LUISS

Department
of Business and Management

Chair of Marketing

L'arredamento Made in Italy e le strategie per la sua internazionalizzazione: un'analisi multi-caso

Prof. Michele Costabile
SUPERVISOR

Prof. Giovanni Luca Cascio Rizzo
CO-SUPERVISOR

CANDIDATE

Maria Chiara Giudici – Student No. 234671

Academic Year 2020/2021

Alla mia Famiglia

Sommario

Una filiera e un'industria nata e affermatasi nel Dopoguerra quella dell'arredamento Made in Italy, che con alti e bassi ha saputo resistere negli anni nonostante la spietata concorrenza dei paesi emergenti. Questo perché le aziende del settore hanno sempre saputo rinnovarsi, mettersi in discussione, vendendo un prodotto a prezzi elevati non solo per la sua qualità, ma per un insieme di valori insiti nel marchio, nella storia aziendale, nella cultura e nel territorio di origine; un marchio sinonimo di eccellenza, di prestigio, che risuona negli ambienti di tutto il mondo e che ora tenta di penetrare nei mercati globali non solo tramite le tradizionali strategie distributive, ma tramite anche il digitale. Un marchio che trasmette nell'immediato quella che è l'immagine del nostro Paese, grazie alle tecniche di marketing adottate dalle aziende del settore come Molteni, Visionnaire e B&B che, seppur simili, si differenziano nelle modalità e nel linguaggio comunicativo. Un marchio imitato, invidiato e che ci rende orgogliosi di essere italiani.

Indice

Introduzione

1. Il Made in Italy

1.1. Definizione di Made in Italy……..8

1.1.1. Norme e tutela del marchio ……8

1.1.2. Sviluppo dell'export, dinamiche di sviluppo e target di riferimento……..10

1.2. Posizionamento del Made in Italy all'estero……12

1.2.1. Country of Origin Effect e Country of Brand Origin……14

1.2.2. Il consumatore emotivo e l'Italian sounding……..16

1.3. Lo Storytelling del brand Made in Italy……17

1.3.1. Legame con il territorio: limite o valore aggiunto per l'internazionalizzazione?.....18

1.3.2. Il Made in Italy e l'impresa familiare: il valore aggiunto percepito dal consumatore…20

1.4. Il marketing delle aziende Made in Italy……22

1.4.1. La personalità del Made in Italy e il valore dell'Italian Style……..24

2. Il Made in Italy nel settore legno-arredo

2.1. L'arredamento Made in Italy……26

2.1.1. La filiera Legno-Arredamento italiana……27

2.1.2. Caratteristiche del settore e dinamiche di lungo periodo……28

2.1.3. Prospettive evolutive……..29

2.2. L'export……29

2.2.1. Il posizionamento e i segmenti target delle aziende italiane di arredo……..31

2.2.2. Focus Francia……33

2.2.3. Focus Cina……..33

2.2.4. Focus USA……34

2.3. Lo scenario competitivo globale…….. 34

2.3.1. La reazione dei produttori italiani……35

2.4. I canali distributivi delle aziende di arredamento Made in Italy……36

2.4.1. La sfida dell'ecommerce……38

2.5. Le caratteristiche del consumatore finale……..41

2.5.1. La virtualizzazione e personalizzazione del prodotto…… 42

3. Casi studio: le aziende dell'arredo Made in Italy

3.1. Molteni……44

3.1.1. Il brand portfolio……..45

3.1.2. I valori aziendali……47
3.1.3. La famiglia Molteni…….. 48
3.1.4. La divisione Contract……..50
3.1.5. Il Molteni Museum…….51
3.2. Visionnaire……. 51
3.2.1. Il Decalogo……. 52
3.2.2. Produzione……. 54
3.2.3. Estero e strategie distributive……54
3.2.4. Wunderkammer: la camera delle meraviglie……. 56
3.3. B&B Italia……56
3.3.1. Il Brand Portfolio……58
3.3.2. Identità di gruppo……60
3.3.3. La divisione Contract…….. 61

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Elenco delle figure

1.1. Esportazioni e saldi commerciali dell'Italia per raggruppamenti principali di industrie nel 2015……...10
1.2. Fattori motivanti le esportazioni per le PMI italiane……12
1.3. Il giudizio complessivo sui prodotti Made in Italy – frequenze sull'intero campione……..14
1.4. I tratti essenziali delle imprese familiari……....21
1.5. Il Made in Italy al servizio della need for uniqueness……...23
1.6. I caratteri identificativi della coolness……...25
2.1. La filiera legno-arredo sul totale della manifattura italiana……27
2.2. Principali destinazioni dell'arredamento Made in Italy con allegati valori in milioni di euro e variazioni dal 2018 al 2019……...30
2.3. La produzione del mobile in Italia: dati in milioni di euro……....30
2.4. Imprese per incidenza dell'export sul fatturato……31
2.5. Imprese per tipo di segmento presidiato. Segmentazione per destinazione d'uso……....32
2.6. Imprese per tipo di segmento presidiato. Segmentazione per fascia prezzo-qualità……32
2.7. Quote di mercato dell'arredamento Made in Italy negli USA……...34
2.8. Diffusione dell'e-commerce fra alcuni noti brand dell'arredamento Made in Italy……..40
2.9. L'e-commerce dell'arredamento Made in Italy: SWOT Analysis……41
3.1. Artigiani e collaborator della ditta "Arredamenti di Angelo Molteni" nel 1947……...44
3.2. Il flagship store di Molteni & C. e Dada a Manhattan……..45
3.3. Valori aziendali di Molteni S.p.A……..47
3.4. Angelo Molteni fra i fondatori del Salone del Mobile nel 1961……...48
3.5. La Maison Cartier a New York (USA) realizzata dalla Divisione Contract di Molteni & C……...50
3.6. La poltrona "Pavone" realizzata dal designer Marc Ange e presentata in esclusiva nel 2019 nel flagship store di Miami……...53
3.7. Flgship Store di Visionnaire a Taizhou, Cina……55
3.8. Il boutique hotel "Prestige" a Budapest realizzato da Visionnaire……55
3.9. Antonio Citterio e Piero Ambrogio Busnelli nel 1966……..57
3.10. Proposte outdoor di B&B Italia……...58
3.11. Maxalto……59
3.12. Test sulla qualità condotti negli stabilimenti produttivi……..60
3.13. Bulgari Hotel a Dubai arredato da B&B Italia……61

Introduzione

Le aziende operanti nel settore dell'arredamento Made in Italy hanno negli anni maturato una forte propensione all'internazionalizzazione, mossa in parte dalla stasi che negli anni il mercato nazionale ha mostrato e in parte dalla forte capacità di acquisto di alcuni segmenti esteri. Grazie alla comunicazione e alle loro strategie, non solo distributive, le aziende italiane del settore oggi sono fra i leader mondiali per l'esportazione del prodotto in questione e hanno saputo collocarsi ai vertici del mercato differenziandosi dalla concorrenza.

Nel primo capitolo viene illustrata la definizione di Made in Italy, i provvedimenti legislativi che negli anni sono stati presi al fine di tutelare tale marchio e una reportistica generale sull'andamento delle esportazioni italiane, nonché i principali paesi di destinazione. Inoltre, in più parti si fa riferimento a ricerche scientifiche promosse dalle università italiane per definire il posizionamento del marchio, i suoi elementi chiave che ne consentono la differenziazione agli occhi del consumatore e le associazioni di carattere sia affettivo che funzionale che il consumatore estero percepisce, approfondendo il concetto di *Country of Origin Effect* e *Country of Brand Origin*. Successivamente, viene analizzato il concetto di Storytelling e il modo in cui le imprese italiane ne hanno tratto beneficio per raccontarsi, collegando tale strumento al legame con il territorio e al valore della famiglia all'interno delle aziende italiane. Infine, viene trattata in via generale la tematica del marketing del Made in Italy, la personalità del marchio e il valore dell'*Italian Style*.

Nel secondo capitolo si passa dal trattare il concetto di Made in Italy in via generale all'analisi del settore legno-arredo. Tale discussione viene alimentata da un'iniziale definizione della filiera, il peso che la stessa ha nella bilancia commerciale italiana, le caratteristiche del settore, le sue dinamiche nel lungo periodo e le potenziali prospettive evolutive. In seguito, gran parte del capitolo è dedicato all'analisi delle esportazioni dell'arredamento Made in Italy, il posizionamento internazionale e i segmenti target a cui le aziende si rivolgono, con un approfondimento in merito ai principali mercati di destinazione, cioè Cina, Stati Uniti e Francia. Viene, inoltre, preso in esame il contesto globale in cui le aziende del settore si trovano a doversi muovere, le principali minacce e le strategie che le stesse hanno adottato per farvi fronte. Infine, si passa all'analisi delle strategie distributive delle imprese in questione, approfondendo anche la tematica dell'e-commerce.

Nel terzo capitolo sono illustrati tre casi studio, rispettivamente Molteni S.p.A, Visionnaire e B&B Italia, tre aziende che sono riconosciute fra i leader italiani del settore per la capacità che hanno dimostrato nell'affermarsi nel mercato internazionale e trarre forza e vitalità proprio dall'esportazione del loro brand. Per ciascuna ne viene riportata la storia, i valori aziendali, le modalità distributive all'estero e la divisione Contract, ad oggi fondamentale per le aziende che si approcciano al mercato internazionale.

Capitolo 1
IL MADE IN ITALY

1.1 Definizione di Made in Italy

Con Made in Italy, sul piano legislativo, si fa riferimento ad un marchio di origine, cioè l'indicazione che attribuisce la provenienza di un bene al nostro Paese per consentire al consumatore di effettuare una distinzione fra merci italiane e merci importate (Pellegrini, 2016).

Tuttavia, a differenza dei numerosi altri certificati di provenienza geografica esistenti, il marchio Made in Italy appare contrassegnato da ulteriori fattori, ben distanti dai consueti standard normativi: secondo Barbara Morace e Francesco Santoro *"qualsiasi prodotto Made in Italy ha un massimo comune divisore che lo caratterizza in modo unico e che non è solo l'origine delle materie prime o il luogo dove queste vengono trasformate e poi assemblate […]."*

Gli autori definiscono questo massimo comune divisore come ""Italian Factor", ossia un elemento capace di permeare ogni momento del prodotto dall'ideazione alla produzione e che include (Pellegrini, 2016): territorio, paesaggio, ambiente, storia socioeconomica, arte e cultura, architettura, tradizioni, creatività e innovazione.

Si può dunque affermare che un prodotto potrà essere qualificato come "italiano" quando tutti questi elementi sono presenti all'interno dello stesso, seppur con percentuali differenti.

È proprio dalle parole di un grande imprenditore del Made in Italy, Diego della Valle (AD Tod's SpA) che possiamo prendere spunto per iniziare a discutere gli elementi qualificanti l'industria italiana e che saranno, di volta in volta, approfonditi ciascuno nei prossimi paragrafi:

"Il Made in Italy è unico e irripetibile, nessuno al mondo può essere così bravo da venire a prendere a casa nostra idee, know-how e trasportarle altrove perché si tratta di un'unicità 'polverizzata' nel territorio italiano…non sono tre grandi aziende che possono essere comprate e trasportate, qui si tratta di decine di migliaia di piccole imprese quasi sempre di proprietà di famiglia, di famiglia orgogliosa di fare questo mestiere da più di una generazione. […] Un altro vantaggio è di trovarsi in un territorio dove ogni riflessione che possiamo fare è una riflessione che porta a pensare bene: buon cibo, buoni luoghi legati alla cultura e quindi è facile avere un punto di vista ammorbidito da tante cose belle e che quindi ci fa essere più creativi di altri Paesi o popoli e ci fa essere più sensibili al dettaglio".

1.1.1 Norme e tutela del marchio

I numerosi tentativi che si sono susseguiti nel corso degli anni per l'introduzione di una normativa a tutela del Made in Italy hanno in comune molteplici finalità: da un lato, l'intento di andare a tutelare le imprese italiane da possibili contraffazioni o imitazioni da parte della concorrenza nel momento in cui il prodotto si fosse affacciato al commercio globale; dall'altro, evitare che il processo di costruzione dei valori di tale marchio si basasse esclusivamente sui suoi segni identificativi. Infatti, appariva necessario individuare a tavolino le strategie di comunicazione, prezzo, distribuzione di tale marchio al fine di scongiurare un'immagine

incoerente e ancorata a obiettivi commerciali. Era pertanto evidente che un marchio del genere dovesse contraddistinguersi anche grazie a connotati di carattere emotivo.

Appariva, inoltre, necessario esplicitare le interazioni che legano la marca Paese alla marca delle singole imprese che lo rappresentano, in modo da riuscire a massimizzare il valore di entrambe.

Sono state avanzate varie proposte al fine di costruire la marca Italia valorizzandone le associazioni positive (Busacca, 2005):

- Esplicitare i valori positivi del Made in Italy, declinandoli in funzione dei diversi target, "manifestazioni" della marca, concorrenti di riferimento.
- Ricerche estensive al fine di osservare su un campione rappresentativo di target rilevanti forza, positività e associazioni del brand.
- Definizione delle responsabilità e dei ruoli organizzativi necessari per governare il processo di brand architecture.

I primi passi verso la tutela del marchio Made in Italy sono stati mossi a partire dalla Legge 350/2003 all'interno della quale si affermava il principio per cui il marchio Made in Italy si sarebbe potuto utilizzare:

1. Quando il prodotto risulta realizzato interamente nel nostro paese
2. Quando il prodotto risulta realizzato parzialmente in Italia
3. Quando il prodotto ha subito una trasformazione sostanziale nel territorio italiano indipendentemente dalle merci nazionali o estere impiegate nella realizzazione.

Pertanto, in base a tale normativa, era concesso apporre il marchio Made in Italy anche a prodotti esteri, ma che in Italia avessero subìto l'ultima trasformazione o che fosse stato assemblato in Italia.

In seguito, con il Decreto-Legge 35/2005 convertito in Legge 80/2005 sono state riconosciute ulteriori tutele al marchio di origine Made in Italy. Il Decreto-Legge 35/2005 infatti rende obbligatoria l'indicazione del Paese di origine dei prodotti; pertanto, un'azienda con sede in Italia, ma che ha localizzato i propri stabilimenti produttivi all'estero ha l'obbligo di specificare nelle proprie merci destinate al consumatore finale il luogo della produzione.

Tuttavia, la Suprema Corte di Cassazione (Cass. Sez. III, 24 maggio 2012, n° 19650) ha affermato che costituisce delitto la sola ipotesi di uso del marchio e della denominazione di origine con "*false indicazioni*" idonee a indurre il consumatore a ritenere che il prodotto sia di origine italiana, mentre ha affermato che costituiscono infrazioni penalmente irrilevanti le condotte di *"indicazioni fallaci"* da cui possono derivare situazioni di incertezza circa l'origine o la provenienza estera del prodotto.

Il legislatore italiano fa ulteriori passi verso la tutela del Made in Italy con il Decreto Legge 135/2009 convertito in Legge 166/2009 con cui è stata introdotta la disciplina del marchio collettivo "100% Made in Italy": pertanto, i produttori che producono interamente in Italia possono garantire il proprio prodotto con tale marchio collettivo.

Ai sensi di tale legge, si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce classificabile come Made in Italy e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono stati compiuti esclusivamente sul territorio italiano.

Per concludere, possiamo dunque affermare che, seppur la tracciabilità di un determinato bene italiano sia ben regolamentata a livello normativo, molto spesso, come vedremo in seguito, non viene compresa in modo corretto dal consumatore finale, soprattutto straniero.

1.1.2 Sviluppo dell'export, dinamiche di sviluppo e target di riferimento

In base a quando riportato nel rapporto ISTAT 2017, nel 2016 l'Italia ha esportato merci per 417,1 miliardi di euro; le importazioni sono state pari a 365,6 miliardi di euro. Si è registrato dunque un avanzo commerciale pari a 51,5 miliardi di euro. Le esportazioni italiane di beni e servizi risultano pari al 29,7% del prodotto interno lordo ed è possibile pertanto affermare che quasi un terzo della produzione nazionale italiana viene venduta in mercati esteri.

	Esportazioni (miliardi di euro)	**Quota % sul totale**	**Saldi** (Export – Import)	
			Assoluti (miliardi di euro)	**Normalizzati** (valori %)
Beni di consumo	132,6	32,0	23,9	9,9
Beni di consumo durevole	25,4	6,1	12,4	32,2
Beni di consumo non durevole	107,2	25,9	11,5	5,7
Beni strumentali	139,5	33,7	49,8	21,7
Prodotti intermedi	128,7	31,1	5,1	2,0
Energia	13,1	3,2	– 33,6	– 56,2
Totale	413,9	100,0	45,2	5,8

Esportazioni e saldi commerciali dell'Italia per raggruppamenti principali di industrie nel 2015. Fonte: Annuario ISTAT-ICE (2016).

Per quanto riguarda i paesi di destinazione, il 65,7% sono diretti verso l'Europa e, più nello specifico, le principali destinazioni europee sono la Germania (51,0 miliardi di euro di esportazioni nel 2015), la Francia (42,5 miliardi), il Regno Unito (22,5 miliardi) e la Spagna (19,9 miliardi).
Dopo l'Europa, l'Asia è il principale importatore di merci italiane (15,0%), seguita da Nord America (12,9%), Africa (4,5%) e Oceania (1,0%). All'interno dell'Asia orientale, è la Cina il principale importatore (10,4 miliardi di euro di importazioni dall'Italia), seguita da Hong Kong (5,9 miliardi di euro), Giappone (5,5 miliardi), Corea del Sud (4,5 miliardi) e Singapore (2,0 miliardi).
Al fine di comprendere quando sia rilevante il fenomeno "Italia" all'estero basti pensare che nel 2015 le esportazioni italiane sono state pari al 2,79% delle esportazioni mondiali.
Le esportazioni italiane hanno il loro punto di forza nel settore manifatturiero e, più nello specifico, nel cosiddetto Made in Italy. (Mainolfi, 2019).

Infatti, facendo un passo a ritroso rispetto a quanto detto circa i dati odierni, negli ultimi decenni si è affermata a livello internazionale un'immagine di Italia contraddistinta da produzioni con caratteristiche di qualità, bellezza, design, accuratezza e competenze delle lavorazioni tanto che ad oggi il termine "Made in Italy" è diventato un fattore di attrazione e differenziazione nei mercati del mondo (Mainolfi, 2019).

Secondo Fortis è possibile raggruppare le produzioni italiane dominanti nelle importazioni estere nelle cosiddette 4A: Abbigliamento e moda, arredamento e casa, Alimentari e bevande, Automazione e meccanica. Basti pensare che, nel settore legno-arredo, tema del secondo capitolo di questo elaborato, l'industria italiana è seconda al mondo, nel 2014, con un saldo netto positivo di 9 miliardi di dollari, preceduta solo dalla Cina.

La realtà del Made in Italy, affermatasi a partire dagli anni ottanta del ventesimo secolo, mostra una stretta correlazione con il sistema industriale italiano e, in particolare, con i distretti industriali distribuiti nel nostro territorio (Mainolfi, 2019).

Questa tipologia di struttura industriale appare l'unica coerente con le strategie e le competenze delle imprese italiane, con la loro sensibilità estetica e creatività.

All'interno di un distretto industriale ciascuna impresa si specializza in una determinata attività produttiva e si inserisce a monte o a valle rispetto alle altre imprese della filiera. In questo modo, ogni impresa del distretto risulta collegata a monte o a valle rispetto alle altre per la realizzazione del prodotto finito. Il valore aggiunto di tale filiera è quello che Putnam (1997) chiama "capitale sociale", cioè il fenomeno per cui i rapporti e relazioni contrattuali fra imprese sono facilitati da conoscenze, amicizie e parentele di lungo periodo e all'attitudine alla collaborazione che insieme portano alla riduzione dei costi di transazione.

Il vantaggio competitivo che ne deriva è la capacità di tali distretti di operare come una impresa di grandi dimensioni nei mercati esteri pur mantenendo separazione dei rischi, snellezza operativa e autonomia decisionale.

In merito alle strategie di internazionalizzazione, le imprese italiane (soprattutto le PMI) presentano importanti differenze rispetto al resto delle imprese nel mondo in termini di scelte di espansione geografica, modalità di internazionalizzazione e modelli di marketing internazionale; si registra, inoltre, una forte autonomia all'interno dell'impresa italiana nell'affrontare i processi di espansione internazionale, nonostante vi sia un maggior ricorso al supporto pubblico e privato nel reperimento di fondi rispetto al passato per tali scelte strategiche.

A tal proposito è interessante fare riferimento ad una ricerca condotta dall'Università LIUC su piccole e medie imprese italiane localizzate in otto regioni (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Toscana, Trentino Alto Adige e Veneto) circa il loro processo di internazionalizzazione, fattori che ne hanno favorito o ostacolato l'attuazione, modalità di entrata e di gestione prescelte e variabili competitive differenziali.

Dai risultati emerge che il 28% delle imprese oggetto di indagine ha iniziato ad esportare negli anni Settanta e, in generale, si registra per tutti i campioni un ritardo fra l'inizio dell'attività aziendale e inizio della commercializzazione all'estero.

Nello specifico, il 47,7% delle PMI esporta più del 50% della produzione, il 23,9% una quota compresa tra il 31% e il 50% della produzione, mentre l'11% destina ai mercati esteri un valore compreso tra l'11% e il 20%.

Fra i campioni analizzati, le imprese che hanno proceduto ad una internazionalizzazione della produzione sono solo il 17,4% e i loro impianti sono stati delocalizzati principalmente nel territorio dell'Unione Europea (5,5%), Europa dell'Est (4,59%) o in Asia (4,59%).

