteratura e delle esperienze delle aziende può essere riferito all'individuazione ed alla conoscenza del partner commerciale. La valutazione della presenza di un'effettiva identità di interessi tra l'azienda italiana ed il partner locale, la costruzione di una relazione di fiducia ed il reciproco agire costituiscono gli aspetti più importanti ed allo stesso tempo cruciali relativi all'ingresso delle aziende italiane nel mercato cinese del mobile-arredo.

Le *guanxi* – ovvero le relazioni di scambio - consentono alle imprese di ridurre i rischi connessi all'agire in un mercato caratterizzato da dinamiche e regole poco definite e da informazioni ancora limitate (Orlandi e Prodi, 2006). In particolare, il consulente e l'interprete, figure che spesso tendono a coincidere, svolgono un ruolo fondamentale come punto di riferimento per poter affrontare le difficoltà di mercato ed una cultura diversa rispetto a quella occidentale. La volontà di mediare le due culture si esplicita nella necessità di creare relazioni durature e di fiducia tra i diversi attori di mercato. Il consulente e l'interprete infatti non si limitano esclusivamente a tradurre i significati espliciti dell'agire aziendale, ma interpreta il senso, creando analogie con l'universo di valori e la gestualità del "non detto" che, con particolare riferimento al mercato cinese, assume un'importanza molto rilevante (Zurlo, 2012). In una realtà dinamica e complessa come quella cinese attuale, il sistema relazionale è spesso più importante delle leggi e del processo di stipula di un accordo commerciale. Se da un lato tale considerazione rende il mercato cinese una realtà molto affascinante, dall'altro lo presenta come un contesto estremamente difficoltoso.

Le relazioni costituiscono una metafora complessa da comprendere ed un mezzo difficile da utilizzare per l'impresa straniera nel mercato cinese (Mortati, 2012). La creazione di relazioni durature e proficue rappresenta infatti un processo i cui risultati si manifestano nel lungo periodo e che richiede un confronto costante con elementi dal carattere intangibile e difficilmente definibile come la fiducia e la reciprocità. Analizzando l'esperienza di *Domus Concept*, azienda di imbottiti presente sul mercato cinese dal 2008, si evince che il primo passo essenziale nell'entrata nel mercato cinese è costituito dalla creazione di una partnership con un operatore cinese. L'azienda ha impiegato circa due anni per trovare una figura che avesse un'identità di visione e la volontà di costruire una nuova identità comune. Le relazioni costituiscono parte integrante della vita sociale degli individui e nascono e crescono in stretta connessione con un contesto sociale di riferimento, interpretandone regole tacite, tradizioni e storia. Granovetter (1985) mette in luce la capacità delle relazioni sociali di influenzare e orientare le attività economiche. Introducendo il concetto di *social embeddedness*, l'autore individua tre motivazioni essenziali per spiegare la crescente tendenza delle aziende ad utilizzare la struttura sociale come risorsa economica:

- le reti sociali influenzano la portata e la qualità delle informazioni;
- sono importanti risorse di ricompensa e sanzione;
- costituiscono lo scenario privilegiato entro cui emerge il senso di fiducia che sta alla base della attività imprenditoriali.

Un *modus operandi* di tipo relazionale consente alle aziende di creare interdipendenza e scambio reciproco dal punto di vista economico, sociale e culturale, di sviluppare reputazione e fiducia, facilitando così l'acquisizione di nuova conoscenza, elementi essenziali per la creazione di vantaggio competitivo nel mercato cinese.

Adottando la prospettiva dell'autore si desume che il confronto con il mercato cinese non può essere interpretato esclusivamente in termini economici ma costante attenzione deve essere riservata anche all'aspetto sociale. Sussiste infatti una significativa analogia tra l'importanza di creare una solida rete di relazioni con i partner locali, aspetto sintetizzato nel concetto di *guanxi*, e il modo di fare impresa italiano. I distretti industriali nello specifico si sono orientati verso modalità imprenditoriali di tipo relazionale, basate su legami sociali solidi. Il valore economico si basa essenzialmente sulla capacità di costruire una solida rete di legami e collaborazioni. *“Essere presenti in Cina significa entrare a far parte di livelli sovrapposti di mappe relazionali di imprese, istituzioni, cittadini, ognuno con un linguaggio proprio e ciascuno agente chiave di un territorio in gradi di innescare*

un processo di apprendimento collettivo di learning by interacting” (Mortati, 2012, p. 120).

Alla luce di tali considerazioni possono essere individuate due importanti prerogative per l’agire aziendale:

- la predisposizione all’apertura nei confronti del contesto locale. L’ascolto e lo scambio di informazioni rappresentano il primo prerequisito essenziale per agire nel mercato cinese;
- l’importanza di instaurare relazioni di fiducia nell’ambiente sociale, culturale e territoriale di riferimento. Lo scambio rappresenta l’attività che genera la relazione e si manifesta seguendo i principi dell’opportunità, della motivazione dei diversi attori e dell’abilità, intesa in termini di risorse e competenze complementari e sinergiche detenute dai diversi partner coinvolti.

Il concetto di *learning by interaction* rappresenta il filo conduttore delle strategie di marketing definite dal marchio italiano *Kartell* per espandere la propria rete retail nel mercato cinese. L’azienda ha definito un piano che prevede, entro il 2018, l’apertura di 50 negozi monomarca in collaborazione con la società cinese *Gold Bond Enterprises*. L’aspetto chiave è rappresentato dalla possibilità di collaborare con un partner affidabile e già presente nel settore della distribuzione del lusso con diversi brand, molti di questi italiani. È nata così, con un accordo di dieci anni, la *GBKart* dedicata allo sviluppo del progetto.

L’esperienza dell’azienda mette in luce la necessità di costruire solide collaborazioni con distributori affidabili e capaci di interpretare l’essenza e l’identità del brand, al fine di poter sviluppare la presenza di marchi *made in Italy* nel mercato cinese. Ciascun paese ha le proprie specificità la cui completa comprensione può essere realizzata solo attraverso la costruzione di relazioni solide con partner locali, al fine di poter adattare le strategie commerciali e costruire posizioni di vantaggio competitivo nel mercato. L’azienda ritiene che la presenza all’interno di *shopping mall* prestigiosi risulti più efficace rispetto alla predisposizione di uno spazio di vendita indipendente in un particolare luogo delle città.

Il 30 Maggio *Kartell* ha inaugurato il primo *flagship store* nato dall’accordo con la *Gold Bond Enterprises* all’interno del prestigioso *Sanlitun Village* di Pechino. Il precedente spazio dedicato al marchio milanese è stato rinnovato in chiave *luxury*, per comunicare al pubblico cinese il marchio come brand del lusso, idea chiave che sta alla base della strategia distributiva in Cina.



Figura 3.10: Il flagship store Kartell di Pechino.

www.blog.atcasa.corriere.it

Per comunicare i valori del brand e definire un chiaro posizionamento nella mente del consumatore risulta fondamentale agire in un'ottica di comunicazione integrata, attraverso un'attenta pianificazione degli aspetti tangibili ed intangibili dei punti vendita e un frequente rinnovo dell'offerta presentata al loro interno. La qualità ed il design di prodotto rappresentano caratteristiche necessarie ma non sufficienti per creare posizioni di vantaggio competitivo solide nel tempo. Risulta essenziale infatti riuscire a comunicare questi valori. Per tale ragione l'azienda ha mantenuto pieno controllo sulla gestione dei propri spazi di vendita. Ciascuno deve ospitare i prodotti più vicini al mercato del luogo, ma al tempo stesso mantenere l'identità del marchio. Nei mercati emergenti i partner apprezzano le aziende che sanno garantire un servizio completo, chiavi in mano, dall'oggetto al format, fino alle attività di comunicazione. L'offerta delle aziende non è costituita unicamente dai prodotti, ma da un brand, una proposta di valore che costituisce l'espressione della sua storia e della sua cultura (Mancini, 2013).

Creare relazioni di collaborazione e di scambio rappresenta un argomento complesso ed impone una visione fluida della società (Mortati e Zurlo, 2008). *“Muoversi in una realtà socio-produttiva ricercandone una visione relazionale e reticolare impone specifiche modalità di azione, che richiedono proattività, voglia di provocare un cambiamento e abilità nel bilanciare i meccanismi di potere e scambio intrinseci ad un sistema complesso”* (Mortati, 2012, p. 121). Le relazioni costituiscono la base per consentire l'azione, ma costituiscono un aspetto necessario ma non sufficiente all'ottenere dei risultati. E ciò risulta particolarmente vero per una società come quella cinese, ricca di contraddizioni e realtà

diverse. L'intreccio degli elementi del sistema interno, rappresentato dall'impresa di produzione, con il nuovo contesto economico, sociale e culturale, inteso come ambiente esterno, consente di aumentare costantemente l'efficacia delle relazioni, così da costruire un'immagine identitaria condivisa ponendo lo scambio come "*l'unità minima della sua esistenza, sopravvivenza ed evoluzione*" (Mortati, 2012, p. 121). L'assunzione di tale interpretazione rappresenta la base per il costante ampliamento dell'orizzonte cognitivo e culturale necessario per poter agire in un mercato complesso e lontano come quello della Cina.

3.5.2 "Plan global, act local": tra standardizzazione e adattamento

Il contesto sociale e culturale che caratterizza uno specifico mercato esercita una forte influenza sulle modalità di acquisto e di consumo di prodotti e servizi e sui significati che il pubblico vi associa (Saviolo, 2008). L'analisi del consumatore e l'importanza del concetto di *guanxi* hanno messo in luce il ruolo fondamentale associato alle norme sociali ed al comportamento di consumo in Cina nel richiedere alle aziende l'adozione di un approccio di marketing di natura locale. L'estensione e le diversità tipiche delle regioni che compongono il territorio cinese hanno inoltre rappresentato per le aziende un ulteriore stimolo ad agire in tale direzione, attraverso la definizione di piani di sviluppo plasmati in relazione alle specifiche caratteristiche del contesto. La velocità con cui si evolvono i modelli di consumo, l'imprevedibilità degli stili di vita e la necessità di interfacciarsi con un consumatore più consapevole ed esigente fanno sì che risulti sempre più complesso agire secondo logiche uniformi e univoche (Vescovi e Trevisiol, 2011a).

La tendenza del consumatore cinese ad associare un'immagine di maggior qualità, prestigio ed attualità ai prodotti stranieri rispetto a quelli locali (Lin e Lai, 2010), connessa al desiderio di riproporre lo stile di vita occidentale (Magni e Atsmon, 2010) tende spesso a scontrarsi con la volontà di mantenere la cultura e le tradizioni del proprio paese. Si osserva così un continuo confronto dialettico tra la voglia di modernità e il legame con le proprie radici, aspetto che può rappresentare un limite alla diffusione di prodotti *made in west*. Sempre più spesso le imprese cercano di conciliare entrambe le soluzioni attuando politiche di standardizzazione nel caso in cui sia possibile individuare segmenti di mercato transnazionali e al contempo definire l'offerta in base alle specifiche del contesto (Valdani e Bertoli, 2010).

Kumara e Canhua (2010) individuano una serie di categorie di prodotto per le quali risulta particolarmente adatta una progettazione orientata ad un approccio di tipo globale. Si tratta di prodotti ad alto contenuto tecnologico, la cui progettazione può contare sul linguaggio universalmente condiviso della tecnologia, degli oggetti divenuti *status symbol* e dei prodotti che richiamo l'effetto *made in*, aspetto determinante per il successo di mercato.

Le decisioni di adattamento di prodotto si riferiscono innanzitutto alla volontà di rispondere efficacemente alle specifiche esigenze di mercato. Una strategia di tipo locale può trovare un'ulteriore spiegazione nell'insieme di fattori definiti come "*country specific*" (Vescovi e Trevisiol, 2011a, p. 117) intesi come particolari modifiche legate ad esempio alle normative sulla sicurezza del prodotto ed anche alle specifiche tradizioni e abitudini di consumo locale. Ulteriori elementi di adattamento possono essere individuati nelle dimensioni del prodotto, con particolare riferimento al settore del mobile, così da facilitare la distribuzione fisica e ridurre i costi di trasporto. Eventuali modifiche possono riguardare altresì il miglioramento delle condizioni d'uso del prodotto ed anche le abitudini dei consumatori. Con particolare riferimento ai prodotti ai quali viene associato un significato simbolico, risulta essenziale correlare tale insieme di significati alla cultura del paese al quale si rivolgono. La cultura locale rappresenta il filtro essenziale attraverso il quale il consumatore percepisce i valori e i simboli associati ad uno specifico prodotto ed è per questo essenziale includere tale aspetto nelle strategie e nelle tattiche aziendali.

L'adattamento di prodotto rappresenta un concetto che racchiude in sé una molteplicità di punti di sviluppo che possono assumere numerose sfaccettature in relazione alle peculiarità dell'offerta aziendale ed alle specifiche caratteristiche del mercato al quale quest'ultima è orientata. Nonostante tale aspetto Cateora e Graham (2007), attraverso la *definizione del modello delle componenti di prodotto*, individuano tre macro categorie principali alle quali possono essere ricondotte le politiche definite dalle aziende. Assumendo una concezione multidimensionale del prodotto, gli autori richiamano una serie di legami percettivi e funzionali al fine di individuare tre grandi dimensioni che incorporano gli aspetti materiali ed immateriali del prodotto. Tali categorie vengono così descritte:

- *componenti essenziali*. Rappresentano il cuore del prodotto e si legano agli aspetti più tangibili, intesi in termini di caratteristiche tecnico-funzionali, fisiche ed estetiche;
- *componenti di completamento*. Riguardano gli aspetti relativi alla presentazione del prodotto ed alla marca. Rientrano in questa categoria variabili quali il prezzo, le

informazioni sul prodotto, la qualità dei materiali utilizzati, la qualità delle prestazioni e la presentazione del prodotto.

- *componenti di servizio*. Fanno riferimento alla componente di servizio connesso al prodotto. Si tratta di aspetti quali l'assistenza post vendita ed anche la durata e le componenti soggette a garanzia. Tali variabili hanno l'obiettivo di assicurare il cliente in relazione al prodotto acquistato, contribuendo a rafforzare la *brand promise* della marca (Vescovi e Trevisiol, 2011b).

Per quanto riguarda il settore del mobile-arredo *made in Italy*, si osserva un limitato ricorso a politiche di adattamento delle componenti essenziali di prodotto, connesso ad una tendenza generale a mantenere la catena del valore insediata nel territorio italiano. I prodotti d'arredo *made in Italy* si posizionano nei segmenti più alti del mercato cinese e vengono apprezzati per la qualità, il design ed anche per la loro importanza come emblema dell'*Italian way of life* e per il loro valore di *status symbol*. Il loro valore può essere individuato proprio nell'essere identici in tutti i mercati e in relazione al loro ruolo di "omogeneizzatori" di status (Vescovi e Trevisiol, 2011a, p. 122). Sono gli stessi distributori cinesi a richiedere che le peculiarità del prodotto italiano vengano preservate, enfatizzando l'attrazione che i prodotti occidentali innescano nei confronti del consumatore finale.

Diversamente, il settore degli accessori per la casa rappresenta un contesto maggiormente orientato alla definizione di una progettazione di prodotto di tipo locale. A tal riguardo, particolarmente significativa risulta essere l'esperienza di *Alessi* che, nel 2003 propone una collezione pensata per il mercato cinese denominata *Famiglia di Mr. Chin* ed inserita nel catalogo *A di Alessi*. Si tratta di una serie di piccoli personaggi che interpretano diversi ruoli della tradizione casalinga. Questi personaggi-oggetto sono realizzati da parti separate che vengono successivamente montate come fossero delle figurine in legno o delle bambole in porcellana, permettendo in questo modo di mettere in risalto le raffinate decorazioni degli abiti, completamente dipinti a mano. Successivamente l'azienda realizza la collezione *Tea & Coffee Towers* e, nel 2011, il metaprogetto *(Un)Forbidden City* attraverso il quale l'azienda ha deciso di coinvolgere otto celebri architetti cinesi in un'iniziativa di industrial design, con l'obiettivo di elaborare la loro interpretazione di una delle più importanti tipologie archetipe di *Alessi*: il vassoio. I risultati sono stati presentati in occasione della *Beijing Design Week* del 2011. Tale progetto rappresenta un importante risultato del processo di ricerca intrapreso dall'azienda orientato ad individuare e conciliare

le caratteristiche, i valori e i diversi modi di operare delle due culture, italiana e cinese. *Designed in China, Made in Italy* è stato il *leitmotiv* che ha guidato *Alessi* e il gruppo di architetti cinesi nei due anni di ricerca, disegno e realizzazione dei prototipi. Dal punto di vista aziendale, tale iniziativa mira a instaurare una sorta di internazionalizzazione del design.

Con particolare riferimento alle *componenti di completamento* l'aspetto più rilevante per le aziende dell'arredo *made in Italy* è rappresentato dal prezzo, che risente inevitabilmente dei costi di trasporto e dei sistemi di tassazione previsti dalla legislazione cinese (Italian Trade Commission, 2011). Per quanto riguarda invece la qualità dei materiali impiegati non vi sono sostanziali differenze rispetto agli altri mercati. Come emerso dall'analisi dei paragrafi precedenti, il settore dell'arredo-casa risulta focalizzato nell'*high-end furniture* e nei prodotti di design alto di gamma e dunque un'adozione di materiali caratterizzati da standard qualitativi minori risulterebbe controproducente in termini di vantaggio competitivo e insoddisfazione da parte del cliente, con un conseguente mancato apprezzamento da parte dei distributori locali.

Per ciò che concerne le *componenti di servizio*, Vescovi e Trevisiol (2011a) mettono in luce un limitato ricorso delle aziende dell'arredo *made in Italy* alle politiche di adattamento, in relazione alla notevole distanza fisica che impone la necessità di creare aree di intervento nel territorio cinese, con un conseguente adeguamento dell'intero processo logistico ed un ripensamento per ciò che concerne la gestione delle ricambistica.

Un ulteriore aspetto che caratterizza il fenomeno dell'adattamento di prodotto è rappresentato dalla considerazione del fattore tempo. Maggiore è infatti il periodo di attività di un'azienda nel contesto cinese, maggiore sarà la tendenza ad attuare politiche di adattamento del prodotto. La permanenza in uno specifico mercato consente di aumentare la consapevolezza circa le esigenze e le aspettative non solo del consumatore finale, ma anche del partner distributivo. Inoltre, la creazione di rapporti di fiducia con gli operatori di mercato locali può dar vita ad importanti collaborazioni capaci di coniugare le culture italiana e cinese in un'ottica di creazione sinergica del valore.

3.5.3 La distribuzione dell'arredo made in Italy

Il prodotto italiano è associato prevalentemente all'alto di gamma, ricerche empiriche dimostrano infatti che nella maggior parte dei casi l'arredo italiano viene percepito come

un *luxury good* (Zurlo, 2012). Secondo diverse fonti, tra cui Unicredit (2010) ed Euromonitor (2009), la crescente domanda di prodotti alto di gamma in Cina incentiva la continua apertura di nuovi punti vendita, in particolare outlet del lusso, destinati principalmente alla nuova classe media di mercato. Attualmente si contano oltre cento marchi italiani per l'arredo-casa in Cina e negli ultimi anni il volume medio delle vendite è cresciuto del 20%.

Le imprese dell'arredo *made in Italy* che si contraddistinguono per una presenza significativa sul mercato cinese ricorrono, nel 76% dei casi ad una rete di agenti. Un quarto di queste imprese ha adottato una propria rete distributiva, controllata direttamente dalla casa madre. Ad oggi, le aziende italiane tendono ad affidarsi prevalentemente ad agenzie di distribuzione per far entrare il proprio brand in Cina, grazie alla loro maggiore consapevolezza circa gli atteggiamenti e le preferenze del consumatore finale. Negli ultimi anni tuttavia l'esperienza italiana in Cina ha visto moltiplicarsi iniziative autonome con punti vendita gestiti direttamente dalle aziende di produzione con l'obiettivo di avere un pieno controllo su tutte le operazioni ed ottenere un maggior flusso di informazioni sugli andamenti di mercati (von Holstein, 2012).

Le soluzioni distributive maggiormente diffuse sono rappresentate da punti vendita mono e multi brand e dagli showroom, in cui vengono esposti soluzioni d'arredo che si integrano in ambienti ispirati allo stile italiano (Bianchini e Parente, 2008). L'aspetto narrativo che caratterizza il prodotto d'arredo non può riassumersi esclusivamente attraverso la sua esposizione al pubblico, ma richiede un'attenta selezione del canale distributivo, del *customer service*, un efficace *display* di prodotto ed una buona strategia di comunicazione integrata (Zurlo, 2012).

Vianelli *et al.* (2012) mettono in luce l'importanza per le aziende italiane di poter disporre di un elevato controllo sul punto vendita in quanto, con la sua atmosfera, contribuisce in modo rilevante alla creazione ed alla comunicazione dell'immagine di marca e dei prodotti che rappresenta. Comunicare la *brand image* ad un pubblico lontano e per molti aspetti estremamente diverso rispetto al proprio paese d'origine risulta spesso un compito assai complicato. L'analisi delle esperienze delle aziende italiane in Cina mette in luce infatti alcuni casi in cui, all'interno di negozi specializzati orientati ai segmenti più elevati di mercato, i prodotti italiani non vengono proposti al pubblico in maniera coerente alle loro caratteristiche ed ai valori del brand. In altri casi il *retailer* può opporre resistenza alle scelte relative all'ambiente e all'atmosfera di vendita definite dal produttore. Tale

atteggiamento può trovare spiegazione ad esempio in relazione al diverso significato attribuito ai colori, con possibili ripercussioni in termini di attenzione selettiva, scelta del prodotti, percezione dell'atmosfera di vendita e comportamento all'interno del punto vendita.

Se considerata per le sue dimensioni, l'Italia rappresenta una realtà molto piccola rispetto alla portata di un paese come la Cina, ma il rispetto e la reputazione di cui gode in quel paese è enorme, ben più grande dell'effettiva consistenza dimensionale. Tuttavia, entrando più nello specifico, l'immagine del *Bel Paese* comincia a divenire sempre meno nitida, lasciando spazio ad ampie imprecisioni anche tra le classi sociali più agiate. L'immagine è persistente, ma risulta sotto molti aspetti ancora sfocata e richiede strategie e attività educative per diffondere il patrimonio culturale e produttivo che caratterizza la realtà italiana. Considerazione analoga può essere fatta per i marchi italiani. Molte delle peculiarità che caratterizzano tali brand sono legate ad aspetti intrinseci al prodotto stesso, come i materiali, la particolarità delle lavorazioni, le scelte formali e la particolarità delle finiture. L'universo valoriale che distingue le marche italiane non si riassume tuttavia esclusivamente nelle qualità specifiche delle sue produzioni, ma si esplicita anche attraverso il legame a specifici contesti territoriali. Dietro ad ogni produzione, ed in particolare per la sua componente artigianale, c'è la storia di un luogo e tutti gli aspetti caratteristici di quel luogo si riflettono sugli oggetti che ne rappresentano l'espressione speculare. *“Educare alla qualità del prodotto italiano significa dunque legare prodotti e luoghi in una sorta di geolocalizzazione degli stessi, tanto più efficace, quanto più puntuale e precisa”* (Zurlo, 2012, p. 19).

Educare alla qualità del prodotto significa innanzitutto riuscire a sostenere la dimensione narrativa del prodotto attingendo al patrimonio di simboli e significati che territorio ed impresa hanno accumulato nel tempo. Il passo successivo consiste nel comunicare queste storie, coinvolgendo in questa narrazione in primo luogo i *decision maker*, come ad esempio gli *interior designer*, ai quali normalmente un committente, sia esso un imprenditore o un privato, si affida per le scelte di allestimento del proprio spazio domestico. Il processo di educazione si rivolge poi ai *developers* del settore edilizio che, attraverso case campione e servizi di consulenza decidono di fatto i trend e gli sviluppi di mercato. L'educazione passa altresì attraverso il processo di formazione tradizionale. In Cina esiste infatti una profonda attenzione al percorso di formazione di un individuo. La realtà cinese premia infatti il merito ed il successo scolastico, inteso per molte famiglie

come la possibilità di un riscatto sociale. Lo stato investe moltissimo nella formazione dei giovani e sta promovendo scambi internazionali mirati. Ad esempio, per migliorare le conoscenze ingegneristiche si tende a privilegiare la Germania, mentre per acquisire un *mind set* creativo e capace di innovare prodotti e servizi *design oriented* si punta verso l'Italia. La formazione del personale, la conoscenza del prodotto e dell'universo valoriale comunicato dalla marca e la creazione di una relazione biunivoca tra produttore e retailer divengono aspetti essenziali in un'ottica di creazione del valore.

3.5.4 Comunicare i valori del *made in Italy* attraverso gli spazi di vendita in Cina

L'analisi dei paragrafi precedenti delinea il mercato dell'arredamento in Cina come una realtà estremamente attrattiva per le aziende italiane ed al contempo articolata e molto complessa. Emerge così l'esigenza di pianificare attentamente la strategia di marketing con cui agire in tale contesto, assumendo un'ottica integrata in cui prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione divengono i tasselli di un unico sistema di decisioni. Operare in profondità attraverso un'attenta e continua analisi e comprensione del mercato e attraverso l'assunzione di una concezione verticale piuttosto che orizzontale delle relazioni con i partner rappresentano un passaggio essenziale per agire in tale realtà. Il mercato cinese manifesta un bisogno di senso e significato da cui deriva la necessità per le aziende di comunicare i valori di marca e le peculiarità della propria offerta. Vi è la necessità di raccontare il prodotto al consumatore, al fine di comprendere il legame che intercorre tra uno specifico territorio di realizzazione e lo stile ed i valori associati ad un prodotto. L'arredamento *made in Italy* richiede la comunicazione di un racconto vero e profondo, la storia di un prodotto infatti rappresenta una narrazione unica ed emozionante.

Tali considerazioni mettono in luce l'importante ruolo associato allo spazio di vendita come strumento di veicolazione dei messaggi che caratterizzano l'universo valoriale della marca. Il punto vendita rappresenta in primo luogo una fondamentale fonte di informazione per le aziende di produzione, un mezzo per la comprensione del modo di pensare, della mentalità e del *modus operandi* del consumatore cinese, il quale manifesta delle modalità di ragionamento e comportamento molto diverse rispetto alle peculiarità non solo italiane ma anche europee, che spesso ancora oggi sfuggono ai principali attori di mercato. L'Italia è un Paese immaginato e sognato dalla popolazione cinese, tuttavia questo sogno ancora oggi difficilmente trova una concreta traduzione in immagini e simboli chiari e memorabili.

Con l'obiettivo di valorizzare e comunicare i valori del *made in Italy*, Mortati e Zurlo (2008) individuano tre aspetti chiave su cui fissare le strategie di marketing:

- puntare sul prodotto non solo come emblema di qualità e stile, ma anche sulla sua valenza come strumento per comunicare al cliente i valori tangibili ed intangibili del *made in Italy* e offrendo al consumatore oggetti simbolici in grado di comunicare *l'Italian way of life*;
- offrire un servizio di altissima qualità, capace di favorire la creazione di rapporti di fiducia privilegiati tra la marca ed il consumatore, e che consideri tutti gli aspetti necessari a realizzare un processo di mediazione culturale, di educazione alla scelta, di assistenza pre e post vendita, di consegna tempestiva, di preparazione, competenza e disponibilità del personale nel punto vendita;
- adottare una strategia di comunicazione integrata mirata, con l'obiettivo di costruire e rafforzare la relazione di fiducia, ma soprattutto per rappresentare l'identità e l'universo valoriale della marca, in modo tale da favorirne il ricordo.

Il punto vendita rappresenta un'efficace strumento per conoscere e monitorare il mercato cinese e comprendere un consumatore dal comportamento sfuggivo e mutevole. La selezione del format distributivo e la progettazione degli elementi materiali ed immateriali che lo caratterizzano diviene un elemento cruciale per la creazione del valore in tale mercato. Combinare esperienze di vendita ed intrattenimento si dimostra molto spesso una scelta efficace per le aziende italiane. In particolare, in sede di progettazione degli spazi di vendita, l'attenzione viene spesso rivolta alla componente relazionale nei confronti del cliente. La relazione interpersonale rappresenta uno degli aspetti di maggior rilievo nel processo di vendita. Il senso di comunità e appartenenza che caratterizza le relazioni personali può essere valorizzato attraverso la promozione di attività legate alla comunità di riferimento ed in termini di assortimento di prodotto orientato ad individuare il giusto equilibrio tra prodotti italiani e complementi locali (Zurlo, 2012).

Il ruolo del punto vendita come strumento di comunicazione dei valori di marca trova un significativo esempio nell'esperienza di *Zanaboni* che ha aperto due punti vendita nella città di Shanghai con l'obiettivo di creare una relazione diretta tra l'azienda ed il consumatore finale e di riuscire a colmare il divario che intercorre tra il mercato cinese e quello italiano. L'esperienza dell'azienda mette in luce un consumatore che ancora oggi tende a prestare troppa attenzione al valore degli arredi piuttosto che alla storia della marca. La comunicazione dei valori del brand costituisce un processo in divenire per l'acquirente

cinese, che trova nello spazio di vendita il luogo ideale per la sua realizzazione (von Holstein, 2012).

La comunicazione del *made in Italy* attraverso gli spazi di vendita nel mercato cinese trova un fondamentale alleato nel design. Se da un lato l'analisi dell'esperienza delle aziende italiane mette in luce una quasi totale mancanza di adattamento del design di prodotto orientato al consumatore cinese, dall'altro si osserva un generale assunto che porta a concepire il design come l'elemento guida per progettare ed adattare al contesto cinese gli strumenti di vendita. La comunicazione all'interno del punto vendita, le attività di promozione e di *customer service* e la progettazione del retail rappresentano strumenti accumulati da un forte orientamento al design. Per ciò che concerne la progettazione degli spazi, si osserva inoltre una generale tendenza a rivolgersi ai designer, interni ed esterni, abitualmente coinvolti nello sviluppo delle strategie di business. Attualmente infatti i casi di collaborazione con designer cinesi rappresentano esempi limitati e attinenti prevalentemente alle aree del *graphic* e dell'*exhibition design*.

Il punto vendita rappresenta lo spazio privilegiato per promuovere l'immagine di *life style* italiano ed integrare i marchi del *made in Italy* in un unico universo culturale. In questa fase il contributo del design svolge un ruolo strategico in funzione della visibilità dei valori che accomunano i prodotti italiani e che costituiscono l'essenza del vantaggio competitivo per le aziende del *Bel Paese*. Il design rappresenta dunque un'importante risorsa per creare opportunità di mercato, un elemento strategico capace di favorire l'incremento delle vendite, il percorso e la direzione per valorizzare la cultura e l'identità aziendale e per creare un fondamentale legame con l'immagine nazionale (Bianchini e Parente, 2008).

Il richiamo all'immagine del proprio luogo d'origine costituisce un fondamentale punto di forza per i brand italiani. Attraverso l'analisi di 45 punti vendita del *food, furniture* e *fashion made in Italy*, localizzati nelle città di Shanghai e Beijing, Checchinato *et al.* (2013) individuano alcuni punti chiave nell'utilizzo del concetto di *country of origin* – *COO* – nella distribuzione al dettaglio. Il punto vendita rappresenta un importante contesto per lo *storytelling* e per la comunicazione della *brand experience*. Se infatti la marca costituisce un fondamentale simbolo dell'immagine nazionale, lo spazio di vendita diviene allora il punto di partenza per le attività di *storytelling* orientate alla valorizzazione del concetto di *COO*.

Nonostante gli studi di marketing ed il coinvolgimento delle istituzioni nel sostegno al processo di internazionalizzazione delle aziende riconoscano l'importanza del *COO* come

fondamentale strumento di creazione di un'immagine positiva, di valore e reputazione per le aziende italiane, attualmente si osserva un ricorso ancora limitato a tale concetto per ciò che concerne la distribuzione al dettaglio. I principali strumenti analizzati, vale a dire il *layout* e la *store atmosphere*, il design degli interni e l'architettura degli spazi esterni ed anche l'attività di promozione e di vendita, testimoniano un utilizzo di tale concetto relativamente tradizionale, marginale e statico a fronte di un contesto nuovo ed altamente dinamico, come risulta essere il mercato cinese. Inoltre, i benefici potenziali relativi alla creazione di una relazione tra il personale di vendita ed il consumatore finale, come ad esempio le attività di *storytelling*, non vengono utilizzati. Non vi è dunque una piena valorizzazione del concetto di COO.

La definizione degli elementi tangibili ed intangibili del punto vendita orientati alla comunicazione dell'*immagine Paese* non può seguire logiche di standardizzazione o globalizzazione, ma assume piuttosto diverse configurazioni in relazione ai differenti contesti ed alle specifiche divergenze fisiche, geografiche e culturali. Tale considerazione risulta particolarmente vera se riferita al mercato cinese, contesto che ha dato spazio a prodotti stranieri solamente negli ultimi vent'anni. Come precedentemente illustrato, il consumatore cinese non possiede un'ampia e solida conoscenza circa la relazione che lega una specifica categoria di prodotto ed il luogo in cui viene realizzato. L'utilizzo di elementi statici come ad esempio una bandiera o la certificazione del "made in" non risulta sufficiente per approfondire la consapevolezza del consumatore sullo stile di vita italiano. Gli elementi statici infatti non consentono di comunicare una storia, ma si limitano ad informare il cliente circa l'origine del prodotto, senza ulteriori approfondimenti sulla creatività e produttività del luogo. Valorizzare l'*immagine Paese* significa comunicarne le peculiarità ed i valori, in particolare attraverso (Checchinato *et al.*, 2013):

- attività di comunicazione integrata capaci di creare una relazione forte tra l'immagine di marca e l'*immagine Paese*;
- attività di *storytelling* di tipo proattivo, orientate alla comunicazione del significato e dell'universo valoriale dell'immagine paese, connessa al prodotto ed alla marca, con l'obiettivo di educare il consumatore;
- attività di formazione finalizzate ad accrescere il coinvolgimento del personale di vendita nello sviluppo e nell'esplicazione della qualità e della reputazione associata alla produzione ed all'*immagine Paese*.

