



Dipartimento di *Economia e Management*

Cattedra di *Economia e Gestione delle Imprese*

**Fidelizzazione oltre la distanza: tra
valore relazionale e strumenti digitali
abilitanti nel settore dell'arredamento**

RELATORE:

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO:

Gloria Tomaselli

294991

Anno accademico 2024/2025

A Nonno Alfio

INDICE

INTRODUZIONE

Cap. 1: Fidelizzare per competere: le basi teoriche del vantaggio competitivo..... 1

1.1 Processi di marketing e creazione di valore 1

1.1.1 Creazione della strategia di marketing 2

1.1.2 Customer relationship management (CRM): il Relationship marketing 4

1.1.3 Creazione del valore tramite le strategie di marketing 5

1.2 L'importanza di creare un proprio target: processi analitici..... 6

1.2.1 Processi strategici: segmentazione, targeting, posizionamento 6

1.3 Processi operativi: marketing mix 11

1.3.1 Product 12

1.3.2 Price 13

1.3.3 Placement 14

1.3.4 Promotion 15

1.4 Fidelizzazione del cliente o *customer loyalty* 16

1.4.1 Vantaggi e risultati 18

1.4.2 Brand loyalty 19

1.4.3 Store loyalty 21

Cap. 2: Arredamento e marketing: dinamiche competitive e strategiche settoriali23

2.1 Analisi dell'ambiente competitivo tramite le cinque forze competitive di Porter

..... 24

2.1.1 Intensità della concorrenza 27

2.1.2 Minaccia nuovi entranti 28

2.1.3 Minaccia prodotti sostitutivi 29

2.1.4 Potere contrattuale dei fornitori 32

2.1.5 Potere contrattuale dei clienti 33

2.1.6 Complessità dell'ambiente competitivo 35

2.2 Strategie di marketing e fidelizzazione: il *Communication mix* 36

2.2.1 Lo studio del comportamento del consumatore 38

2.2.2 <i>L'importanza del Relationship marketing: Mass customization</i>	39
2.2.3 <i>Tendenza delle aziende ad essere Marketing oriented</i>	41
Cap. 3 Dalla connessione alla fedeltà: fattori abilitanti per brand e store loyalty	44
3.1 <i>Innovazione tecnologica: l'effetto sull'industria del mobile</i>	44
3.2 <i>Web e Digital marketing</i>	46
3.2.1 <i>Digital marketing per l'Arredamento: strumenti principali</i>	48
3.3 <i>L'industria 4.0: influenza sul settore dell'arredamento e abbattimento delle barriere geografiche</i>	50
3.3.1 <i>Esperienze Immersive: l'impatto di AR e VR nei Portali Digitali dell'Arredo</i>	52
3.4 <i>Marketing one-to-one: la centralità del cliente</i>	56
3.4.1 <i>Risultati e potenzialità del marketing one-to-one</i>	57
3.4.2 <i>Il ruolo dell'e-commerce nell'evoluzione del mercato dell'arredo: tra efficienza digitale e vincoli strutturali</i>	59
3.5 <i>Impresa familiare</i>	62
3.5.1 <i>Fiducia e continuità: il vantaggio competitivo delle imprese familiari dell'arredamento</i>	62
Cap. 4 Dal Sud Italia al resto del Paese: il caso Scavolini e la forza della fidelizzazione	66
4.1 <i>"Scavolini": realtà imprenditoriale</i>	66
4.1.1 <i>Posizionamento competitivo: SWOT analysis</i>	68
4.1.2 <i>Strengths and Weaknesses</i>	69
4.1.3 <i>Opportunities and Threats</i>	70
4.1.4 <i>Made in Italy: forza-minaccia, due facce della stessa medaglia</i>	71
4.2 <i>Fidelizzare il cliente: il modello Scavolini</i>	73
4.2.1 <i>Brand loyalty in Scavolini</i>	74
4.2.2 <i>Store loyalty in Scavolini</i>	78

4.3 Questionario: modalità di somministrazione alla clientela di “Forme D’Arredo”	81
<i>4.3.1 Obiettivo</i>	82
<i>4.3.3 Struttura del questionario</i>	83
<i>4.3.3 Risultati ottenuti vs attesi: considerazioni finali</i>	84
CONCLUSIONE	
APPENDICE	
BIBLIOGRAFIA	
SITOGRAFIA	

Introduzione

Il settore dell'arredamento e del design rappresenta, da sempre, uno dei principali esponenti del *Made in Italy*. Artigianalità, raffinatezza, qualità, innovazione e stile sono solo alcuni dei valori trasmessi dal *brand* e, in particolare, dal design italiano.

Negli ultimi anni, il settore del mobile ha conosciuto un'evoluzione significativa e sempre più rapida, sia in termini di comportamenti d'acquisto che nell'ambito dell'innovazione tecnologica, portando le aziende del settore ad attribuire sempre più importanza alla *customer experience*. In particolare, dato il cambiamento dei consumatori e le crescenti opportunità di digitalizzazione, le aziende hanno dovuto cambiare il modo di relazionarsi con i consumatori. In un mercato sempre più competitivo e globalizzato, la capacità di fidelizzare la clientela si configura come una leva strategica fondamentale per la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile.

Il concetto di *brand equity* –valore del marchio percepito da parte dei consumatori – assume un ruolo cruciale in tale dinamica, specialmente in un contesto in cui la vicinanza fisica all'azienda non rappresenta più una condizione necessaria per instaurare un rapporto duraturo e profondo con il cliente. Infatti, grazie alla crescente digitalizzazione dei processi, le aziende sono in grado di offrire per vie telematiche servizi che fino a poco tempo prima richiedevano la presenza di venditore e acquirente. Questo rappresenta un grande vantaggio per qualunque industria, offrendo la possibilità di mantenere attiva la partecipazione della clientela anche in presenza di ostacoli derivanti dalla distanza geografica.

Questa tesi si propone di analizzare le modalità tramite cui la fidelizzazione del cliente possa rappresentare un efficace strumento per superare le barriere geografiche tra aziende e consumatori. Infatti, si ipotizza che questo possa essere possibile grazie a strategie di *customer centricity*, che, dunque, creino un tipo di offerta incentrato sul cliente e non sul prodotto in sé. Di conseguenza, al centro del rapporto tra venditore e cliente vi è una connessione basata su fiducia, stima e valore percepito. Il settore scelto per tale indagine è, dunque, quello dell'arredamento, che si rivela particolarmente adatto, in quanto coniuga tradizione manifatturiera, personalizzazione del prodotto e crescente apertura ai canali digitali. A tal fine, sono state prese in esame due realtà: Scavolini, colosso dell'industria del mobile e marchio italiano più famoso; Forme D'Arredo, rivenditore Scavolini situato nel Sud Italia, che, pur operando in un contesto geografico decentrato,

è riuscito a costruire una clientela fidelizzata su scala nazionale. Si tratta di due realtà imprenditoriali di carattere familiare che, tramite attente strategie *customer oriented*, sono state in grado di stabilire un rapporto con la propria clientela che va oltre la vendita e la promozione del singolo prodotto. L'intuizione alla base dell'indagine è che i fattori abilitanti della fidelizzazione siano dati da elementi che migliorano la *customer experience* sia in ambito tecnico – utilizzo di tecnologie immersive, *e-commerce*, *upgrading* dei siti web aziendali – che in ambito emozionale. Si suppone che, dato che si tratta di imprese familiari, le organizzazioni prese in esame posseggano un valore aggiunto nell'ambito della creazione e del mantenimento di un rapporto personale e sostenibile con la propria clientela. Per dimostrare ciò, l'indagine è stata condotta tramite un questionario, rivolto ad un campione composto dai clienti di Forme D'Arredo.

Il primo capitolo fornisce il quadro teorico di riferimento, esplorando i concetti chiave del *relationship marketing*, della comunicazione e della fidelizzazione – analizzata in termini di *store* e *brand loyalty* - delineando come questi possano contribuire al raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Il secondo capitolo si concentra sull'applicazione di queste dinamiche al settore dell'arredamento, analizzando l'ambiente esterno tramite le cinque forze di Porter, e approfondendo le principali politiche di marketing impiegate nel comparto, tra cui il *communication mix*, il comportamento del consumatore e le strategie di *mass customization*.

Il terzo capitolo approfondisce le pratiche capaci di accrescere *brand* e *store loyalty*, soffermandosi su strumenti digitali innovativi come realtà aumentata e virtuale, *e-commerce*, *marketing one-to-one* e il ruolo dell'impresa familiare nel creare una relazione autentica e continuativa con il cliente.

Infine, il quarto capitolo presenta il caso studio incentrato su Scavolini, azienda simbolo del design italiano, e su Forme D'Arredo, punto vendita del Sud Italia. Attraverso l'analisi delle strategie aziendali, una *SWOT analysis* e l'elaborazione dei risultati del questionario somministrato ai clienti del punto vendita, si evidenzia come la fidelizzazione – alimentata da tecnologie digitali, strategie orientate al cliente e identità familiare – sia un potente strumento per abbattere la distanza fisica, consolidando la relazione tra *brand* e consumatore nel lungo periodo.

Capitolo 1. Fidelizzare per competere: le basi teoriche del vantaggio competitivo

1.1 Processi di marketing e creazione di valore

Cominciamo con una domanda semplice: che cos'è il marketing? A dirla in modo semplice, il marketing si occupa di tutto ciò che concerne l'interazione con i consumatori e la gestione delle loro relazioni che possono rivelarsi utili all'azienda. "Il marketing coinvolge i clienti e gestisce relazioni profittevoli con i clienti" (Kotler e Armstrong, 2015, p.28).

L'obiettivo del marketing è quello di creare valore per i consumatori, in modo da poter creare valore anche per l'azienda in sé. Questo implica il bisogno di attrarre nuovi clienti e aumentarne la soddisfazione, mantenendo al contempo quelli già esistenti. (Kotler e Armstrong, 2015).

L'approccio del marketing è infatti caratterizzato da tre elementi fondamentali:

- Comprensione del *target* al quale ci si rivolge (caratteristiche, esigenze);
- Adattamento dell'offerta alle esigenze dei segmenti di domanda scelti;
- Gestione del mercato finalizzata allo sviluppo di un rapporto con il cliente stabile e sostenibile (Ibidem).

Il *good marketing*¹ sta diventando sempre più significativo per il successo delle imprese. Tuttavia, ad oggi questo fenomeno non può essere descritto in statistiche definitive, poiché gli elementi migliori di un buon marketing sono estremamente variabili e contestuali al pubblico di riferimento (Kotler e Keller, 2011).

Quando si parla di marketing, o ottimizzazione di un *brand*, si tende a pensare alle pubblicità proposte in televisione e/o sui *social media*; tuttavia, il suo campo d'azione è talmente grande caratterizza giornalmente la vita di ognuno. Anche l'oggetto più semplice, che usiamo o vediamo durante le nostre attività quotidiane, possiede banalmente una forma di marketing (Kotler e Armstrong, 2015).

¹ *Good marketing*: approccio del marketing che permette di creare valore in modo sostenibile, efficace ed etico.

Proprio per questo motivo, il marketing non deve più essere analizzato in base al vecchio concetto di “*telling and selling*”², ma bisogna dargli un’accezione nuova, più moderna e che soprattutto rispecchi la vera funzione del marketing: “*satisfying customer needs*”. (Kotler and Armstrong, p.29).

1.1.1 Creazione della strategia di marketing

Il marketing viene definito come un processo tramite il quale l’azienda genera valore per i suoi clienti, creando relazioni durature con essi (Kotler and Armstrong, 2015)

Questo processo, chiamato *Marketing Process*, è caratterizzato da cinque semplici step:

- Analisi di mercato e studio dei bisogni dei consumatori
- Creazione della strategia di marketing
- Costruzione di un programma di marketing che porti ad avere maggiore valore
- Creazione di nuova clientela, stabilizzazione del rapporto con essa e aumento della soddisfazione del cliente
- Acquisire il valore dai consumatori per creare profitto e *customer equity* (Ibidem).

Nei primi quattro step, le aziende si focalizzano sul comprendere il *target* di riferimento, sul soddisfarlo, creando valore e stabilendo delle relazioni sostenibili. Invece, nell’ultimo step, si tende a raccogliere i risultati derivanti dalla creazione di un valore superiore per il cliente (Ibidem).

Primo step: Analisi di mercato e studio dei bisogni dei consumatori.

Analizzare il mercato e comprendere i clienti è cruciale per formulare i piani di marketing operativo. Gli esseri umani hanno bisogni ed esigenze che si trasformano in domanda; Questi bisogni non sono creati dalle imprese, ma vengono soddisfatti offrendo prodotti, servizi o esperienze (Ibidem).

Uno degli errori più comuni è la *marketing myopia*, che avviene quando un’azienda si focalizza solo sul prodotto invece che sul cliente. I consumatori basano la loro selezione sulle loro aspettative: la fidelizzazione si genera quando un prodotto offerto è in grado di soddisfare pienamente tali aspettative (Ibidem).

² *Telling and selling*: fa riferimento alla tendenza dei *brand* di successo di vendere i propri prodotti/servizi raccontando una storia che crei una connessione con il cliente

Il marketing si basa sull'idea di *exchange*, di scambio reciproco tra imprese e consumatori. Il mercato è composto da venditori e acquirenti reali e potenziali di prodotti o servizi per soddisfare esigenze simili (Ibidem).

Secondo step: Creazione della strategia di marketing.

Dopo aver studiato il mercato e il consumatore, l'azienda deve determinare il suo segmento di mercato o i clienti ideali e il modo in cui si rivolgerà a questi. Questo è un processo di gestione del marketing che mira alla creazione di relazioni forti e durature, acquisendo nuovi clienti e mantenendo quelli vecchi (Ibidem).

Le strategie di marketing possono basarsi su cinque concetti principali:

- *Production concept*: focalizzato sul raggiungimento della produttività nella fabbricazione e distribuzione di beni, affinché siano accessibili e immediatamente disponibili. Allo stesso tempo, porre troppa enfasi su questo approccio può portare a mettere in secondo piano i bisogni dei consumatori (*marketing myopia*).
- *Product concept*: focalizzato sul costante miglioramento del prodotto con particolare attenzione alla qualità e all'innovazione. Anche qui, un *focus* eccessivo può far perdere di vista il cliente.
- *Selling concept*: basato sull'idea che alcuni prodotti richiedano campagne promozionali aggressive, soprattutto se non indispensabili per i consumatori.
- *Marketing concept*: centra le strategie sui desideri e bisogni dei consumatori, superando la concorrenza. Le aziende *customer-driven* ascoltano i clienti, mentre quelle *customer-driving* anticipano bisogni che i consumatori stessi non conoscono ancora.
- *Social marketing concept*: Integra i bisogni dei consumatori con il benessere sociale, cercando soluzioni che concilino obiettivi aziendali e sostenibilità.

Questi approcci guidano le aziende nella creazione di valore per clienti e società (Ibidem).

Terzo step: Creazione di un *marketing program*.

Una volta che l'azienda ha determinato il *target* a cui rivolgersi e le modalità tramite cui farlo, deve progettare un programma di marketing, strumento che consente di attuare la strategia di marketing poiché stabilisce la reale relazione tra l'azienda e i consumatori. Il *marketing program* consiste infatti nel cosiddetto *marketing mix* (Ibidem).

1.1.2 Customer relationship management (CRM): il Relationship marketing

Quarto step: creazione di nuova clientela, stabilizzazione del rapporto con essa.

Il quarto step del *marketing process* si concentra sul creare una clientela solida e mantenerla nel tempo, aspetto cruciale per il successo aziendale. Il *Customer Relationship Management* ³(CRM) è centrale in questo processo: un cliente soddisfatto è più propenso a diventare fedele al *brand*. D'altra parte, i clienti, avendo diverse alternative, scelgono in base al valore percepito rispetto ai costi, anche detto *customer-perceived value*.

La soddisfazione del cliente dipende dalle capacità del prodotto di superare le aspettative. Se ciò accade, le possibilità di acquisto ripetuto e di fedeltà al marchio aumentano. Le aziende, per creare relazioni, utilizzano diversi livelli di interazione. Grandi marchi spesso delegano questo compito ai rivenditori locali, capaci di costruire rapporti personali. Strumenti come i *loyalty marketing programs* premiano i clienti più fedeli, incentivando la continuità degli acquisti (Ibidem).

Con l'era digitale, il marketing si è evoluto in *customer-engagement marketing* ⁴, puntando sulla creazione di comunità attorno al *brand* attraverso *social media* ed esperienze condivise. I consumatori informati e connessi oggi ricoprono un ruolo attivo come ambasciatori del *brand*, dando vita a *customer-managed relationships*. Per adattarsi, le aziende si concentrano sull'attrazione di clienti già informati, più che sull'educazione al prodotto (Ibidem).

Un esempio è il *consumer-generated marketing*, in cui i clienti promuovono il *brand* condividendo esperienze e contenuti sui social. Alcune aziende coinvolgono direttamente i consumatori nello sviluppo di prodotti o campagne pubblicitarie, anche se questa strategia può risultare costosa nel lungo termine.

Infine, il *partner relationship marketing* sottolinea l'importanza di collaborazioni con attori esterni (fornitori, distributori, ecc.), fondamentali per ottimizzare produzione e vendita (Ibidem).

1.1.3 Creazione del valore tramite le strategie di marketing

Quinto step: acquisire il valore creato dai consumatori.

³ CRM: strategie e pratiche volte a gestire e rafforzare le relazioni con i clienti e il grado di fidelizzazione.

⁴ *Customer-engagement marketing*: approccio al marketing finalizzato alla creazione di interazioni continue con i clienti.

Dopo aver creato valore per i clienti, l'azienda deve trasformarlo in profitti, mantenendo relazioni solide e durature. Consumatori soddisfatti tendono a diventare fedeli, garantendo un flusso costante di acquisti nel tempo. Perdere un cliente, invece, significa rinunciare al suo potenziale valore futuro, misurabile tramite il *customer lifetime value* (CLV), un indicatore chiave per monitorare il contributo economico di un cliente nel tempo. Rappresenta infatti il valore monetario che il consumatore potrebbe portare interagendo con l'azienda. È un indicatore fondamentale nel *digital marketing*, in quanto consente di migliorare la fidelizzazione dei clienti⁵.

A livello strategico, si valuta anche la *customer equity*, ovvero il valore complessivo dei CLV di tutti i clienti attuali e potenziali. Questa metrica riflette il potenziale futuro dell'azienda, superando in utilità indicatori tradizionali come vendite e quote di mercato. I clienti devono essere considerati veri e propri *asset* da gestire e massimizzare. Chiaramente, più sono i clienti fidelizzati che contribuiscono ai profitti dell'azienda, maggiore è la *Customer equity*. Tuttavia, non tutti rappresentano buoni investimenti: non sempre la fedeltà garantisce profitti, e clienti non fidelizzati possono avere grandi potenzialità. (Kotler and Armstrong, 2015).

L'azienda deve valutare i propri clienti identificandoli in base al potenziale profitto e al valore di *retention*. Questo è importante perché l'azienda deve promuovere relazioni forti e durature con i consumatori più strategici per creare il massimo valore. L'obiettivo qui è creare relazioni mirate con i clienti giusti in cui possono essere investite risorse, in quanto la fedeltà porterà a un flusso di benefici reciproci. Questo approccio consente di consolidare il valore creato per il cliente e, al contempo, di aumentare il valore complessivo per l'azienda, realizzando così la vera essenza del marketing (Ibidem).

Questi cinque step vengono raggruppati in tre tipi di processi, ciascuno con funzioni diverse:

- Processi analitici
- Processi strategici
- Processi operativi

⁵<https://www.italiaonline.it/risorse/il-valore-strategico-del-customer-lifetime-value-un-mondo-di-opportunita-1407>

1.2 L'importanza di creare un proprio *target*: processi analitici

Nel paragrafo precedente, si è sottolineata l'importanza creare un *target* di fiducia, come un'intenzione strategica organizzativa. Tuttavia, prima di discutere di questo, è necessario effettuare la sintesi di alcuni processi analitici che precedono quelli strategici.

I processi analitici includono un'analisi qualitativa, che studia il comportamento dei consumatori e dei concorrenti, e un'analisi quantitativa, mirata alla domanda di mercato attuale e potenziale. Quest'ultima richiede di stimare non solo la domanda attuale, ma anche quella futura (Caroli, 2021).

Successivamente, un elemento molto importante per qualsiasi analisi della domanda di prodotto futura è il potenziale di mercato, definito come il limite massimo teorico che la domanda del mercato per un certo prodotto potrebbe raggiungere in un determinato intervallo di tempo.

Questo viene calcolato mediante la formula: $\text{Potenziale di mercato} = N * D * T^*$.

(dove N = numero di consumatori potenziali, D = consumo pro-capite potenziale, T = intervallo temporale) (Ibidem).

I processi strategici sono costituiti da tre step:

- Segmentazione della domanda e *targeting*;
- Posizionamento competitivo-percettivo;
- Differenziazione dell'offerta (Ibidem).

1.2.1 Processi strategici: *segmentazione, targeting, posizionamento*.

Segmentazione della domanda.

La segmentazione della domanda costituisce il primo passo dei processi strategici, ed è essenziale per poter identificare e raggruppare i consumatori dotati di preferenze simili. Dato che ciascun individuo ha particolari bisogni, desideri e capacità di spesa, la segmentazione del mercato permette alle imprese di individuare i gruppi di consumatori più adatti alla loro offerta (Kotler and Armstrong, 2015).

Un segmento è una parte specifica di un mercato composta da consumatori che, in base a determinate caratteristiche, sono simili tra loro, ma diversi rispetto agli altri gruppi di consumatori del mercato (Caroli, 2021).

La segmentazione può basarsi su diverse variabili principali, tra cui:

- Demografiche
- Geografiche
- Psicografiche
- Comportamentali

Segmentazione demografica.

La segmentazione demografica categorizza un mercato considerando fattori come età, genere, reddito, livello di istruzione, occupazione, religione e persino etnia. Valutare queste metriche è semplice e influisce notevolmente sulle esigenze dei consumatori (Kotler and Armstrong, 2015).

L'età è uno dei criteri che viene spesso utilizzato poiché popolarità e domanda dipendono da determinate fasi della vita. Molte aziende adottano la *age and life-cycle segmentation*, offrendo prodotti o campagne specifiche per diverse fasce d'età. Anche il genere è una variabile importante, tradizionalmente usata in settori come abbigliamento e cosmetici. Tuttavia, c'è una crescente domanda maschile nelle industrie della cura personale, quindi molti marchi stanno ora passando a una segmentazione di mercato più ampia (Ibidem).

Il reddito è anche una variabile cruciale, poiché il potenziale d'acquisto varia tra i consumatori. Infatti, spese come auto, abbigliamento, cosmetici e persino servizi finanziari necessitano frequentemente di una forma di segmentazione a causa del potere d'acquisto. Mentre i *brand* di lusso si rivolgono generalmente a clienti facoltosi, non tutte le aziende che usano questo criterio puntano esclusivamente ai più ricchi (Ibidem).

Segmentazione geografica.

La segmentazione geografica divide i consumatori in unità come nazioni, regioni o quartieri. La scelta di un'impresa è influenzata dalla prossimità o lontananza della regione (costi di spedizione e produzione), così come da alcuni aspetti unici della regione. Conoscere le esigenze di una certa regione è fondamentale per adattarsi meglio alla domanda locale (Ibidem).

Segmentazione psicografica.

La segmentazione psicografica divide i consumatori in base a stile di vita e personalità. Anche se individui dello stesso gruppo demografico o geografico possono condividere

alcune caratteristiche, le differenze psicografiche spesso richiedono un'analisi separata (Ibidem).

Segmentazione comportamentale.

La segmentazione comportamentale divide il pubblico in relazione alla conoscenza e all'uso che si ha verso il prodotto. La maggior parte delle imprese preferisce lavorare con queste variabili, poiché sono più precise rispetto a quelle demografiche. Un aspetto rilevante è il *Loyalty status*, che distingue i consumatori in base al grado di fedeltà al marchio (Ibidem).

Targeting: valutazione e scelta del *target market*.

Dopo che il mercato è stato segmentato, c'è un'ulteriore fase che deve essere completata per arrivare alla fase di posizionamento, costituita dalla scelta dei segmenti *target*, chiamata *targeting*. Questo step è fondamentale perché non tutti i segmenti sono rilevanti per l'azienda, che deve scegliere quello più adatto alla propria offerta (Caroli, 2021).

Pertanto, l'azienda deve definire i segmenti di mercato e decidere da quali può ricevere il maggior ritorno. Quello da selezionare, deve essere un segmento non solo della giusta dimensione, ma anche con possibilità di sviluppo e che si adatti alle risorse e alle competenze esistenti. Misto a questo, c'è la necessità per l'azienda di competere in modo efficace all'interno del segmento scelto (Kotler and Armstrong, 2015).

Un altro punto da non sottovalutare è l'impatto nel lungo periodo dei fattori strutturali, come la competizione. Le cinque Forze di Porter sono utili per determinare se sono presenti concorrenti, minacce di nuovi entranti o prodotti sostitutivi e anche per valutare il potere contrattuale di fornitori e clienti (Ibidem).

Infine, anche con segmenti promettenti, l'azienda deve sempre considerare le proprie capacità e risorse per garantire il successo.

Dunque, riassumendo, un segmento deve presentare le seguenti caratteristiche:

- Misurabilità
- Significatività dimensionale
- Profittabilità
- Accessibilità (Caroli, 2021)

L'azienda, a questo punto dell'analisi, dovrebbe scegliere il o i segmenti di mercato da servire. Questa scelta identifica il *target market*, che non è altro che il gruppo di beneficiari con simili esigenze e che saranno maggiormente soddisfatti (Kotler and Armstrong, 2015).

Differenziazione dell'offerta e posizionamento competitivo-percettivo

Sulla base dei segmenti scelti, è importante definire il modo in cui l'azienda si differenzia e si posiziona sul mercato. Per posizionamento del prodotto si intende lo spazio che questo occupa nella mente del consumatore dal momento precedente all'acquisto, rispetto a quello dei suoi competitors. È importante che il *brand* sia abbastanza forte, il modo tale da influenzare positivamente le scelte dei consumatori.

La *product position* è determinata da percezioni e impressioni che i consumatori elaborano automaticamente, ma le aziende devono pianificarla con cura per mantenerla stabile. È questo il motivo dell'utilizzo delle mappe di posizionamento percettivo, strumenti che mostrano come il marchio viene percepito rispetto ai concorrenti, guidando le strategie di differenziazione e posizionamento dell'azienda (Ibidem).

Dopo aver completato l'analisi della mappa di posizionamento percettivo, le aziende devono scegliere una strategia di differenziazione e posizionamento. Per farlo, in genere si tende a seguire tre step fondamentali:

- Identificazione di possibili differenze di valore di vantaggi competitivi.

Gli obiettivi principali del marketing ruotano attorno all'instaurazione e al mantenimento di relazioni redditizie con il mercato di riferimento, fornendo un valore superiore rispetto ai concorrenti. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda deve stabilire un vantaggio competitivo, che comprende determinati fattori distintivi in grado di migliorare la percezione dei consumatori e generare valore aggiuntivo. Tuttavia, per garantire che l'azienda possa sostenersi continuamente nel mercato, l'organizzazione non deve solo promettere valore, ma anche fornirlo, catturando l'essenza della propria missione e consentendo ai consumatori di vivere i valori attraverso il marchio (Ibidem).

La differenziazione dell'offerta può avvenire in diversi modi:

- Prodotto: migliorando qualità, *design*, *packaging* o *performance*.
- Servizi: puntando su velocità, efficienza, convenienza o qualità.
- Canali distributivi: ottimizzando copertura, efficienza e *performance*.

- *People differentiation*: selezionando e formando personale qualificato.
- *Image differentiation*: costruendo una forte reputazione del marchio, per consentire all'azienda di vendere prodotti con meno supporto promozionale; infatti, il pubblico di riferimento ha già un quadro di riferimento positivo anche quando vengono offerti prodotti concorrenti (Ibidem).

Un'azienda competitiva è quella capace di trasformare ogni esperienza del cliente in un'opportunità per differenziarsi e consolidare la propria posizione.

- Scelta del corretto vantaggio competitivo.

Un'azienda può identificare potenziali vantaggi competitivi da varie fonti, ma solo quelli che garantiranno il successo meritano considerazione e selezione. Ci sono studiosi secondo cui sia meglio basare la strategia su un unico elemento distintivo, mentre altri suggeriscono di utilizzare più USP (*unique selling proposition* ⁶) come pilastro centrale (Ibidem).

La cosa importante è che l'investimento venga giustificato, soprattutto nei mercati in cui la concorrenza è prevalente. Per essere valido, un vantaggio competitivo deve essere:

- Importante: offrire benefici rilevanti per i consumatori.
- Distintivo: difficilmente replicabile dai concorrenti.
- Superiore: migliore rispetto alle alternative disponibili.
- Comunicabile: percepibile chiaramente dai consumatori.
- Profittevole: giustificare i costi con risultati concreti (Ibidem).

- Scelta di una strategia di posizionamento distintiva.

Il complesso dei benefici su cui un'azienda basa la sua strategia di differenziazione e posizionamento è chiamato *brand's value proposition*; si tratta di tutti gli elementi che determinano la scelta dei consumatori relativamente ai prodotti/servizi dell'azienda in questione (Ibidem).

Dopo aver completato i primi tre step, restano due passaggi fondamentali per il successo della strategia:

- Sviluppo del *Positioning Statement*: un documento che sintetizza gli elementi chiave delle strategie di differenziazione e posizionamento.

⁶ USP: elemento di un prodotto/servizio che lo differenzia rispetto a quello dei *competitors*.