Il 35,8% delle PMI realizza il presidio delle attività estere con un'unica Direzione Commerciale sia per il mercato domestico che estero, mentre il 22,9% indica l'esistenza di un Ufficio Export, l'11% di una Direzione Commerciale Estero e il 7,3% dispone di una vera e propria Divisione Estero.

In merito alle motivazioni e agli ostacoli al processo di internazionalizzazione, le PMI hanno dichiarato di essere spinte ad esportare da obiettivi di crescita e di diversificazione del rischio, meno dalle eventuali opportunità ambientali come mostra il grafico che segue:

TAB. 4 FATTORI MOTIVANTI L'ESPORTAZIONE	% DI PMI CHE HA INDICATO IL FATTORE	% DI PMI CHE INDICA IL FATTORE COME PARTICOLARMENTE INFLUENTE
1. Aumento della quota di mercato	89%	61%
2. Limitate dimensioni del mercato italiano	94%	46%
3. Elevati tassi di crescita del mercato estero	83%	50%
4. Diversificazione dei rischi	80%	38%
5. Maturità del prodotto sul mercato italiano	74%	40%
6. Eliminazione delle barriere commerciali	73%	38%
7. Esistenza di omogeneità tra clienti nazionali ed esteri	73%	32%
8. Svalutazione della Lira	71%	35%
9. Stagionalità delle vendite	68%	6%
10. Minor costo della manodopera nel paese di destinazione	59%	11%
11. Ordini non sollecitati	62%	4%
12. Contenimento dei costi di trasporto per le vendite sui mercati esteri	60%	6%
13. Minor costo delle materie prime nel paese di destinazione	59%	5%
14. Agevolazioni finanziarie all'esportazione	67%	poco influente
15. Necessità di smaltire eccedenze	62%	poco influente
16. Ritardo rispetto ai concorrenti	62%	poco influente
17. Agevolazioni finanziarie all'internazionalizzazione produttiva	60%	poco influente

Fonte: Guerini (2002): L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. Liuc Papers n.107

Riassumendo, possiamo dunque affermare che le PMI italiane collocano sui mercati esteri una quota significativa della loro produzione, preferiscono esportare nell'Unione Europea, hanno una scarsa propensione alla delocalizzazione della produzione, non presidiano a livello organizzativo i mercati esteri con funzioni d'ufficio dedicate ed esportano principalmente per obiettivi di crescita aziendale.

1.2. Posizionamento del Made in Italy all'estero

Oggigiorno è difficile trovare un'impresa che non sia impegnata in una strategia di esportazione del proprio prodotto/servizio all'estero. Tale fenomeno è la conseguenza dell'elevata competitività dei mercati odierni, della stasi dei consumi interni e dall'emergere aggressivo delle economie dei paesi in via di sviluppo che portano molti paesi a registrare un saldo negativo della propria bilancia commerciale.

L'Italia ha risentito della crisi più di molti altri Paesi e nel nostro Paese la ripresa appare molto lenta e incerta a seguito di una violenta contrazione dell'economia (Draghi; 2011).

Tuttavia, le imprese Made in Italy vantano ancora un vantaggio competitivo fondato sulla forte immagine legata a qualità e creatività e per sfruttarlo la soluzione non appare quella di contrarre il commercio domestico, ma guardare verso altri Paesi, soprattutto quelli emergenti in forte crescita e in cui l'Italia risulta avere un forte posizionamento e dove è possibile sfruttare opportunità imprenditoriali ove esse si manifestino. (Bertoli; 2013).

Ai fini del posizionamento di un brand (nel caso in esame il brand Made in Italy) appare necessario far sì che i consumatori siano a conoscenza di ciò che la marca offre e ciò che la rende superiore alle marche concorrenti. Occorre dunque che i consumatori conoscano la categoria in cui la marca compete e i suoi elementi di parità e differenziazione rispetto alla concorrenza. (Kotler, Keller; 2016).

Nel caso del Made in Italy, si è soliti contrapporre tale marchio al cd. Made in China, con caratteristiche e attributi apparentemente opposti al nostro brand nazionale. In genere, il riferimento alla categoria di appartenenza di una marca permette di evidenziarne gli elementi di differenziazione rispetto alle marche concorrenti, ma appare anzitutto necessario che i consumatori comprendano ciò che la marca significa, non solamente ciò che non significa.

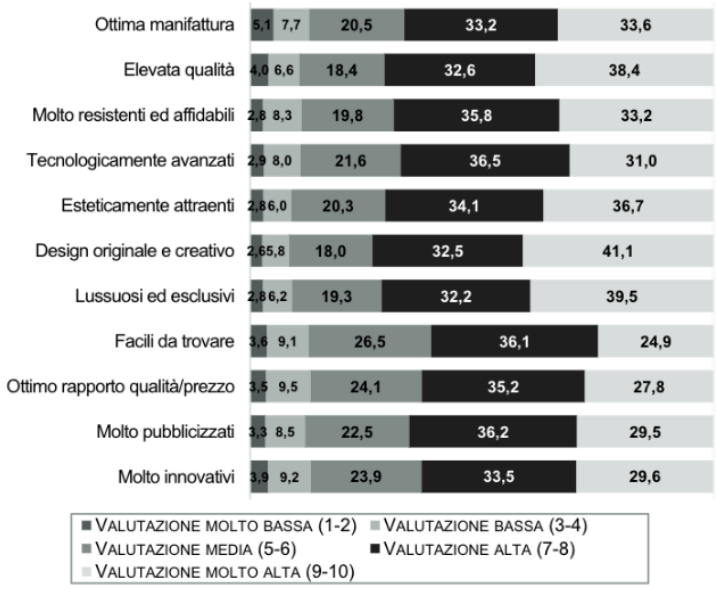
È possibile identificare sei elementi chiave che qualificano il Made in Italy (Costabile; 2020):

1. Il senso e la sensibilità estetica
2. La flessibilità adattiva e la sottostante dotazione di empatia
3. Il contenuto umanistico, che con diverse gradazioni accompagna prodotti e relazioni commerciali
4. La meticolosità e attenzione ai dettagli
5. Il *thinkering,* inteso come un approccio che antepone il fare al progettare, con la convinzione che dal primo derivino gli spunti migliori per pensare a come migliorare
6. La capacità di creare decostruendo prodotti e prassi consolidate

Da ciascuno di questi elementi è possibile andare a rintracciare elementi di differenziazione che consentono un elevato posizionamento del brand nei mercati internazionali e, inoltre, è possibile andare ad analizzare ciascuno di tali fattori per trovarvi ulteriori possibilità di valorizzazione del brand.

Risulta interessante, al fine di comprendere il posizionamento del brand Made in Italy all'estero, fare riferimento ad un'indagine condotta dal Centro di ricerca sul Made in Italy (MADEINT) dell'Università degli Studi Internazionali di Roma e dall'Università Parthenope su un campione di consumatori residenti in sette Paesi emergenti selezionati fra quelli che presentano le più elevate prospettive di crescita dell'export italiano (i paesi in questione sono Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa, Indonesia, Turchia).

Dallo studio è emersa la prevalenza di associazioni al brand Made in Italy di tipo affettivo rispetto a quelle di carattere funzionale e un valore aggiunto principalmente legato a bellezza, qualità, esclusività e stile.



Il giudizio complessivo sui prodotti Made in Italy – frequenze sull'intero campione. Fonte: Mainolfi (2019).

Come accennato in precedenza, dallo studio emerge che le componenti di tipo affettivo ed emotivo prevalgono sugli attributi legati al pregio estetico in senso stretto, che richiedono una comprensione più profonda da parte del consumatore del *background* dei prodotti e di ulteriori fattori di contesto.

Dunque, se da un lato il consumatore estero è capace a pieno di percepire i vantaggi competitivi tradizionali del Made in Italy, dall'altro fa difficoltà a ricollegare il prodotto italiano alla sua cultura di appartenenza. Ciò si pensa sia dovuto soprattutto all'incapacità delle imprese e dei soggetti pubblici di realizzare uno Storytelling di successo che porterebbe il marchio ad un ulteriore riqualificazione (come vedremo nel paragrafo 1.3).

Nonostante questo, in ogni indagine condotta al fine di verificare la percezione del brand italiano all'estero è emerso che in media il consumatore è disposto a pagare un premium price (fra il 10% e il 30% in più) per l'acquisto di prodotti italiani piuttosto che provenienti da altrove e ciò grazie alla loro qualità e innovazione intrinseca. (Cappelli; 2019).

1.2.1. Country of Origin Effect e Country of Brand Origin

La rilevanza del marchio Made in Italy apposto su un prodotto per un consumatore straniero dipende anche dal fatto che tra le caratteristiche intrinseche ed estrinseche che il consumatore valuta nella sua decisione di acquisto vi è anche l'origine geografica del prodotto o della marca oggetto di acquisto (Busacca; 2006).

In genere, l'immagine del Paese di origine viene utilizzata dal consumatore come "sostituto dell'informazione" nel suo processo di valutazione e in base a cui il consumatore valuta le alternative disponibili. La percezione dell'immagine di un Paese è influenzata a sua volta sia da componenti cognitive (riferibili a caratteristiche economiche, sociali, culturali e politiche del Paese) sia da componenti affettive (sentimenti e atteggiamenti che il consumatore ha nei confronti del Paese in questione), come anche da stereotipi, ossia preconcetti sviluppati a livello internazionale circa quel Paese (Bertoli; 2013).

In particolare, le ricerche hanno dimostrato che la provenienza geografica del prodotto genera due effetti in capo all'acquirente (Busacca: 2006):

1. Effetto Alone: influenza esercitata dall' origine geografica del prodotto su consumatori che non hanno avuto precedenti esperienze con prodotti di medesima provenienza. In tal caso la valutazione del prodotto si basa sull'immagine che il consumatore ha del Paese di origine del prodotto stesso e dalle sue convinzioni.
2. Effetto Sintesi: l'immagine del Paese si basa su precedenti esperienze del consumatore e sulla sua percezione circa gli attributi che caratterizzano i prodotti di quel Paese.

L'unica differenza a cui sono giunti i risultati circa il *Country of Origin* è la scelta dell'approccio single-cue o multi-cue nello studio di tale fenomeno: con approccio single-cue facciamo riferimento al processo valutativo in cui il consumatore ha come informazione a disposizione solo l'origine geografica del prodotto, mentre nell' approccio multi-cue si considerano ulteriori elementi che il consumatore ha a disposizione per la sua scelta, come ad esempio prezzo e marca.

Nel costrutto *Country of Origin* si possono individuare tre principali elementi costitutivi (Bertoli; 2013):

- L'immagine generica del Paese: fa riferimento all'immagine collettiva verso un certo Paese nella mente degli individui, influenzata da processi produttivi, storia, politica ed economia.
- L'immagine della manifattura del Paese: fa riferimento all'opinione pubblica circa il sistema manifatturiero di un Paese. Ad esempio, l'Italia è nota per un sistema manifatturiero di tipo artigianale.
- L'immagine dei prodotti specifici di quel Paese: riguarda l'opinione sviluppata dagli individui in merito ad una specifica categoria di prodotto.

Secono Lee e Ganesh (1999), nel momento in cui un consumatore viene posto di fronte un prodotto proveniente da un determinato paese, in primo luogo sviluppa l'immagine del Paese in questione e solo in un secondo momento l'immagine della produzione e della categoria specifica di prodotto.

Inoltre, Hamzaouii e Me- runka (2006 e 2007) sostengono che i consumatori sono portati ad associare una determinata categoria di prodotto ad un dato Paese così come tendono a collegare determinati attributi ad un dato brand.

Nonostante quanto appena esposto, Usunier (2002) ha avanzato l'ipotesi che la relazione fra valutazione del prodotto e Paese di origine non sia così significativa come sembrerebbe; secondo lui, a che l'immagine di un Paese eserciti un'influenza decisiva nel processo di acquisto, sono necessari ulteriori presupposti (Busacca; 2006):

1. E' necessario che il consumatore consideri la provenienza geografica del prodotto come un fattore determinante nel suo processo decisionale e ciò dipende inoltre dal tipo di prodotto in questione.
2. L'informazione circa la provenienza del prodotto deve essere di importanza tale per il consumatore da spingerlo ad investire tempo ed energie cognitive nella sua ricerca e nella comparazione con le alternative disponibili. Ciò appare tanto più vero se il processo di ricerca si caratterizza per un elevato coinvolgimento psicologico del consumatore.

3. La provenienza del prodotto deve essere un fattore di scelta di importanza tale da indurre il consumatore a mettere in secondo piano gli altri fattori su cui si basa la sua scelta.
4. Il consumatore deve essere messo nelle condizioni tali da reperire facilmente notizie circa l'origine del prodotto.

E' interessante notare come il fenomeno della *Country of Origin* possa generare anche associazioni secondarie nella mente del consumatore: si è rilevato come anche un nome di marca straniero possa influenzare la brand equity svolgendo il ruolo di "surrogato" del paese di origine e in tal modo collegando indirettamente il prodotto ad un determinato Paese. In tal modo si manifesta quello che viene definito *Country of Brand Origin,* ossia il richiamo indiretto di un determinato Paese nella mente del consumatore grazie al nome del brand apposto sul prodotto che ne rivela l'origine (Bertoli; 2013).

Inoltre, qualora il brand di un prodotto abbia già di per sé una immagine molto forte e decisiva nelle scelte di acquisto, l'origine della manifattura, anche se percepita in modo negativo agli occhi del consumatore, passa in secondo piano. Allo stesso modo, qualora la marca non abbia una forte personalità e reputazione, la valutazione del prodotto potrebbe essere danneggiata da informazioni circa il Paese di produzione dello stesso, qualora il Paese di produzione abbia un'immagine negativa.

Haubl e Helrod (1999) hanno inoltre sottolineato come le percezioni circa un prodotto possono essere più favorevoli qualora vi sia una correlazione positiva fra marca e Paese di origine dal momento che quest'ultimo è in grado di influenzare anche la *brand personality*.

1.2.2. Il consumatore emotivo e l'Italian sounding

Collegato al fenomeno del *Country of Origin* e alle norme a tutela del Made in Italy vi è il fenomeno dell'Italian Sounding, ossia l'utilizzo di denominazioni geografiche, immagini e marchi che evocano l'Italia per promuovere e commercializzare prodotti affatto riconducibili all'Italia (Pellegrini; 2016).

Tale problema è un fenomeno di concorrenza sleale e si manifesta in quasi tutti i comparti del settore agroalimentare italiano e colpisce anche il settore dell'abbigliamento e accessori moda.

A livello mondiale il giro di affari dell'Italian sounding è stimato intorno ai 54 miliardi di euro l'anno, pari a 147 milioni di euro al giorno che corrisponde ad oltre il doppio delle esportazioni agroalimentali italiane.

Questo fenomeno rappresenta una vera e propria minaccia per la bilancia commerciale italiana dal momento che non è così scontato quanto per un italiano che un compratore estero sia in grado di riconoscere se il prodotto sia stato realmente realizzato nel nostro Pese o meno.

A sua volta, l'Italian Sounding ha generato il manifestarsi del fenomeno del cd. "consumatore emotivo", in cui il consumatore è attratto da simboli legati all'italianità, ma che non hanno nulla a che vedere con produzione o design italiano. Razionalmente, il consumatore sa che il prodotto non è italiano, ma emotivamente è spinto a credere il contrario e di conseguenza il nome del marchio e il marketing associati all'italianità rischiano di prevalere.

1.3. Lo Storytelling del brand Made in Italy

Lo Storytelling, ovvero l'arte di raccontare storie, è una tecnica di comunicazione persuasiva utilizzata da molte aziende e che ha riscontrato molto successo dal momento che la memoria umana ha una struttura narrativa e, di conseguenza, una comunicazione strutturata in modo narrativo è più facile da ricordare per il consumatore.

Da ciò è facile comprendere come la storia sia l'elemento chiave per rendere unico agli occhi del consumatore il prodotto e l'azienda che lo realizzano e per dare loro una visibilità internazionale (Bettiol; 2015).

Più nello specifico, i contenuti culturali oggigiorno sono un aspetto sempre più qualificante dell'offerta soprattutto quando possono essere contestualizzati in esperienze complesse. Questo è vero a tal punto che il consumatore tende ad apprezzare di più un prodotto nel momento in cui è in grado di associarlo ad uno specifico contesto d'uso e a dei significati originali.

Risulta necessario per le imprese italiane comunicare gli elementi che contraddistinguono il Made in Italy come l'artigianalità, autenticità, estetica e tradizioni culturali e tali elementi riescono ad assumere un significato solo in una prospettiva globale.

Queste tecniche di comunicazione stanno acquisendo sempre maggior peso nelle aziende data la crescente attenzione che il consumatore pone alla produzione; un consumatore che non è più solo interessato al prodotto ma ricerca nello stesso dei significati originali. Attraverso il racconto della loro storia le imprese possono far emergere la complessità culturale che è alla base del loro prodotto e che ne determina in parte il valore.

In quest'ottica la comunicazione non è più un'attività demandabile a terzi, ma diventa parte integrante di ciò che significa essere produttore e artigiano nel terzo millennio.

Inoltre, da questo punto di vista la storia dell'impresa non va comunicata solo in modo esplicito, ma anche con mezzi impliciti come ad esempio tramite la produzione. Per fare un esempio, entrando nella produzione dell'azienda Bonotto in provincia di Vicenza è possibile trovare, accanto ai telai destinati alla produzione di tessuti, opere d'arte che rendono lo stabilimento produttivo molto simile ad un museo di arte contemporanea. L'intento non è quello di ospitate visitatori e renderli più coinvolti in un ipotetico tour aziendale, ma stimolare la creatività di chi vi lavora. Questo tentativo di uscire fuori dagli schemi tradizionali è frutto della storia della stessa azienda, in cui la prima generazione era fortemente legata all'arte e alle pubbliche relazioni con artisti ed esponenti dell'arte di allora.

È con questi esempi che si capisce come le esperienze siano una nuova tipologia di offerta economica e si manifestano nel momento in cui l'individuo interagisce con l'ambiente che lo circonda.

Dal punto di vista del Made in Italy, ad uno sguardo superficiale molti prodotti potrebbero apparire al consumatore come ordinari, fino al momento in cui non ne vengono esaltati aspetti straordinari legati alla cultura propria dell'azienda di origine.

Tuttavia, molte aziende fanno difficoltà ad esplicitare la complessità culturale alla base del proprio prodotto italiano. Una delle principali ragioni sta nell'incapacità delle imprese italiane di comunicare gli elementi che contraddistinguono il Made in Italy.

L'errore che molte imprese italiane commettono, infatti, sta nel dare per scontato il fatto che il consumatore già conosca il contesto culturale in cui il prodotto ha origine e tale problema si amplifica nel momento in cui il consumatore proviene da contesti geograficamente molto distanti.
Al fine di comunicare con maggior efficacia ciò che contraddistingue un prodotto italiano è necessaria una comunicazione più umanistica e meno basata sulle tradizionali tecniche di marketing. Tale comunicazione, inoltre, dovrà essere adattata di volta in volta alla sensibilità dell'interlocutore che l'impresa ha di fronte: sarà necessaria un'attenta analisi comparata del sistema dei valori dell'impresa e del sistema di valori del potenziale acquirente, personalizzando la comunicazione con diversi livelli di approfondimento in base alle esigenze.
Non mancano spunti per valorizzare il Made in Italy attraverso la comunicazione: dalla valorizzazione del processo produttivo, alla possibilità di personalizzazione di qualsiasi categoria di prodotto, alla qualità estetica fino alle tradizioni culturali che hanno determinato le caratteristiche del prodotto.
Il rischio per le imprese italiane è quello di vedersi derubate di tale possibilità comunicativa da altre imprese, non italiane. Non è un caso che il gruppo LVMH abbia acquisito molte imprese di abbigliamento del nostro Paese destinando una quota significativa del loro budget alla valorizzazione del processo manifatturiero del prodotto. Queste multinazionali stanno cominciando a comprendere le potenzialità comunicative e persuasive dello Storytelling del Made in Italy e molte di loro utilizzano la figura dell'artigiano con l'intenzione di far emergere l'impegno e la dedizione che sono necessari per la realizzazione di un prodotto di lusso.
Le ragioni per cui gli imprenditori italiani riscontrano difficoltà nella comunicazione dei propri valori sono molteplici: alcuni suggeriscono che la cultura del segreto diffusa nelle manifatture italiane giochi un ruolo importante; altri ritengono che ciò sia dovuto ad un'errata comprensione delle finalità comunicative e pertanto molte aziende considerano la comunicazione solo come uno strumento ex-post, quando invece bisognerebbe considerarla come un mezzo ex-ante, dandole l'opportunità di interagire con il cliente e recependo da lui indicazioni utili per definire il prodotto a livello comunicativo.
Secondo altri ancora, le difficoltà dipendono dalle scelte distributive delle imprese italiane: molto spesso il prodotto Made in Italy viene distribuito a livello internazionale attraverso importatori e distributori in loco. In tal modo, lasciando la gestione del punto vendita a terze parti si rischia di delegare anche la comunicazione del prodotto al mercato locale.