La comunicazione dell'immagine di marca e la sua connessione con l'immagine paese

richiedono un'attenta pianificazione basata sulla comprensione delle specifiche peculiarità che caratterizzano la cultura e la società cinese, con l'obiettivo di mettere in luce il ruolo ed il valore riferiti al contesto specifico.

CAPITOLO 4

I CASI AZIENDALI

4.1 I casi studio: obiettivi della ricerca e metodologia

La Cina rappresenta oggi un mercato di grande interesse, tuttavia ancora poco studiato in Italia nell'ottica dei modelli di business e delle strategie di marketing efficaci ad una presenza di successo (Vescovi, 2011). Di fronte alla sfida costituita dalle realtà asiatiche, le imprese di piccola e media dimensione che caratterizzano il sistema arredamento italiano si trovano, salvo eccezioni, impreparate ed incapaci di affrontarne l'ingresso a causa della limitata consapevolezza circa le logiche di funzionamento e dei meccanismi di formazione e di percezione del valore. Nonostante tale aspetto, il mercato dell'arredamento in Cina rappresenta sempre più un obiettivo ambizioso, un contesto in cui il sempre maggiore apprezzamento del design italiano e dello stile di vita che a questo si riconduce diviene un segnale che testimonia importanti opportunità di sviluppo.

Accanto ad un'analisi approfondita della letteratura, il presente lavoro si completa con l'indagine di quattro casi di aziende italiane presenti nel mercato dell'arredo in Cina, con l'obiettivo di descrivere e comprendere il ruolo della distribuzione al dettaglio nella proposta di senso di ciascuna realtà aziendale. Ogni caso si propone di mettere in luce le strategie e le linee d'azione che caratterizzano lo specifico processo di creazione del valore. I casi aziendali analizzati comprendono *Flou SpA*, *Veneta Cucine*, *Reflex SpA* e il *Gruppo Molteni*. L'indagine dei casi aziendali è stata svolta attraverso delle interviste in profondità finalizzate ad affrontare e comprendere le modalità attraverso le quali le diverse realtà aziendali declinano e danno forma all'insieme di elementi che compongono il processo di creazione del valore dedicato al consumatore cinese. Le interviste hanno avuto l'obiettivo di comprendere innanzitutto la storia, i valori e la portata del processo di internazionalizzazione di ciascuna azienda. Successivamente si sono concentrate sulle strategie distributive e le loro linee d'azione. Si è inoltre cercato di comprendere quali fossero le opportunità ed al contempo gli aspetti critici per le aziende italiane in Cina ed anche gli aspetti chiave e le scelte strategiche poste in essere da ciascuna realtà aziendale riferite a tale mercato. La metodologia attraverso la quale sono stati costruiti i casi ha impiegato altresì una serie di fonti secondarie per completare quanto emerso attraverso le interviste.

La decisione di svolgere l'analisi dei casi aziendali attraverso la realizzazione di interviste in profondità si lega all'obiettivo di ricerca che ha segnato l'intero sviluppo del presente lavoro: comprendere ed analizzare il ruolo del punto vendita come strumento di comunicazione, con particolare riferimento al mercato cinese. I casi studio rappresentano la metodologia di ricerca maggiormente utilizzata quando l'obiettivo consiste nel descrivere e comprendere il "come" ed il "perché" che caratterizzano specifiche tematiche e quando l'oggetto dell'indagine è rappresentato da fenomeni attuali che hanno riscontro nella realtà (Yin, 2009). Il presente capitolo è orientato dunque a comprendere le modalità attraverso le quali ciascuna azienda interpreta la propria strategia dedicata al mercato cinese attraverso la definizione di un opportuno processo di progettazione degli spazi di vendita. L'obiettivo è stato dunque mettere in luce come le aziende definiscano le proprie strategie per il mercato cinese e come si sviluppi il processo di progettazione degli spazi di vendita in un'ottica di costruzione e comunicazione dell'immagine di marca.

Oltre alle fonti secondarie, per l'analisi dei casi sono stati intervistati la dott.ssa Giusy Salvadè ed il dott. Fulvio Cattaneo, export manager e responsabile vendite Italia di *Flou SpA*, il dott. Francesco dell'Agnello, product manager, e l'arch. Damiano Zambon di *Veneta Cucine*, il dott. Riccardo Lucatello, titolare di *Reflex Spa* e il dott. Massimiliano Merati, sales manager Asia del *Gruppo Molteni*.

4.2 Il caso *Flou SpA*

4.2.1 La realtà Flou tra tradizione ed innovazione

4.2.1.1 L'azienda e i valori di marca

Grazie all'intuizione di Rosario Messina e all'importante collaborazione con Vico Magistretti *Flou SpA* nasce nel 1978 come azienda produttrice di letti tessili, rivoluzionando il concetto di arredo casa di quel tempo. Sulla scia del grande successo che in quegli anni il piumone stava riscuotendo grazie alla sua praticità d'utilizzo, Rosario Messina pensò inizialmente di commercializzare tale prodotto affidandosi ai negozi di mobili. Tuttavia, si rese presto conto che i rivenditori opponevano resistenza nel trattare un articolo di basso valore unitario, disponibile per il consumatore finale nei grandi magazzini o nei punti vendita di biancheria per la casa. A ciò si aggiunse il fatto che la struttura di tipo

tradizionale che caratterizzava i letti realizzati in legno e metallo non valorizzava pienamente l'utilizzo del piumone. Tali considerazioni spinsero Rosario Messina a ripensare la sua idea iniziale e ad orientarsi verso un sistema letto completo, che includesse dunque struttura, materasso, cuscino, piumone e copripiumone. A Vico Magistretti venne dato l'incarico di progettare un letto tessile che potesse valorizzare il piumone ed essere al contempo facilmente industrializzabile. Fu così che prese un piumone e buttandolo sulla struttura di un letto nuda, con le mani disegnò il primo *Natalie*, che venne poi perfezionato. *Bassetti* avrebbe fornito piumoni e copripiumoni. L'idea rivoluzionaria venne sviluppata da Messina, Locatelli e Mastrangelo. Messina vantava un'esperienza decennale nella funzione commerciale della *Rinascenza* ed in alcune importanti aziende nel settore dell'imbottito. Locatelli era titolare della *Politex*, azienda produttrice di imbottiti, consociata del gruppo *Bassetti*. Mastrangelo era titolare della *Interflex*, azienda produttrice di materassi (Lojacono, 2003). L'alchimia tra queste importanti personalità dell'arredo *made in Italy* consentì di mutare notevolmente il concetto di letto di fine anni ottanta, portandolo ad essere concepito come un elemento di arredo che, grazie alle ampie possibilità di scelta dei rivestimenti sfoderabili, riesce ad integrarsi facilmente nel sistema casa e ad adattarsi ai suoi mutamenti nel corso del ciclo di vita della famiglia. A partire dalla metà degli anni ottanta *Flou* ha deciso di dedicarsi alla *cultura del dormire*, ampliando la propria gamma di prodotti grazie all'introduzione di complementi d'arredo come tavolini, comodini, guardaroba, divani e tessuti coordinati.

Flou è ancora oggi un'azienda familiare che porta con sé i valori delle persone che l'hanno originata e che vi hanno storicamente collaborato o che continuano a farne parte. Si tratta di una realtà impegnativa per chi vi lavora, in relazione alla forte volontà dell'azienda di rimanere fedele alla promessa rivolta al proprio pubblico. Si tratta dell'agire fatto di precisione, serietà e puntualità di un'azienda in cui l'esempio di chi l'ha fondata funziona ancora oggi.

Accanto a valori legati alla dimensione etica, l'attenzione dell'azienda si concentra su aspetti quali il prodotto ed il servizio, in quanto tali caratteri rappresentano gli elementi base del processo di creazione del valore per il consumatore. Risulta fondamentale oggi poter rispondere ad un cliente sempre più esigente, garantendo un servizio completo ed una progressiva riduzione dei tempi di consegna. Oggi si osserva un minor traffico nei negozi, ma un ordine medio più alto rispetto al passato ed un consumatore sicuramente più preparato e attento. Il tempo di consegna rappresenta uno dei fattori più importanti nel

processo d'acquisto. Nel corso degli ultimi anni l'azienda ha cercato di accorciare progressivamente il tempo che intercorre tra l'ordine e la consegna al cliente, non solo per i prodotti più recenti come i guardaroba, ma anche per i letti e i materassi, che costituiscono l'articolo normalmente più venduto. Tale aspetto si lega ad una capacità produttiva che consente di disporre del pronto o dell'approntabile, sempre tenendo saldo il principio della lavorazione artigianale, da sempre tra i più importanti valori in cui l'azienda si riconosce.

L'agire aziendale si caratterizza altresì per una forte attenzione verso le risorse umane in quanto la fedeltà dei propri dipendenti rappresenta per *Flou* un importante componente del processo di creazione del valore. Sulla base di tale pensiero l'azienda si impegna costantemente nel favorire un ambiente di lavoro piacevole e confortevole, con piante e spazi dove poter fare una pausa durante l'orario di lavoro e dove vi sia la possibilità per tutti di avere un po' di tempo per ascoltare gli altri colleghi, lontano da schemi rigidi e troppo formali. A testimoniare ciò vi è un grande bonsai che campeggia tra gli uffici dell'azienda, che raccoglie i pensieri di tutti i dipendenti che vi lavorano.

Le parole chiave che riassumono la proposta di valore dell'azienda possono essere individuate nei concetti di:

- *design*;
- *eleganza*;
- *funzionalità*.

La ricerca del *design* da parte dell'azienda trova origine nel pensiero del suo fondatore, il quale riteneva fondamentale che un'azienda potesse disporre di un centro ricerche interno all'avanguardia, ma che preferì approvvigionarsi dall'esterno per ciò che concerne le creatività. Sulla base di tale assunto *Flou* ha sviluppato nel tempo importanti collaborazioni a partire da Magistretti, Dordoni, Colombo e tutti i designer che hanno accompagnato l'azienda nel corso della storia. Alcuni di questi poi sono ancora attivi nell'azienda. La decisione di affidarsi ad architetti esterni trova spiegazione in una concezione secondo la quale tale figura debba essere contaminata dal mondo, in quanto nel mondo succedono più cose di quelle che possono accadere all'interno dell'azienda o di un distretto industriale come ad esempio quello della Brianza. Inoltre, la presenza di un imprenditore in alcuni casi può vincolare la creatività dei propri collaboratori. Essenziale è dunque il processo inverso, poter collaborare con dei professionisti che abbiano qualcosa di nuovo da raccontare a *Flou* ed al settore rappresenta dunque un fondamentale momento di creatività per l'azienda.

Il design si traduce nel mondo *Flou* anche nella personalizzazione del prodotto, fattore oggi

determinante nella creazione del valore per il settore del mobile arredo. L'azienda propone oltre 40 modelli di letto, personalizzabili nelle dimensioni e negli accessori. La parte tessile costituisce l'elemento che permette la totale personalizzazione del prodotto consentendo di dare libero spazio alla fantasia. Nel sito Internet, il consumatore può "vestire il letto" scegliendo il rivestimento più adatto alle proprie esigenze. Il design del letto rimane lo stesso, mentre la matrice tessile consente di reinventare continuamente lo stile e dunque anche gli ambienti domestici.

Il design sta inoltre non solo in ciò che è visibile all'occhio, ma trova un piacevole completamento anche nella figura del rivenditore. La forza vendita diviene un importante moltiplicatore di valore, grazie alla possibilità di spiegare ad esempio come foderare e sfoderare un letto, come funziona il contenitore, come si possono smontare le doghe, la garanzia del prodotto e la sua sicurezza nell'utilizzo. Tali aspetti, slegati dal carattere prettamente estetico del prodotto, rappresentano degli elementi essenziali nella scelta del consumatore. Tutto ciò va a costituire un'importante formula che ancora oggi rende potente e forte il marchio *Flou*.

La ricerca del design rappresenta inoltre per l'azienda un processo che viene rivalutato ogni anno, pur tenendo sempre presente la propria storia. Vi sono ad esempio alcuni modelli di letto per i quali sono stati mantenuti dei capisaldi, aggiornandoli però nel tempo. Non sempre per tutti i modelli, ma nello specifico per quelli caratterizzati da un'elevata rotazione delle vendite, vengono modificati alcuni particolari come ad esempio lo spessore o l'altezza di una testata o la conformazione della base. Così come accade nel settore della moda e dell'automobilismo, tale aspetto costituisce un modo per comprendere ed anticipare le esigenze del proprio pubblico senza tuttavia scardinare totalmente il design originario del prodotto.

La *funzionalità* rappresenta per *Flou* un valore che ha acquisito nel tempo sempre maggiore importanza. Da questo punto di vista risulta importante comprendere come variano gli ambienti, oggi sempre più piccoli rispetto al passato, soprattutto per quanto riguarda le giovani coppie, principali acquirenti per l'azienda. *Flou* ha previsto nel tempo un ampliamento della gamma dimensionale, per poter rispondere alle mutevoli consuetudini ed alla capacità di spesa del consumatore. Funzionalità significa inoltre avvicinare la coppia alle reciproche abitudini. A ciò si lega un aspetto distintivo per l'azienda: a partire dal primo anno di presentazione del prodotto, *Flou* garantisce al cliente per sempre, anche se il prodotto uscirà di produzione, i rivestimenti supplementari. Funzionalità significa

anche vendere dei letti con il contenitore, tecnologia che consente un grande recupero di spazio per ambienti sempre più piccoli. Funzionalità è anche praticità nell'uso e nella cura degli accessori, come la possibilità di lavarli in casa, in una logica di risparmio che viene sottolineata nel contatto con l'utilizzatore finale.

Per quanto riguarda l'*eleganza*, intesa in termini di ricercatezza nello stile, un abbinamento tra ciò che è tessile ed il design del letto originario fa sì che si possa proporre al pubblico non solo delle novità per ogni anno, ma anche degli accessori tessili che facciano diventare un letto che si possiede da alcuni anni una novità. L'attuale situazione di mercato ha portato *Flou* ad adottare una politica di *marketing differenziato*, pur rimanendo lontana da una competizione di massa con la grande distribuzione. Il portafoglio prodotti dell'azienda è caratterizzato da un'ampia forbice di valori e da una costante attenzione verso i materiali, la qualità del prodotto, la scelta dei fornitori, a loro volta selettivi, delle provenienze dei filati dall'Egitto piuttosto che dall'America dove la fibra è più lunga e garantisce delle lavorazioni che danno consistenza piacevole alla mano al tessuto. L'eleganza si esprime anche nell'essere tecnici, quando ad esempio un rivenditore propone un rivestimento più vicino al mondo della moda che dell'arredo, ha letto in quella maniera tutto ciò che è il tessile *Flou*. L'eleganza di *Flou* viene relazionata ogni anno alle tendenze della moda, in quanto la moda detta il colore, la presenza delle stampe, il floreale, si attinge dunque dagli stessi parametri, sempre tenendo presente che si veste un letto e non una figura maschile o femminile. L'attenzione alla moda è dettata dal fatto che la donna, principale decisore per ciò che concerne l'arredo casa, vuole rivedere nella camera da letto determinate tonalità che già utilizza per il suo abbigliamento o per altri accessori tessili per la casa.

Design, funzionalità ed eleganza rappresentano importanti valori che hanno consentito all'azienda di affermarsi nel mercato interno e di sviluppare un importante processo di internazionalizzazione, consolidando la propria presenza nei mercati europei ed extraeuropei.

4.2.1.2 Flou e lo scenario internazionale

Flou ha un cuore molto italiano, quasi l'80% del fatturato infatti viene realizzato ancora oggi in Italia. Tale dato si lega alla tradizione ed alla storia dell'azienda, che ha sempre investito nel mercato interno. Rosario Messina era un imprenditore che per le sue esperienze precedenti aveva conosciuto i rivenditori che ancora oggi sono partner

all'azienda, con i quali ha costruito nel tempo un rapporto di scambio e fiducia reciproca. All'epoca non vi era necessità di realizzare fatturati enormi all'estero, in quanto il mercato italiano dava soddisfazione all'imprenditore ed allo schema aziendale che oggi conta 114 persone. Oggi tuttavia l'azienda ha adottato una visione maggiormente orientata all'estero, ampliando la propria presenza internazionale. Lo scenario nazionale sta assistendo ad una forte contrazione degli acquisti e dunque l'internazionalizzazione costituisce un importante fenomeno al quale difficilmente le aziende possono sottrarsi.



Figura 4.1: *l'andamento del mercato interno del mobile arredo negli ultimi 5 anni.*
(Cavestri, 2013b).

Nonostante ciò i rivenditori italiani con cui *Flou* collabora rimangono solidi, in virtù delle loro scelte relative alla gestione di pochi marchi forti associata ad un servizio curato nel dettaglio ed attento al consumatore. Nel mercato italiano, *Flou* mantiene una distribuzione di tipo tradizionale, affidandosi dunque ad una rete di rivenditori prevalentemente concentrata nelle aree di maggior business, notoriamente il Nord Italia, a seguire il Centro, il Sud e le isole.

Per quanto riguarda la realtà internazionale, l'azienda è presente oggi in più di 50 Paesi europei ed extraeuropei. Tra le realtà più importanti a livello europeo vi sono Francia, Germania, Austria e Svizzera. A livello extraeuropeo i Paesi in cui l'azienda ha una presenza più consolidata sono USA, Russia e Cina.

4.2.1.3 Strategia commerciale ed aspetti distributivi

Flou adotta una struttura commerciale di tipo tradizionale, caratterizzata dalla presenza di un sistema di rivenditori di mobili partner, senza ricorrere alla formula del franchising e

alla grande distribuzione. Il canale di vendita online viene dedicato esclusivamente al marchio *Natevo*, una piattaforma di *crowdfunding* attraverso la quale designer e dilettanti possono presentare le loro idee creative e ottenere una raccolta fondi per realizzare, garantendo a chi ne finanzia lo sviluppo la consegna dei primi pezzi realizzati o un'opzione sui ricavi futuri. *Natevo* rappresenta un marchio dalla duplice anima, si tratta infatti prima di tutto di una nuova linea di mobili luminosi e futuristici grazie all'utilizzo della tecnologia a led. Una collezione costituita da sedute, tavoli, appendiabiti e librerie, prodotti che combinano la funzione del mobile e dell'illuminazione, firmati da alcuni noti designer ma anche da apprendisti come alcuni studenti. *Natevo* rappresenta inoltre la prima piattaforma di *crowdsourcing* attraverso la quale designer più o meno noti, giovani architetti o semplicemente chi vuole realizzare un oggetto di design può sottoporlo all'audience del pubblico della rete.

In questa iniziativa l'azienda si propone di agire come partner per dare forma alle idee proposte mettendo a disposizione il proprio centro ricerche per la realizzazione del primo prototipo e dell'intero processo di industrializzazione. Raccolto un numero sufficiente di sponsorizzazioni, l'azienda avvia la produzione solo ed esclusivamente dei prodotti che verranno effettivamente ordinati. Tutto quel che si produce dunque sarà effettivamente venduto, senza alcuno spreco di risorse, materie prime e consumi. Il successo dipenderà dal maggior numero di clic. *Natevo* include in sé un'idea estremamente innovativa e flessibile, adattabile ad una moltitudine di opportunità e tematiche differenti, come ad esempio la creazione di oggetti a impatto zero, totalmente riciclabili (Cavestri, 2013c). Emerge così una nuova opportunità per le aziende che operano nel settore dell'arredo, per dare spazio a nuove idee coinvolgendo il consumatore e rafforzare la propria immagine di marca.

Il sistema distributivo sviluppato dall'azienda si caratterizza per la presenza, a partire dal 1998, di spazi di vendita che assumono la configurazione di *corner shop* e di nove showroom monomarca in alcune delle principali capitali europee ed extraeuropee. Tali soluzioni distributive si caratterizzano per la presenza di diversi articoli *Flou* e costituiscono degli spazi di vendita dove si respira specializzazione, dove accanto a letti e guardaroba vi è sempre vicino la biancheria, dove ci sono gli elementi tecnici, dove si può vedere come sono fatte le molle, come è fatto un materasso, dove si possono provare i vari prodotti. Si tratta di un piccolo laboratorio il cui il consumatore può "vivere il marchio", un luogo dove, attraverso il design, si percepisce l'eleganza e dove anche il rivenditore può argomentare una funzionalità spesso latente nel primo impatto con il prodotto e comunicare

al cliente i valori del marchio. Tra gli aspetti più importanti vi è il ruolo del personale di vendita. L'azienda ha sempre investito nella formazione dei rivenditori, attori fondamentali nel processo di creazione del valore all'interno degli spazi di vendita. Il sistema distributivo italiano ha dato un'enorme soddisfazione in questi anni, proprio perché è cresciuto con l'azienda. Un tempo, nei negozi di mobili, la domanda superava l'offerta. In quegli anni ci fu molta fortuna sia per le aziende che per i rivenditori, le persone portavano a casa di tutto. Poi il cliente ha cominciato a diventare più selettivo ed i confini del settore del mobile hanno iniziato ad ampliarsi notevolmente: molte aziende dall'estero sono arrivate in Italia, distogliendo l'attenzione del consumatore. Inoltre, è arrivata la grande distribuzione con prezzi più competitivi, proponendo delle formule accattivanti dove la vendita assume connotazioni molto diverse rispetto al modello tradizionale. Allora tutto ha iniziato a vacillare, i rivenditori hanno dovuto specializzarsi, climatizzare i negozi, renderli più confortevoli ed accattivanti agli occhi del consumatore. Così come accade per il settore dell'abbigliamento, quando il cliente entra nel negozio di un marchio che è diventato nel tempo una griffe, si aspetta di trovare degli ambienti ricercati ed eleganti, caratterizzati da un livello di servizio molto curato, così è oggi anche per il settore del mobile-arredo. In tale contesto il ruolo del personale di vendita ha assunto sempre maggiore importanza, in quanto ognuno di noi ha delle piccole, medie o grandi riserve di spesa e l'abilità di chi presenta un prodotto o servizio deve saperle comprendere. Un ulteriore aspetto importante è rappresentato dalla possibilità di aver un venditore propositivo. Il far vedere qualcosa in più, qualcosa che non è stato nelle immediate richieste del proprio interlocutore è oggi un fattore molto importante in quanto aumenta per il negozio il valore dello scontrino medio, ma aumenta anche la soddisfazione del venditore che magari ha una percentuale legata alle sue vendite e per l'acquirente che non pensava di avere quel bisogno latente che viene fatto emergere grazie alle domande o ad una presentazione.

I *corner shop* si presentano come degli spazi di vendita gestiti direttamente da *Flou*. La loro progettazione prevede una fase iniziale in cui l'azienda individua, grazie alla collaborazione del rivenditore, un'area del punto vendita da destinare a *Flou*. La vetrina viene arredata come fosse una camera, il resto del *corner* è spostato un po' più all'interno e spesso può trovarsi ad un piano diverso. Entrando nel *corner* l'azienda dà al rivenditore molti strumenti che lo aiutino a lavorare meglio. Si tratta dunque di definire lo spazio dedicato a *Flou* e definirne la progettazione con gli architetti in azienda. Successivamente si tratta di definire una prima campionatura con il rivenditore ovvero definire il primo

acquisto di prodotto per chi non ha mai avuto la *Flou*, che viene inserito in questi spazi. I prodotti vengono inseriti non solo nel rispetto della conformazione con cui il corner si sviluppa, ma anche coerentemente con la stagione e con quelle che sono le biancherie ed i prodotti con elevata rotazione delle vendite. Generalmente la campionatura prevede un letto trasformabile, un letto singolo, alcuni letti matrimoniali, alcuni guardaroba e poi un espositore tessile dove mettere del tessile di gusto alternativo rispetto a quello che si può trovare nei letti in esposizione. Nel corner si trovano inoltre dei piumini, degli spaccati di materasso, degli accessori tecnici o di funzione estetica come ad esempio i cuscini ornamentali. Nel rapporto con il rivenditore, il *corner* viene rivisitato periodicamente. A Marzo viene presentata la nuova collezione in azienda, i rivenditori partner vengono invitati, campionano le novità di quell'anno o ciò che gli può servire in cambio di agevolazioni nell'acquisto ed anche con la promessa di essere i primi ad averli nel negozio. Successivamente nel corso dell'anno commerciale vi è il grande appuntamento al *Salone Internazionale del Mobile* di Milano, dove si ripropone la nuova collezione e poi i prodotti arrivano nei corner dei rivenditori dove il consumatore finale può venire a contatto con tutte le novità. Spesso il consumatore non riesce a conoscere la collezione durante il *Salone del Mobile* in quanto ci sono solo un paio di giornate destinate al pubblico privato e poi perché chi è al Sud Italia ad esempio non prende un aereo per venire alla fiera. Per questo è molto importante che il rivenditore locale possa esprimere le novità dell'anno per quanto riguarda il marchio *Flou*.

I *corner shop* rappresentano una soluzione distributiva adottata dall'azienda anche all'estero. La differenza sostanziale sta nella possibilità di gestire direttamente gli spazi da parte dell'impresa. L'estero risulta infatti più restio nel concedere spazi alle aziende italiane e soprattutto nel accettare i consigli da parte dell'azienda di produzione. In Italia inoltre l'azienda riesce ad esprimere meglio la gamma tessile, mentre all'estero si predilige una maggiore sobrietà.

4.2.1.4 Il punto vendita come strumento di comunicazione per *Flou*

Il punto vendita rappresenta uno straordinario strumento di comunicazione multidimensionale, un sistema di messaggi e simboli che esprime al consumatore l'universo valoriale della marca. Il primo veicolo di comunicazione è rappresentato dal prodotto. Il design, le linee, i materiali e le finiture rappresentano un fondamentale

messaggio circa i valori e le scelte dell'azienda. Un cliente che entra in uno spazio di vendita *Flou* viene lasciato osservare in autonomia, così da poter percepire non solo ciò che il prodotto in sé comunica ma anche i messaggi veicolati attraverso i supporti che l'azienda fornisce al *corner* per trasferire qualità e funzionalità di prodotto al proprio pubblico. Possono esservi ad esempio dei pannelli, della cartellonistica, dei totem e delle stampe. Ad oggi l'azienda non utilizza supporti multidimensionali come gli audiovisivi. All'interno del punto vendita si trovano inoltre il campionario tessile dell'azienda e dei particolari *display*: l'azienda ha infatti progettato dei "mobili espositori" che consentono di mettere in luce ad esempio la biancheria, divisa per colore e dimensione, non utilizzata direttamente sui letti esposti nel punto vendita. Le diverse finiture vengono raggruppate solitamente in base alla loro tonalità.

La comunicazione all'interno del punto vendita trova nel personale un fondamentale alleato. La cura e la comprensione del cliente rappresentano aspetti essenziali nella creazione del valore. A tal proposito l'azienda organizza dei percorsi di formazione con un ristretto numero di rivenditori sia all'interno del punto vendita sia in azienda. Tali incontri rappresentano importanti occasioni per lo scambio e la condivisione delle esperienze e delle informazioni. Ogni anno l'azienda mantiene attiva la propria attività di formazione, intesa come processo continuo, legato all'evoluzione del consumatore finale che detta delle regole importantissime per l'agire aziendale e dunque deve essere conosciuta, interpretata e soddisfatta in termini di formula di prodotto e di servizio. Per questo motivo anche la figura di contatto deve evolversi, addirittura oggi i punti vendita più moderni hanno una componente di personale più "ibrida". Il consumatore più maturo ad esempio non vuole parlare con un venditore alle prime armi, così come una coppia giovane spesso desidera relazionarsi con un proprio coetaneo e non con un venditore troppo maturo nella sua età ed esperienza. Gestendo questa doppia faccia del personale il retailer riesce a soddisfare la propria clientela in modo ottimale. Tali aspetti svolgono un'importanza strategica nella componente del servizio nel punto vendita.

Un ulteriore aspetto essenziale nella pianificazione dei *corner shop* è rappresentato dalla coerenza. A tal proposito, l'accordo commerciale prevede una formula con la quale il rivenditore può richiedere all'azienda la sottoscrizione di alcuni servizi relativi alla gestione del *corner*. Tali servizi prevedono ad esempio lo studio dettagliato del prodotto esistente e la ricollocazione della merce da parte degli architetti con cui l'azienda collabora, così da dare un nuovo dinamismo agli spazi, non solo per il cliente finale ma anche per chi

vi lavora. Una figura commerciale che deve trascorrere tutto il giorno all'interno di uno spazio, se lo vede sempre uguale, non è più entusiasta, non riesce più a comunicare quel brio avvertibile dal suo interlocutore. Un venditore motivato, che parla con entusiasmo e convinzione verso quanto sta suggerendo alla coppia o al singolo è contagioso, chi lo ascolta percepisce il suo entusiasmo. Il venditore diviene in alcuni casi una costola dell'azienda ed è per questo importante che vi sia serietà nel rapportarsi al consumatore finale. Per quanto riguarda la formazione, generalmente gli incontri durano una giornata e mezza e, successivamente, la responsabile rimane in contatto con le persone per aver un feedback successivo e per coltivare una confidenza professionale dove magari si racconta come è stata affrontata una determinata questione o per conoscere l'efficacia di uno specifico argomento trattato. La formazione consente al personale di essere più preparato sull'azienda ed una migliore conoscenza favorisce la differenziazione dei prodotti rispetto agli altri brand presenti nel punto vendita e la vendita dei prodotti della marca. Il letto e la cucina rappresentano le priorità d'acquisto per le giovani coppie, la concorrenza in tali settori è molto aspra in relazione alla scelta di molte aziende di proporre una linea dedicata anche alla zona notte. Per questo la formazione del personale rappresenta un fondamentale strumento nella creazione del valore per le aziende di produzione.

Con particolare riferimento agli spazi di vendita risulta importante sottolineare la presenza di un coordinamento delle vetrine che prevede tra le altre cose la tematizzazione delle stesse. Nel mese di Maggio si è tenuta una riunione con gli agenti per definire la realizzazione per il mese di Giugno de "*L'estate in vetrina Flou*". Con dei particolari letti come ad esempio il *Natalie*, il *Duetto* - letto trasformabile tra i più venduti dell'azienda - si propone una vetrina fresca, una vetrina che interpreta i colori del cielo azzurro e della natura floreale assieme alla possibilità di aver non solo il sacco copri piumino ma anche il set di lenzuola della stessa fantasia. La tematizzazione delle vetrine si ispira spesso alle stagioni ed anche alle feste di un determinato periodo. In occasione della festa della donna ad esempio in alcuni spazi di vendita e sulla pagina *Facebook* dell'azienda compariva l'immagine di un letto *Flou* con stampa a rose rosse. In occasione del periodo di Natale viene enfatizzato il candore del bianco ed anche il calore del rosso o il verde, o qualcosa di dorato o d'argento per richiamare i pacchetti, i nastri e tutto ciò che riguarda la tradizione natalizia.

Gli spazi di vendita *Flou* si distinguono per caratteristiche strutturali spesso molto diverse tra loro. Vi sono infatti alcuni punti vendita che si discostano notevolmente dall'ideale del

centro città, in cui vi è una zona dedicata sia al passeggio, tipica delle vie più prestigiose per lo shopping e per il design sia per il passaggio, fenomeno per il quale una vetrina accattivante può suscitare l'interesse del pubblico. Nel caso in cui il punto vendita abbia diverse entrate e dunque non tutti i consumatori vi accedano dopo aver visto la vetrina, la progettazione degli spazi di vendita prevede che gli articoli presenti in vetrina vengano riproposti anche all'interno del punto vendita. L'azienda opta, quando possibile, per un ingresso totalmente aperto, senza dunque la presenza di porte a separare spazio interno ed esterno. Tale elemento comunica un'idea di disponibilità all'ingresso delle persone.

Lo stesso concetto vuole riproporsi per i nove monomarca dell'azienda, uno di proprietà in *via Manzoni* a Milano e gli altri otto nati dalla collaborazione con i già partner *Flou*. Alcuni rivenditori che già trattavano il brand, hanno deciso di essere individuati come negozio monomarca e quindi hanno aperto un altro spazio dedicato interamente al marchio *Flou*. Si tratta di un negozio satellite non collegato con l'esposizione originaria, gestito in collaborazione con l'azienda.

La progettazione degli spazi di vendita rappresenta per *Flou* un importante elemento in un'ottica di comunicazione integrata, alla quale l'azienda ha dedicato molta cura alla fin dal 1978 con l'obiettivo di favorire la *brand awareness* e rafforzare l'immagine e la reputazione dell'azienda. La comunicazione ha consentito a *Flou* di diffondere l'idea del letto tessile, portando il consumatore a richiedere il prodotto allo stesso rivenditore, il quale comprese che la domanda stava progressivamente aumentando e che quindi il suo negozio non poteva rimanere secondo rispetto ad esempio ad un rivenditore vicino che aveva da tempo già deciso di trattare i prodotti *Flou* ed il letto tessile. La comunicazione ha subito poi un'importante fase di sviluppo grazie all'avvento di Internet. Oggi il consumatore può accedere facilmente ad una sezione attraverso la quale può egli stesso configurare il proprio letto, costruendo una parte del suo sogno in base al suo specifico gusto ed alle sue esigenze. *Facebook* rappresenta un canale molto apprezzato dall'azienda. Il letto costituisce per il consumatore un oggetto simbolico, per le giovani coppie rappresenta ad esempio un sogno, un luogo dove le famiglie si ampliano, dove si pensa al domani, oltre che a riposarsi fisicamente. Realtà online e offline tendono sempre più a fondersi in un sistema di comunicazione e messaggi estremamente articolato. Oggi la clientela arriva in negozio più preparata, con le immagini di quello che ha già visto a casa, che ha condiviso con la persona che in quel momento non lo accompagna, entusiasta perché ha letto sui blog che l'azienda realizza un prodotto affidabile.

4.2.2 *Flou e la Cina*

4.2.2.1 *L'esperienza nel mercato cinese*

Il mercato dell'arredamento in Cina rappresenta una realtà ad alto potenziale per *Flou*, presente in tale scenario dalla fine degli anni novanta. Si tratta di un contesto complesso che racchiude in sé molte opportunità legate alla sempre maggiore disponibilità di spesa che caratterizza il mercato cinese ed al prestigio riconosciuto al design italiano. In Cina così come negli altri Paesi emergenti si osserva una vera e propria passione per *l'Italian design*, creando importanti potenzialità di sviluppo per le aziende del *Bel Paese*. La presenza di *Flou* in tale contesto ha messo in luce altresì alcuni punti critici connessi innanzitutto alla difficoltà di individuare un partner locale affidabile con cui instaurare rapporti di collaborazione di lungo termine. Tale difficoltà viene percepita non solo dalle aziende straniere ma anche dai rivenditori locali. Sono infatti gli stessi retailer che sostengono che sia molto difficile trovare un partner locale affidabile.