- Comunicazione della posizione scelta: una strategia deve essere comunicata chiaramente al *target*, affinché i consumatori comprendano gli elementi distintivi dell'azienda e possano fare una scelta informata. Un *marketing mix* efficace è essenziale per trasmettere correttamente il messaggio (Ibidem).

Implementare una strategia può essere complesso e costoso, e non sempre le aziende riescono a concretizzare quanto pianificato. Inoltre, una volta raggiunta la posizione desiderata, è fondamentale mantenerla nel tempo. Per garantire sostenibilità, l'azienda deve sviluppare capacità di adattamento, così da rispondere efficacemente a eventuali cambiamenti nelle esigenze dei consumatori (Ibidem).

In questo caso, si rivela particolarmente d'aiuto uno sviluppo corretto del *marketing mix*, anche chiamato Quattro leve del marketing, costituito da:

- Prodotto
- Prezzo
- Distribuzione (*Placement*)
- Comunicazione (*Promotion*)

1.3 Processi operativi: *marketing mix*

Il marketing non è solo pubblicità: bisogna creare un processo articolato che permetta di seguire degli step utili alla creazione di una vera e propria strategia di marketing. La pubblicità, come dice Seth Godin, uno dei più grandi pionieri del Marketing, "è solo un sintomo, una tattica; il Marketing è molto più di questo". Puntare tutto sulla pubblicità non è una strategia vincente: è fondamentale creare un piano di marketing strategico ed efficace. È qui che entrano in gioco le quattro leve del marketing, o *marketing mix*.

L'analisi dettagliata di ciascuna leva è un passaggio fondamentale ai fini della comprensione dei processi di marketing. Infatti, ciascuna P rappresenta una delle basi su cui qualunque *marketer* deve muoversi nella determinazione della strategia di marketing.⁷

1.3.1 *Product*

Un'azienda, per soddisfare le esigenze del proprio *target*, trasforma gli input in output, che possono essere sia prodotti tangibili che servizi intangibili. Quando si parla della

⁷ <https://marketing-espresso.com/blog/le-4p-del-marketing-principi-e-trasformazioni-del-modello-di-kotler/>

prima leva del marketing mix, ci si riferisce a qualunque tipo di output, includendo quindi anche i servizi. Le caratteristiche trattate riguarderanno entrambi, con alcune specificità per prodotti e servizi (Jobber ed Ellis-Chadwick, 2019).

I prodotti soddisfano i bisogni dei consumatori, ma in un mercato competitivo più aziende puntano agli stessi obiettivi, dividendo quote di mercato. È in questo contesto che si deve considerare il *branding*, il processo che permette all'impresa di differenziare i prodotti offerti dalla concorrenza attraverso un marchio, design o un particolare imballaggio. Marchi come Nike e McDonald's amplificano il valore del prodotto grazie all'uso strategico di loghi, pertanto, i consumatori possono identificare i prodotti in modo semplice e veloce, perché l'azienda ha già creato una forte identità del *brand*. Ciò che è immediatamente distinto è più facile da ricordare e da utilizzare, e costituisce pertanto un imperativo competitivo: "Il *branding* influenza la percezione" (Jobber ed Ellis-Chadwick, 2019, p.307).

Il *product mix* (o *brand portfolio*) è costituito da tutti gli elementi che compongono il marchio e le linee di prodotto di un'azienda. Ogni linea di prodotto racchiude delle famiglie di marchi che esplicano funzioni paragonabili, e la sua varietà dipende dalle possibilità che l'azienda ha, dal suo *target* e dalla competizione. In ogni caso, un *product mix* non semplice e mal gestito rappresenta un forte ostacolo alla crescita dell'azienda (Jobber ed Ellis-Chadwick, 2019).

Esistono due tipi principali di *brand*:

- Marchi del produttore (*manufacturer brands*): gestiti direttamente dal produttore.
- Marchi privati (*own-label brands*): creati e gestiti dai distributori.

Il *brand* è molto più di un simbolo: un marchio forte rappresenta un punto di riferimento per i consumatori, in quanto trasmette le principali informazioni e i valori del *brand* (Ibidem).

La forza di un marchio si misura attraverso la *brand equity*, che indica il valore aggiunto che i consumatori attribuiscono a un prodotto o servizio, in relazione alla marca (Caroli 2021).

Dunque, un *brand* forte non costituisce solamente un segno differenziale, ma è anche una fonte di valore strategico, e quindi vantaggio competitivo, per l'azienda.

1.3.2 Price

Il prezzo è l'unico aspetto monetario del *marketing mix*; infatti, gli altri elementi, ossia il prodotto, la promozione e la distribuzione, sono tutte spese. Inoltre, il prezzo deve sempre coprire i costi. Definire il prezzo è un'operazione delicata: se il valore è eccessivo rischia di tagliare le vendite, se il valore è troppo basso può intaccare i profitti e la reputazione del *brand*. Eccessivi ribassi di prezzo possono anche innescare guerre di prezzo, alterando la posizione concorrenziale del marchio (Jobber ed Ellis-Chadwick, 2019).

Il prezzo deve essere integrato con gli altri fattori del *marketing mix* - prodotto, promozione, distribuzione - in modo tale da creare un valore adeguatamente alto e soddisfare le esigenze degli utenti. Inoltre, a prescindere dal costo, il prezzo offre un indizio di qualità. Prezzi elevati possono portare i clienti ad associare maggiore valore, influenzando le loro decisioni (Ibidem).

Shapiro e Jackson identificano tre principali approcci al *pricing*:

- *Cost-oriented pricing*: questo metodo permette alle aziende fissare i prezzi sulla base dei costi sostenuti. Quando si decide di utilizzare questo metodo, c'è la possibilità di scegliere due vie diverse:
 - *Full-cost pricing*: calcola il prezzo sommando costi diretti, costi fissi - distribuiti su un volume di vendite stimato - e un margine di profitto. Tuttavia, tale metodo ignora fattori esterni come la domanda o la disponibilità dei consumatori a pagare, rendendolo poco flessibile.
 - *Direct-cost pricing*: considera solo i costi diretti, adattandosi meglio a variazioni di output, ma non copre i costi fissi, limitando la redditività.
- *Competitor-oriented pricing*: in questo caso, i prezzi vengono determinati in base a quelli fissati dai *competitors*. Questo metodo può essere utilizzato in due diversi modi:
 - *Going-rate pricing*: utilizzato quando i prodotti hanno bassa differenziazione, consente di stabilire un prezzo *premium* se i consumatori percepiscono un valore aggiunto rispetto ai concorrenti. Richiede monitoraggio continuo del mercato e permette di migliorare redditività e fidelizzazione.

- *Competitive bidding*: adottato in gare competitive per contratti, dove i fornitori presentano offerte segrete. Il contratto viene generalmente assegnato al prezzo più basso che più soddisfa i requisiti del cliente.
- *Customer-oriented pricing*: questo approccio si basa sul valore percepito dai consumatori. Proprio per questo, si tratta del metodo più efficace per una strategia di prezzo. In particolare, l'azienda stima il valore che i clienti attribuiscono al prodotto: maggiore è il valore percepito rispetto ai concorrenti, più alto sarà il prezzo. Il problema di questo metodo deriva dal fatto che calcolare il valore percepito richiede un'analisi approfondita, in quanto bisogna considerare fattori complessi come il rapporto tra prezzo e qualità percepita (Ibidem).

1.3.3 Placement

Il *placement* o distribuzione riguarda la gestione commerciale delle attività legate alla vendita di un prodotto o servizio, tra cui:

- Organizzazione dei canali distributivi
- Sviluppo dei servizi commerciali all'interno della rete di distribuzione

Gestire efficientemente i canali distributivi assicura la disponibilità del prodotto nelle giuste quantità, nei luoghi giusti e al momento opportuno. Di conseguenza, scegliere il canale più efficace è fonte di vantaggio competitivo, in quanto rafforza le relazioni con fornitori e acquirenti, ottimizzando i trasporti e rendendo la distribuzione più efficiente (Jobber ed Ellis-Chadwick, 2019).

La *supply chain* è fondamentale per soddisfare le esigenze dei consumatori e ha a che fare con la logistica, che gestisce il flusso dei prodotti lungo la filiera produttiva. Man mano che i mercati si evolvono, le soluzioni logistiche si sono adattate per rispondere a esigenze sempre più complesse (Ibidem).

Al fine di strutturare una rete di distribuzione efficace, i produttori devono adottare una *channel strategy*, che consiste nello scegliere tra la vendita diretta ai consumatori o il coinvolgimento di intermediari, che svolgono funzioni strategiche:

- Migliorando la disponibilità del prodotto, allineano la *supply chain* ai bisogni dei consumatori.

- Aumentano l'accessibilità, riducendo distanze geografiche e tempistiche di consegna. I canali digitali, in particolare, permettono di acquistare senza recarsi fisicamente nei negozi.
- Rendono il processo più efficiente, riducendo le transazioni tra produttori e clienti.
- Offrono servizi specializzati, facilitando la distribuzione e la gestione della merce.

Una strategia distributiva ben strutturata migliora l'esperienza d'acquisto e rafforza il posizionamento competitivo dell'azienda (Ibidem).

Esistono diversi modelli di canali distributivi, differenziati in base alla presenza e al numero di intermediari tra il produttore e il consumatore:

- Canale diretto (dal produttore al consumatore): utilizzato principalmente dai rivenditori *online*, come Amazon ed eBay, elimina la necessità di punti vendita fisici, riducendo i costi di intermediazione.
- Canale indiretto corto: prevede un solo intermediario tra il produttore e il consumatore, solitamente un rivenditore, che facilita la distribuzione del prodotto.
- Canale indiretto lungo: coinvolge più intermediari, come grossisti e agenti, prima che il prodotto arrivi al consumatore finale. Questo modello è vantaggioso per i piccoli rivenditori che necessitano di quantità limitate di merce, ma può essere meno competitivo rispetto ai grandi distributori che acquistano direttamente dai produttori, escludendo le grossiste dal mercato.

La scelta del canale distributivo più adatto dipende dalla strategia dell'azienda, dalle caratteristiche del mercato e dalla necessità di ottimizzare costi ed efficienza nella *supply chain* (Ibidem).

1.3.4 Promotion

Le aziende devono saper comunicare in modo efficace i valori della propria offerta, evidenziando i benefici per i clienti e costruendo un rapporto di fiducia. Tuttavia, il modo in cui le imprese trasmettono il loro valore è in continua evoluzione, grazie ai progressi tecnologici che ampliano le opportunità di attrarre e fidelizzare la clientela (Ibidem).

Per affrontare le sfide della comunicazione, dagli anni '90 si è diffuso l'approccio IMC (*Integrated Marketing Communications*), che supera i tradizionali processi lineari *step-by-step*. Invece di una comunicazione unidirezionale, l'IMC promuove un dialogo continuo tra azienda e cliente, rafforzando la relazione e comunicando in modo chiaro i

miglioramenti e il valore offerto. L'obiettivo è quello di sviluppare strategie di comunicazione integrate e coerenti, capaci di trasmettere un vantaggio competitivo credibile e distintivo.

I *driver* dell'IMC si suddividono in tre categorie:

- *Organizational drivers*: ottimizzazione della comunicazione per migliorare l'efficienza operativa e aumentare la redditività.
- *Target-market-based drivers*: adattamento ai cambiamenti nel modo di promuovere l'offerta, per garantire una comunicazione efficace.
- *Communication drivers*: rafforzamento costante del messaggio del *brand*, trasmettendo in modo chiaro i valori distintivi (Ibidem).

La comunicazione non si limita a promuovere un prodotto, ma costruisce un'identità attorno al marchio, influenzandone reputazione, visibilità e riconoscibilità. Un *brand* forte genera un vantaggio competitivo, poiché i consumatori tendono a sviluppare un legame emotivo con i marchi che riconoscono, associandoli a qualità, esperienza e fiducia (Ibidem).

La fiducia, infatti, è un elemento chiave per la fidelizzazione: le aziende devono creare relazioni solide con i clienti, offrendo esperienze che vadano oltre il semplice prodotto o servizio, trasformando la comunicazione in uno strumento di connessione e coinvolgimento.

1.4 Fidelizzazione del cliente o *customer loyalty*

La fidelizzazione del cliente, o *customer loyalty*, è costituita da tutte le attività che un'azienda mette in atto per creare un forte legame con il cliente. Generalmente, i consumatori che hanno avuto un certo grado di soddisfazione con il *brand* sono predisposti a nuovi acquisti, ed ecco che la soddisfazione del cliente e il *loyal marketing* entrano in gioco.

La fidelizzazione o *customer loyalty* è uno degli aspetti più importanti del marketing per qualsiasi *business*. A questo scopo, si possono implementare strategie che puntano non solo a un aumento della notorietà del *brand*, ma anche a rafforzare la relazione con i clienti già acquisiti. Dover cercare nuovi clienti è generalmente più costoso rispetto al

mantenere un consumatore fidelizzato; questo rappresenta un'importante fonte di vantaggio competitivo.⁸

La *customer loyalty* viene spesso associata alla soddisfazione del cliente. Sicuramente si tratta di due concetti correlati, che, tuttavia, presentano differenze significative da chiarire.

La soddisfazione del cliente è un concetto caratterizzato da aspetti soggettivi e variabili, che viene influenzato da fattori fisici e psicologici. Dipende dalle aspettative del consumatore e dal confronto con prodotti concorrenti disponibili sul mercato. È espresso come il livello di soddisfazione o di piacere derivante dall'interazione con beni e servizi specifici offerti. Il livello di soddisfazione equivale al valore derivante dalla differenza tra il valore atteso dal cliente e il valore realmente ricevuto. Per qualsiasi azienda, conoscere le fonti di soddisfazione è vitale per ridurre questo divario, in quanto permette di migliorare l'esperienza d'acquisto e aumentare le probabilità di fidelizzazione (Rai e Srivastava, 2014).

Tuttavia, un cliente soddisfatto non sempre è un cliente fedele. La fedeltà riguarda più un legame emotivo che il cliente stabilisce con il marchio, che va oltre la semplice soddisfazione occasionale, relativa ai singoli acquisti. Inoltre, la fedeltà, generalmente, non è suscettibile alle variazioni di mercato. Infatti, la fedeltà tende ad essere più stabile, portando il consumatore a scegliere di acquistare frequentemente dallo stesso *store* o *brand*. Lo stesso non vale per la soddisfazione, che può facilmente cambiare in base a fattori esterni (Ibidem).

Pertanto, le differenze più importanti tra i due concetti sono le seguenti:

- La soddisfazione misura quanto un prodotto o servizio risponde alle aspettative del cliente.
- La fidelizzazione riguarda la propensione a ripetere gli acquisti e a mantenere un rapporto continuativo con l'azienda.
- La soddisfazione è un prerequisito per la fedeltà, ma non la garantisce: un cliente può essere soddisfatto senza necessariamente diventare fedele.

⁸ <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/fidelizzazione-del-cliente/>

Alla luce di ciò, possiamo dire che la soddisfazione è sicuramente il primo passo per costruire una relazione stabile e sostenibile con il cliente, ma non è abbastanza. Affinché il rapporto tra cliente e azienda sia duraturo, è necessaria la fidelizzazione (Ibidem).

1.4.1 Vantaggi e risultati

La fedeltà dei consumatori è valutata e analizzata principalmente attraverso i suoi impatti tangibili, poiché le azioni di un cliente fedele sono quelle che influenzano notevolmente i ricavi e la crescita di un'attività (Ibidem).

Gli studiosi hanno rilevato tre diverse categorie di risultati derivanti dalla fidelizzazione del cliente:

- Risultati Comportamentali: questa categoria di risultati fa riferimento alle azioni concrete intraprese dai clienti, come la loro propensione a ripetere frequentemente gli acquisti, dando prova di una preferenza per un determinato marchio. Un cliente fedele è colui che rimane con un'azienda per un periodo prolungato dopo il primo acquisti. Per rinforzare tali comportamenti, le aziende devono aumentare la frequenza degli acquisti migliorando la qualità dei prodotti, la soddisfazione del cliente e la fedeltà al marchio. È possibile misurare i risultati comportamentali della fidelizzazione tramite tre indici principali:
 - Quota di acquisto: misura quanto frequentemente un consumatore sceglie un particolare marchio rispetto ai concorrenti nella stessa categoria di prodotto.
 - Tempo dedicato: esamina la durata e la continuità dell'interazione dell'utente con l'azienda.
 - Cooperazione e passaparola: la cooperazione è l'impegno condiviso del consumatore e dell'impresa, che si traduce in un supporto attivo del marchio. Al contrario, il passaparola positivo si manifesta sotto forma di raccomandazioni e commenti favorevoli che migliorano la reputazione del marchio (Ibidem).
- Risultati Attitudinali: l'atteggiamento di fedeltà al marchio si riferisce alla disposizione mentale che un consumatore ha nei confronti di un marchio specifico. La fedeltà è considerata uno stato mentale in cui il cliente è disposto a riacquistare e raccomandare il marchio. L'acquisto e la raccomandazione del

marchio vengono effettuati con l'aspettativa che il marchio soddisfi gli standard dei clienti. Alcuni dei principali indicatori di questa dimensione includono:

- Connessione emotiva: l'attaccamento emotivo può portare il consumatore a provare piacere soltanto nell'avere delle semplici interazioni con il marchio.
- Fiducia: nella teoria del *commitment-trust*, la fiducia è l'atteggiamento di un individuo nei confronti di un partner commerciale.
- *Switching costs*: in questo caso, non si intendono solo i costi in termini di spese, ma anche di tempo e sforzo. In sostanza, si tratta di tutti quei costi che il consumatore dovrebbe sostenere nel caso in cui scegliesse di passare da un'azienda all'altra (Ibidem).
- Risultati Cognitivi: la fedeltà cognitiva si basa su una valutazione razionale e consapevole dei diversi aspetti di un *brand*. In questo caso, il consumatore elabora un giudizio positivo che lo porta a considerare il marchio come la scelta più conveniente o affidabile (Ibidem).

Questa forma di fidelizzazione può manifestarsi attraverso:

- Preferenza primaria: il *brand* viene percepito come la prima scelta nella mente del consumatore.
- Tolleranza ai prezzi: i clienti fedeli mostrano una maggiore disponibilità a pagare prezzi più elevati, riconoscendo il valore del *brand*.
- Esclusività nella considerazione: il consumatore limita il proprio processo decisionale prendendo in considerazione solo il *brand* di riferimento, escludendo le alternative (Ibidem).

1.4.2 Brand loyalty

Il concetto di *brand loyalty* è rappresentato dalla tendenza ad acquistare i prodotti di un singolo fornitore per l'acquisto. Questo comportamento viene visto come un impegno *long-term*, nel quale il consumatore decide attivamente di continuare in modo sistematico ad usare un certo marchio e di spendere i propri soldi su di esso, scegliendo di effettuare acquisti ripetitivi o altri comportamenti che favoriscono l'impresa. Per questo motivo, la *brand loyalty* viene spesso analizzata da un punto di vista comportamentale (Rai e Srivastava, 2014).

Nel tempo, diversi studiosi hanno cercato di definirla e analizzarla, ma le varie interpretazioni convergono su un punto comune: la *brand loyalty* è uno stato decisionale consolidato, in cui il consumatore, spinto da una forte motivazione, sceglie di riacquistare sempre dallo stesso *brand*. In altre parole, può essere vista come la preferenza radicata per un marchio, che si traduce in un uso continuativo e nella tendenza a non valutare alternative (Ibidem).

Affinché un consumatore diventi realmente fedele a un marchio, deve percepirlo come una scelta valida, capace di offrire un buon equilibrio tra qualità e prezzo. Tra i principali fattori che influenzano la *brand loyalty* troviamo:

- L'atteggiamento del consumatore nei confronti del *brand*;
- La familiarità con il personale di vendita;
- L'esperienza diretta con il prodotto o servizio (Ibidem).

Pur essendo concetti collegati, esistono differenze sostanziali tra *brand loyalty* e *customer loyalty*:

- I clienti fedeli a un *brand* lo sono realmente nei confronti dell'azienda, mentre i clienti fidelizzati in senso più ampio sono legati principalmente ai vantaggi che ricevono e alle proprie esigenze individuali.
- La *brand loyalty* dipende da fattori che vanno oltre il prezzo, come la percezione che il consumatore ha del marchio. D'altra parte, la *customer loyalty* è fortemente influenzata dalla capacità di spesa e, di conseguenza, dai benefici economici offerti dall'azienda (Ibidem).

Proprio per questi motivi, in genere le aziende tentano di rafforzare la *customer loyalty* attraverso strategie come codici promozionali, garanzie estese, *coupon* sconto o tassi di interesse agevolati, puntando più sull'aspetto economico che su quello relazionale. Infatti, l'obiettivo è proprio quello di portare i clienti a restare fedeli al marchio e a consigliarlo ad altri. Infatti, queste strategie permettono di aumentare il volume delle vendite, nonostante si verifichi una riduzione dei margini di profitto (Ibidem).

In sintesi, un'impresa capace di incentivare i consumatori a comprare i propri prodotti attraverso la *brand loyalty*, allo stesso tempo riesce ad associare al proprio *brand* dei valori molto forti e facilmente riconoscibili.⁹

1.4.3 *Store loyalty*

La *store loyalty* rappresenta la preferenza di un consumatore ad effettuare i propri acquisti sempre presso lo stesso punto vendita. Spesso supportata con tattiche tradizionali ma molto efficaci, come le raccolte punti o i concorsi a premi. La *store loyalty* può nascere anche per motivi che vanno al di là della convenienza economica: la comodità del punto vendita, la qualità del servizio offerto, la possibilità di provare i prodotti in loco o addirittura il semplice *design* del negozio (Ibidem).

La *store loyalty* può svilupparsi attraverso diversi meccanismi, che possono manifestarsi sia da un punto di vista comportamentale – per esempio, quando un cliente decide di recarsi ordinariamente nello stesso punto vendita – che da un punto di vista attitudinale – può essere di natura affettiva o cognitiva. Gli studi sulla fedeltà al negozio hanno permesso di sviluppare programmi di fidelizzazione, progettati per incentivare i clienti a effettuare acquisti ripetuti nello stesso *store* (Vásquez-Párraga, Sahagún ed Escobedo, 2014).

In ogni caso, è importante precisare che l'esperienza d'acquisto dei clienti non segue un processo lineare che vede il susseguirsi di soddisfazione e fidelizzazione. Infatti, sembrerebbe che lo svolgimento di tale percorso sia più articolato. Questo è dato dal fatto che i vari step sono più influenzati da fattori relazionali che non da quelli prettamente transazionali. Infatti, i due elementi principali che influenzano tale percorso, quali:

- Relazioni, caratterizzate da uno scambio di impegno e fiducia tra il cliente e il punto vendita.
- Transazioni, relativamente al processo di acquisto (Ibidem).

Le fasi che portano alla *store loyalty* sono quattro e, soprattutto, interconnesse tra loro:

- Soddisfazione del cliente
- Fiducia
- Impegno (da parte del cliente nei confronti del negozio)
- *Customer loyalty* (risultato finale) (Ibidem).

⁹ <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/fidelizzazione-del-cliente/>

Alla luce di tale processo, è possibile vedere come la *store loyalty* non è altro che l'esito di una relazione solida, basata su impegno reciproco e fiducia tra clienti e venditori.

Per concludere, la *customer loyalty* rappresenta un elemento chiave per il successo di un marchio.

La costruzione di relazioni sostenibili con i clienti permette alle aziende di differenziarsi in settori sempre più competitivi.

Nel capitolo successivo, queste dinamiche verranno analizzate in relazione ad uno specifico settore, nonché quello dell'arredamento e del *design*. In particolare, verranno analizzate le strategie settoriali nell'ambito del marketing e della comunicazione, finalizzate ad un miglioramento sempre crescente del livello di *customer loyalty*, il che determina un consolidamento del proprio vantaggio competitivo e un posizionamento distintivo sul mercato.

Capitolo 2. Arredamento e marketing: dinamiche competitive e strategiche settoriali

Il settore scelto per l'applicazione delle dinamiche discusse nel capitolo precedente è quello dell'arredamento e del *design*, un'area considerata di notevole importanza e particolarmente affascinante per quanto riguarda i temi da trattare.

Il settore dell'arredamento in Italia rappresenta una componente fondamentale della filiera legno-arredo, che nel 2024 ha registrato un fatturato complessivo di 51,6 miliardi di euro, segnando una flessione dell'3,1% rispetto all'anno precedente. Se da un lato il mercato interno ha contribuito per circa 32,7 miliardi di euro, dall'altro l'*export* ha raggiunto i 20 miliardi di euro, evidenziando l'importanza delle esportazioni nel settore in questione. L'Italia, infatti, si posiziona come uno dei principali esportatori mondiali di mobili, grazie, soprattutto, all'importanza e al successo del *Made in Italy*¹⁰.

Una variabile di grande importanza all'interno dell'industria del mobile è rappresentata dalla comunicazione, una delle leve principali nella scelta del consumatore. L'identità e la reputazione di un'azienda condizionano il comportamento d'acquisto e, nel caso dell'arredo, è decisivo costruire una relazione profonda e duratura con il consumatore. La questione non è soltanto vendere mobili e soluzioni d'arredo, ma dare l'impressione di un luogo di appartenenza e benessere.

Questo è il motivo per cui le aziende del settore devono formulare strategie di comunicazione che vadano oltre la promozione di un prodotto, puntando piuttosto a vendere un'esperienza che coinvolga il cliente a livello emotivo. L'obiettivo è attirare non solo clienti occasionali, ma coltivare in modo sostenibile un pubblico che rifletta i valori del marchio e le emozioni trasmesse da un certo ambiente.

Un'idea di design d'interni deve essere sviluppata non solo per motivi estetici, ma ancor più come un modo in cui le persone inquadrano il proprio spazio in cui vivere, vivendo emozioni e suscitando ricordi.

Ed infatti, su questi due elementi si basano le campagne di comunicazioni delle aziende: più che vendere un singolo arredo, esse riescono a trasmettere la possibilità di trasformare la propria abitazione in un luogo che possa rispecchiare appieno la propria persona e i

¹⁰ <https://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/presidenza-e-direzione/news-presidenza-e-direzione/in-primopiano/preconsuntivi-2024-filiera-legno-arredo-fatturato-a-51-6-miliardi-di-euro>

propri desideri, sempre in sintonia con la propria identità e con il proprio marchio. Alcune aziende del settore si distinguono riuscendo a creare legami così forti con i propri clienti da garantirsi una fedeltà stabile e duratura nel tempo.

Nel design e nell'arredamento, l'efficacia delle misure di marketing e comunicazione fa riferimento all'aspetto qualitativo, non solo rispetto ai materiali utilizzati e alla capacità di seguire le tendenze del momento, ma anche e soprattutto all'abilità di costruire rapporti profondi con quanto, realmente, verrà a popolare quei luoghi. Il grado di emozione e di empatia che le campagne di comunicazione riflettono permette all'azienda di tradurre un prodotto in una narrativa coinvolgente per il cliente ¹¹.

Per osservare le strategie diverse del settore, e quindi per comprendere le motivazioni dietro ad esse, è necessario analizzare il contesto competitivo. Quest'analisi sarà eseguita utilizzando il modello delle Cinque Forze Competitive di Michael Porter, che aiuta a prendere decisioni sui mercati delle imprese e dimostrare i fattori della concorrenza all'interno dell'industria.

Il settore è caratterizzato da un'arena competitiva frammentata: numerose sono le imprese che vi competono, tra cui spiccano marchi come Scavolini, Natuzzi, Poltrona Frau e Molteni. Queste aziende si distinguono per qualità del design, innovazione tecnologica e capacità di adattarsi alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

In particolare, l'analisi che segue ha come oggetto il settore dell'arredamento e del design, con particolare *focus* sul mercato italiano, stimato in 17,64 miliardi di dollari nel 2025, con una crescita prevista fino a 20,68 miliardi di dollari entro il 2030, grazie ad un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 3,23% ¹².

Tramite l'analisi delle Cinque Forze Competitive di Porter, saranno analizzate le dinamiche specifiche che influenzano i fattori della competitività e della redditività delle imprese operanti nel settore.

2.1 Analisi dell'ambiente competitivo tramite le cinque forze competitive di Porter

Il modello delle cinque forze competitive di Porter, nato nel 1982, viene utilizzato per esaminare e comprendere le condizioni dell'ambiente competitivo e la dinamica delle interazioni tra le aziende al suo interno.

¹¹ <https://www.mediaticanetwork.com/magazine/marketing-design-e-arredamento-come-creare-connessioni-emotive>

¹² <https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/italy-home-furniture-market>

Molto semplicemente, l'ambiente competitivo è costituito dall'insieme di attori con i quali un'azienda stabilisce interazioni dirette e ripetute, sia da un punto di vista competitivo che da un punto di vista cooperativo (Caroli, 2021).

Nonostante sia nato nel 1982, il modello di Porter rimane uno strumento valido nel guidare le aziende. Sicuramente, l'arrivo del *web marketing* ha cambiato le modalità di fare *business*. Nello specifico, ad essere cambiate sono proprio le interazioni tra azienda e cliente (facilitazione dell'accesso alle informazioni e della valutazione del gradimento del cliente da parte delle aziende). Quindi, si tratta di un cambiamento principalmente relativo al mercato, che adesso è sicuramente più complesso, ma anche più fluido e meno prevedibile. Di conseguenza, il modello di Porter è ancora attuale, nonostante gli strumenti utilizzati per effettuare l'analisi sono stati digitalizzati ¹³.