1.3.1 Legame con il territorio: limite o valore aggiunto per l'internazionalizzazione?

Parlando di Storytelling e di identità culturale è inevitabile porre l'attenzione sul forte legame che unisce ciascuna impresa italiana al proprio territorio. Non a caso, ciascuna Regione italiana, se non ciascuna Provincia, ha fatto propria tale connessione sviluppando un proprio "Made in Italy" settoriale. Ad esempio, Firenze è da sempre rinomata per la propria filiera di cuoio e pelletteria, la provincia marchigiana di Macerata per le calzature, la Puglia per l'olio extravergine di oliva. Potremmo fare molti altri esempi del genere e questo dimostra quanto ciascuna azienda italiana non sia semplicemente legata al proprio tessuto produttivo di appartenenza (cd. "distretto industriale"), ma anche alle proprie tradizioni, usanze e al proprio background.

Gli imprenditori italiani, essendo consapevoli di tale interdipendenza, cercando di esaltarla nella descrizione della propria realtà industriale, come nel caso di Brunello Cucinelli e la sua omonima azienda umbra:
"Visione umanistica, ricerca del Bello, passione per l'originalità del manufatto si generano dalla bellezza del paesaggio che richiama la pittura rinascimentale, con i suoi borghi fortificati, le chiese, i castelli e le torri che affiorano fra le colline. […]Brunello Cucinelli custodisce intimamente sensibilità e valori di questa terra, i prodotti ne conservano il carisma e ne proseguono il racconto. […] La proposta prêt-à-porter Brunello Cucinelli è quindi caratterizzata da un'eccellenza qualitativa e da un'artigianalità tipica del Made in Italy, con un'offerta di manufatti che muove dalla tradizione e dall'identità del territorio, ma che spinge verso la ricerca di contenuti creativi contemporanei".

Dalle sue parole e dalle parole di molti altri imprenditori italiani è quindi possibile comprendere quanto forte sia il legame che unisce le loro aziende al ciò che le circonda, tanto che forse è possibile affermare come in Italia per la prima volta si sia attuato in modo inconsapevole lo *stakeholder engagement* e il concetto di impresa sostenibile di cui oggi tutto il Mondo parla.
Alcune imprese sono consapevoli di questo forte legame e tentano di comunicarlo attivamente alla propria clientela, mentre altri, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, si limitano ad "abitarlo". (Pellegrini; 2016).
Inoltre, parlando di territorio appare inevitabile fare riferimento ai distretti industriali, una peculiarità del sistema industriale italiano. All'interno di un distretto industriale, le imprese che lo compongono si collegano fra di loro lungo la medesima filiera produttiva e ciascuna di esse si specializza in una specifica fase del processo di produzione. (Mainolfi; 2019).
Nel 2011, in Italia erano attivi 141 distretti industriali (Istat 2015). I distretti industriali costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese sia in termini di occupazione (24,5% del totale) sia in termini di unità produttive locali (24,4% del totale). In base alle rilevazioni dell'Istat, su 141 distretti industriali attivi, 131 fanno parte del Made in Italy.
Il vantaggio di operare come impresa all'interno di un distretto industriale è quello di acquisire i vantaggi delle imprese di grandi dimensioni pur rimanendo una PMI: flessibilità di costo, diversificazione del rischio, condivisione delle funzioni, acquisizione di maggiori informazioni e così via.
A seguito della globalizzazione, anche per i distretti industriali diventa fondamentale la partecipazione alle catene globali del valore. Pertanto, nei distretti industriali più dinamici alle reti localizzate si è affiancata la creazione di circuiti globali connessi con il resto del mondo, in particolare nel Nord Italia.
Alcune imprese distrettuali sono diventate delle vere e proprie *Global Corporations* che hanno saputo mantenere le relazioni all'interno del distretto industriale integrandole in un disegno più complesso che comprende: la delocalizzazione di alcune fasi della filiera produttiva (dagli accordi di subfornitura agli investimenti diretti all'estero in attività produttive), il presidio di determinati canali distributivi tramite anche l'insediamento di determinate attività commerciali nei mercati di sbocco, lo sviluppo di relazioni con fornitori

al di fuori del distretto industriale per il reperimento di quel know-how non reperibile nel territorio di provenienza (es: tencologie informatiche), il marketing e i servizi finanziari (Grandinetti; 2003).
Tuttavia, il profilo descritto appartiene solo ad imprese definibili come *leader* all'interno di un distretto industriale. Elementi quali la vicinanza geografica delle imprese appartenenti alla stessa filiera, l'elevata specializzazione e gli stretti legami con i fornitori sono infatti, nella maggior parte dei casi, degli svantaggi per le PMI italiane nell'ottica delle *Global Value Chains* e fanno riscontrare alle stesse enormi difficoltà nel tentativo di approcciarsi ad un'ottica globale.

1.3.2. Il Made in Italy e l'impresa familiare: il valore aggiunto percepito dal consumatore

Trattando il tema dello Storytelling, oltre al legame con il proprio territorio, le imprese italiane si caratterizzano anche per la forte connessione alla famiglia.
Infatti, in Italia l'85% del totale delle imprese è un'impresa familiare mentre in Europa questo valore scende al 60%. (Corsico; 2020). In particolare, un' impresa viene considerata "familiare" quando i membri della famiglia hanno una quota di proprietà pari ad almeno il 50% del totale del capitale sociale, 25% se l'impresa è quotata in borsa (Caroli; 2017).
Le imprese familiari hanno una forte presenza nei settori chiave del made in Italy come la metallurgia e la meccanica, l'agroalimentare, la moda e nel legno-arredo. A livello geografico, la maggiore concentrazione di aziende familiari si registra in Veneto, Marche, Umbria e il Mezzogiorno.
In Italia le aziende familiari sono poco più di diecimila e, complessivamente, hanno registrato un fatturato di 790 miliardi dando lavoro a 1,5 milioni di addetti, quasi un settimo del totale dei dipendenti nell'industria italiana (Netti; 2016).

Al fine di comprendere quanto il tema "famiglia" sia decisivo e rilevante per un'impresa italiana, possiamo soffermarci su una frase pronunciata da Guido Barilla ad un giornalista in visita nell'azienda Barilla; Guido Barilla lo prese per mano, lo condusse di fronte un pacco di pasta e gli disse: *"Vede, Gavino, questo non è il marchio di un'azienda. È' il nome della mia famiglia".*
Con una frase del genere, Guido Barilla voleva trasmettere al suo interlocutore un insieme di valori, una grande consapevolezza e responsabilità che permea le scelte della proprietà e del management di un'azienda di questo tipo.
Infatti, in un'azienda familiare i confini tra famiglia e business risultano molto sfumati, al punto che emozioni, obiettivi, priorità legati al nucleo familiare spesso si sovrappongono alle esigenze di performance aziendale. Secondo alcuni studi, nei processi decisionali interni un'impresa familiare tutto ruoti intorno alla conservazione del cd. "patrimonio affettivo"; le principali scelte decisionali sono dunque tese ad incrementare o preservare tale patrimonio affettivo.
Berrone, Cruz e Gomez-Meja (2012) delineano cinque dimensioni fondamentali dell'impresa familiare (Caroli; 2012):

- Controllo e influenza esercitati dalla famiglia sul business
- Senso di identità fra famiglia e impresa
- Relazioni con gli stakeholder
- Attaccamento emotivo della famiglia all'impresa
- Approccio dinastico alla successione aziendale

Questi elementi sono di importanza tale da influenzare non solo la percezione della famiglia circa il legame con la propria azienda, ma anche la collettività, che riversa le proprie opinioni maturate in merito alla famiglia sull'azienda e viceversa.

I tratti essenziali delle imprese familiari; Fonte: Fabio Corsico, "Il family business", Luiss University Press

In Italia oggigiorno le imprese familiari si impegnano a crescere in mercati sempre più competitivi, cercando di focalizzarsi anche su strategie di passaggio generazionale che contribuiscano a rendere il più longeve possibili tentando di superare i cinquant'anni di attività e costruire una governance coesa. Inoltre, negli ultimi anni le aziende familiari sono riuscite a creare maggiore occupazione rispetto alle altre; fra il 2010 e il 2014 le imprese familiari hanno aumentato il loro numero di dipendenti in media del 5,3% ogni anno, mentre le aziende non facenti parte di tale categoria dell'1,2% annuo. All'interno della categoria, si registrano divergenze nella crescita fra PMI e imprese familiari di grandi dimensioni, le quali hanno una capacità maggiore di attrarre personale qualificato e maggiore redditività. (Netti; 2016).

Inoltre, le aziende familiari si contraddistinguono per la loro visione di business a lungo termine e una maggiore continuità manageriale che le ha portate negli anni passati a risentire meno della crisi.

Il processo di internazionalizzazione dell'Italia nel mondo appare oggi trainato proprio dalle imprese familiari (le quali registrano IDE pari al 75% del totale), anche se i modelli di governance molto semplici adottati dalle stesse (es: amministratore unico) spesso ostacolano l'internazionalizzazione (Vergnano; 2015).

Tralasciando gli elementi tecnici del tema, nell'ottica dello Storytelling del Made in Italy anche la valorizzazione della propria governance familiare appare una scelta strategica dal momento che contribuisce alla formazione dell'identità culturale dell'azienda e alla costruzione di un'immagine chiara della stessa agli

occhi del consumatore. Tramite associazioni indirette, dal sistema di valori di un'impresa familiare il consumatore inconsapevolmente trae le proprie conclusioni anche circa il prodotto e i suoi attributi, soprattutto in termini di qualità.

1.4 Il marketing delle aziende Made in Italy

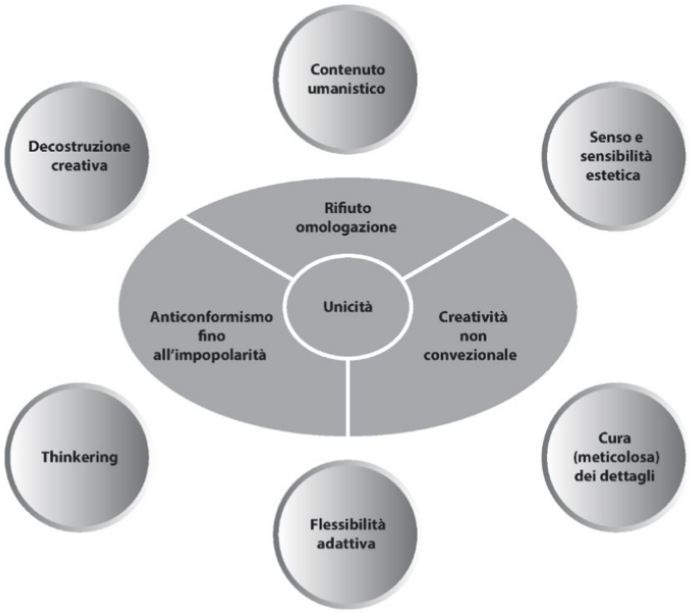
Per introdurre i metodi con cui le aziende operanti nel campo del Made in Italy si approcciano alle tecniche di marketing al fine di valorizzare il proprio prodotto e la propria italianità, possiamo riportare il "Credo" aziendale della Garofoli Group, azienda marchigiana che dal 1968 opera nel settore dell'arredamento e che oggi è fra i leader mondiali nell'arredamento Made in Italy:
"Crediamo nella nostra storia, che è nata da una famiglia e ne ha costruita una più grande; Crediamo nell'esperienza, nella passione e nel sapere delle 360 persone che lavorano insieme a noi e vogliamo che siano felici ogni giorno; […] Crediamo nel valore delle materie prime che scegliamo e di tutte le soluzioni che disegniamo; Crediamo nel design italiano, che stupisce il Mondo da sempre e ne determina gli standard di qualità; Crediamo sia nostro dovere restituire alla natura e al nostro territorio tutto il buono che ci offrono. […]Crediamo nell'innovazione, nell'evoluzione del nostro lavoro che è già cambiato e che continuerà a cambiare ancora. […] È il cuore che mettiamo nel nostro lavoro, fin dal giorno in cui Fernando Garofoli firmò la sua prima porta. Ed è intorno al cuore e ai desideri delle persone che oggi creiamo progetti unici".

E' da queste parole che possiamo prendere spunto per riassumere quanto discusso finora e muovere i primi passi su ciò che contraddistingue una strategia di marketing Made in Italy da una tradizionale.
Anzitutto, possiamo affermare che, a seguito dell'affermarsi di un modello produttivo basato sul consumo di massa, i consumatori hanno iniziato a percepire l'esigenza di differenziarsi dagli altri, sviluppando quella che oggi viene chiamata la *need for uniqueness* (Costabile; 2020), considerabile come una necessità biologica del genere umano e che viene definita come "*forma di ricerca della devianza ottimale dalle norme e dell'originalità nei comportamenti di consumo e l'intensificarsi del bisogno di unicità da cui deriva una domanda di mercato talvolta bizzarra*". Queste esigenze pare abbiamo un'origine comune, ossia l'affermazione e riaffermazione del sé e della propria identità.
Appare a questo punto chiaro come la domanda di unicità combaci perfettamente con l'offerta proposta dalle aziende Made in Italy, un'offerta basata su (Costabile; 2020):

- Capacità di porre attenzione a dettagli unici
- Flessibilità adattiva e *thinkering*, cioè la capacità di adattare il prodotto al bisogno di personalizzazione e unicità del cliente
- Decostruzione creativa, intesa come l'insieme di approcci non convenzionali e anticonformistici utilizzati nel processo di personalizzazione
- Contenuto umanistico che contraddistingue le relazioni commerciali e le offerte Made in Italy

- Eccellenza intrinseca ed estrinseca della manifattura dei beni, servizi e contenuti

Come possiamo notare dalla figura, l'offerta Made in Italy incontra la *Need for Uniqueness* dei consumatori su tre principali fronti: rifiuto dell'omologazione, volontà anticonformistica, creatività non convenzionale che diventano gli elementi *core* della *value proposition*.



Il made in Italy al servizio della need for uniqueness
Fonte: "La domanda e l'offerta di unicità". Costabile, Mazzù.

In questo modo, l'unicità di un prodotto Made in Italy aiuta il consumatore a distinguersi e a definire la propria identità personale e sociale e contribuisce ad aumentare la sua autostima.

Per mantenere tale vantaggio competitivo è necessario che vi sia un costante equilibrio fra risorse originarie, elementi qualificanti del Made in Italy e fattori del *Need for Uniqueness.*

Al fine di evitare che, come la maggioranza dei prodotti differenziati, anche il Made in Italy subisca un rapido decadimento, è necessario avere ben chiari i sei elementi qualificanti l'offerta di unicità e cercare di (Costabile; 2020):

- Mantenere la leadership sul design
- Sviluppare progetti sperimentali in modo da aggiungere, grazie alla tecnologia, nuovi dettagli di carattere tecnico e relazionale ai prodotti
- Evitare una eccessiva separazione fra il management e la funzione produttiva nell'ottica del *thinkering*
- Formulare continuamente nuovi modelli e processi di servizio al cliente al fine di preservare l'unicità del prodotto
- Alimentare l'umanesimo insito nel Made in Italy, origine dell'unicità della *value proposition*.

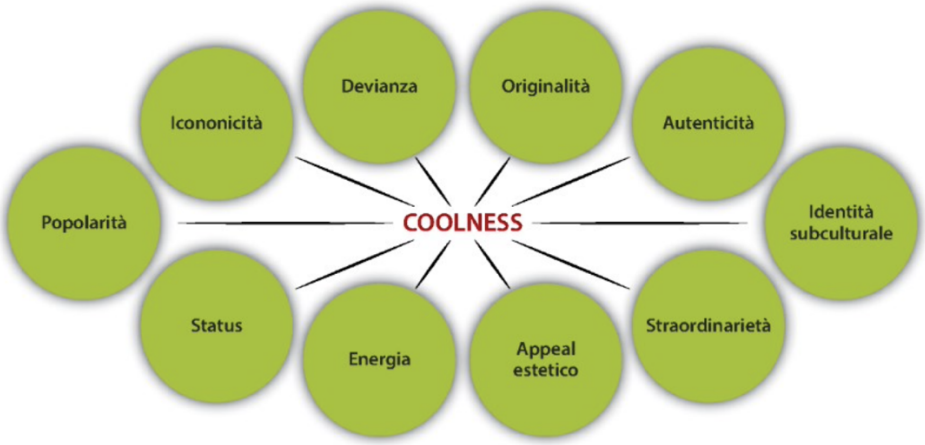
Oltre a quanto appena descritto, il Made in Italy non si caratterizza nelle sue strategie di marketing esclusivamente per le tradizionali 4P (*product, placement, promotion, price)*, ma è possibile per il Made in Italy parlare di 6P (oltre ai quattro connotati tradizionali, vi vanno aggiunti anche *Patrimonio* e *Passione*). Con Patrimonio facciamo riferimento all'eredità imprenditoriale tramandata di padre in figlio

e tale tipo di eredità nel caso del Made in Italy è certamente non clonabile. Infatti, ogni azienda nel mondo appare interessata e impegnata nella gestione delle tradizionali 4P di marketing, ma il patrimonio ereditario di valori che proviene dalla storia, dalla cultura, dall'identità e da un *genius loci* locale quale è il Made in Italy non appare ripetibile nel resto dei fenomeni aziendali nel mondo. Infatti, il patrimonio delle imprese italiane è il più ricco in termini di valori e variabili di qualsiasi altro patrimonio nazionale di carattere industriale (Pellegrini; 2016).
La Passione, invece, contraddistingue ciascuna impresa italiana e, come abbiamo potuto discutere precedentemente, viene costantemente alimentata dalla complessità culturale in cui un'impresa è nata e cresciuta.

1.4.1. La personalità del Made in Italy e il valore dell'Italian Style

Per tutte le aziende operanti nel lusso la differenziazione appare come un obiettivo prioritario. È indubbio dunque che l'Italia, leader mondiale nell'unicità del design dei propri prodotti, sia fra i migliori Paesi che meglio sono capaci di aggiungere ai propri prodotti esportati una buona dose di quella che viene chiamata *Coolness* (Costabile; 2020).
Al fine di definire ciò rende un prodotto unico, possiamo passare in rassegna i dieci elementi che definiscono la *coolness* (Costabile; 2020):

- La devianza dalle norme sociali
- L'originalità
- L'autenticità
- La capacità di divenire un elemento della subcultura
- La straordinarietà
- L'appeal estetico
- L'energia, intesa come capacità di attivazione emotiva
- L'elevato status
- L'iconicità
- La popolarità



I caratteri identificativi della coolness

In genere, la *coolness* di un prodotto nasce all'interno di una nicchia di mercato, spesso con forti connotati individualistici, per poi divenire subcultura all'interno di segmenti di mercato più ampi che contribuiscono alla sua diffusione e apprezzamento fino a determinarne una posizione di leadership sul mercato. Tale leadership porta il marchio/prodotto all'essere un'icona generando elevate performance di mercato. Le performance di mercato della *coolness* di un prodotto, a loro volta, possono essere misurate in modo tradizionale con indicatori quali atteggiamento nei confronti della marca, tendenza all'*advocacy*, livello di soddisfazione e, come dimostrato in precedenza, disponibilità a pagare un *premium price*.

In genere, le preferenze di un individuo dipendono dalla sua personalità e dai suoi valori individuali e, in tal senso, la *coolness* fornisce un grande contributo al consumatore per esplicitare la propria identità quali ad esempio qualità intrinseche e cura nei dettagli. Tale combinazione tra benefici individuali e simbolici è frequentissima nei prodotti Made in Italy.

Infatti, tutti i principali elementi distintivi del Made in Italy approfonditi nel paragrafo precedente contribuiscono ad incrementare la *coolness* dei prodotti italiani.

Ad esempio, senso e sensibilità estetica accrescono l'appeal del prodotto; la meticolosità e la cura nei dettagli è interrelata con l'originalità e lo status; la flessibilità adattiva e il *thinkering*, combinate al contenuto umanistico del prodotto, consentono di realizzare devianze misurate, autenticità e originalità.

Capitolo 2
IL MADE IN ITALY NEL SETTORE LEGNO-ARREDO

2.1. L'arredamento Made in Italy

Nel secondo capitolo di questo elaborato sarà condotta una dettagliata discussione sul tema dell'arredamento Made in Italy, produzione che Fortis fra rientrare fra le "4A" dell'industria italiana insieme ad Automazione, Abbigliamento e Alimentari.

Infatti, l'arredamento italiano è uno dei fiori all'occhiello dell'industria; non a caso, l'Italia, come accennato nel precedente capitolo, è leader nell'esportazione di elementi d'arredo, seconda nel mondo solo alla Cina.

Tale fortuna è frutto di numerosi elementi, fra cui la capacità di elevata personalizzazione che tale settore offre, prodotti su misura con qualità superiori rispetto alle alternative estere, fiducia internazionale verso il Made in Italy, status quo e numerosi altri fattori che vedremo man mano in seguito.

Le industrie italiane del settore vantano la capacità di riuscire a rendere un prodotto per la casa non solo un elemento essenziale per la vita quotidiana, ma un pezzo di arredo, una componente di design, un fattore che fornisce valore aggiunto ad una casa, un ufficio, un'attività commerciale e contribuisce al miglioramento del benessere del cliente e a creare negli interni un'atmosfera che solo arredi Made in Italy sono in grado di realizzare.

In questo contesto è ancor più vero quanto affermato nel precedente capitolo in merito al contributo esperienziale che il Made in Italy offre al cliente: un'esperienza fatta di emozioni, immagini, associazioni positive che legano il prodotto al nostro Paese, ovunque il prodotto sia.