L'esperienza di *Flou* nel mercato cinese ha inizio nel 1998 quando l'azienda si affida ad un consulente italiano che presenta un pool di aziende del *made in Italy* a *Vita Furniture*, rivenditore cinese con cui l'impresa tuttora collabora. L'incontro tra il retailer ed il gruppo di aziende del *made in Italy* ha l'obiettivo di trovare dei punti d'incontro tra i diversi partner e definire delle linee di sviluppo coerente e sinergico tra il reciproco agire dei diversi attori di mercato. Successivamente l'azienda prosegue la sua esperienza nel mercato cinese autonomamente, gettando le basi per la costruzione di una relazione con *Vita Furniture* fondata sulla fiducia e sulla collaborazione reciproca. Oggi è la stessa azienda a suggerire al rivenditore eventuali brand del *made in Italy* con cui aggiornare la propria offerta.

Per quanto riguarda la concorrenza, l'azienda individua come principali competitor le aziende italiane presenti nel mercato cinese dedicate all'arredo della zona notte. Ciò avviene in Cina come per il resto del mondo. I competitor sono dunque gli stessi che si trovano in ambito internazionale.

Il portafoglio prodotti dedicato al mercato cinese è lo stesso che viene proposto in ambito internazionale. L'azienda ritiene infatti che non debba essere cercato alcun compromesso tra *l'Italian design* e le specifiche caratteristiche del mercato di riferimento. Tale principio vale inoltre non solo per il contesto cinese, ma anche per tutti gli altri mercati in cui

l'azienda è presente. Il consumatore predilige l'*Italian design* per la sua autenticità, l'adattamento di prodotto alle caratteristiche del singolo mercato scoraggerebbe l'acquisto da parte del consumatore non solo cinese, ma di tutto il mondo. In Cina come nel resto del mondo, l'unica dimensione di prodotto per la quale il cliente effettua delle specifiche richieste di adattamento è costituita dalla misura. In America ad esempio risulta necessario esprimere le dimensioni della propria offerta utilizzando le misure americane. Per quanto riguarda poi le dimensioni più vendute, ogni Paese ha le sue particolarità. In Italia ad esempio il letto matrimoniale più venduto è il 170 cm ma, varcato il confine, tale dimensione non rappresenta più una misura. In Cina il consumatore predilige i letti di grandi dimensioni. Le misure più vendute sono infatti 180 o 200 cm di larghezza. La dimensione della propria abitazione e degli oggetti d'arredamento rappresenta espressione della propria posizione sociale per il consumatore cinese. Il letto rappresenta un importante *status symbol*, uno strumento con cui comunicare la propria posizione sociale ed affermare a sé stessi ed agli altri il successo raggiunto. Possedere un'abitazione e oggetti d'arredamento di grandi dimensioni, dal design ricercato e di elevata qualità rappresenta oggi più che mai l'emblema della propria ricchezza e del proprio prestigio sociale.

4.2.2.2 Scelte distributive nel mercato cinese

La distribuzione dei prodotti *Flou* in Cina viene effettuata esclusivamente tramite i retailers. All'interno dei punti vendita vi sono *corner shop* dedicati al brand brianzolo. Si tratta di store in cui generalmente vi sono altri marchi italiani. La strategia distributiva dell'azienda non contempla inoltre la figura dell'agente, le relazioni con il Paese sono dunque curate esclusivamente dall'export manager.

La rete distributiva adottata da *Flou* nel mercato cinese è caratterizzata dalla presenza di un importante partner nella città di Pechino, *Vita Furniture*. Il retailer possiede tre punti vendita. *Vita Cofco Plaza Store*, *Vita Easyhome Store* e *Vita Flagship store*, all'interno dei quali vi è uno spazio dedicato al brand *made in Italy*. Si tratta di punti vendita collocati in zone strategiche della megalopoli cinese. In particolare, il *flagship store* si presenta come un grande showroom totalmente aperto sulla strada, collocato vicino al *Palace Hotel*, dove sono di casa i grandi marchi della moda (Cuomo e Fiorentini, 2003).

La presenza di *Flou* nel mercato cinese si estende inoltre nella città di Shanghai con l'*H.N.LIN Shanghai Design Centre* e nella città di Guangzhou con il *Link Guangzhou*

Design Centre. Di recente, *Vita Furniture* ha ampliato la propria presenza nel mercato domestico grazie alla collaborazione con un partner locale che ha portato all'apertura di due punti vendita nelle città di Tianjin e Chanchun, all'interno di ciascuno dei quali vi è uno spazio dedicato ai prodotti *Flou*. La presenza del brand in tali città si lega alla loro importanza strategica dal punto di vista demografico ed in termini di apertura verso il design. Si tratta di città in cui nell'arco dei prossimi dieci anni sarà necessario trovarsi proprio in virtù delle enormi potenzialità che tali contesti riservano per le aziende dell'arredo *made in Italy*. La sempre maggiore attenzione rivolta ai prodotti di *Italian design* è testimoniata dalla ricerca da parte dei retailer delle città di Pechino, Shanghai e Guangzhou di partner con cui aprire dei nuovi punti vendita *design oriented* in altre città del Paese. Tale aspetto rappresenta un'importante opportunità per *Flou*, in quanto la figura del rivenditore con cui collabora da anni rappresenta un'importante garanzia nei confronti di nuovi eventuali partner che tratteranno il marchio *Flou* in futuro. La fiducia rappresenta infatti un fattore estremamente importante per agire nel mercato cinese.

L'esperienza di *Flou* nel mercato cinese mette in luce la necessità di adottare un orizzonte di lungo periodo per poter agire in tale contesto. Nel 1998, quando l'azienda decise di intraprendere il proprio percorso nel mercato cinese, *Vita Furniture* si presentava come un pioniere per il settore dell'arredamento di qualità. Nel corso degli anni è stato fondamentale costruire una relazione tra azienda e rivenditore basata sulla fiducia e sul reciproco agire. Il ruolo dell'export manager è stato determinante nell'informare il rivenditore, nell'illustrare e spiegare le caratteristiche dei prodotti e presentare le nuove collezioni. Fino a cinque anni fa *Flou* era presente in Cina in punti vendita che trattavano diversi brand dell'arredo *made in Italy*, tuttavia le vendite erano molto limitate. Nonostante ciò, il rivenditore è sempre stato molto fedele al messaggio, solo prodotti italiani, mai una copia. Il target dei punti vendita in cui è presente il marchio *Flou* è costituito da clienti con elevati livelli d'istruzione, professioni di prestigio e capacità di spesa piuttosto elevate. Si tratta di una clientela di artisti, personaggi dello spettacolo, avanguardie sofisticate ed i nuovi ricchi, determinati a vivere nelle abitazioni firmate dal *made in Italy* e dagli architetti italiani (Cuomo e Fiorentini, 2003). La vendita di prodotti contraffatti all'interno dei punti vendita verrebbe avvertita come un segnale estremamente negativo da parte del proprio pubblico portando all'estromissione del retailer dal mercato. Il target di *Flou* in Cina si distingue altresì per la passione nei confronti dei prodotti italiani. Il consumatore conosce e riconosce *l'Italian design*, per questo non è necessario che gli venga spiegato. Le copie sono

facilmente identificabili, in quanto si presentano come prodotto di massa, vendibile dunque in grande quantità. La qualità inevitabilmente viene ridotta. Per cui se da lontano una copia può sembrare identica all'originale, da vicino il dettaglio mette subito in luce la sostanziale differenza. Negli ultimi cinque anni le vendite dell'azienda hanno avuto un forte sviluppo, portando l'azienda ad ampliare la propria presenza in tale contesto di business con l'apertura di due *corner shop* nei punti vendita di Tianjin e Chanchun, come precedentemente anticipato.

L'esperienza di *Flou* mette in luce come la marca sia divenuta oggi, a differenza del passato, una garanzia per il consumatore cinese ed un importante fattore nel processo d'acquisto. Il marchio e la reputazione dell'azienda rappresentano fattori determinanti nel processo di scelta del proprio pubblico. Sotto questo aspetto, Internet svolge un ruolo fondamentale come strumento di informazione, in quanto consente al consumatore di conoscere i valori nei quali la marca si riconosce e di comprendere la sua importanza nel mercato interno ed estero. Una solida presenza internazionale rappresenta per il consumatore cinese un'importante garanzia circa il prestigio e la qualità dell'agire aziendale. A tale aspetto si unisce poi la reputazione del partner con cui l'azienda ha deciso di collaborare. Viene a crearsi una fondamentale sinergia tra i due marchi, emblema del reciproco agire. La reputazione connessa all'agire del retailer rappresenta un'importante garanzia anche nei confronti del fenomeno della contraffazione. La notorietà del brand del rivenditore rappresenta un'importante garanzia sulla qualità e l'origine dei prodotti che vengono proposti, innescando un importante processo di affezione da parte del consumatore.

4.2.2.3 Caratteristiche del punto vendita e gestione della brand experience

La marca rappresenta oggi più che mai un importante fattore di scelta nel processo d'acquisto del consumatore cinese, un moltiplicatore di valore nella proposta di senso dell'azienda. Tale considerazione mette in luce l'importanza del ruolo del punto vendita come fondamentale strumento di comunicazione per veicolare al pubblico l'universo valoriale in cui la marca si riconosce. Il punto vendita diviene il luogo di contatto tra il consumatore e la marca e dunque lo spazio in cui la *brand image* prende forma divenendo realtà tangibile per lo spettatore.

L'approccio al mercato e la politica distributiva con cui *Flou* ha intrapreso la propria

esperienza nel contesto cinese sono essenzialmente identici a quanto proposto per gli altri mercati in cui il brand è presente. Tale aspetto si lega alla logica di continuità e coerenza su cui l'azienda ha improntato il proprio processo di internazionalizzazione. Ad eccezione delle misure disponibili per i diversi articoli proposti, l'azienda non adotta alcuna politica di adattamento di prodotto.

Con particolare riferimento alla progettazione degli spazi di vendita, accanto agli architetti con cui collabora per definire la propria presenza nel mercato interno ed estero, *Flou* si avvale della collaborazione dei partner cinesi. I retailer esprimono l'anima della Cina, ne sanno leggere il gusto e i desideri. Ad esempio, in occasione dell'inaugurazione del nuovo showroom di Pechino gestito da *Vita Furniture*, la pianificazione dell'arredamento è stato eseguito dall'architetto di *Flou*, che si occupa tra l'altro dell'allestimento delle fiere da oltre trent'anni. La possibilità di avere un collaboratore che si occupa di tutti gli spazi espositivi dell'azienda, temporanei - come ad esempio uno spazio espositivo all'interno di una fiera o permanenti - come ad esempio all'interno di un punto vendita - consente di garantire continuità e coerenza all'immagine di marca, non solo nel tempo, ma anche per quanto riguarda i diversi Paesi in cui l'azienda è presente. Inoltre, il rapporto di collaborazione con l'azienda di produzione consente al retailer di acquisire conoscenze specifiche e trarre vantaggio osservando l'agire dell'azienda nel proprio mercato locale. Le visite periodiche presso lo showroom italiano di *Flou* ed anche la partecipazione al *Salone Internazionale del Mobile* rappresentano importanti occasioni per lo scambio reciproco e per l'acquisire nuovi spunti ed idee da riproporre al pubblico cinese. Lo spazio di vendita rappresenta infatti un luogo che viene aggiornato costantemente, sulla base del mutare della moda e delle novità presentate dell'azienda così da stimolare la curiosità e l'attenzione da parte del consumatore.

Un primo aspetto essenziale nella progettazione degli spazi di vendita è rappresentato dalla pianificazione degli spazi esterni al punto vendita ed in particolare delle vetrine. Si tratta di strutture ampie e luminose in cui vengono esposti i gioielli del design *made in Italy*. Accanto agli spazi dedicati ai prodotti, campeggiano il marchio del retailer e i brand del *made in Italy* che il consumatore può trovare all'interno del punto vendita. In *figura 4.2* ad esempio è illustrata la vetrina del *flagship store* di *Vita Furniture* nel centro della città di Pechino.



Figura 4.2: La vetrina del Vita flagship store nella città di Pechino.
(Cuomo e Fiorentini, 2003).

L'esperienza di marca inizia dunque all'esterno dello store, grazie al messaggio veicolato al consumatore. I brand dei diversi attori del *made in Italy* e del retailer si fondono in un importante messaggio nei confronti del pubblico. La tematizzazione delle vetrine rappresenta un importante fattore di differenziazione anche per il mercato dell'arredamento in Cina. Così come accade in Italia ed anche nel resto del mondo tale fenomeno si ispira tipicamente al susseguirsi delle stagioni ed anche ai colori tipici delle festività che caratterizzano la cultura cinese.

Se l'esterno del punto vendita rappresenta un invito a scoprire e riscoprire il design *made in Italy*, all'interno il consumatore vive una vera e propria esperienza di marca. La *brand experience* rappresenta per *Flou* il risultato della combinazione di un insieme di elementi. Il prodotto diviene il protagonista dello spazio di vendita ed il primo veicolo di comunicazione dell'universo valoriale della marca. Il prodotto d'arredamento diviene il protagonista della progettazione dello *store design*. I modelli, le linee, l'accostamento di colori e i materiali costituiscono simboli tangibili del continuo processo di ricerca di design, funzionalità ed eleganza dell'azienda. L'esposizione dei diversi prodotti rievoca uno spazio intimo e confidenziale, suggerendo al consumatore una combinazione ricercata e funzionale da poter riproporre all'interno del proprio ambiente domestico.



Figura 4.3: Una proposta Flou nello showroom di Pechino.

La *figura 4.3* illustra una proposta d'arredo *Flou* presentata nello showroom di Pechino. Le diverse tonalità del viola sono illuminate da una luce tenue, tipica delle camera da letto. Il brand dell'azienda campeggia come fosse una firma d'autore, simbolo indiscusso di qualità e design. Più in generale, gli spazi di vendita *Flou* si presentano come ambienti molto ampi che propongono al loro interno diverse soluzioni, in linea con il gusto e le esigenze del consumatore cinese. La *figura 4.4* ritrae uno scorcio di un punto vendita *Flou* in Cina.



Figura 4.4: Veduta di un punto vendita Flou in Cina.

Lo spazio di vendita diviene teatro di diverse soluzioni d'arredo ispirate a diverse tonalità cromatiche. Le pareti ed i soffitti bianchi, illuminati dalle ampie vetrate che caratterizzano lo spazio consentono di concentrare l'attenzione del consumatore sul prodotto. Gli spazi tra

i diversi articoli sono ampi, così da consentire al cliente di visitare liberamente lo spazio di vendita e provare i diversi oggetti d'arredamento. L'atmosfera del punto vendita si arricchisce inoltre di importanti richiami al Paese d'origine, l'Italia e nello specifico Milano.



Photographer 惺惺

Figura 4.5: Il richiamo alla facciata del Duomo emblema della città di Milano.



Photographer 惺惺

Figura 4.6: Il richiamo ad un dettaglio del Duomo di Milano e del Palazzo dei Portici Settentrionali di Piazza Duomo.

I grandi pannelli collocati lungo le pareti portano immediatamente la mente del consumatore ad una realtà ben definita grazie ad un forte collegamento alla storia e all'arte italiana. Il dettaglio della facciata del Duomo emblema della città di Milano illustrato in *figura 4.5*, il particolare delle colonne dallo stile corinzio del Palazzo dei Portici Settentrionali visibile in *figura 4.6* rappresentano importanti simboli della città lombarda

famosa in tutto il mondo come centro della moda e del design. L'atmosfera che il cliente vive all'interno dello spazio di vendita dedicato a *Flou* è caratterizzata da un importante richiamo all'immagine dell'Italia. La presenza dei pannelli consente dunque al consumatore di comprendere l'origine dei prodotti esposti nei punti vendita e di evocare i valori legati all'*Italian design*. Si crea così un ambiente suggestivo, in cui il consumatore può rivivere ad esempio i ricordi di un viaggio oppure semplicemente immaginare una realtà creativa ed innovativa come la città di Milano.

L'ambiente di vendita lascia ampio spazio ai prodotti esposti, il layout delle attrezzature è infatti essenziale e discreto. L'aspetto essenziale è costituito dalla coerenza con l'ambiente, l'utilizzo di tali strutture infatti deve integrarsi con lo spazio di vendita, mettendo in luce gli oggetti esposti senza tuttavia distogliere l'attenzione sul prodotto d'arredo. Tali strutture rappresentano inoltre un importante supporto alla vendita, così da mettere in luce gli accessori con cui rendere più confortevole l'ambiente dedicato alla zona notte.



Figura 4.7: Il layout delle attrezzature nei punti vendita Flou.

Le attrezzature dedicate all'esposizione della merce rappresentano un utile strumento alla vendita degli accessori ed anche per informare il consumatore sulle tonalità e sulle tendenze di moda di moda. L'attenzione di *Flou* per lo stile e l'eleganza caratterizza anche gli accessori con cui il cliente può personalizzare il prodotto ed il proprio ambiente domestico.

La creazione della *brand experience* trova un importante punto di forza nel ruolo del personale di vendita e nell'importanza dedicata alla componente immateriale del servizio. Il personale di vendita rappresenta un importante punto d'incontro e mediazione tra la cultura cinese e il design italiano. La presentazione del brand e dei prodotti che questo

rappresenta, la spiegazione delle caratteristiche tecniche e funzionali che li caratterizza, la presentazione delle nuove collezioni rappresentano momenti essenziali nel processo di creazione del valore per il consumatore. Il personale di vendita, grazie all'atmosfera che caratterizza lo store ed i materiale di supporto fornito dall'azienda di produzione consente al consumatore di conoscere la storia della marca, le sue origini, i valori delle persone che vi lavorano quotidianamente ed il legame con la propria tradizione.

La progettazione della *brand experience* rappresenta un importante momento nell'agire *Flou*, un'attività complessa e ricercata che viene costantemente rivalutata in un'ottica di comunicazione integrata. All'interno del punto vendita il consumatore ritrova infatti gli stessi valori che l'azienda comunica attraverso la propria attività pubblicitaria e attraverso il proprio agire quotidiano. La continuità e la coerenza rappresentano infatti degli aspetti determinanti nel processo di creazione del valore per il consumatore, così da poter veicolare un messaggio univoco e chiaro nella mente del consumatore.

4.3 Il caso Veneta Cucine

4.3.1 Il “ saper fare” come motore dell'agire aziendale: l'esperienza Veneta Cucine

4.3.1.1 L'azienda: mission e valori

Il gruppo *Veneta Cucine* nasce negli anni Sessanta ed è composto da due aziende ed altrettanti marchi: *Veneta Cucine* e *Forma – La Cucina*. Il primo brand, leader in Italia, è indirizzato ad una fascia alta di mercato, il secondo invece, più giovane e in rapido sviluppo, è caratterizzato da un livello di prezzo medio (Vianelli *et al.*, 2012).

Veneta Cucine ha sede nei pressi del Sile, fiume della marca trevigiana. Dall'inizio ad oggi l'azienda ha seguito un percorso preferenziale dedicato alla filiera produttiva che dal legno porta fino al prodotto personalizzato in varianti e modelli unici, fisicamente delimitato da linee spartiacque che hanno creato nuovi territori di sperimentazione ed innovazione. Lo scorrere sinuoso e risorgivo del fiume è parso come un'importante metafora con cui interpretare la strategia dell'azienda laddove incontra nuove culture, nuovi mercati ed in questi nuovi contesti apre nuovi punti vendita. La visione dell'azienda, intrapresa già all'inizio degli anni novanta, si fonda sull'obiettivo di essere ambasciatori dello stile italiano di “fare cucine” nel mondo (Gobbi, 2010a). L'agire aziendale si caratterizza per

l'adozione di una strategia fortemente orientata alla personalizzazione, che si estende dal prodotto alla rete vendita, dalla fabbrica al negozio e dall'Italia ad ogni mercato estero. L'azienda si propone di produrre eccezioni, esperienze uniche in grado di affrontare la difficile sfida dell'attrattività che le aziende possono generare sui diversi mercati internazionali. L'elemento che oggi riesce a coniugare l'interesse, le energie e le passioni è costituito dall'intensità tipica del singolare e dell'originale. La visione distintiva abbracciata dall'azienda mette in pratica valori quali il sapere artigianale e la costante ricerca del design. Il legame con il proprio territorio e le proprie tradizioni rappresenta un aspetto essenziale della cultura aziendale. A ciò si aggiunge un processo di ricerca continua verso un design inteso come valore accessibile a tutti. Tali aspetti sono arricchiti altresì dai valori dell'affidabilità, della qualità e da una precisa politica ambientale basata sull'idea del *green thinking*, inteso come *“pensiero ecologico posto al servizio di innovazioni che oltre ad accrescere la funzionalità dei prodotti, contribuiscono alla diminuzione dell'inquinamento e a preservare la salute dell'utilizzatore”* (Veneta Cucine, company profile, 2012).

La proposta di valore dell'azienda al proprio pubblico mette al centro non semplicemente prodotti ma progetti di vita, ponendo il proprio sapere artigianale al servizio dell'innovazione e del gusto, così da rendere il design un valore accessibile, tenendo sempre saldo il principio del rispetto e della tutela ambientale.

4.3.1.2 Veneta Cucine e lo scenario internazionale

L'export registra per *Veneta Cucine* più del 30% del fatturato complessivo. Il più importante mercato estero è rappresentato dalla Francia, in relazione alla prossimità territoriale ed alla vicinanza culturale che accomuna tale contesto al mercato interno. Più in generale, considerando il contesto europeo, accanto alle forti potenzialità legate al bacino mediterraneo, l'azienda vede una presenza ancora limitata per quanto riguarda i paesi d'influenza tedesca ed in particolare Germania, Austria e Danimarca. La difficoltà di penetrare tale contesti di business si lega prevalentemente alla presenza diffusa della tecnologia e dell'industria tedesca, leader in tali mercati nel settore delle cucine e caratterizzata da una metodologia di vendita e di distribuzione molto particolare e diversa dal tradizionale modello italiano. La Spagna ha rappresentato per molti anni un territorio di grandi opportunità, tuttavia l'attuale situazione economica che il Paese sta attraverso ha

inevitabilmente comportato ad una contrazione delle vendite anche per quanto riguarda il settore del mobile-arredo. Negli ultimi anni i mercati dell'Est Europa hanno aperto ampie ed importanti opportunità per l'azienda che ha maturato una presenza piuttosto consolidata in Croazia, Slovenia, Romania e Albania. La Polonia rappresenta una realtà nuova con la quale l'azienda sta iniziando a trovare degli importanti punti d'incontro.

Per quanto riguarda il contesto extraeuropeo, *Veneta Cucine* vanta una presenza significativa in Russia, ambiente in cui il settore del mobile-arredo rappresenta un contesto in continua crescita. L'azienda conta una decina di negozi monomarca solo nella capitale (Fatiguso, 2012). Così come si osserva per molti mercati emergenti, una fondamentale fonte di vantaggio competitivo che caratterizza il mercato russo può essere individuata nel rapporto con il partner commerciale. Tale aspetto è divenuto nel tempo una caratteristica distintiva di *Veneta Cucine* sia con riferimento al mercato interno sia per quanto riguarda gli altri ambienti di business. La fedeltà rappresenta uno dei valori più importanti, in una logica di scambio e arricchimento reciproco. L'azienda predilige la relazione, la cura del punto vendita e la rappresentazione del prodotto attraverso tutti i veicoli di promozione e comunicazione. Sempre guardando in ambito extraeuropeo, importanti opportunità possono essere individuate anche in contesti quali Turchia e Nord Africa, ed in particolare Marocco e Tunisia. Attualmente l'azienda sta entrando in Arabia Saudita ed ha dei buoni rivenditori anche nella zona del Centro America. La necessità di ricorrere alla produzione dedicata, le specifiche dimensioni degli elettrodomestici tipicamente utilizzati e le peculiarità logistiche e distributive che caratterizzano il mercato delle cucine negli Stati Uniti, rendono tale contesto difficilmente praticabile dalle aziende che hanno fatto dell'*Italian design* la propria fonte d'ispirazione.

Con particolare riferimento all'Oriente, accanto alle importanti opportunità che stanno affacciandosi in contesti quali Malesia e Singapore, l'azienda vanta una buona presenza nel mercato asiatico ed in particolare in Cina, in cui è presente dal 1999, e in India, contesto in cui l'azienda ha agito da vera pioniera. *Veneta Cucine* entra nel mercato indiano nel 1995 e attualmente conta 15 punti vendita e un fatturato in costante crescita. L'esperienza dell'azienda mette in luce come il processo di "formazione del gusto" rappresenti un aspetto determinante per agire in tale contesto di mercato. Alla fine degli anni novanta infatti la maggior parte dei consumatori benestanti considerava la cucina semplicemente come un luogo di servizio, destinato dunque ai domestici. Ora invece sta prendendo piede il modello della cucina modulare, di design e quindi da vivere e condividere con la famiglia,

segnando importanti punti di sviluppo per le aziende del *made in Italy* (Mancini, 2012).

L'attuale crisi dei consumi che caratterizza il settore del mobile-arredo in Italia ha portato l'azienda a sviluppare la propria presenza nel mercato internazionale grazie ad un piano sancito a partire dal 2009, caratterizzato da forti investimenti strategici, dall'impiego di risorse dedicate e dall'adozione di un'ottica di lungo periodo. Nonostante l'incertezza che inevitabilmente caratterizza tali iniziative, l'azienda ha ottenuto degli importanti risultati registrando un aumento delle vendite all'estero già dai primi tre anni di attuazione. L'internazionalizzazione rappresenta un obiettivo primario per l'azienda che trova degli importanti punti di forza nel dialogo e nello scambio con gli specifici operatori di mercato. Una buona idea ed un prodotto di qualità oggi non sono sufficienti per creare posizioni di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo. Accanto a tali requisiti essenziali la creazione del valore passa attraverso l'*arte del racconto*. *Veneta Cucine* vede nello *storytelling* la disciplina che consente di realizzare quel fondamentale passaggio di conoscenza necessario per agire in un contesto lontano in cui le differenze culturali creano una barriera tra chi comunica ed il proprio pubblico. La rappresentazione e dunque il modo di raccontare i prodotti e la marca costituisce un momento essenziale in una logica di approccio al mercato, in quanto consente di trasferire la conoscenza di ciò che l'azienda sta realizzando ai propri interlocutori così da dare forma e significato alla sua specifica proposta di senso.

4.3.1.3 Scelte distributive e gestione della brand experience

La rete distributiva di *Veneta Cucine* è costituita da 1.200 rivenditori diffusi in tutto il mondo, in oltre 40 paesi (Vianelli et al., 2012). La strategia commerciale definita dall'azienda presuppone l'adozione di soluzioni distributive differenti a seconda dello specifico contesto di mercato considerato. A livello internazionale l'azienda ricorre più frequentemente a spazi di vendita monomarca. Tali soluzioni distributive comprendono negozi singoli, che assumono dunque la configurazione di *flagship store* ed anche punti vendita collocati all'interno di strutture commerciali più ampie, assumendo così la forma di *shop in shop*. Le peculiarità dello specifico contesto rappresentano dunque una caratteristica che è necessario considerare per definire la soluzione distributiva più adatta ad uno specifico ambiente di mercato.

I *flagship store* hanno un forte ruolo comunicativo per l'azienda. L'obiettivo riferito alla scelta di tali soluzioni distributive è rintracciato nella volontà di comunicare i valori della

marca in un'ottica fortemente esperienziale. Uno spazio interamente dedicato al brand facilita la comunicazione del suo universo valoriale e dunque la comprensione della proposta di senso ed il ricordo da parte del consumatore.

In mercati quali Italia, Francia e Spagna convivono diverse soluzioni distributive. Con particolare riferimento al mercato interno ad esempio, la struttura distributiva dell'azienda si presenta fortemente articolata. Accanto ai punti vendita monomarca i prodotti dell'azienda vengono venduti attraverso una serie di negozi tradizionali, all'interno dei quali la cucina viene inserita in un più ampio sistema dedicato alla casa. Alcuni modelli inoltre vengono venduti anche attraverso un partner della grande distribuzione. Il sistema adottato da *Veneta Cucine* rispecchia dunque la rete distributiva che caratterizza il mercato italiano, all'interno del quale una distribuzione di tipo capillare consente di raggiungere più facilmente il proprio pubblico.

L'esperienza di *Veneta Cucine* mette in luce il ruolo centrale della costruzione della *brand experience* nel processo di progettazione e gestione degli spazi di vendita. Tale aspetto si fonda su una strategia che mette in primo piano il tema della conoscenza e del confronto tra le culture del modo di vivere la cucina che caratterizzano i mercati in cui è presente, con l'obiettivo di dividerne il pensiero e la maniera di rappresentarlo nei *layout* pensati per i punti vendita. La definizione dell'esperienza di marca per *Veneta Cucine* può essere intesa come un processo caratterizzato da tre punti chiave:

- *il saper fare* come valore essenziale che caratterizza l'azienda;
- la cura per ogni dettaglio dello spazio di vendita;
- l'attenzione per la componente umana.

La tecnologia aziendale, emblema della sua tradizione, viene trasmessa al pubblico attraverso tutti i veicoli di comunicazione. Il *saper fare* rappresenta un valore che viene sintetizzato innanzitutto in quella che è la cultura aziendale e dal payoff *Progetto di vita*, con cui ha deciso di accompagnare il proprio brand. L'azienda sta lavorando da anni in due direzioni. La prima si lega essenzialmente al concetto del buon vivere tipicamente italiano e alla sua applicazione ad un progetto, che diviene l'elemento centrale nel processo di differenziazione del prodotto. Tale aspetto richiama il concetto di personalizzazione, la capacità di mettere insieme tanti aspetti diversi tipicamente italiana e all'importante elemento del gusto. Il trasferimento del gusto e del *saper fare* tipicamente italiano diviene un elemento centrale nelle politiche dell'azienda. Tale filosofia viene declinata in tutte le attività, quindi nel modo di rappresentare e nel fare i cataloghi, nella cura del rapporto con

il cliente, nel progettare le mostre e nel rappresentare il brand all'interno degli spazi di vendita. Il secondo aspetto che caratterizza l'agire aziendale può essere individuato nel valore umano delle persone che vi lavorano. In un'ottica legata al racconto, le persone svolgono un ruolo fondamentale, in quanto narratori non solo dei valori e della tradizione dell'azienda, ma anche della storia che distingue e caratterizza un prodotto. La cucina può essere intesa come un prodotto da un forte contenuto emotivo, per questo risulta essenziale il ruolo del venditore, per illustrarne le caratteristiche, il processo di realizzazione ed anche i valori ed i significati del brand che lo rappresenta.

L'azienda riserva una cura maniacale al dettaglio ed in particolare alla luce, alla tonalità delle pareti e dei pavimenti e dunque a tutto ciò che sta attorno alla cucina. Ogni singolo elemento contribuisce a creare la *brand experience*.

L'acquisto della cucina nasce tipicamente da una necessità, non si tratta dunque di un acquisto d'impulso. Per questo motivo l'azienda non ricorre alla tematizzazione delle vetrine. Non vi è dunque stagionalità nella progettazione di tali spazi. Per quanto riguarda nello specifico l'utilizzo di elementi *hard*, si osserva innanzitutto un'importante dedizione degli spazi di vendita alla rappresentazione del prodotto. Sono infatti gli stessi articoli proposti al pubblico ad arredare gli spazi di vendita. La comunicazione all'interno degli spazi di vendita viene veicolata inoltre attraverso supporti quali strumenti audiovisivi, *brochures* e pannelli. La *figura 4.8* consente di illustrare come l'utilizzo di un video possa essere integrato con una proposta d'arredo.



Figura 4.8: Supporti audiovisivi nello showroom Veneta Cucine di Milano.

www.venetacucine.com

Particolarmente articolato risulta il ricorso alla componente *soft*, in relazione all'importanza attribuita dall'azienda alla componente umana. *Veneta Cucine* dedica particolare attenzione alla componente dell'*entertainment*, che comprende ad esempio la realizzazione di eventi, l'organizzazione di mostre fotografiche e la presentazione di opere editoriali sempre legate al mondo del design. La collaborazione con i designer rappresenta un importante elemento nella politica aziendale, non solo per ciò che concerne la progettazione dei prodotti, ma anche per quanto riguarda tutto ciò che caratterizza il lavoro del designer, dalla ricerca all'ispirazione. Il punto vendita dunque non può essere inteso come mera area espositiva, ma diviene un importante punto d'incontro tra il pubblico e il mondo del design, uno spazio in continua evoluzione che racconta attraverso i prodotti, le installazioni, i supporti informativi, gli eventi e la comunicazione gli aspetti più innovativi dell'azienda e la sua costante attività di ricerca.

Lo showroom di Milano ad esempio, collocato nel cuore della città simbolo del design, si sviluppa su due piani, per un totale di 500 mq e si configura come uno spazio dinamico la cui area espositiva viene supportata e rafforzata da una reception, una zona per uffici ed una *lounge* dedicata all'incontro con i clienti. La *location* scelta dall'azienda rappresenta il motore per un continuo dialogo con la città che motiva ulteriormente il processo di ricerca del design dell'azienda. Lo showroom, dotato di ampie vetrate, si trova in un prezioso edificio storico ed è destinato a diventare la vetrina sul mondo del design per *Veneta Cucine*. Lo spazio interno è dedicato interamente alla rappresentazione del prodotto ed alla sua narrazione.



Figura 4.9: Uno scatto dello showroom “spazio Veneta Cucine” nella città di Milano.

www.venetacucine.com

A fare da sfondo alla proposta d'arredo un ampio pannello in cui viene narrata la storia del progetto, dalle attività di ricerca alla collaborazione con i designer fino al racconto dei valori che attraverso il prodotto prendono forma.