Le cinque forze previste da tale modello e che analizzeremo nel seguente paragrafo sono:

- Intensità della concorrenza: più un segmento è competitivo, meno è attraente. Le determinanti di tale forza sono:
 - Numero e concentrazione dei *competitors*
 - Presenza di barriere all'uscita
 - Rapporto costi fissi/costi variabili
 - *Excess capacity* ¹⁴
 - Grado di differenziazione dell'offerta
 - Tasso di crescita del settore (Caroli, 2021)
- Minaccia nuovi entranti: un settore è più attraente se la minaccia dei nuovi entranti è bassa; questo è determinato da:
 - Barriere all'entrata
 - *Switching costs* ¹⁵
 - Grado di differenziazione del prodotto
 - Presenza di economie di scala (Ibidem)
- Minaccia prodotti sostitutivi: maggiore è il grado di questa forza, minore sarà l'attrazione dell'industria. I sostituti sono prodotti con caratteristiche diverse che

¹³ <https://geo.consulting/morsi-di-marketing/mercato-e-prodotto/modello-5-forze-competitive-porter/>

¹⁴ *Excess capacity*: situazione in cui un'azienda dispone di risorse produttive superiori a quelle necessarie per soddisfare la domanda del settore in cui opera

¹⁵ *Switching costs*: costi che un consumatore o un'azienda deve sostenere per cambiare fornitore o prodotto/servizio.

puntano a soddisfare gli stessi bisogni, venendo percepiti come valide alternative dai consumatori. Questa forza è determinata da:

- Grado di differenziazione
- Propensione dei consumatori a sostituire il prodotto
- *Switching costs* (ibidem)
- Potere contrattuale dei fornitori: il potere contrattuale rappresenta la possibilità per una delle due parti di imporre la propria volontà in termini di prezzi e qualità. È determinato da:
 - Concentrazione e dimensione dei fornitori relativamente a concentrazione e dimensione degli acquirenti
 - Capacità degli acquirenti di integrarsi a monte relativamente alla capacità dei fornitori di integrarsi a valle
 - Trasparenza sul mercato
 - Rilievo economico che le imprese clienti hanno per i fornitori e viceversa
 - Grado di differenziazione dell'offerta
 - Qualità del bene (Ibidem)
- Potere contrattuale dei clienti: le determinanti sono le stesse (Ibidem).

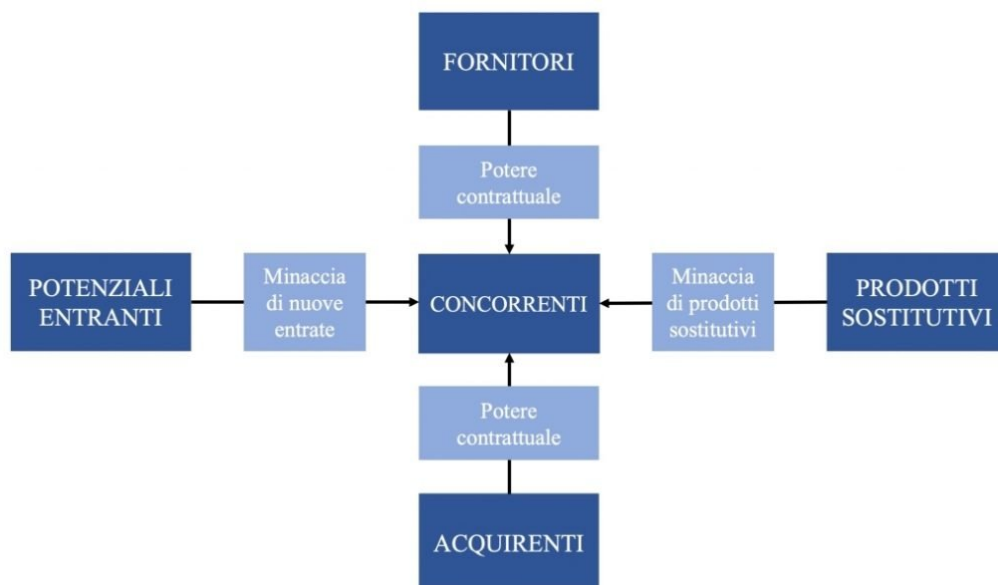


Figura 1: Modello delle Cinque Forze competitive di Porter (Adattamento Caroli, 2021)

A tal punto, segue un'analisi dell'ambiente competitivo del settore dell'arredamento e del design degli interni.

2.1.1 Intensità della concorrenza

L'intensità della concorrenza nel settore in questione è moderatamente alta, determinata da diversi fattori.

Per prima cosa, è necessario considerare il numero di *competitors* all'interno dell'industria, che, in questo caso, è molto elevato: 33mila sono le aziende che costituiscono la popolazione di imprese del settore dell'arredamento. Il 43% del totale rappresenta la presenza di attività che commerciano al dettaglio mobili per la casa, mentre il restante 57% sono imprese del manifatturiero del mobile¹⁶. Tra le aziende che operano nel mercato italiano, le più importanti sono sicuramente Scavolini, Veneta Cucine, Binova; tuttavia, ad oggi concorrono tanti altri marchi molto più avanti in classifica, come Lube, Ernestomeda, Toncelli, Modulnova e Dada¹⁷.

In secondo luogo, il grado di differenziazione dei prodotti è molto elevato, in quanto le aziende del settore puntano alla personalizzazione dei prodotti e servizi offerti. Le imprese cercano di distinguersi tramite una forte *brand equity* e un design innovativo, proprio perché l'offerta non è caratterizzata dal semplice prodotto, ma dall'esperienza che ne deriva.

Inoltre, la crescente digitalizzazione dei processi aziendali accresce la competizione dell'industria. In particolare, la digitalizzazione permette di non trascurare la relazione con il cliente, permettendo alle aziende di non cadere nella trappola che potrebbe portarle a concentrarsi troppo sul prodotto. Per questo, i processi di digitalizzazione vengono generalmente inseriti nelle aree in cui c'è più interazione con il cliente (Marketing, vendita e post-vendita). Tutto questo porta all'adozione del *Customer Relationship Marketing* (CRM)¹⁸.

Anche le barriere all'uscita giocano un ruolo significativo, essendo, talvolta, relativamente alte, determinate dalla presenza di investimenti idiosincratici o dalla perdita della posizione raggiunta sul mercato. Inoltre, uscire dall'industria comporterebbe i costi

¹⁶ <https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2024/produzione-mobili>

¹⁷ Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, manager di "Forme D'Arredo", punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l'area vendita, in data 17/02/2025.

¹⁸ <https://www.dma.it/blog/digitalizzazione-processi-settore-arredo>

del licenziamento di un personale particolarmente specializzato (Intervista ad uno specialista del settore).

Infine, i costi fissi che un'azienda d'arredamento deve sostenere possono essere relativamente alti rispetto ad imprese che operano in altri settori (salari per personale specializzato, affitto e manutenzione degli spazi, utenze e ammortamento delle attrezzature) ¹⁹.

Alla luce di quanto emerso, considerando l'elevato numero di concorrenti, l'alto grado di differenziazione dell'offerta, le significative barriere all'uscita e i consistenti costi fissi, è possibile concludere che l'intensità competitiva nel settore dell'arredamento risulta piuttosto elevata.

2.1.2 Minaccia nuovi entranti

La minaccia dei nuovi entranti è moderatamente elevata. Anche in questo caso, ci sono svariate determinanti di tale forza.

Le barriere all'entrata di natura economica sono relativamente alte. Infatti, l'ingresso nel mercato richiede l'investimento di grandi somme di capitale per coprire i costi relativi a produzione, distribuzione e marketing del prodotto. Inoltre, le attuali imprese esistenti e consolidate nel mercato, gli *incumbent*, con infrastrutture esistenti sono in grado di sfruttare economie di scala, apprendimento ed esperienza, per operare a costi inferiori rispetto ai potenziali *competitors*, riducendo al minimo il rischio di nuovi entranti ²⁰.

Inoltre, la differenziazione dell'offerta e la forza del *brand* rappresentano ulteriori ostacoli per i nuovi entranti, che non godrebbero della stessa reputazione e dovrebbero sostenere costi significativamente più elevati per affermarsi sul mercato.

Anche l'accesso ai canali distributivi costituisce un vantaggio competitivo per gli *incumbent*, i quali possono contare su relazioni consolidate con i distributori grazie a contratti esclusivi o a un'esperienza pluriennale, rendendo più difficile per i nuovi attori entrare efficacemente nella rete di vendita (Ibidem).

¹⁹ Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, manager di "Forme D'Arredo", punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l'area vendita, in data 17/02/2025.

²⁰ Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, manager di "Forme D'Arredo", punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l'area vendita, in data 17/02/2025.

Tuttavia, la crescita dell'*e-commerce* ha ridotto alcune di queste barriere, non richiedendo grandi investimenti in *store* fisici per operare. Questo, a sua volta, ha permesso a nuovi concorrenti di entrare nel settore con capitali più limitati, rendendo l'industria meno selettiva rispetto al passato.

Infine, gli *switching costs* per i consumatori sono generalmente bassi; fattore che, d'altro canto, renderebbe il mercato più accessibile per i nuovi entranti. Tuttavia, alcuni fattori possono aumentare tali costi. In particolare, la *customer loyalty* assume un ruolo importante, in quanto può portare a delle perdite non monetarie per il cliente fedele, il quale, decidendo di comprare altrove, perderebbe tutti i vantaggi derivanti dalla fidelizzazione. Se a questo si aggiunge un servizio clienti personalizzato, che permette ai clienti di costruire una propria rappresentazione del *brand*, chiaramente questo effetto si intensifica (Ibidem).

Possiamo quindi concludere che, sulla base dei fattori analizzati – tra cui le barriere all'entrata relativamente elevate, l'elevata differenziazione dell'offerta, l'accesso privilegiato ai canali distributivi e, sebbene gli *switching costs* per i consumatori siano moderatamente alti – la minaccia rappresentata dai nuovi entranti risulta complessivamente contenuta.

2.1.3 Minaccia prodotti sostitutivi

Per quanto riguarda i prodotti sostitutivi provenienti dal settore dell'arredamento stesso, trattandosi di un'industria i cui i prodotti tendono ad essere ad alto costo, il rischio che le soluzioni alternative possano essere scelte in alternativa è mediamente alto. Il rischio maggiore è rappresentato dai venditori di soluzioni d'arredo a basso costo; basti pensare a Ikea o Mondo Convenienza. Il motto di Ikea, "Design per tutti", è ciò su cui si basa il loro strategia di *leadership* di costo, attirando quella fetta di mercato che ha delle capacità di spesa più basse e non può permettersi di acquistare dalle aziende tradizionali. In generale, qualunque soluzione d'arredo su misura offerta da artigiani locali può sicuramente rappresentare una valida alternativa per quei consumatori che cercano personalizzazione e tendono a preferire prodotti artigianali ²¹.

²¹ Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, manager di "Forme D'Arredo", punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l'area vendita, in data 17/02/2025.

In generale, la propensione dei consumatori alla sostituzione è abbastanza moderata, in quanto, nonostante esistano già alternative alle tradizionali tipologie d'arredo – ad esempio, soluzioni pieghevoli, modulari, rustiche o di seconda mano – queste non solo non soddisfano lo stesso livello di qualità, ma, nella maggior parte dei casi, anche quello estetico. Inoltre, dal momento che l'acquisto delle soluzioni d'arredo è considerato a lungo termine, gli acquirenti tendono a dare priorità alla qualità dei prodotti e acquistare sempre – o quasi - dallo stesso produttore. Questo aspetto si amplifica nel caso di marchi che, attraverso strategie di marketing e fidelizzazione, riescono a costruire un'identità solida e un forte valore percepito, incentivando i clienti a rimanere fedeli nel tempo (Ibidem).

Inoltre, la personalizzazione dell'esperienza d'acquisto, il design distintivo e l'assistenza post-vendita contribuiscono ulteriormente a rafforzare il legame tra consumatore e azienda, riducendo la possibilità che un cliente opti per alternative di fascia più bassa o con prodotti non perfettamente in linea con le esigenze individuali (Ibidem).

Nonostante ciò, è innegabile che Ikea generi miliardi di profitto ogni anno. La chiave del successo dell'azienda è la strategia del design democratico, che implica l'opportunità di prezzi bassi per prodotti che tradizionalmente sarebbero più costosi, o, meglio dire, *premium*. L'obiettivo di tale strategia è la creazione di mobili e complementi d'arredo economici, senza compromettere design, funzionalità, sostenibilità. Ecco perché il principale vantaggio competitivo dell'azienda è il basso costo, che le permette di mantenere la sua posizione di *leader* nei costi dell'industria ²².

L'Italia rappresenta il quinto mercato più importante per Ikea a livello globale. Nel 2023, le vendite italiane hanno contribuito per circa il 4,9% al fatturato complessivo dell'azienda ²³. Tuttavia, la propensione dei consumatori italiani a sostituire prodotti di qualità con alternative più economiche rimane relativamente bassa. Questo è dovuto alla forte valorizzazione del *Made in Italy* e, più in generale, alla tradizionale attenzione verso la qualità e la durabilità degli arredi, caratteristiche che influenzano in modo significativo le scelte d'acquisto nel settore ²⁴.

²² <https://accademiadelvalore.it/strategie-di-successo-per-il-branding-ikea-e-il-design-democratico/>

²³ <https://www.ikea.com>

²⁴ Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, manager di “Forme D’Arredo”, punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l’area vendita, in data 17/02/2025.

Tuttavia, i prodotti sostitutivi, secondo l'accezione proposta da Porter, sono beni provenienti da settori industriali diversi rispetto a quello analizzato, ma che possono comunque rappresentare una minaccia competitiva per la loro capacità di soddisfare gli stessi bisogni del consumatore.

Nel mercato italiano, che da sempre risulta particolarmente sensibile al valore simbolico del design e della casa, la minaccia dei prodotti sostituiti è influenzata da diversi *trend* culturali e tecnologici emergenti.

Il primo prodotto sostituito che potrebbe rappresentare una minaccia è quello che caratterizza l'offerta di aziende e/o piattaforme che propongono prodotti di seconda mano. I settori in questione sono quelli del riuso e del *marketplace* digitali, come Subito e Facebook marketplace. L'impatto di questi settori è in aumento, soprattutto tra i più giovani, particolarmente attenti all'economia circolare ²⁵.

Simili sono le soluzioni d'arredamento temporaneo, anche detto "in abbonamento", offerte da piattaforme di noleggio mobili come FlexLiving o Roomie, spesso scelte da studenti o lavoratori in mobilità in quanto ritenute più flessibili. In realtà, queste soluzioni in Italia non sono ancora molto utilizzate, anche se, tra le nuove generazioni e nelle grandi città sta iniziando a crescerne l'impatto ²⁶.

Anche le soluzioni prefabbricate o modulari non tradizionali - provenienti da ambiti quali l'edilizia modulare, le *Tiny houses* o gli arredi integrati in strutture mobili - possono rappresentare una minaccia per il settore dell'arredamento tradizionale. Anche se l'impatto è ancora di nicchia, in un contesto post-pandemico e di crisi immobiliare, risultano particolarmente promettenti, grazie al fatto che rispondono ad esigenze abitative sostenibili ed economiche.

Considerando quanto emerso, nel mercato italiano, particolarmente ancorato alla cultura del *Made in Italy*, i prodotti sostitutivi non rappresentano una grande minaccia per le aziende tradizionali del settore. È anche vero, tuttavia, che la combinazione di fattori economici, culturali e digitali potrebbe gradualmente spostare le preferenze dei consumatori verso altri tipi di soluzioni.

²⁵ https://mediatime.net/2024/07/29/riciclo-e-recupero-i-mobili-oggi-si-comprano-tramite-app/#google_vignette

²⁶ <https://casaoggidomani.it/approfondimenti/noleggio-arredamento/>

2.1.4 Potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori delle aziende d'arredamento risulta essere moderatamente alto.

In generale, il settore in questione è particolarmente suscettibile a cambiamenti di mercato relativi all'industria delle materie prime. Infatti, la produzione dipende fortemente dalla disponibilità dei materiali, quali legno, vetro o acciaio. Tuttavia, la disponibilità non è l'unico fattore da tenere in considerazione: in base al *target* al quale ci si rivolge, determinate aziende potrebbero andare alla ricerca di una certa soglia di qualità dei prodotti, portando, in tal modo, a maggior potere contrattuale dei fornitori (Ibidem).

Nel caso di aziende che decidono di adottare una strategia di differenziazione, sono significativi l'acquisto e l'utilizzo di materie prime che rispettino certi canoni qualitativi, in quanto vanno a giustificare il prezzo maggiore proposto sul mercato. Tuttavia, in quest'ambito succede sempre più spesso che sorgano problemi relativi alla disponibilità e al prezzo delle materie prime, motivo per il quale, ad oggi si tende a parlare di “Mercato corto per le materie prime”. Questo è dovuto al fatto che si sta verificando una forte contrazione delle importazioni, portando il prezzo delle principali materie plastiche ad aumentare. Nel 2021, molte aziende non escludevano possibili sospensioni della produzione proprio per la mancanza di input.

Inoltre, dopo il fermo del 2020 a causa della Pandemia, il settore è stato interessato da una forte ripresa grazie alla crescente domanda che, tuttavia, non è semplice da soddisfare a causa della situazione complessa riguardante le materie prime ²⁷.

Tutto questo porta ad un aumento graduale del potere dei fornitori, motivo per il quale i prezzi degli input continua a crescere.

²⁷https://www.federlegnoarredo.it/ContentsFiles/Comunicato%20ASSARREDO-UNIONPLAST_260321.pdf

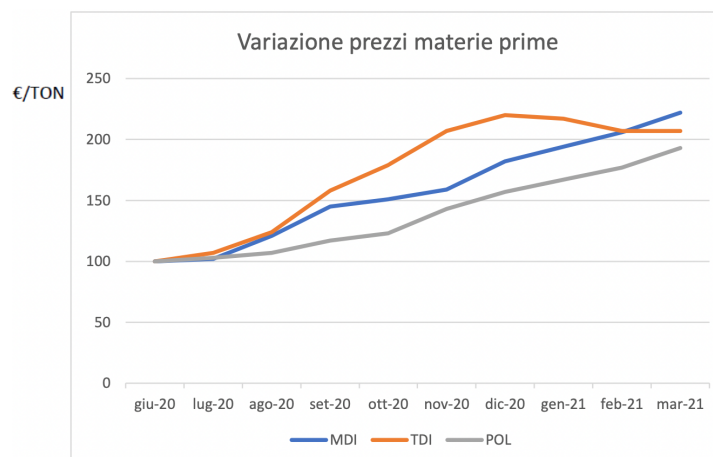


Figura 2: variazione prezzi materie prime – settore arredamento (FLA, FEDERLEGNOARREDO, 2021).

La figura 2 permette di osservare la variazione dei prezzi di alcune materie considerate fondamentali nel settore dell’arredamento (MDI, TDI, Polioli), assumendo 100 come valore di riferimento. L’andamento delle linee riflette un incremento dei costi non indifferente, che ha avuto un impatto significativo sul settore. In particolare, il grafico evidenzia un aumento generalizzato dei prezzi di tali materie tra giugno 2020 e marzo 2021.

Infine, non è da sottovalutare la crescente attenzione alla sostenibilità, che comporta una preferenza verso i materiali *eco-friendly* (come alluminio, legno, sughero, bambù ²⁸) e, di conseguenza, la necessità di rivolgersi a dei fornitori specializzati, che proporranno dei prezzi maggiori rispetto a quelli relativi ai materiali tradizionali ²⁹.

2.1.5 Potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti nel settore risulta essere moderatamente alto, sebbene vi siano delle dinamiche diverse tra il mercato *Business-to-consumer* ³⁰ (B2C) e *Business-to-business* ³¹ (B2B).

Infatti, nel mercato B2C, che fa riferimento alla vendita diretta al consumatore finale, considerando il vasto numero di marchi, i consumatori hanno diverse opzioni tra cui

²⁸ <https://www.westwing.it/inspiration/tendenze/materiali-di-tendenza/materiali-ecosostenibili/>

²⁹ Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, manager di “Forme D’Arredo”, punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l’area vendita, in data 17/02/2025.

³⁰ Settore *business-to-business*: attività commerciali che intercorrono tra aziende (il cliente non è il consumatore finale)

³¹ Settore *business-to-consumer*: attività commerciali che intercorrono tra un’azienda e i consumatori finali

scegliere. Inoltre, le aziende che operano in questo settore si dividono in due tipologie: alcune decidono di puntare su un vantaggio di costo, altre, invece, scelgono puntare tutto sulla differenziazione. Questo porta i clienti ad avere diverse alternative sia in termini di fasce di prezzo, che in termini di tipologia di prodotti, attribuendogli maggior potere contrattuale. Un altro fattore determinante è dato dall'importanza del passaparola: i clienti soddisfatti, ma, soprattutto, fidelizzati, diventano dei veri e propri ambasciatori del *brand*. Questo comporta una maggiore attenzione da parte del marchio verso i servizi al cliente³². Tuttavia, nell'industria in questione, la differenziazione gioca un ruolo fondamentale. Quando si parla di differenziazione, in questo caso, si intende il fatto che ogni azienda differenzia la propria offerta tramite l'esperienza d'acquisto, rendendo il prodotto di qualunque marchio diverso, nonostante la medesima funzione. Questo diminuisce il potere contrattuale dei clienti, i quali, nonostante le diverse opzioni, nel momento della scelta, devono fare delle considerazioni da un punto di vista relazionale. Tali fattori sono quelli che poi portano alla fidelizzazione della clientela. Infine, gli *switching costs* sono abbastanza alti, anche se non in termini economici, il che porta ad una diminuzione del potere contrattuale dei clienti.

D'altro canto, nel mercato B2B, dove i clienti sono rappresentati da aziende intermedie, il potere contrattura ha delle sfaccettature diverse. Nonostante vi sia ampia possibilità di scelta tra i diversi fornitori, le decisioni d'acquisto spesso sono basate su volumi maggiori, relazioni commerciali consolidate, specifiche tecniche e sulle capacità del fornitore di offrire soluzioni personalizzate.

Considerando quanto sopra, sebbene la forte differenziazione e gli *switching costs* non economici tendano a contenerlo, la vasta scelta di offerta disponibile nel mercato B2C e la potenziale leva negoziale dei clienti B2B conferiscono loro un potere significativo. A ciò si aggiunge il fatto che la sensibilità al passaparola e l'importanza dell'esperienza d'acquisto spingono le aziende a una maggiore attenzione verso le esigenze dei clienti.

A seguito dell'analisi condotta, il potere contrattuale dei clienti nel settore dell'arredamento può essere valutato complessivamente come medio-alto.

³² Intervista effettuata da Tomaselli Gloria a Tomaselli Carmelo, *manager* di "Forme D'Arredo", punto vendita Scavolini, e titolare di tutta l'area vendita, in data 17/02/2025.

2.1.6 Complessità dell'ambiente competitivo

Guardando all'analisi delle Cinque Forze Competitive di Porter, siamo in grado di vedere quanto l'ambiente competitivo sia complesso: sia produttori che distributori devono fare i conti con innumerevoli *competitors* e fattori che rendono la competizione decisamente difficile (Grandinetti, Chiarvesio, Guerra, Tabacco, 2002). Come spiegazione di questo fenomeno, sono state individuate tre controcause:

- Intensificarsi della concorrenza globale
- Cambiamento del comportamento dei consumatori
- Crescente digitalizzazione della comunicazione

Nell'ambito mondiale, la concorrenza tende sempre più ad intensificarsi. Sicuramente, il processo di globalizzazione gioca un ruolo primario in questo scenario, non risparmiando il settore dell'arredamento. Il problema principale è stato determinato dalla crescente penetrazione da parte di paesi recentemente industrializzati dei mercati francese e tedesco, i più importanti destinatari delle esportazioni delle aziende italiane. Questo ha determinato un riposizionamento in termini di qualità/prezzo nei segmenti medio-alti del mercato, processo favorito dal successo internazionale del settore del *Made in Italy* (Ibidem).

Tuttavia, il fenomeno della globalizzazione ha anche avuto dei riscontri positivi sui processi di distribuzione, che, ad oggi, appaiono più dinamici. L'effetto più evidente è dato dalla presenza, nel nostro Paese, di Ikea, multinazionale svedese di progettazione e, soprattutto, distribuzione (Ibidem).

Le teorie che fino a poco tempo fa venivano utilizzate per spiegare il comportamento dei consumatori nell'ambito del consumo ad oggi non sono più tanto valide. Infatti, le aziende d'arredamento, spinte dalla necessità di differenziare ed innovare costantemente la propria offerta, hanno, involontariamente, portato ad un cambiamento senza precedenti delle aspettative dei consumatori. Adesso, per soddisfare i clienti non basta promuovere il semplice elemento d'arredo in modo tradizionale; serve che le aziende investano nella *customer loyalty*, in modo da soddisfare aspettative e preferenze dei consumatori. Il nuovo tipo di consumatore è decisamente più innovativo, consapevole delle proprie preferenze in termini di prezzo e, soprattutto, qualità e stile. Ad oggi, la maggior parte dei clienti che si rivolgono alle aziende d'arredamento sono più informati su materiali, qualità

dei prodotti e stili di tendenza. Questo comporta il fatto che i nuovi consumatori hanno una maggiore propensione all'investimento informativo (sono disposti a spendere di più se questo implica avere più informazioni chiare e complete). Inoltre, i clienti sono adesso in grado di riconoscere il valore attribuito ai servizi integrati all'acquisto dei singoli elementi dell'arredo. Tutti questi fattori implicano maggiore possibilità di fidelizzazione, in quanto sono anche aumentate le richieste di soluzioni personalizzate e differenziate. Tuttavia, segmentare la domanda e fidelizzare i clienti è nettamente più complesso, in quanto i tradizionali criteri utilizzati, di fronte a questi cambiamenti, devono essere rivisti (Ibidem).

Infine, la crescente evoluzione di tecniche e mezzi di comunicazione ha portato ad una digitalizzazione degli stessi, essendo sempre più frequente la diffusione delle tecnologie utili alle campagne di comunicazione (Ibidem).

2.2 Strategie di marketing e fidelizzazione: il *Communication mix*

Dopo aver effettuato un'analisi dell'ambiente competitivo, risulta abbastanza evidente l'importanza della realizzazione di una campagna di comunicazione efficace.

Ogni azienda del settore ha caratteristiche diverse rispetto a quelle dei *competitors*. Questo è in parte dovuto all'esigenza dei marchi di differenziarsi rispetto ai rivali; d'altro canto, emerge sempre più il bisogno di rendere riconoscibile la propria offerta grazie a delle esperienze uniche e personalizzate che ogni azienda decide di strutturare relativamente ai propri punti di forza, ma anche in base al *target* a cui si rivolge e al grado di fidelizzazione desiderato.

La *customer loyalty* è ciò che fa la differenza tra le aziende che operano all'interno dell'industria.

Ci sono tantissimi modi per fare comunicazione; le campagne pubblicitarie e di marketing generalmente variano in base alla tipologia di prodotto offerta, al *target* di riferimento e a molteplici altri fattori presi in considerazione dai *marketers* (Todorova, 2015).

Gli innumerevoli strumenti a cui le imprese possono far riferimento per fare comunicazione compongono il cosiddetto *communication mix* – o *marketing communication mix*. Si tratta di un elemento di rilevante importanza, in un'era in cui l'emergere delle tecnologie e della comunicazione di massa rende sempre più complessa la formulazione delle strategie di pubblicità (Ibidem).

Il marketing e la comunicazione di un'azienda sono costituiti da un complesso di misure, tecniche, metodi, che rappresentano gli strumenti tramite i quali le informazioni riguardanti prodotti, servizi o *brand* raggiungono i clienti (Ibidem).

Mentre il *marketing mix* è costituito dagli elementi che rappresentano il contenuto – l'oggetto - della comunicazione, il *marketing communication mix* rappresenta la combinazione specifica degli strumenti necessari per comunicare in modo convincente il valore creato per i consumatori, in modo tale da costruire una relazione sostenibile con questi (Ibidem). Gli elementi che vengono combinati all'interno del *communication mix* sono i seguenti:

- *Advertising* (pubblicità)
- *Personal selling* (vendita personalizzata, attività persuasiva dei venditori)
- *Sales promotion* (promozione delle vendite)
- *Public relations* (pubbliche relazioni)
- *Direct marketing*
- Altri (*packaging, store fisico*) (Ibidem).

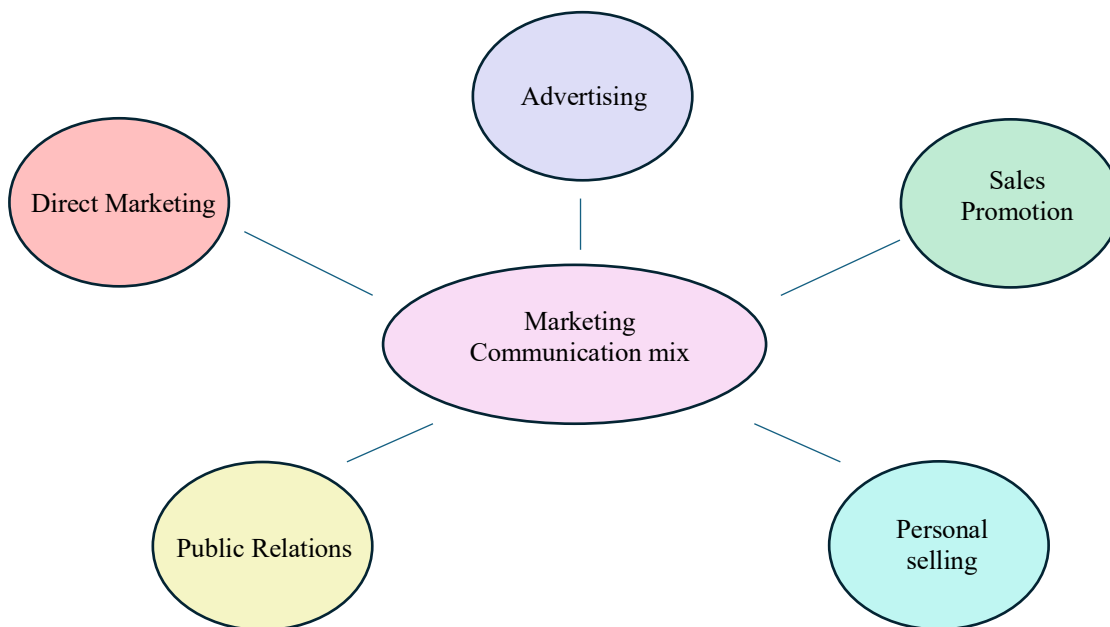


Figura 3: diagramma relativo alle modalità tramite le quali gli elementi e le attività del communication mix possono interagire tra loro (Todorova, elaborazione personale di Tomaselli, 2015).