Per fare un esempio, è interessante riportare quanto affermato nel sito dell'azienda Scavolini S.p.A, ad oggi una delle aziende leader nell'esportazione di cucine firmate Made in Italy:

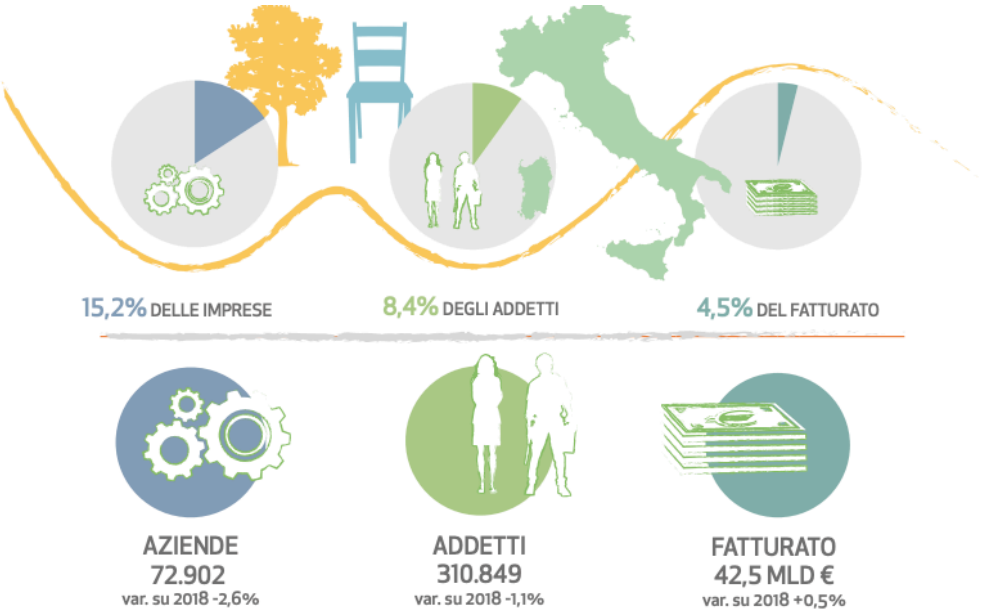
"Il design, come la moda, deve essere bello da vedere e allo stesso tempo pratico, perfetto per essere indossato ogni giorno. Ecco perché entrare in una casa firmata con il brand Scavolini, significa scoprire un mondo, in cui ogni singolo dettaglio esalta le linee e le forme utilizzate per conferire un aspetto unico e contemporaneo. […]Il Made in Italy Scavolini porta avanti le tradizioni che fanno bene allo spirito, estendendo la definizione di famiglia fino a includere tutte le proposte che fanno parte oggi del nostro catalogo. Per un arredo che risponde alle richieste dei clienti e anticipa le tendenze di domani".

E facendo riferimento all'arredo bagno nel sito si legge: *"Oggi lo stile Made in Italy conferma la sua peculiare attenzione per i dettagli e si arricchisce di sfumature ispirate al mondo e alla sua evoluzione, in un turbinio di arricchimento costante. Con questa passione per ciò che ci circonda si formano le composizioni bagno Scavolini: un esempio di come le tendenze si aggiornino e ritornino in loop, senza mai essere dimenticate. In questa continua trasformazione dell'area del benessere contemporanea non mancano elementi indispensabili alla vita moderna: dalle nuove tecnologie ai dettagli minimal e facili da mantenere in ordine. Dalle linee morbide e pulite alle finiture che richiamano la natura e il suo splendore. Dalle soluzioni per il workout in*

casa alla lavanderia. Quello che risulta dalle nostre soluzioni per il bagno è un ambiente ricco, multitasking e curato, senza mai trascurare il gusto per i materiali di qualità e un pizzico di personalizzazione".

2.1.1. La filiera Legno-Arredamento italiana

Secondo un report pubblicato da Federlegno Arredo, nel 2019 le imprese che operavano nella filiera legno-arredo in Italia sono state 73 mila, impiegando 311 mila addetti, chiudendo l'anno con un +0,5% in termini di produzione rispetto al 2018. Sempre nel 2019 il fatturato della filiera è stato pari a 42,5 miliardi di euro, di cui 16,6 miliardi ottenuti tramite le esportazioni (le esportazioni dunque rappresentano il 39% della produzione complessiva della filiera e il 51% della produzione totale del sistema arredamento). Al 2019, la Filiera Legno-Arredo rappresenta dunque nel suo totale il 4,5% del fatturato manifatturiero nazionale, il 15,2% delle imprese e impiega l'8,4% degli addetti, contribuendo per il 15,3% al saldo della bilancia commerciale italiana (Federlegno Arredo; 2019).



La filiera legno-arredo sul totale della manifattura italiana. Fonte: www.federlegnoarredo.it

In generale, la filiera legno-arredo è divisibile in due sistemi: il macrosistema "legno" e il sistema arredamento. Fanno parte del macrosistema "legno" elementi quali le prime lavorazioni del legno, il sughero, i prodotti per l'edilizia, gli imballaggi in legno, finiture per l'edilizia, tende, pannelli e cofani.

Dall'altro lato, compongono il sistema arredamento le aziende produttrici di prodotti per l'ufficio, illuminazione, arredo-bagno, semilavorati per arredo, sistemi per dormire, imbottiti, cucine, area living, sedie, camere, complementi, mobili vari e arredamenti commerciali.

Focalizzandoci sul sistema arredamento, possiamo affermare che al suo interno il fatturato complessivo si aggira intorno ai 16,5 miliardi di euro. Rispetto al 2019, anche il settore arredamento ha registrato un aumento nella produzione pari allo 0,7%.

Il sistema arredamento è costituito in Italia da circa 20.100 imprese, con un totale di 99 mila addetti. (Sito Federlegno Arredo; 2019).

2.1.2. Caratteristiche del settore e dinamiche di lungo periodo

Nel corso degli anni, in particolare a partire dal 1950 ad oggi, la filiera è stata interessata da importanti cambiamenti in termini di articolazione interna che hanno portato ad un mutamento della sua fisionomia. Questi cambiamenti si pensa siano dovuti, soprattutto nel periodo odierno, ad un aumento della competizione da parte sia dei paesi avanzati che dei paesi emergenti.

In particolare, si è assistito ad uno spostamento del baricentro della filiera verso valle (prodotto finito) e quindi anche ad un ridimensionamento nelle lavorazioni della materia prima; ciò è stato causato sia dalla riduzione delle lavorazioni di legno massiccio e anche dalla lavorazione della materia prima (legno) ormai in larga parte realizzata dai paesi suoi fornitori.

Tale fenomeno ha avuto come conseguenza un forte mutamento nella dimensione delle imprese: se da un lato negli anni Cinquanta si è assistito ad un significativo aumento delle dimensioni medie delle imprese, oggi si assiste ad una stasi dimensionale.

Focalizzandoci sul sistema arredamento (prodotto finito) possiamo dire che il primo ventennio del dopoguerra ha rappresentato una fase di forte cambiamento, in cui si è registrato un calo delle attività a carattere artigianale a fronte di una crescita dell'industria, seppur all'epoca costituita da imprese di modeste dimensioni. A partire dagli anni Settanta, tuttavia, la crescita inizia ad essere inaspettatamente contenuta rispetto ai decenni precedenti; ciò si pensa sia dovuto alla riduzione del grado di integrazione verticale della produzione e ad una estensione degli scambi di mercato fra imprese dislocate nei diversi punti della filiera. Ne consegue che la scala delle attività venne ripartita fra un numero maggiore di produttori.

In merito alla distribuzione territoriale, sin dal periodo post-bellico si è registrata una forte polarizzazione delle industrie della filiera nella zona del Nord-Ovest italiano, che presenta una forte concentrazione di tali imprese anche oggi. Sempre in tale zona, negli anni Novanta si registrava il maggior numero di addetti dell'intera filiera. Un'importante crescita, evidente ancora oggi, si è registrata negli anni anche nell'area marchigiana, che oggi compete con l'area settentrionale per il maggior numero di imprese dedicate.

Per quanto riguarda il settore del mobile, anche in questo caso negli anni si è assistito ad una forte polarizzazione territoriale e al prevalere di economie di agglomerazione: in questo caso le imprese hanno deciso di localizzarsi in relazione alla domanda, cioè in prossimità di clienti/fornitori a monte e a valle: l'esito di tale processo è stato un graduale ispessimento degli insediamenti attorno ai nuclei produttivi.

Inoltre, in tale filiera è possibile rilevare un numero elevato di imprese con produzioni ad alta intensità di design, aperte verso l'estero e che si caratterizzano per una forte estensione dei loro rapporti di mercato. Come abbiamo potuto discutere in precedenza, anche in questo caso vale l'affermazione per cui anche in tale filiera vi sono importanti legami a monte e a valle fra imprese (Gargiulo, Onida, Traù; 2013).

2.1.3. Prospettive evolutive

Sino ad oggi gran parte delle società della filiera legno-arredo si sono caratterizzate per modeste dimensioni e gestione familiare. I rapporti di forza all'interno della filiera produttiva si stanno man mano riducendo e vi è la percezione generale della necessità di una maggior valorizzazione delle attività svolte e delle modalità organizzative con cui vengono svolte tali attività (sempre nell'ottica dello Storytelling).

Inoltre, dal lato della domanda, il consumatore *retail* non valuta più solo le caratteristiche funzionali del prodotto, ma dà sempre più valore al suo contenuto estetico, alla sua possibilità di inserimento all'interno di un contesto domestico, all'assistenza post-vendita e alla rapidità di consegna (Onida, Gargiulo, Traù; 2013).

Inoltre, all'interno del settore sta assumendo sempre maggior importanza la capacità delle imprese di gestire i cd. "*contract"*, ossia la fornitura, su commissione diretta o gara d'appalto, di un insieme di prodotti, customizzati e progettati su misura e dei relativi servizi necessari per installarli.

Al fine di riuscire a sviluppare strategie di successo per operare all'interno di contesti internazionali, le imprese italiane oramai tentano di produrre in prossimità dei mercati con maggiore crescita, sviluppando così competenze manageriali per la gestione della delocalizzazione e per il contemporaneo mantenimento dei rapporti distrettuali. Risultano inoltre necessarie maggiori capacità organizzative per gestire il legame tra attività creativa, produttiva e analisi della domanda in modo da tutelare con maggior rigore la propria proprietà intellettuale nell'ottica dell'*Italian Design.*

Con un riferimento in parte negativo verso i distretti industriali, possiamo dire che maggiori dimensioni delle imprese aiuterebbero le stesse nel loro tentativo di un maggior sviluppo internazionale e distribuzione su più ampia scala. A tal proposito, possiamo concludere con un dato interessante: al 2013 solo due imprese operanti nella filiera legno-arredo risultavano quotate (Arquati in borsa e Sicc sul mercato ristretto) e, inoltre, una di queste solo parzialmente appariva impegnata nella filiera legno-arredo.

2.2. L'export

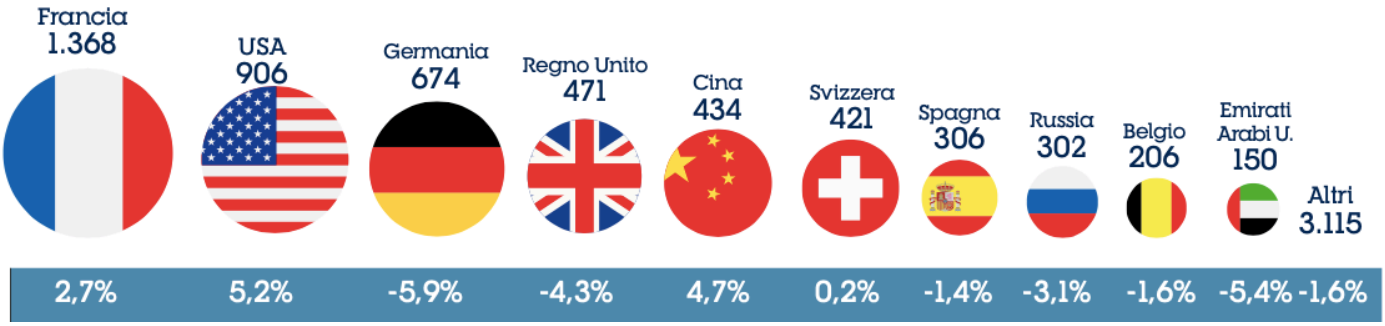
Sin dagli inizi degli anni '90 la filiera Legno-Arredo si è contraddistinta, rispetto ai settori tradizionali del Made in Italy (calzature, abbigliamento, tessile ecc.), per alcuni aspetti peculiari sia in termini di processo che di prodotto, che spiegano in parte la più contenuta dinamica di internazionalizzazione produttiva.

Per quanto riguarda il prodotto finito, nel sistema arredo le produzioni finali si caratterizzano per una notevole complessità e per un elevato livello di differenziazione che riducono la concorrenza diretta da parte dei Paesi emergenti.

Inoltre, le fasi della filiera connesse alla produzione di mobili e componenti di arredo di caratterizzano per l'utilizzo di tecnologie flessibili e per un importante grado di interdipendenza con altri settori produttivi. Questi fattori, insieme al peso dei costi di trasporto e ai problemi connessi alla logistica, riducono significativamente l'insieme delle fasi produttive internazionalizzabili.

A differenza dei processi produttivi legati al legno e ai prodotti in legno, più facilmente delocalizzabili soprattutto nelle loro fasi labour-intensive, i processi di produzione del sistema arredamento appaiono più complessi e interdipendenti con altri settori e di conseguenza risulta meno vantaggiosa e più difficile la delocalizzazione internazionale (Gargiulo, Onida, Traù; 2013).

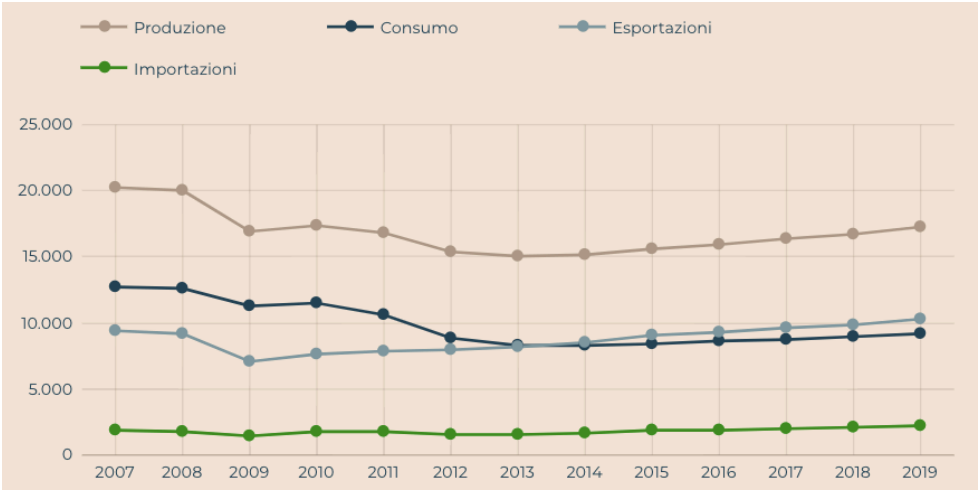
Secondo un report pubblicato sul sito Federlegno Arredo, all'interno del sistema Arredamento circa il 51% della produzione totale è destinata alle esportazioni; facendo un confronto fra le variazioni registrate fra il 2018 e il 2019, le mete principali sono la Francia (+2,7% per 1.368 milioni di euro), gli USA (+5,2% per 906 milioni di euro), la Germania (-5,9% per 674 milioni di euro). Inoltre, sempre in merito alle esportazioni, registra un andamento positivo la Cina (+4,7%), mentre diminuiscono le vendite verso Regno Unito (-4,3%), Spagna (-1,4%), Russia (-3,1%), Belgio (-1,6%) ed Emirati Arabi Uniti (-5,4%).



Principali destinazioni dell'arredamento Made in Italy con allegati valori in milioni di euro e variazioni dal 2018 e 2019. Fonte: www.federlegnoarredo.it

Per quanto concerne l'import, rafforza il proprio ruolo di principale fornitore la Cina, da cui proviene circa il 30% del totale, con un incremento del +8,4%. Tra gli altri fornitori ricordiamo Germania (-4,3%), Polonia (-1,7%), Francia (-3,8%) e Romania (-7,8%) (Sito Federlegno Arredo; 2019).

Ad oggi, l'Italia detiene l'8% del mercato del mobile (con un valore pari a 395 miliardi di euro). Seconda in posizione circa la quota di mercato detenuta, condivide il proprio posto insieme a Germania e Polonia e si attesta seconda solo alla Cina. (Mancini; 2016).



La produzione del mobile in Italia. Dati in milioni di euro. Fonte: Sole 24 Ore (2016)

Al fine di compiere una puntuale analisi in merito al livello di orientamento all'export delle aziende italiane operanti nel settore dell'arredamento possiamo fare riferimento ad un'indagine condotta nel 2002 dalla Camera di Commercio di Treviso in merito ai distretti industriali del mobile di Livenza e Quartier del Piave. Sono state intervistate 134 imprese dedite alla realizzazione del prodotto finito.
Circa il 90% delle imprese intervistate opera anche all'estero. Tuttavia, circa il 56% delle stesse realizza all'estero una quota di fatturato modesta, pari all'incirca al 20% del fatturato totale. Nonostante questo, il 14,9% delle stesse appare *export oriented*, ossia realizza all'estero più della metà del fatturato.

% export	Livenza		Quartier del Piave		Totale	
	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%
Non esporta	7	7,4	7	17,9	14	10,4
1-20%	54	56,8	22	56,4	76	56,7
21-50%	16	16,8	8	20,5	24	17,9
Oltre 50%	18	18,9	2	5,1	20	14,9
Totale	95	100,0	39	100,0	134	100,0

Imprese per incidenza dell'export sul fatturato. Fonte: Grandinetti (2002).

Inoltre, il 60% delle imprese dedite all'esportazione ha un portafoglio- paesi piuttosto diversificato, costituito da più di 5 mercati-paese. Il 33,3% delle imprese colloca i propri prodotti in 2/5 mercati paese, mentre solo il 6,7% è dedito ad un unico mercato estero.
Inoltre, la capacità di operare all'estero risulta direttamente correlata alle dimensioni dell'impresa: infatti, è emerso che le imprese di maggiori dimensioni hanno una maggiore capacità di sbocco in mercati internazionali. Nonostante questo, anche l'80% delle imprese di minori dimensioni appare in grado di operare nei mercati esteri e questo segnala come l'orientamento all'export non sia prerogativa solo delle imprese più grandi ma sia un fenomeno ormai diffuso anche tra le medie e le piccole imprese.
Inoltre, anche le strategie di copertura del mercato appaiono parzialmente diverse in funzione delle dimensioni aziendali: le imprese di maggiori dimensioni, infatti, hanno un portafoglio-paesi piuttosto ampio, in genere costituito da 5 mercati-paese. D'altro canto, le imprese di minori dimensioni manifestano maggiormente una tendenza verso strategie di focalizzazione.
Dai dati emerge anche un significativo processo di diversificazione geografica dei mercati di sbocco posta in essere a partire dagli anni Novanta. Questa tendenza affermatasi nei confronti dell'estero è frutto dell'apprezzamento generale verso l'*Italian Style* che le imprese appartenenti ai distretti considerati hanno saputo valorizzare grazie alle competenze distintive acquisite nell'area del prodotto-servizio.

2.2.1. Il posizionamento e i segmenti target delle aziende italiane di arredo

Per determinare il posizionamento nel mercato delle imprese italiane operanti nel settore dell'arredamento possiamo sempre far riferimento all'indagine condotta dalla Camera di Commercio di Treviso.

Per individuare il posizionamento delle imprese di arredamento nel mercato nazionale e internazionale si è fatto riferimento a due criteri comuni di segmentazione della domanda: la destinazione d'uso dei prodotti e la fascia prezzo/qualità. In tal modo è stato facile analizzare se le imprese perseguissero strategie di focalizzazione su uno o pochi segmenti o strategie di copertura più ampia del mercato.

Partendo dalla segmentazione, in base alla funzione d'uso del prodotto è possibile individuare tre principali segmenti di mercato: abitazione, ufficio e *contract* (macrosegmento che include i mobili per alberghi, esercizi pubblici, scuole, ospedali, comunità etc.)

Come mostrato in figura, il 91% delle imprese prese in considerazione opera nel settore dell'abitazione; non c'è da stupirsi, dal momento che l'abitazione costituisce da sempre il segmento principale di riferimento per le imprese del Nord-Est italiano. In merito agli altri segmenti, il 40,3% delle aziende considerate opera anche nel settore del *contract*, mentre l'ufficio ha un'incidenza del 23,1%.

Tipo di segmento	Livenza		Quartier del Piave		Totale	
(destinazione d'uso)	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%
Abitazione	88	92,6	34	87,2	122	91,0
Contract	32	33,7	22	56,4	54	40,3
Ufficio	15	15,8	16	41,0	31	23,1

Imprese per tipo di segmento presidiato. Segmentazione per destinazione d'uso. Fonte: Grandinetti; 2002

Inoltre, è emerso che il numero medio di segmenti presidiati dalle imprese considerate è pari a 1,3 e di conseguenza è possibile affermare che il 77,6% delle imprese adotta strategie di focalizzazione su un solo segmento, mentre la parte residua di imprese copre più segmenti, in genere contigui. In genere, la combinazione più frequente è quella fra fascia media e fascia medio-alta.

Nondimeno, un altro criterio di segmentazione ampiamente utilizzato per le imprese del settore è quello relativo alla fascia di mercato che, in base a prezzo e qualità, consente di distinguere i segmenti alto, medio-alto, medio, medio-basso, basso.