Figura 4.10: Il racconto di un progetto Veneta Cucine attraverso lo spazio di vendita di Milano.

www.venetacucine.com

Tale spazio è stato teatro della presentazione del progetto *Quick Design*, nella sua declinazione in *Start-Time*, realizzata durante il *Salone Internazionale del Mobile 2013*. Attraverso video e applicazioni multimediali il pubblico aveva la possibilità di interagire con l'azienda nel presentare il proprio progetto di cucina all'interno dell'iniziativa *Progetti di vita*.

La strategia distributiva adottata da *Veneta Cucine* rientra all'interno di un modello d'impresa che l'azienda definisce "di fabbrica lunga", dal legno alle case, dalla cura dei materiali e dei processi alla valorizzazione delle risorse umane, includendo la rete dei *retailer* con i quali l'azienda ha da sempre un rapporto di scambio e arricchimento commerciale e di visione. *Veneta Cucine* rappresenta una marca che entra nelle strade e nelle case del mondo suggerendo dei modi di vivere: si propone non solo di realizzare cucine ma soprattutto farle vivere nei punti vendita con una cura degli allestimenti che è parte integrante del business per far immaginare ai clienti finali quale "vita vera" esse permetteranno (Gobbi, 2010a).

4.3.2 Il settore delle cucine in Cina: dinamiche di mercato e nuove tendenze

Così come si osserva per molti paesi asiatici, anche in Cina si assiste ad un profondo mutamento della cultura legata allo spazio cucina, sempre più dedicato all'interazione sia con le persone che con gli spazi esterni delle abitazioni. Tale fenomeno può essere fatto risalire a contaminazioni sia locali che globali. In passato la cucina veniva intesa come spazio occupato prevalentemente dalle donne e dal personale di servizio ed era tipicamente separata dalle altre stanze principali della casa. Oggi invece si assiste ad una progressiva diffusione dell'idea di cucina come spazio integrante della vita domestica. Si tratta dunque sempre più di ambienti dove la famiglia si ritrova non solo per cucinare ma anche per mangiare, parlare o semplicemente per trascorrere un momento piacevole in compagnia.

La concezione di cucina come spazio da vivere si lega al cambiamento che si riscontra nella percezione della cucina, intesa come atto di cucinare, non più concepito come semplice lavoro ma come atto ricreativo, fino addirittura a divenire un importante momento sociale. Il risultato di tale processo è dunque uno spazio aperto che integra cucina e soggiorno. Oggi chi si dedica alla preparazione dei cibi non è più separato dalla famiglia e dagli amici, ma prende parte a tutte le attività, che si tratti di una festa nel soggiorno, dei compiti a casa sul tavolo da pranzo o di un barbecue con gli amici. Inoltre, il fatto di integrare cucina e soggiorno rende lo spazio più emozionante, gli dà individualità e unità in termini di design, rendendo lo spazio elegante ed equilibrato. Genera inoltre armonia nello stile, nei materiali, nelle luci e nelle *textures* in una stanza che tradizionalmente era disordinata e meramente funzionale. Tale mutamento ha fatto sorgere importanti opportunità per le aziende della cucina modulare e su misura. Il business dunque si è arricchito grazie alla competitività ed ai materiali di alta qualità che rendono il mercato nel suo complesso ancora più articolato e offrono un'ampia scelta ad un consumatore sempre più esigente.

Il mercato delle cucine in Cina sta vivendo un'importante fase di cambiamento non solo per ciò che concerne la tradizionale concezione legata all'ambiente della cucina ma anche per quanto riguarda gli spazi esterni. Ashton (2010) definisce tale tendenza come *Built-in outdoor cooking and entertainment*, riferendosi a sistemi che prevedono la cucina incorporata e l'intrattenimento con cui arredare gli ambienti esterni. I giardini delle villette, le grandi ville a più piani, gli ampi attici in cima alle torri di lusso con piscine e terrazzi assumo un ruolo sempre più importante. Tale fenomeno non si lega esclusivamente alla

passione per il lusso, ma affonda le proprie radici nel legame che le culture asiatiche hanno con la natura, che porta con sé suggestioni ed abbinamenti. Il design propone così nuove soluzioni, ponendo l'accento sull'esterno con ambienti integrati con la zona in cui si consumano i pasti.

Il mercato delle cucine in Cina si arricchisce di nuovi spunti e tendenze grazie anche al contatto con lo scenario internazionale. Designer, architetti e consumatori agiati lavorano, studiano e viaggiano all'estero e sono costantemente influenzati dalle tendenze e dagli stili che hanno sperimentato oltre oceano. Vi è poi un'ampia diffusione di riviste e blog ispirati al design internazionale. Si innesca così un importante scambio di *know how*, non più focalizzato esclusivamente sul prodotto, che rappresenta una delle più importanti sfide per il futuro, in quanto porterà a nuove collaborazioni tra il mondo del design e degli affari per nuovi progetti come motore delle innovazioni in termini di espressioni, forme, funzioni e rituali quotidiani.

Un'ulteriore tendenza può essere individuata nel crescente interesse per le altre tradizioni culinarie. Attualmente gli ingredienti sono più facilmente reperibili rispetto al passato ed il web offre una moltitudine di siti in cui il consumatore può trovare gratuitamente ricette o acquistare libri sulla cucina on-line. Se dunque l'atto di cucinare assume sempre più valore sociale ed edonistico, la cucina diviene un oggetto di status non solo per ciò che concerne la propria ricchezza, ma anche per la propria bravura nella preparazione dei cibi. Questi cambiamenti richiedono dunque un ambiente diverso, una cucina integrata e più professionale. Accanto a ciò, sempre più importanza viene rivolta alla tutela ambientale. Il consumatore cinese si dimostra infatti sempre più sensibile alla tematica della responsabilità ambientale.

4.3.3 L'esperienza di Veneta Cucine in Cina

4.3.3.1 Opportunità e aspetti critici del mercato cinese

Veneta Cucine inizia la sua esperienza nel mercato cinese nel 1999 e da allora non ha adottato alcuna traduzione del marchio, il logo è lo stesso che viene utilizzato per tutti i mercati in cui l'azienda è presente. Il brand comunica un messaggio molto forte al pubblico, un richiamo alle proprie origini e allo stile che contraddistingue le sue produzioni. La *figura 4.11* illustra un cartellone pubblicitario *Veneta Cucine*. Il logo e il

payoff sono gli stessi utilizzati a livello internazionale dall'azienda.



Figura 4.11: La pubblicità Veneta Cucine riporta il brand ed il payoff dell'azienda.

L'esperienza dell'azienda descrive il mercato cinese come uno dei contesti più complessi ed articolati al mondo. Accanto alle opportunità legate alla crescente capacità di spesa, al sempre maggiore apprezzamento per l'*Italian design* ed alla sua valenza come *status symbol*, sussistono ancora oggi forti difficoltà per le aziende straniere connesse prevalentemente all'aspetto culturale, riferite nello specifico alla conoscenza e all'atteggiamento che il consumatore dimostra nei confronti del "vivere la cucina". Tale aspetto si esplicita prima di tutto nell'oggetto ed anche nel modo di intendere la cucina in termini di luogo nel quale preparare il cibo. Il mercato cinese si distingue per una cultura completamente diversa nel rapporto con il cibo e di chi lavora attorno al cibo. Nonostante tale difficoltà, il mercato al dettaglio della cucina in Cina ha avuto un'importante crescita negli ultimi anni. Tale aspetto si lega essenzialmente all'acquisizione di una maggiore consapevolezza e conoscenza da parte del consumatore finale connessa principalmente all'esperienza con la realtà internazionale. Il consumatore sta entrando in contatto con un modo di intendere e di fare cucina completamente diverso dalla tradizione storica cinese.

Il mercato cinese della cucina è basato principalmente sulle relazioni ed in particolare sul mondo del *contract*, che prevede dunque la vendita della cucina connessa a quella dell'immobile. In tale settore gli aspetti determinanti nel processo d'acquisto possono essere individuati nel prezzo e nella relazione. Le caratteristiche estetiche del prodotto lasciano spesso spazio a tali criteri. Accanto a tali fattori, la notorietà di marca rappresenta un ulteriore aspetto fondamentale per la vendita. La cucina ed il brand che vengono inseriti nel *contract* spesso fanno da volano alla vendita. Il prodotto diviene un importante componente della vendita. L'aspetto del brand diventa un aspetto commerciale e chi fa più

sistema ed attività in questa direzione è la realtà tedesca. I brand tedeschi, grazie al loro formidabile modello di standardizzazione, hanno un forte vantaggio competitivo in quanto rappresentano l'equazione perfetta tra tecnologia ed affidabilità. Tali attori di mercati costituiscono i principali concorrenti per l'azienda. La presenza di un brand tedesco all'interno di una proposta di vendita rappresenta un importante valore aggiunto per il consumatore cinese. Accanto a ciò si assiste ad una crescita qualitativa della produzione *made in China* in quanto gli standard si stanno pian piano alzando. La concorrenza è dunque anche nel mercato interno.

L'interesse verso l'Oriente nasce per *Veneta Cucine* verso la fine degli anni novanta, quando si assiste ad un vero e proprio boom degli investimenti stranieri in Cina. La relazione ha costituito il motore dell'ingresso dell'azienda in tale contesto. I primi passi vengono infatti accompagnati da un collaboratore cinese, residente in Italia e ben introdotto nel settore dell'arredamento del gigante asiatico. La grande sfida del momento e la collaborazione con una figura di fiducia consapevole delle dinamiche e delle peculiarità di tale contesto ha favorito l'ingresso di *Veneta Cucine* in tale mercato. L'entrata avvenne inizialmente attraverso i cantieri, l'edilizia era infatti in grande fermento. All'inizio fu impossibile definire piani economici a tre anni come si usa fare per altri mercati, si utilizzavano infatti piani a tre mesi ed era addirittura un tempo lungo per la Cina. Vendere tuttavia era una cosa ancora più complicata, molto più che in ogni altro paese, per motivi politici, sociali, culturali e per i vincoli protezionistici. L'adozione di un'ottica di lungo periodo, la tenacia e la fiducia in tale mercato in forte crescita hanno consentito di superare le difficoltà e gli ostacoli che hanno caratterizzato la prima fase di ingresso nel mercato.

L'esperienza di *Veneta Cucine* testimonia come non sia possibile individuare a priori un'unica formula vincente per poter agire in Cina, si tratta infatti di un gioco di meditazione. Il mercato cinese non accetta la colonizzazione, vuole essere libero di poter scegliere. Con particolare riferimento agli spazi di vendita, spesso il processo di progettazione veniva rivisto, al fine di individuare l'efficace equilibrio tra le diverse culture. La collaborazione tra i due mondi ha rappresentato l'aspetto più interessante e più importante per *Veneta Cucine*. Per la vendita la questione risulta molto più complessa, soprattutto per quanto riguarda l'educazione nei confronti del concetto di personalizzazione, anche nelle case. La Cina è un Paese cresciuto con lo standard come modello, per questo è necessario un percorso di formazione nei confronti del personale di vendita ed anche del consumatore finale. A differenza di quanto si osserva per il *fashion* e

l'elettronica ad esempio, il modello sociale ed abitativo è ancora profondamente segnato dalla tradizione culturale cinese, per questo risulta essenziale capire nel profondo le logiche di questa tradizione (Gobbi, 2010a).

4.3.3.2 Scelte strategiche e aspetti distributivi per Veneta Cucine in Cina

L'esperienza di *Veneta Cucine* nel mercato cinese è caratterizzata dalla presenza di due linee strategiche. La prima prevede l'esportazione di prodotti di alta gamma, interamente realizzati in Italia, orientati ad un target di nicchia, che desidera e può permettersi l'acquisto di una cucina *made in Italy*. La seconda linea strategica, intrapresa a partire dal 2008, prevede la realizzazione di una joint venture, la *Nanjing Veneta Furniture*, al 50% con un partner cinese. Tale iniziativa vede coinvolti circa 200 dipendenti e nel 2011 ha ottenuto un fatturato che si attesta attorno ai 20 milioni di euro (Zurlo, 2012). Tale strategia prevede la realizzazione di prodotti proposti al pubblico ad un prezzo più basso, realizzati in Cina su licenza di *Veneta Cucine* da aziende che, per contratto, non possono esportare in altri mercati.

L'aspetto distributivo è seguito dalla *Veneta Cucine Distribution Center of China*, responsabile della promozione del brand e delle vendite attraverso i 22 dealer, che gestiscono punti vendita monomarca in 21 città del Paese. L'attività legata alla distribuzione deve sempre attenersi ai principi e agli accordi indicati da *Veneta Cucine*. L'azienda si occupa di tutto ciò che concerne l'attività di *shop management*, dall'attività di supporto ai diversi rivenditori fino alla gestione delle diverse attività di marketing (Vianelli *et al.*, 2012).

L'esperienza di *Veneta Cucine* testimonia la specifica ricerca di prodotti importati dall'Italia da parte del mercato cinese. I clienti vengono a conoscenza dei prodotti italiani prevalentemente attraverso l'esposizione e le modalità di *display* che l'azienda propone all'interno degli spazi di vendita. Il personale rappresenta per l'azienda il più importante strumento di educazione nei confronti dell'utilizzatore finale. Grazie ad un percorso di formazione costante reso possibile attraverso l'*academy* interna gestita direttamente dall'azienda, le risorse umane che collaborano all'interno degli spazi di vendita *Veneta Cucine* vantano oggi un'ottima formazione e riescono a comunicare in modo efficace la cultura e i valori della marca (Zurlo, 2012). L'attenzione rivolta alla figura del rivenditore gioca un ruolo centrale nelle scelte strategiche dell'azienda. Valori quali la lealtà, l'onestà e

L'affidabilità dei venditori del marchio costituiscono uno dei più importanti obiettivi delle strategie di marketing dell'azienda. La formazione della forza vendita ha rappresentato per *Veneta Cucine* uno degli aspetti più complessi e significativi per due motivi essenziali:

- l'elevata complessità che caratterizza in generale il processo d'acquisto dei beni durevoli nel mercato cinese;
- la scarsa conoscenza relativa al prodotto "cucina componibile" che si trova nelle prime fasi del ciclo di vita di un prodotto.

In questo contesto, la conoscenza approfondita dell'offerta e del *modus operandi* dell'azienda, connessa al carattere propositivo del personale, rappresentano requisiti essenziali per avere successo nella vendita. L'impegno dedicato alle attività di vendita e promozione ha consentito a *Veneta Cucine* di rientrare tra i dieci più importanti distributori cinesi e di essere riconosciuta tra i rappresentanti della collaborazione Italia – Cina (Vianelli *et al.*, 2012).

La notorietà di marca gioca per l'azienda un ruolo essenziale per poter competere ed affermarsi in un mercato complesso ed articolato come quello cinese. In quest'ottica, la comunicazione attraverso gli spazi di vendita rappresenta per *Veneta Cucine* un elemento essenziale nella politica aziendale. Gli showroom rappresentano fondamentali spazi in cui dare rappresentazione ai valori di marca, favorendo la riconoscibilità ed il ricordo da parte del consumatore. Gli spazi di vendita, divisi tra le principali città cinesi, rappresentano dunque un importante tassello nel processo di creazione della *brand experience*. La gestione degli spazi di vendita si colloca per l'azienda in una logica di comunicazione integrata, che prevede altresì la partecipazione ad eventi legati al mondo del design. *Veneta Cucine* partecipa ad esempio ad alcune iniziative legate alla *Beijing Design Week* per promuovere il brand e diffondere l'ideale di stile italiano.

La rete distributiva di *Veneta Cucine* in Cina conta 9 *flagship store*, spazi all'interno dei quali i valori del brand trovano la più compiuta forma di rappresentazione, e 12 *shop in shop*. Il sistema distributivo che caratterizza la presenza di *Veneta Cucine* nel mercato cinese vede un importante tassello nel retailer *Macaline*, i cui punti vendita sono costituiti da grandi *department store*, all'interno dei quali sono presenti showroom dedicati al brand.

4.3.3.3 La "cultura Paese" nella progettazione degli spazi di vendita

I punti vendita rappresentano per *Veneta Cucine* i principali testimoni della marca, media

attraverso i quali offrire al pubblico soluzioni in linea con le proprie specifiche esigenze e luoghi in cui si possa vivere un'esperienza d'acquisto speciale, in un'atmosfera coinvolgente (Veneta Cucine, company profile 2012). Gli spazi di vendita rappresentano altresì il principale motore per conoscere e comprendere i diversi ambienti in cui l'azienda agisce. Il contesto sociale e culturale che caratterizza un Paese incide notevolmente sulle modalità di consumo dei prodotti e sui significati ad esso associati, come dimostra l'importanza attribuita ai valori di status ed ostentazione rispetto ad altri valori associati alla marca e al prodotto (Saviolo, 2008). Tale aspetto trova particolare rappresentazione nelle strategie distributive adottate da *Veneta Cucine* e nelle modalità di gestione degli spazi di vendita. Se da un lato aspetti quali il design, le piattaforme di prodotto, le funzioni d'uso e le finiture - aspetti sintetizzati nel concetto di *core component* - non vengono modificate, le modalità di rappresentazione e di esposizione al pubblico seguono i principi cardine del contesto culturale cinese. La progettazione del *layout* delle mostre e delle rappresentazioni della cucina negli spazi di vendita costituisce il principale fattore di adattamento alle peculiarità del mercato cinese. La *cultura Paese* rappresenta un elemento centrale nel processo di progettazione degli spazi di vendita, in Cina come in ogni altro mercato in cui l'azienda è presente. Le ville e i grandi appartamenti di lusso in Cina sono caratterizzati dalla presenza di un doppio ambiente, una cucina cinese ed una cucina occidentale. Con particolare riferimento alla cucina cinese, si tratta tipicamente di un ambiente di piccole dimensioni, composto solitamente da cinque elementi. Tale spazio viene dedicato prevalentemente alla preparazione dei pasti. La frittura rappresenta la modalità di preparazione dei cibi più comunemente utilizzata dal consumatore cinese, per questo motivo tale ambiente prevede due soli punti cottura ed una grande cappa. Vi è poi una cucina più grande, definita "di rappresentanza" condivisa dalla famiglia, in cui si consumano pasti veloci e si conservano i vini, dove sono collocati elementi di status propri del mondo "cucina". Negli spazi espositivi l'azienda ha riproposto questa logica, proponendo entrambe le configurazioni e dedicando dunque pari importanza alle due funzioni della cucina. La progettazione degli spazi di vendita fa dunque riferimento alle due anime della cucina cinese.

Il *concept* attorno al quale si sviluppano gli spazi di vendita fa riferimento all'*Italian way of life*, alla cultura ed al modo di vivere italiano, concetto che dà il nome ad alcuni spazi di vendita dell'azienda.



Figura 4.12: Un dettaglio di uno spazio di vendita Veneta Cucine dedicato al Vivere Italiano.

La personalizzazione non può prescindere dalla ricerca e dalla comprensione della specifica cultura del Paese. Il *product manager* svolge attività di supporto e formazione ai rivenditori, che rappresentano una fonte importante di informazione sulle caratteristiche della casa e sulle abitudini del consumatore. Valutare attentamente il modo di cucinare nei diversi Paesi rappresenta un importante elemento per definire appropriate strategie di adattamento allo specifico contesto di mercato. Come anticipato, in Cina la frittura rappresenta una modalità di cottura particolarmente diffusa e vi è un ampio impiego dell'olio. L'azienda ha dunque iniziato a predisporre nelle proprie cucine le cappe a potenza più elevata con la raccolta dell'olio. La logica degli scambi culturali costituisce inoltre un elemento virtuoso anche con riferimento agli altri mercati. Fino a prima della presenza di *Veneta Cucine* in Cina ad esempio le cappe avevano una capacità di 300 metri cubi all'ora, adesso arrivano ad 800 metri cubi all'ora anche in Italia, così da migliorare l'aria e la qualità degli ambienti dove si cucina non solo in Cina, ma anche nel resto del mondo. Questa nuova funzionalità è divenuta un importante argomento di vendita per tutti i mercati in cui l'azienda è presente.

Le strategie di marketing non possono dunque prescindere dalla valutazione delle differenze culturali, tuttavia l'*Italian way* rappresenta il filo conduttore degli approcci ai diversi mercati, aspetto che va sostenuto e strutturato educando i venditori ed i consumatori sui nuovi valori funzionali ed abitativi dello spazio cucina. Il percorso deve considerare la competenza del mercato e la capacità dell'azienda di inserire costantemente elementi nuovi, distintivi e caratterizzanti, così da rappresentare sempre nuovi stimoli per l'interpretazione del prodotto. La *cultura Paese* rappresenta un importante elemento

d'influenza anche per quanto riguarda gli oggetti e gli utensili da utilizzare in cucina. La cucina cinese è influenzata dalla filosofia, ed in particolare dai principi *Zen*, con la circolarità come espressione di un risultato finale perfetto. Gli accessori maggiormente utilizzati sono i wok, i bastoncini per portare il cibo alla bocca, le stoviglie in ceramica o porcellana ed il *rice cooker*.



Figura 4.13: La cucina cinese e la cucine occidentale in uno spazio di vendita Veneta Cucine.

L'attenzione a tali particolari rappresenta un importante elemento per personalizzare i punti vendita dei diversi mercati in cui l'azienda è presente e per costruire nuove relazioni con i partner degli elettrodomestici. Un approccio locale significa incontrare e valorizzare le differenti abitudini proponendo innovazioni costanti. Il tema della convivialità ricalca questo aspetto. In Cina, così come anche in India, il tavolo rotondo – emblema della perfezione del cerchio – ricorda come il cucinare avvenga in spazi di servizio mentre il consumo dei pasti sia invece denso di ritualità. La conoscenza delle abitudine e delle ritualità rappresenta dunque un elemento essenziale per agire in tali contesti (Gobbi, 2010a).

4.3.3.4 Il punto vendita in Cina: cultura di prodotto e atmosfera coinvolgente

La progettazione degli spazi di vendita riveste un ruolo centrale nella strategia di *Veneta Cucina*. Tale processo prevede innanzitutto due attività realizzate in collaborazione con il partner cinese che prevedono innanzitutto la definizione di un catalogo pensato e dedicato al mercato cinese. L'azienda ha inoltre lavorato creando un'*academy* che prevede dei corsi di formazione continua con l'obiettivo di veicolare il pensiero italiano, le modalità di

progetto e i modi di rappresentare il prodotto. L'azienda prevede la presenza di una persona dedicata esclusivamente a tale mercato, al fine di supportare lo sviluppo dei progetti, elemento centrale della filosofia aziendale. Il lavoro sulla formazione diventa essenziale in quanto risulta importante comprendere come disporre le cucine, come rappresentarle, proprio in relazione alla logica culturale cinese. Poi vi è la categoria dei designer che fanno da filtro. Il mondo dell'arredamento e della cucina nello specifico assume il carattere di sistema. Il punto vendita rappresenta il luogo che consente di imporre una credibilità ed una storia, ma che allo stesso tempo consente di mantenere un'attenzione costante alle loro tradizioni.

I *flagship store Veneta Cucine* in Cina si presentano tipicamente come ampi locali caratterizzati dalla presenza di grandi vetrine, che consentono al pubblico di osservare le produzioni esposte anche dall'esterno. La progettazione degli shop in shop dipende invece dalle esigenze dello specifico punto vendita.



Figura 4.14: Il concept store *Vivere Italiano* nella città di Hangzhou.



Figura 4.15: L'ingresso dello *shop in shop Veneta Cucine* nello shopping mall di Xiamen.

In ambito di progettazione della *brand experience*, l'azienda organizza periodicamente degli *eventi* all'interno degli spazi di vendita. Tali mezzi di comunicazione sono orientati a diffondere il design e la cultura italiana e costituiscono una delle forme di educazione rivolte al cliente finale. La presenza di *Veneta Cucine* e dei suoi designer e collaboratori nei diversi eventi internazionali testimonia la volontà di diventare un'azienda "conviviale", utilizzando il racconto come forma espressiva, senza avvalersi di un linguaggio universale e massificante, ma interpretando la diversità degli interlocutori che va ad incontrare.

La creazione della *brand experience* si avvale altresì di importanti strumenti volti a diffondere l'ideale di *Italian design* e rafforzare il legame con il marchio. L'azienda ha infatti ideato il *Veneta Daily*, un progetto editoriale con periodicità semestrale firmato *Veneta Cucine*, specificamente indirizzato alla sua attività in Cina. Nasce con l'intento di superare la semplice descrizione, arricchire l'informazione e sviluppare una nuova idea di comunicazione basata sulla condivisione con le persone che vivono quotidianamente il rapporto con il brand. La scelta degli argomenti e la qualità dei contenuti riflettono la visione di *Veneta Cucine* della realtà molto complessa del mercato cinese e le strategie con cui intende affrontarla per consolidare la propria credibilità⁷. In *figura 4.16* vengono illustrate le prime pagine delle prime tre edizioni del periodico ideato da *Veneta Cucine*.



Figura 4.16: le prime tre edizioni del *Veneta daily*, ideato da *Veneta Cucine* per il mercato cinese.

www.venetalink.com/it/la-coltivazione-della-conoscenza/

⁷ Informazioni disponibili in http://www.venetacucine.com/ita/news-scheda.php/news=venetacucine-daily/id_news=78, consultato il 15 Settembre 2013.

Si tratta di un vero e proprio progetto editoriale, pensato con l'obiettivo raccontare le attività e le proprie iniziative in Italia e in Cina, offrendo importanti punti di vista sul mondo del design. Un modo originale per mantenere identità e legame con il territorio.

In una logica di comunicazione integrata, accanto al ruolo strategico svolto dagli spazi di vendita, la pubblicità rappresenta uno dei media che consentono di orientare il gusto del proprio target. Il *life style* del consumatore cinese sta vivendo un progressivo processo di occidentalizzazione. Il target a cui *Veneta Cucine* si rivolge è costituito da un pubblico con un reddito medio alto, un buon gusto e che ha vissuto e avuto esperienze in paesi esteri e possiede un background di arte e design. Il pubblico *Veneta Cucine* predilige il passaparola e anche i consigli degli addetti alle vendite.

Attraverso i diversi media *Veneta Cucine* si propone di comunicare e diffondere un nuovo vissuto della cucina, un ambiente che da semplice luogo di servizio, sebbene curato e di status, diviene un importante spazio conviviale (Gobbi, 2010a).

La richiesta di prodotti italiani può essere stimolata offrendo al cliente finale l'esperienza della cultura italiana e del *life style made in Italy* ma anche con azioni di vendite promozionali. Le aziende italiane in genere offrono servizio di progettazione, installazione e qualche servizio post-vendita ma non è sufficiente. Risulta importante associarsi ad un partner locale che ha una buona relazione con i media, conosce bene la psicologia dei consumatori cinese e ha relazioni con la cultura italiana grazie a contatti con le ambasciate o con le camere di commercio. Questi attori sono in grado di offrire aiuto politico, supporto per il marketing, per la produzione e per la promozione (Zurlo, 2012).

4.4 Il caso *Reflex SpA*

4.4.1 L'arte del vetro di Murano tra artigianato e innovazione: l'esperienza Reflex

4.4.1.1 Valori di marca e mission aziendale

“Dare una nuova espressione e un diverso significato alla tecnologia industriale del cristallo⁸”. Con questo obiettivo nel 1989 nasce *Reflex SpA*, la più giovane delle tre aziende dell'omonimo gruppo, che include *Angelo Srl*, dedicata alla realizzazione di mobili

⁸ Reflex SpA (2013), Company profile, p.1

artigianali in legno dal design d'avanguardia e *Società Vetraria Biancadese*, dedita alla lavorazione del cristallo. Traendo preziosi insegnamenti della tradizione della vetraria di famiglia, fondata negli anni Quaranta, il cristallo industriale si arricchisce e si riscalda con colori e forme che rimandano al patrimonio dell'artigianato veneziano dando vita ad un prodotto unico nel suo genere. La maestria artigianale consente di realizzare contrasti inediti e processi tecnologici all'avanguardia. Nell'isola di Murano si creano veri e propri capolavori dell'arte del vetro, grazie all'abilità e alla tradizione dei maestri di bottega. L'azienda si propone di offrire al proprio pubblico arredi fortemente ricercati, che esprimono la perfetta sintesi tra tecnologica, design, ricerca e tradizione. La collaborazione con importanti architetti del panorama italiano ed internazionale come ad esempio Pininfarina, Sacha Lakic, Andrée Putman e Marco Piva, ha rappresentato un importante motore di crescita e arricchimento per l'azienda.

Reflex SpA, con un fatturato che si attesta attorno ai 10 milioni di euro, coinvolge circa 50 dipendenti e rappresenta un caso virtuoso di piccola impresa italiana che ha saputo distinguersi ed affermarsi nel panorama internazionale. Oggi l'azienda è presente in più di 600 punti vendita di 50 Paesi di tutto il mondo, con un fatturato in crescita del 5% annuo.

La progettazione e la produzione delle realizzazioni si svolgono interamente nella sede di Biancade (TV), con grande attenzione ai materiali, al design ed alle richieste di personalizzazione estetica e nelle dimensioni da parte del cliente. L'azienda si presenta come una vera e propria sartoria, emblema della realizzazione "su misura" dove le più particolari esigenze del cliente prendono forma grazie ad un'ampia gamma di articoli e finiture personalizzabili. L'artigianato italiano e la cura per il dettaglio hanno saputo interpretare altresì il design contemporaneo, dando forma a nuovi stili e intuizioni. L'azienda ha rivolto da sempre grande attenzione anche alla tematica della tutela ambientale, che ha portato ad un utilizzo di materiali completamente riciclabili come vetro, legno e acciaio e ad implementare nel proprio processo produttivo un sistema di verniciatura all'acqua e delle finiture ad oli naturali. L'attenzione all'ambiente e la continua attività di ricerca ha consentito all'azienda di sviluppare importanti innovazioni anche nel settore dell'energia solare. La collaborazione con *Enel* ed *Enea*, nel 2009 ha portato alla realizzazione del campo solare dell'impianto *CSP* di *Priolo Gallaro* in Sicilia.

L'offerta è caratterizzata da due collezioni principali ampie e profonde per l'arredo della zona living: *Disegno*, che include realizzazioni dal design moderno ed essenziale e *Glamour* dallo stile ricercato con ampio impiego del cristallo tipico dell'arte di Murano. La

proposta si completa con la collezione *Angelo* che include un'ampia selezione di realizzazioni dedicate all'arredo della zona notte.

4.4.1.2 L'esperienza internazionale di Reflex

Reflex Spa si presenta come un'azienda fortemente orientata all'internazionalizzazione, quasi il 90% del fatturato complessivo infatti viene realizzato all'estero. Gli anni Novanta rappresentano per l'azienda lo scenario per la conquista del bacino mediterraneo e del Nord Europa. Francia, Spagna, Portogallo, Regno Unito e Germania rappresentano i primi mercati con i quali l'azienda inizia il proprio processo di internazionalizzazione. Le caratteristiche dell'arredo dedicato alla zona living ne fanno un prodotto facilmente adattabile alle specificità culturali, aspetto che risulta più complesso per articoli come ad esempio le cucine o l'arredo notte. Il portafoglio prodotti dell'azienda include realizzazioni che possono essere definite come "culturalmente d'uso" in più Paesi, come ad esempio tavoli da pranzo, sedute e mobili. Tale aspetto ha rappresentato un importante punto di forza per l'azienda. A tale fattore si lega altresì l'immagine di qualità e prestigio legata alla tradizione vetraria di Murano ampiamente diffusa nei Paesi Europei.

Negli anni successivi l'azienda sviluppa la propria presenza internazionale dando vita ad importanti collaborazioni con *retailer* europei come ad esempio in Belgio ed anche negli USA. Il contesto extraeuropeo diviene meta ambiziosa per *Reflex* a partire dai primi anni duemila. Il mercato russo rappresenta un importante obiettivo per l'azienda ed il prodotto artigianale legato all'arte vetraria di Murano trova subito un importante riscontro da parte del consumatore. Tale contesto di business rappresenta oggi uno dei principali mercati per l'azienda, con un peso sul fatturato complessivo che si attesta attorno al 20%. I Paesi Emergenti hanno rappresentato negli ultimi anni terreno di grandi opportunità per *Reflex*. Cina, India ed Emirati Arabi costituiscono ambienti in continua crescita in cui il prodotto trova un importante riscontro di mercato. Nel 2012 questi mercati hanno realizzato il 10% del fatturato complessivo. Il design *made in Italy* firmato *Reflex* ha trovato importanti opportunità di sviluppo anche per quanto riguarda i Paesi dell'Est Europa, con particolare riferimento a Romania, Polonia e Serbia. L'azienda è presente altresì nei Paesi del Nord Africa come Marocco e Tunisia ma anche in contesti di business come Malesia e Azerbaijan.

La profondità della gamma ha rappresentato un aspetto essenziale per competere in ambito

internazionale, in quanto ha consentito di poter rispondere alle particolari esigenze ed al gusto specifico di ogni singolo contesto di business. Nonostante ogni mercato rappresenti un contesto unico, caratterizzato da logiche, gusti e stili differenti, l'agire aziendale ha visto un importante denominatore comune nella realizzazione di progetti come ville e hotel in una prima fase del suo approccio ai diversi ambienti. Tale attività costituisce uno strumento essenziale per comprendere il gusto e le preferenze del consumatore finale. La collaborazione con architetti e designer ha infatti consentito a *Reflex* di acquisire un importante *know how* con cui approfondire la propria presenza nei diversi mercati. Tali iniziative costituiscono altresì importanti media per sviluppare la notorietà di marca. Successivamente si tratta di radicare la propria presenza attraverso l'apertura di showroom dedicati al brand. La collaborazione con designer e architetti risulta dunque funzionale alla presenza della marca all'interno degli spazi di vendita e fa sì che il rivenditore possa contare su un brand noto con cui allestire i propri punti vendita e al contempo l'azienda possa far leva sulla conoscenza del mercato acquisita per definire le caratteristiche della propria presenza nello specifico contesto di business.

4.4.1.3 La strategia distributiva come motore della brand awareness

Il sistema distributivo adottato dall'azienda ricalca le peculiarità degli specifici contesti di business. Con particolare riferimento al mercato interno, la strategia retail adottata dall'azienda è caratterizzata da un ampio ricorso alla distribuzione di tipo tradizionale che vede nella figura del rivenditore un partner fondamentale nel processo di creazione del valore. Tale attore di mercato offre un importante servizio durante tutto il processo d'acquisto del consumatore finale. I prodotti *Reflex* vengono tipicamente collocati all'interno di un più ampio sistema casa. Tale aspetto trova un importante punto di forza nel *know how* del rivenditore, nella sua capacità di scegliere e proporre al pubblico una selezione di oggetti e di seguire il consumatore nel suo processo di scelta. La configurazione territoriale e demografica del Paese fa sì che una distribuzione di tipo capillare rappresenti un elemento essenziale per raggiungere il consumatore italiano.