Le aziende che operano nel settore dell'arredamento, possono utilizzare diversi strumenti di comunicazione, ma i più frequenti sono:

- Sito web: grazie al rapido aumento della digitalizzazione, la forma di comunicazione più efficace e, soprattutto, più diffusa (utilizzata dall'85,7% delle imprese) risulta essere quella attuata mediante i siti web delle varie aziende (Grandinetti, Chiarvesio, Guerra, Tabacco, 2002).
- Partecipazione a fiere di settore: il 69,2% delle aziende che operano nell'industria partecipa almeno ad una fiera di settore (Ibidem).
- Pubblicità su riviste: adottato dal 45,9% delle imprese, questo risulta essere il terzo metodo più utilizzato (Ibidem).

Chiaramente, per formulare ed implementare le giuste strategie di comunicazione, è necessario segmentare il mercato e comprendere quali sono le richieste dei consumatori. Il settore dell'arredamento è sicuramente un'industria non semplice da esaminare. La domanda non è facilmente decifrabile, e le cause sono diverse.

È, dunque, fondamentale effettuare uno studio del comportamento del consumatore, in modo tale scegliere le giuste misure per orientarne le scelte verso i propri *brand*.

2.2.1 Lo studio del comportamento del consumatore

Un passaggio d'epoca generalmente implica un cambiamento dei comportamenti di consumo. Sicuramente, la crisi economica del 2008 ha avuto un impatto sui consumatori, intaccando i redditi della popolazione e, quindi, le possibilità d'acquisto. Lo studio del comportamento del consumatore rappresenta un'attività vitale per qualunque azienda. Tuttavia, per comprendere pienamente i propri clienti, è necessario un contatto diretto con questi, un rapporto di vicinanza psicologica che permetta ai *marketer* di comprendere al meglio le modalità più efficaci per influenzarli (Ferraro, 2019).

I profondi cambiamenti che hanno interessato la società, rendendola quella odierna, sono stati principalmente determinati dall'irruzione delle nuove tecnologie. La digitalizzazione dei sistemi informativi, in particolare, ha permesso ai consumatori di avere informazioni che, fino a poco tempo fa, non avrebbero potuto ottenere se non si fossero recati presso il punto vendita (Ibidem). Basti pensare al fatto che Scavolini, come la maggior parte dei marchi del settore, permette di progettare il proprio spazio d'arredamento semplicemente accedendo al sito web aziendale, dando anche la possibilità di porre delle domande alla

Chatbot (anche detto robot di conversazione), che tramite l'intelligenza artificiale chiarisce, per quanto possibile, i dubbi del cliente. Questo ha portato il consumatore a diventare sempre più esigente verso i servizi al cliente proposti dalle varie aziende, che includono la vendita di soluzioni personalizzate e differenziate e, soprattutto, trasparenza e chiarezza nelle informazioni trasmesse.

A tal fine, diventa fondamentale il concetto di *Relationship marketing*, che implica la cosiddetta *Mass Customization*.

2.2.2 L'importanza del *Relationship marketing*: *Mass customization*

Sempre più spesso le aziende tendono ad applicare il concetto di *Relationship Marketing* nei mercati di massa. Per *Relationship marketing* si intende un aspetto del *Customer relationship management* (CRM) che si focalizza sull'acquisizione di clientela a lungo termine. L'obiettivo è, infatti, quello di creare una rete stabile e forte di clienti, con i quali instaurare una connessione emotiva ³³.

Tale approccio porta spesso a strategie come il *marketing one-to-one* o la *mass customization*.

Per *Mass Customization* si intende la produzione personalizzata di prodotti e/o servizi che siano accessibili alla massa dei consumatori (Pine, 1993). Infatti, per poter applicare il *Relationship marketing* in un mercato di massa è necessario che nel mercato vi siano diversi segmenti che possano essere serviti con prodotti differenziati; in questo modo, la personalizzazione può essere applicata entro i confini della categoria del prodotto (Bhattacharya e Bolton, 2000).

L'impatto di tali strategie nel settore del mobile ha iniziato a farsi sempre più evidente nel corso degli anni Novanta, portando ad un cambiamento del modo di concepire il ruolo della produzione nel rapporto con i clienti. Questo rappresenta l'elemento chiave che porta al passaggio da *marketing management* a *Relationship Marketing* (Grandinetti, Chiarvesio, Guerra, Tabacco, 2002).

I cambiamenti riscontrati nella produzione del mobile sono diversi. Primo fra tutti, la profondità della gamma di prodotti: con la *mass customization*, i produttori puntano a proporre una gamma piuttosto profonda, caratterizzata dalla possibilità di offrire maggiori

³³ <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/relationship-marketing>

soluzioni d'arredo (Ibidem). Inoltre, al fine di offrire un prodotto di massa che, però, potesse essere personalizzato, le aziende hanno deciso di creare un'offerta costituita da due parti:

- Parte fissa: struttura e stile di un prodotto (derivante dai criteri di segmentazione della domanda);
- Parte variabile: tutto ciò che rende il prodotto personalizzato e che viene scelto dallo stesso cliente, al quale viene data la possibilità di creare il proprio prodotto in termini di colori, materiali, dimensioni (Ibidem).

Grazie a queste strategie, il programma d'arredamento diventa un vero e proprio prodotto virtuale, trattandosi di un'entità astratta caratterizzata da una pluralità di soluzioni finali e che richiede un processo di concretizzazione che si svolge presso lo *store* (Ibidem).

In termini di marketing e comunicazione del prodotto, è fondamentale fare una distinzione tra gli elementi che caratterizzano l'offerta delle varie soluzioni d'arredo:

- Attributi tangibili: fanno riferimento alla sfera fisico-funzionale; si tratta di tutti gli elementi che si possono vedere, rendendo il prodotto preferibile rispetto ad altri da un punto di vista estetico e/o funzionale.
- Attributi intangibili: fanno riferimento alla sfera relazionale, in quanto integrati nel servizio offerto al cliente (servizio pre e post-vendita, condizioni di pagamento, ecc.). Gli attributi intangibili sono il mezzo tramite il quale l'azienda comunica e promuove gli attributi tangibili dei prodotti offerti (Ibidem).

Un'impresa di arredamento che vuole lanciare un nuovo prodotto, per esempio un divano particolarmente comodo ed esteticamente originale, punterà a promuovere gli attributi fisico-funzionali, in termini di comodità e design, tramite dei servizi al cliente che, ad esempio, gli permettano di provarlo in loco, testandone il *comfort* e il design innovativo. In tal modo, il *brand* avrà la possibilità di avvicinarsi maggiormente al cliente e di renderlo partecipe di un'esperienza che gli permette di testare un prodotto ancor prima di averlo acquistato, aumentando la sua fiducia verso marchio e, soprattutto, punto vendita. Chiaramente, tale opportunità permette di creare valore per il cliente e, quindi, per l'azienda stessa, soltanto se comunicata in modo appropriato tramite le giuste strategie di marketing. Una situazione in cui un cliente entra in un negozio d'arredamento e osserva le soluzioni proposte, senza essere adeguatamente informato riguardo la possibilità di

personalizzazione e, dunque, la varietà di alternative possibili, distrugge valore e possibilità per l'azienda e per il cliente (Grandinetti, Chiarvesio, Guerra, Tabacco, 2002). Questi cambiamenti hanno portato le aziende del mobile ad essere *Marketing oriented*, ponendo il consumatore al centro delle proprie strategie.

2.2.3 Tendenza delle aziende ad essere Marketing oriented

Per aziende *marketing oriented* si intendono tutte quelle realtà che orientano la produzione verso un unico fine: la soddisfazione dei clienti attuali e potenziali. Questo implica la centralità del cliente nelle strategie di marketing e comunicazione aziendali.

Considerando anche la crescente digitalizzazione dei processi, si può parlare di aziende orientate al *marketing online*, considerato l'insieme di tutti gli strumenti utilizzati dalle aziende per promuovere la propria offerta tramite le piattaforme digitali ³⁴.

Sempre più spesso le imprese d'arredamento stanno adottando un approccio *marketing oriented*, derivante dalla necessità di offrire soluzioni d'arredo personalizzabili, dando luogo ad un'esperienza d'acquisto sempre più coinvolgente. Essere *marketing oriented* inoltre porta ad una crescita della percezione dei consumatori riguardo i valori del *brand*. Ormai, tutte le realtà del settore puntano a migliorare sempre più il *customer journey* offerto alla propria clientela, integrando i prodotti venduti con esperienze d'acquisto che permettano ai clienti di sentirsi parte integrante del marchio, vedendo il punto vendita come un luogo familiare.

Tutte le strategie e gli approcci discussi fino a questo momento sono elementi chiave nel processo di fidelizzazione della clientela. Nelle aziende *marketing oriented* i produttori pensano ad un divano non come un semplice complemento d'arredo; il divano per il produttore è quell'elemento del soggiorno in cui i suoi clienti costruiranno ricordi con familiari e amici. Questo è ciò che il venditore vuole che il cliente veda nel momento in cui sceglie un divano piuttosto che un altro.

Le realtà che sono in grado di formulare ed implementare strategie che mirino al *Relationship marketing* sono quelle che riescono a rendere l'offerta personalizzata non solo una possibilità, ma una certezza per i clienti, riuscendo ad assicurarsi la loro fiducia. I punti vendita capaci di far sentire i clienti in un luogo familiare, creando un ambiente

³⁴ <https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/orientamento-al-marketing/>

composto da arredi in cui è facile immaginare una semplice e ordinaria giornata con la propria famiglia, sono quelli che lasciano un ricordo nella mente dei clienti, portandoli ad acquistare nuovamente presso lo stesso *store*.

Nel caso di *brand* particolarmente importanti, è difficile instaurare un rapporto diretto con la clientela. È qui che entrano in gioco i punti vendita, che rappresentano il cuore della *customer loyalty*, luogo in cui la fiducia dei clienti viene riposta. Spesso i consumatori instaurano dei legami più forti con il punto vendita piuttosto che con il marchio. In Italia, le aziende del settore sembrano seguire questa tendenza:

- Confalone Arredamenti, con ben otto punti vendita nel territorio di Roma, offre una vasta gamma di soluzioni d'arredo ³⁵.
- Mondo Convenienza, con circa 39 *stores* distribuiti in varie regioni del nostro Paese, garantisce una copertura non indifferente nel territorio italiano ³⁶.
- Scavolini, che ha da sempre puntato a creare una rete di negozi, essendo riuscita ad aprire circa 80 negozi all'interno del territorio nazionale.

Inoltre, in base alle strategie attuate da Scavolini, è possibile notare quanto la *Store loyalty* sia stata e continui ad essere fondamentale nella creazione e nel mantenimento della clientela. Ciò che ha permesso all'azienda di differenziarsi sin da subito è stata la lungimiranza nel focalizzarsi sulla formazione al rivenditore. Infatti, sin dal 1994, Scavolini organizza *workshop* annuali per la propria forza vendita o progetti come *Scavolini Academy*, con l'obiettivo di mantenere il rivenditore aggiornato e di istruirlo, per renderlo capace di soddisfare pienamente le esigenze dei clienti e di chiarire tutti i loro dubbi ³⁷.

Non a caso, ciò che permette agli *Scavolini Stores* di distinguersi è il personale altamente qualificato, pronto ad affiancare la clientela in tutte le fasi del processo, dalla progettazione degli ambienti da arredare sino all'assistenza post-vendita ³⁸. Questo è il punto di partenza per la creazione di un rapporto di fiducia tra clienti e brand. L'assistenza a 360 gradi che viene data dai punti vendita Scavolini implica una maggiore propensione

³⁵ <https://confalone.com>

³⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Mondo_Convenienza

³⁷ <https://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/marketing/scavolini-nuovi-punti-vendita-comunicazione-per-superare-la-crisi.html>

³⁸ <https://www.infoimpianti.it/aprono-cinque-nuovi-negozi-scavolini-store-in-italia/>

da parte dei clienti a recarsi sempre presso lo stesso *store*. Questo porta ciascun cliente a percepire il punto vendita di fiducia come l'unico presso in quale recarsi, scartando automaticamente tutte le alternative.

Trattandosi di un rapporto che i clienti instaurano con un ente fisico – punto vendita –, sono diversi i motivi che potrebbero portare ad una rottura di questo legame. Molto spesso, la distanza geografica gioca un ruolo fondamentale in questo.

Tuttavia, i punti vendita di aziende che operano in un settore come quello dell'arredamento e del design tendono ad instaurare un legame talmente forte con la propria clientela, da riuscire ad abbattere, in tutto o in parte, la distanza geografica tramite la vicinanza emotiva che i clienti sentono non solo nei confronti del *Brand*, ma anche e soprattutto nei confronti del punto vendita di fiducia.

Ciò che tale progetto intende analizzare è la misura in cui la *customer loyalty* riesca a creare una *brand equity* talmente forte da permettere all'azienda e, soprattutto, ai punti vendita a livello locale, di abbattere barriere geografiche date dalla distanza.

La creazione di una connessione profonda e duratura con la clientela si attua mediante l'implementazione di efficaci strategie di marketing e fidelizzazione. Nel capitolo successivo, saranno analizzati i fattori abilitanti per *brand* e *store loyalty*, tramite una spiegazione teorica e generale, seguita da diverse modalità di applicazione ed esempi specifici nel settore di riferimento.

Capitolo 3. Dalla connessione alla fedeltà: fattori abilitanti per *brand* e *store loyalty*

3.1 Innovazione tecnologica: l'effetto sull'industria del mobile

L'innovazione tecnologica è un processo scientifico e tecnico che consente di migliorare, trasformare e sviluppare nuovi prodotti, servizi e anche processi produttivi. Non si tratta solo di introdurre nuove tecnologie, ma, soprattutto, di applicarle in modo strategico per aumentare l'efficienza, creare valore aggiunto e migliorare le performance (Caroli, 2021). Restare al passo con i processi innovativi è una necessità per qualunque azienda o settore che voglia mantenere la propria rilevanza in un mercato dinamico e competitivo. L'innovazione è un elemento chiave per costruire un vantaggio competitivo solido e sostenibile, capace di garantire crescita e successo nel lungo termine (Ibidem).

Quando si parla di innovazione, si fa riferimento all'applicazione concreta di un'idea nuova, frutto della combinazione di due elementi fondamentali:

- Invenzione: la scoperta o la creazione di una nuova tecnologia, concetto o processo;
- Utilizzo commerciale: consente di trasformare l'invenzione in un prodotto o servizio in grado di generare valore economico e sociale (Ibidem).

Senza una strategia di applicazione efficace, anche la migliore invenzione rischia di rimanere un semplice esperimento senza impatto concreto. Per questo motivo, il successo dell'innovazione non dipende solo dalla tecnologia in sé, ma anche dalla capacità di integrarla nei modelli di business esistenti o di crearne di nuovi, più efficienti e performanti (Ibidem).

Vi sono diversi tipi di innovazione, tra cui:

- Innovazione di prodotto - incorporata nell'output, beni e/o servizi - e innovazione di processo - legata alle modalità di svolgimento delle attività produttive (Ibidem).
- Innovazione radicale – si tratta di una novità assoluta rispetto a prodotti/processi già esistenti – e innovazione incrementale – miglioramento di soluzioni preesistenti (Ibidem).

- Innovazione architettuale – cambiamento della struttura generale o del modo in cui le componenti interagiscono tra loro – e innovazione modulare – modifica di una o più componenti di un sistema di prodotto (Ibidem).

Chiaramente, l'innovazione tecnologica ha un impatto sociale di natura dinamica, che tende a modificare le abitudini di acquisto dei consumatori, specialmente nell'industria dell'arredamento.

Negli ultimi anni, sembra esserci stata una vera e propria rivoluzione nelle modalità di acquisto dei consumatori: l'innovazione tecnologica non ha portato soltanto ad un cambiamento del prodotto/processo produttivo, ma sembra aver influenzato anche e soprattutto i clienti in termini di preferenze, scelte e utilizzo degli arredi.

Un fattore chiave da tenere in considerazione è dato dalla sostenibilità: la tecnologia ha sicuramente permesso di migliorare l'esperienza d'acquisto per i clienti, ma ha anche creato nuove opportunità in termini di sostenibilità. Infatti, i processi innovativi danno la possibilità di monitorare e ridurre l'impatto ambientale nei processi produttivi dei mobili. Questo permette alle aziende di creare un rapporto più forte con i propri clienti, che si sentono legati ai valori aziendali relativi all'ambiente. Così, le aziende d'arredamento hanno modo di mostrare il loro interesse verso tale tematica, molto sentita al giorno d'oggi, soprattutto fra i più giovani.

Dunque, il futuro dell'arredamento è strettamente connesso all'evoluzione delle tecnologie, che permetteranno alla produzione di adattarsi sempre più alle singole richieste.³⁹

Tutto ciò sembra influenzare significativamente le modalità di formulazione delle strategie di marketing, in quanto sono stati integrati nuovi metodi che consentono alle aziende di raggiungere la propria clientela in modo diverso, più veloce e, soprattutto, personalizzato, accrescendo il bisogno dei consumatori di creare rapporti personali e duraturi con il marchio.

I fattori abilitanti in tal senso sono diversi. Primo fra tutti, l'ingresso di *web* e *digital marketing* nel settore analizzato, reso possibile dall'avvento dell'industria 4.0, che ha permesso a tecnologie immersive come Realtà Aumentata e Realtà Visuale (o Virtuale)

³⁹ <https://ilbernina.ch/2023/11/11/il-futuro-dellarredamento-come-la-tecnologia-sta-rivoluzionando-le-abitudini-dacquisto/>

di diffondersi con grande successo; questo ha portato le aziende ad adottare strategie di *marketing one-to-one*.

Inoltre, elemento distintivo, che rappresenta un valore aggiunto nel costruire e preservare una clientela fidelizzata, risiede in un quarto fattore, cuore del rapporto con un venditore di fiducia: il calore e i valori universali tipici dell'impresa familiare. La trasmissione di queste sensazioni genera nei clienti un legame più profondo con il marchio e/o il punto vendita.

3.2 Web e Digital marketing

Web e *digital marketing* sono due strumenti che, se utilizzati in modo adeguato, rappresentano la chiave per l'instaurazione di una relazione diretta e personale con il proprio *target*. Inoltre, permettono alle aziende di raggiungere il proprio pubblico in qualunque momento e dovunque si trovino, risolvendo uno dei più grandi paradigmi della sostenibilità del rapporto fra azienda e cliente. In questo modo, è possibile non soltanto attrarre nuova clientela e creare legami personali, ma anche mantenere tali connessioni tramite una comunicazione che mantiene in contatto utenti che si trovano a chilometri di distanza.

Per prima cosa, bisogna dare una definizione di *web marketing*: si tratta di tutti quegli elementi che permettono ad un'azienda di raggiungere gli obiettivi di vendita della propria strategia. Ciò è reso possibile dall'utilizzo dei giusti canali, su cui l'azienda decide di investire tempo e risorse, e tramite le giuste campagne di comunicazione, che trasformano i propri utenti in clienti fidelizzati.

L'importanza del *web marketing* è data dal supporto dato ai venditori nell'attuazione di promozioni diversificate che portano al raggiungimento di un vantaggio competitivo degno di considerazione ⁴⁰.

D'altra parte, per *digital marketing* si intendono le fasi di creazione e diffusione dei contenuti attraverso i canali digitali, tra cui anche i siti web. Le strategie di *digital marketing* aiutano i *marketers* a segmentare e *targetizzare* il mercato, per definire gli obiettivi in funzione di questo. Oggi, il *digital marketing* è stato integrato in ogni aspetto

⁴⁰ <https://www.ninja.it/web-marketing-cose-a-cosa-serve-e-come-diventare-un-esperto/>

del *business*, rendendo essenziale per i *marketers* essere in grado di utilizzarne gli strumenti ⁴¹.

Per ogni azienda è, dunque, fondamentale saper integrare e utilizzare in sinergia gli strumenti del *web* e del *digital marketing*, in quanto ciascuno potenzia l'efficacia dell'altro, contribuendo al raggiungimento di obiettivi comuni.

A rendere tutto ciò davvero unico è il fatto che in questo modo le aziende hanno l'opportunità di raggiungere il proprio *target* dovunque esso si trovi, in qualunque momento e nel più breve tempo possibile.

Tutto ciò è fondamentale sia nell'ambito delle vendite B2B (*business-to-business*) che in quello delle vendite B2C (*business-to-consumer*):

- *Digital Marketing B2C*

Nell'ambito delle vendite *business-to-consumer*, il *digital marketing* crea le basi per la realizzazione di un'esperienza cliente unica. Un altro fattore fondamentale nell'ambito del *digital marketing* nel settore B2C è dato dalla personalizzazione della comunicazione. Infatti, un'azienda non può limitarsi allo sviluppo di un piano di comunicazione standardizzato. Ciascun cliente e, in generale, ciascun segmento, ha caratteristiche e preferenze diverse, e, di conseguenza, necessita di strategie diverse per essere influenzato nella fase d'acquisto. Infine, altro elemento da non trascurare è la reperibilità del sito web: la fase di ricerca per il cliente non può essere complessa, in quanto questo ne comprometterebbe la scelta. In questo caso, si parla di *Search Engine Optimization (SEO)*, teoria in base alla quale è fondamentale ottimizzare i motori di ricerca proprio per assicurare la semplificazione del processo di ricerca (Kotler, Keller, Chernev, Ancarani, Costabile, 2023).

- *Digital Marketing B2B*

Le strategie di *Digital marketing* nel settore *business-to-business* hanno minore rilevanza rispetto a quelle del B2C. In questo caso, non si parla di consumatori finali, ma di clienti intermedi, quali architetti, *interior designers*, grandi distributori, in cerca di fornitori affidabili con cui instaurare *partnerships* a lungo termine. Dunque,

⁴¹ <https://www.oracle.com/it/cx/marketing/digital-marketing/>

l'obiettivo dell'azienda è quello di comunicare e dare prova di qualità, valore, sostenibilità dei propri prodotti e servizi ⁴².

In un contesto dinamico come quello in esame, tali strumenti diventano fondamentali per garantire continuità nella relazione e nella cura dell'esperienza cliente anche a distanza. Il *digital marketing*, in questo contesto, gioca un ruolo fondamentale: l'obiettivo è, infatti, quello di conquistare i consumatori finali, cercando di comunicare valore e *design* dei prodotti/servizi offerti. L'arredamento non è solo funzionalità, ma anche, e soprattutto, stile, estetica, gusto personale.

Offrendo costantemente un'interazione digitale su misura e coerente con i valori del *brand*, *web* e *digital marketing* consentono di colmare le distanze geografiche e ottenere riscontri positivi, proprio come accadrebbe in un punto vendita fisico. Questo approccio non solo rafforza il legame con il cliente, ma trasforma ogni interazione digitale in un'opportunità di fidelizzazione e crescita sostenibile.

Affinché sia possibile applicare tali strategie, è necessario far riferimento a specifici strumenti che permettono di formulare ed implementare piani di comunicazione efficaci e sostenibili, diventando elementi di grande supporto per le aziende del settore dell'arredamento.

3.2.1 Digital Marketing per l'Arredamento: strumenti principali

Gli strumenti del *digital marketing* sono elementi significativi che permettono alle aziende di combattere la cosiddetta battaglia per l'attenzione del consumatore, che, nel settore in questione, tende ad essere sempre più sentita. Tramite l'utilizzo di tali fattori, le aziende riescono a formulare ed implementare delle strategie che, se di successo, consentono loro di differenziarsi rispetto ai *competitors*.

I principali strumenti del *digital marketing* capaci di fornire valore aggiunto all'offerta delle aziende d'arredamento sono tre:

- Video: uno dei modi più efficaci per catturare l'attenzione degli utenti sui *social media* è quello di creare dei brevi video in cui vengano sintetizzati alcuni dei

⁴² <https://terenziconcept.com/digital-marketing-nel-settore-arredamento-come-aumentare-le-vendite/>

principali processi – per esempio, un’azienda d’arredamento potrebbe mostrare le principali fasi del montaggio dei mobili, o della progettazione degli spazi tramite piattaforme apposite – o, semplicemente, in cui venga presentato lo *staff* del punto vendita o effettuato un breve *tour* dello *store*. Questo porta gli utenti di avere un’immagine del *brand* molto dinamica, avendo un impatto positivo sul suo posizionamento percettivo. Infatti, coloro che hanno avuto modo di “conoscere” i rivenditori tramite i *social* sono più propensi a recarsi presso il punto vendita, in quanto è come se avessero l’impressione di averli già incontrati. Proprio per questo, è fondamentale che l’immagine proposta tramite il web sia in grado di trasmettere brevemente e positivamente i valori aziendali.

- *UGC (User-Generated Content)*: si tratta di uno strumento che invita i consumatori a dare i propri *feedback* riguardo la loro esperienza e condividere foto e contenuti multimediali dei prodotti acquistati, coinvolgendoli direttamente nel processo di marketing e rendendoli *Brand Ambassador* ⁴³. L’importanza di tale strumento è data dall’autenticità trasmessa ai potenziali clienti, i quali, ricevendo riscontri positivi da clienti effettivi, tendono a fidarsi maggiormente del marchio e a voler far parte della sua *community*.
- Strumenti di progettazione virtuale: offrono agli utenti la possibilità di esplorare gli ambienti arredati come se si trovassero fisicamente lì. Si tratta, dunque, di un’esperienza immersiva senza precedenti ⁴⁴.

Tali elementi offrono al cliente la possibilità di beneficiare di determinati servizi anche a distanza. Grazie agli strumenti del *digital marketing*, le aziende non si limitano più a interagire con il cliente esclusivamente presso il negozio, ma hanno l’opportunità di stabilire un rapporto continuativo e personalizzato, indipendentemente dalla posizione geografica dell’acquirente.

La misura in cui il *digital marketing* incide sulla *customer loyalty*, e in particolare sulla *store loyalty*, è di rilevante importanza; consente, infatti, di mantenere un legame solido, ma, soprattutto, duraturo e sostenibile, con il cliente, anche dopo l’acquisto. Attraverso strumenti come *newsletter* personalizzate, assistenza virtuale, configuratori

⁴³ *Brand ambassador*: persona incaricata di promuovere un *brand*, aumentandone la visibilità e trasmettendone un’immagine positiva.

⁴⁴ <https://www.websonica.it/visual-marketing-per-larredamento-tra-foto-video-e-realta-aumentata/>

3D, realtà aumentata, il consumatore continua a sentirsi coinvolto e supportato nel tempo, senza la necessità di recarsi fisicamente nel punto vendita.

Questo approccio è particolarmente strategico per raggiungere e mantenere clienti che si trovano lontani dal negozio fisico, abbattendo le barriere. Un cliente soddisfatto dell'esperienza digitale e dei servizi post-vendita avrà maggiore probabilità di effettuare acquisti ripetuti e di sviluppare una relazione di fiducia con il marchio.

L'effetto di quanto discusso finora è stato amplificato dall'avvento dell'industria 4.0, che ha introdotto non solo nuove possibilità, ma anche nuove esigenze da parte di aziende e clienti. Le imprese hanno cominciato a sentire il bisogno di rinnovare i siti web aziendali, inserendo specifiche funzioni che hanno reso possibile non solo il miglioramento dell'offerta, ma anche la comunicazione digitale con i propri utenti.

A tal fine, sono state integrate delle sezioni particolarmente utili all'ottimizzazione della *customer experience*, che consentono agli utenti di godere di alcuni *comfort* che, fino a poco tempo fa, non era possibile avere senza recarsi fisicamente presso gli *store*.

3.3 L'industria 4.0: influenza sul settore dell'arredamento e abbattimento delle barriere geografiche

L'innovazione tecnologica ha sempre avuto un impatto non indifferente sull'industria del mobile. Tuttavia, ultimamente il settore in questione è stato caratterizzato da un'evoluzione riguardante sia i processi produttivi che le preferenze dei consumatori. In particolare, l'industria 4.0 ha permesso la diffusione delle cosiddette piattaforme *e-commerce* (commercio elettronico), definiti come la commercializzazione sul web di beni e/o servizi tramite piattaforme digitali.

Sono diversi i benefici della digitalizzazione dei processi nel settore del design. L'industria 4.0 sta spingendo il settore dell'arredamento verso nuove opportunità, che permettono alle aziende di rispondere in modo più dettagliato alle esigenze del mercato attuale, consentendo una maggiore personalizzazione dell'offerta, anche grazie alla realtà aumentata e alla realtà visuale (o virtuale). Questi fattori, come tanti altri, contribuiscono alla diffusione di un importante fenomeno che si sta facendo strada negli ultimi anni. Grazie all'innovazione tecnologica, grandi marchi d'arredamento, tramite gli *store* fisici, sono in grado di rafforzare *brand* e *store loyalty*, riuscendo ad abbattere le barriere

geografiche determinate dalla distanza fisica tra cliente e punto vendita. In particolare, è stato visto che, oggi, molti clienti fedeli e fidelizzati tendano ad acquistare presso lo stesso punto vendita nonostante si verifichino situazioni in cui entra in gioco la distanza geografica, grazie soprattutto a delle tecnologie che permettono di compensare le difficoltà che ne derivano.