Come illustrato in figura, poco più della metà delle imprese (53%) si rivolge alla fascia media del mercato; sono impegnate nella fascia medio-alta il 44,8% delle imprese e in quella medio-bassa il 23,1%. D'altro canto, le imprese che si posizionano nelle fasce estreme sono rare (4,5% nella fascia alta e 1,5% nella fascia bassa).

Tipo di segmento	Livenza		Quartier del Piave		Totale	
(fascia di mercato)	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%
Alta	2	2,1	4	10,3	6	4,5
Medio-alta	37	38,9	23	59,0	60	44,8
Media	54	56,8	17	43,6	71	53,0
Medio-bassa	20	21,1	11	28,2	31	23,1
Bassa	1	1,1	1	2,6	2	1,5

Imprese per tipo di segmento presidiato. Segmentazione per fascia prezzo-qualità. Fonte: Grandinetti (2002).

C'è da sottolineare che il termine "qualità" utilizzato in tale indagine ha valenza relativa: infatti, in ogni fascia vi possono essere prodotti caratterizzati da qualità intrinseche diverse e di conseguenza è fuori dubbio che negli anni le imprese hanno adottato strategie per migliorare la qualità intrinseca dei loro prodotti, il loro contenuto di design, la possibilità di personalizzazione, rafforzando in questo modo la loro posizione competitiva nella fascia di mercato presidiata. (Grandinetti; 2002).

2.2.2. Focus Francia

Secondo una statistica pubblicata sul sito Federlegno Arredo, fra il 2016 e il 2022 la Francia dovrebbe registrare una crescita del 21% in termini di importazioni provenienti dall'Italia, confermandosi come principale Paese di destinazione del Made in Italy. Tale crescita è sostenuta da uno scenario immobiliare favorevole, nello specifico dagli investimenti residenziali.
Inoltre, la vicinanza geografica con l'Italia, l'assenza di significative barriere artificiali al commercio e la diffusione dell'arredamento Made in Italy rendono le importazioni di arredo piuttosto cicliche e legate all'andamento economico del settore immobiliare francese (Federlegno Arredo; 2017).
Oltre a ciò, in Francia come anche negli altri Paesi europei, la qualità della domanda sembra essere in aumento; oltre ai consumatori italiani, anche gli altri consumatori europei sembrano essere sempre più sensibili ai concetti di durabilità, bellezza estetica e benessere abitativo.

2.2.3. Focus Cina

Ad oggi, la Cina è la principale destinazione dell'arredamento Made in Italy insieme agli USA fra Paesi extra-UE: secondo quanto affermato in un report di Federlegno Arredo del 2018, la Cina presenta elevate potenzialità di sviluppo per l'export italiano nel settore dell'arredamento, tanto che ad oggi l'Italia è il principale fornitore di prodotti di arredamento nel Paese asiatico.
La Cina appare essere un Paese dalle esigenze dinamiche, legate allo sviluppo dell'urbanizzazione, una classe media con un potere di acquisto in aumento e i consumi per la casa raddoppiati nell'ultimo decennio e in costante crescita.
Nel 2018, le importazioni in Cina di beni per l'arredo hanno raggiunto un valore pari a 2,2 miliardi di euro, di cui 517 milioni provenienti dall'arredamento Made in Italy. Pertanto, possiamo affermare che la quota italiana sul totale dell'import è pari al 23,4%, seguita dalla Germania con il 14%.
La struttura delle esportazioni del sistema arredamento verso la Cina mette in risalto non solo la leadership del Made in Italy in tale contesto, ma anche l'ampio divario che Paesi come la Germania, Vietnam e altri paesi da cui la Cina importa presentano rispetto all'Italia (Sito Federlegno Arredo; 2018).

2.2.4. Focus USA

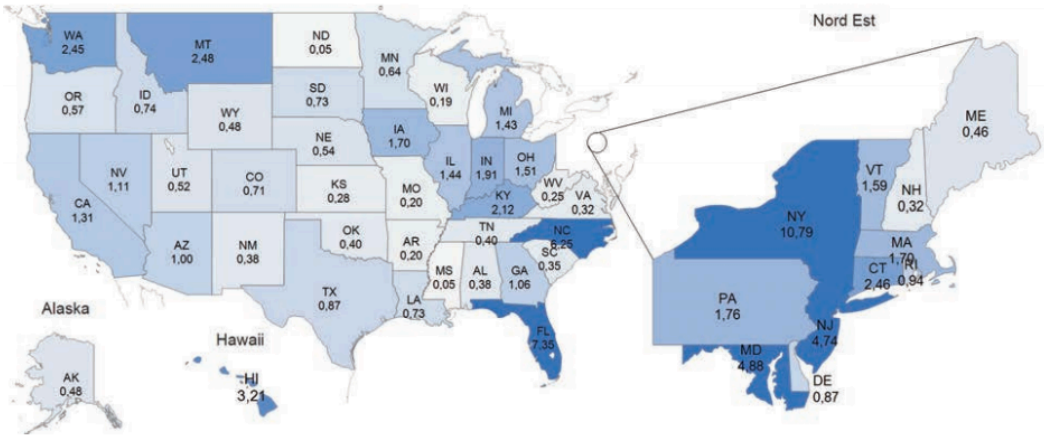
Secondo un report pubblicato da Federlegno Arredo nel 2017, nel 2022 gli Stati Uniti sarebbero diventati il terzo principale mercato per l'arredamento italiano. Se confrontiamo questo dato con quanto riportato nel paragrafo 2.2 con riferimento ai dati del 2019, la realtà sembra aver superato le aspettative e ad oggi gli USA sono il secondo mercato più importante per l'export di arredamento italiano dopo la Francia.

Inoltre, gli Stati Uniti occupano una posizione di eccellenza in termini di qualità di *format* distributivi idonei a veicolare i prodotti italiani dell'arredo.

Un ulteriore vantaggio per le imprese italiane sono le grandi infrastrutture (porti, aeroporti, sistemi di trasporto stradale) che rendono questo mercato di facile accesso da un punto di vista logistico.

Particolarmente attrattivo per le imprese italiane del settore è anche il canale digitale, dal momento che in questo Paese il 15% degli acquisti su Internet riguardano mobili e complementi di arredo.

L'arredamento Made in Italy negli USA, inoltre, sembra avere le più elevate quote di mercato nella costa Est: ciò è riconducibile sia a motivazioni logistiche sia alle caratteristiche del consumatore di questi Stati, il quale detiene un reddito pro-capite più elevato rispetto alla media degli Stati federali e presenta anche una più elevata sofisticazione. Inoltre, l'affinità culturale con l'Europa, legata a storici processi migratori, agevola l'incontro fra le caratteristiche dell'offerta italiana e la domanda locale (Federlegno Arredo; 2017).



Quote di mercato dell'arredamento Made in Italy negli USA. Fonte: Federlegno Arredo (2017)

2.3 Lo scenario competitivo globale

Se si confrontano le industrie italiane del legno e dell'arredamento con i competitor internazionali, è possibile rilevare una forte disomogeneità che le prime presentano sul piano strutturale rispetto alle seconde.

Le divergenze più rilevanti attengono, anzitutto, alle dimensioni: infatti, le aziende di arredamento estere sembrano avere una scala di unità produttive maggiore rispetto alle aziende italiane. Inoltre, se le aziende italiane optano nella maggior parte dei casi per una strategia di integrazione verticale, le aziende di arredamento estere sembrano più orientare verso l'*outsourcing*. (Gargiulo; Onida; Traù; 2013).

A differenza del resto del mondo, in cui le aziende del settore da tempo hanno sviluppato un ortodosso orientamento al marketing, le aziende italiane di arredo hanno da sempre preferito strategie di valorizzazione della qualità del prodotto, individuando nella valorizzazione dello stesso la principale fonte di vantaggio competitivo. Solo nell'ultimo periodo, con l'aumento della complessità dell'ambiente competitivo, le imprese italiane stanno avvertendo la necessità di approcciarsi ad un più articolato e complesso orientamento al marketing. (Grandinetti; 2002).

Di conseguenza, possiamo affermare che sul piano tecnico del marketing, le aziende con sede al di fuori dei confini nazionali appaiono avvantaggiate.

In generale, l'ambiente competitivo che i produttori e i distributori di beni di arredamento devono fronteggiare appare caratterizzato da una crescente complessità, determinata da almeno tre fattori (Grandinetti; 2002):

- L'intensificarsi della concorrenza orizzontale all'interno dei mercati internazionali
- L'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità delle aspettative e delle preferenze dei consumatori
- Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Inoltre, il processo di globalizzazione non ha risparmiato neppure il settore dell'arredamento: oggi infatti, con l'emergere di nuove economie e l'affermarsi di nuove potenze, molti mercati tradizionali vengono soddisfatti in parte anche da nuovi Paesi, in particolare i Paesi emergenti. Di conseguenza, i produttori italiani hanno dovuto rivalutare e ridisegnare le proprie strategie, puntando verso mercati di fascia alta e medio-alta tramite la valorizzazione del prodotto come principale fonte di vantaggio competitivo su scala globale.

Nello specifico, possiamo dire che fra il 2012 e il 2017 la quota media di mercato del Made in Italy nei Paesi avanzati ha subìto un indebolimento, con un decremento del 2,5%. Questo si pensa sia dovuto al mutamento del comportamento di acquisto di alcuni segmenti di mercato, soprattutto il ceto medio, al cambiamento repentino dei modelli abitativi (come la scelta fra affitto e proprietà) e le gerarchie di consumo che di conseguenza influenzano la domanda di arredo.

Nel dettaglio, la Francia, principale Paese di destinazione del Made in Italy, ha visto un'ascesa dell'offerta cinese che ad oggi copre il 22% dell'import a discapito dei produttori europei. In Germania, la quota cinese sul totale dell'import ha raggiunto persino il 29%, in aumento rispetto al passato.

Nel Regno Unito, la quota di mercato italiana si è indebolita fino a raggiungere il 12%, mentre la quota della Cina sul totale dell'import di questo Paese raggiunge il 47% (Federlegno Arredo; 2017).

2.3.1 La reazione dei produttori italiani

Questo scenario concorrenziale ha avviato una fase di selezione competitiva, che si è intensificata a partire dagli anni Novanta. In particolare, con riferimento ai produttori, i processi evolutivi che hanno avuto un maggiore impatto sono due (Grandinetti; 2002): anzitutto, alcune imprese hanno optato per strategie volte alla diversificazione della gamma, all'incremento dei volumi e a una crescente proiezione internazionale della

catena del valore, sia dal punto di vista della fornitura che del presidio dei mercati di sbocco, diventando in questo modo soggetti attivi della competizione globale. Ciò viene confermato dall'emergere, soprattutto nel Nord-Est italiano, di imprese di arredamento con dimensioni mai registrate prima d'oggi.
In secondo luogo, le imprese italiane di minori dimensioni hanno cercato di formulare strategie competitive maggiormente sostenibili: alcune hanno optato per il riposizionamento del prodotto, posizionandosi nelle fasce alte del mercato, puntando sulla qualità del prodotto, l'innovazione e l'elevato design. In tal modo, le imprese di minori dimensioni hanno contribuito ad allargare il vertice della piramide dell'offerta. Altre imprese, sempre di piccole dimensioni, in un'ottica sostenibile hanno coperto delle nicchie di mercato lasciate scoperte, sviluppando prodotti destinati a specifiche situazioni d'uso.

2.4 I canali distributivi delle aziende di arredamento Made in Italy

Con canale distributivo facciamo riferimento all'insieme di fasi e attività che un'impresa deve sostenere per far sì che il suo prodotto passi dalla produzione alla fruizione da parte dell'acquirente finale.
Possiamo avere due tipologie di canali distributivi (Kotler, Keller; 2016):

- Canale diretto: quando il produttore svolge direttamente l'attività di vendita sul mercato senza ricorrere ad intermediari.
- Canale indiretto: prevede l'intervento di uno o più intermediari tra il produttore e il consumatore finale.

Per il canale indiretto, inoltre, si opera una distinzione fra:

- Canale corto: quando nel canale intervengono pochi intermediari, in genere i cd. "dettaglianti".
- Canale lungo: quando è previsto l'intervento di più intermediari, in genere i cd. "grossisti/agenti".

Nello specifico, facendo sempre riferimento allo studio condotto dalla Camera di Commercio di Treviso, questa indagine ha analizzato anche le scelte distributive delle aziende intervistate e la configurazione dei canali distributivi è stata costruita analizzando due indicatori:

- I clienti a cui l'impresa vende in modo diretto o indiretto i propri prodotti
- Le figure/strutture che vengono utilizzate dalle imprese per intermediare le vendite

Anzitutto, con riferimento al primo punto, un'impresa operante nel settore dell'arredamento può vendere i propri prodotti ad altre imprese di produzione, a vari tipi di commercianti all'ingrosso, a commercianti al dettaglio, ai consumatori stessi o ad altre tipologie di utilizzatori, come nel caso dei *contract*. (Grandinetti, Chiarvesio, Guerra, Tabacco; 2002).
Con riferimento al secondo punto, le relazioni con i clienti possono essere gestite facendo ricorso a varie figure di intermediari: agenti (pluri o mono-mandatari), strutture specializzate nelle vendite ai mercati esteri (quali esportatori e trading company, buyer, consorzi tra imprese etc.), oppure possono essere gestite direttamente dall'impresa mediante la costituzione di proprie filiali, di consociate o di joint venture commerciali.
Inoltre, c'è da sottolineare che anche nel settore dell'arredamento vale il principio per cui il controllo informativo e la capacità di monitorare le vendite in genere aumentano con il ridursi della lunghezza del canale.

Con riferimento all'export, un'impresa che cede i propri prodotti ad un esportatore (che a sua volta cede la fase successiva ad un altro soggetto) ha maggiori difficoltà nel controllare le condizioni di vendita dei propri prodotti e nel raccogliere informazioni sulla domanda rispetto ad un'impresa che vende i propri prodotti ad un distributore al dettaglio.

Tornando all'indagine condotta dalla Camera di Commercio di Treviso, è emerso che:

- L'82,8% delle imprese vende i propri prodotti a commercianti al dettaglio
- Il 91% delle imprese ricorre ad agenti plurimandatari per intermediare le vendite

In genere, questa strategia distributiva, come si può notare anche dalle percentuali, è estremamente comune nelle aziende di mobilio italiane; pertanto, possiamo affermare che il canale di gran lunga preferito da questa tipologia di aziende è un canale indiretto, caratterizzato dall'intermediazione di un agente pluri/monomandatario e da commercianti al dettaglio, i cd. "rivenditori". Questa scelta implica un presidio del mercato di livello medio-basso: pertanto, le possibilità di controllo e monitoraggio per l'impresa dipendono in larga parte dalla tipologia di rapporto che l'impresa instaura con i propri intermediari (Gandinetti, Chiarvesio, Guerra, Tabacco; 2002).

Infatti, un modo efficace per gestire la complessità che caratterizza l'ambiente competitivo è quello di instaurare rapporti cooperativi fra impresa e distribuzione e trasformare le relazioni conflittuali in opportunità collaborative.

Purtroppo, soprattutto nel settore del mobilio italiano, si registra spesso un'assenza di collaborazione fra industria e distribuzione, dovuta a limiti nella cultura strategica e di marketing degli attori: ad oggi queste debolezze sono considerate vere e proprie debolezze competitive del settore. (Grandinetti; 2002).

In particolare, a che si creino relazioni cooperative fra produttore e distributori sono necessarie alcune condizioni (Grandinetti; 2002):

- Consapevolezza da parte di entrambe le parti circa i vantaggi della cooperazione
- Costruzione di linguaggi che consentano ai partner di comunicare fra loro e di conseguenza la costruzione di canali comunicativi efficaci
- Disponibilità alla trasparenza informativa, intesa come modo per evitare il ricorso a comportamenti opportunistici
- Disponibilità all'interazione comunicativa, al riconoscimento e al rispetto reciproco, all'adattamento reciproco.

Per di più, la cooperazione, quando permette il raggiungimento di risultati positivi, produce per le parti una vera e propria risorsa competitiva: la fiducia. La fiducia reciproca, infatti, consente di ridurre la probabilità che eventuali difficoltà nel rapporto si vadano a tradurre in conflitti insanabili.

Più nello specifico, ad oggi le strategie delle imprese di mobilio sono orientate all'aumento della varietà dell'offerta, tramite la personalizzazione. Tuttavia, un'offerta variegata può diventare una fonte di vantaggio competitivo solo se il consumatore attribuisce a tale varietà un valore determinante nelle sue scelte di acquisto. Tale valore viene percepito solo se i comportamenti dei diversi soggetti che compongono il sistema del valore del mobile sono orientati in modo coerente.

Facendo riferimento ai prodotti dei dettaglianti, la varietà offerta dai produttori di mobili trova all'interno del punto vendita un decisivo momento di realizzazione, un "*moment of truth*" per completare l'offerta e avere ulteriori possibilità di differenziazione grazie agli intermediari. (Grandinetti; 2002).

Inoltre, nel settore dell'arredamento esiste anche una forte divergenza fra la differenziazione ricercata e la differenziazione effettivamente percepita dal consumatore. Ciò dipende sia dall'orientamento dei produttori, tendenti alla realizzazione di semplici "differenze" fra i prodotti piuttosto che alla realizzazione della differenziazione vera e propria, sia perché la sostenibilità di una strategia di differenziazione è fortemente legata alla gestione dei rapporti con i soggetti operanti nella catena distributiva.
Infatti, nondimeno, la personalizzazione, la qualità totale e la differenziazione non sono indipendenti dal modo con cui vengono comunicate: la comunicazione da parte del produttore deve apparire coerente con la comunicazione lungo il canale di marketing. Il distributore va in questo modo a ricoprire un ruolo critico, rischiando di vanificare gli sforzi comunicativi del produttore.
I dettaglianti possono anche svolgere la funzione di "sensori del mercato", imparando a raccogliere, codificare e organizzare le informazioni sui consumatori. Riprogettando dunque le proprie relazioni con agenti e dettaglianti, i produttori hanno la possibilità di potenziare la loro capacità di *market sensing* di cui oggi sono carenti (Grandinetti; 2002).

2.4.1 La sfida dell'e-commerce

In un'ottica generale, il valore delle vendite in Italia da siti italiani di e-commerce nel 2013 si aggira attorno ai 13,6 miliardi di euro, con una crescita del 17% rispetto al 2012 e ad oggi il commercio elettronico rappresenta un nuovo e innovativo canale di vendita che influenza sempre più le strategie distributive aziendali, sia in termini di logistica che di intera *supply chain* aziendale.
Come abbiamo potuto approfondire in precedenza, facendo riferimento al settore dell'arredamento, il dinamismo del mercato e l'evoluzione del comportamento del consumatore hanno permesso di evidenziare i punti di debolezza dell'industria in questione: il marketing e la distribuzione. La distribuzione, infatti, oltre ad essere massiva tramite punti vendita indipendenti, si caratterizza anche per la presenza di agenti plurimandatari. L'evoluzione accelerata dei trend di consumo e l'acuirsi della competizione hanno portato anche i tradizionali sistemi distributivi del mobile ad adeguarsi alle mutevoli esigenze del mercato.
L'e-commerce, da parte sua, può essere utilizzato in modo proficuo dalle aziende di arredamento Made in Italy, in quanto consente non solo una maggiore cooperazione fra produttore-*retailer*-cliente e un incremento delle strategie di marketing *one to one*, ma consente anche di rispondere anche ai due principali cambiamenti dell'economia moderna: la centralità del cliente finale e la digitalizzazione dell'economia. (De Luca, Pegan, Fazio; 2014).
Inoltre, nondimeno, durante il periodo post-crisi, il commercio elettronico ha costituito un fattore importante per la ripresa del settore: secondo uno studio condotto dall'Osservatorio E-Commerce B2C del Politecnico di

Milano, il commercio online legato ai prodotti di arredo, nonostante sia un fenomeno circoscritto in Italia, nel 2013 ha registrato un incremento del 220% in termini di fatturato; fra il 2012 e il 2013 si è dunque passati da 25 milioni di euro a 80 milioni di euro di fatturato.

Possiamo in merito citare anche una ricerca condotta da Audiweb (2012), in cui si evidenzia un aumento dell'interesse da parte del consumatore verso l'e-commerce per l'acquisto dei prodotti in esame: nel 2012 il numero di italiani che ogni mese aveva visitato siti di arredo ha registrato un incremento del 13%, passando a 8 milioni di utenti, cioè poco meno di un terzo del totale degli italiani attivi sul web.

Nonostante questi dati, le imprese di arredamento Made in Italy registrano un tardivo sviluppo nel commercio elettronico: nei primi anni Duemila, la maggioranza delle aziende italiane del settore è ricorsa ad Internet per finalità essenzialmente pubblicitarie e il web veniva concepito come uno spazio promozionale in cui inserire il proprio catalogo. A partire dal biennio 2012-2013 si è assistito ad un aumento del ricorso al web da parte delle aziende italiane di arredamento, sia per la comparsa della grande distribuzione organizzata promossa da *retailer* quali Ikea e Mondo Convenienza, sia per gli investimenti di aziende estere attive sul mercato italiano, ma rivenditrici di altri prodotti merceologici: è il caso ad esempio di Yoox, che nel 2006 lanciò nel proprio sito una sezione dedicata esclusivamente a prodotti di design, come anche Privalia, la quale ogni giorno vende più di 1500 prodotti della categoria "design e arredamento".