Un importante fattore di successo può essere individuato inoltre nella creazione di importanti rapporti di collaborazione con retailer particolarmente noti nel panorama locale italiano. A titolo di esempio si cita la catena di punti vendita *Bergamin*, emblema dell'arredo di qualità in Veneto e Friuli e *Framo* nel Lazio. La collaborazione con i partner

distributivi rappresenta un importante media anche per diffondere e rafforzare la notorietà di marca. *Reflex* e *Framo* hanno legato i loro brand in occasione della fiera *Casaidea* di Roma per far conoscere le realizzazioni ed il punto vendita ad un pubblico appassionato e attento al mondo del design. La realtà italiana vede altresì due ampi showroom dedicati al marchio *Reflex*, il primo si trova a pochi chilometri dalla sede aziendale, in provincia di Treviso ed il secondo nella città di Milano, emblema del design *made in Italy*.

In ambito internazionale, *Reflex* vanta una presenza capillare grazie alla collaborazione con rivenditori di tutto il mondo. In tale scenario l'azienda adotta diverse soluzioni distributive, in linea con le differenti caratteristiche di ogni singolo mercato. Per quanto riguarda in particolare lo scenario europeo la presenza distributiva dell'azienda vede un ampio ricorso al format dei *corner shop*. Tali soluzioni distributive consentono di comunicare i valori della marca e permettono al consumatore di toccare con mano la qualità dei materiali e delle lavorazioni. La forte presenza nei Paesi d'influenza tedesca ha portato l'azienda ad aprire uno showroom nella città di Berlino, simbolo del design d'avanguardia e dell'architettura moderna. Sempre in ambito europeo la collaborazione con *Harrods* ha rappresentato un importante fattore strategico nelle scelte dell'azienda. La visita al *department store* londinese è diventato un fondamentale momento nello shopping di migliaia di turisti da tutto il mondo che ogni anno visitano la città. La presenza all'interno del punto vendita rappresenta uno strumento per favorire la notorietà di marca e la comunicazione dei valori del brand nei confronti del consumatore internazionale. Con particolare riferimento al bacino mediterraneo, un importante partner può essere individuato ne *El Corte Inglés*, che ha favorito l'apprezzamento delle produzioni *Reflex* anche nei Paesi dell'area del Sud Europa.

In ambito internazionale, l'azienda ha tratto importanti occasioni di sviluppo grazie alla collaborazione ormai ventennale con il retailer francese del mobile di qualità *Roche Bobois*. Presente in più di 40 Paesi attraverso una rete internazionale che conta oltre 240 punti vendita, ha saputo distinguersi nel mondo del design e rappresenta oggi un importante marchio di garanzia di qualità riconosciuto in tutto il mondo. Da New York a Milano, da Parigi a Dubai, la presenza nei punti vendita *Roche Bobois* ha rappresentato un importante veicolo per rafforzare l'immagine di marca ed il proprio posizionamento nella mente del consumatore.

Accanto alle collaborazioni con retailer conosciuti a livello internazionale, l'azienda è presente negli *store* di importanti città sia all'interno di punti vendita *multi-brand* sia in

showroom monomarca, come ad esempio nella città marocchina di Casablanca e nelle americane Houston e Miami.

L'esperienza di *Reflex* mette in luce l'importanza del processo di "conoscenza sinergica" che viene a crearsi grazie alla presenza del brand nei diversi contesti culturali. I differenti ambienti di business non possono essere considerati come entità distinte, ma risulta essenziale per l'azienda comprenderne i punti in comune per poterne sfruttare le conoscenze reciproche. Ciò risulta particolarmente vero per metropoli multietniche come ad esempio San Francisco. Quasi il 30% dei suoi cittadini ha origine asiatiche. La collaborazione e lo scambio con partner locali che vendono a loro volta ad utilizzatori finali cinesi e coreani può costituire un'importante occasione per conoscere il gusto e le preferenze di quel consumatore. Il processo di internazionalizzazione consente dunque di realizzare importanti sinergie tra i diversi ambienti di mercato sia a livello di acquisizione di conoscenza specifica sia come veicolo di comunicazione per un consumatore che sempre più frequentemente entra in contatto con stili e realtà differenti.

4.4.1.4 Il processo di progettazione degli spazi di vendita

Lo spazio di vendita rappresenta un importante veicolo di comunicazione per l'immagine di marca, il luogo dove la proposta di senso dell'azienda prende forma. Lo showroom di Biancade viene inteso come il simbolo del legame dell'azienda con le proprie origini e le proprie tradizioni. Rappresenta uno spazio dove la storia dell'azienda viene narrata, dai tavoli e dalle vetrine in cristallo, che rappresentano le prime realizzazioni di *Reflex*, fino ai mobili in legno laccato dal design minimalista e all'arredo della zona notte. Il consumatore può seguire un percorso che lo porta a scoprire l'attività di continua ricerca del design da parte dell'azienda, pur tenendo sempre presente l'importante tradizione dell'arte vetraria che caratterizza il suo agire. Lo showroom si presenta come un edificio imponente, costruito su tre piani, illuminato dalle ampie vetrate del *bow window* realizzate con tecnologie provenienti dall'industria navale. L'intera struttura si caratterizza così per una forte leggerezza e luminosità, elementi distintivi che rimandano ai prodotti concepiti e proposti al suo interno.



Figura 4.17: L'ingresso dello showroom Reflex di Biancade (TV)

Le ampie vetrine consentono al pubblico di poter osservare le produzioni esposte anche dall'esterno, invitando il consumatore ad entrare per poter visitare i piani superiori.

Il prodotto rappresenta il vero protagonista dello spazio interno, diviene infatti funzionale alla progettazione dello *store design*. L'*atmosfera* che caratterizza lo spazio interno risulta estremamente semplice e leggera, grazie all'utilizzo di muri e pavimenti bianchi, che lasciano spazio ai colori vivaci delle sedute esposte come fossero all'interno di un museo.

All'interno dello spazio espositivo vi è poi una sezione interamente dedicata ai tavoli realizzati con l'utilizzo del vetro di Murano, punto forte dell'azienda. L'arte vetraria dell'isola veneziana viene raccontata attraverso degli strumenti audiovisivi in cui viene illustrato il processo di lavorazione del vetro che porta ad ottenere i basamenti impiegati nella realizzazione dei tavoli.

Il *layout delle attrezzature* diviene funzionale all'esposizione dei prodotti, ponendoli al centro dello spazio espositivo.



Figura 4.18: L'area dello showroom di Biancade (TV) dedicato alle sedute.

La progettazione della *brand experience* pensata per lo showroom di Biancade (TV) trova un importante alleato nella visita all'*Ars Murano* nell'isola veneziana. Il cliente vive un'esperienza unica, che si compone di tre momenti essenziali:

- la visita al laboratorio artigianale nell'isola di Murano, in cui può toccare con mano e osservare il processo di lavorazione del vetro;
- la visita dell'azienda dove il prodotto viene assemblato per dare forma ad oggetti d'uso quotidiano;
- la visita allo showroom, luogo in cui le sue richieste possono prendere forma.

Tale processo rappresenta un fondamentale strumento per illustrare e far conoscere al consumatore di tutto il mondo le peculiarità e la storia che contraddistinguono le produzioni *Reflex*. Le lavorazioni artigianali costituiscono un importante elemento di differenziazione per l'azienda, aspetto che viene enfatizzato attraverso i diversi strumenti di comunicazione, dagli eventi fino alla progettazione degli spazi di vendita.

Situato in *via della Madonnina*, da sempre tra le principali vie dello shopping, lo showroom di Milano rappresenta il punto di contatto dell'azienda con la città emblema del design d'avanguardia. Nella cornice del quartiere milanese degli artisti, nel 2007 *Reflex* inaugura lo showroom su due livelli, nel cuore del centro storico di Milano. Lo spazio conserva l'antica struttura ad arcate con pareti di mattoni rossi, interrotta da uno scenografico pavimento in vetro, materiale emblema dell'agire aziendale, declinato all'interno dello spazio di vendita nella sua funzione più tecnologica e strutturale.



Figura 4.19: Le vetrine dello showroom Reflex nel cuore del centro storico di Milano

Lo showroom milanese diviene spesso teatro di *eventi* connessi al mondo del design e della moda, come ad esempio in occasione del *Fuori Salone*, organizzato durante il *Salone Internazionale del Mobile* e del *Vogue Fashion's Night Out 2013*. La progettazione degli spazi interni mette in primo piano il prodotto, proponendo diverse soluzioni d'arredo. *Harrods* propone la realizzazione *Reflex* all'interno di un sistema più complesso che comprende anche altri prodotti che il consumatore può trovare all'interno del punto vendita.



Figura 4.20: Una delle vetrine dello store Harrods proposte per il mese di Giugno 2013.

La vetrina illustrata in *figura 4.20* riporta alcuni articoli *Reflex* come l'orologio *Titanium* nella finitura *Antique Mirror*, tra gli articoli più venduti nel mercato inglese, il tavolino, la seduta e la lampada. I prodotti *Reflex* vengono dunque inseriti all'interno di un messaggio complesso di eleganza e stile.

Il legame con importanti brand internazionali del retail del mobile ha costituito un importante elemento nella strategia aziendale, in quanto ha rappresentato un fondamentale motore nello sviluppo della *brand awareness* ed ha favorito la definizione di un chiaro posizionamento nella mente del pubblico internazionale.

4.4.2 L'esperienza Reflex nel mercato cinese

4.4.2.1 Il mito del "Far East" visto attraverso gli occhi di Reflex

La Cina rappresenta il motore dell'economia internazionale, il Paese che maggiormente attrae gli investimenti dall'estero. Si tratta di un mercato dal potenziale enorme, il più popoloso al mondo, dove il potere d'acquisto e l'attenzione per i prodotti di fascia alta divengono i protagonisti di un'attenzione in crescita costante. Lo sviluppo del gigante asiatico ha suscitato un ampio interesse tra le aziende venete, favorendo un dibattito che unisce il fascino delle opportunità legate a tale contesto al timore per gli effetti sulla struttura industriale italiana, con l'enfasi posta sui rischi legati al processo di delocalizzazione e sui comportamenti competitivi dei concorrenti locali (Corà, 2005).

L'esperienza di *Reflex* descrive il mercato del mobile in Cina come un contesto denso di opportunità connesse essenzialmente all'emergere della nuova classe media e al forte aumento delle vendite, che nel periodo 2006-2011 ha registrato un tasso medio annuo del 25% (ICE, 2013).

Accanto ad importanti occasioni di sviluppo risulta essenziale considerare altresì i rischi e le criticità che le aziende italiane possono incontrare nel relazionarsi con tale mercato. La prima difficoltà è essenzialmente di tipo logistico. I lunghi tempi di attesa possono infatti costituire un ostacolo alle vendite, in particolar modo per le aziende che lavorano su commessa. La definizione di un chiaro posizionamento nella mente del consumatore rappresenta un ulteriore elemento di criticità per un mercato ancora poco abituato alla qualità dell'arredo *made in Italy*. In alcuni casi l'*Italian sound* viene sfruttato da alcuni operatori di mercato per evocare un'immagine di italianità che non corrisponde alle caratteristiche delle produzioni proposte. Tale fenomeno, presente per molte delle eccellenze settoriali del *made in Italy*, risulta particolarmente diffuso per il settore del mobile-arredo.

Un'ulteriore difficoltà può essere individuata in relazione alla definizione della strategia di

pricing. Con particolare riferimento alle città di prima fascia, tipicamente più aperte al design *made in Italy*, si osserva una tendenza generale dei rivenditori ad applicare dei margini molto elevati sulla merce venduta, in relazione agli ingenti costi di esposizione che caratterizzano il settore retail in Cina. Il contesto cinese rappresenta un Paese in cui il *mark up* del *retailer* è tra i più elevati. Nelle politiche di prezzo dei *retailer* in Cina ampia attenzione è rivolta allo sconto, tuttavia tale aspetto può disorientare il consumatore. Il processo di definizione di un chiaro posizionamento nella mente del consumatore deve considerare un ulteriore ostacolo insito nel processo di internazionalizzazione che caratterizza il consumatore cinese. Il target a cui *Reflex* si rivolge, che rappresenta circa il 3% della popolazione cinese, è rappresentato da “i nuovi ricchi”. I figli studiano all'estero e viaggiano molto, entrano così in contatto con l'azienda anche al di fuori del proprio Paese. Comprendere che un prodotto all'estero viene venduto ad un prezzo più contenuto può non essere percepito positivamente dal consumatore cinese. Tale fenomeno si osserva anche per il settore dell'abbigliamento, in modo tuttavia più contenuto. Visitando il *department store* di *Harrods*, può accadere che il consumatore cinese possa trovare prezzi più competitivi, con il rischio che il *dealer* locale possa vedere ridotte le proprie vendite. Ciò accade con particolare riferimento a punti vendita molto visibili e molto famosi.

Un ulteriore aspetto critico può essere individuato nella possibilità di trovare un partner affidabile, che dunque non venda la copia come originale così come accaduto per il caso *Da Vinci*. Le autorità cinesi hanno ritenuto che il mobiliere abbia ingannato molti clienti, proponendo oggetti confezionati a *Shenzhen*, vicino a Hong Kong, come prodotti italiani. Si tratta di contraffazione del marchio *made in Italy*, spacciato per vero e in quanto tale venduto a prezzi più alti, ma con una qualità molto bassa. La differenza tra prezzo proposto, paragonabile all'offerta italiana e qualità nazionale ha consentito al pubblico cinese di scoprire l'inganno. Tale evento ha rappresentato per molti autori un importante punto di svolta per il mercato del lusso in Cina, ad oggi il più grande al mondo. I consumatori cinesi sono disposti a pagare di più per un prodotto *made in Italy*, ma chiedono qualità, cura nelle lavorazioni e garanzia di provenienza (Scisci, 2011).

La scelta del partner con cui collaborare risulta essenziale per penetrare il mercato e per comprendere le logiche e le esigenze del consumatore. Rispondere alle aspettative legate al prodotto *made in Italy* non risulta semplice, per questo motivo diviene essenziale costruire relazioni basate sulla fiducia e sulla collaborazione reciproca. I principali partner cinesi con cui *Reflex* collabora sono studi di architetti e grandi distributori che stanno testando la

vendita del mobile italiano. I grandi *department store* rappresentano una realtà in continua crescita in Cina, tuttavia sussistono da parte delle aziende italiane alcuni dubbi legati in particolare agli elevati costi che comportano. Nonostante tale criticità, queste soluzioni distributive rappresentano importanti media per formare il gusto ed un'importante vetrina sul mondo del design e dell'architettura moderna.

L'adattamento al mercato e la veloce risposta al repentino mutare delle esigenze del consumatore rappresentano elementi essenziali per avere successo in tale contesto. Il compito più importante per l'azienda consiste nel formare il rivenditore, trasferendo il *know how* e l'esperienza di vendita. A differenza di quanto si osserva per il mercato italiano, i *retailer* in Cina hanno ad oggi una limitata esperienza nel proporre al pubblico un sistema casa, elemento essenziale nella proposta di valore. La specializzazione tipica dell'industria del mobile italiana risente di questo aspetto e risulta dunque fondamentale il supporto costante da parte dell'azienda di produzione.

La differenza fondamentale tra la distribuzione italiana e quella cinese sta nella preparazione e nella conoscenza del prodotto d'arredo di alto livello. Con particolare riferimento al contesto cinese, i brand del *fashion made in Italy* rappresentano i più importanti attori di mercato, in virtù della notorietà del marchio legato al mondo dell'abbigliamento. Tale fenomeno si discosta notevolmente da quanto accade nel mercato italiano, nel quale il fattore *specializzazione* costituisce un criterio essenziale nel processo d'acquisto del consumatore.

La comunicazione verso il consumatore finale e l'attività di formazione nei confronti del *retailer* costituiscono elementi essenziali nel processo di creazione del valore. Comprendere il prestigio e la qualità delle lavorazioni e dei materiali risulta particolarmente complesso nel settore del mobile-arredo, soprattutto per quanto riguarda lo stile moderno. Il gusto classico si presta meglio a questo tipo di valutazione, in quanto comprende prodotti maggiormente lavorati, per i quali risulta più semplice comprendere la qualità delle lavorazioni. Per agire nel contesto cinese risulta essenziale considerare il fattore *tempo*, in quanto i risultati possono essere ottenuti solo in un'ottica di lungo periodo e lavorare sulla formazione del rivenditore e sulla comunicazione dei valori della marca.

4.4.2.2 Scelte strategiche e distribuzione al dettaglio per Reflex in Cina

L'ingresso di *Reflex* nel mercato cinese è avvenuto senza alcuna traduzione del marchio. Il

brand è lo stesso che viene utilizzato in tutti gli altri mercati in cui l'azienda è presente. Una marca che utilizza caratteri latini comunica al pubblico un importante messaggio legato alla propria origine ed ai propri valori. Una traduzione in lingua cinese risulterebbe contraria a ciò che il pubblico si aspetta. Un brand associabile al mondo dell'arredo *made in Italy* assume carattere di esotismo e prestigio agli occhi del consumatore cinese. A differenza di quanto si osserva per altri mercati dell'Estremo Oriente, per quali la traduzione del marchio - oltre ad essere in alcuni casi imposta da legge - viene percepita dal consumatore come un segno di rispetto nei propri confronti, in Cina il consumatore vuole riconoscere il brand. La traduzione va a svilire il valore associato alla marca.

L'esperienza di *Reflex* nel mercato cinese può essere interpretata come un processo caratterizzato da fasi molto diverse ma fortemente connesse tra loro. La prima fase è rappresentata dalla collaborazione con architetti e designer del panorama cinese e vede come attività fondamentale la realizzazione di ville e appartamenti della *upper class*. Le case che l'azienda ha arredato sono tipicamente molto ampie, mediamente attorno 1.500 mq. Nel 2012 l'azienda ha arredato una villa da 7.000 mq su tre piani. Gli appartamenti di lusso si caratterizzano per una superficie media che si aggira attorno ai 350 mq, distribuiti su uno o due piani. L'azienda non tratta il *contract* di grandi *bulding* essenzialmente per una questione di budget.

La collaborazione con il mondo del design cinese costituisce un importante punto di partenza per comprendere le peculiarità del mercato e conoscere i gusti e lo stile che il consumatore predilige. Tale aspetto rappresenta una fase fondamentale nel processo di internazionalizzazione in quanto consente di evitare errori di valutazione dettati da un eccessivo etnocentrismo che può portare a soluzioni non efficaci. La collaborazione con architetti e designer ha consentito all'azienda di sviluppare la propria *brand awareness* nel mercato cinese, elemento essenziale nel processo d'acquisto del consumatore finale.

Il secondo passaggio consiste nell'ingresso negli spazi espositivi delle città più sensibili al design internazionale. Durante tale fase risulta essenziale trovare un partner affidabile con cui instaurare rapporti di collaborazione di lungo periodo. Nel 2011 *Reflex* inaugura il primo showroom in Cina, nella città di Shanghai. Grazie all'importante collaborazione con *JSWB Group*, colosso nel settore del retail del mobile in Cina, *Reflex* conquista il proprio spazio espositivo nell'*Italian Pavillon* - "Abitare lo stile Italiano"- dello *shopping mall JSWB Global Furnishings Center* di Shanghai. *JSWB* è una catena di vendita al dettaglio di arredamento per la casa che gestisce un villaggio espositivo di arredamento internazionale

su una superficie di 140.000 metri quadrati nel distretto di Shanghai del *Qingpu* ed un centro espositivo e commerciale per l'importazione di mobili di 30.000 metri quadri nella zona della città di Hongqiao, *Hongqiao International Furnishing Center* di Shanghai (Zurlo, 2012), in cui vi è un altro spazio espositivo *Reflex*. In *figura 4.2* la planimetria dello *shopping mall*.

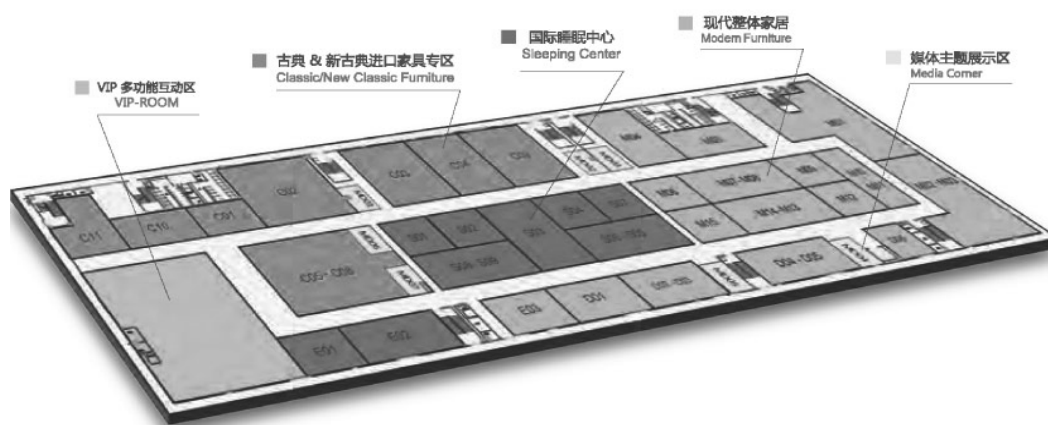


Figura 4.21: L' Hongqiao International Furnishing Center di Shanghai.

“Abitare lo Stile Italiano” si presenta come uno spazio di vendita di oltre seimila metri quadrati dedicato all’arredo di qualità. La progettazione dello spazio espositivo inizia nel 2009 grazie al contributo del *Consolato Italiano* di Shanghai, di alcune importanti associazioni del mobile italiano come *Forexport*, *Verona of Export*, *CIAC*, *Le Monde BIC Veneto* e di 27 aziende dell’arredo *made in Italy*. Accanto a *Reflex*, lo spazio di vendita propone le realizzazioni di aziende quali *Bertolini Arte*, *Zanaboni* e *Asnaghi Interiors*. Lo spazio di vendita è realizzato con materiali e decorazioni 100% *made in Italy*. I prodotti esposti seguono diversi stili ed ispirazioni, dal classico al contemporaneo e propongono al consumatore un’offerta ampia e profonda, tipica del sistema casa⁹.

Lo spazio espositivo testimonia la tradizionale abilità artigianale italiana, l’eccellenza nel design, l’eredità culturale che caratterizza le marche proposte al suo interno e la collaborazione con i partner italiani. Lo *store design* si caratterizza per un forte richiamo alle peculiarità della tradizione del mobile-arredo italiano. A titolo di esempio si cita il contributo di *Bertolini Arte*, azienda del mobile artigianale, che ha fornito le decorazioni tipiche del teatro *La Fenice* di Venezia.

⁹ Informazioni disponibili in www.jswb.com

Il progetto si fonda su una stretta collaborazione tra produzione italiana e distribuzione cinese e testimonia l'inizio di una nuova collaborazione di marketing per l'arredo *made in Italy* in Cina, che ha ottenuto l'approvazione ed il contributo del *Consolato Italiano* di Shanghai e dell'*Italian Trade Commission*. Tale iniziativa rappresenta altresì una base solida su cui far leva per garantire al consumatore finale l'autenticità della produzione, l'esperienza dell'*Italian style* e per costruire e diffondere l'immagine ed i valori dell'arredo *made in Italy* nel mercato cinese. La qualità dei materiali selezionati per definire lo *store design* del *mall* rappresenta un importante strumento per definire un chiaro posizionamento nella mente del consumatore, un preciso messaggio sulle caratteristiche dei prodotti che troverà al suo interno.

4.4.2.3 Comunicare attraverso gli spazi di vendita

La *brand awareness* svolge un ruolo determinante nel processo d'acquisto del consumatore cinese. Tale concetto può essere inteso come il risultato della combinazione di un insieme complesso di elementi. La progettazione degli spazi esterni ha rappresentato un'importante occasione di collaborazione con il retailer cinese. Tale attività ha avuto come punto centrale il richiamo all'arte e alla cultura veneziana. L'ampia facciata esterna presenta un'insegna nella quale vi è riportata la tematica a cui è dedicata il *mall*, "Abitare Lo Stile Italiano". Tale aspetto comunica un'immagine immediata al consumatore. La *figura 4.22* ritrae la facciata del megastore di Shanghai dedicato all'arredo *made in Italy*. Sopra l'ingresso una gigantografia riproduce *La Fenice* di Venezia, celebre teatro da sempre simbolo dell'arte che contraddistingue la città. Gli elementi che caratterizzano la facciata esterna comunicano dunque un preciso messaggio al consumatore, un forte richiamo all'arte e alla maestria che caratterizza l'artigianato veneto.



Figura 4.22: La facciata esterna dell'Italian pavillon del JSWB Global Furnishings Center di Shanghai. La progettazione degli spazi interni richiama l'immagine evocata dalle pareti esterne del mall. Lo *store design* che caratterizza lo spazio interno ricorda il teatro veneziano ed evoca un'immagine edonistica legata all'arte della città Veneta.

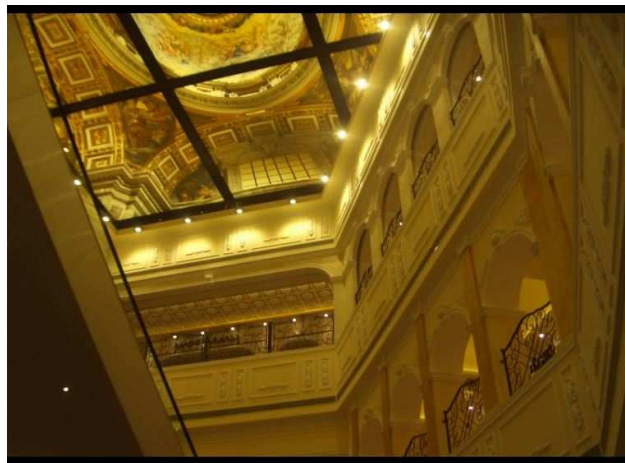


Figura 4.23: Le decorazioni del JSWB Global Furnishings Center.

La progettazione dello spazio di vendita dedicato a *Reflex* richiama quanto previsto per gli spazi comuni. L'ingresso dello spazio espositivo dedicato alla marca non presenta vetrate. Il nome dell'azienda campeggia sul grande arco, quasi ad indicare l'ingresso nel mondo della marca.



Figura 4.24: L'ingresso dello spazio espositivo Reflex nel JSWB Global Furnishings Center.

In ambito di progettazione dello spazio di vendita un elemento essenziale può essere individuato nella scelta dei prodotti da esporre all'interno del punto vendita. La scelta dei materiali e degli articoli proposti deve essere il più possibile attinente a ciò che il pubblico si aspetta dall'azienda. Si tratta di scegliere prodotti iconici, per i quali l'azienda possa essere ricordata e che siano difficilmente imitabili. Il partner JSWB ha richiesto all'azienda di enfatizzare l'aspetto relativo all'arte vetraria tipica dell'isola veneziana e dunque all'origine dei materiali con cui l'azienda realizza gran parte della propria offerta. Ampio spazio è dunque riservato alle realizzazioni che impiegano il vetro di Murano. Per quanto riguarda i tavoli, tra i prodotti più venduti dell'azienda, la forma proposta è il tondo, in quanto elemento simbolico nella cultura cinese.



Figura 4.25: uno scatto dello spazio espositivo dello showroom di Shanghai dedicato al vetro di Murano.

La scelta dei prodotti da esporre va calibrata in base alle specifiche preferenze del mercato, si tende infatti a proporre oggetti che ottengono maggiore successo in uno specifico contesto di business. Il prodotto più venduto in uno specifico mercato può non essere il prodotto più venduto dall'azienda. In Cina ad esempio è difficile proporre un tavolo allungabile, articolo tra i più venduti negli altri mercati in cui *Reflex* è presente. Il consumatore cinese ricerca inoltre un prodotto sfarzoso, con ampio ricorso all'utilizzo dell'oro, un prodotto che possa rappresentare uno *status symbol* della propria posizione sociale. Si tratta di un gusto che predilige un prodotto dallo stile classico.

Con particolare riferimento al contesto extraeuropeo, l'azienda si pone l'obiettivo di uniformare la presenza nei diversi punti vendita, al fine di comunicare un'immagine continua e coerente nei diversi contesti di business. Le vetrine vengono solitamente controllate direttamente dall'azienda. Un punto di forza delle aziende italiane sta nella capacità di allestire le vetrine in modo da renderle accattivanti e stimolare la curiosità dei passanti. L'azienda si propone dunque di comunicare attraverso gli spazi di vendita un'immagine unica e coerente e di far leva sul *layout* che caratterizza i punti vendita così da approfondire il proprio processo di creazione della *brand experience*, fenomeno che sta acquisendo sempre maggiore importanza in contesti fortemente concorrenziali in cui la proposta di senso dell'azienda diviene un elemento essenziale in un'ottica di creazione del valore.

4.5. Il Gruppo Molteni

4.5.1 Una storia lunga ottant'anni tra design e innovazione

4.5.1.1 Le quattro anime del Gruppo Molteni

Il *Gruppo Molteni* rappresenta uno dei principali gruppi italiani del settore del mobile e comprende quattro imprese indipendenti: l'azienda di famiglia *Molteni&C* dalla quale il gruppo prende il nome, che compirà ottant'anni nel 2014, *Dada* dedicata alla realizzazione di mobili per cucina, *Unifor* che realizza mobili per ufficio e *Citterio* che si occupa di mobili per ufficio e pareti divisorie. La proprietà è al 100% della famiglia Molteni, giunta alla terza generazione. Le quattro società sono delle entità tecniche completamente separate, il management è distinto dal punto di vista operativo – per ciò che concerne

dunque il ruolo di direttore di fabbrica e direttore amministrativo ad esempio - è invece comune se si parla di marketing e commerciale. Tali funzioni sono a loro volta divise in due, da un lato vi è il settore progetti, dedicato agli uffici che dunque comprende *Unifor* e *Citterio* e dall'altro il settore residenziale che comprende mobili e arredo cucina, includendo i marchi *Dada* e *Molteni&C*. Il Gruppo realizza un fatturato che si attesta attorno ai 300 milioni di euro ed impiega circa 300 dipendenti.

Il *Gruppo Molteni* vanta una lunga collaborazione con designer del panorama italiano e internazionale come Jean Nouvel, Alvaro Siza, Aldo Rossi e Rodolfo Dordoni. Tale aspetto ha costituito un'importante occasione di scambio e arricchimento per il Gruppo, una finestra sul mondo del design internazionale ricca di sempre nuovi spunti e fonti d'ispirazioni.

Molteni&C si presenta come un'azienda di avanzata tecnologia e antica tradizione. Accanto ad un'ampia proposta di mobili singoli e componibili dal design ricercato ed elegante, a partire dal 2004 l'azienda arricchisce la propria offerta con una specifica *divisione imbottiti* che opera sulla base di una forte spinta all'innovazione di prodotto, affiancata da un controllo di tutte le attività produttive e da un'attenta ricerca dei materiali e dei rivestimenti. L'azienda si propone di coniugare tradizione artigianale e un'innovativa qualità tecnologica e s'impegna nella ricerca costante di una qualità nascosta, mai ostentata, la qualità tecnica, funzionale e dei materiali, sempre presente e che diviene un tutt'uno con le sue realizzazioni¹⁰. *Molteni&C* si presenta come un'azienda innovativa ed allo stesso tempo sempre attenta ai valori legati alla propria tradizione, un'azienda che ha saputo ampliare nel tempo il proprio portafoglio prodotti così da proporre al proprio pubblico un'offerta sempre più ampia, dal design fortemente ricercato.

Citterio nasce nei primi anni '50 come azienda produttrice di mobili, diventando in poco tempo marchio leader nel settore dell'arredamento. Ricercate e prestigiose produzioni mettono in luce la potenzialità tecnica e industriale dell'azienda, che offre un servizio qualificato e globale. Continuità e solidità costituiscono due importanti valori a cui l'azienda si ispira nel suo agire quotidiano. *Citterio* si presenta come un brand dinamico, fortemente orientato al futuro e alla costante ricerca di nuove soluzioni tecnologiche attraverso l'uso di materiali avanzati che consentono la realizzazione di prodotti di qualità. La sua vocazione al "nuovo" testimonia l'interesse dell'azienda verso la realizzazione di

¹⁰ Informazioni disponibili in www.molteni.it

mobili dal design fortemente ricercato.

Citterio, leader europeo delle pareti mobili per l'ufficio, realizza quasi il 10% della quota dell'intero mercato delle pareti attrezzate in Italia. Il prodotto di altissima qualità, l'attenzione alla componente del servizio ed il sistema produttivo flessibile che permette di fornire in tempi veloci risposte personalizzate rappresentano i principali punti di forza dell'azienda, che ha da sempre creduto nella filosofia del *miglioramento continuo*. Il costante sforzo a ridurre i tempi di produzione ha portato l'impresa ad un continuo aggiornamento tecnologico e produttivo, che ne fa un punto di riferimento per l'intero comparto.

Nel 1969 forte della sua tradizione ed esperienza, *Molteni&C* allarga il proprio campo d'interesse dai mobili per la casa agli ambienti di lavoro. Nasce *Unifor*, divisione che sviluppa e realizza progetti per l'ufficio dal design contemporaneo. Si tratta di una struttura autonoma, che opera in maniera integrata con le altre aziende del Gruppo, con le quali condivide risorse, organizzazione di base e un sistema di servizi collegati. Ricerca, innovazione ed elevata flessibilità produttiva rappresentano punti di forza essenziali per l'azienda. I processi di lavorazione avanzati, sperimentazione e costante controllo dei livelli qualitativi convivono con il sapere artigianale e la capacità di adattamento alle esigenze del consumatore. Aspetti come la realizzazione di prodotti di serie e ma anche di lavori su disegno, grandi quantitativi e forniture personalizzate, servizi integrati di progettazione, assistenza e montaggio, un chiaro posizionamento di mercato, la presenza prevalente a livello internazionale e la specializzazione nell'ambito dei grandi interventi hanno consentito a *Unifor* di affermarsi tra i più importanti brand dell'arredo per ambienti di lavoro¹¹.