Dunque, l'innovazione tecnologica dà luogo ad una serie di fattori, ciascuno dei quali gioca un ruolo fondamentale nella diffusione di tale fenomeno.

La possibilità di personalizzare le soluzioni d'arredo, oggi, rappresenta uno dei fattori più richiesti dai consumatori, i quali, grazie alla tecnologia, hanno la possibilità di scegliere colori, dimensioni, materiali dei loro mobili. Questo consente al cliente di creare il proprio spazio, con il proprio stile e le proprie preferenze. Questo tipo di offerta rientra in un'esperienza al cliente più coinvolgente, meno tecnica e rigida, in cui è lo stesso acquirente ad utilizzare gli strumenti del *designer*, il quale lo accompagna e lo guida. L'utilizzo degli *e-commerce*, in questo caso, dà il suo contributo, consentendo agli acquirenti di acquistare una soluzione d'arredo totalmente personalizzabile direttamente da casa. Questo mostra la facilità nella gestione a distanza dei rapporti col cliente, che non ha bisogno di recarsi in negozio.

Un contributo di grande rilevanza viene dato dalla Realtà Aumentata (AR): si tratta di una tecnologia che permette ai clienti di farsi un'idea dell'arredo all'interno della propria abitazione. In particolare, consente agli acquirenti di visualizzare gli arredi direttamente nel proprio spazio abitativo, senza doversi recare presso lo *store* e ancor prima di effettuare l'acquisto. Anche questa innovazione aggiunge degli attributi all'esperienza al cliente, il quale può autonomamente rendersi conto di come ciascun mobile si adatterà all'interno del proprio spazio, senza la necessità di visitare lo *store fisico*, essendo dunque in grado di scegliere i propri mobili anche a chilometri di distanza.

Un'altra tecnologia immersiva in grado di migliorare in modo decisivo la *customer experience* è la Realtà Visuale (VR) – o realtà virtuale - che consente ai clienti di visualizzare dettagliatamente diverse tipologie di arredamenti direttamente da casa, senza doversi recare presso il punto vendita. Non si tratta solo della possibilità di esplorare le varie alternative offerte da un marchio tramite il sito web; infatti, tramite i visori VR, i consumatori sono in grado di entrare virtualmente negli *store*, riuscendo a vedere i mobili in modo totalmente realistico. Questi meccanismi chiaramente rendono l'esperienza

nettamente migliore e maggiormente funzionale. Anche in questo caso, l'acquirente non sentirà il bisogno di esplorare fisicamente i punti vendita, in quanto avrà già avuto la possibilità di visitarli tramite la realtà virtuale, vivendo un'esperienza reale a 360 gradi⁴⁵.

Chiaramente, affinché tutto questo fosse possibile, è stato necessario rinnovare i siti web aziendali, integrandoli con tutte le funzioni necessarie alla digitalizzazione dell'offerta.

3.3.1 Esperienze Immersive: l'impatto di AR e VR nei Portali Digitali dell'Arredo

I siti web delle aziende d'arredamento sono stati caratterizzati da un vero e proprio *upgrade* tecnologico. In particolare, l'innovazione tecnologica ha dato la possibilità ai grandi marchi di fare un ulteriore passo avanti verso i propri clienti, avvicinando acquirenti e venditori proprio tramite le nuove funzioni incorporate nei siti web. Questo ha permesso alle aziende di arricchire la propria offerta non tanto in termini di *output*, quanto più in termini di servizi al cliente.

L'integrazione di realtà aumentata e realtà visuale nel settore dell'arredamento e del design permette di modificare i siti web rendendoli più interattivi e dinamici. Significativa è la *VR Walking Platform*, che consente agli utenti di camminare nel mondo virtuale. Questo permette alle aziende del settore di creare virtualmente gli ambienti arredati dai clienti, consentendogli di muoversi al loro interno e rendersi conto degli spazi occupati dai vari elementi d'arredo. In questo modo, gli acquirenti saranno in grado di sperimentare in anticipo la presenza all'interno dei propri spazi abitativi della specifica tipologia d'arredo scelta ⁴⁶.

I vantaggi derivanti dall'utilizzo della realtà aumentata sono svariati. Si tratta, infatti, di uno dei fattori che più contribuisce al miglioramento della *customer experience* nel settore in questione, grazie anche alla semplicità che ne caratterizza l'utilizzo, essendo possibile usare tali tecnologie immersive anche tramite il proprio *smartphone*. Tutto ciò comporta il fatto che sin dal momento in cui gli acquirenti visitano i siti web aziendali riescono a percepire i primi vantaggi dell'esperienza d'acquisto, che quindi viene vissuta in anticipo rispetto all'acquisto tradizionale. I consumatori saranno, in tal modo, maggiormente

⁴⁵ <https://ilbernina.ch/2023/11/11/il-futuro-dellarredamento-come-la-tecnologia-sta-rivoluzionando-le-abitudini-dacquisto/>

⁴⁶ <https://www.hostingvirtuale.com/blog/ar-realta-aumentata-e-vr-realta-virtuale-nel-web-design-14270.html>

coinvolti sin da subito, in quanto avranno la possibilità di visualizzare gli elementi d'arredo all'interno del proprio spazio abitativo, rendendosi conto degli spazi, della resa di materiali e colori. Così il processo d'acquisto sarà più efficace, coinvolgente e, soprattutto, consapevole.

Anche la realtà virtuale rappresenta un tassello significativo per quanto riguarda il futuro del settore degli interni. Il vantaggio principale che ne deriva è rappresentato da un beneficio in termini di tempistiche: invece di recarsi più volte presso lo *store* per valutare le diverse soluzioni offerte dal marchio, è possibile visualizzare e testare i vari stili e configurazioni da casa o in *showroom* ⁴⁷. Questa evoluzione dei processi non solo comporta nuove opportunità per gli acquirenti in termini di esperienza d'acquisto, ma anche, e soprattutto, in termini di comodità: grazie alla rivoluzione digitale, gli utenti hanno la possibilità di vivere un'ottima e funzionale esperienza d'acquisto dovunque si trovino. Questo è stato fondamentale nel rafforzamento della fidelizzazione del cliente, che, in tal modo, non si sente vincolato nel caso in cui non dovesse trovarsi nei pressi del punto vendita. Tramite queste tecnologie all'avanguardia, le distanze geografiche vengono abbattute quasi del tutto, determinando un grande passo avanti nelle relazioni tra azienda e cliente.

Un fatidico esempio di come l'introduzione della realtà aumentata all'interno dei siti web è fonte di grande vantaggio competitivo è dato dall'esperienza di Ikea. Infatti, la multinazionale svedese, prima di molti altri marchi, è riuscita a comprendere i vantaggi derivanti dall'introduzione di tale tecnologia. A tal fine, oltre all'aggiunta di una funzione apposita nel sito web, è stata creata l'applicazione "*Ikea Place*", col solo obiettivo di dare la possibilità agli acquirenti di provare in anteprima tutti gli elementi d'arredo tramite la realtà aumentata ⁴⁸.

⁴⁷ <https://www.2000arredamenti.it/realta-virtuale-futuro-arredamento/>

⁴⁸ <https://www.uqido.com/insights/augmented-try-before-you-buy-i-vantaggi-della-realta-aumentata-per-larredamento/>

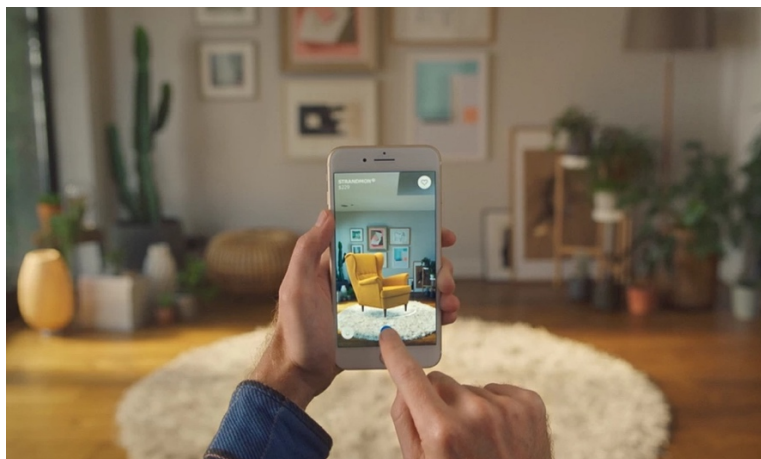


Figura 4: i vantaggi dell'utilizzo dell'app IkeaPlace, che permette di visualizzare il proprio spazio arredato tramite il proprio smartphone ⁴⁹

Un altro modo per usufruire di queste tecnologie immersive è dato dal loro utilizzo sui *social network*.

Per esempio, *Maison du Monde*, azienda francese d'arredo, decorazioni e complementi d'arredo molto diffusa nel Paese, è stato uno dei i primi ad offrire un catalogo di mobili da visualizzare proprio su *Pinterest*, che, qualche anno fa, ha lanciato la funzione *try-on* dedicata all'arredamento. In questo modo, l'azienda ha deciso di puntare su un social visitato da un *target* più ristretto, di cui fanno parte pochi giovani realmente interessati agli ambiti che ricercano ⁵⁰.

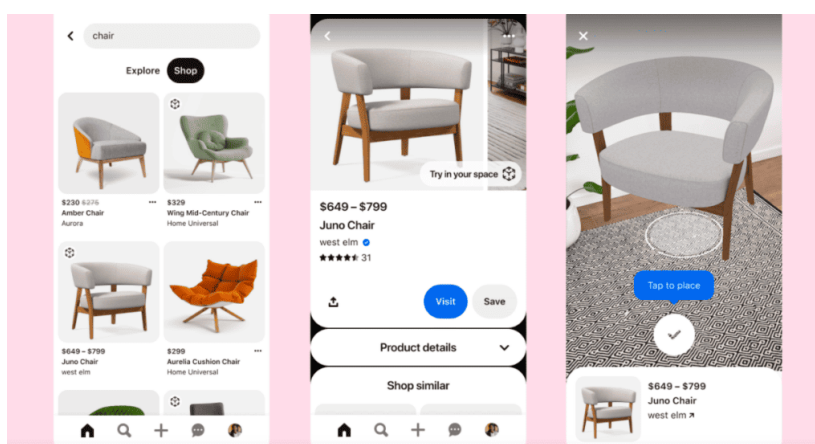


Figura 5: rappresentazione del catalogo virtuale di Maison du Monde disponibile sul social Pinterest ⁵¹

⁴⁹ <https://arweb.it/realta-aumentata-e-arredamento-design/>

⁵⁰ <https://filtermaker.fr/it/consiglio-social-networking/marchi-di-mobili-usano-la-realta-aumentata/>

⁵¹ <https://filtermaker.fr/it/consiglio-social-networking/marchi-di-mobili-usano-la-realta-aumentata/>

Un ottimo esempio di integrazione della realtà virtuale nei sistemi operativi è dato dall'esperienza di 2000 Arredamenti, professionisti specializzati nell'arredamento moderno di mobili di qualità. L'applicazione di tale tecnologia prevede lo sviluppo virtuale di un progetto su misura da parte di architetti ed *interior designer* specializzati. Successivamente, l'acquirente avrà la possibilità di indossare un visore e accedere direttamente al proprio progetto tramite la *Virtual Room*. In questo modo, scegliere l'arredamento non è più una questione di immaginazione, ma di certezza ⁵².



Figura 6: L'immagine mostra una ragazza che, grazie agli strumenti della realtà virtuale, è in grado di osservare la sua casa già arredata, ancor prima di aver effettuato l'acquisto (2000 Arredamenti, 2024)

Un'altra azienda italiana del settore che fa uso di tale tecnologia e lo pubblicizza tramite il proprio sito web (sulla pagina web è presente una sezione intitolata “Arreda la tua casa con la Realtà Virtuale”) è Rusconi Arredamenti, che definisce la realtà virtuale come “un alleato prezioso per architetti ed *interior designer*”. Inoltre, proprio sulla pagina web aziendale, vengono elencati quelli che secondo loro sono i sette vantaggi della realtà virtuale, in base ai quali è abbastanza immediato comprendere l'obiettivo dell'azienda italiana, che non è tanto quello di vendere i loro mobili, ma l'esperienza emozionale che gli utenti hanno la possibilità di vivere. Per convincere gli acquirenti a scegliere loro, mettono in gioco una tematica universale e vincente, ossia quella legata a famiglia e

⁵² <https://www.2000arredamenti.it/realta-virtuale-futuro-arredamento/>

amici: “Potrete coinvolgere anche amici o familiari, per farvi dare suggerimenti e condividere le vostre scelte”. Da qui emerge l’attenzione data al dettaglio dell’esperienza offerta ai consumatori: lo scopo non è vendere un semplice divano o tavolo, ma tutti i momenti che saranno legati a quell’elemento d’arredo, a cui automaticamente verranno ricollegati i ricordi con amici e familiari.

Questo non è altro che uno dei tanti esempi lampanti di come le aziende del settore puntano a vendere un’esperienza che, oggi, tende a diventare sempre più sentimentale, utilizzando temi universali capaci di colpire direttamente il lettore, chiunque sia e dovunque si trovi.

Ed infine la frase “La Realtà Virtuale è di casa da Rusconi Arredamenti”, utilizzata per chiudere un discorso che, pian piano, va sempre più verso la sfera emozionale dell’utente e si conclude con una frase d’effetto che ha l’obiettivo di far capire che chiunque visiti il sito web aziendale e, soprattutto, decida di rivolgersi a Rusconi Arredamenti è di casa e verrà trattato come tale ⁵³.

Per concludere, la Realtà Aumentata e la Realtà Virtuale hanno definitivamente rivoluzionato il settore dell’arredamento. I benefici apportati da tali tecnologie sono diversi:

- Miglioramento del *customer journey* ⁵⁴
- Interazione diretta e personale con il cliente
- Esperienze personalizzate ed immersive

In particolare, la tendenza a personalizzare l’offerta al cliente cresce sempre più grazie all’implementazione di strategie di *marketing one-to-one*, ossia diverse per ciascun consumatore.

3.4 Marketing *one-to-one*: la centralità del cliente

Quando si parla di rapporto tra azienda e cliente, c’è un fattore chiave che non deve mai essere trascurato: la centralità del cliente. In settori come quello dell’arredamento, infatti, l’elemento dell’offerta che permette ai venditori di avere sempre successo è dato dalla

⁵³ <https://www.rusconiarredamenti.it>

⁵⁴ *Customer journey*: percorso compiuto dal cliente dal primo contatto col marchio fino all’acquisto e alle fasi successive; include, dunque, tutte le interazioni con l’azienda.

considerazione del consumatore. Non importa quanto all'avanguardia, di qualità, estetico o innovativo sia un prodotto/servizio: se l'offerta non è improntata su ciò che il consumatore desidera, necessita e richiede, non si avranno le basi per la costruzione di un legame stabile e sostenibile. Questo implica l'adozione di un livello di personalizzazione senza eguali, che rappresenta un'importante fonte di vantaggio competitivo.

Il *marketing one-to-one* è quella strategia che permette di porre al centro dell'offerta non l'output, ma il cliente. L'azienda, in tal modo, si impegna a personalizzare l'offerta, che sarà diversa per ciascun acquirente ⁵⁵.

Dunque, l'obiettivo è quello di focalizzarsi sulle esigenze del proprio *target*. In quest'ambito risulta cruciale il ruolo del *digital marketing*. Il modo migliore per arrivare ai propri clienti e farli sentire centrali nella realtà del *brand* è quello di studiare e analizzare i bisogni del proprio pubblico, comprendere il momento esatto in cui un consumatore standard decide di rinnovare un arredo del proprio spazio abitativo. In tal modo, l'azienda è in grado di creare una campagna pubblicitaria non fine a sé stessa, ma alle esigenze degli acquirenti.

Il punto di partenza della pubblicità deve essere soltanto il cliente. Piuttosto che pubblicizzare una nuova cucina, bisognerebbe promuovere le nuove funzioni che ne renderebbero più comodo l'utilizzo per chiunque, adempiendo a nuovi bisogni e richieste⁵⁶.

3.4.1 Risultati e potenzialità del marketing one-to-one

Il *marketing one-to-one* può essere considerato un servizio di consulenza fatto da un rivenditore in modo digitale e in base a dei dati raccolti tramite l'identificazione del *target* di riferimento e la differenziazione dell'offerta basata sulle informazioni acquisite. Si tratta dunque di una ricerca basata sui *Big Data*, che, letteralmente, non sono altro che grandi quantità di dati diversi tra loro. Nato dall'evoluzione digitale, tale concetto rende i consumatori produttori di dati in prima persona; infatti, gli utenti arricchiscono i *database* producendo diversi input, da cui vengono estratte varie informazioni che vengono analizzate e correlate fra loro (Comin, 2019).

⁵⁵ <https://www.framework360.it/cose-il-marketing-one-to-one/>

⁵⁶ <https://www.swimmelab.com/blog/marketing-arredamento/>

Il principio di base di tali strategie è dato dalla consapevolezza del fatto che ogni singolo cliente ha caratteristiche ed esigenze diverse; dunque, è necessario personalizzare sia l'offerta che i metodi di comunicazione (Gamberini, 2003).

Il processo di attuazione di un piano di *marketing one-to-one* è caratterizzato da quattro fasi:

- Identificazione: rappresenta la fase di raccolta di tutte le informazioni relative a ogni singolo cliente, con conseguente identificazione della tipologia di ciascuno (Ibidem).
- Differenziazione: in questo caso, si parla di differenziazione in termini di segmentazione della clientela, la quale viene differenziata in base al valore economico e alle esigenze specifiche (Ibidem).
- Interazione: si tratta del momento in cui l'azienda entra in contatto direttamente con l'acquirente e comprende ogni tipo di interazione, dalla proposta commerciale fino ai servizi post-vendita (Ibidem).
- Personalizzazione: tramite la fase precedente, il venditore comprende le fonti di soddisfazione per ciascun cliente, grazie alle quali è in grado di sviluppare un tipo di offerta personalizzato, in linea con tutte le informazioni raccolte fino a questo momento (Ibidem).

Tramite le strategie di *marketing one-to-one*, i rivenditori riescono a suscitare il cosiddetto "effetto wow", che non è altro che la reazione dei clienti nel momento in cui il venditore compie qualcosa di inaspettato, come fare un regalo o comunicare delle promozioni straordinarie. Questo rappresenta un ulteriore contributo dato alla *customer experience*, portando ad un incremento del grado di soddisfazione e al rafforzamento del legame da un punto di vista emotivo. Il consumatore, in tal modo, ha la sensazione di essere stato pensato dall'azienda, da cui è stato colpito per il gesto direttamente indirizzato a lui ⁵⁷.

Un effetto simile è dato anche dalla *Retail Customer Experience*, che rappresenta un vero e proprio strumento di comunicazione. Non si tratta solo dell'aspetto estetico dello *store*, ma di un approccio strategico che, oltre agli elementi estetici, combina anche quelli funzionali ed emozionali, facendo riferimento proprio alla psicologia dei consumatori.

⁵⁷ <https://www.swimmelab.com/blog/marketing-arredamento/>

L'obiettivo è, infatti, quello di influenzare i clienti nel loro comportamento d'acquisto, sia nel breve che nel lungo termine, creando esperienze coinvolgenti.

Tutto ciò parte da un presupposto di base: il primo *driver* d'acquisto è dato dall'esperienza vissuta dai consumatori; costruire ambienti stimolanti (fisici e digitali), sia per la loro immaginazione che per le loro idee, gli permette di immergersi nella storia del marchio e sentirsi direttamente partecipi di tutte le fasi del processo d'acquisto ⁵⁸.

Quanto discusso è, chiaramente, applicato al settore in questione in diversi modi.

Nel momento in cui un cliente entra in un negozio, il venditore deve fare in modo che questo viva l'esperienza d'acquisto e si senta al centro della sua attenzione, indagando sui suoi gusti e sulle sue preferenze, per proporgli le soluzioni d'arredo più adatte alla sua persona ⁵⁹.

Le modalità di applicazione del *marketing one-to-one* nel settore del mobile sono diverse, a partire dai servizi di consulenza personalizzata tramite un *Interior Designer* dedicato ai configuratori online personalizzati, come quelli offerti dal *brand* italiano Scavolini – “ScavoliniShop”, “ArchitettoOnLine”, “Virtuo” – che verranno analizzati in modo dettagliato nel capitolo successivo.

Tutto ciò dà la possibilità di creare rapporti con la propria clientela che durino nel tempo e di rafforzarne il legame. Fino a poco tempo fa, queste strategie non erano applicabili se non negli *store* fisici; tuttavia, con l'avvento del *digital marketing*, si sono diffuse diverse pratiche che consentono di applicare strategie simili anche sul web, tramite i cosiddetti *e-commerce*. In questo modo, le aziende non solo hanno modo di raccogliere dati in modo più veloce ed efficiente, ma anche di raggiungere qualunque tipo di cliente in qualunque parte del mondo si trovi.

3.4.2 Il ruolo dell'e-commerce nell'evoluzione del mercato dell'arredo: tra efficienza digitale e vincoli strutturali

Per *e-commerce* si intende l'insieme dei processi di vendita e acquisto di prodotti e/o servizi tramite siti web e piattaforme. La tendenza a vendere i propri prodotti tramite tali piattaforme, in Italia, ha conosciuto una forte crescita soprattutto nel 2023. In particolare,

⁵⁸ <https://weagroup.it/spazi-funzionali-o-coinvolgenti-la-customer-experience-nel-retail-design/>

⁵⁹ <https://www.digital4.biz/marketing/one-to-one-marketing-cos-e-come-impostare-una-strategia-efficace/>

è stato visto che il settore dell'arredamento rappresenta circa il 20% del valore complessivo dell'*e-commerce* di prodotto nel Paese. L'elemento che porta le aziende ad adottare sempre più tale modello è dato dal valore aggiunto che ne deriva, determinato principalmente da tre fattori: offerta di servizi a valore aggiunto, innovazioni logistiche e innovazione delle consulenze personalizzate.

Per quanto riguarda il primo elemento, nell'ambito del settore in questione, i servizi offerti da ciascuna azienda hanno un'importanza cruciale, in quanto la vendita riguarda, generalmente, prodotti abbastanza voluminosi, il cui montaggio richiede una preparazione abbastanza accurata. Le piattaforme digitali permettono, infatti di prenotare non solo gli arredi desiderati all'interno del proprio spazio abitativo, ma anche il servizio necessario ai fini della loro corretta installazione. In tal modo, gli acquirenti hanno la possibilità di vivere un'esperienza d'acquisto totalmente digitale e autonoma, essendo, al contempo, costantemente accompagnati in tutte le fasi del processo d'acquisto. Questo consente loro di non spostarsi dalla loro abitazione nel caso in cui non gli sia possibile, velocizzando e automatizzando tutte le fasi del processo.

In merito alle innovazioni logistiche, in seguito all'incremento dell'adozione di piattaforme di *e-commerce*, è stato registrato un effetto positivo sui servizi logistici, grazie alla digitalizzazione dei processi, che permette alle informazioni di viaggiare in tempo reale e con una velocità maggiore rispetto a prima. Inoltre, l'adozione di tali metodi ha permesso l'ampliamento dei punti di ritiro e anche la diffusione di soluzioni più sostenibili in fase di imballaggio e trasporto. A tal fine, attualmente stanno aumentando proprio le iniziative riguardanti l'avvio di *partnership* che contribuiscono a questo processo di ottimizzazione delle consegne.

Infine, con particolare riferimento alle consulenze personalizzate, nonostante possa sembrare che tramite le piattaforme *online* i clienti non abbiano la possibilità di godere dei benefici derivanti dall'utilizzo di soluzioni tecnologiche quali realtà aumentata e/o virtuale, anche le piattaforme *e-commerce* possono essere integrate con tali tecnologie immersive.

Tutto ciò risponde perfettamente alle esigenze dei nuovi consumatori, che manifestano sempre più il bisogno di ricevere in tempi brevi i propri prodotti, ma che, al contempo,

non vorrebbero rivolgersi ad un punto vendita diverso da quello di fiducia a causa della distanza ⁶⁰.

Nonostante tutti i benefici derivanti dall'adozione degli *e-commerce*, è certo che questi non possono sostituire i negozi fisici. L'importanza data dall'esperienza vissuta all'interno di un negozio d'arredamento non ha eguali. Molti studiosi parlano della possibilità di affiancare l'utilizzo di piattaforme digitali ad attività già avviate e posizionate nel settore, che possano essere di supporto ai clienti in fase di consultazione del catalogo, per esempio. In generale, le piattaforme *e-commerce*, in tal senso, rappresentano di certo un valore aggiunto, utile per rendere più efficiente la comunicazione tra azienda e clienti, soprattutto nel caso di acquirenti che si trovano distanti dal punto vendita.

È certo, infatti, che la crescente adozione di soluzioni digitali nel settore del *retail* ha influenzato la figura del consumatore e le sue esigenze. Se prima non si pensava nemmeno ad acquistare da *store* che non si trovassero nei pressi del proprio domicilio, ad oggi la distanza non rappresenta sicuramente un problema ⁶¹.

Mentre le innovazioni tecnologiche e le strategie di marketing digitale giocano un ruolo fondamentale nell'acquisizione e fidelizzazione del cliente, esiste un elemento distintivo che va oltre la sfera tecnologica, conferendo un valore aggiunto senza eguali: l'impresa familiare. Questo fattore abilitante si inserisce in un contesto in cui il rapporto tra cliente e marchio è solo in parte razionale, essendo influenzato maggiormente da emozioni, valori e tradizioni condivise.

Le aziende familiari, infatti, sono in grado di trasmettere un calore umano che si traduce in un legame profondo e autentico con i consumatori. La loro unicità risiede nella capacità di costruire una relazione duratura, che si fonda su valori universali come la fiducia, l'affidabilità e l'autenticità. In questo contesto, l'impresa familiare non solo contribuisce a rafforzare la fidelizzazione, ma aggiunge anche un valore simbolico che unisce il *brand* al cliente in un modo che le tecnologie non potrebbero mai realizzare da sole.

⁶⁰ <https://opinione.it/economia/2024/03/12/redazione-e-commerce-design-d-interni-numeri-trend-vente-uniqueit/>

⁶¹ <https://weagroup.it/spazi-funzionali-o-coinvolgenti-la-customer-experience-nel-retail-design/>

3.5 Impresa familiare

Per impresa familiare si intende una particolare forma giuridica che prevede l'imprenditore titolare dell'azienda e i propri familiari come collaboratori. I vantaggi derivanti dalla costituzione di un'impresa familiare sono diversi. Primo fra tutti, la riduzione dei costi di costituzione rappresenta un grande beneficio economico, a cui va aggiunta una diminuzione degli adempimenti burocratici e il fatto che vi è la possibilità di dividere il reddito tra i diversi collaboratori, portando dei benefici nell'ambito della tassazione ⁶².

Nel territorio italiano, il 93% delle imprese private, tra cui piccole e medie imprese così come le più grandi, può essere identificato come appartenente al gruppo di imprese familiari. Infatti, quasi la metà dei gruppi quotati in Borsa – per quanto riguarda il territorio italiano – sono dei *family business*. Una tappa fondamentale nella vita di queste imprese è rappresentata dal passaggio generazionale, fase estremamente delicata. Infatti, è stato rilevato che soltanto il 30% delle imprese sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione, quota che si riduce al 12% nel passaggio dalla seconda alla terza, per poi diminuire ulteriormente al 4% dalla terza alla quarta ⁶³.

3.5.1 Fiducia e continuità: il vantaggio competitivo delle imprese familiari dell'arredamento

L'impresa familiare è percepita come una realtà fidata, che trasmette sensazioni ed emozioni ricollegabili ai contesti familiari. Si tratta di un ulteriore fattore abilitante alla fidelizzazione del cliente. La forza di questo tipo di impresa è data dalla natura familiare. Tuttavia, ha caratteristiche diverse rispetto ai *drivers* discussi fino a questo momento, essendo meno tangibile ma estremamente incisivo. Le imprese familiari, soprattutto in contesti fortemente identitari come l'Italia, riescono a generare un senso di vicinanza emotiva e di fiducia che si traduce in una fedeltà più forte. In quest'ambito, non si tratta soltanto di personalizzazione e tecnologie immersive, ma di valori condivisi con il proprio *target*, con il quale vengono costruite relazioni di lunga durata, che fanno sentire

⁶² <https://www.soluzionetasse.com/impresa-familiare-cosa-e-vantaggi-svantaggi/>

⁶³ <https://www.bonfiglioliconsulting.com/it/notizie/imprese-familiari-motore-del-made-in-italy/>

il cliente compreso da chi vive e gestisce l'impresa con lo stesso spirito di una famiglia italiana.