Oltre al gap che si registra nella digitalizzazione delle vendite da parte delle aziende italiane rispetto ai competitor stranieri, ci sono altri fattori che hanno determinato un ritardo e limitato sviluppo dell'e-commerce nel settore, quali (De Luca, Pegan, Fazio; 2014):

- Il frazionamento distrettuale e la scarsa collaborazione fra operatori della distribuzione: questi due elementi non consentono la creazione di sinergie tali da facilitare lo sviluppo del commercio elettronico
- Il forte retaggio culturale dei tradizionali modelli organizzativi: questi, nonostante in passato abbiano contribuito al posizionamento del Made in Italy, oggi appaiono come un ostacolo per le imprese italiane nell'adattarsi alle innovazioni richieste dalla *new economy*.
- Lo scarso orientamento al mercato e la limitata conoscenza dei propri clienti: ciò non ha permesso alle aziende di individuare né le nuove esigenze dei clienti né le diverse opportunità fornite dalla rete.
- Il debole sviluppo delle strategie distributive e comunicative
- Il potenziale conflitto che si potrebbe venire a creare con il punto vendita tradizionale, da sempre un partner rilevante per il mercato nazionale.
- Le caratteristiche fisiche dei prodotti di arredamento difficilmente sono adattabili al commercio elettronico, soprattutto in termini di produzione e logistica.

Possiamo inoltre approfondire questo ultimo punto evidenziando il fatto che, oltre al peso e alle rilevanti dimensioni dei prodotti in esame, nella logistica distributiva dell'arredamento si registra un sistema di produzione *make to order* e un *lead time* ordine-consegna particolarmente lungo (infatti, il *lead time* ordine-consegna si aggira attorno ai 30 giorni e solo una piccola percentuale degli ordini viene spedita entro le due settimane dalla ricezione dell'ordine).

Oltre a quanto appena detto, molti soggetti operanti nel settore sono ancora restii verso l'approccio multi-canale che l'e-commerce potrebbe offrire, come dimostrano le parole di Roberto Archetti, Brand Director di Poltrona Frau: *"Al di là del prezzo, la vendita on-line non si adatta. Nel punto di vendita reale poi si può avere accesso a consulenze imprescindibili"*. Della stessa opinione è anche l'Amministratore Delegato della medesima azienda: *"Nel nostro settore, l'e-commerce è ancora poco sviluppato: c'è bisogno di vedere e provare il prodotto"*.

Alcune aziende del settore, pur non avendo sviluppato sul proprio sito una sezione e-shop, utilizzano DeClub.it come unico marketplace per la vendita dei loro prodotti online. Fatta eccezione per Molteni, B&B e Poltrona Frau che ricorrono a DeClub.it, la maggioranza delle aziende Made in Italy del settore non sembra essersi cimentata ancora nel commercio elettronico.

BRAND	PRESENZA SUL SITO DI UNA SEZIONE E-SHOP
Alessi	http://store.alessi.com/ita/It-It
Arketipo	Non disponibile
Arper	Non disponibile
Artemide	Non disponibile
B&B Italia	Link diretto a DeClub.it
Calligaris	http://www.calligaris.it/e-shop è possibile configurare e vedere in 3D eventuali personalizzazioni dei prodotti selezionati
Chateau d'Ax	Non disponibile
Esedra	Non disponibile
Falegnam Italia	Non disponibile
Flexform	Non disponibile
Flos	http://www.flos.com/en/buy/official__web__retailers si appoggia a diversi siti di vendita online in base alla nazione di provenienza.
Foscarini	Non disponibile
Gessi	Non disponibile
Idea-Divisione Bagni	Non disponibile
I Guzzini	Non disponibile
Kartell	http://www.kartell.com/it è possibile configurare e vedere in 3D eventuali personalizzazioni dei prodotti selezionati
Minotti	Non disponibile
Molteni	Link diretto a DeClub.it
Moroso	Non disponibile
Pedrali	Non disponibile
Poliform	Non disponibile
Poltrona Frau	Link diretto a DeClub.it

Diffusione dell'e-commerce fra alcuni noti brand dell'arredamento Made in Italy. Fonte: De Luca, Pegan, Fazio (2014)

Per concludere, possiamo affermare che, in generale, i principali punti di forza del commercio elettronico di prodotti d'arredamento sono la profittabilità e la generazione di valore. Più nel dettaglio, questo nuovo canale distributivo consente di aumentare le vendite ampliando il proprio target di riferimento, di sviluppare nuovi mercati (vantaggio territoriale) e di attivare un negozio virtuale attivo 24 ore su 24 (vantaggio temporale). L'e-commerce consente alle aziende anche di beneficiare di una riduzione dei costi di marketing e i costi legati alla distribuzione (De Luca, Pegan, Fazio; 2014).
Facendo invece riferimento ai punti di forza di carattere intangibile abbiamo il potenziamento del brand e dell'immagine comunicativa aziendale, la personalizzazione dei prodotti/servizi (tramite una gestione della supply chain di tipo *pull*) e una maggiore efficacia nelle strategie comunicative di marketing grazie all'utilizzo di strumenti attinenti la *Customer Relationship Management.* Tali punti di forza, nondimeno, permettono di far fronte agli elementi critici dell'arredamento Made in Italy che abbiamo detto essere il marketing e la distribuzione.
La figura seguente approfondisce la tematica evidenziando anche le minacce e i punti di debolezza:

Strenghts	*Weaknesses*
• Incremento vendite da clienti esistenti e potenziali • Vantaggio territoriale • Vantaggio temporale • Vendita tramite *dropshipping* • Riduzione costi di marketing • Riduzione costi della catena di distribuzione • Potenziamento della *brand awarness* • Comunicazioni di marketing più rapide • Personalizzazione dei prodotti e gestione della *supply chain* di tipo *"pull"* • Contatto diretto con i clienti e sviluppo della CMR	• Difficoltà nel quantificare in anticipo i costi per l'avviamento e gestione • Necessità di una gestione della logistica più automatizzata • Rischi strategici e pratici • Difficoltà nel quantificare economicamente alcuni benefici dell'e-commerce • Inefficienza del tradizionale sistema logistico • Potenziali conflitti e sovrapposizioni fra i canali distributivi preesistenti • Resistenza del consumatore ad abbandonare il tradizionale punto vendita
Opportunities	*Threats*
• Crescita della domanda di mobili nei mercati emergenti • Sviluppo e diffusione delle ITC • Sinergie interaziendali e integrazione delle fasi critiche della catane del valore • Ampliamento degli strumenti *web-based* sia per la comunicazione che per la vendita • Esponenziale crescita dei fruitori di Internet e degli acquirenti on-line • La multicanalità e la digitalizzazione del *retail* • Organizzazione rapida e a basso costo dei flussi informativi provenienti da fonti eterogenee • Diffusione del passaporola digitale e del *Worth of Mouth Marketing* • L'introduzione e diffusione della stampa tridimensionale o Three Dimensional Printing 3DP	• Necessità di aumentare la larghezza della banda delle telecomunicazioni (soprattutto per il *mobile commerce*) • Software in continua evoluzione • Presenza del *digital divide* • Rischi per la sicurezza (transazioni, privacy, trasferimento dati sensibili) • Diffusione del fenomeno dello *showrooming* • Evoluzione dei comportamenti di consumo • Andamento sfavorevole della domanda interna e stagnazione dell'economia internazionale • Difficoltà di ottenere finanziamenti a causa dei numerosi fallimenti di esperienze online

L'e-commerce nell'arredamento Made in Italy: SWOT Analysis. Fonte: De Luca, Pegan, Fazio (2014)

2.5. Le caratteristiche del consumatore finale

Dal lato della domanda, ad oggi, produttori e distributori si trovano a dover comunicare con consumatori in media più maturi rispetto al passato, meno prevedibili e con i seguenti tratti identificativi (Grandinetti; 2002):

- Maggiore propensione all'investimento informativo.
- Maggiore attenzione nel riconoscere le differenze nell'offerta e nel valutare la relazione prezzo/qualità
- Sensibilità alle novità
- Propensione nel riconoscere valore ai servizi che integrano l'acquisto del bene materiale
- Maggior richiesta di soluzioni personalizzate, in modo da soddisfare esigenze specifiche e differenziarsi dagli altri
- Difficile assegnazione dei consumatori ad un qualche segmento, a discapito dei tradizionali criteri di segmentazione della domanda
- Prassi più volte osservata di compiere scelte di acquisto attribuibili a differenti segmenti

Infatti, molto spesso i produttori guardano la domanda come un universo indistinto e solo negli ultimi anni le imprese *market oriented* hanno iniziato ad agire per colmare tali ritardi nell'analisi di comprensione della domanda. Da questo punto di vista, il potenziamento delle capacità di conoscere il mercato e sviluppare relazioni di marketing, soprattutto nelle fasi post-acquisto, sembrano la principale sfida che l'arredamento Made in Italy dovrà affrontare.

Inoltre, nell'analisi del consumatore, solo per fare un breve excursus sul mercato nazionale, possiamo fare riferimento anche ad un'analisi sul processo di acquisto di mobili da parte delle famiglie italiane condotta dallo Csil di Milano per Federmobili nel 1999 e che ha coinvolgo 1200 acquirenti. Dall'analisi è emerso che:

- Solo il 10% dei consumatori aveva in mente una marca ben precisa al momento dell'acquisto
- Il 27% degli acquirenti che nella fase pre-acquisto aveva in mente una determinata marca, ha poi acquistato mobili di un'altra marca
- Il 63% dei consumatori visita più di un negozio prima di effettuare l'acquisto, di cui un quarto visita in media quattro o più negozi
- Non è emersa un'elevata fedeltà verso un preciso punto vendita, dal momento che più della metà dei soggetti intervistati ha dichiarato di non avere avuto precedenti esperienze di acquisto nel negozio in cui ha effettuato l'ultimo acquisto di mobili
- Il 93% degli intervistati si è dichiarato soddisfatto del proprio acquisto e il restante 7% ha dichiarato che la propria insoddisfazione era dovuta ad errori nel montaggio o ritardi nella consegna.
- Gli attributi che il consumatore valuta nella sua scelta di acquisto sono anzitutto il prodotto e come esso viene concepito e realizzato dal produttore e il servizio commerciale offerto dal dettagliante

2.5.1. La virtualizzazione e personalizzazione del prodotto

I produttori di mobili sono passati da una logica di modelli chiusi o comunque da una varietà limitata a una logica di programmi aperti, trasformando il concetto di profondità della propria gamma. (Grandinetti; 2002).

In particolare, un programma di arredamento consiste in un sistema coordinato di prodotti, e la sua profondità deriva dal fatto che esso può dare origine ad un numero elevato di soluzioni di arredamento, secondo il principio della *mass customization*.

Inoltre, un programma di arredamento viene dotato di una parte costante, rappresentata dalla struttura di base e dalla definizione di uno stile (collegabile ad un determinato criterio di segmentazione della domanda) che conferisce al prodotto un'identità. La parte variabile del programma consiste, invece, in un dato numero di parametri variabili (finiture, dimensioni, materiali, colori) che permette di ampliare l'offerta di varietà.

In tal modo, il programma di arredamento assume la configurazione di un prodotto virtuale: si può parlare di conseguenza di virtualizzazione del prodotto e tale termine assume un duplice significato:

- Un programma di arredamento è anzitutto un'entità astratta e per divenire reale c'è bisogno di un processo di attivazione che viene svolto nel punto vendita, dunque a valle.
- Inteso sempre come entità astratta, il programma si compone di una pluralità di soluzioni finali.

Di conseguenza, l'azienda è portata a produrre in base all'ordine, senza ricorrere alle giacenze di magazzino. Pertanto, la personalizzazione consente all'acquirente di selezionare tra le varie varianti offerte quella che risponde di più alle sue necessità e ai suoi bisogni, aspettative e preferenze: è evidente che per un'eccellente personalizzazione non solo del prodotto, ma anche del servizio, sia necessaria, come detto in precedenza, la collaborazione del produttore, distributore e consumatore finale. Infatti, un programma di arredamento viene percepito come un valore aggiunto per il consumatore solo se adeguatamente comunicato e specificato all'interno del punto vendita tramite l'interazione del rivenditore e del consumatore: ciò richiede un intenso lavoro di interfaccia con i clienti nell'ottica del marketing interattivo.

Capitolo 3

CASI STUDIO: LE AZIENDE DELL'ARREDO MADE IN ITALY

3.1. Molteni

"Una lunga corsa, con qualche ostacolo e molte sfide, dal 1934 a oggi. E la sensazione che non sia mai abbastanza… No, non basta più "saper fare", ma abbiamo ogni giorno e in ogni dettaglio una magnifica ossessione, la qualità."

Sono queste le parole che si leggono nel sito del gruppo Molteni, che dal 1934 ad oggi è divenuto uno dei leader mondiali nell'arredamento Made in Italy.
Nato nel 1912, nel 1934 Angelo Molteni fonda la propria bottega artigianale a Giussano, nel distretto del mobile di Monza e Brianza. Di lì a poco, questa realtà diventa sinonimo di qualità e cura nel dettaglio, tanto che nel 1947 la bottega inizia ad assumere sempre più i connotati industriali, venendo rinominata "Arredamenti di Angelo Molteni" (www.molteni.it)

Artigiani e collaboratori della ditta "Arredamenti di Angelo Molteni" nel 1947. Fonte: www.molteni.it

Ad oggi, l'azienda vanta 926 dipendenti, nel 2017 ha chiuso l'anno con un fatturato consolidato pari a 307 milioni di euro, quattro aziende in portafoglio (Molteni & C, Dada, UniFor e Citterio) e viene considerata uno dei più grandi gruppi dell'arredo-design italiano (Mancini; 2018).

La quota di fatturato ottenuta tramite le esportazioni nel 2015 è stata pari al 75%; pertanto, questa azienda merita un esame approfondito per la sua capacità di essersi affermata in modo così decisivo all'estero tramite il marchio Made in Italy.
Il design del prodotto è progettato per essere apprezzato a livello internazionale; collaborando con i migliori designer del mondo, l'azienda nel tempo è riuscita ad acquisire e operare in un'ottica globale, sotto il segno del motto *"think global, act local"*. Non manca neppure la personalizzazione del prodotto e l'adattamento del prodotto ai gusti del target: negli Stati facenti parte del *Far East* negli USA, ad esempio, Molteni punta molto sul marmo e, grazie alla loro offerta *taylor made*, l'azienda offre materiali e finiture di livello superiore in relazione al target (Elle Decor; 2015).

3.1.2. Il brand portfolio

Come abbiamo appena anticipato, il gruppo Molteni vanta quattro aziende in portafoglio: Molteni & C., Dada, UniFor e Citterio, tutte guidate dalla holding Molteni S.p.A.
Molteni & C. nasce nel 1934 ed è un brand specializzato nella progettazione e produzione di mobili per la casa e dedito anche alla grande distribuzione. Fondata come azienda manifatturiera, ad oggi dispone di un'offerta completa per arredare la propria casa, dalle cabine armadio per la zona notte ai divani e le poltrone per la zona giorno.
L'area produttiva dell'azienda si estende per un perimetro di 126.500 metri quadri e il 77% del fatturato viene ottenuto all'estero, con presenza in circa ottanta Paesi nel mondo.
La distribuzione avviene sia tramite negozi monomarca che tramite punti vendita multi-brand. I negozi monomarca ad oggi sono circa quaranta, sparsi per aree geografiche strategiche fra cui Milano, Londra, New York, Bruxelles, Seoul, Singapore, Madrid. La rivendita al privato avviene, come anche per gli altri brand in portafoglio, tramite flagship stores, boutique, shop in shop o tramite rivenditore autorizzato.

Il flagship store di Molteni & C. e Dada a Manhattan. Da questa immagine è possibile anche dedurre il brand positioning e la brand image agli occhi della clientela.

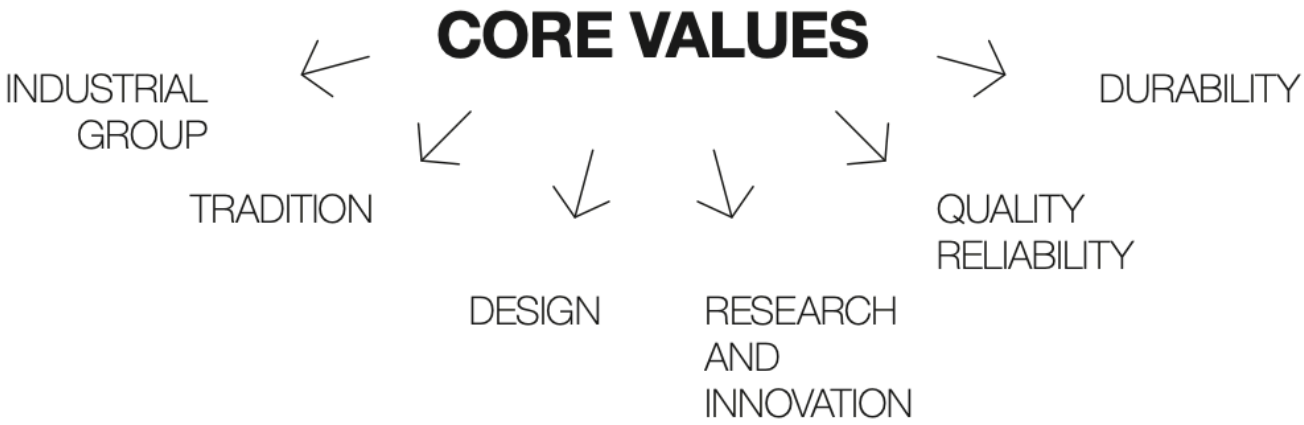
Il brand Dada, invece, opera principalmente nel settore delle cucine che si contraddistinguono per il loro minimalismo, eleganza e l'elevato contenuto di design. Il lancio di questo brand è avvenuto nel 1979 e ad oggi l'area produttiva si estende per 26 mila metri quadri. Dada realizza il proprio fatturato per il 75% all'estero, esportando in circa 25 Paesi e vantando 30 flagship stores. Numerose sono le partnership che Dada ha realizzato negli anni sia con architetti rinomati a livello mondiale che con brand di alta gamma, come ad esempio con Armani Casa nel 2008, di cui parleremo in seguito.
UniFor, invece, è fra i brand conosciuti come leader mondiali nella realizzazione di arredi da ufficio. Lanciato nel 1969, questo brand opera in modo integrato con gli altri brand in portafoglio, con cui condivide risorse, la struttura organizzativa di base e i servizi. L'area produttiva si estende per circa 27 mila metri quadri e l'80% del fatturato viene realizzato all'estero con showroom a Londra, Parigi, Milano, New York, Singapore, Sydney, Melbourne, Toronto, Tokyo, Praga, Mumbai e Brisbane.
I concetti principali del Made in Italy nel brand UniFor sono rintracciabili nelle parole che si leggono non appena si da un veloce sguardo alla pagina web dell'azienda:

"L'attività di UniFor nella produzione di mobili per ufficio del Gruppo Molteni, inizia nel 1969, sviluppandosi attraverso un racconto che la vede percorrere, da protagonista, cinque decenni fondamentali per la storia del design italiano, durante i quali contribuisce in modo determinante all'affermazione del Made in Italy collaborando con prestigiosi architetti di fama internazionale, sia per la realizzazione dei loro progetti, sia per lo sviluppo di sistemi per l'ufficio. […] UniFor S.p.A. nasce con una vocazione specifica, che non è quella di essere semplici produttori di mobili per ufficio, bensì il progetto di un interior landscape che interpreta e traduce in realtà indicazioni ed esigenze dei committenti e degli architetti contemporanei. Un impegno che trasporta la tradizione artigianale della Brianza, nata dallo stretto rapporto tra industria e autore, verso una direzione globale, di allestimento organico e coordinato di spazi pubblici e privati con una propria identità. […] La produzione di UniFor si basa su componenti di industrial design a elevato contenuto estetico e funzionale. Interamente progettati e fabbricati in Italia e certificati per gli ambienti di lavoro in tutto il mondo, questi sistemi sono prodotti con materiali e finiture di assoluta qualità, caratterizzati da ottime prestazioni tecniche, di sicurezza e di durata."

Infine, Citterio è un'azienda produttrice di mobili per l'ufficio e oggetti di arredo per la casa. Fondata nel 1958, è stata acquisita dal gruppo Molteni nel 1969 e ha un'area produttiva che si estende per 21 mila metri quadri. A differenza degli altri brand, Citterio realizza solo il 25% del proprio fatturato all'estero, esportando in circa 30 Paesi. Tale brand si è specializzato soprattutto nella realizzazione di pareti mobili per l'ufficio.
Inoltre, tutti i progetti realizzati dall'azienda passano sotto la supervisione dell'ufficio tecnico, in relazione a quelle che sono le esigenze del cliente. Su richiesta del cliente, è anche possibile modificare colori e materiali di qualsiasi prodotto, nell'ottica della personalizzazione del Made in Italy. Tali soluzioni personalizzate c'è

da sottolineare che sono di altissimo livello, accompagnate dal know-how del capitale umano interno l'azienda. La capacità produttiva dell'azienda e il suo know-how consentono alla stessa anche la realizzazione di forniture di elevate dimensioni anche nel caso in cui sia prevista la commercializzazione di prodotti terzi. Ciò consente all'azienda di vantare la propria presenza in forniture per progetti di portata internazionale. (www.citteriospa.com)

3.1.3. I valori aziendali



Fonte: Company Profile di Molteni S.p.A.