Il marchio *Dada*, la più giovane tra le anime del *Gruppo Molteni*, nasce nel 1979 e in pochi anni riesce ad affermarsi nel panorama internazionale. Solo negli ultimi 10 anni l'azienda conta cinquanta mila cucine prodotte e vendute in tutto il mondo. *Dada* si distingue per un'anima fortemente innovativa, dalle funzioni fino ai materiali ed agli aspetti estetici, le sue realizzazioni testimoniano un continuo processo di ricerca e sviluppo ed una lunga tradizione di collaborazione con designer di fama internazionale. Nel 2007 l'azienda si lega ad un importante brand del mondo del *fashion made in Italy* apprezzato in tutto il mondo, nasce così la collaborazione *Armani/Dada*. La costante attenzione per il design

¹¹ Informazioni disponibili in www.unifor.it

internazionale non ha tuttavia dimenticato il proprio legame con la tradizione artigianale: da un'idea di Jean Nouvel, nel 2008 nasce il progetto *40 Mercer* che coniuga passione per il design e attenzione alle realizzazioni artigianali. Tra i più importanti progetti si citano lo *Strata Tower*, l'edificio più alto di Londra ed il *Burj Khalifa*, il grattacielo più alto del mondo.

Il *Gruppo Molteni* ha saputo conquistare negli anni notorietà e presenza internazionale, forte di una grande tradizione, combinata alla collaborazione con importanti attori del mondo del design e ad un costante investimento nell'attività di ricerca e sviluppo tecnologico con l'obiettivo di proporre al proprio pubblico realizzazioni di qualità e design sempre attuali. Design, tradizione, innovazione, esperienza e durabilità nel tempo costituiscono i valori più importanti a cui il Gruppo si rivolge nel suo agire quotidiano e che rivivono in tutte le sue realizzazioni. Il Gruppo ha registrato nel 2012 una crescita del fatturato del 12% rispetto all'anno recedente (Taliani, 2013). Nel 2011, più del 60% del fatturato complessivo è derivato dalla vendita al dettaglio, il resto dal settore del *contract*.

4.5.1.2 Il culto del made in Italy come motore dell'agire aziendale

Dal 1934, dai primi passi di impresa artigianale fondata a Giussano, nel cuore della Brianza, molte cose sono cambiate. La produzione ha conquistato una dimensione industriale, la distribuzione ha assunto carattere internazionale e la capacità d'innovazione è divenuta oggi *asset* competitivo fondamentale. Il Gruppo tuttavia ha sempre tenuto saldi i valori del *made in Italy* e della qualità che ne contraddistingue le lavorazioni, *fil rouge* che unisce da tre generazioni l'evoluzione di un Gruppo fra i leader mondiali nel settore dell'arredo e del design, testimone del *Made in Italy* in oltre 60 Paesi del mondo. L'azienda vanta una storia solida, un'esperienza di ottant'anni nel settore del mobile per la casa e di più di quaranta per quanto riguarda l'arredo per l'ufficio e le cucine. Tutto nasce dall'Italia, in un'ottica che abbraccia il culto del *made in Italy*. L'intera *supply chain* si sviluppa all'interno del distretto della Brianza, in relazione alla volontà da parte del Gruppo di rivolgersi ad un target ben preciso, inteso come "*nicchia mondiale di alto livello*".

Il *Gruppo Molteni* rappresenta il più importante gruppo nel settore dell'arredo di design di alto livello. In questo settore sono presenti importanti realtà come *B&B Italia* e il *Gruppo Frau* con i marchi *Frau* e *Cassina*. Ci sono inoltre aziende dalle dimensioni più ridotte ma che hanno saputo distinguersi per la qualità delle lavorazioni come *Minotti*, *Boffi Cucine*,

Artlinea e Flexform per gli imbottiti.

Nasce tutto in Italia e rimane tutto in Italia dalla ricerca e sviluppo, alla produzione fino alla *supply chain*. L'azienda vanta una forte tradizione legata a tale aspetto, il *made in Italy* rappresenta un culto al quale si ispira per tutto ciò che concerne il suo agire. Il *Gruppo Molteni* condivide i valori che caratterizzano il distretto della Brianza, la passione per il lavoro artigianale, il culto della specializzazione del lavoro e la ricerca costante per la qualità ed il design. Questi valori hanno consentito al *Gruppo Molteni* di rivolgere la propria proposta di valore alla nicchia di mercato dell'alto di gamma a livello internazionale, divenendo promotori dei principi e delle peculiarità che caratterizzano l'arredo *made in Italy*.

4.5.1.3 Il Gruppo Molteni nel mondo

Il *Gruppo Molteni* intraprende il proprio processo di internazionalizzazione a partire dagli anni '60, periodo in cui l'azienda inizia a fare esportazione, inizialmente a livello europeo. Francia, Svizzera e Germania sono infatti i primi Paesi a cui l'azienda si rivolge. Dopo cinquant'anni il blocco europeo, che in genere viene identificato come "mercato domestico", è ancora quello più forte a livello di volumi di vendite. In *figura 4.26* vengono illustrate le percentuali di vendite realizzate nei principali mercati in cui l'azienda è presente. L'Italia pesa oggi con il 40% sulle vendite complessive, negli anni '70 tale valore raggiungeva l'80%. Successivamente tale mercato ha registrato tassi di crescita in termini di fatturato realizzato ma decresceva del punto di vista del peso sulle vendite complessive in relazione al processo di internazionalizzazione che il Gruppo ha intrapreso.

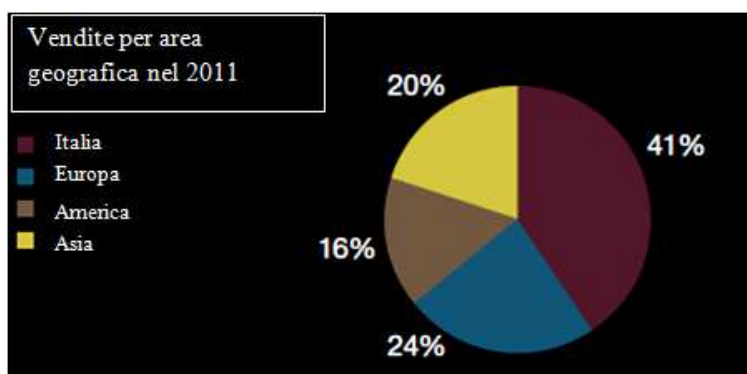


Figura 4.26: Vendite del 2011 suddivise per area geografica.

(Gruppo Molteni, company profile 2013)

Con particolare riferimento all'arredo-casa, *Molteni&C* esporta più del 45% della produzione totale in oltre 60 Paesi del mondo, mentre per *Dada* tale valore raggiunge il 33% realizzato in 20 diversi mercati. Per quanto riguarda il settore dell'arredo per ufficio, *Unifor* destina il 70% delle proprie realizzazioni a 50 Paesi del mondo. L'80% della produzione firmata *Citterio* rimane all'interno del territorio italiano, l'export si concentra in 20 Paesi e copre il 20% del fatturato complessivo (Gruppo Molteni, company profile 2013). Gli anni novanta sono stati caratterizzati dalla penetrazione del mercato degli Stati Uniti, ambiente che si è aperto al design solo negli ultimi anni, con riferimento alle megalopoli ed in particolare alla *East Coast*, con NY, Boston, Philadelphia e Miami. Nella *West Coast*, le città più importanti per *Molteni* sono San Francisco, Los Angeles e Chicago. Il gusto che caratterizza il mercato americano è molto diverso da quello europeo, l'azienda tuttavia ha saputo comunicare i propri valori e affermarsi in tale contesto. Negli anni '80 e '90 l'azienda amplia i propri orizzonti fino al Medio Oriente. L'intermezzo di quegli anni era il lavoro su progetto – non quindi di distribuzione. I progetti riguardavano l'arredo di grandi ville e alberghi. L'ultimo decennio ha rappresentato lo scenario per l'internazionalizzazione vera e propria. E dunque l'azienda si rivolge al *Far East*, arrivando fino in Australia e in America Latina. Il *Gruppo Molteni* sta cominciando a mettere le prime radici anche in Sud Africa, mentre è presente su tutta la costa dell'Africa del Nord, dal Marocco all'Egitto.

Il processo di internazionalizzazione del *Gruppo Molteni* ha visto come motore essenziale la definizione di una strategia di nicchia. Il Gruppo ha adottato una sorta di *long tail* a livello internazionale. L'azienda ha scelto di rivolgersi al comparto dell'alto di gamma, che mediamente coinvolge l'1,5-2% della popolazione. L'alto di gamma a livello locale, riferito dunque ad uno specifico mercato, è limitato. L'azienda ha dunque adottato una strategia di coda lunga, rivolgendosi a tante piccole nicchie a livello locale, che sommate danno un mercato importante. Se valutato a livello aggregato, considerando dunque la vendita al dettaglio ed i progetti – come condomini di alto livello e alberghi - contestualizzati nei diversi mercati internazionali, il valore potenziale del mercato dell'arredamento alto di gamma cresce in modo esponenziale. Il *Gruppo Molteni* ha saputo coniugare la strategia di nicchia ed i valori che da sempre contraddistinguono il suo agire e la sua dedizione alle produzioni di elevata qualità.

4.5.1.4 Il sistema distributivo del Gruppo Molteni

Il Gruppo Molteni adotta un sistema distributivo che vede, accanto ad un ampio ricorso alla distribuzione di tipo tradizionale, l'adozione di punti vendita monomarca gestiti in *franchising*, che assumono la configurazione di *flagship store*. Tale aspetto caratterizza il mercato interno ed anche la presenza internazionale del Gruppo. Attualmente il Gruppo Molteni distribuisce i propri prodotti attraverso una rete di punti vendita che comprende, accanto agli store *multi-brand*, un sistema internazionale di punti vendita monomarca e sette agenzie commerciali radicate in diverse città europee ed extraeuropee, come illustrato in figura 4.27.



Figura 4.27: Le agenzie commerciali del Gruppo Molteni.
(Gruppo Molteni, Company profile, 2013).

In figura 4.28 vengono illustrate le soluzioni distributive adottate per i brand Molteni&C e Dada.

	PV tradizionali in Italia	PV tradizionali all'estero	Flagship store
Molteni&C	240	350	19
Dada	160	64	15

Figura 4.28: I punti vendita Molteni&C e Dada.
Elaborazione personale.

Nella maggior parte dei casi i brand del Gruppo dedicati all'arredo casa vengono distribuiti all'interno degli stessi punti vendita in alcune delle città più prestigiose del panorama internazionale come Milano, Parigi, Londra, New York, Singapore e Seoul, così da proporre al pubblico un'offerta più completa dedicata all'arredo del sistema casa. Per i brand Molteni&C e Dada il Gruppo spesso ricorre ai *temporary store*, legati alla presentazione di nuovi prodotti e collezioni o a particolari eventi aziendali.

Con particolare riferimento al settore dell'arredo ufficio, il brand Citterio si serve di una struttura distributiva di tipo tradizionale, all'interno della quale il prodotto viene inserito in

una proposta d'arredo più ampia e completa. *Unifor* trova spazio all'interno di 12 showroom dedicati al *Gruppo Molteni* in importanti città internazionali come Milano, Roma, Londra, Parigi, Berlino, Melbourne e Hong Kong. La distribuzione commerciale in Italia e Australia avviene in collaborazione con la *Vitra Office Collection* del celebre brand *made in Italy*.

Il *Gruppo Molteni* non è legato ai grandi gruppi d'acquisto e dunque agli attori della grande distribuzione per due ordini di motivi: uno connesso al target al quale il Gruppo si rivolge ed un altro legato agli elevati margini con cui solitamente tali attori lavorano.

La configurazione demografica e geografica che caratterizza il territorio italiano ha fatto emergere l'esigenza di adottare una distribuzione di tipo capillare, per poter coprire l'interno ambiente di business. Tale aspetto caratterizza esclusivamente il mercato italiano, negli altri contesti di business infatti il Gruppo ricorre ad un numero molto inferiore di punti vendita. In Germania ad esempio, l'azienda conta 70 store distribuiti in tutto il territorio.

In ambito di pianificazione degli spazi di vendita, la *location* rappresenta il primo elemento che è necessario considerare. Con particolare riferimento alla *location geografica*, sussiste una differenza sostanziale tra contesto europeo ed extraeuropeo. Il vecchio continente si presta tipicamente ad una distribuzione di tipo capillare, la *middle class* è infatti più ampiamente distribuita. Il target a cui il Gruppo rivolge la propria proposta di valore risiede anche nelle zone di provincia in tutto il territorio. Nell'*overseas* tale aspetto assume configurazione differente, le principali opportunità di mercato sono infatti concentrate nelle megalopoli. Con particolare riferimento al mercato asiatico, Pechino, Shanghai e Hong Kong rappresentano *location* strategiche per molte imprese dell'arredo *made in Italy*.

La decisione relativa alla *location geografica* si completa con la definizione dell'esatto punto in cui proporre al pubblico i propri prodotti. Il *Gruppo Molteni* tipicamente predilige *location* alternative di livello, in zone delle città prescelte caratterizzate da una buona concentrazione di *food & beverage* ma non da movida, luoghi ricercati e spesso lontani da vie famose - come *Monte Napoleone* ad esempio - in quanto luoghi oramai fagocitati dalla moda, i cui costi d'affitto sono spesso molto elevati. Il *Gruppo Molteni* predilige zone delle città in cui vi sono ristoranti quotati di interesse per il proprio target oppure delle *location* di design dove magari sono già presenti punti vendita che vendono arredo bagno o piastrelle di alto livello.

La strategia distributiva adottata dal *Gruppo Molteni* individua nel valore della

fidelizzazione del rivenditore il principale punto chiave. Solitamente *Molteni* serve punti vendita in cui ampio spazio è dedicato al proprio brand e adotta dunque una strategia che predilige un numero più contenuto di punti vendita a fronte di ampie superfici dedicate al brand, simbolo di una maggiore fidelizzazione del rivenditore. La decisione del retailer di dedicare ampio spazio ai brand del Gruppo testimonia la volontà di condividerne i valori e di rivolgersi allo stesso target. Sulla base di questo pensiero il *Gruppo Molteni* ha dato vita agli inizi degli anni duemila ad un'operazione di "razionalizzazione degli spazi di vendita" sia in Italia che all'estero, che ha condotto ad una riduzione del 40% circa dei punti vendita serviti, con l'obiettivo di concentrare le vendite su un numero di clienti fidelizzati, capaci dunque di generare un fatturato più consistente. Grazie alla concentrazione rivolta ad un numero inferiore di punti vendita, è stato possibile porre in essere programmi più efficaci di assistenza alla clientela, che includono tra gli aspetti più importanti la progettazione e l'allestimento degli spazi espositivi, la predisposizione di materiali promozionali sul punto vendita e la pianificazione della comunicazione esterna (Lojacono, 2003). Tale iniziativa ha consentito al Gruppo di riservare maggior attenzione al dettaglio ed alla cura degli spazi di vendita, al fine di poter sviluppare una proposta di senso adatta al proprio pubblico di consumatori.

I punti chiave della strategia distributiva adottata dal *Gruppo Molteni* possono essere individuati nella location geografica, nel valore della fidelizzazione da parte del rivenditore, che diviene partner fondamentale nell'attuazione delle politiche del Gruppo, e nell'attenzione costante alla progettazione degli spazi di vendita intesi come veicolo essenziale dei valori del brand.

4.5.1.5 La progettazione degli spazi di vendita secondo il Gruppo Molteni

L'attenzione e la cura per il punto vendita svolgono un ruolo centrale nelle politiche del *Gruppo Molteni*. Lo spazio di vendita rappresenta un veicolo fondamentale per diffondere ed affermare i valori del brand, il legame con le proprie origini e con i principi del *made in Italy* ed un luogo dove reiventarsi costantemente, comunicando al pubblico la propria ricerca del "nuovo" ed al contempo il legame con le proprie tradizioni.

La progettazione degli spazi di vendita rappresenta una questione di primaria importanza nella proposta di senso del Gruppo, un elemento essenziale per mantenere il legame con il proprio pubblico e favorire il legame con il brand. Gli elementi esterni e interni al punto

vendita si combinano in un sistema carico di significati dove tutto comunica la passione per l'essenzialità, per il design e lo stile *made in Italy*, accanto alla ricerca di originalità che stimola la curiosità ed il ricordo dello spettatore.

Con particolare riferimento alla definizione degli spazi esterni, la *vetrina* svolge per il *Gruppo Molteni* un ruolo determinante nel suscitare interesse da parte del consumatore ed esprimere la ricerca di essenzialità e stile del brand. La *figura 4.29* illustra il *flagship store* del *Gruppo Molteni* a Singapore. Le ampie vetrate consentono allo spettatore di osservare lo spazio interno e lo sfondo bianco consente di concentrare lo sguardo sul prodotto, che diviene il vero protagonista dello spazio interno ed esterno.



Figura 4.29: Il flagship store di Molteni a Singapore

www.molteni.it

La configurazione dello spazio esterno viene declinata in base alle peculiarità della città nella quale si trova il punto vendita. Il *flagship store* di Londra ad esempio, illustrato in *figura 4.30*, presenta una vetrina dalle linee essenziali e moderne, tipiche dei nuovi *bulding* del centro città. Le ampie vetrate consentono al pubblico di osservare gli spazi interni. I due loghi campeggiano sulle facciate esterne.



Figura 4.30: La vetrina del flagship store Molteni&C e Dada nel cuore della città di Londra.

www.molteni.it

La vetrina del *flagship store Molteni&C e Dada* della città di Parigi presenta caratteristiche molto differenti rispetto al punto vendita di Londra, in relazione alle diverse peculiarità che caratterizzano le due capitali. In *figura 4.31* è illustrata la facciata esterna del *flagship store Molteni* nella città di Parigi. La particolarità che caratterizza l'ingresso del punto vendita conferisce originalità ad una struttura dallo stile classico. L'ingresso del punto vendita diviene un importante elemento di differenziazione, un aspetto che viene aggiornato costantemente così da suscitare e catturare l'attenzione da parte del pubblico.



Figura 4.31: La vetrina del flagship store Molteni a Parigi.

(Gruppo Molteni, company profile, 2013).

La progettazione degli spazi interni si contraddistingue per la volontà di comunicare un'immagine coordinata attraverso tutti gli spazi di vendita. Il *concept* si lega al culto del *made in Italy* che il Gruppo esprime attraverso tutti i media di comunicazione, l'ambiente è essenziale con alcuni elementi che testimoniano la ricerca di design e originalità da parte

del Gruppo. In *figura 4.32* vengono illustrati gli spazi interni dei punti vendita di New York e Parigi, caratterizzati dalla progettazione di ambienti simili, con ampio utilizzo di pareti e pavimenti bianchi che consentono di concentrare l'attenzione del pubblico sulle produzioni. Continuità e coerenza della proposta di valore attraverso gli spazi di vendita internazionali rappresentano i principi guida della strategia retail adottata dal *Gruppo Molteni*.



Figura 4.32: Gli spazi espositivi di New York e Parigi a confronto.

Lo store design e l'allestimento seguono il principio di continuità stabilito dall'azienda.

(Gruppo Molteni, company profile 2013).

La progettazione degli spazi di vendita dedicati ai brand del *Gruppo Molteni* ha visto importanti collaborazioni con protagonisti del mondo del *fashion* apprezzati a livello internazionale. Accanto alla già citata collaborazione del marchio *Dada* con *Armani Casa*, *Molteni&C* è stato protagonista di partnership con i brand *Vivien Westwood* e *Salvatore Ferragamo*. Nel 2008, in occasione del *Salone Internazionale del Mobile*, la boutique *Vivien Westwood* in *Corso Venezia* a Milano è divenuta teatro della presentazione della nuova collezione di sedute ideate dall'icona di stile inglese, realizzata con tessuto ad edizione limitata, sviluppata in collaborazione con *Molteni&C*. Il progetto si propone di interpretare lo stile classico attraverso l'ironia british proponendo al pubblico realizzazioni esclusive ma mai elitarie, cosmopolite e all'avanguardia, in linea con la strategia che contraddistingue l'agire firmato *Molteni*. In *figura 4.33* la vetrina dello store *Vivien Westwood* di Milano riporta il logo *Molteni&C* a testimoniare la collaborazione tra i brand. La collaborazione con *Salvatore Ferragamo*, tra i più importanti brand del *fashion made in Italy* a livello internazionale ha dato vita ad importanti progetti e iniziative volte a valorizzare l'incontro tra moda e design. *SKiN by Jean Nouvel at Ferragamo: designing leather* testimonia la costante ricerca di dialogo tra moda e design all'insegna dello stile e

della creatività. *SKiN*, prodotto da *Molteni&C* e disegnato dal maestro francese Jean Nouvel accompagna l'esposizione di scarpe di *Salvatore Ferragamo*. *Designing Leather* è il tema dell'incontro: un materiale antico e naturale, come il cuoio, che diventa contemporaneo grazie al design di Jean Nouvel e Salvatore Ferragamo. *SKiN* è una seduta in sospensione, un "oggetto scultura" essenziale e innovativo, caratterizzato da leggerezza e comfort sorprendenti. Ricerca, tecnologia, design ed artigianalità: gli stessi valori che da otto decenni guidano la creatività di Salvatore Ferragamo ad esplorare forme espressive inedite, a svelare nuovi volti dei materiali, dei decori, delle forme plastiche. Calzature e accessori che per la loro innovatività sono diventati icone di design, e che sono stati ispiratori e precursori di tanti prodotti di moda successivi.



*Figura 4.33: La vetrina dello store Vivienne Westwood di Milano e di Salvatore Ferragamo espongono realizzazioni firmate Molteni&C.
(Gruppo Molteni, company profile 2013).*

La collaborazione con i brand del *fashion made in Italy* ha coinvolto la designer spagnola Patricia Urquiola ed ha portato il brand *Molteni&C* ad essere presente nello store di Milano con alcuni articoli delle sue collezioni. In *figura 4.34* vengono illustrati la vetrina dello store di Milano che riporta il brand *Molteni&C* e l'ingresso del punto vendita in cui viene esposta una realizzazione del brand del design.



Figura 4.34: La vetrina e l'ingresso dello store Salvatore Ferragamo a Milano.

www.molteni.it

La progettazione dello *store design* testimonia la ricerca da parte del *Gruppo Molteni* del valore dell'originalità che caratterizza non solo le sue produzioni, ma anche gli spazi di vendita. Tale aspetto trova un importante alleato nella più particolare delle componenti *soft*, la realizzazione di *eventi*, tipicamente realizzati in collaborazione con i propri *retailers*. Dalla collaborazione con il distributore giapponese *ACTUS Co.* e con la designer Patricia Urloquiola, nasce la mostra *Color on white* pensata per lo *Spiral Garden di Tokyo*, durante la settimana del design 2007.



Figura 4.35: Alcune delle installazioni dell'iniziativa *Color on white* presentata a Tokyo in collaborazione con il retailer giapponese *ACTUS Co.*

(Gruppo Molteni, company profile, 2013).

Uno spazio di vendita temporaneo si trasforma in un labirinto multicolore che riflette il *total white* dei prodotti in mostra. Pannelli sospesi, in diversi colori trasparenti, dividono lo

spazio e offrono al pubblico una nuova esperienza visiva.

L'attenzione e la cura per la progettazione degli spazi di vendita testimoniano il valore che il *Gruppo Molteni* attribuisce a tale strumento di comunicazione, inteso come media essenziale per comunicare al pubblico i valori emblema del *made in Italy* che rivivono in tutte le sue produzioni.

4.5.2 L'esperienza del Gruppo Molteni in Cina

4.5.2.1 Opportunità e criticità di un mercato dal forte potenziale

La presenza internazionale del *Gruppo Molteni* ha fatto emergere l'esigenza di tutelare i diversi marchi sul panorama globale. Il Gruppo utilizza gli stessi brand in tutti i mercati in cui è presente, senza ricorrere ad alcuna traduzione nelle diverse lingue. La marca costituisce il più importante elemento nel processo di creazione del valore, la sua riconoscibilità risulta dunque essenziale nel panorama internazionale.

Il mercato dell'arredamento in Cina rappresenta un contesto dalle elevate potenzialità, connesse in prima analisi al forte incremento del potere d'acquisto che ha caratterizzato in particolare l'ultimo decennio, al valore di prestigio attribuito all'*Italian way of life* e al forte ruolo di *status symbol* esercitato dai prodotti d'arredo, non solo per quanto riguarda gli spazi domestici, ma anche con riferimento agli ambienti di lavoro. Così come si osserva per i mercati di Malesia e Filippine, negli ultimi anni anche in Cina il *Gruppo Molteni* ha visto aumentare il proprio fatturato del 20% annuo (Taliani, 2013). Il contesto cinese si presenta come un mercato dall'elevato potenziale ma in cui sussistono ancora forti criticità per le aziende straniere. L'esperienza del *Gruppo Molteni*, presente nel mercato cinese dal 2003, mette in luce due difficoltà principali nel relazionarsi con tale contesto:

- *il tempo*. Si tratta di una criticità "non modificabile" in quanto l'approccio al mercato cinese richiede investimento e dedizione per far comprendere al pubblico il vero significato ed il valore del design internazionale e del prodotto di gusto. Non è possibile accorciare i tempi, ci vuole attenzione, educazione, ascolto;
- *il processo di "scolarizzazione" al prodotto di gusto*. Tale variabile viene intesa come aspetto "modificabile" da parte delle aziende. La necessità di educare il consumatore emerge per tutte le eccellenze settoriali del *made in Italy*, tuttavia in questo l'arredamento riscontra una maggiore difficoltà connessa alla limitata

notorietà dei brand che ne fanno parte. La Cina realizza più del 30% del fatturato mondiale dei brand del lusso se si parla di gioielli e di moda, perché queste sono gli oggetti che il pubblico conosce. I brand del design non sono noti, il gusto è ancora primitivo, legato a ciò che risulta vistoso e comunica uno status. Risulta dunque essenziale per le aziende dell'arredo *made in Italy* far leva sul processo di educazione del consumatore e valorizzare la notorietà di marca.

Nonostante tali aspetti critici, il mercato cinese si presenta come un contesto molto attivo e recettivo. L'esperienza ormai decennale ha portato il *Gruppo Molteni* ad elaborare un piano biennale 2013-2014 per penetrare alcune delle città di seconda fascia ed in particolare le realtà di Xiamen, Hangzhou e Jindao, città in cui risiedono 7-8 milioni di abitanti. Si tratta di contesti in cui si osservano atteggiamenti e modi di vivere meno internazionali rispetto alle città di prima fascia. Tuttavia, si tratta di realtà ad elevata densità in cui risiede un potenziale di mercato enorme. Il *Gruppo Molteni* si propone dunque di diffondere in tali contesti l'esperienza, la conoscenza e la consapevolezza del design internazionale. Il design internazionale, specialmente quello moderno che è molto *understatement* nell'eleganza dei disegni e delle realizzazioni viene apprezzato in particolare dal consumatore benestante che ha girato il mondo ed è dunque entrato in contatto con questo tipo di realtà. Questo è il target a cui *Molteni* ha deciso di rivolgere la propria proposta di valore.

4.5.2.2 Soluzioni distributive e aspetti chiave del settore retail in Cina

Il *Gruppo Molteni* è presente nel settore della distribuzione al dettaglio in Cina con i brand *Molteni&C* e *Dada*. La vendita dei prodotti *Unifor* e *Citterio* viene gestita attraverso l'agenzia con sede ad Hong Kong, che si occupa di tutte le attività di distribuzione, di marketing e comunicazione dei brand del Gruppo. Hong Kong rappresenta per *Molteni* un territorio di grandi opportunità, ambiente in cui il Gruppo ha mosso i primi passi nel *Far East*. Il processo di internazionalizzazione del Gruppo è caratterizzato da una fase iniziale che contempla la realizzazione di progetti come ville o grandi complessi residenziali. Hong Kong ha rappresentato lo scenario di uno dei più importanti progetti del Gruppo realizzati nel *Far East*, l'*Imperial Cullinan* arredato con le cucine *Dada* e *Armani Dada*. Si tratta di un prestigioso complesso residenziale, composto da sei edifici e seicento appartamenti sul *waterfront* della penisola di Kowloon, in un'oasi con vista sul *Victoria Harbour* dove sorgono le principali istituzioni commerciali cinesi. La presenza del Gruppo ad Hong Kong

viene rafforzata da un ufficio tecnico, dove l'esperienza e la qualità del marchio incontrano il *know how* dei professionisti locali, per seguire l'installazione e il servizio post vendita dei programmi di arredamento proposti al pubblico. L'agenzia di Hong Kong rappresenta oggi un importante punto di riferimento per la presenza del Gruppo nei mercati del *Far East* un filtro per comprendere i rapidi cambiamenti di mercato e per seguire quotidianamente i propri collaboratori.

Il marchio *Dada* viene distribuito nel *flagship store Vita* del department store *COFCO Plaza* del *Dongcheng District* di Pechino e nel *Dada store Interni China Limited* di Shanghai. Il *flagship store* di Pechino ospita altresì il marchio *Molteni&C* presente in altri due *shop in shop* nella stessa città, il *Vita Furniture - EASY HOME* ed il *Vita Furniture - Shuangqiao East Road* ed uno a Shanghai, nel *department store Shanghai Expocasa Furniture Co. Ltd*, punto vendita che espone in una superficie di oltre 3.400 metri quadrati importanti brand del *Made in Italy* tra i quali *Minotti* e *Artemide*.

La presenza all'interno dei punti vendita di città di importanza strategica come Pechino e Shanghai svolge un ruolo fondamentale nel diffondere la notorietà di marca e nel comunicare il suo universo valoriale, aspetti per i quali il ruolo del *retailer* è stato determinante. La possibilità di creare rapporti di collaborazione e scambio reciproco con partner locali ha costituito un aspetto di fondamentale importanza per poter agire in tale mercato. La partnership non si limita alla sola gestione degli spazi di vendita, ma caratterizza anche le altre attività di comunicazione poste in essere dal Gruppo. Tra gli eventi più significativi, si cita la partecipazione del Gruppo *Molteni* alla *Beijing Design Week* in collaborazione con i distributori *Vita Industry* di Pechino per *Molteni&C* e Interni di Shanghai per *Dada*. La manifestazione, promossa dal Comune di Pechino e dal sistema governativo cinese, si concentra sul tema del *Made in Italy* in Cina, con l'obiettivo di creare rapporti commerciali privilegiati e un network interculturale tra l'Italia e il mercato cinese. L'evento ha costituito un'importante occasione per presentare le ultime proposte per l'arredo e la cucina contemporanea del Gruppo *Molteni* disponibili nei diversi punti vendita in Cina e per illustrare al pubblico il progetto *QallaM (Qualità elevata alla M)*, un libro, uno spazio ed una mostra itinerante, progettati per diffondere la riflessione sul tema della *Qualità Molteni*, con l'obiettivo di raccontare l'esperienza e i valori del Gruppo ma anche di delineare l'idea di qualità che intende intraprendere per il futuro. Nel 2011 *Molteni&C* presenta la mostra *Qualità in viaggio*, che ripropone in forma tridimensionale i contenuti del libro edito nel 2010 *QallaM* e rende itinerante l'omonimo spazio, portando in

viaggio sul territorio italiano e internazionale la qualità del Gruppo. Il *concept* si basa su un contenitore mobile, una cassa di legno appositamente disegnata, che contiene libri, cataloghi, immagini, video e prodotti ispirati alle storie raccontate nel libro e ai pezzi esposti nello spazio *QallaM*. La qualità nascosta dei prodotti *Molteni&C* viene per la prima volta svelata al pubblico. La mostra andrà ad arricchirsi nel corso del viaggio di una sezione dedicata alla *Qualità Dada*. Il progetto *QallaM* diventa così un laboratorio creativo che dal cuore della produzione percorre i territori del design e dell'architettura, un'occasione di riflessione e di incontro che contribuisce a definire le tracce di innovazione cui imprese e territori guardano per lo sviluppo. Dopo le città di Vicenza, Padova, Bologna, Torino, l'iniziativa è stata riproposta in Belgio, a Londra e a Parigi per arrivare a Pechino in occasione della *Beijing Design Fair*. Lo *storytelling* diviene dunque uno strumento essenziale per comunicare al pubblico la propria tradizione ed i valori che contraddistinguono i brand del Gruppo, un'occasione per educare il pubblico e favorirne il ricordo.

L'importanza attribuita all'attività di formazione del personale di vendita nel processo di creazione del valore ha portato il *Gruppo Molteni* a progettare un'*Academy* interna in Italia, dedicata alla formazione ed alla collaborazione con i partner internazionali del settore retail. La struttura si occupa in particolare dei brand *Dada* e *Molteni&C* e impiega quattro persone che si occupano esclusivamente della formazione dei rivenditori, garantendo un processo di formazione continua. Per agire in ambito internazionale risulta essenziale poter contare sulla collaborazione dei partner dei diversi Paesi, così da poter comprendere le peculiarità che appartengono ad ogni specifico contesto ed individuare la strategia più coerente ad ogni specifico ambiente di business.

4.5.2.3 La comunicazione attraverso il punto vendita per il Gruppo Molteni in Cina

L'esperienza del *Gruppo Molteni* descrive il punto vendita come lo strumento di comunicazione per eccellenza, elemento essenziale nell'ambito del processo di creazione del valore nel mercato cinese. L'investimento in comunicazione rappresenta uno dei costi aggiunti che incidono maggiormente sulla struttura distributiva per il *Gruppo Molteni*. L'attività pubblicitaria, ma soprattutto l'allestimento degli showroom, la cura del punto vendita e delle esposizioni, l'attività di presentazione e di progettazione dello *store design* unite alle azioni di marketing rivolte agli studi di architettura costituiscono i più importanti

media per diffondere la notorietà di marca, per far conoscere e apprezzare le proprie realizzazioni al pubblico e per favorire la fidelizzazione del consumatore.