Diversi studi hanno dimostrato che i consumatori percepiscono le imprese familiari come più affidabili, in quanto realmente orientate al cliente e capaci di instaurare un legame più autentico rispetto alle aziende non familiari. Questo effetto e, dunque, questo legame si rafforza nei settori che prevedono un tipo di acquisto carico di significato emotivo, come quello dell'arredamento, dove la casa non rappresenta solo un luogo fisico, ma un'estensione della propria identità. L'interazione con un'impresa familiare che conosce le esigenze del cliente, ricorda i suoi gusti e lo accoglie con un volto e un approccio familiare, può generare una *customer experience* tanto forte da superare anche eventuali limiti sul prezzo o sull'offerta standardizzata delle grandi catene. In questo modo, il cliente si sente parte integrante della famiglia, diventando più propenso a fidarsi del venditore (Orth & Green 2009)

In generale, la fedeltà alla marca verso le piccole imprese familiari si fonda su una serie di fattori relazionali e culturali, quali la partecipazione attiva alla vita comunitaria, realizzabile entrando a far parte della *brand community*, la visibilità dei membri della famiglia nella gestione quotidiana, e la condivisione di valori tra dipendenti e clienti. La presenza tangibile del titolare o dei membri della famiglia in negozio, ad esempio, è percepita come segnale di cura e responsabilità, trasmettendo una particolare attenzione al dettaglio e, soprattutto, al cliente stesso. Questo si traduce in un rapporto fiduciario, dove la relazione cliente-azienda va oltre la transazione commerciale, diventando una forma di appartenenza reciproca (Bisschoff, Botha, Van Schoor & Botha 2024).

Uno degli aspetti più distintivi e interessanti delle realtà imprenditoriali familiari è dato proprio dalla continuità generazionale, che non si riflette soltanto nella struttura aziendale, ma anche nella relazione con il cliente. Il passaggio generazionale all'interno del contesto aziendale rappresenta una garanzia nel mantenimento dei valori trasmessi dal *brand* fino a quel momento. Tuttavia, l'elemento distintivo in questo caso è dato dal fatto che tale trasmissione avviene contestualmente anche sul lato della domanda, in quanto chi si è fidelizzato nel tempo ad un punto vendita o ad un *brand* tende a trasmettere in modo spontaneo questa preferenza anche ai suoi figli. In questo modo nasce un rapporto di fiducia che si rinnova di generazione in generazione, che si consolida nel

tempo trasformandosi in un legame non tra il singolo venditore e il singolo cliente, ma tra le due famiglie (Ibidem).

Nel settore dell'arredamento, dove la tradizionale cultura italiana del design e del *Made in Italy* prendono il sopravvento, il numero di imprese artigianali e aziende tramandate di generazione in generazione è notevole. Pertanto, quanto discusso assume una rilevanza ancor maggiore. Le famiglie italiane si sentono naturalmente attratte da realtà che incarnano i loro stessi valori: tradizione, affidabilità e personalizzazione. È proprio questa combinazione di radicamento territoriale, attenzione umana e memoria relazionale che rende l'impresa familiare un vero e proprio motore di fidelizzazione emotiva, capace di trasformare il cliente in un sostenitore attivo del *brand*, anche in periodi di crisi economica. In questo contesto, la dimensione relazionale intergenerazionale è fortemente rilevante, in quanto rappresenta uno strumento utilizzabile *offline* dall'azienda, per attrarre e mantenere clientela.

Considerando quanto analizzato nei paragrafi precedenti, è chiaro che un'azienda che compete nel settore dell'arredamento e del design deve essere in grado di combinare diversi elementi – tangibili e non - per costruire una relazione stabile e duratura con la propria clientela.

È evidente che le strategie di *brand loyalty* e *store loyalty* nel settore dell'arredamento si stanno trasformando profondamente grazie all'innovazione tecnologica e alla crescente digitalizzazione dei processi aziendali. Strumenti come l'*e-commerce*, la realtà aumentata e virtuale e il *marketing one-to-one* stanno pian piano portando il rapporto tra azienda e consumatore su un altro piano, offrendo un'esperienza più immersiva e personalizzata. Se, oltre questo, si considera anche la possibilità di fidelizzare maggiormente la propria clientela tramite un approccio al cliente di natura familiare, tutto ciò viene amplificato. Tutti questi fattori hanno consentito alle aziende e, soprattutto, ai punti vendita locali di grandi marchi, di superare le barriere geografiche con i propri acquirenti.

Parallelamente, l'evoluzione delle abitudini di consumo e la crescente attenzione alla qualità e all'affidabilità del prodotto hanno portato le realtà aziendali a rivedere le proprie strategie di marketing e comunicazione. In questo contesto, il *Made in Italy*, gioca un ruolo cruciale, rappresentando un elemento distintivo e un fattore competitivo da valorizzare con strategie mirate.

Questi cambiamenti sollevano interrogativi su come le imprese possano adattarsi a un mercato sempre più dinamico e su quali siano gli strumenti più efficaci per consolidare la propria posizione. Analizzare casi concreti consente di comprendere meglio il ruolo delle nuove tecnologie e delle strategie di fidelizzazione nell'industria dell'arredamento.

Cap. 4 Dal Sud Italia al resto del Paese: il caso Scavolini e la forza della fidelizzazione

4.1 “Scavolini”: realtà imprenditoriale

Scavolini è di certo uno dei più grandi rappresentanti del settore dell’arredamento e del design, con la sua produzione di cucine che va avanti da oltre 60 anni. L’azienda familiare, avendo maturato un’esperienza nel tempo in funzione di gusti e *trend* appartenenti a quasi tre generazioni di consumatori, può essere considerata un colosso dell’industria del mobile e del *Made in Italy*.

L’azienda Scavolini nasce nel 1961 a Pesaro, come una piccola realtà familiare prettamente artigianale, grazie alla visione imprenditoriale dei fratelli Valter ed Elvino Scavolini. Sin dai primi successi, i due fratelli dimostrano una chiara volontà di crescita: decidono di puntare su innovazione, trasformazione e consolidamento sia della rete distributiva che di quella commerciale. Negli anni, l’azienda investe in tecnologie all’avanguardia e costruisce un’identità di marca riconoscibile, coerente e versatile, capace di adattarsi ai cambiamenti delle tendenze della società.

Nel 2012 - anno in cui Fabiana Scavolini, figlia di Valter, succede il padre come amministratore delegato - con l’introduzione della linea *Scavolini Bathrooms*, l’azienda prosegue il suo percorso di diversificazione, offrendo ambienti completi per la casa. In tal modo, la società ha la possibilità di rafforzare il proprio posizionamento, affermandosi come *brand* affidabile e innovativo, ma soprattutto vicino alle persone.

Oggi, Scavolini è pensato come un marchio che non vende semplicemente mobili, ma valori, storie e identità, restando fedele ai propri clienti ⁶⁴.

Trattandosi di un’impresa familiare, dall’anno della sua fondazione, l’azienda ha attraversato due passaggi generazionali e la terza sta, attualmente, iniziando ad entrare in azienda, segnando un nuovo capitolo nella storia familiare di Scavolini ⁶⁵.

Tramite questa continuità generazionale, l’azienda trasmette al proprio *target* un senso di appartenenza, mantenendo saldi i valori familiari e garantendo una *leadership* coerente nel tempo. Le famiglie italiane vedono in quella di Scavolini un punto di riferimento

⁶⁴ <https://www.scavolini.com/it/company/azienda>

⁶⁵ <https://quifinanza.it/economia/fabiana-scavolini-donne-imprenditrici/878608/>

nell'acquisto dei propri arredi. In particolare, la natura familiare del marchio permette all'azienda di avvicinarsi maggiormente al pubblico italiano. Si tratta di una continuità generazionale che si riflette tanto nella realtà imprenditoriale quanto nella sua clientela, che continua a scegliere il marchio Scavolini da quasi tre generazioni.

Il vero punto di forza della realtà imprenditoriale italiana è rappresentato dalla sua capacità di interpretare in modo profondo bisogni, desideri e preferenze dei consumatori, trasformandoli in soluzioni d'arredo concrete e con un alto livello di personalizzazione. Questo approccio ha permesso a Scavolini di essere all'altezza delle aspettative del mercato, costruendo un rapporto di fiducia e fidelizzazione sostenibile con i propri clienti, che si sono pian piano affezionati al marchio e ai suoi valori.

Il merito dei fratelli Scavolini – e di chi ha proseguito il loro percorso – è stato quello di anticipare i *trend* emergenti, proponendo soluzioni innovative, all'avanguardia, in grado di adattarsi alle continue evoluzioni del gusto e dello stile di vita contemporaneo. In risposta ai significativi cambiamenti nei comportamenti d'acquisto, derivanti, principalmente, dall'avvento della digitalizzazione, l'azienda ha deciso di investire nel potenziamento del proprio sito web, dando luogo ad una piattaforma interattiva, aggiornata e perfettamente integrata con le nuove tecnologie.

L'introduzione di strumenti avanzati di tecnologie immersive, come le funzionalità di realtà virtuale e aumentata, ha ulteriormente rafforzato il legame tra marchio e cliente, in quanto l'esperienza offerta diventa coinvolgente e personalizzata, portando Scavolini sempre più vicina alla quotidianità dei suoi consumatori.

Per comprendere pienamente la posizione raggiunta dall'azienda italiana nel settore e le motivazioni alla base delle strategie scelte, è fondamentale effettuare una *SWOT Analysis*, strumento di supporto nel processo di valutazione del posizionamento competitivo di un'azienda e dello sviluppo delle strategie pianificate. Il vantaggio di tale analisi è rappresentato dalla coesione di fattori interni ed esterni - così come attuali e futuri – che caratterizzano l'operato di una realtà imprenditoriale.

4.1.1 Posizionamento competitivo: SWOT analysis

Per gestire le funzioni di marketing è fondamentale partire dall'analisi della situazione competitiva dell'azienda; i *marketers* dovrebbero, infatti, avviare una *SWOT Analysis*, grazie alla quale è possibile analizzare, in modo complessivo, quattro *key factors*, di cui:

- *Strenghts (S)* e *Weaknesses (W)*, che fanno riferimento all'analisi dell'ambiente interno, dunque all'individuazione di risorse e competenze che rappresentano forze (e debolezze) per l'azienda (Kotler e Armstrong, 2015);
- *Opportunities (O)* e *Threats (T)*, elementi chiave che appartengono all'analisi dell'ambiente competitivo esterno e consentono di individuare le caratteristiche dell'industria che portano l'azienda a posizionarsi in un certo modo rispetto ai *competitors* (Ibidem).

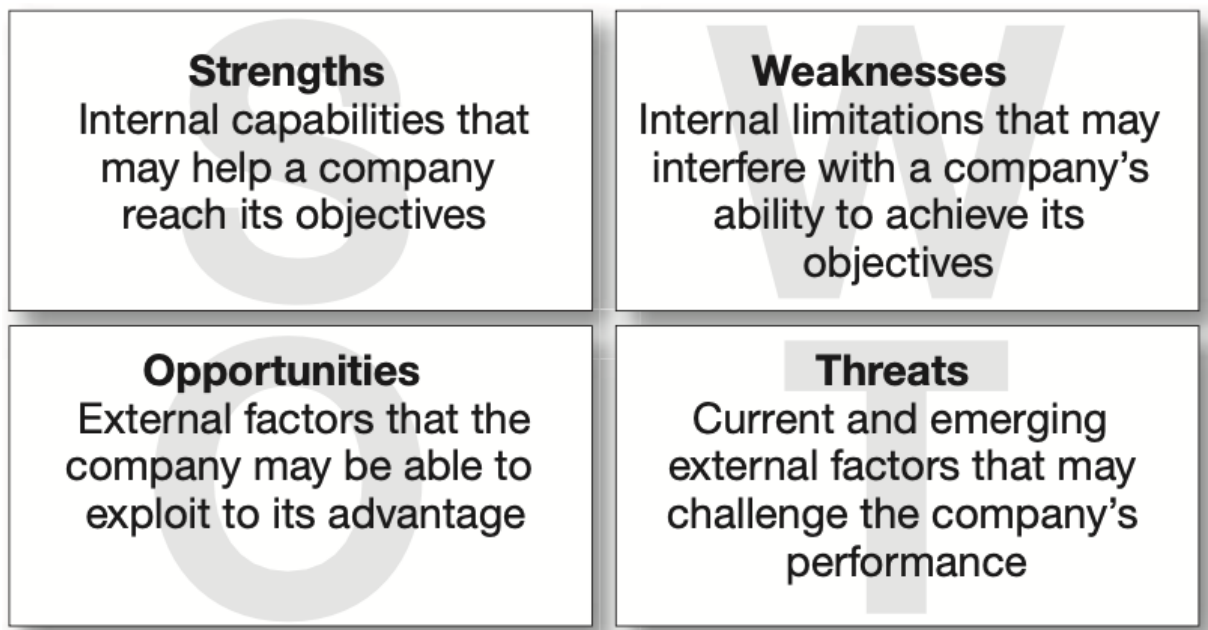


Figura 7: rappresentazione grafica della SWOT Analysis (Kotler e Armstrong, 2015).

Per quanto emerge dalla figura 7, l'obiettivo di tale approccio è quello di effettuare un'analisi congiunta della forza di un'azienda di attrarre opportunità, eliminando o superando, al contempo, le debolezze e minimizzando le minacce (Ibidem).

4.1.2 Strengths and Weaknesses

Le *Strengths* rappresentano gli elementi che costituiscono dei punti di forza per l'azienda. La seguente analisi, dunque, ha come oggetto capacità interne, risorse e fattori positivi di Scavolini (Kotler e Armstrong, 2015).

Il successo dell'azienda del *Made in Italy* è il risultato della combinazione di alta *brand awareness* e forte *brand image*. Il marchio Scavolini ha, infatti, raggiunto un successo che oggi gli permette di essere subito riconosciuto. Si tratta di un marchio storico che viene immediatamente ricollegato alla produzione di cucine.

Anche l'elevato grado di *brand loyalty* è un punto di forza: l'azienda è riuscita, nel tempo, a consolidare una rete di rivenditori, tramite i quali è in grado di mantenere delle relazioni forti e stabili con i propri clienti (*store loyalty*). In generale, il *target* dell'azienda è fortemente legato al marchio.

In aggiunta a ciò, la diversificazione dell'offerta gioca un ruolo significativo: oggi, l'azienda italiana non produce solo cucine, ma anche arredi per bagno, *living* e cabine armadio. In questo modo, ha ampliato la gamma di prodotti e, quindi, la propria offerta. Inoltre, questo le permette di occupare più spazio nella mente dei consumatori, che possono ricollegare al marchio altri arredi, oltre quelli dell'ambiente cucina ⁶⁶.

Vanno, inoltre, considerati i grandi investimenti in innovazione e *design*, che hanno reso l'azienda competitiva e all'avanguardia. L'utilizzo di tecnologie immersive e di design contemporaneo e la collaborazione con marchi come "*Diesel Living*" mantengono l'azienda competitiva. Data la fluidità dell'ambiente, le cucine di questa nuova collezione portano ad un nuovo livello l'idea di inclusività e socialità ⁶⁷.

Non sono da meno i riconoscimenti istituzionali ottenuti dall'azienda: la rilevanza nel settore dell'arredamento e del *Made in Italy* è testimoniata dall'inserimento di Scavolini nel Registro speciale dei Marchi storici di interesse nazionale ⁶⁸. Inoltre, Scavolini ha recentemente ottenuto la "Certificazione di prodotto, provenienza e qualità *Made in Italy*", che dichiara l'origine italiana del prodotto ⁶⁹.

⁶⁶ <https://www.scavolini.com/it/>

⁶⁷ <https://www.ad-italia.it/article/scavolini-diesel-living-una-nuova-generazione-di-social-kitchen/>

⁶⁸ <https://design.pambianconews.com/scavolini-nel-registro-speciale-dei-marchi-storici-di-interesse-nazionale/>

⁶⁹ <https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-essere-un-brand-globale-non-e-semplce/>

Le *Weaknesses*, invece, non sono altro che le debolezze dell'azienda, inclusi i limiti interni e i fattori sfavorevoli che potrebbero interferire con la *performance* di Scavolini (Kotler e Armstrong, 2015).

La focalizzazione sul segmento medio-alto rappresenta un limite per l'azienda, che si è specializzata nella produzione di cucine di fascia medio-alta. Questo comporta una focalizzazione sul segmento di mercato a cui appartiene un tipo di clientela con maggiore potere d'acquisto, limitando l'accesso a segmenti di mercato più ampi.

Inoltre, la dipendenza dal mercato nazionale costituisce una debolezza per Scavolini. Anche se il marchio ha oltrepassato i confini italiani grazie ad un'importante espansione internazionale, la percentuale più alta delle vendite è concentrata sul mercato domestico. Infatti, secondo un'intervista rilasciata da Fabiana Scavolini, nell'anno del 2023 circa l'80% del fatturato è stato generato in Italia; dunque, solo il restante 20% proviene dai mercati esteri ⁷⁰.

4.1.3 Opportunities and Threats

Le *Opportunities* rappresentano tutti i fattori favorevoli e le tendenze del contesto esterno che l'azienda dovrebbe essere in grado di sfruttare a suo vantaggio (Kotler e Armstrong, 2015).

Il processo di digitalizzazione rappresenta la prima opportunità che deve essere sfruttata in qualunque contesto, colta da Scavolini tramite lo sviluppo di tecnologie immersive per migliorare la *customer experience*.

L'espansione internazionale, in quest'ambito, costituisce un'opportunità di crescita nei mercati emergenti e di consolidamento in quelli già sviluppati.

Inoltre, grazie alla crescente domanda di prodotti *green*, l'adozione di pratiche sostenibili, tramite l'utilizzo di materiali ecologici, rappresenta una grande opportunità di crescita.

Infine, le *partnerships* strategiche consentono all'azienda di creare collezioni esclusive e attrarre nuove fette di mercato.

Le *Threats*, d'altra parte, sono costituite da fattori sfavorevoli e tendenze esterni che potrebbero rappresentare dei rischi per Scavolini (Kotler e Armstrong, 2015).

⁷⁰ <https://it.fashionnetwork.com/news/Scavolini-amplia-la-sede-mentre-l-espansione-estera-guarda-a-francia-usa-e-asia,1626008.html>

Per quanto riguarda i processi produttivi, la minaccia principale è rappresentata dalla volatilità dei costi delle materie prime e difficoltà nel reperirle.

Inoltre, l'evoluzione rapida delle esigenze e delle preferenze dei consumatori richiedono continui adattamenti ai nuovi *trends*.

In conclusione, la concorrenza, sia a livello nazionale che internazionale, riveste un ruolo di rilievo nel determinare le dinamiche del settore; quella relativa ai confini italiani non rappresenta una grande minaccia, dal momento che si tratta di un tipo di concorrenza frammentata: pochi grandi *players* e molte piccole realtà locali. D'altra parte, la concorrenza a livello globale si concentra nei segmenti di mercato medio-bassi, grazie all'offerta di prodotti con prezzi più competitivi, dati da costi di produzione inferiori. In questo contesto, Scavolini punta a mantenere la propria posizione nel mercato grazie a qualità, *design*, innovazione e personalizzazione dei prodotti (Simo, 2018).

Alla luce di quanto emerso, il settore del *Made in Italy* rappresenta il vero punto di forza dell'azienda italiana, che è riuscita, negli anni, a consolidare un certo posizionamento. I vantaggi apportati da tale industria sono diversi, ma altrettanto numerose sono le minacce e le sfide che potrebbero derivarne.

4.1.4 Made in Italy: forza-minaccia, due facce della stessa medaglia

Per *Made in Italy* non si intende soltanto l'origine dei prodotti o dei materiali che li compongono: il *Made in Italy* rappresenta il *brand* per eccellenza, rappresentato dalle più grandi realtà dell'industria e dell'artigianato italiano. Questo rende il nostro Paese riconoscibile in tutto il mondo, grazie allo stile raffinato ed elegante, al *design*, alle straordinarie lavorazioni e alla qualità delle materie prime utilizzate. I prodotti del *Made in Italy* sono unici ed inimitabili, frutto di una continua ricerca creativa che segue i *trends* tecnologici.

I vantaggi del *Made in Italy* sono diversi. Primo fra tutti, vi è la possibilità di essere riconosciuti oltre i confini, riassumendo l'identità e la ricchezza del territorio italiano. Infatti, l'Italia ha il sistema di controlli più accurato al mondo in tutte le fasi della filiera produttiva. Inoltre, il mercato del *Made in Italy* è fra i più redditizi di tutto il Paese, fornendo un importante contributo alla crescita economica e reputazionale ⁷¹. Tale

⁷¹ https://www.salvatoriofficial.com/it/it/storie/made-in-italy-cos-e/?srsId=AfmBOopGgbbVdjAp-KIufamQZvo7mbuE_920ljx-wobtrOQULKKh4BcQ

marchio, rappresenta il principale *driver* delle esportazioni del nostro Paese, in particolare nei campi del lusso e del design. Ad essere esportati non sono i meri prodotti italiani, ma molto altro: stile, produzione artigianale, gusto e tradizione, elementi che rendono i prodotti del *Made in Italy* unici ed inimitabili.

Tutto questo costituisce un autentico punto di forza per l'industria italiana. Tuttavia, il *Made in Italy* può talvolta rivelarsi anche una sfida: quando si compete in un settore di tale rilevanza e visibilità, emergono dinamiche complesse che possono trasformarlo in una potenziale minaccia.

L'arredamento è uno dei settori di eccellenza del *Made in Italy*, con il suo valore di oltre 41 miliardi di euro. Tuttavia, a causa dell'intensa concorrenza internazionale, le esportazioni di mobili italiani hanno subito una flessione, registrando un calo del 6,6% nei primi nove mesi del 2023. Tale contrazione è riconducibile a un indebolimento della domanda globale e alle persistenti tensioni geopolitiche ⁷². A causa di ciò, ad oggi sono state individuate diverse sfide che devono essere affrontate dalle aziende d'arredamento per far crescere il proprio *business*. La prima di queste è rappresentata dalla concorrenza sottocosto a livello globale con aziende che offrono soluzioni alternative a prezzi più bassi – talvolta di qualità comparabile - grazie all'abbattimento dei costi di produzione, che sono nettamente inferiori rispetto a quelli delle aziende italiane, grazie dall'adozione di processi industriali avanzati e all'acquisizione del *know-how* italiano. Inoltre, la replicabilità del prodotto risulta piuttosto elevata, poiché la sua semplicità tecnica ne facilita l'analisi approfondita da parte dei *competitors* ⁷³.

In conclusione, il *Made in Italy* rappresenta un elemento distintivo e altamente competitivo per il settore dell'arredamento, espressione di qualità, tradizione e innovazione riconosciute a livello globale. Tuttavia, proprio questa visibilità espone le aziende italiane a nuove sfide, tra cui la crescente pressione della concorrenza internazionale, la necessità di aggiornarsi costantemente e l'equilibrio tra artigianalità e industrializzazione.

All'interno di questo contesto, Scavolini si distingue come uno dei principali agenti,

⁷² <https://www.ilsole24ore.com/art/domanda-debole-e-tensioni-geopolitiche-frenano-vendite-mobili-italiani-AFXDpgoC>

⁷³ <https://www.lenovys.com/blog/7-sfide-comparto-arredamento-made-in-italy/>

capace di valorizzare l'eccellenza del design e della produzione nazionale e di costruire un rapporto di fiducia duraturo con la propria clientela, attraverso strategie efficaci di *brand* e *store loyalty*.

4.2 Strategie di fidelizzazione

L'obiettivo di Scavolini non è mai stato solo quello di vendere cucine, ma di entrare nelle case e nei cuori degli italiani, diventando un riferimento quotidiano e il primo marchio a cui si pensa quando si parla di cucine. Una visione che va oltre il prodotto, e che mette al centro la relazione con il cliente, considerata il vero motore della fidelizzazione. L'intuizione vincente è stata, infatti, quella di non limitarsi alla qualità del prodotto, ma di costruire un rapporto autentico con il consumatore, basato su fiducia, continuità e capacità di interpretare i desideri delle famiglie italiane e di tradurli in soluzioni d'arredo.

Una tappa fondamentale, in questo contesto, è data dalla nascita, nei primi anni Novanta, di un programma formativo pluriennale per i rivenditori: si tratta di un forte contributo alla creazione di un vero e proprio ecosistema relazionale in cui il *brand* si racconta e si radica sul territorio.

Il grande salto di notorietà arriva con una strategia comunicativa fortemente orientata all'emozione e al coinvolgimento del pubblico. A partire dal celebre *claim* "la cucina più amata dagli italiani", il *brand* si affida a volti del panorama televisivo italiano molto noti e, soprattutto, amati, capaci di rafforzare l'identificazione tra marca e *target*. Figure come Raffaella Carrà, simbolo di energia e calore familiare, Lorella Cuccarini, emblema di eleganza e affidabilità, e altri *testimonial* del mondo dello spettacolo, hanno dato un volto umano a un'impresa che ha come obiettivo quello di essere parte della vita delle persone.

Parallelamente, Scavolini ha sempre dimostrato un forte impegno verso temi di interesse sociale, il che ha contribuito a migliorare la percezione del marchio in termini di vicinanza al proprio *target*. Nel 2001 nasce il progetto "Sistema di Gestione Ambientale", a cui seguono il "Sistema integrato per la qualità e l'ambiente", e diverse sponsorizzazioni sportive, tra cui quelle a squadre femminili, sottolineando l'attenzione verso la tematica ambientale e l'uguaglianza di genere.

Inoltre, Scavolini ha espresso il legame con il territorio anche tramite la sponsorizzazione del “Rossini Opera Festival” e la creazione della Fondazione Scavolini. Attraverso tali strumenti, l’azienda restituisce valore culturale e sociale alla comunità ⁷⁴.

Tramite diverse strategie, l’azienda italiana è stata in grado di rafforzare gradualmente la propria *customer loyalty* su due diversi fronti:

- *Brand loyalty*: tramite l’estensione della gamma di prodotti - che ha portato alla creazione di un *product portfolio* più completo e diversificato – e il potenziamento del sito web;
- *Store loyalty*: grazie alla formazione dei rivenditori degli *Scavolini Store* che si trovano in tutta Italia, che rappresentano dei punti di riferimento per i clienti del *brand* e dei punti di contatto con questi ultimi per l’azienda stessa.

4.2.1 Brand loyalty

Il punto di forza dell’azienda italiana è dato dal legame con la propria clientela, determinato dalla percezione che il *target* ha del marchio, oltre che dalla qualità dei loro prodotti e del servizio offerto.

Il grande successo raggiunto dai fratelli Scavolini è sicuramente il risultato di innumerevoli azioni che hanno portato le famiglie italiane a fidarsi sempre più del marchio. Diversi sono i fattori determinanti in questo contesto, che rappresentano tutt’ora gli elementi chiave della campagna di comunicazione e fidelizzazione attuata dall’azienda.

Il primo *driver* di fidelizzazione, che rappresenta la base della creazione e del mantenimento di un rapporto di fiducia con milioni di clienti, è dato dalla capacità di Scavolini di tradurre i bisogni e le preferenze dei consumatori in prodotti funzionali e innovativi. La svolta di tali prodotti, inoltre, è data dal fatto che si tratta di elementi d’arredo caratterizzati da un design che, se da un lato rispecchia i gusti del *target*, dall’altro li anticipa, creando nuovi *trend* estetici a cui molte altre aziende del settore cercano di ispirare il contenuto della propria offerta. Tutto questo fa riferimento all’utilizzo di una strategia di comunicazione orientata proprio alla *customer centricity* ⁷⁵.

⁷⁴ <https://www.scavolini.com/it/company/azienda>

⁷⁵ *Customer centricity*: strategia aziendale incentrata sul cliente e sulle sue necessità e preferenze.

In queste scelte, è possibile individuare una corrispondenza con il modello di David Aaker⁷⁶, in base al quale la *brand loyalty* è data dalla combinazione di diversi elementi:

- Fedeltà al marchio
- Notorietà del marchio
- Qualità dei prodotti
- Tratti distintivi - che fanno subito pensare al *brand* e che determinano le basi del vantaggio competitivo
- Elementi unici posseduti solo dal marchio ⁷⁷

L'azienda del *Made in Italy* ha infatti deciso di combinare tutti questi elementi, non solo per raggiungere una larga fetta di mercato che oggi ne rappresenta la clientela, ma per essere conosciuta, scelta e amata da tutti coloro che la compongono.

Altro elemento significativo ai fini dell'instaurazione di un legame personale con il *target* è dato dai valori che l'azienda ha da sempre fatto in modo di trasmettere, valori che si ricollegano a temi universali a cui associare i propri spazi da arredare. Grazie a questo, Scavolini è oggi considerata un'azienda affidabile, familiare e vicina al proprio pubblico. Inoltre, fondamentale è stata la coerenza mantenuta nel tempo tra immagine e valori, che ha portato Scavolini ad essere pensata come un'alleata delle famiglie italiane, capace di crescere, senza, però, perdere la propria identità e portando avanti i valori di una realtà imprenditoriale che, prima di tutto, non è altro che una famiglia. L'obiettivo è proprio quello di far sentire tutti i clienti parte attiva della famiglia Scavolini; il motto, che è possibile leggere proprio sul sito web aziendale, è ciò su cui l'azienda basa la propria *mission*: "I clienti soddisfatti sono il vero patrimonio di un'azienda". Qualità, meticolosità, efficienza, innovazione, etica e partecipazione sono solo alcuni dei valori che hanno portato il *brand* ad avere una propria identità. La bravura, inoltre, è data anche dalla capacità di tradurre tali valori in azioni concrete, dimostrando piena coerenza tra immagine, valori e azioni. Scavolini sceglie di non promuovere semplici arredi funzionali e innovativi; l'offerta è caratterizzata da un elemento diverso, intangibile e di impatto nettamente più forte: l'azienda propone un modo di vivere lo spazio abitativo, in linea con i valori aziendali. In tal modo, ciascun cliente entra a far parte della *community* di Scavolini, sentendosi sempre più legato al marchio anche in termini di identità. Tali

⁷⁶ David Aaker: docente di marketing e comunicazione della Haas School of Business della *Berkeley University*.