Il gruppo Molteni si caratterizza per una grande e stabile storia industriale che, combinata con la collaborazione dei più noti e rinomati designers, la ricerca e lo sviluppo tecnologico, consente alle aziende guidate dalla Molteni & C. di sviluppare un'offerta durevole e di altissima qualità (www.molteni.it).
In tale realtà, il Made in Italy appare messo "in secondo piano" in quanto insito in ogni prodotto, scelta, strategia e decisione dell'azienda, a partire dalle parole della famiglia fondatrice.
I valori chiave che l'azienda cita nel suo Company Profile sono i seguenti:

- *Industrial Group*
- *Research and Innovation:* per quanto riguarda la ricerca, lo sviluppo e le tecnologie dedite alla realizzazione di nuovi prodotti, tutte e quattro le aziende della realtà Molteni dichiarano la loro forte dedizione a tali funzioni, al fine di evolvere il proprio design con il passare degli anni. Non solo Molteni dichiara essere un'eccellenza imprenditoriale, ma afferma che l'intero ciclo produttivo, dalla materia prima all'imballaggio, viene svolto internamente.
- *Tradition:* La qualità viene definita come il denominatore comune che ha consentito al gruppo di evolversi e andare avanti tramite tre generazioni dal 1934 ad oggi e che ha permesso di affermare, nonostante le numerose barriere, in ben ottanta Paesi differenti, il Made in Italy.

- *Quality and reliability:* la missione dell'azienda appare essere la qualità; il know-how e l'innovazione, la tradizione e la tecnologia vengono combinati per la realizzazione di prodotti affidabili e durevoli, sempre in relazione alle tendenze e le preferenze del cliente target.
- *Design:* Numerose sono le partnership che il gruppo Molteni a partire dagli anni Cinquanta a realizzato con designers e architetti in tutto il mondo: Gio Ponti, Renzo Piano, Aldo Rossi, Luca Meda, Jean Nouvel, Pierluigi Cerri, Michele de Lucchi, Rodolfo Dordoni, Ron Gilad e molti altri.
- *Durability*: Molteni si impegna ogni giorno nell'ottenimento di importanti certificazioni ambientali, nella riduzione delle proprie emissioni di CO2, nell'utilizzo di vernici prive di sostanze tossiche e nel ricorso a fonti di energia rinnovabili.

3.1.4. La famiglia Molteni

Ad oggi la famiglia Molteni vanta tre generazioni di imprenditori, tutti impegnati nella realtà di famiglia e dediti alla realizzazione della missione aziendale.

La prima generazione, quella dei coniugi Angelo e Giuseppina Molteni, parte da Giussano, in provincia di Monza e Brianza nel territorio lombardo. Angelo era un falegname che svolgeva lavori per conto di terzi, mentre sua moglie, Giuseppina, aveva studiato le scuole commerciali dell'epoca. (Capua; 2019)

Una volta sposati, all'interno dell'allora bottega, Angelo era dedito alla manifattura, mentre Giuseppina, sua moglie, era impegnata nel tenere la contabilità. A partire dalla fine degli anni Quaranta, l'azienda vantava già un centinaio di collaboratori e Angelo Molteni decise di essere lungimirante ed iniziò ad acquistare macchinari industriali per la lavorazione del legno in Germania. A partire dal 1952, di conseguenza, anche le attività di segheria e tranciatura vengono svolte internamente; pertanto, sin dall'inizio l'azienda ha da sempre optato per una strategia di internalizzazione. Inoltre, nel 1961 Angelo Molteni diventa una delle principali figure di riferimento del Salone del Mobile; Angelo, insieme ad altri 144 imprenditori, contribuì alla sua fondazione.

1961: Angelo Molteni (in primo piano a destra) è tra i principali fondatori del Salone Internazionale del Mobile

A partire dal 1969 l'azienda si converte totalmente alla realizzazione di mobili di design, con il conseguente acquisto di UniFor e Citterio nello stesso anno e di Dada nel 1979. A partire da questo momento, numerose funzioni prima in mano alla famiglia iniziano ad essere delegate, come accadde con l'affidamento della direzione artistica a Luca Meda, il quale cominciò a radunare attorno l'azienda architetti sia italiani che internazionali.

La seconda generazione, quella dei figli di Angelo, Carlo e Piero Molteni, entra sin dall'adolescenza nell'azienda familiare, non tralasciando lo studio. Infatti, nonostante entrambi siano entrati appena maggiorenni nella realtà aziendale, Carlo Molteni si laurea in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano e Piero in Ingegneria al Politecnico di Milano. Oltre allo studio, tramite la pratica e la manualità insegnata dal padre in azienda (**cd. "patrimonio del Made in Italy"**), i fratelli apprendono l'arte della produzione del mobile di qualità, tanto che nel 1968 è lo stesso Carlo Molteni che suggerisce al padre di optare per la totale conversione all'arredo di design e al contatto con architetti rinomati dell'epoca.

"Il nostro diventa un prodotto colto, disegnato dai più prestigiosi studi di architettura del mondo, di altissima qualità e rappresenta il made in Italy, la chiave del successo".
Giulia Molteni

Quando nel 1984 Angelo Molteni, prima generazione, viene a mancare, Carlo Molteni diventa Direttore Generale e Amministratore Delegato della Molteni & C. e Presidente del Gruppo Molteni. A Piero Molteni, invece, viene affidata la Direzione di UniFor. Nel 2016 Carlo Molteni viene nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella (AD Italia, Redazione; 2020).

Ad oggi, la terza generazione della famiglia Molteni si compone di otto cugini, di cui cinque già impegnati in azienda. Giulia Molteni, seconda di tre fratelli (Francesca, creatrice di eventi e Paolo, responsabile di produzione) è la prima della terza generazione ad entrare in azienda. Prima di questo passo, si laurea in Economia alla Bocconi e successivamente si trasferisce a New York per uno stage presso Loro Piana.

Giulia, in un'intervista a La Repubblica (Mancini; 2018) dichiara che per ora non è prevista l'entrata in azienda di investitori esterni al fine di garantire che la proprietà resti interna alla famiglia, per garantire un'ottica di lungo periodo e dunque di innovazione. Nonostante questo, nel corso degli anni il gruppo ha deciso di aprirsi a manager esterni, al fine di rendere complementari le competenze e guidare i passaggi generazionali. *"L'aspetto fondamentale, per un'azienda che cresce, è saper separare la proprietà dal management"* dice Giulia Molteni nella medesima intervista; ad oggi il gruppo ha numerosi dirigenti esterni, dal direttore generale a quello finanziario, fino a quello commerciale.

Lo stesso vale per l'e-commerce: anche da questo punto di vista, l'azienda appare orientata al futuro, come dimostra la sua adesione alla piattaforma 1stDibs, uno dei principali canali per la vendita online negli Stati Uniti. La stessa Giulia Molteni afferma che l'obiettivo dell'azienda in futuro è quello di perseguire una

strategia omnicanale per supportare la vendita retail. L'obiettivo, in pratica, è quello di creare due grandi divisioni: da un lato, l'e-commerce in pronta consegna; dall'altro, il made to order al fine di garantire l'adattamento del prodotto alle esigenze della clientela. Oltre a questa iniziativa, già sul sito dell'azienda è possibile ricevere consulenze digitali personalizzate di interior design, con la finalità implicita di favorire la connessione fra punti vendita e privato (Cassola; 2020).

3.1.5. La divisione Contract

Intorno la fine degli anni Settanta, con la realizzazione di due Ambasciate in Arabia Saudita, prende avvio la Divisione Contract ossia numerosi progetti "chiavi in mano" per la realizzazione di grandi complessi come alberghi, navi, musei, catene di negozi, ospedali, teatri, gioiellerie; progetti internazionali firmati da rinomati studi di architettura come Studio Urquiola, Studio Herzog & de Meuron o Foster & Partners, sono oggi progetti Molteni & C. (Elle Decor; 2015).
La divisione Contract di Molteni & C.| Dada si contraddistingue per passione e innovazione, una profonda conoscenza dei materiali e la continua sperimentazione: tutti questi elementi, combinati insieme, inducono rinomati studi di architettura internazionali a collaborare con il Gruppo Molteni.
Tale Divisione è in grado di collaborare non solo con gli studi di architettura sopra citati, ma anche con general contractor, cantieri navali o imprese costruttrici sia utilizzando prodotti di serie, eventualmente modificati in base alle esigenze del cliente, sia offrendo prodotti *Tailor Made*, agendo come capo commessa nella formula "chiavi in mano".
Tale Divisione è costituita da un team di 54 persone e tale gruppo si occupa della progettazione, interior design, sviluppo e ingegnerizzazione del prodotto, produzione, controllo qualità, logistica e installazione.

3.1.6. Il Molteni Museum

Nel 2015 a Giussano, Paese nativo del brand, viene fondato il Molteni Museum all'interno della stessa azienda Molteni. All'interno la mostra comprende quarantotto elementi iconici del design Molteni, da prototipi a produzioni storicamente rinomate. Il Molteni Museum, inoltre, ha come principale scopo quello di ampliare la conoscenza del design italiano e di mostrare al visitatore il contributo che Molteni negli anni ha sostenuto nell'arricchire quest'ultimo. Inoltre, all'interno del museo vi sono spazi espositivi dedicati a mostre temporanee e l'intero museo viene costantemente rivisitato in relazione agli elementi espositivi presenti negli archivi aziendali.

3.2. Visionnaire

Fondata nel 1959, Visionnaire è un meta-luxury brand fra i leader del design Made in Italy, conosciuta in particolar modo per la sua capacità di personalizzazione e realizzazione del prodotto su misura in base alle esigenze del cliente. Poco conosciuta in Patria, è particolarmente apprezzata e affermata all'estero, con una presenza in 55 Paesi e 30 store monomarca, oltre a innumerevoli store multimarca e department store.
A partire dal 2004, Visionnaire ha deciso di focalizzarsi su uno stile distintivo, concentrandosi sulla sperimentazione di materiali, volumi e motivi caratteristici che richiamano le origini italiane dell'azienda.
L'attività del brand si basa sulla profonda conoscenza e continua ricerca sul concetto di bellezza contemporanea, con prodotti di design di altissima sartoria che ruotano attorno alle produzioni artigianali italiane.
L'azienda nasce nel 1959 a Zola, in provincia di Bologna, dall'idea di tre fratelli, Carlo, Pompeo e Vittorio Cavalli e originariamente le viene dato il nome IPE Srl. Inizialmente, l'azienda si dedica totalmente agli imbottiti, con il ricorso al poliuretano espanso; nel 1961, IPE è presente alla prima storica edizione del Salone Internazionale del Mobile a Milano, partecipando da quell'anno a tutte le edizioni successive fino ad oggi.
Sul finire degli anni Sessanta, entra in azienda la seconda generazione della famiglia, che indirizza l'azienda verso un'espansione internazionale e contribuisce, con Luigi Cavalli, figlio di Vittorio, al lancio di numerose collezioni all'avanguardia.
A partire dal 1996, IPE diversifica il proprio portafoglio prodotti, ampliando l'offerta che da questo momento non comprende solamente divani, ma arredi per la zona letto, zona pranzo e zona soggiorno. Dato questo mutamento radicale, anche il ciclo produttivo viene modificato e rinnovato: si inizia a sperimentare il modello della fabbrica diffusa, in cui le fasi produttive sono frazionate, ma interconnesse fra loro.
Nel 2004 viene lanciato il marchio Visionnaire, il quale si presenta sin da subito come un brand unico nel suo genere, caratterizzato da ideazioni uniche, sartorialità, esecuzioni all'avanguardia e una nuova interpretazione

e approccio al concetto di lusso. A questo punto la produzione viene totalmente affidata a partner artigianali sparsi lungo il territorio italiano.
A partire dal 2010, l'azienda apre la proprietà ad azionisti esterni; ciò le permette di espandersi ulteriormente all'estero, aprendo di lì a poco nuovi store monomarca in città come Dubai e Miami e approcciandosi in modo più focalizzato al mercato nordamericano ed europeo (www.visionnaire-home.com).
Ad oggi, l'azienda registra un fatturato che si aggira attorno ai 50 milioni di euro e Marco Morandini, co-responsabile dei progetti di Art Design di Visionnaire, descrive il brand in questo modo:

"Visionnaire è basato su un'idea di home philosophy, la nostra è una proposta di arredo fuori dagli schemi dall'idea estetica alla organizzazione produttiva: riserviamo grande attenzione alla sartorialità, alla qualità e alla combinazione di materiali diversi.
Nel nostro lavoro siamo come dei sismografi, recepiamo i cambiamenti della società e ci siamo così diretti verso un nuovo concetto di lusso sostenibile, il meta-luxury, che travalica il concetto di possedere un oggetto e si riempie di altri significati come tramandare valori, suscitare emozioni attraverso il concetto di bellezza.
Lavoriamo su collezioni che presentiamo una volta all'anno: per realizzarle coinvolgiamo diversi designer, a cui forniamo un concept, i migliori lavori vengono selezionati per essere portati al Salone del Mobile di Milano. Grazie a questa metodologia l'identità del brand emerge sempre chiara e coerente".

3.2.1. Il Decalogo

Nel 2019, a fronte del sessantesimo anniversario di IPE e quindicesimo anniversario di Visionnaire, viene lanciato un inedito libro aziendale, denominato "Decalogo", distribuito in copie limitate, che racconta i dieci valori fondanti dell'azienda e che ne definiscono la visione (www.visionnaire-home.com):

- *Cultura:* per l'azienda lo scambio intellettuale, la produzione di conoscenza e il dialogo trasversale fra persone sono elementi prioritari, i quali consentono di cogliere le intuizioni, comparare le alternative, confrontarsi e accogliere informazioni.
- *Natura:* la natura non costituisce per l'azienda solo una primaria fonte di ispirazione (come mostra anche la poltrona di design "Pavone" lanciata nel 2019), ma rappresenta anche la filosofia comportamentale dell'azienda, guidando strategie e codici comportamentali. L'azienda, inoltre, guida un processo di auto-sensibilizzazione interno la stessa, volto al miglioramento continuo dei propri processi nel rispetto dell'ambiente e delle risorse naturali.

La poltrona “Pavone”, ideata dal designer Marc Ange e presentata in esclusiva nel 2019 nel flaghisp store di Miami. Fonte: www.visionnaire-home.com

- *Progetto:* la missione del marchio è quella di dotare i luoghi quotidiani abitati dall’uomo di una qualità ambientale assoluta. In tal senso, con progetto si fa riferimento alla volontà di dare espressione, forma e sostanza agli ambienti umani. In tal senso, il presupposto è una forte correlazione fra qualità del luogo abitato e qualità della vita. In tal senso, l’Italia e il Made in Italy sono colonne portanti nella “cultura di vivere” che l’azienda trasmette, con paesaggi e luoghi che da sempre costituiscono fonte d’ispirazione per la visione aziendale.
- *Oggetto:* il disegno e la realizzazione di oggetti è pensata e progettata per rendere gli stessi vettori di significato, al fine di trasmettere concetti e idee. Ciascun pezzo non è pensato come elemento isolato, ma come parte di un insieme, dal momento che ogni prodotto si caratterizza per una spiccata capacità di integrazione nell’ambiente e per una propria decisa personalità. Gli oggetti che Vissionaire realizza sono progettati non solo per offrire al cliente “funzionalità pratica”, ma soprattutto “funzionalità emotiva” e nondimeno “funzionalità affettiva”.
- *Esperienza:* la valorizzazione del “fattore esperienza” è un obiettivo primario, combinando l’artigianalità con le capacità creative aziendali. Con esperienza si fa riferimento anche alla volontà di investire nei rapporti umani, coltivando relazioni professionali e personali, di beneficio reciproco.
- *Contaminazione:* in un’ottica anti-purista, che emerge anche dalle collezioni sempre al passo con i tempi e adattate a specifici target, indipendentemente dall’origine Made in Italy del prodotto, Visionnaire predilige l’incrocio, l’innesto e la miscela di tendenze al fine di sperimentare e ricercare nuove soluzioni.
- *Unicità:* la produzione ruota attorno all’idea di creare un’unicità ripetibile: “*ciascuno dei nostri manufatti è singolare, irripetibile, inconfondibile, eccezionale, pur essendo realizzato in campioni identici di tipi reiterati; non esistono copie di un originale ideale, ma esemplari eseguiti con la medesima, maniacale attenzione per il particolare che si riserva al capolavoro”.* (www.visionnaire-home.com)

- *Ingegno*: è tramite l'ingegno che l'azienda dichiara di riuscire ad assumere rischi, scommettere su nuove idee, creare pezzi irripetibili e dare concretezza ad idee audaci.
- *Lusso*: l'azienda, dato il suo *modus operandi,* ha contribuito alla ridefinizione di molti canoni attinenti il concetto di lusso nel settore. La continua ricerca di materiali pregiati, la loro rifinitura e il loro assemblaggio riflettono il desiderio di associare la oggettiva ricchezza materiale del prodotto a contenuti ricchi di significato in modo che il cliente riesca ad entrare in relazione diretta con il prodotto. Con lusso l'azienda fa riferimento anche all'interconnessione fra i numerosi valori: "*perché non esiste materia più preziosa del rispetto per la natura, per la cultura e per il patrimonio di sapienze che il nostro lavoro esprime".*
- *Visione:* Visionnaire adotta una visione frutto della combinazione di tutti i valori sopra detti, caratterizzata da "estroversione inventiva" e basata su intuizioni. La proposta imprenditoriale è eclettica, si connota per la forte fede in un presente e in un futuro in cui esercitare la fantasia e la creatività debba essere considerato "un rivoluzionario atto di espressione poetica quotidiana".

3.2.2. Produzione

Nonostante quasi la totalità venga realizzata all'estero, dopo più di sessant'anni di attività la produzione è ancora al 100% italiana. Come accennato prima, infatti, sul finire degli anni Novanta l'azienda ha adottato il modello della fabbrica diffusa, con centri produttivi sparsi lungo tutta la dorsale italiana.

In particolare, infatti, il carattere sartoriale del brand si fonda su quaranta centri produttivi di carattere estremamente artigianale che ricorda, secondo Eleonora Cavalli, Art Director del brand, un vero e proprio "laboratorio rinascimentale".

Sin dagli albori dell'ascesa del brand, esso è stato capace di distinguersi grazie alla capacità della famiglia fondatrice di applicare al settore le dinamiche dell'*haute couture*, cioè "la costruzione interamente su misura di modelli esclusivi" (Maddalena, Forbes; 2019).

Infatti, la società si occupa esclusivamente della creazione, del design e della distribuzione del prodotto, non possedendo direttamente stabilimenti produttivi, ma, come detto poc'anzi, affidando la produzione a fornitori esterni, rigorosamente italiani.

Ad oggi, l'azienda offre all'incirca 1850 prodotti di estremo lusso: wallpaper stampati sulla seta, pavimenti e boiserie, mosaici vetrificati con polveri d'oro, poltrone personalizzate e porcellane, tutto questo personalizzato. Il business model dell'azienda ha come obiettivo non quello di realizzare mere proposte di arredo, ma offrire un vero e proprio total look e ciò è realizzabile solo grazie alla filiera italiana che è stata creata, alle competenze e all'artigianalità dei fornitori partner; un vantaggio competitivo, quello della sartorialità e della personalizzazione, inimitabile all'estero (Perego; 2017).

3.2.3. Estero e strategie distributive

Ad oggi, Visionnaire, sostiene una crescita annuale che si aggira attorno al 20% annuo, con un fatturato che ha da poco superato i 50 milioni di euro. Nonostante ciò, solo il 15% dei ricavi vengono realizzati in Italia,

mentre ben l'85% viene realizzato all'estero. Di questo 85%, inoltre, il 25% viene realizzato in Russia, il 20% in Asia (in particolare Malesia, Cina e Indonesia), mentre un altro 20% negli Emirati Arabi e nei Paesi limitrofi. Solo il 5% del fatturato totale viene realizzato negli Stati Uniti.

Il flagship store di Visionnaire a Taizhou, Cina.

L'azienda, con riferimento alle strategie distributive, predilige i monomarca, in quanto rappresentano al meglio la visione e il lifestyle che il brand vuole far percepire alla propria clientela. Eleonora Cavalli, art director dell'azienda, definisce la clientela target come un pubblico istruito, composto da acquirenti con una profonda conoscenza del design e del mercato del lusso e desiderosi di avere in casa propria prodotti personalizzati, su misura e di origine totalmente italiana. Inoltre, il monomarca è una soluzione che riesce ad offrire un'esperienza a 360 gradi, con un'offerta di prodotti completa e in linea con l'immagine del brand che, come detto più volte, ha come obiettivo quello di realizzare *total look* di alta gamma. Nonostante ciò, non mancano le collaborazioni con studi di architettura internazionali, ad oggi quasi mille, con cui l'azienda realizza progetti indirettamente (Sormani; 2014). Tuttavia, la vendita retail costituisce il 60% del fatturato, in quanto l'azienda è poco propensa ai grandi bandi che il contract offre oggigiorno, dal momento che si ritiene poco competitiva in termini di prezzo, essendo il prodotto di un lusso estremo.