La progettazione degli spazi di vendita a livello internazionale s'ispira al principio di uniformità e coerenza stabilito a livello corporate. Attraverso i diversi spazi di vendita il Gruppo si propone di comunicare un'immagine ed un messaggio univoco e coerente. Il *concept* che caratterizza gli spazi di vendita rimanda al *life style* che contraddistingue le produzioni e che viene dunque comunicato attraverso gli store. Ricerca ossessiva della qualità, così come viene definita dallo stesso Gruppo, passione per il design, essenzialità ed originalità caratterizzano gli spazi di vendita *Molteni*.



Figura 4.36: L'ingresso dello spazio di vendita Molteni&C e Armani/Dada di Pechino.

La progettazione degli spazi interni non presenta richiami all'*immagine Paese*, non vi sono dunque riferimenti all'italianità ed immagini ed elementi che evochino l'origine delle produzioni. La presenza del brand, l'esposizione dei prodotti e le loro caratteristiche comunicano un preciso messaggio al pubblico.



Figura 4.37: Uno spazio espositivo Molteni&C a Pechino.

L'essenzialità diviene la parola d'ordine per l'arredo dello spazio interno al punto vendita. Il bianco delle pareti consente di concentrare l'attenzione del pubblico sul prodotto, accentuato dall'utilizzo del colore tra il bianco ed il nero. Lo spazio di vendita comunica un messaggio di qualità, gusto e stile fin dal primo sguardo dello spettatore.

Accanto a tali aspetti, il ruolo del personale di vendita rappresenta uno strumento formidabile per narrare la storia di marca e delle realizzazioni proposte all'interno del punto vendita. L'*Academy* interna e l'agenzia con sede ad Hong Kong rappresentano un importante punto di riferimento per l'attività di formazione nei confronti del personale di vendita, per lo scambio con i propri partner e per definire le politiche distributive più consone al mercato cinese.

Un importante punto di forza che caratterizza la presenza dei brand *Molteni&C* e *Dada* in Cina è rappresentato dalla personalizzazione. Attraverso il progetto *FortePiano*, promosso attraverso i propri collaboratori, il Gruppo offre la possibilità al proprio pubblico di personalizzare i propri ambienti domestici grazie alla proposta di elementi d'arredo modulari. Attraverso la combinazione dei diversi elementi d'arredo il consumatore può personalizzare e rinnovare la propria abitazione. Ancora una volta il personale di vendita svolge un ruolo determinante nel proporre, presentare ed informare il pubblico sull'iniziativa proposta dall'azienda.

La collaborazione con i principali *retailer* non si limita inoltre alla sola gestione dei punti vendita, ma ha portato il Gruppo a realizzare importanti azioni pubblicitarie volte a diffondere la notorietà di marca nel mercato cinese. Così come osservato per la progettazione degli spazi di vendita, anche le azioni pubblicitarie ricalcano i valori dell'essenzialità e dell'uniformità del messaggio veicolato attraverso i diversi strumenti di comunicazione. In *figura 4.38* l'immagine pubblicitaria diffusa in occasione della *Beijing Design Fair 2012* in collaborazione con il partner distributivo *Vita Industry*.



Figura 4.38: L'immagine pubblicitaria diffusa da Molteni&C in collaborazione con il retailer Vita Industry. (Beijing Design Fair, Official fair catalogue, 2012).

Il *Far East* rappresenta un mercato dalle potenzialità enormi, un contesto in continua evoluzione in cui la cultura ed il *life style* italiano rappresentano concetti di prestigio e attenzione crescente. In tale contesto, la presenza all'interno di punti vendita caratterizzati da *location* strategiche costituisce un importante punto di contatto con la *cultura Paese* e uno strumento fondamentale per comunicare al pubblico la propria *idea of living*, per mostrare le proprie realizzazioni e veicolare i valori ed i messaggi legati all'*Italian way of life* (Gruppo Molteni, 2012).

4.6 L'arredamento italiano in Cina: un confronto tra casi aziendali

Le realtà aziendali illustrate nel corso del presente capitolo mettono in luce alcuni aspetti comuni ma anche notevoli dissimilarità non solo per quanto riguarda l'esperienza maturata nel mercato cinese, ma anche per ciò che concerne la strategia e le politiche che caratterizzano l'agire aziendale. La storia di queste aziende testimonia il legame con le proprie origini, l'attenzione alla qualità dei materiali e delle lavorazioni e la continua ricerca del design, valori che hanno consentito all'arredo *made in Italy* di affermarsi come eccellenza settoriale nel panorama internazionale. *Flou* e *Veneta Cucine* si distinguono per una maggiore specializzazione delle produzioni, *Reflex* propone un'offerta più ampia dedicata all'arredo delle zone *living* e notte ed il *Gruppo Molteni* offre al proprio pubblico

un catalogo ampio e profondo, dall'arredo della zona giorno fino alle cucine e agli uffici. Il distretto della Brianza per *Molteni* e *Flou* e la provincia di Treviso, vicina alla città di Venezia per *Reflex* e *Veneta Cucine* costituiscono importanti punti di riferimento e luoghi in cui le realizzazioni si arricchiscono giorno per giorno di esperienza, ricerca ed innovazione, aspetti essenziali per poter competere in un ambiente sempre più dinamico e competitivo. Qualità, stile e prestigio rappresentano caratteristiche essenziali nella proposta di valore delle aziende che hanno saputo affermarsi e far conoscere nel panorama internazionale i valori che contraddistinguono l'arredo *made in Italy*. Da *Flou* e *Veneta Cucine*, che realizzano all'estero più del 30% del proprio fatturato, fino a *Molteni* e *Reflex*, che destina quasi il 90% delle sue produzioni al mercato internazionale, queste aziende rappresentano casi virtuosi di realtà italiane che si sono distinte nel panorama internazionale, veicolando al consumatore di tutto il mondo i valori che rendono unico l'arredo *made in Italy*. Il mercato europeo ha segnato l'inizio del processo di internazionalizzazione per tutte le aziende analizzate, tale ambiente rappresenta ancora oggi il più importante contesto di business per volume d'affari. La vicinanza culturale ed il prestigio associato all'arredo *made in Italy* hanno costituito importanti opportunità per affermarsi in tali ambienti. Il rapido sviluppo economico ed il sempre maggiore apprezzamento dei mobili di design *made in Italy* che hanno caratterizzato i Paesi Emergenti negli ultimi dieci anni, hanno fatto nascere importanti occasioni di sviluppo per le aziende italiane. I mercati di Russia, Cina, India, Emirati Arabi, Nord Africa ed Est Europa, con particolare riferimento a Polonia, Serbia e Romania rappresentano oggi mete ambiziose e scenari densi di opportunità per ampliare la propria presenza internazionale.

Le aziende presentate si caratterizzano per l'adozione di strategie distributive molto diverse tra loro. *Flou*, a partire dagli anni novanta ha sviluppato una vera e propria filosofia con cui progettare e gestire il format dei *corner shop*, soluzione distributiva maggiormente adottata dall'azienda. Attraverso il *concept* dedicato a "*Gli specialisti del dormire*" l'azienda ha voluto caratterizzare i propri spazi di vendita attraverso una linea guida comune, che comunicasse al pubblico la qualità, la funzionalità e la specializzazione che caratterizza le sue realizzazioni. Grazie al materiale di supporto inserito all'interno del punto vendita ed al percorso di formazione continua rivolto al personale, lo store diviene un vero e proprio laboratorio all'interno del quale il consumatore può conoscere le qualità estetiche e funzionali che caratterizzano i prodotti *Flou*. Il contatto e la prova del prodotto rappresentano elementi essenziali per comunicare al consumatore il prestigio e le

caratteristiche che distinguono l'offerta. Accanto a ciò, la strategia di marketing differenziato ha consentito all'azienda di ampliare nel tempo la portata del proprio pubblico ed adattarsi ai diversi contesti in cui è presente.

La strategia adottata da *Veneta Cucine* individua il proprio fulcro nell'adattamento del format distributivo alle peculiarità di ogni specifico contesto di business. Ogni mercato si distingue per un particolare contesto culturale, caratterizzato da logiche, aspettative ed esigenze distinte. La volontà di voler "parlare lo stesso linguaggio" si traduce dunque in strategie distributive di adattamento ad ogni specifico contesto culturale. Accanto a tale aspetto, *Veneta Cucine* individua nello *storytelling* lo strumento chiave per dare forma alla propria strategia. Soprattutto in ambito internazionale, l'*arte del racconto* rappresenta una tecnica fondamentale per poter trasmettere al pubblico la propria tradizione, la ricerca del design, la cura e l'esperienza che caratterizza il proprio agire.

Reflex vede nella collaborazione con brand del retail noti nel proprio panorama nazionale ed internazionale l'aspetto più importante della propria strategia commerciale. Grazie alla collaborazione con retailer noti nel panorama internazionale come *Roche Bobois* e *Harrods*, l'azienda ha saputo distinguersi ed affermarsi in ambito europeo ed extraeuropeo. L'enfasi posta sul legame con l'arte vetraria di Murano ha costituito inoltre un fondamentale valore aggiunto per affermarsi nei diversi contesti di business.

La strategia posta in essere dal *Gruppo Molteni* vede nel principio di continuità degli spazi di vendita il proprio punto chiave. Il Gruppo si propone di comunicare un'immagine forte, unitaria e coerente, basata sui valori di qualità, essenzialità ed originalità che caratterizzano le sue produzioni. Il processo di progettazione degli spazi di vendita vede un importante fattore di adattamento nella predisposizione degli spazi esterni ed in particolare delle vetrine. Se da un lato nella maggior parte dei casi i punti vendita si caratterizzano per la presenza di ampie vetrate che consentono di osservare lo spazio interno, dall'altro le caratteristiche estetiche degli spazi esterni richiamano le peculiarità dello specifico contesto in cui vengono inserite. Se dunque la *store atmosphere* di un punto vendita di New York non è così diversa dallo showroom di Shanghai, lo spazio esterno ricorda e ripercorre le caratteristiche della specifica *location* in cui viene inserito. Lo spazio esterno rappresenta un importante punto di contatto tra la marca e lo specifico contesto culturale al quale viene proposta, un invito a conoscere e riscoprire l'universo valoriale rappresentato attraverso l'allestimento dello spazio interno. Tra i principali punti chiave che caratterizzano la proposta di valore del *Gruppo Molteni* si individua la collaborazione con importanti brand

del fashion. L'azione di *co-branding* da cui nasce *Armani/Dada*, la collaborazione con l'inglese *Vivienne Westwood* e la presenza di prodotti *Molteni&C* all'interno di punti vendita del brand del *fashion made in Italy Salvatore Ferragamo*, rappresentano importanti moltiplicatori di valore per la proposta di senso del Gruppo.

Se da un lato le strategie fanno riferimento ad aspetti e punti chiave differenti, dall'altro i diversi casi proposti sono accumulati dall'importante valore associato al punto vendita come strumento di comunicazione dei valori di marca. Qualità, design, stile e prestigio trovano la più completa forma di rappresentazione all'interno degli spazi di vendita, che divengono importanti contenitori di senso ed essenziali momenti nel processo di creazione del valore. Le strategie commerciali adottate dalle diverse aziende trovano un ulteriore punto in comune nell'adozione di soluzioni distributive di tipo tradizionale con particolare riferimento al mercato interno. Le caratteristiche geografiche e demografiche del contesto italiano mettono in luce inoltre come una distribuzione di tipo capillare possa dimostrarsi una strategia efficace in tale contesto. Le aziende individuano nella figura del rivenditore un importante partner nel processo di creazione del valore. Solitamente i prodotti delle aziende vengono inseriti in un più ampio sistema casa così da valorizzare ogni singolo oggetto nell'ambito di una proposta di valore più articolata e vicina alle esigenze del consumatore. Accanto a tale sistema distributivo si aggiunge tipicamente la figura dell'agente.

Le aziende ricorrono inoltre a soluzioni distributive come *flagship store*, *corner shop* e *shop in shop*. Tali format distributivi vengono utilizzati con maggior frequenza nei mercati esteri in relazione alla minor capacità dei retailer stranieri di proporre un sistema casa completo ed articolato ed al loro ruolo come strumento di comunicazione in un'ottica di valorizzazione della *brand awareness*. Tali soluzioni distributive rappresentano veri e propri strumenti per comunicare al pubblico l'universo valoriale in cui la marca si riconosce. Uno spazio di vendita dedicato alla marca consente di esprimerne i significati, divenendo un importante moltiplicatore di senso per il consumatore. Accanto alla distribuzione di tipo tradizionale, *Flou* ricorre prevalentemente alla soluzione dei *corner shop*, più raramente utilizza punti vendita monomarca. *Veneta Cucine* ha sviluppato il format dei *flagship store* e degli *shop in shop* con particolare riferimento alla realtà internazionale. *Reflex* conta una decina di punti vendita monomarca in tutto il mondo e *Molteni* ricorre più frequentemente a punti vendita monomarca che assume la configurazione di *flagship store* per *Molteni&C* e *Dada*, brand dedicati all'arredo casa. Le

aziende di più ampie dimensioni contano un maggior numero di punti vendita monomarca. *Veneta Cucine*, grazie alla forte specializzazione che caratterizza le sue produzioni e *Molteni*, in virtù dell'ampiezza del portafoglio prodotti che propone, ricorrono più frequentemente al format dei *flagship store*, gestiti nella maggior parte dei casi in collaborazione con altri partner del settore retail.

Con particolare riferimento alla progettazione degli spazi di vendita si osserva una tendenza generale ad associare un'importanza critica agli elementi esterni ed interni allo store. Il processo di progettazione seguito dalle diverse aziende può essere considerato lo stesso, ma con sfumature ed interpretazioni particolari a seconda della strategia definita da ciascuna realtà aziendale. Il primo punto da considerare è costituito dalla *location*, aspetto che accomuna le aziende circa la sua importanza strategica. I casi proposti mettono in luce una generale tendenza a prediligere capitali europee ed extraeuropee e, all'interno di queste, ambienti particolarmente noti al design. La presenza di punti vendita che propongono elementi d'arredo di design complementari alla propria offerta costituisce un importante moltiplicatore di valore per i prodotti delle aziende. Accanto al tema della *location*, anche la progettazione delle *vetrine* svolge un ruolo fondamentale per le aziende. Nel caso dei *flagship store*, questi si caratterizzano tipicamente per la presenza di ampie vetrine in cui i toni del bianco e la presenza della luce consentono di richiamare l'attenzione del pubblico sulle produzioni esposte. Il brand è sempre presente già negli spazi esterni, il logo rappresenta infatti un importante elemento che contraddistingue le produzioni e favorisce l'associazione all'arredo *made in Italy* ed il ricordo da parte del consumatore. Nel mercato domestico così come nel panorama internazionale lo spazio esterno si caratterizza altresì per la presenza del brand del *retailer*, accanto al logo delle aziende di produzione. Il brand del distributore si lega dunque alle marche che contraddistinguono le realizzazioni esposte all'interno del punto vendita.

Con particolare riferimento alla pianificazione degli spazi interni, i diversi casi aziendali hanno messo in luce l'importanza centrale svolta dal prodotto, che diviene il vero protagonista dello spazio. La definizione degli elementi *hard* e dello *store design* che caratterizza l'interno del punto vendita divengono funzionali all'esposizione del prodotto e alla rappresentazione dei valori di marca. La maggior parte delle aziende considerate utilizza elementi di comunicazione quali espositori, stampe su parete, riproduzioni del proprio logo e materiale cartaceo di supporto alla vendita. Accanto a questi elementi, *Veneta Cucine* utilizza strumenti multimediali integrati nelle proprie proposte di prodotto.

La componente *soft* degli *eventi* viene utilizzata prevalentemente da *Molteni* e *Veneta Cucine*, quest'ultima realizza all'interno del proprio punto vendita mostre fotografiche e presentazioni di opere editoriali dedicate al mondo del design.

La progettazione degli spazi di vendita rappresenta per tutti i casi considerati uno strumento attraverso il quale veicolare l'universo valoriale in cui la marca si riconosce, un elemento fondamentale nel processo di creazione del valore non solo per quanto riguarda il mercato interno, ma soprattutto per affermarsi e competere in contesti di business culturalmente lontani in cui vi è una scarsa consapevolezza del prodotto di design italiano. Tale aspetto risulta particolarmente evidente con riferimento al mercato del mobile-arredo in Cina. L'esperienza delle aziende considerate descrive uno scenario denso di opportunità ma in cui al contempo sussistono notevoli criticità per le aziende straniere. Fenomeni quali la crescita economica connessa all'aumento della capacità di spesa, il progressivo processo di occidentalizzazione che caratterizza il consumatore cinese, il sempre maggiore apprezzamento dell'*Italian way of life*, la valenza di *status symbol* riconosciuta al prodotto d'arredo ed il consumo vistoso hanno contribuito a far emergere importanti opportunità per le aziende dell'arredo *made in Italy*. Al contempo, l'analisi dei casi aziendali ha messo in luce la presenza di alcuni fattori critici che è necessario considerare nell'approccio a tale mercato. Il primo e più importante aspetto critico è rappresentato dal *tempo* necessario per ottenere risultati soddisfacenti. I primi ritorni sugli investimenti vengono generati mediamente non prima di cinque-sette anni. L'assunzione di un'ottica di lungo periodo diviene dunque un elemento essenziale per poter agire in tale mercato. Secondo le esperienze delle aziende considerate, la notorietà di marca svolge un ruolo determinante nel processo d'acquisto del consumatore cinese. Per le imprese è stato dunque importante agire in tale direzione, con l'obiettivo di aumentare la *brand awareness* ed ottenere posizioni di vantaggio competitivo in tale mercato. Un ulteriore aspetto che è necessario considerare può essere individuato nel repentino mutare del mercato del mobile, che spesso porta le aziende a rivedere frequentemente i propri piani d'azione. L'esperienza nel mercato cinese ha messo in luce come risulti difficile per le aziende poter definire piani di lungo periodo con cui agire in tale contesto. La Cina richiede dedizione, ascolto e dialogo.

L'analisi delle esperienze delle aziende ha fatto emergere l'importanza delle *guanxi*. La possibilità di individuare un partner locale con cui instaurare relazioni di collaborazione e scambio reciproco diviene un aspetto essenziale per competere nel mercato del mobile-arredo in Cina. Un ulteriore aspetto critico può essere individuato nelle distanza culturale

che separa il consumatore cinese dal contesto italiano. Se da un lato il mercato cinese si dimostra come sempre più aperto e curioso nei confronti del design internazionale e dello stile occidentale, dall'altro mantiene ancora un forte legame con le proprie tradizioni. Il consumatore cinese è affascinato dalla qualità e dai significati associati al prodotto di design *made in Italy*, tuttavia possiede ancora oggi una scarsa consapevolezza del prodotto d'arredo italiano. In relazione a tale aspetto, le aziende hanno messo in luce l'importanza cruciale di porre in essere un'attività di formazione del gusto e di educazione nei confronti del consumatore. Il partner cinese svolge un ruolo determinante nel comunicare al pubblico i valori che distinguono la marca, la sua storia e gli elementi caratteristici delle lavorazioni. Competere nel mercato del mobile in Cina richiede dunque un duplice processo di formazione: nei confronti del *retailer* e verso il consumatore finale. Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, l'analisi dei casi aziendali mette in luce l'importanza primaria del punto vendita e dell'attività pubblicitaria. La formazione del personale di vendita segue invece percorsi differenti in relazione alle diverse aziende considerate. *Veneta Cucine* ed il *Gruppo Molteni* prevedono la presenza di un'*Academy* interna alla sede italiana dell'azienda, arricchita dalla presenza nel mercato cinese di architetti e manager italiani per *Veneta Cucine* e da un'agenzia dedicata al mercato orientale per il *Gruppo Molteni*. Le relazioni con i partner distributivi per *Flou* vengono curate dall'export manager impegnata periodicamente nell'attività di formazione. Per *Reflex*, la più giovane delle aziende considerate, tale attività viene curata dall'export manager e dal vertice aziendale. Nell'ambito del processo di formazione del gusto nei confronti del consumatore finale, accanto al ruolo strategico attribuito al punto vendita, la partecipazione ad eventi del mondo del design come la *Beijing Design Week* rappresenta per le aziende un'importante occasione per comunicare i valori del design *made in Italy* e accrescere la consapevolezza da parte del consumatore. L'esperienza di *Flou* enfatizza il ruolo importante delle fiere di settore per favorire la notorietà di marca e comprendere il mutare del gusto e delle esigenze del consumatore cinese.

I diversi casi aziendali testimoniano come non esista un'unica formula efficace per poter agire nel mercato del mobile-arredo in Cina. Le diverse aziende hanno infatti adottato strategie differenti con cui agire in tale contesto di business. Per *Flou*, *Reflex* ed il *Gruppo Molteni* la produzione viene realizzata interamente in Italia. *Veneta Cucine* ha adottato per il mercato cinese due linee strategiche, la prima prevede l'esportazione di prodotti interamente *made in Italy* e la seconda, basata su una *joint venture* con un partner cinese,

contempla la realizzazione di prodotti *designed in Italy, made in China*.

Le soluzioni distributive maggiormente utilizzate fanno riferimento agli *shop in shop* collocati tipicamente all'interno di *department store* dedicati al settore dell'arredo. *Flou*, coerentemente con la strategia distributiva adottata nel resto del mondo, ricorre anche in Cina al format dei *corner shop*. *Veneta Cucine* e *Molteni* utilizzano altresì i *flagship store*. Con particolare riferimento alla progettazione degli spazi di vendita, le *location* maggiormente ricorrenti sono le città di prima fascia ed in particolare Pechino e Shanghai. A tali contesti viene associata un'importanza strategica in relazione al loro maggior apprezzamento del design internazionale ed al loro ruolo nella formazione della *brand awareness*. Negli ultimi anni le aziende hanno ampliato la loro presenza in città come Guangzhou ed altre di seconda fascia come ad esempio Xiamen e Tianjin. L'analisi dei casi aziendali ha fatto emergere altresì l'importanza della progettazione delle vetrine. Soprattutto se collocate nei centri città o nei *department store* che ogni giorno accolgono migliaia di persone, le vetrine svolgono un ruolo fondamentale nel presentare al pubblico le proprie produzioni e favorire la consapevolezza ed il ricordo del brand. La progettazione delle vetrine prevede nella maggior parte dei casi la presenza del brand delle aziende, accanto a quello dei retailer. La presenza della duplice marca comunica al consumatore uno specifico messaggio di qualità e prestigio.

La progettazione degli spazi interni contempla, nei diversi casi considerati, l'insieme di valori inclusi nel concetto di *Italian design* associato ai prodotti d'arredo. La qualità e i materiali che caratterizzano le produzioni esposte, il costante processo di formazione del personale di vendita, la presenza del brand all'interno degli spazi espositivi come una firma sulle produzioni esposte ed il materiale di supporto fornito dalle aziende costituiscono importanti elementi che interagiscono nel proporre al pubblico un'esperienza di marca unica e divengono simboli del design *made in Italy*. Nella maggior parte dei casi considerati il punto vendita diviene altresì teatro in cui rappresentare l'*immagine Paese*. Per *Flou* tale concetto viene richiamato attraverso le riproduzioni di alcuni dei più importanti simboli della città di Milano. Per *Reflex* l'*immagine Paese* viene evocata attraverso il richiamo all'arte vetraria di Murano che caratterizza la maggior parte delle realizzazioni esposte. Per *Veneta Cucine* il legame con le proprie origini viene comunicato attraverso la riproduzione del brand e la rappresentazione del *concept* "Vivere Italiano". Tale filosofia caratterizza gli spazi di vendita e diviene spesso occasione di dialogo all'interno di eventi come ad esempio la *Beijing Design Week*. Lo spazio interno che caratterizza gli store

Molteni&C e *Armani/Dada* esprime una minor tendenza all'adattamento di mercato, in relazione al principio di coerenza alla base della propria strategia retail.

Se pur con intensità ed interpretazioni diverse, l'analisi dei casi aziendali mette in luce la necessità di adottare una strategia *ad hoc* per il mercato cinese. L'adattamento al contesto culturale rappresenta dunque un elemento essenziale per poter competere in tale ambiente di business. La definizione di una specifica strategia riguarda innanzitutto la propria offerta. Le aziende propongono lo stesso portafoglio prodotti ai diversi mercati internazionali con tuttavia alcune particolari specifiche pensate per il mercato cinese. *Flou* ad esempio ha predisposto una specifica misura del materasso in quanto preferita dal mercato d'Oriente. *Reflex* propone a tale contesto la propria linea di prodotti ispirata allo stile classico, con ampio utilizzo del vetro di Murano, in quanto tali caratteristiche sono richieste dal pubblico di consumatori. Per quanto riguarda i tavoli, categoria di prodotto con più elevata rotazione delle vendite per l'azienda, la forma proposta all'interno degli store è costituita dal tondo, mentre per gli altri mercati prevalgono i piani rettangolari allungabili. *Veneta Cucine* ha predisposto un intero catalogo cartaceo dedicato al mercato dell'arredo per le cucine in Cina, un'opera editoriale, il *Veneta Daily*, con l'obiettivo raccontare il proprio agire e la ricerca del design al mercato cinese ed una linea guida con cui progettare gli spazi di vendita ispirata alla "doppia cucina" che caratterizza gli ambienti residenziali di lusso in Cina. La definizione di precise strategie di adattamento testimonia la volontà delle aziende di divenire mediatori tra le culture e comunicare i valori del *made in Italy* in Cina.

CONCLUSIONI

Le eccellenze settoriali che caratterizzano il modello di specializzazione dell'industria italiana possono essere ricondotte a quattro macro-settori definiti da molti autori “*le 4 A del made in Italy*”: Agro-alimentare, Abbigliamento, Arredo-casa ed Automazione-meccanica. Il *made in Italy* viene oggi interpretato come un processo di elaborazione di identità, finalizzato ad individuare nuovi equilibri tra componenti tecnico-economiche e variabili culturali. Paradossalmente, il fenomeno della globalizzazione ha conferito un forte vantaggio competitivo all'identità locale della lavorazioni *made in Italy*, che da sempre si contraddistinguono in ambito internazionale per l'elevata qualità, ricercatezza ed originalità, simbolo di tradizioni e competenze storiche legate a specifici territori.

All'interno delle 4 A dell'eccellenza manifatturiera italiana, i prodotti d'arredo continuano ad essere oggi tra i più esportati dal Bel Paese. Nel 2011 i mobili hanno contribuito alla bilancia commerciale italiana con l'estero con un surplus di 6,3 miliardi di euro (Vianelli *et al.*, 2012). Il design e la progettazione costituiscono lo zoccolo duro di un successo che ha radici molto profonde. La capacità di operare in modo estremamente flessibile, utilizzando tecnologie artigianali organizzate in modo industriale, arricchite dal confronto con designer e architetti, ha contribuito allo sviluppo di quella particolare attitudine della piccola media industria italiana ad operare adattandosi ad una committenza esigente e raffinata e a rispondere a diverse esigenze funzionali. La sinergia tra industria ed artigianato rappresenta il vero segreto del settore dell'arredamento italiano, che ha consentito di consolidare il processo di internazionalizzazione negli ultimi decenni. La flessione che ha caratterizzato il mercato interno negli ultimi anni – nel solo 2012 il mercato del mobile-arredo italiano ha segnato un -12,5% rispetto all'anno precedente (Cavestri, 2013) - e la sempre maggiore attenzione rivolta al prodotto italiano dall'estero, hanno spinto le aziende del mobile a sviluppare ancor più il proprio processo di internazionalizzazione.

Il dibattito sulla questione internazionale pone sempre maggiore attenzione al mercato cinese, meta ambiziosa e complessa, in cui estremi opposti convivono e si evolvono a ritmi incessanti. Modernità e tradizione, cosmopolitismo ed etnocentrismo, apertura verso l'occidente e sentimento d'identità nazionale costituiscono i più accesi contrasti che caratterizzano le dinamiche di crescita e di evoluzione del mercato e della società cinese (Vianelli *et al.*, 2012). La crescita economica connessa alla nascita della nuova classe media e all'aumento della capacità di spesa, il progressivo processo di occidentalizzazione

degli stili di vita ed il diffondersi di un consumo vistoso e simbolico rendono la Cina un mercato ad altissimo potenziale per le imprese dell'arredo *made in Italy*. Il prodotto italiano viene associato prevalentemente all'alto di gamma e attualmente si contano in Cina oltre cento marchi dell'arredo-casa *made in Italy*. Negli ultimi anni il volume medio delle vendite di prodotti d'arredo italiani è cresciuto del 20% (Euromonitor, 2009; Zurlo, 2012). Le principali opportunità possono dunque essere individuate oggi nelle fasce più alte di mercato, caratterizzate da una clientela ad elevato potere d'acquisto che desidera arredare la propria casa con un prodotto di prestigio e design.

Il consumatore cinese desidera oggi un prodotto che lo rappresenti, capace di esprimere la propria identità e personalità. Se un tempo l'acquisto del prodotto d'arredo veniva sintetizzato in un processo lineare e dettato da esigenze di base, oggi rappresenta un'esperienza complessa e multidimensionale in cui la comunicazione, la marca ed il punto vendita svolgono un ruolo decisivo (Mortati e Zurlo, 2008). Tale considerazione trova un'importante esemplificazione nel profondo e continuo mutamento osservato nei gusti e negli stili d'arredo del consumatore. Il mercato cinese dell'arredamento si caratterizza inoltre per una forte eterogeneità, presenta infatti segmenti di consumatori estremamente diversi per comportamenti d'acquisto e preferenze. Nonostante tale aspetto, possono essere individuate alcune tendenze generali che accomunano i diversi segmenti di consumatori e determinano l'emergere di nuove tendenze abitative. Si osserva infatti una continua ricerca alla combinazione perfetta tra gusto occidentale e stile cinese, tra desiderio di uniformarsi alla modernità e volontà di mantenere le proprie tradizioni. Analogamente a quanto osservato per il mercato europeo, anche per il consumatore cinese il prodotto d'arredo riveste una fondamentale valenza simbolica, legata al desiderio di comunicare il proprio prestigio e benessere. Il prodotto d'arredo acquisisce dunque un'importante valenza di *status symbol*.

L'analisi della letteratura e lo studio dei casi aziendali hanno messo in luce come la conoscenza e la comprensione delle caratteristiche delle abitazioni e degli aspetti che contraddistinguono la cultura della casa in Cina rappresentino prerequisiti essenziali per rispondere alle esigenze ed alle aspettative del consumatore cinese. Le *ville* e le *abitazioni di lusso* costituiscono la categoria di residenza più interessante per il prodotto d'arredo italiano. Tra il 2002 e il 2011 il valore della superficie lorda complessiva riferita a tale tipologia residenziale ha registrato un incremento del 17% in relazione in particolare allo sviluppo di grandi città come Pechino, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen. Tra gli aspetti caratteristici delle abitazioni in Cina, si osserva una generale tendenza a combinare i diversi

linguaggi dell'oriente e dell'occidente. L'architettura degli spazi interni si lega alla tradizione *Feng shui*, antica arte che coniuga filosofia ed architettura, nel realizzare ed arredare gli ambienti domestici. Il soggiorno è tipicamente condiviso con la sala da pranzo, così da creare un ambiente unico dedicato agli ospiti, che prende il nome di *guest-room*. Tale ambiente rappresenta la zona dell'abitazione più importante e per la quale viene dedicata la parte di spesa più rilevante. Oggi anche ambienti quali la cucina e la camera da letto hanno acquisito importanza maggiore rispetto al passato. Un'ulteriore peculiarità che caratterizza le abitazioni cinesi può essere individuata nella presenza di una "doppia cucina". Si parla infatti della *wet* o *dirty kitchen*, dedicata alla preparazione del cibo tipico della cultura cinese e della *dry kitchen*, ambiente da "mostrare" per la colazione, le feste e le cene importanti, caratterizzata tipicamente dalla presenza di uno spazio aperto.

L'ambiente domestico diviene oggi teatro della rappresentazione della posizione sociale del proprietario. Gli oggetti che arredano gli ambienti domestici diventano strumenti per comunicare dei messaggi precisi alle persone che li visitano. I prodotti comunicano la propria origine, portano con sé storie e significati. Il consumatore cinese non è dunque affascinato esclusivamente dalla notorietà del marchio, ma ricerca la storia attraverso un'eccellente manifattura e la selezione di materiali di qualità (Zurlo, 2012). L'analisi delle tendenze abitative in Cina mette in luce altresì l'incremento degli spazi verdi privati. Le nuove abitazioni si caratterizzano per una maggiore presenza di spazi verdi rispetto al passato. Un ulteriore aspetto di cambiamento può essere individuato nella cultura legata allo spazio cucina, emerso grazie allo studio del caso *Veneta Cucine*. Tale ambiente viene sempre più spesso dedicato all'interazione sia con le persone che con gli spazi esterni delle abitazioni. Se in passato la cucina veniva intesa come spazio occupato prevalentemente dalle donne e dal personale di servizio, separato dagli altri ambienti domestici, oggi si assiste ad una progressiva idea di cucina come spazio integrante della vita domestica. La concezione di cucina come spazio da vivere si lega al cambiamento che si riscontra nella percezione della cucina, intesa come atto di cucinare, non più concepito come semplice lavoro ma come momento ricreativo, fino addirittura a divenire un importante momento sociale.

Nello studio del mercato cinese la questione relativa al rispetto delle peculiarità culturali e delle tradizioni diviene un elemento centrale in un'ottica di creazione del valore. La comprensione e l'avvicinamento alla cultura locale da parte delle aziende si collocano tra i più importanti fattori critici di successo nel mercato cinese. Se da un lato il consumatore è

affascinato dal design, dalla cultura e dall'esclusività che caratterizzano le lavorazioni *made in Italy*, dall'altro mantiene un forte legame con i valori tipici della propria tradizione. L'adattamento culturale diviene dunque una caratteristica essenziale che richiede a sua volta un'approfondita conoscenza di mercato, per comprendere nel profondo le logiche, i desideri e le aspettative del consumatore cinese. La proposta di valore delle aziende non può prescindere da una profonda e completa conoscenza delle caratteristiche abitative e dalle abitudini quotidiane che caratterizzano il mercato cinese.