⁷⁷ <https://www.geofelix.com/brand-equity-aaker-keller/>

principi vengono, poi, comunicati in modo del tutto trasparente in ogni fase del processo d'acquisto, rappresentando elementi distintivi che non fanno altro che rafforzare e concretizzare la relazione emotiva e di valore che il marchio ha instaurato con il suo pubblico ⁷⁸.

Significativa è la decisione dell'azienda italiana di ampliare la gamma di prodotti offerta, rendendo il *product portfolio* più completo e, soprattutto, diversificato. Infatti, dopo essersi posizionati con successo nella mente delle famiglie italiane per quanto riguarda la produzione e la distribuzione di cucine, Scavolini decide di irrompere sul mercato con un'offerta arricchita da soluzioni per il bagno, cui si aggiunge una nuova proposta *living*. Tutto ciò rientra in una strategia di ampliamento caratterizzata da versatilità, condivisione e personalizzazione, rispondendo perfettamente al nuovo concetto di abitare, che consiste in una visione integrata di *total living*, in cui gli ambienti di cucina e soggiorno diventano un unico spazio. L'offerta è completata da un'ampia gamma di colori e finiture, che permettono all'azienda di offrire maggiori possibilità di personalizzazione degli elementi d'arredo scelti ⁷⁹. Tramite tale strategia, Scavolini riesce a migliorare il proprio posizionamento nella mente della propria clientela, che può rivolgersi al marchio per l'arredamento della maggior parte dello spazio abitativo.

Le campagne pubblicitarie iconiche sono state di certo un grande contributo durante la fase di *engagement*: l'uso di *testimonial* particolarmente amati dal pubblico, simbolo di calore e famiglia, ha permesso all'azienda di parlare direttamente al cuore degli Italiani, rafforzando l'identificazione tra marchio e *target*. Emblematici sono stati due degli ultimi *spot* televisivi, finalizzati alla presentazione di una nuova architettura, che vedono come protagonista Carlo Cracco; l'obiettivo, in questo caso, è quello di rendere il *brand* identificazione naturale non solo dell'ambiente cucina, ma protagonista nel mondo bagno e del *living* ⁸⁰.

Un elemento chiave, che ha contribuito al consolidamento del successo di Scavolini, oltre ai fattori strategici precedentemente analizzati, risiede nella capacità del *brand* di comunicare in modo chiaro, efficace e coerente. Tra le leve comunicative più rilevanti,

⁷⁸ <https://www.scavolini.com/it/company/politica-aziendale>

⁷⁹ <https://www.ambientecucinaweb.it/il-living-secondo-scavolini/>

⁸⁰ <https://www.cosedicasa.com/news/notizie/scavolini-non-solo-cucina-cracco-testimonial-nei-nuovi-spot-80575#>

oltre alle campagne televisive di successo, spicca il ruolo sempre più centrale assunto dal sito web aziendale, oggi vero e proprio *hub* digitale per la relazione con i clienti.

La piattaforma *online* di Scavolini non si limita soltanto a fornire semplici informazioni: è stata oggetto di un'importante trasformazione in termini di efficienza, che l'ha portata ad essere uno strumento avanzato e interattivo, in grado di rispondere in tempo reale ai bisogni degli utenti. Grazie alla presenza di una *chatbot* basata su intelligenza artificiale, i clienti hanno l'opportunità di accedere in modo immediato a risorse e servizi personalizzati. Tuttavia, è con l'introduzione di soluzioni immersive, come la realtà aumentata e la realtà virtuale, che l'azienda ha segnato un punto di svolta nella *customer experience* e nel *customer journey*.

Attraverso queste tecnologie, Scavolini consente agli utenti di vivere un'esperienza di progettazione unica, interattiva ed emozionante, sia negli *store* fisici che a distanza.

Il progetto “ArchitettoOnLine”, in particolare, rappresenta una delle innovazioni più significative in questo ambito, offrendo ai clienti la possibilità di entrare in contatto diretto con esperti e professionisti, progettando i propri ambienti senza dover uscire da casa. Questo servizio permette a Scavolini di mantenere vivo il rapporto con i propri clienti anche in assenza di un contatto fisico diretto, superando così le tradizionali barriere geografiche e ampliando la portata del *brand*.

L'adozione dell'*e-commerce* ha ulteriormente rafforzato questa strategia. Scavolini è stata, infatti, la prima realtà italiana nel settore delle cucine ad approcciare in maniera strutturata il commercio *online*, integrando la piattaforma “*Scavolini Shop*” al proprio canale *retail*. Si tratta di un modello multicanale, che non solo consente l'acquisto diretto di cucine e arredi attraverso il sito, ma coinvolge attivamente la rete di vendita per la gestione delle fasi di trasporto e montaggio, offrendo così un'esperienza fluida e coerente tra il mondo fisico e quello digitale ⁸¹.

In sintesi, il sito web di Scavolini è oggi uno strumento strategico, non solo ai fini della vendita, ma anche per la costruzione e il rafforzamento del legame con i clienti, favorendo l'interazione continua, l'accessibilità e una relazione di fiducia sempre più solida e duratura.

⁸¹ <https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-percorsi-virtuali-del-progetto/>

4.2.2 Store loyalty

Nell'ambito della fidelizzazione della propria clientela, Scavolini ha, sin da subito, cercato di rafforzare la propria immagine anche tramite i propri punti vendita. Infatti, dato il grande successo e la forte crescita che l'azienda italiana ha conosciuto sin dai primi anni in seguito alla sua fondazione, si è manifestata l'esigenza di posizionarsi in modo più efficace e personale nelle varie parti del Paese. Per fare ciò, l'azienda ha deciso di puntare molto sull'efficienza e sull'efficacia dei propri *store*, rendendoli dei veri e propri punti di riferimento locali per le diverse città italiane.

In questo modo, l'azienda è riuscita a creare una rete di negozi, non soltanto a livello nazionale. Nel 2013, 10 nuove aperture sul territorio nazionale e altre importanti su quello internazionale hanno portato il progetto *Scavolini Store* a raggiungere quota 80 in Italia e 60 all'estero ⁸².

A tal fine, diversi sono gli investimenti, in termini di tempo e risorse, che Scavolini ha deciso di indirizzare alla formazione dei propri rivenditori. L'azienda organizza, infatti, dal 1994 "Insieme per Crescere *Interactive*", *workshop* annuali per la propria forza vendita, nonché un programma pluriennale di formazione, dedicato a tutti i rivenditori Scavolini. In particolare, si tratta di un progetto che ha come obiettivo quello di adattare la formazione del rivenditore alle trasformazioni relative allo scenario del mercato. Infatti, dall'idea tradizionale di formazione, intesa come trasferimento di teorie di base, si passa ad una nuova concezione più concreta e interattiva, che si riferisce al concetto di *learning by doing* ⁸³.

Questo genere di progetto manifesta pienamente la filosofia aziendale di Scavolini, che dà priorità alla centralità del cliente, mettendolo sempre in primo piano nella scelta delle proprie strategie e, in funzione di un miglioramento sempre maggiore della *customer experience* e della *customer loyalty*, sceglie di intraprendere delle azioni finalizzate a questo. Non a caso, le tecniche maggiormente trasmesse durante tali *workshop* sono relative a psicologia di vendita, *marketing* e gestione del servizio clienti. Infatti, tramite questi metodi, i rivenditori sono in grado di entrare a contatto con i propri clienti, comprenderne e ispirarne i gusti e le preferenze e, in funzione di questi, guidarli nella

⁸² <https://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/marketing/scavolini-nuovi-punti-vendita-comunicazione-per-superare-la-crisi.html>

⁸³ *Learning by doing*: apprendere tramite l'esperienza diretta e pratica

scelta più adatta. Il programma ha come obiettivo la formazione del rivenditore in termini di percorso di crescita del punto vendita stesso, in modo tale da dotarlo di un personale particolarmente qualificato e affidabile ⁸⁴.

Di grande rilevanza è anche il progetto *Scavolini Academy*, un percorso di formazione rivolto ai nuovi venditori che consiste non solo nell'apprendimento di tecniche di vendita, ma anche nella scoperta delle collezioni e delle rispettive caratteristiche distintive e nella condivisione delle politiche e della strategia aziendale. Anche in questo caso, l'obiettivo di questi incontri è quello di mantenere il rivenditore aggiornato e di istruirlo, per renderlo capace di soddisfare pienamente le esigenze dei clienti e di chiarirne gli eventuali dubbi.

La formazione del rivenditore è, dunque, fondamentale, perché i punti vendita Scavolini sono l'elemento centrale della campagna di fidelizzazione del cliente. Questo è dato anche dall'attento servizio post-vendita che il marchio garantisce da sempre ai propri rivenditori e al consumatore finale. In particolare, i punti vendita Scavolini sono interamente dedicati all'offerta di soluzioni d'arredo per tutti gli ambienti della casa. Gli *Scavolini Store* si distinguono per il personale altamente qualificato, preparato a soddisfare tutti i desideri della clientela, affiancandola in tutte le fasi del processo d'acquisto, dalla progettazione sino all'assistenza post-vendita.

Altro fattore distintivo degli *Scavolini store* è dato dalle tecnologie all'avanguardia utilizzate *in loco*, grazie alle quali, ancora una volta, l'azienda rivoluziona l'esperienza d'acquisto. Questo è stato reso possibile dalla *partnership* con *Tesy Software*, storico fornitore di prodotti e servizi informatici.

Diversi *retailer* Scavolini sono, infatti, dotati di “*Virtuo*”, che non è altro che un *software* tramite il quale è possibile presentare i progetti ai clienti in modo completamente virtuale e all'avanguardia. In questo modo, si ottiene un vantaggio su due fronti:

- *Customer experience*: il cliente vive l'emozione di vivere virtualmente nella sua futura casa, ancor prima che questa sia completa;
- *Retailer experience*: il rivenditore ha a disposizione uno strumento che rappresenta sia un salto di qualità in relazione ai servizi offerti, che un elemento

⁸⁴ <https://www.adcgroup.it/e20-express/portfolio-eventi/educational-teambuilding/insieme-per-crescere-di-scavolini.html>

distintivo rispetto a molte altre realtà del settore, che non hanno la possibilità di godere di tali benefici.

Un grande vantaggio di “*Virtuo*” per gli esperti del settore è dato dalla semplicità che ne caratterizza l’utilizzo, con la conseguente trasformazione del progetto elaborato in un’ottima esperienza virtuale. Inoltre, per quanto riguarda i clienti, questi hanno la possibilità di testare la funzionalità degli elementi d’arredo e, soprattutto, cambiare in tempo reale le finiture dei mobili e di tutto ciò che li compone. In questo modo, l’esperienza offerta dalla tecnologia immersiva consente ai clienti di essere guidati in ogni fase del processo d’acquisto. Infine, altro vantaggio dato dall’adozione di tale tecnologia inclusiva è rappresentato dall’apertura di frontiere innovative nel campo della comunicazione di filiera tra azienda, rivenditori e clienti finali ⁸⁵.

Tutte queste strategie, dall’utilizzo di tecnologie immersive all’integrazione *dell’e-commerce*, dall’adozione di un tipo di offerta personalizzata fino alla formazione costante dei rivenditori, costituiscono le basi su cui Scavolini ha costruito una relazione solida, sostenibile e multicanale con il cliente. L’interazione tra *brand* e consumatore avviene oggi in modo fluido, sia all’interno degli *store* fisici, dove l’assistenza è altamente competente e diversificata, sia a distanza, grazie a strumenti digitali che rendono l’esperienza coinvolgente e su misura. In questo modo, la relazione non si esaurisce con l’acquisto, ma evolve in una vera e propria alleanza basata sulla fiducia reciproca, che porta il cliente a scegliere – e continuare a scegliere – non solo il marchio, ma anche lo specifico punto vendita di riferimento, indipendentemente dalla sua collocazione geografica.

Questo risulta particolarmente evidente nel caso che segue, relativo a un punto vendita Scavolini del Sud Italia che, grazie a campagne di fidelizzazione strutturate e coerenti nel tempo, è riuscito a costruire una clientela solida e affezionata, che continua a rivolgersi allo stesso rivenditore anche per arredare abitazioni situate in altre regioni d’Italia.

Si tratta di un esempio concreto di come la *store loyalty* possa diventare un *asset* competitivo capace di generare grande valore.

⁸⁵ <https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-percorsi-virtuali-del-progetto/>

4.3 Questionario: modalità di somministrazione alla clientela di “Forme D’Arredo”

Per comprendere in modo più approfondito i meccanismi alla base della fidelizzazione del cliente e, soprattutto, del legame personale che si instaura tra acquirente e venditore, è stato realizzato un questionario come strumento centrale dell’indagine empirica. Tale questionario è stato somministrato ad un gruppo di clienti fidati di un punto vendita Scavolini del Sud Italia, situato nel territorio della provincia di Catania. La realtà imprenditoriale in questione è “Forme D’arredo”, impresa familiare che nasce nel 1972 dalla passione di due ebanisti – Alfio Tomaselli e Mario Russo – che decidono di avviare la propria attività. Nel 1986, Forme D’Arredo diventa un punto vendita Scavolini, dando inizio ad un rapporto commerciale che non si interromperà più sino ad oggi. Una lunga esperienza in termini di progettazione, realizzazione e arredamento, maturata insieme a gusti e tendenze di quasi tre generazioni. Nel 1991 avviene il primo passaggio del testimone: Carmelo Tomaselli subentra al padre Alfio; nel 2002, quasi 10 anni dopo, Giuseppe succede al padre Mario. Il passaggio generazionale è stato in grado di mantenere la fiducia dei primi clienti, che hanno deciso di continuare a fidarsi allo stesso modo della seconda generazione. Questo testimonia il fatto che, trattandosi di un’impresa familiare, i legami di fiducia costruiti con la propria clientela sono nettamente più forti, in quanto assicurano un certo livello di qualità in termini di prodotto e servizio e la continuità dei valori trasmessi fino a quel momento.

I figli non sono stati da meno, mossi dalla stessa passione per la progettazione e la cura degli spazi che caratterizzano la vita di ognuno. I due imprenditori sono stati capaci di avviare una serie di iniziative che dimostrano come l’azienda sia stata in grado di stare al passo con nuovi *trend* di mercato e cambiamenti del comportamento d’acquisto dei consumatori, innovando la propria realtà imprenditoriale con l’adozione di tecnologie e programmi all’avanguardia. Negli anni, l’azienda è riuscita a consolidare sempre più il legame con la propria clientela, adottando strategie di *marketing one-to-one* e di *customer centricity*, rendendo ciascun cliente il protagonista dei suoi acquisti, facendolo sentire unico e parte della loro *community*. A testimoniare questo intento da parte dell’azienda, sul sito web aziendale, costantemente aggiornato e innovativo anche nello stile semplice ma d’impatto, è possibile leggerne il motto: “La tua casa parla di te”. Non si tratta di ciò che il venditore o Scavolini vogliono vendere, ma di quello che il cliente desidera realmente. Qui entra in gioco la bravura del *brand* e dei rivenditori nel tradurre ed

interpretare esigenze e preferenze di ciascun cliente, grazie anche ad una preparazione attenta e sempre al passo con le nuove tendenze ⁸⁶.

Il campione a cui è stato somministrato il questionario è costituito da 78 individui, di cui 31 uomini e 47 donne, i quali hanno risposto a delle domande relative al legame che hanno con il venditore e ai motivi alla base delle loro scelte d'acquisto. L'intento è quello di analizzare, attraverso l'esperienza diretta dei clienti, quali fattori ne determinino maggiormente la propensione a tornare in un punto vendita e quale ruolo rivesta la componente relazionale nel processo decisionale d'acquisto.

4.3.1 Obiettivo

L'obiettivo del questionario è quello di analizzare come il legame umano, la fiducia consolidata e l'esperienza positiva possano diventare leve decisive nella *customer loyalty*, anche in presenza di ostacoli oggettivi come la distanza geografica.

In particolare, l'autore intende analizzare quali siano i fattori determinanti che spingono alcuni clienti fidati a rivolgersi al punto vendita in questione anche per l'arredamento di abitazioni che si trovano in regioni diverse d'Italia. Infatti, nonostante questo comporti alcune difficoltà che potrebbero essere risolte rivolgendosi a *store* più vicini geograficamente, diversi sono i clienti che preferiscono ricevere il supporto di Forme D'Arredo. Il punto vendita frequentemente gestisce rapporti con clienti che si trovano distanti, tramite piattaforme virtuali e tecnologie immersive, che consentono di ottenere un livello soddisfacente di *customer experience*.

Il questionario è stato concepito per raccogliere una varietà di dati di natura qualitativa al fine di cogliere la complessità dell'esperienza d'acquisto, tenendo conto di elementi come la frequenza delle visite, la provenienza geografica, il grado di fiducia percepito e l'importanza attribuita alla relazione umana. Tale approccio consentirà di delineare non solo il profilo del tipico cliente, ma anche le dinamiche emozionali e relazionali che determinano la sua lealtà al punto vendita.

⁸⁶ <https://www.formedarredoadrano.com/arredamento>

4.3.3 Struttura del questionario

Attraverso un set di domande suddivise per sezioni, l'autore intende rilevare dati anagrafici e comportamentali - la frequenza degli acquisti o la provenienza geografica – ed elementi qualitativi e relazionali, come il valore attribuito al rapporto con il venditore o la trasmissione generazionale dell'abitudine di acquistare presso lo stesso punto vendita. Il questionario è costituito da una struttura semplice ma funzionale, articolata in quattro sezioni principali, con un totale di 21 domande – di cui 19 a scelta multipla e a scala Likert e 2 aperte. Ciascuna sezione ha come obiettivo quello di raccogliere dati diversi e, al contempo, complementari, sia di natura oggettiva, per analizzare il profilo del cliente e i comportamenti d'acquisto, che soggettiva, con l'intento di cogliere percezioni e valori attribuiti alla relazione commerciale.

La prima sezione è relativa al profilo del cliente. Tramite sei domande di carattere anagrafico e informativo, raccoglie dati su età, genere, provenienza geografica e frequenza d'acquisto, con lo scopo di delineare un profilo demografico e comportamentale del campione.

La seconda sezione si concentra sul livello di soddisfazione e sulle motivazioni alla base delle scelte d'acquisto, ponendo cinque domande che esplorano le ragioni che portano il cliente a tornare nel punto vendita, come qualità dei prodotti, servizio ricevuto e fiducia nel venditore.

La terza sezione è orientata verso la valutazione della relazione personale con il venditore. Sono presenti, infatti, otto domande mirate ad indagare la familiarità percepita dagli acquirenti, il grado di coinvolgimento emotivo e il valore attribuito alla dimensione umana del rapporto. In quest'ambito, emerge l'importanza di elementi come la comunicazione empatica e la disponibilità dei venditori, tipici delle imprese familiari.

Infine, la quarta sezione, composta da due domande aperte, è finalizzata a comprendere la propensione alla continuità generazionale dal lato della clientela, cercando di cogliere la probabilità che si verifichi un eventuale passaggio del testimone. Questo, inoltre, permette di comprendere il grado di soddisfazione.

Tramite questa struttura modulare, è possibile analizzare i dati in modo trasversale, mettendo in relazione diretta comportamenti d'acquisto e dimensioni relazionali. Questo rende il questionario uno strumento efficace, funzionale ai fini dell'analisi delle leve

profonde della fidelizzazione, soprattutto nel contesto delle imprese familiari del settore arredamento.

4.3.3 Risultati ottenuti vs attesi: considerazioni finali

La somministrazione del suddetto questionario è stata finalizzata alla comprensione delle motivazioni che portano i clienti a scegliere il punto vendita “Forme D’Arredo”, anche in presenza di ostacoli non indifferenti dati dalla distanza geografica. Tramite l’analisi delle risposte dei vari utenti, l’autore è stato in grado di indagare e analizzare il valore che tali clienti attribuiscono alla relazione personale con il venditore. Inoltre, è stato possibile confrontare i risultati ottenuti con quelli attesi; questo confronto si è rivelato particolarmente interessante: se da un lato la maggior parte di quanto emerso è in linea con la letteratura, dall’altro questo tipo di analisi si è rivelata un modo per far emergere spunti inaspettati, che non hanno fatto altro che arricchire l’analisi condotta.

L’autore, consapevole del fatto che la fidelizzazione del cliente, oltre che dalla qualità dei prodotti, fosse determinata anche dal rapporto personale con il venditore, ipotizzava che la distanza geografica, in determinate circostanze e in presenza di un legame particolarmente forte, non rappresentasse un ostacolo alla fedeltà dei clienti nel lungo periodo. Questo deriva da diversi fattori, tra cui - oltre la qualità dei prodotti e il *customer service* - l’utilizzo di tecnologie immersive e l’adozione di strategie di marketing e comunicazione fortemente personalizzate e caratterizzate da *customer centricity*. Tuttavia, un elemento chiave che consente di creare una relazione intima e di fiducia con la clientela è dato dalla dimensione umana e familiare dell’azienda. Infatti, l’autore ipotizzava che tale fattore giocasse un ruolo significativo in questo contesto, rendendo la clientela più propensa ad affidarsi ad un personale che rispecchi gli stessi valori e le medesime caratteristiche di chi compra.

I risultati emersi dall’indagine rappresentano degli *insight* particolarmente interessanti, in quanto offrono spunti inattesi e stimolanti, capaci di arricchire ulteriormente l’analisi. Di seguito, vengono presentate le risposte ritenute più significative ai fini dell’approfondimento tematico proposto in questo progetto di tesi.

La prima sezione del questionario è quella relativa al profilo del cliente, necessaria ai fini della comprensione della tipologia di clientela del punto vendita.

SEZIONE 1: PROFILO DEL CLIENTE 1. Indichi la sua fascia d'età

78 risposte

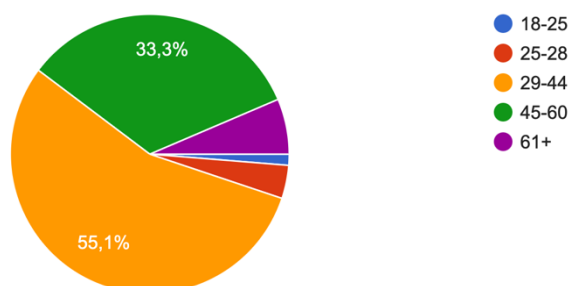


Figura 8: Grafico rappresentante le fasce d'età dei rispondenti al questionario (in percentuale), elaborazione personale dell'autore, 2025

La figura 8 rappresenta le fasce d'età dei rispondenti al questionario, dimostrando che il 55,1% di questi appartiene alla fascia d'età tra i 29 e i 44 anni e il 33,3% a quella tra i 45 e i 60 anni; si tratta, dunque, di consumatori con una determinata capacità di spesa ed un reddito disponibile medio-alto, nonché di un *target* strategico per il settore dell'arredamento e del design, specialmente per il mercato nel quale competono Scavolini e, dunque, Forme D'Arredo, che si focalizzano su una nicchia.

3. Da quanto tempo è cliente del nostro punto vendita?

78 risposte

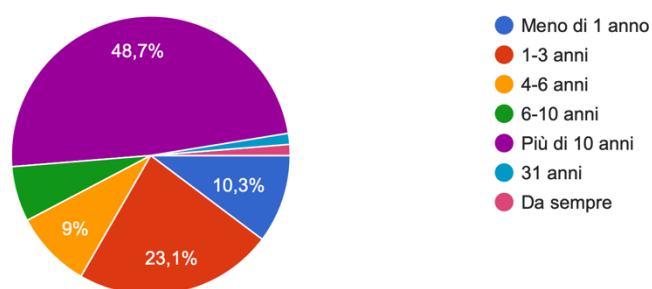


Figura 9: Grafico rappresentante la durata del rapporto tra cliente e venditore, elaborazione personale dell'autore, 2025

Dal grafico soprastante emerge il fatto che il 48,7% degli utenti (quasi la metà) è cliente del punto vendita da più di 10 anni, prova di un grande legame e, soprattutto, un passaggio generazionale, che viene decisamente confermato da diverse risposte aperte. Per esempio,

la quarta domanda del questionario indaga sulle dinamiche che hanno portato gli attuali clienti a rivolgersi a Forme D'arredo. In questo caso, oltre al fatto che il 56,4% dice di aver conosciuto lo *store* grazie al passaparola di amici e/o parenti, emblematica è risposta di un utente, il quale afferma di aver scelto loro in tutto il territorio perché i genitori, 38 anni prima, avevano scelto il padre dell'attuale venditore. Lo stesso vale per la risposta di un ulteriore utente alla medesima domanda: "Avevo fiducia nel venditore – 40 anni fa". Lo stesso utente, alla domanda relativa alla continuità generazionale, afferma che i suoi figli, oggi, continuano ad acquistare presso lo stesso punto vendita.

Queste risposte sono in linea con quanto discusso nell'ambito della continuità generazionale, che non si verifica soltanto nel contesto della realtà imprenditoriale, ma anche nell'ambito dei clienti, che ereditano le abitudini d'acquisto.

5. Dove si trova la sua residenza principale?

78 risposte

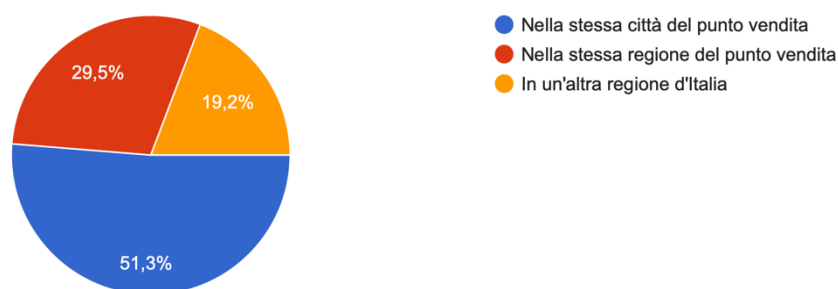


Figura 10: Grafico rappresentante la regione di residenza dei rispondenti (in percentuale), elaborazione personale dell'autore, 2025

Ai fini della tesi che l'autore si è proposto di dimostrare, è stato chiesto agli utenti di indicare se la propria residenza si trovasse nella stessa città di Forme D'Arredo, in un'altra ma all'interno della stessa provincia oppure in una regione diversa all'interno del territorio italiano. Con una certa sorpresa, è emerso che solo il 51,3% dei rispondenti risiede nella stessa città del punto vendita. Trattandosi di un campione volontario, questo dato non può essere considerato rappresentativo dell'intera clientela, assumendo, tuttavia, un valore particolarmente significativo in relazione agli obiettivi specifici della presente ricerca. Infatti, l'indagine si propone di esplorare l'impatto della fidelizzazione anche nei casi in cui la distanza geografica potrebbe rappresentare un ostacolo alla frequenza

d'acquisto. In tale prospettiva, il fatto che quasi la metà dei partecipanti viva al di fuori della città costituisce un elemento di grande rilievo, poiché consente di raccogliere testimonianze altamente rilevanti ai fini della tesi.

6. Ha parenti e/o amici che acquistano abitualmente presso il nostro punto vendita?

78 risposte

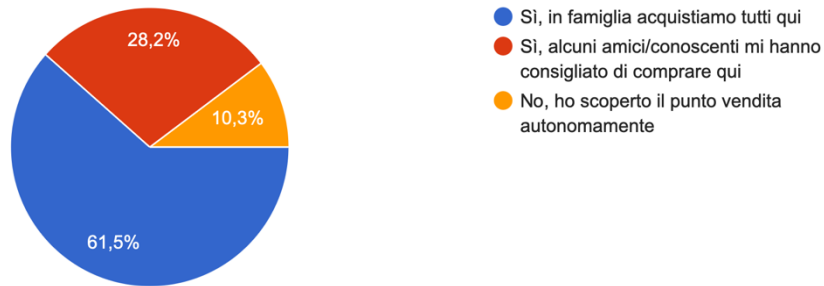


Figura 11: Grafico rappresentante la percentuale di amici e/o parenti che hanno le medesime abitudini d'acquisto del rispondente, elaborazione personale dell'autore, 2025

Tale sezione si conclude con una domanda che conferma il fenomeno della continuità generazionale nell'ambito della clientela, che avviene parallelamente al passaggio da un venditore al figlio. Questo è tipico delle imprese familiari e, infatti, rappresenta un valore aggiunto per l'attività imprenditoriale.

La seconda sezione indaga sulle motivazioni d'acquisto che rappresentano delle determinanti della fidelizzazione di ciascun cliente.

SEZIONE 2: MOTIVAZIONI D'ACQUISTO E FIDELIZZAZIONE 7. Quali sono i principali motivi per cui continua ad acquistare presso il nostro punto vendita? (Selezionare fino a 3 opzioni)

78 risposte

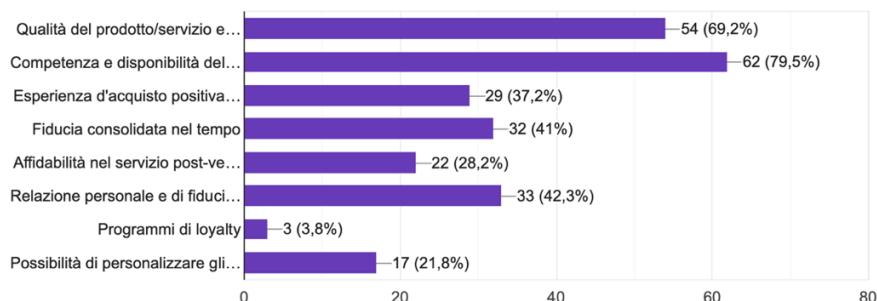


Figura 12: Grafico rappresentante le motivazioni d'acquisto della clientela, elaborazione personale dell'autore, 2025

In base a quanto emerge dalla figura 12, i principali *driver* d'acquisto, che portano, soprattutto, a degli acquisti frequenti, sono tre: competenza e disponibilità del venditore (79,5%), qualità del prodotto/servizio e valore percepito (69,2%), relazione personale e di fiducia nei confronti del venditore e/o del punto vendita (42,3%). Da questi, derivano gli altri fattori determinanti più votati, tra cui la fiducia consolidata nel tempo (41%) e l'esperienza d'acquisto positiva con il venditore (37,2%). Questi dati non fanno altro che confermare la tesi dell'autore, dimostrando che per fare in modo che i clienti acquistino frequentemente è necessario fidelizzarli e stabilire le condizioni per un rapporto di fiducia.