Il Boutique Hotel "Prestige" a Budapest realizzato da Visionnaire

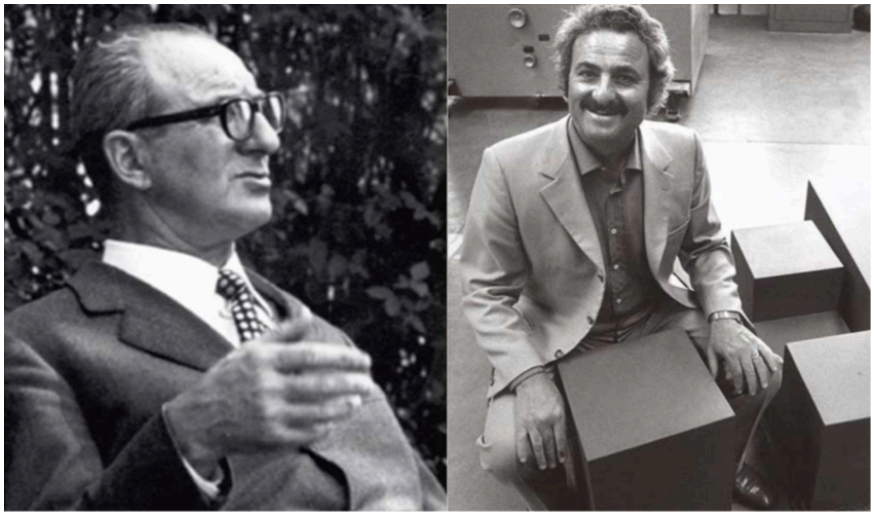
3.2.4. Wunderkammer: la camera delle meraviglie

Nel 2008 viene inaugurato il Flaghsip store di Visionnaire a Milano, in piazza Cavour. Lo Store, che si estende per un'area pari a 2000 metri quadri e su due piani, è stato voluto al fine di mostrare le potenzialità del brand e si caratterizza per l'essere molto suggestivo e con una forte identità, con uno stile fortemente barocco. Inoltre, comprende, oltre ad un'area ristorativa, anche un'area dedicata alla programmazione culturale e adibita per accogliere mostre d'arte ed eventi.
In particolare, "Wunderkammer" è un termine tedesco che significa letteralmente "camera delle meraviglie" e che, fra il XVI e il XVIII secolo veniva utilizzato per fare riferimento a stanze in cui collezionisti e cultori dell'arte erano soliti riporre numerosi oggetti preziosi e opere d'arte.
Visionnaire ha ripreso tale termine, imitando lo stile barocco negli interni al fine di richiamare la nobiltà settecentesca e queste loro stanze ricche di tesori, per definire il suo flaghsip store italiano al cui interno vi è un continuo via vai di mostre d'arte in un'area apposita. La galleria, in particolare, accoglie oggetti d'arte e di design ad edizione limitata, come voluto da Eleonora Cavalli, la quale afferma (Bordignon; 2014):

"Visionnaire ha un codice linguistico ben definito e un carattere molto forte. Attraverso il lavoro degli artisti che coinvolgiamo ricreiamo atmosfere e mood che aiutano il brand a evolversi e a rinnovarsi continuamente. […] L'idea di raccogliere oggetti e manufatti preziosi ed esporli come in un piccolo museo privato l'abbiamo prima applicata nella galleria di Milano e ora la stiamo trasferendo all'interno delle collezioni di Visionnaire".

3.3. B&B Italia

B&B Italia ad oggi risulta una delle maggiori aziende italiane leader nel settore dell'arredamento Made in Italy. Acquisita da poco dal gruppo Design Holding, B&B Italia detiene i marchi B&B Italia, Maxalto, Azucena ed Arclinea e nel 2019 ha chiuso l'anno con un fatturato pari a 201,4 milioni di euro e con un export che incide per l'80% sui ricavi.
L'azienda viene fondata nel 1966 dagli imprenditor Piero Ambrogio Busnelli e Cesare Cassina, entrambi membri delle aziende famigliari rispettivamente Busnelli e Cassina; inizialmente era una joint venture fra le aziende Cassina e Busnelli con l'obiettivo di fornire un approccio innovativo al settore degli imbottiti grazie alla modernità industriale e tecnologica che si proponeva di perseguire.



In ordine, Antonio Citterio e Piero Ambrogio Busnelli nel 1966

Nel frattempo, mentre la joint venture si espande, Piero Ambrogio Busnelli commissiona la progettazione della nuova sede centrale a Richard Rogers e all'allora architetto emergente e poco conosciuto, Renzo Piano; nel 1973, Busnelli decide di rilevare le quote di Cassina, acquistandola, e rinomina la nuova realtà aziendale come B&B Italia. Nel 1976 viene fondato il primo store monomarca a New York e nel 1978 viene inaugurata la divisione Contract dell'azienda, la quale incominciava a farsi conoscere anche nel mercato asiatico.
Nel 1989 l'azienda riceve il suo quarto compasso d'oro, di cui l'ultimo è il primo mai conferito "per il suo ruolo nello sviluppo del design italiano".
Nello stesso periodo entra in azienda la seconda generazione, composta dai figli di Busnelli Giorgio, Giancarlo ed Emanuele e l'azienda stipula una joint venture con Costa Crociere per l'arredo delle navi mentre Giorgio Busnelli inizia ad occuparsi dell'internazionalizzazione dell'azienda.
Nel 2001 si procede ad una riqualificazione della rete distributiva internazionale tramite la gestione diretta di store e monomarca grazie alla collaborazione con partner locali. Nel 2015, la famiglia proprietaria cede l'80% del capitale di B&B Italia ad un fondo di private equity, Investindustrial, nonostante la gestione aziendale resti nelle mani di Giorgio ed Emanuele Busnelli. L'anno successivo, B&B acquista il 70% del capitale dell'azienda di cucine Arclinea e due anni dopo si procede all'acquisizione di Azucena. Nel 2018, in concomitanza con l'ultima acquisizione, Investindustrial e The Carlyle Group decidono di fondare Design Holding, di cui B&B entra a far parte e che opera nel settore dell'interior design di alta gamma (www.bebitalia.com).

3.3.1. Il Brand Portfolio

Come abbiamo accennato in precedenza, il gruppo B&B Italia detiene i marchi B&B Italia, Azucena, Arclinea e Maxalto e realizza l'80% del proprio fatturato all'estero.
In Italia si trova il quartiere centrale dell'azienda, la quale però ha deciso di collocare svariati hub nel mondo per servire mercati diversi da quello europeo, come ad esempio un hub ad Hong Kong per gestire la domanda proveniente dalla Cina e gli altri paesi limitrofi o come anche un hub situato a New York per soddisfare il

mercato americano. Negli USA si trovano anche due hub destinati alla gestione del contract, uno a New York e un altro a Miami.
Il marchio B&B offre una vasta gamma di prodotti, fra cui divani, poltrone, sedie, letti, tavoli, tavolini, pouf, contenitori zona giorno e notte, complementi d'arredo e oggettistica. I prezzi, seppur molto elevati, sono inferiori in media a quelli delle altre due aziende analizzate in precedenza. Inoltre, a partire dagli anni Duemila, l'azienda ha deciso di diversificare la propria offerta entrando anche nel settore dell'arredo outdoor, il tutto sempre contrassegnato dalla firma di designers rinomati.

Le proposte outdoor dell'azienda B&B Italia. Fonte: www.bebitalia.com

In merito alla distribuzione, B&B distribuisce la propria offerta in 80 Paesi, con 10 flaghsip stores, 70 negozi monomarca e 1000 rivenditori.

Per quanto riguarda Arcilinea, questo brand è specializzato nella realizzazione di cucine da interno ed è fortemente orientato verso l'estero, con una forte presenza in tutti i continenti. Al momento l'azienda si sta impegnando nella totale riconfigurazione del processo produttivo, con l'obiettivo di raggiungere un elevata competitività ed essere riconosciuta con un'industria 4.0 entro la fine dell'anno. Tali investimenti riguardano macchinari, impianti, software e permetteranno la realizzazione di una più ampia offerta di varianti, il miglioramento della qualità, la riduzione dei tempi di consegna e la riduzione degli sprechi produttivi. Inoltre, al fine di impegnarsi seriamente nella missione di trasmettere e raccontare il Made in Italy nel mondo, nel 2010 è nata Arclinea Design Cooking School (ADCS), ossia una rete internazionale di scuole di cucina promosse e accompagnate dal design Arclinea. La visione dell'azienda può essere compresa leggendo la presentazione generale nel sito Arclinea:

"Arclinea da sempre affronta la complessità del progetto, puntando a conciliare la precisione tecnica con quella funzionale, l'innovazione delle forme con quella degli spazi e scegliendo di lavorare da molti anni con un progettista come Antonio Citterio, per produrre non solo attrezzature e arredi ma nuove architetture da abitare. Ogni innovazione anticipa l'evoluzione degli spazi del cucinare, sempre al servizio di un progetto

aperto al cambiamento, con cui Arclinea mantiene viva la grande tradizione italiana, esaltandola attraverso il design più accurato di strumenti, materiali, forme e ambienti del quotidiano".

Un altro brand ormai acquisito da B&B è Azucena, che offre come la capogruppo complementi, poltrone, divani, lampade, sedie e sgabelli, tavoli e tavolini. Il brand, tuttavia, ha come obiettivo quello di raccogliere elementi di arredo che hanno fatto la storia del design italiano nel corso degli anni e riproporli al pubblico, offrendo così un insieme di pezzi "iconici" dalle forme tradizionali. Acquisita da B&B nel 2018, Azucena è tornata sul mercato con un insieme di classici pezzi rivisitati ideati dall'architetto Luigi Caccia Dominoni negli anni Quaranta: "*Sedie, divani, tavoli e lampade che hanno scritto la storia del design made in Italy e che tornano oggi come testimonianza di classe e qualità"* (www.azucena.it).

Facendo riferimento a Maxalto, invece, possiamo dire che esso si caratterizza e si distingue dagli altri brand in portafoglio per uno stile neo-classico, con un'ampia offerta di divani, poltrone, sedie letti, tavoli, tavolini, pouf, contenitori e complementi che richiamano uno stile francese, pur essendo Made in Italy. I valori che contraddistinguono questo marchio sono la qualità dei materiali, heritage, coerenza stilistica, memoria unita ad innovazione, completezza tipologica, armonia formale, qualità dei materiali e qualità costruttiva.

www.maxalto.com

Anche in questo caso l'obiettivo del brand è la creazione di prodotti iconici, capaci di entrare nella mente nel consumatore colto ed esperto di design. Alcune funzioni sono condivise con la capogruppo: con B&B, infatti, condivide la funzione Ricerca e Sviluppo, pur essendo dotata di una propria sede produttiva per la lavorazione della materia prima. Esso si distingue dagli altri brand in portafoglio per lo stile "modern classic" e per l'essere un punto di incontro fra la manifattura artigianale e l'innovazione tecnologica. Anche in questo caso il brand offre un'ampia possibilità di personalizzazione, sia con riferimento alle finiture che in merito alle dimensioni. La finalità è quella di realizzare progetti sartoriali in modo da offrire al cliente un'esperienza con un vero e proprio atelier. Il punto vendita non è solo un luogo di incontro fra rivenditore e privato, ma un luogo di

sperimentazione, dove il committente collabora con il brand al fine di individuare insieme la soluzione più adatta in relazione alle preferenze personali.

3.3.2. Identità di gruppo

Grazie al contributo di designers internazionali, il know-how dell'azienda, l'attività di ricerca e sviluppo e la qualità del Made in Italy l'azienda è riuscita a collocarsi sul podio del design internazionale; in particolare, la missione dell'azienda consiste nella ferma volontà di offrire al privato arredamenti innovativi e d'ispirazione. Infatti, l'azienda per distinguersi punta verso molteplici direzioni: da un lato, come abbiamo visto anche in precedenza, il carattere industriale della produzione ha da sempre contraddistinto il brand e permesso all'azienda vantaggi competitivi in termini produttivi; dall'altro, il Made in Italy si riflette nell'impegno dell'azienda nel ricercare la qualità, la sostenibilità e la provenienza 100% Made in Italy della materia prima. Infatti, da come riportato nel sito, l'azienda sente un forte impegno nei confronti del proprio Paese di origine, acquistando semilavorati, materia prima e imballaggi esclusivamente da fornitori italiani.
Inoltre, l'attività di Ricerca e Sviluppo è costante nell'azienda tramite la ricerca attiva di nuovi materiali, nuovi processi e nuove tecnologie al fine di coltivare e mantenere viva nel brand la "cultura del design".
Anche il lifestyle del prodotto riflette questi valori: ciascun pezzo, data la forte presenza nei mercati esteri dell'azienda, è pensato in un'ottica internazionale. Inoltre, l'azienda punta molto anche sull'affidabilità e durevolezza della propria offerta, conducendo periodicamente test sulla qualità del prodotto, vista anche come un riflesso della sostenibilità dello stesso: una maggior durata, infatti, secondo l'azienda, garantisce un minor ricambio da parte del cliente e dunque un minor impatto ambientale.

Test sulla qualità condotti negli stabilimenti produttivi. Fonte: www.bebitalia.com

Inoltre, l'azienda offre una vasta gamma di prodotti non solo per gli interni, ma anche per l'esterno e, inoltre, riesce a conciliare la propria offerta con le richieste di qualsiasi tipo, dagli ambienti corporate fino al marine come anche retail.
Inoltre, con riferimento al gruppo B&B Italia, ciascuna azienda che vi fa parte è chiamata dalla capogruppo alla promozione di ricerca, design, creatività e tecnologica in modo che ciascuna promuova sempre un'offerta contemporanea (www.bebitalia.com).

3.3.3. La divisione Contract

In merito al Contract, B&B Italia si caratterizza per l'essere uno fra i leader mondiali nella fornitura di arredi per questo settore. L'offerta per il settore contract, in particolare, viene erogata sia indirettamente tramite i propri rivenditori, ma anche tramite i Contract Hub sparsi nel mondo di cui abbiamo parlato sopra, come anche attraverso la Divisione Contract aziendale che ha sede presso il quartiere centrale a Novedrate, in provincia di Como. In particolare, sempre con riferimento al Contract, l'azienda offre diverse soluzioni (www.bebitalia.com):

- Soluzioni standard: questa soluzione è pensata per essere utilizzata in una miriade di contesti per il Contract. In particolare, la combinazione di prodotti standard delle varie aziende del gruppo si adatta facilmente a hotel, uffici e progetti retail di lusso.
- Soluzioni di prodotti modificati: grazie al team di tecnici dell'azienda, questa soluzione consente al committente di richiedere tessuti e finiture particolari, integrazioni tecnologiche o variazioni di dimensioni.
- Soluzioni di prodotti personalizzati: tramite la Divisione Contract l'azienda è in grado di realizzare anche prodotti Custom Made. Infatti, il team che la compone è possibile realizzare progetti personalizzati e in base alle esigenze della clientela.
- Soluzioni "chiavi in mano": in tal caso l'azienda collabora con committenti e professionisti per progettare ambienti e offrire una fornitura completa. Non mancano, infatti, collaborazioni con note catene alberghiere e brand di lusso.

Non mancano, in particolare, partnership internazionali con numerosi brand rinomati. Ad esempio, alcuni dei principali committenti che si sono affidati a B&B Italia per la realizzazione di importanti progetti sono: Rolex, Grand Hyatt, Stella McCartney, Morgan Lewis, Apple, Max Mara, Four Seasons, Gazprom.

Bulgari Hotel, Dubai, arredato da B&B Italia. Fonte: www.bebitalia.com

Conclusioni

Ciascuna azienda di successo del Made in Italy ha ben chiari gli elementi chiave dell'italianità e le potenzialità del marchio di origine ma, come dimostra la storia delle aziende prese in esame, per avere successo all'interno dei mercati internazionali è necessario reinterpretare tali fattori, metabolizzarli e trasmetterli con un proprio linguaggio come è accaduto per Visionnaire, la quale ha reso propri i valori fondanti del Made in Italy e li ha comunicati al pubblico dichiarandoli come una propria "filosofia" piuttosto che come un indispensabile presupposto. La complessità culturale alla base di ciascuna realtà aziendale è stata ed è la base di partenza per ciascuna idea, strategia e scelta d'impresa. E' proprio grazie a tale complessità, data dal territorio, conoscenze, capacità e storia aziendale, che il Made in Italy ha oggi un posizionamento ben preciso, si rivolge ad un target ben definito e ad una fascia molto alta del mercato e ha saputo resistere con successo negli anni alle numerose minacce che la globalizzazione ha portato con sé. Dentro queste aziende con fatturati che raggiungono le centinaia di milioni di euro ci sono ancora persone e competenze che richiamano le botteghe di un tempo, la manualità e l'artigianalità sono ancora la base per la realizzazione di ogni prodotto e queste prerogative, impareggiabili all'estero, rendono il Made in Italy inimitabile e con un valore aggiunto irraggiungibile e unico.

Bibliografia

Ancarani, F., Costabile, M., & Francesco, M. (2020). Specificità culturali e qualità delle produzioni. Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi, (2), 40-43.

Bertoli G. , Resciniti R. (2013). Made in Italy e country of origin effect. Franco Angeli editore

Bettiol. M., (2015). Raccontare il Made in Italy. Marsilio Fondazione Nord Est

Busacca, B. (2005). Made in Italy: la tutela di una marca che non c'è. Economia & Management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L.Bocconi.

Busacca, B., Bertoli, G., Molteni L., (2006): Consumatore, marca ed effetto Made in: evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti. Finanza, Marketing e Produzione

Cappelli, L., D'ascenzo, F., Ruggieri, R., Rossetti, F., & Scalingi, A. (2019). The attitude of consumers towards "Made in Italy" products. An empirical analysis among Italian customers. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 14(1), 31-4

Corsico, F,. (2020). Il family business. Luiss University Press

Costabile, M., & Francesco, M. (2020). La domanda e l'offerta di unicità. Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi, (2), 49-52.

Costabile, M., Fei, C., & Mazzù, M. F. (2020). Perché e come difendere la nostra coolness. Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi, (2), 44-48.

De Luca, P,. Pegan, G., Fazio M. (2015). Innovazioni di canale nell'arredamento Made in Italy. EUT Edizioni, Università di Trieste.

Fontana, F., Caroli, M.,(2003). Economia e Gestione delle imprese. McGraw Hill Education

Gargiulo, T., Onida, F., Traù, F. (2013). La capacità competitiva della filiera italiana nel settore del legno-arredamento. FrancoAngeli editore.

Grandinetti, R. (2002). Prospettive evolutive del sistema italiano dell'arredamento: Made in Italy e relationship marketing. Marketing Trends Congress

Grandinetti, R., Chiarvesio, M., Guerra, P., Tabacco, M., (2002). Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento. Ricerca sui distretti industriali del Livenza e Quartier del Piave. Camera di Commercio di Treviso.

Guerini, C., (2002). L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane", in Guerini C., Export Marketing, Egea, Milano

Mainolfi, G., (2019). Italia. Int: competitività, percezioni e tutela del Made in Italy sui mercati internazionali: I rapporto di ricerca del Centro di ricerca sul Made in Italy dell'università degli studi internazionali di Roma

Pellegrini, S., (2016). Il marketing del Made in Italy. Arnaldo Editore

Sitografia

Benna, C., (2013). Sotto il segno del lusso ecco il Made in Italy che conquista il mondo, La Repubblica sezione Economia. Consultabile da: https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/04/08/news/sotto_il_segno_del_lusso_ecco_il_made_in_italy_che_conquista_il_mondo-56167428/

Bussi, C.,(2019). Dalla Francia al Canada: ecco le rotte del design Made in Italy, Sole24Ore. Consultabile da: https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-francia-canada-ecco-rotte-design-made-italy-ABIUONn

Capua, P., (2019)., Molteni, la falegnameria è diventata una multinazionale tascabile, La Repubblica, sezione Economia. Consultabile da https://www.repubblica.it/economia/2019/09/22/news/molteni_la_falegnameria_e_diventata_una_multinazionale_tascabile_cosi_abbiamo_fatto_rinascere_gio_ponti_-236648040/

Carlo e Piero Molteni: compasso d'oro alla carriera. AD Italia (2020).Consultabile da: https://www.ad-italia.it/news/2020/09/17/compasso-doro-alla-carriera-a-carlo-e-piero-molteni/

Conta, S.,(2020). Visionnaire: arte, design e meta-luxury, Exibart. Consultabile da: https://www.exibart.com/design/visionnaire-arte-design-e-meta-luxury-la-collezione-beauty/

Crivelli, G., (2018). Un valore aggiunto del Made in Italy, Sole24Ore. Consultabile da: https://www.ilsole24ore.com/art/un-valore-aggiunto-made-italy-AEifE1rE

Mancini, G., (2019). Arredamento, leadership da 7,5 miliardi di fatturato, Sole24Ore. Consultabile da: https://www.ilsole24ore.com/art/arredamento-leadership-75-miliardi-fatturato-ACX5NwV

Mancini, G., (2018). Giulia Molteni: "Modello familiare valido, ma apertura a manager esterni", Sole24Ore. Consultabile da: https://www.ilsole24ore.com/art/giulia-molteni-modello-familiare-valido-ma-apertura-manager-esterni-AE3FUDWG

Molteni Museum. Consultabile da: https://luoghidelcontemporaneo.beniculturali.it/molteni-museum

Netti, E., (2016). Ricetta familiare per il Made in Italy, Sole24Ore. Consultabile da: https://www.ilsole24ore.com/art/un-valore-aggiunto-made-italy-AEifE1rE

Quando il design è una missione. ElleDecor (2015). Consultabile da: https://www.elledecor.com/it/corner/a20694051/intervista-giulia-molteni-racconto-azienda-famiglia/

Sito BeB Italia. Consultabile da: www.bebitalia.com

Sito Federlegno Arredo: www.federlegnoarredo.it

Sito Molteni. Consultabile da: www.molteni.it

Sito Visionnaire. Consultabile da: https://www.visionnaire-home.com/it/storia

Vergnani, F., (2015). Quando la dinasty aiuta gli affari, Sole24Ore. Consultabile da: https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-02/quando-dynasty-aiuta-affari-063802.shtml?uuid=ABSzjxXC