In accordo con quanto emerso dall'analisi della letteratura l'esperienza delle aziende considerate descrive il contesto cinese come un mercato denso di opportunità ma in cui al tempo stesso convivono notevoli criticità per le aziende straniere. Il *made in Italy* rappresenta un punto di partenza fondamentale, un elemento necessario ma che non risulta oggi sufficiente per poter competere in tale ambiente di business. La qualità, l'arte artigianale ed il design che caratterizzano il prodotto italiano richiedono un adeguato posizionamento ed un processo di comunicazione dell'universo valoriale che caratterizza la marca. Le caratteristiche del mercato mettono in luce altresì la necessità di adottare un'ottica di lungo periodo, in quanto la variabile del *tempo* rappresenta un aspetto non modificabile dall'agire aziendale. Il mercato cinese richiede attenzione, confronto e dialogo. I risultati vengono ottenuti esclusivamente nel lungo periodo.

L'analisi della letteratura e la presentazione dei casi aziendali ha messo in luce la necessità di costruire delle *guanxi*, per poter agire nel mercato del mobile in Cina. Risulta essenziale poter contare su un partner affidabile in una logica di scambio e collaborazione. La fiducia rappresenta il motore delle relazioni, il valore attraverso il quale scoprire il contesto culturale cinese e creare relazioni di lungo periodo con i propri partner.

In un mercato di dimensioni enormi, nuovo e fortemente differenziato come quello cinese la distribuzione diviene una variabile di importanza strategica sia per presentare e rendere disponibili i prodotti di design al pubblico, sia come strumento di costruzione e di comunicazione dei valori del brand. Le soluzioni distributive maggiormente diffuse per l'arredo *made in Italy* sono rappresentate da punti vendita mono e multi brand e dagli showroom, in cui vengono esposte soluzioni d'arredo che si integrano in ambienti ispirati allo stile e alla cultura italiana (Bianchini e Parente, 2008). Ne è un esempio l'*Italian pavillon* "Abitare lo stile italiano" del *department store JSWB Global Furnishings Center* di Shanghai in cui l'intera struttura evoca la città di Venezia. I casi aziendali considerati testimoniano un ampio ricorso a soluzioni distributive di tipo moderno, in cui lo spazio di

vendita, o una porzione di questo, viene dedicato interamente al brand. *Flagship store*, *corner shop* e *shop in shop* rappresentano i format distributivi maggiormente utilizzati dalle aziende italiane nel mercato cinese. La distribuzione al dettaglio costituisce il punto di contatto tra la marca ed il proprio pubblico, il luogo in cui l'universo valoriale del brand trova la sua più completa forma di espressione e rappresentazione. Il punto vendita diviene un importante contenitore di senso per veicolare al consumatore cinese i valori e le peculiarità che caratterizzano i prodotti d'arredo italiani.

Il processo di costruzione e comunicazione dell'immagine di marca si sviluppa per le aziende in una duplice direzione: la prima, di carattere più generale, evoca l'*immagine Paese* e dunque l'origine ed i valori associati ad un preciso territorio. Emblematico in questo senso è il caso *Flou*, che caratterizza i propri spazi di vendita attraverso immagini che riproducono alcuni dei monumenti più famosi della città di Milano. La costruzione dell'*immagine Paese* rappresenta un momento di fondamentale importanza per molte aziende del *made in Italy*, ma costituisce altresì una questione particolarmente complessa con riferimento all'effettiva comprensione da parte del mercato cinese, in relazione alla lontananza geografica e culturale che caratterizza tale contesto dalla realtà italiana. Le imprese dell'arredo *made in Italy* possono trarre importanti vantaggi nel processo di costruzione e comunicazione dell'*immagine Paese*, facendo leva sulle peculiarità della propria tradizione. Risulta tuttavia necessario definire un tracciato narrativo chiaro per la storia della marca ed il suo consolidato, riferimenti culturali forti, che devono appartenere all'origine della marca, ma risultare al tempo stesso comprensibili e coerenti con quelli dei consumatori ai quali si rivolge. Una chiave valoriale definita e chiara, capace di cogliere uno spazio di posizionamento comprensibile per il consumatore obiettivo e che possa essere identificata come significativa nei criteri e nelle alternative di scelta costituisce un aspetto essenziale nella creazione del valore per il mercato cinese. Per le aziende del *made in Italy*, definire opportune strategie di marca per il mercato cinese significa far leva sulla storia e sui propri riferimenti culturali unici e straordinari, rendendoli evidenti e unendoli a valori positivi per il consumatore finale (Vescovi, 2011). La seconda direzione attraverso la quale si sviluppa il processo di costruzione e comunicazione della *brand image* assume interpretazioni particolari e distinte in relazione alle strategie di marca e di posizionamento adottate dalle diverse aziende. *Veneta Cucine* ad esempio utilizza il *concept* "Vivere italiano" per esprimere il proprio legame con la cultura del Bel Paese. Tale aspetto si colloca all'interno di una precisa strategia di comunicazione integrata, che prende forma

non solo nella progettazione degli spazi di vendita, ma anche attraverso l'attività pubblicitaria, la realizzazione di eventi e la definizione di un'opera editoriale pensata per il mercato cinese.

Se dunque l'analisi dei casi aziendali mette in luce alcuni punti in comune quali il legame con il proprio territorio, la comunicazione del design, dello stile e della qualità che caratterizza le lavorazioni, dall'altro il "come" rappresentare e comunicare i valori di marca viene plasmato in relazione alle strategie definite da ogni singola realtà aziendale. Il punto vendita non può essere concepito come un mero contenitore di prodotti, ma diviene un sistema complesso di strumenti che interagiscono nel processo di creazione del valore. Gli elementi che consentono di realizzare la comunicazione esterna ed interna al punto vendita si integrano in un processo complesso ed articolato che vede come obiettivo essenziale la proposta di un'esperienza di marca unica al proprio pubblico. *Location, display, atmosfera* e *store design* divengono elementi essenziali di contatto con il pubblico e veicoli di comunicazione dei valori di marca. Con particolare riferimento alla *location*, l'analisi dei casi aziendali testimonia quanto emerso in letteratura. Le città di Pechino e Shanghai rappresentano gli scenari preferiti dalle aziende in cui proporre al pubblico la propria proposta di valore. Negli ultimi anni gli attori dell'arredo *made in Italy* hanno ampliato il proprio raggio d'azione includendo città di seconda fascia come Xiamen e Tianjin, contesti altamente popolosi in cui l'arredo italiano sta acquisendo importanti opportunità di sviluppo. Il Gruppo Molteni ha messo in luce l'importanza di selezionare zone delle città affini al proprio target. Il Gruppo si rivolge da sempre a quel segmento di consumatori che predilige l'arredo alto di gamma. In questo senso è stato interessante selezionare alcune zone delle megalopoli particolarmente note per la proposta di *food & beverage* di qualità. Inoltre, la presenza di punti vendita caratterizzati da un'offerta complementare al proprio portafoglio prodotti rappresenta un importante elemento per definire la *location* più adatta alla propria proposta di senso. Per quanto riguarda la comunicazione esterna al punto vendita, le aziende concordano nell'attribuire un'importanza strategica all'elemento delle vetrine. L'impiego di pareti e pavimentazioni di colori chiari unito ad un attento utilizzo della luce consente di attirare l'attenzione del pubblico invitandolo a conoscere e riscoprire i valori del brand rappresentati all'interno. Tali spazi riportano tipicamente i brand delle aziende di produzione e del retailer. Lo spazio esterno comunica al pubblico un preciso messaggio, un segnale di qualità e garanzia, favorendo così la memoria ed il ricordo del consumatore. La progettazione dello spazio interno vede come protagonista indiscusso il

prodotto, quale elemento determinante dello *store design*. La proposta di valore delle aziende viene inoltre arricchita dall'utilizzo di strumenti quali cataloghi, stampe, materiale di supporto alla vendita e strumenti informativi. Tra gli elementi *soft* che caratterizzano lo spazio interno al punto vendita, la componente del *servizio* svolge un ruolo essenziale. In accordo con quanto emerso dall'analisi della letteratura, lo studio dei casi aziendali ha messo in luce l'importanza di porre in essere un duplice processo di formazione. Il primo è dedicato alla figura del *retailer*. Il personale di vendita svolge un ruolo fondamentale nella creazione del valore all'interno del punto vendita. Diviene narratore delle caratteristiche estetiche, funzionali e simboliche che distinguono il prodotto e dell'universo valoriale in cui la marca si riconosce. L'importanza associata a tale aspetto ha spinto aziende come *Veneta Cucine* ed il *Gruppo Molteni* ad istituire un'*Academy* interna dedicata al processo di formazione continua nei confronti del personale di vendita. Il secondo percorso di formazione viene rivolto al consumatore finale. Con particolare riferimento a tale processo, in letteratura si parla di *educazione del consumatore* (Mortati e Zurlo, 2008; Vianelli *et al.*, 2012; Zurlo, 2012). Le esperienze delle aziende indagate testimoniano l'importanza di agire in un'ottica di costruzione e comunicazione dell'immagine di marca e di veicolazione nei confronti del consumatore finale delle peculiarità che caratterizzano il design, lo stile ed il gusto dei prodotti d'arredo italiani. In quest'ottica, le esperienze delle aziende analizzate testimoniano una maggiore acquisizione di conoscenza e consapevolezza da parte del consumatore finale rispetto al passato, connessa principalmente all'esperienza con la realtà internazionale. Rispetto al decennio scorso il consumatore cinese possiede una maggiore conoscenza del mondo del design contemporaneo e dimostra uno spirito fortemente ricettivo ed attento alle peculiarità del design internazionale. Accanto al ruolo strategico riconosciuto agli spazi di vendita, la partecipazione ad importanti appuntamenti legati al mondo del design come le fiere di settore ed eventi come la *Beijing Desing Week* rappresentano importanti occasioni per diffondere i valori dell'arredo *made in Italy* e comprendere desideri ed aspettative di un mercato dinamico e recettivo come il contesto cinese.

Se pur con intensità ed interpretazioni diverse, l'analisi dei casi aziendali mette in luce la necessità di adottare una strategia *ad hoc* per il mercato cinese. In accordo con quanto emerso in letteratura (Johannson, 2009; Vescovi e Trevisiol, 2011a; Zurlo, 2012) l'adattamento al contesto culturale rappresenta un elemento essenziale per poter competere in tale ambiente di business. La definizione di una specifica strategia riguarda innanzitutto

la propria offerta. Le aziende propongono solitamente lo stesso portafoglio prodotti ai diversi mercati internazionali con tuttavia alcune particolari specifiche pensate per il mercato cinese. L'adattamento al mercato si esplicita anche attraverso gli spazi di vendita. A titolo di esempio si cita il caso *Veneta Cucine*, che ha basato il proprio processo di progettazione degli spazi di vendita sul concetto di "doppia cucina" che caratterizza gli ambienti residenziali di lusso in Cina. La definizione di precise strategie di adattamento testimonia la volontà delle aziende di divenire mediatori tra le culture e comunicare i valori del *made in Italy* in Cina.

Il mercato dell'arredamento in Cina si presenta come un contesto ambizioso per il quale la definizione delle strategie di marketing non può prescindere da una conoscenza approfondita della cultura che lo caratterizza. Il filo conduttore delle strategie e delle politiche adottate dalle diverse aziende indagate può essere individuato nel legame con le proprie origini e nella cultura che caratterizza l'*Italian way of life*. Accanto a tale aspetto, il mercato del mobile-arredo in Cina richiede un'interazione continua tra l'impresa, i propri partner ed il consumatore finale, al fine di definire opportune strategie volte alla creazione del valore.

In conclusione si propongono alcuni punti chiave volti ad offrire un *mind set* utile ad accompagnare un brand dell'arredo *made in Italy* in Cina. L'agire delle aziende che desiderano rivolgersi a tale mercato deve dunque tener conto di elementi quali:

- *il tempo*. La Cina ha bisogno di essere conosciuta e capita. Per le aziende risulta essenziale comprendere le peculiarità del contesto ed adottare una logica di pensiero basata sul dialogo e sul confronto;
- *le relazioni*. La Cina rappresenta un mercato ad alto contesto, un territorio in cui le relazioni rappresentano aspetti essenziali dell'agire aziendale. La valutazione di un'effettiva identità di interessi tra aziende e partner locali, la costruzione di relazioni di fiducia ed il reciproco agire costituiscono aspetti fondamentali per operare in tale mercato;
- *l'investimento*. Essere presenti in Cina richiede elevati investimenti e l'adozione di un'ottica di lungo periodo. I risultati richiedono pazienza, ascolto e capacità di sapersi reinventare costantemente;
- *la narrazione*. Non solo prodotti ma storie, il consumatore cinese cerca oggi servizi, comunicazione, esperienze e punti vendita dedicati. La storia fornisce un senso al prodotto, la narrazione della marca crea valore e coinvolge il consumatore;

- *l'attenzione al consumatore.* Prendersi cura dei clienti, intermedi e finali, diviene un fondamentale elemento per competere in tale mercato. L'informazione, l'educazione ed il coinvolgimento divengono aspetti chiave. Far sentire i clienti "dentro la storia" diviene un elemento essenziale nel processo di creazione del valore;
- *l'abbandono dei falsi miti.* L'etnocentrismo porta spesso ad una valutazione distorta della realtà. Lasciare gli stereotipi e proporsi all'ascolto ed al dialogo rappresentano aspetti essenziali per comprendere le logiche e le dinamiche che caratterizzano il mercato cinese.

L'adozione di un approccio cross-culturale diviene dunque l'aspetto essenziale per poter competere in tale contesto. Tale prerogativa richiede una cultura d'impresa orientata all'ascolto, alla condivisione ed alla creazione di rapporti di fiducia da sviluppare ed accrescere nel tempo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Addis M. (2005), *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*. Pearson Education Italia;

Andreu L., Sanchez I., Mele C. (2010), "Value co-creation among retailers and consumers. New insights into the furniture market". *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 17, pp. 241-250;

Ashton L. (2010), "Dinamiche di mercato in Asia". Contenuto in Veneta Cucine (2010), *Glocal Kitchen*;

Atsmon Y., Magni M. (2010), "'China's Internet obsession". *The McKensey Quarterly*;

Atsmon Y., Dixit V., Leibowitz G., Wu C. (2011), "Understanding China's growing love for luxury". *McKensey Insights China*. Disponibile in http://solutions.mckinsey.com/insightschina/_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=/insightschina/default/enus/aboutus/news/Files/wp2055036759/McKinsey%20InsightsChina%20%202011%20Luxury%20Consumer%20Report_7f9e9eff-0bfd-4cea-8bc5-2dff874db6d0.pdf;

Atsmon Y., Magni M., Li L., Liao W. (2012), "Meet the 2020 Chinese consumer". *McKensey Insights China*. Disponibile in <http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2012/03/mckinsey-meet-the-2020-consumer.pdf>;

Aubrey C., Judge D. (2012), "Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world". *Journal of Brand Strategy*, vol. 1, no. 1, pp- 31-39;

Au-Yeung A. Y. S. (2003), "International transfer of retail know-how through foreign direct investment from Europe to China". Contenuto in Dawson J. A., Mukoyama M., Choi S. C., Larke R (2003), *The internalization of retailing in Asia*, Routledge Curzon, New York;

Beijing Design Fair (2012), *Official fair catalogue*;

Benevolo C., Bianchi L. (2005), "L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esoate". *Impresa Progetto*, vol. 2, pp. 2-9;

Bettiol M., Micelli S. (2006), *Design come imprenditorialità culturale*. Paper disponibile in www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2006/12/design-e-imprenditorialita-culturale.pdf;

- Bianchini M., Parente M. (2008), "The role of design in the development of the made in Italy brand in China". *Design management Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 3-59;
- Bitner M. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surrounding on customer and employers". *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 2, pp. 57-71;
- Bono L. (2008), "La comunicazione nel punto vendita" in Collese U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*. Isedi;
- Borga F., Citterio A., Noci G., Pizzurno E. (2009), "Sustainability report in small enterprises. Case studies in Italian furniture companies". *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, pp. 162-179;
- Borghini S. (2008), "Store design e Servicescape, il place delle relazioni con il cliente", contenuto in Cataldo S., Mauri C. (2008), *Store management. In punto vendita come piattaforma relazionale*, (a cura di). Franco Angeli, Milano;
- Branzi A., Fortis M. (2012), "Il settore arredo-casa resta un vanto del Paese". *Il Sole24Ore*, 17 Maggio;
- Brenna I., Cancellato L., Pellizzoni R. (2007), *Mercato, società e gusto nell'arredo cinese. Opportunità per il made in Italy*. CLAC srl , Cantù;
- Castaldi S., Mauri C. (2008), *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale* (a cura di), FrancoAngelo, Milano;
- Castka P., Balzarova M., Bamber C., Sharp J. (2004), "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, no. 3, pp. 140-149;
- Cateora P. R., Graham J. L. (2007), *Marketing Internazionale*. Ulrico Hoepli, Milano;
- Cavestri L. (2013a), "Arredo, l'Italia insegue la Germania sul mercato cinese". *Il Sole24Ore*, 7 Marzo;
- Cavestri L. (2013b), "Il mobile cerca ponti con i Bric". *Il Sole24Ore*, 8 Maggio;
- Cavestri L. (2013c), "Un semplice click e il design autofinanzia i progetti sul web". *Il Sole24Ore*, 8 Maggio;

Ceresa M.(2006), “Life is holiday: nuovi consumi e nuovi piaceri nella Cina urbana. Contenuti in Abbiati M. (2006), *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese* (a cura di). Cafoscarina, Venezia;

Checchinato F., Hu L., Vescovi T. (2013), *The communication of foreign product in China trough the store: An empirical analysis*. The 5th International Conference on Economics and Administration, Bucarest, 7-8 June;

China Statistical Yearbook (2010), disponibile in <http://www.stat.gov.cn/tjsj/ndsj/2010/indexeh.htm>;

Clac (2007), *Intervista in profondità*. PRIN. Disponibile in www.fengshiu.it;

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*. UTET, Torino;

Collesei U. (2006), *Marketing*. CEDAM, Padova;

Corà G. (2005), *Cina: strategie e percorsi operativi delle piccole e medie imprese venete. Esperienze e casi*. Associazione industriale della provinciali Vicenza;

Cosmit-Federlegno (2009), *Punto sull'estero*. Disponibile in <http://www.federlegno.com>;

Csikszentmihalyi M. (1997), *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. Basic books, NY;

Cui G., Liu Q (2000), “Regional markets segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market”. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, no. 1, pp. 55-72;

Cuomo G., Cecconi V. (2005), “L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di branding delle imprese industriali: il caso Bulgari”. *Ecole Superieure De Commerce De Paris-Eap*. Disponibile in www.escp-eap.net;

Cuomo L., Fiorentini C. (2003), “Dove acquistare ancora design a Pechino”. *DDN*, Gennaio;

De Brio J. A., Junquera B. (2003), “A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies”. *Technovation*, vol. 23, no. 12, pp. 939-948;

- De Cosmo L.M. (2010). *L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei*. Esperienze d'impresa 2/2010. Disponibile in www.esperienzediimpresa.it;
- De Luca P., Vianello D., (2004), "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita". *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 581-594;
- De Rosa (2012), "Come stanno cambiando i consumatori cinesi?" Contenuto in *Branding for China. Promuovere i design brand in Cina*. Poli.Design, Milano;
- De Sole D. (2007), "Postfazione", contenuto in Sacerdote E. *La strategia retail nella moda e nel lusso* (a cura di). FrancoAngeli, Milano;
- Do Paco F. A. M., Raposo M. L. B., Filho W. L. (2009), "Identifying the green consumer: a segmentation study". *TMA for Marketing Journal*, vol. 17, pp. 17-25;
- Doyle S., Moore C., Doherty A. M., Hamilton M. (2008), "Brand context and control: the role of the flagship store in B&B Italia". *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 36, no. 7, pp. 551-563;
- Dubois B., Duquesne P. (1993), "The market for luxury goods: income versus culture". *European Journal of Marketing*, vol. 27, no. 1, pp. 35-44;
- Duffy N., Hooper J. (2003), *Passion branding. Harnessing the power of emotion to build strong brand*. Wiley, Chichester;
- Dym C. L. (1995), *Engineering Design*. Cambridge;
- Euromonitor International (2011), *Furniture and furnishing in China*. Dicembre;
- Fatiguso R. (2012), *A caccia della classe media*. Articolo disponibile in www.ilsole24ore.com;
- Fernie J. (1997), "Retail change and retail logistics in the UK: past trends and future prospects". *The Services Industrial Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 383-396;
- Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. FrancoAngeli, Milano;
- Fabris G., Minestrone L. (2004), *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*. FrancoAngeli, Milano;

Fontanelli R. (2006), *Il made in Italy all'assalto dello shopping cinese*. Disponibile in http://www.osservatorioasia.com/rassegna_stamp/La%20Repubblica%20%2012%20giugno%202006.pdf;

Fombrun C. J. (1999), *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press;

Fortis M. (2005), *Il Made in Italy nel "nuovo mondo". Protagonisti, sfide, azioni*. Disponibile in <http://ebookbrowse.com/made-in-italy-nel-nuovo-mondo-marco-fortis-pdf-d109129619>;

Fortis M. (2008), "Le quattro eccellenze dell'industria: così il made in Italy gioca la sua partita". Articolo apparso su *Il Messaggero* il 25 Ottobre;

Fraser D. (2000), "Inventing oasis: luxury housing advertisements and reconfiguring domestic space in Shanghai". Contenuto in Davis D., Calif B. (2000), *The consumer revolution in urban China*. University of California press;

Genzini F., Costantino G. (1998), "Il punto vendita: ruolo centrale o marginale nell'immediato futuro?". *Trade Marketing*, vol. 22, pp. 127-139;

Giusti L., Sergi R., Xian Z. (2013), *Commercio elettronico in Cina*. Diacron Press;

Gobbi L. (2010a), "Lessico familiare e nuove frontiere. Dialogo con Dionisio Archiutti". Contenuto in Veneta Cucine (2010), *Glocal Kitchen*;

Gobbi L. (2010b), "Rispecchiarsi in micro mondi convergenti, tra Oriente e Occidente. Conversazione con Pietro Leemann". Contenuto in Veneta Cucine (2010), *Glocal Kitchen*;

Goldman A. (2001), "The transfer of retail formats into the developing economies: the example of China". *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 221-242;

Gorb P. (1987) "The Business of Design Management", in *Design management in practice*, Copenhagen: Danish Design Council;

Grandinetti R. (2002), *Prospettive evolutive dei sistema italiano dell'arredamento: made in Italy e relationship marketing*. Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 25-26 Gennaio;

Grandinetti R., Pilotti L., Zaghi K. (1994), *I rapporti industria-distribuzione nel settore del mobile in Italia e in Europa*. Giappichelli, Torino;

Granovetter M. (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, pp. 481-510;

Gruppo Molteni (2012), *QM*. Disponibile in www.molteni.it;

Gruppo Molteni (2013), *Company profile*, Gennaio;

Guerini C., Uslenghi A. (2006), *Valore del made in, identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane*. Liuc Papers, n.190;

Gummesson E. (2007), “Exit services marketing – enter service marketing”. *Journal Customer Behaviour*, vol. 6, no. 2, pp. 113-141;

He Y., Zou D., Jin. (2010), “Exploring the goldmine: a lifestyle analysis of affluent Chinese consumer”. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, no. 7, pp. 615-628;

Healy M. J., Beverland M. B., Oppewal H., Sands S., (2007), “Understanding the retail experiences – the case for ethmography”. *International Journal of Market Research*, vol. 49, no.6, pp. 751-778;

Hill D. (2003), *Body of truth. Leveraging what consumers can't or won't say*. Wiley, New Jersey;

Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), “The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, felling and fun”. *Journal of Consumer Research*, vol.9, no. 2, pp. 132-140;

ICE Shanghai (2009), *Furniture market in China. Market report*;

ICE (2011), *Furniture market in China. Market report*;

ICE (2013), *Il mercato cinese del mobile e dell'arredo*. Articolo presentato nell'ambito del forum “La Cina arreda italiano”, Milano, 6 Marzo;

IDEO (2012), *Culturally relevant kitchen appliances for a Chinese market*. Disponibile in www.ideo.com;

Intesa SanPaolo (2008), L'industria del mobile in breve. Servizio studi e ricerche. Disponibile in <http://www.group.intesasanpaolo.com>;

Italian Trade Commission (2011), *Chinese real estate and furniture overview*;

Johansson U., Thelander A. (2009), "A standardised approach to the world? IKEA in China". *Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 1, no. 5, pp. 199-219;

Johnstone M. L., Conroy D. (2008), "Place attachment: the social dimensions of the retail environment and the need for further exploration". *Advances in consumer research*, vol. 35, pp. 381-386;

Jones P., Comfort D., Clarke-Hill C., Hillier D. (2010), "Retail experience stores: experiencing the brand at first hand", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, no.3, pp. 241-248;

Kumara S., Canhua K. (2010), "Perceptions of country of origin: an approach to identifying expectations of foreign products". *Journal of Brand Management*, vol. 17, pp. 343-353;

Kotler P. (1973), "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, vol. 49. no. 4, pp. 48-64;

Kozinets R. V., Sherry J. F., DeBerry-Spence B., Duhachek A., Nuttavuthisit K., Storm D., (2002), "Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects". *Journal of Retailing*, vol. 78, no. 1, pp. 17-29;

KPMG (2011), *Consumers and convergence V: the converged lifestyle*. KPMG; NY;

Lin Y., Lai C. Y. (2010), "A study of attitude of Chinese consumers to aesthetic product design ". *International Journal of Management*, vol. 27, no. 1, pp. 177-184;

Lin X., Wang C. (2010), "The heterogeneity of Chinese consumer values: a dual structure explanation". *Cross Cultural Management: an International Journal*, vol. 17, pp. 244-256;

Ling Y., Jaffe E. D. (2007), "Economic development and channel evolution in the People Republic's of China". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 19, no. 1, pp. 22-39;

Lojacono G. (2003), *Le imprese del sistema arredamento. Strategie di design, prodotto e distribuzione*. ETAS, Bologna;

- Lojacono G. (2007), *Competitività e crescita internazionale del sistema arredamento*. ETAS, Bologna;
- Lu P. X. (2008), *Elite China – Luxury consumer behavior in China*. John Wiley, Singapore;
- Lugli G. (2003), *Branding distributivo*. EGEA, Milano;
- Lugli (2007), *Marketing channel: la creazione di valore nella distribuzione specializzata*. UTET Professionale, Torino;
- Lush R. F., Vargo S. L. Wessels G. (2008), “Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic”. *IBM System Journal*, vol. 47, no. 1, pp. 5-14;
- Magni M., Atsmon Y. (2010), “A better approach to China’s market”. *Harvard Business Review*, pp. 30-31, Marzo;
- Mancini G. (2012), *Il “bel vivere” conquista la Cina*. Articolo disponibile in www.ilsole24ore.com;
- Mancini G. (2013), *Kartell apre la campagna d’Oriente*. Disponibile in www.ilsole24ore.com;
- Masciaga M. (2013), “L’India scopre il mobile moderno”. *Il Sole24Ore*, 10 Maggio;
- McEwen W., Fang X., Zhang C., Burkholder R. (2006), “Inside the mind of Chinese consumer”. *Harvard Business Review*, Marzo, pp. 1-8;
- McKensy Global Institute (2006), *From made in China to sold in China: the rise of the Chinese urban consumer*. Disponibile in http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/from_made_in_china_to_sold_in_china;
- McKensy Asia Consumer and Retail (2009), *2009 annual Chinese consumer study*.
- McRoberts B. (2010), “Internet plays integral role in decision-making”. *ChinaDaily*, disponibile in http://www.chinadaily.com.cn/business/2010-09/03/content_11253060.htm;
- Mehrabian A., Russell J.A. (1974), *An Approach to Environmental psychology*. MA, MIT, Cambridge;

Meloni G. (2008), “Misurare le prestazioni di un punto vendita: dalla rilevazione all’interpretazione dei risultati e delle loro determinanti”, in Castaldo S., Mauri C. (a cura di), *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*. FranoAngeli, Milano;

Moore C. M., Doyle S. A., Doherty A. M. (2006), “The form and function of the luxury flagship store”. University of Arts, London;

Morrison S., Crane F. (2007), “Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience”. *Journal of Brand Management*, vol. 14, no. 5, pp. 410-421;

Mortati M., Zurlo F. (2008), *Brand Italia cercasi*. PoliDesign, Milano;

Mortati M. (2012), “Argonauti dell’Oriente: imprese e relazioni”. Contenuto in Zurlo (2012) *Branding for China. Promuovere i design brand in Cina*. PoliDesign, Milano;

Nagashima A. (1970), “A comparison of Japanese and Us attitudes towards foreign products”. *Journal of Marketing*, vol. 32, no 1, pp. 68-74;

Obermiller C., Spangenberg E. (1989), “Exploring the effects of country of origin labels: an information processing framework”. *Advances in Consumer Research*, vol. 16, no. 5, pp. 454-459;

Orlandi R., Prodi G. (2006), *A volte producono: le imprese italiane in Cina*. Il Mulino, Bologna;

Paolozzi L. (2013), “La dolce vita del Made in Italy”. *Il Sole24Ore*, 6 Maggio;

Parsons A. (2006), *Top shop: from boutique to brand space. Revolution and evolution*. University of the Arts, London;

Payne A. F., Storbacka K., Frow P. (2008), “Managing the co-creation of value”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1, pp. 83-96;

Pine B. J., Gilmore J. H., (1999), *The experience economy*, Harvard Business School Press, Boston;

Pullman M. E., Gross M. A. (2004), Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviours. *Decision sciences*, vol. 35, no. 3, pp. 551-578;

- Ravazzi C. (2002), *Visual merchandising: per sviluppare la vendita visiva nei punti vendita di ogni tipo dimensione*. FrancoAngeli, Milano;
- Ravazzi G. (2012), *Marketing nel punto vendita*. FrancoAngelo, Milano;
- Resciniti R. (2005), *Il marketing orientato all'esperienza*. Ècole Supérieur de Commerce de Paris;
- Roberts K. (2005), *Lovemarks: the future beyond brands*. PowerHouse Books;
- Roth M. S., Romeo M. B. (1992), "Matching product category and country image perception: a framework for managing country-of-origin effect". *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 3, pp. 477-497;
- Sacerdote E. (2007), *La strategia retail nella moda e nel lusso*. FrancoAngeli, Milano;
- Samiee S., Yip L., Luk S. (2004), "International marketing in Southeast Asia: retailing trends and opportunity in China". *International Marketing Review*, vol. 21, no. 3, pp. 247-254;
- Saviolo S. (2008), "Strategie di posizionamento dei marchi di lusso", contenuto in Weber M. (2008) *Due anni in Cina: opportunità di business, scenari in evoluzione* (a cura di). Etas, Milano;
- Schaefer M., VanTine L. (2010), *Meeting the demands of the smarter consumers*. IBM Institute of Business Value, Somers, NY;
- Scisci F. (2011), In *Cina inchiesta sui mobili Da Vinci, finto made in Italy*. Articolo disponibile in www.ilsole24ore.com.
- Schmitt B. H. (1999), *Experiential marketing*. The Free Press, New York;
- Schmitt B.H., (2003), *Customer experience management*. John Wiley Inc. New Jersey;
- Schmitt B. H., Ferraresi M., (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. FrancoAngeli, Milano;
- Sciarelli S., Vona R. (2000), *L'impresa commerciale. Economia e gestione*. McGraw-Hill Companies;
- Sullivan M., Adcock D. (2002), *Retail Marketing*. Thomson, London;

- Taliani A. (2013), “Salone del mobile, il made in Italy lancia la sfida dell’export”. *Il Giornale*, 06 Aprile;
- Unicredit (2010), *Destinazione Cina*. Disponibile in www.unicredit.it;
- Valdani E., Bertoli G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*. Egea, Milano;
- Vargo S. L., Lusch R. F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1-17;
- Vargo S. L. Lusch R. F. (2008), “From good to service(s): divergences and convergences of logics”. *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no. 3, pp. 254-259;
- Vescovi T., Checchinato F., (2004), “Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio”. *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 595-607;
- Vescovi T. (2011), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina* (a cura di). Cedam, Padova;
- Vescovi T., Trevisiol R. (2011a), “Le decisioni di prodotto” contenuto in Vescovi T. (2011), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina* (a cura di). Cedam, Padova;
- Vescovi T., Trevisiol R. (2011b), “L’adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione”. *Micro & Macro Marketing*, vol. 3, pp. 503-612;
- Vianelli D., Marzano F. C. (2012), *L’effetto contry of origin sull’intenzione d’acquisto del consumatore: una literature review*. Disponibile in <http://www.openstarts.units.it/xmlui/handle/10077/6042>;
- Vianelli D., De Luca P., Pegan G. (2012), *Modalità d’entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*. Franco Angeli, Milano;
- von Holstein J. S. (2012), “Made in Italy”. Contenuto in Zurlo (2012) *Branding for China. Promuovere i design brand in Cina*. Poli.Design, Milano;
- Wagner J. (2000), “A model of aesthetic value in the servicescape”, in Swartz T. A., Iacobucci D., *Handbook of Services Marketing and Management*, Stage Publications, Thousand Oaks;

Wang E., Chan K. W. (2007), "Store wars: changing retail ownership in Beijing". *Eurasian Geography and Economics*, vol. 48, no. 5, pp. 573-602;

Wang E. (2011), "Understanding the retail revolution in urban China: a survey of retail formats in Beijing". *The Service Industries Journal*, vol. 31, no. 2, pp.169-194;

Wulandari R., Suhario B., Sochadi A. W., Purnomo H. (2012), "Characteristic and preferences of green consumer stratification as base to formulationg marketing strategies of ecolabel-certified furniture". *Issue in Social and Environmental Accounting*, vol. 6, no. 1, pp. 123-141.

Yin R. K. (2009), *Case study research. Design and method*. Sage Publications;

Zaghi K. (2008), *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze- Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*. FrancoAngeli, Milano;

Zarantonello L. (2009), "Gli spazi di consumo temporanei: un'analisi esplorativa attraverso cinque casi studio. *Micro & Macro Marketing*, vol.1, Il Mulino;

Zurlo F. (2012). *Branding for China. Promuovere i design brand in Cina*. Poli.Design, Milano.

SITOGRAFIA

www.atcasa.corriere.it

www.bebitalia.it

www.citteriospa.net

www.flou.it

www.ice.gov.it

www.ilsole24ore.com

www.kartell.it

www.kitchenweb.it

www.molteni.it

www.reflexangelo.com

www.rei.com

www.unifor.it

www.valcucine.it