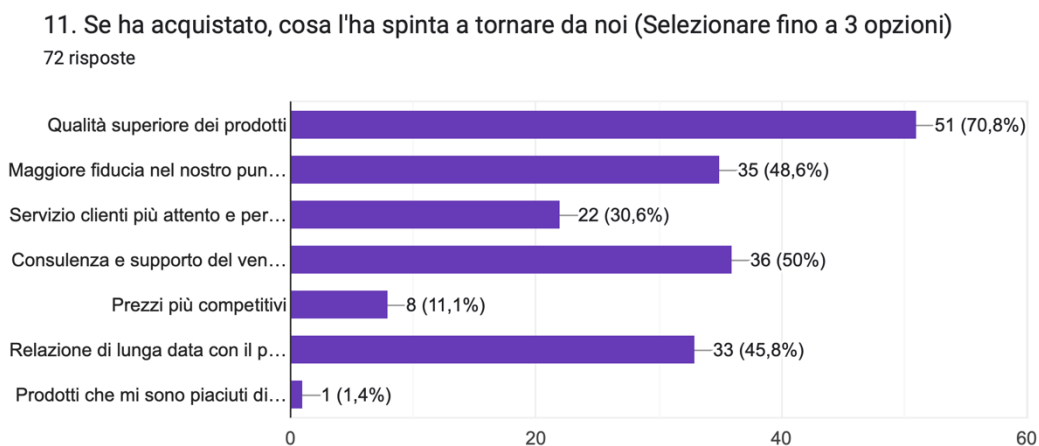


Figura 13: grafico rappresentante le motivazioni che hanno spinto i clienti a tornare presso il punto vendita, elaborazione personale dell'autore, 2025

Questo risulta particolarmente rilevante anche nell'ultima domanda di questa sezione. Infatti, viene chiesto se l'utente ha mai acquistato presso altri punti vendita. Alcuni hanno risposto di sì a causa di problemi legati a distanza, prezzo e arredamento di seconde case per cui erano sufficienti mobili di livello inferiore⁸⁷. La domanda n.11 chiede all'utente quali sono stati i motivi per cui ha deciso di rivolgersi nuovamente a Forme D'arredo, dopo aver acquistato presso altri punti vendita. Anche in questo caso, i principali *drivers* sono gli stessi delle motivazioni d'acquisto.

⁸⁷ Risposte alla domanda n.10: "Se ha acquistato altrove, cosa l'ha spinto a farlo?"

Questo consente all'autore di concludere che la qualità dei prodotti e del servizio e la fiducia che i clienti hanno nei confronti del venditore e/o del punto vendita rappresentano i principali fattori che assicurano la fidelizzazione del cliente.

Nella terza sezione viene analizzata la relazione tra cliente e venditore. In particolare, in questa parte del questionario si ricercano diverse informazioni utili ai fini della domanda di ricerca riguardo la distanza geografica tra cliente e punto vendita.

16. Le è mai capitato di dover comunicare digitalmente con il venditore a causa della distanza geografica con il punto vendita?

78 risposte

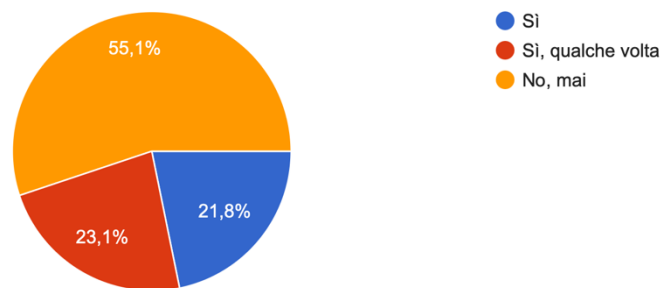


Figura 14: Grafico rappresentante la percentuale di utenti che ha comunicato digitalmente con il venditore, elaborazione personale dell'autore, 2025

Tramite la domanda n.16, emerge che il 23,1%, qualche volta, ha dovuto comunicare digitalmente con il venditore a causa della distanza geografica; d'altro canto, il 21,8% afferma di essersi trovato in questa situazione. Questo consente all'autore di concludere che una percentuale non indifferente di utenti ha testato e sperimentato gli strumenti digitali adottati da Forme D'arredo, avendo la possibilità di condurre l'analisi.

La domanda n.17 del questionario, invece, mira ad indagare gli strumenti utilizzati dai venditori in tali situazioni: 12 rispondenti su 30 hanno confermato di aver ricevuto il servizio tramite l'utilizzo di piattaforme per la creazione di progetti di *rendering* computerizzati, realtà aumentata e virtuale ("*Virtuo*" di Scavolini).

Questo dimostra che le barriere create dalla distanza geografica tra cliente e venditore possono essere abbattute tramite un approccio che prevede due diverse soluzioni: l'adozione e l'utilizzo della tecnologia immersiva, per permettere ai clienti di ricevere un servizio qualitativamente dello stesso livello, e la creazione di un legame di fiducia

duraturo, stabile e sostenibile. Infatti, le difficoltà legate alla distanza geografica possono essere ricondotte principalmente a due dimensioni: quelle di natura logistico-tecnica e quelle di natura relazionale. Se da un lato la distanza rende più complessa l'organizzazione degli acquisti e dei servizi correlati, dall'altro genera una naturale resistenza sul piano della fiducia. Infatti, instaurare un rapporto solido con un punto vendita risulta ancor più difficile quando manca la vicinanza fisica e la possibilità di un'interazione diretta e frequente. Tuttavia, se tale legame è costituito da una base stabile ancor prima che queste difficoltà si presentino, risulta essere la chiave per la continuazione del rapporto commerciale di fiducia tra cliente e venditore.

21. Se ha figli, pensa che in futuro potrebbero continuare a comprare presso il nostro punto vendita?

78 risposte

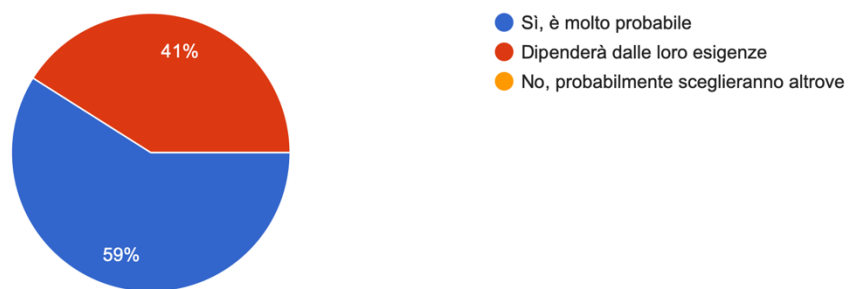


Figura 15: Grafico rappresentante la percentuale di utenti che ritiene che i propri figli acquisteranno presso il punto vendita, elaborazione personale dell'autore, 2025

Infine, questo si riflette sul tema della continuità generazionale. L'autore intendeva dimostrare che la sfera familiare dell'impresa rappresenta un valore aggiuntivo che spinge le famiglie a fidarsi maggiormente dei venditori, sentendosi più vicini a loro. Questo è il motivo per cui l'autore riteneva che la continuità generazionale non riguardasse soltanto l'ambito aziendale, ma anche quello relativo alla clientela. A tal fine, è stata inserita un'ultima sezione relativa alla continuità generazionale, composta da sole due domande. La prima si propone di comprendere se l'utente ha ereditato l'abitudine di acquistare presso *Forme D'Arredo* (il 55,1% risponde di sì); la seconda, rappresentata nella figura 15, dimostra che il 59% degli utenti è sicuro del fatto che i propri figli acquisteranno presso lo stesso punto vendita, mentre il 41% di questi ritiene che dipenderà dalle loro esigenze. Nessuno dei rispondenti, tuttavia, afferma che questi sceglieranno altri *store*.

Questo dato testimonia un elevato livello di soddisfazione non solo sul piano commerciale, ma anche, e soprattutto, la presenza di una connessione profonda e autentica tra il punto vendita e la sua clientela.

Non si tratta solo di transazioni, ma di relazioni costruite nel tempo, piene di fiducia e familiarità, su un'esperienza d'acquisto che va oltre la semplice funzione del prodotto. È emblematico il fatto che, alla domanda n. 8 — relativa alla percezione del rapporto con il punto vendita — ben il 61,5% dei rispondenti ha assegnato il punteggio massimo (5 su 5). Un risultato che non solo conferma la qualità del servizio offerto, ma soprattutto sancisce una connessione emotiva reale, quel tipo di legame che porta i clienti a sentirsi accolti, ascoltati e parte integrante di una storia condivisa.

Per concludere, il questionario somministrato alla clientela di Forme d'Arredo risulta essere in linea con quanto emerso dalla letteratura: *brand* e *store loyalty* rappresentano fattori centrali nel settore dell'arredamento. Tuttavia, i risultati evidenziano anche che, grazie alla combinazione tra strumenti digitali - come tecnologie immersive, *e-commerce* e *digital marketing* - e il valore relazionale derivante dalla natura familiare dell'azienda, è possibile abbattere le barriere geografiche, mantenendo alta la fidelizzazione anche oltre il territorio di riferimento.

Conclusione

L'analisi dei risultati della ricerca condotta ha dimostrato come la fidelizzazione del cliente rappresenti un elemento strategico determinante per le aziende del settore dell'arredamento. In particolare, in un contesto in cui la lontananza geografica non è più un vincolo per l'instaurazione e il mantenimento di un rapporto commerciale, *brand* e *store loyalty* giocano un ruolo significativo. Le imprese che investono in strumenti di *relationship marketing*, tecnologie digitali e un approccio centrato sul cliente sono in grado di creare un legame solido e duraturo con il consumatore, fondato su fiducia, riconoscibilità e valore.

Attraverso l'inquadramento teorico iniziale, l'approfondimento delle dinamiche settoriali e l'analisi delle strategie più efficaci per incrementare *brand* e *store loyalty*, è emerso con chiarezza come la fidelizzazione non sia un obiettivo statico: si tratta di un processo continuo che richiede coerenza, innovazione e autenticità. Dunque, in base ai risultati del questionario somministrato alla clientela di *Forme D'Arredo*, è possibile dimostrare la tesi iniziale, secondo cui la fidelizzazione della clientela è uno dei principali fattori che contribuisce all'abbattimento delle barriere geografiche e consente di mantenere viva la relazione col cliente. Alla luce di quanto emerso, i fattori abilitanti sono diversi. Il questionario ha dimostrato come l'utilizzo di tecnologie immersive – realtà aumentata e virtuale ed *e-commerce* – è ciò che rende possibile l'interazione per vie telematiche tra azienda e cliente. Non di meno, è stata dimostrata la presenza e l'importanza di un ulteriore fattore abilitante alla fidelizzazione, appartenente alla sfera *offline*: la natura familiare della realtà imprenditoriale. L'impresa familiare risulta possedere un valore aggiunto, poiché incarna valori di continuità, cura e identità, capaci di riflettersi tanto nel rapporto interno all'azienda quanto nella percezione del cliente. Il passaggio generazionale avviene sia a livello imprenditoriale sia nella clientela, che continua a scegliere il marchio Scavolini di generazione in generazione.

Il caso studio del punto vendita Scavolini del Sud Italia ha fornito un esempio concreto di come una realtà imprenditoriale familiare, ben radicata sul territorio ma attenta alle evoluzioni tecnologiche e alle esigenze del cliente, possa raggiungere una clientela estesa ben oltre i confini geografici locali. L'uso consapevole di realtà aumentata e virtuale,

contemporaneo all'adozione di strategie mirate alla formazione del personale e all'ampliamento dell'offerta, ha permesso di rafforzare la *brand equity*, fidelizzando generazioni di clienti.

Osservare i risultati del questionario e l'impegno impiegato da ciascun utente nel dare delle risposte esaustive e complete mette in luce l'importanza e la vicinanza che i clienti sentono nei confronti del punto vendita e dei rivenditori stessi. Inoltre, il modo in cui le risposte fornite dai clienti si differenziano tra loro fa emergere la presenza di un legame personalizzato, orientato alla costruzione di una relazione basata sulla comprensione delle specifiche esigenze di ciascun cliente, considerato nella sua unicità.

Tuttavia, questo studio ha incontrato un ostacolo non indifferente, dato dal fatto che il settore dell'arredamento è in continua evoluzione: i rapidi cambiamenti nei gusti dei consumatori e le innovazioni tecnologiche che creano costantemente nuove dinamiche di mercato rendono difficile fornire un quadro stabile nel tempo, considerando anche la povertà della letteratura inerente all'argomento.

Alla luce di ciò, si aprono interessanti prospettive future di ricerca, come studi mirati all'analisi dell'evoluzione delle strategie di fidelizzazione, guidata dai cambiamenti del comportamento del consumatore, in relazione alle innovazioni digitali.

In conclusione, alla luce dell'indagine condotta e della dimostrazione della tesi iniziale, è possibile affermare che la fidelizzazione rappresenta un *asset* intangibile, ma caratterizzato da un potenziale elevatissimo, capace non solo di incrementare le *performance* aziendali, ma anche di generare un vantaggio competitivo sostenibile. In particolare, *brand* e *store loyalty* giocano un ruolo fondamentale nella creazione di un rapporto di fiducia e connessione con il venditore basato su autenticità, continuità e sostenibilità. Infine, tale relazione è talmente solida da consentire l'abbattimento delle barriere geografiche, portando i clienti realmente fidelizzati a preferire il punto vendita di fiducia anche in assenza di prossimità fisica.

Appendice

Il seguente questionario è stato somministrato a un campione di clienti di “Forme D’Arredo”, punto vendita Scavolini del Sud Italia, selezionato come caso studio all'interno di questo progetto di tesi. L’obiettivo principale era quello di raccogliere dati utili all’analisi del valore della fidelizzazione dei clienti nelle diverse fasi del processo decisionale d’acquisto — prima, durante e dopo — con particolare attenzione al suo ruolo nei casi in cui sussista una distanza geografica tra cliente e punto vendita.

Tramite l’integrazione dell’analisi teorica con un approccio empirico, sono state fornite evidenze dirette sull’efficacia delle pratiche aziendali nel contesto reale. Le risposte raccolte hanno contribuito a formulare alcune delle considerazioni presenti nel capitolo 4, con particolari riferimenti ai comportamenti d’acquisto e alla *brand loyalty*.

Introduzione

Gentile Cliente, questo questionario, completamente anonimo, ha l’obiettivo di comprendere i motivi che la spingono ad acquistare presso il nostro punto vendita e il ruolo della fidelizzazione nella sua scelta, in particolare per i clienti che continuano a rivolgersi a noi nonostante la distanza geografica.

Le sue risposte contribuiranno ad uno studio in corso riguardante l’esperienza d’acquisto e il valore del rapporto di fiducia tra il nostro punto vendita e i clienti.

Il questionario richiede circa 5 minuti per essere completato.

Grazie per il suo tempo e la sua collaborazione!

SEZIONE 1: Profilo del cliente

1. Indichi la sua fascia d’età

- 18-25
- 25-28
- 29-44
- 45-60
- 61+

2. In quale genere si identifica?

- Donna
- Uomo
- Preferisco non specificare

3. Da quanto tempo è cliente del nostro punto vendita?

- Meno di 1 anno
- 1-3 anni
- 4-6 anni
- 6-10 anni
- Più di 10 anni

4. Come ha conosciuto il nostro punto vendita?

- Passaparola da amici o parenti
- Consigliato da un altro commerciante o professionista
- Pubblicità o *social media*
- Sito web
- Esperienza diretta (passando davanti al negozio)
- Altro (specificare) _____

5. Dove si trova la sua residenza principale?

- Nella stessa città del punto vendita
- Nella stessa regione del punto vendita
- In un'altra regione d'Italia

6. Ha parenti o amici che acquistano abitualmente presso il nostro punto vendita?

- Sì, in famiglia acquistiamo tutti qui
- Sì, alcuni amici/conoscenti mi hanno consigliato di comprare qui
- No, ho scoperto il punto vendita autonomamente

SEZIONE 2: Motivazioni d'acquisto e fidelizzazione

7. Quali sono i principali motivi per cui continua ad acquistare presso il nostro punto vendita? (Selezionare fino a 3 opzioni)

- Qualità del prodotto/servizio e valore percepito (buon rapporto qualità-prezzo)
- Competenza e disponibilità del venditore (supporto competente e tempestivo)
- Esperienza d'acquisto positiva con il personale (assistenza, servizi aggiuntivi)
- Fiducia costruita nel tempo
- Affidabilità nel servizio post-vendita
- Relazione personale e di fiducia nei confronti del venditore e/o del punto vendita
- Programmi di *loyalty*
- Possibilità di personalizzare gli arredi scelti
- Altri (specificare) _____

8. Quanto si sente "legato" al nostro punto vendita? (Scala da 1 = per nulla a 5 = moltissimo)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Ha mai acquistato presso altri punti vendita per acquisti di arredi?

- Sì, frequentemente
- Sì, occasionalmente
- No, acquisto solo qui

10. Se ha acquistato altrove, cosa la spinge a farlo? (Risposta aperta)

11. Se ha acquistato, cosa l'ha spinto a tornare da noi? (*Selezionare fino a 3 opzioni*)

- Qualità superiore dei prodotti
- Maggiore fiducia nel nostro punto vendita
- Servizio clienti più attento e personalizzato
- Consulenza e supporto del venditore più efficaci
- Prezzi più competitivi
- Relazione di lunga data con il punto vendita
- Altro (specificare) _____

SEZIONE 3: Relazione Cliente-Venditore e passaparola

12. Quanto ritiene importante il rapporto con il venditore nelle sue scelte di acquisto? (*Scala da 1 = per nulla a 5 = moltissimo*)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Il venditore si è mai ricordato delle sue preferenze o dei suoi acquisti precedenti?

- Sì, sempre
- Sì, in genere
- Sì, qualche volta
- No, non credo

14. Consiglierebbe il nostro punto vendita ad amici e parenti?

- Sì, l'ho già fatto
- Sì, probabilmente
- No, non credo

15. Quali sono le caratteristiche che secondo lei rendono il nostro punto vendita degno di essere consigliato? *(Selezionare fino a 3 opzioni)*

- Qualità del servizio e dei prodotti
- Rapporto umano con il venditore
- Esperienza d'acquisto positiva
- Affidabilità e assistenza post-vendita
- Prezzi vantaggiosi
- Altro (specificare) _____

16. Le è mai capitato di dover comunicare digitalmente con il venditore a causa della distanza geografica con il punto vendita?

- Sì
- Sì, qualche volta
- No, mai

17. Se sì, quali strumenti sono stati usati per comunicare e per mostrare i progetti realizzati? *(Esempio: piattaforme, realtà virtuale/realtà aumentata*)*

**Piattaforme: qualunque strumento digitale utilizzato per mostrare il progetto in corso.*

Realtà virtuale: tecnologia che permette di vedere e "vivere" un ambiente arredato in modo digitale, senza che esista davvero.

Realtà aumentata: tecnologia che permette di vedere mobili e decorazioni nel mondo reale attraverso lo schermo del tuo telefono o tablet o tramite un device presso il punto vendita.

18. Se sì, come valuterebbe l'esperienza d'acquisto "a distanza"? *(Scala da 1 = per nulla soddisfacente a 5 = molto soddisfacente)*

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

19. Se sì, cosa l'ha spinto ad acquistare da noi nonostante le difficoltà date dalla distanza? (Selezionare fino a 3 opzioni)

- Qualità del prodotto/servizio e valore percepito (buon rapporto qualità-prezzo)
- Competenza e disponibilità del venditore (supporto competente e tempestivo)
- Esperienza d'acquisto positiva con il personale (assistenza, servizi aggiuntivi)
- Fiducia costruita nel tempo
- Affidabilità nel servizio post-vendita
- Relazione personale e di fiducia nei confronti del venditore e/o del punto vendita
- Programmi di *loyalty*
- Possibilità di personalizzare gli arredi scelti
- Altro (specificare) _____

SEZIONE 4: Continuità generazionale

20. Ha ereditato l'abitudine di acquistare presso il nostro punto vendita da un familiare?

- Sì, i miei genitori acquistavano già qui
- No, ho scelto io di acquistare qui

21. Se ha figli, pensa che in futuro potrebbero continuare a comprare presso il nostro punto vendita?

- Sì, è molto probabile
- Dipenderà dalle loro esigenze
- No, probabilmente sceglieranno altrove

Grazie per aver partecipato!

Le sue risposte daranno il loro contributo allo studio in corso.

BIBLIOGRAFIA

- 2000 Arredamenti. (n.d.). *Arredare con la Realtà Virtuale: Trasforma il Tuo Spazio Prima di Acquistare. Modugno (BA): 2000 Arredamenti.*
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing.* Pearson Australia: Frenchs Forest, NSW.
- Assarredo & Unionplast. (2021, 26 marzo). *Mercato corto per le materie prime e prezzi in salita nel settore dell'imbottito.* Milano: Assarredo & Unionplast.
- Bhattacharya, C. B., & Bolton, R. N. (2000). Relationship marketing in mass markets. *Handbook of relationship marketing*, 6(2), 107-124. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bisschoff, C. A., Botha, C., Van Schoor, M., & Botha, D. (2024). Consumers' brand loyalty towards small family-owned businesses. In *Proceedings of the Association of Marketing Theory and Practice 2024*. Statesboro, GA, USA: Digital Commons @ Georgia Southern University.
- Caroli, M., G., (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese.* Milano: McGraw-Hill Education.
- Comin, G. (a cura di). (2019). *Comunicazione integrata e reputation management.* Roma: Luiss University Press.
- Ferraro, G. (2019). *Neuromarketing e Consumer Behaviour: Analisi dell'influenza del retail design sulla customer experience.* Venezia: Università Ca' Foscari.
- Gamberini, F. (2003). Approccio one-to-one: Il marketing rafforza i legami con il cliente. *Amministrazione & Finanza*, 6(2003), 33-39. Milano: Wolters Kluwer.
- Grandinetti, R., Chiarvesio, M., Guerra, P., & Tabacco, R. (2002). *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento: Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave.* Treviso: Camera di Commercio di Treviso
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *EBOOK: Principles and Practice of Marketing*, 9e. London: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management.* (14th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2023). *Marketing management* (16th ed., Global ed.). Hoboken, NJ: Pearson.

- Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248–259. Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Pine, B. J., Victor, B., & Boynton, A. C. (1993). Making mass customization work. Boston, MA: *Harvard business review*, 71(5), 108-11.
- Rai, A. K., & Srivastava, M. (2014). *Customer Loyalty: Concepts, Context and Character*. New Delhi: McGraw-Hill Education.
- Simo, E. (2018). *Strategie di innovazione nel distretto del mobile di Pesaro* (Tesi di laurea triennale, Università degli Studi di Padova). Padova: Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali “M. Fanno”.
- Todorova, G. (2015). *Marketing communication mix*. Trakia Journal of Sciences, 13(Suppl. 1), 368-374. Stara Zagora, Bulgaria: Trakia University.
- Vásquez-Párraga, A. Z., Sahagún, M. Á., & Escobedo, P. J. (2014). Customer store loyalty: Process, explanation chain, and moderating factors. In *Handbook of research on retailer-consumer relationship development* (pp. 70-85). Hershey, PA: IGI Global.

SITOGRAFIA

<https://www.italiaonline.it/risorse/il-valore-strategico-del-customer-lifetime-value-un-mondo-di-opportunita-1407>

<https://marketing-espresso.com/blog/le-4p-del-marketing-principi-e-trasformazioni-del-modello-di-kotler/>

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/fidelizzazione-del-cliente/>

<https://www.mediaticanetwork.com/magazine/marketing-design-e-arredamento-come-creare-conessioni-emotive>

<https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2024/produzione-mobili>

<https://geo.consulting/morsi-di-marketing/mercato-e-prodotto/modello-5-forze-competitive-porter/>

<https://www.dma.it/blog/digitalizzazione-processi-settore-arredo>

<https://accademiadelvalore.it/strategie-di-successo-per-il-branding-ikea-e-il-design-democratico/>

<https://www.ikea.com>

https://www.federlegnoarredo.it/ContentsFiles/Comunicato%20ASSARREDO-UNIONPLAST_260321.pdf

<https://www.westwing.it/inspiration/tendenze/materiali-di-tendenza/materiali-ecosostenibili/>

<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/relationship-marketing>

<https://www.digital-coach.com/it/blog/case-histories/orientamento-al-marketing/>

<https://confalone.com>

https://it.wikipedia.org/wiki/Mondo_Convenienza

<https://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/marketing/scavolini-nuovi-punti-vendita-comunicazione-per-superare-la-crisi.html>

<https://www.infoimpianti.it/aprono-cinque-nuovi-negozi-scavolini-store-in-italia/>

https://mediatime.net/2024/07/29/riciclo-e-recupero-i-mobili-oggi-si-comprano-tramite-app/#google_vignette

<https://casaoggi domani.it/approfondimenti/noleggio-arredamento/>

<https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/italy-home-furniture-market>

<https://www.federlegnoarredo.it/it/federazione/presidenza/organismi-statutari>

<https://ilbernina.ch/2023/11/11/il-futuro-dellarredamento-come-la-tecnologia-sta-rivoluzionando-le-abitudini-dacquisto/>

<https://www.ninja.it/web-marketing-cose-a-cosa-serve-e-come-diventare-un-esperto/>

<https://www.oracle.com/it/cx/marketing/digital-marketing/>

<https://terenziconcept.com/digital-marketing-nel-settore-arredamento-come-aumentare-le-vendite/>

<https://www.websonica.it/visual-marketing-per-larredamento-tra-foto-video-e-realta-aumentata/>

<https://ilbernina.ch/2023/11/11/il-futuro-dellarredamento-come-la-tecnologia-sta-rivoluzionando-le-abitudini-dacquisto/>

<https://www.hostingvirtuale.com/blog/ar-realta-aumentata-e-vr-realta-virtuale-nel-web-design-14270.html>

<https://www.uqido.com/insights/augmented-try-before-you-buy-i-vantaggi-della-realta-aumentata-per-larredamento/>

<https://arweb.it/realta-aumentata-e-arredamento-design/>

<https://filtermaker.fr/it/consiglio-social-networking/marchi-di-mobili-usano-la-realta-aumentata/>

<https://www.2000arredamenti.it/realta-virtuale-futuro-arredamento/>

<https://www.rusconiarredamenti.it>

<https://www.framework360.it/cose-il-marketing-one-to-one/>

<https://www.swimmelab.com/blog/marketing-arredamento/>

<https://www.digital4.biz/marketing/one-to-one-marketing-cos-e-come-impostare-una-strategia-efficace/>

<https://www.swimmelab.com/blog/marketing-arredamento/>

<https://weagroup.it/spazi-funzionali-o-coinvolgenti-la-customer-experience-nel-retail-design/>

<https://opinione.it/economia/2024/03/12/redazione-e-commerce-design-d-interni-numeri-trend-vente-uniqueit/>

<https://weagroup.it/spazi-funzionali-o-coinvolgenti-la-customer-experience-nel-retail-design/>

<https://www.soluzionetasse.com/impresa-familiare-cosa-e-vantaggi-svantaggi/>

<https://www.bonfiglioliconsulting.com/it/notizie/impres-familiari-motore-del-made-in-italy/>

<https://www.scavolini.com/it/company/azienda>

<https://quifinanza.it/economia/fabiana-scavolini-donne-imprenditrici/878608/>

<https://www.scavolini.com/it/>

<https://www.ad-italia.it/article/scavolini-diesel-living-una-nuova-generazione-di-social-kitchen/>

<https://design.pambianconews.com/scavolini-nel-registro-speciale-dei-marchi-storici-di-interesse-nazionale/>

<https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-essere-un-brand-globale-non-e-semplce/>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Scavolini-amplia-la-sede-mentre-l-espansione-estera-guarda-a-francia-usa-e-asia,1626008.html>

https://www.salvatoriofficial.com/it/it/storie/made-in-italy-cos-e/?srsId=AfmBOOpGgbbVdjAp-KIufamQZvo7mbuE_920ljx-wobtrOQULKKh4BcQ

<https://www.ilsole24ore.com/art/domanda-debole-e-tensioni-geopolitiche-frenano-vendite-mobili-italiani-AFXDpgoC>

<https://www.lenovys.com/blog/7-sfide-comparto-arredamento-made-in-italy/>

<https://www.geofelix.com/brand-equity-aaker-keller/>

<https://www.ambientecucinaweb.it/il-living-secondo-scavolini/>

<https://www.cosedicasa.com/news/notizie/scavolini-non-solo-cucina-cracco-testimonial-nei-nuovi-spot-80575#>

<https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-percorsi-virtuali-del-progetto/>

<https://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/marketing/scavolini-nuovi-punti-vendita-comunicazione-per-superare-la-crisi.html>

<https://www.adcgroup.it/e20-express/portfolio-eventi/educational-teambuilding/insieme-per-crescere-di-scavolini.html>

<https://www.ambientecucinaweb.it/scavolini-percorsi-virtuali-del-progetto/>

<https://www.formedarredoadrano.com/arredamento>