

56

02/07

ATTIVITÀ DI FEDERMOBILI



CONVEGNO-EVENTO

# PARTNERSHIP: VERA CONDIVISIONE

DI FABIO TURCHINI

**S**i è rivelato particolarmente interessante il convegno-evento che si è tenuto durante il Salone Internazionale del Mobile presso Fiera di Milano, Rho-Però il 20 aprile, a cura di Federmobili, Assarredo Federlegno-Arredo, Innova.com, con il contributo di Agos. Non solo per la pregnanza del tema affrontato: "Partnership: mito o realtà?", ma anche per la rarità del registro espressivo impiegato.

Si sono infatti trovate sapientemente amalgamate modalità di rappresentazione eterogenee; alcune tratte dal repertorio dell'arte, come musica e cinema, altre afferenti ai consolidati canoni della prassi congressuale. Questo ha conferito all'intero lavoro agilità ed emozionalità, nonostante la ponderosità degli argomenti e il numero considerevole dei relatori. Gli interludi, giocati su ampie sonorità di musica perlopiù improvvisata, curati dal chitarrista Denis Bion; il blob filmico che ha scandito vari "frammenti" ridondanti l'idea di gruppo vittorioso; la lettura, tra un intervento e l'altro, di considerazioni, spunti, presagi che provenivano dal mondo dell'industria e della distribuzione: sono stati questi gli ingredienti "eccentrici" del successo meritato dell'iniziativa. Già il titolo conteneva e contiene un interrogativo di per sé

pruriginoso per le implicazioni controverse che riflette sulla relazione tra industria e distribuzione del mobile. Vi sono, saldamente riuniti, un dubbio e un auspicio: "Partnership: Mito o Realtà?". Movendo cautamente da questa domanda si è, passo passo, scandagliata la qualità di un'alleanza non ancora compiuta benché fortemente necessaria e, per questo, assai desiderabile e, di fatto, desiderata. Esempi virtuosi di cooperazione tra produttori e rivenditori indipendenti sono emersi e lasciano intravedere, nei casi concreti di mostre ben curate, nelle iniziative congiunte di comunicazione, marketing, formazione, possibilità di successo in un mercato fortemente presidiato e costantemente sollecitato da forme di competizione non facilmente fronteggiabili. Il convegno-evento ha indagato con sufficiente profondità un fenomeno in divenire, decisivo per dar vigore all'intera filiera. Certo la strada da percorrere non appare disseminata da aulenti petali di rosa, né scorre in discesa. È, forse, presupposto uno slancio d'audacia, uno scatto atletico, una sfida illuminante che porti a innalzare ragione e spirito, tra mito e realtà, tra volontà e concretezza. Da qui in poi andremo a squadernare le riflessioni principali dell'intero dibattito.



### **La partnership tra produttori e distributori come leva di affermazione e integrazione paritetica delle diverse identità imprenditoriali**

C'è una nuova mentalità da instaurare che lasci alle spalle "paternalismi" e "fatalismi". Ora il confronto si misura su un'effettiva capacità di dialogo paritetico, tra imprenditori. È imprenditore il produttore dei mobili; lo è (o dovrebbe diventarlo) chi i mobili è chiamato a venderli. Allora il punto di vendita, lungi dall'essere mero negozio sotto casa, diviene un'azienda che afferma una propria missione con un'identità precisa propugnata nel territorio mediante proposte riconoscibili e di forte personalità. E ciò a partire da scelte a monte che ne connotino il tratto strategico: sia relativamente al prodotto e al marketing (vendere tanto?, vendere tutto?, con prezzi schiacciati verso il basso? Oppure: vendere solo a seguito di adeguata selezione dei fornitori cercando di distinguersi con prodotti esteticamente caratterizzati e con valori aggiunti ben comunicati?), sia mettendo in campo elevata professionalità di servizio (offrendo consulenza e progettazione, gusto e caratterizzazione). Posta come plausibile questa premessa, il dialogo e la cooperazione dovrebbero svilupparsi pariteticamente all'insegna della reciprocità. Il che vuol dire che entrambi i partner rispondono, coerentemente e relativamente ai mezzi di cui dispongono, a necessità di investimento incrementale da attuarsi a nutrimento della partnership stessa. Oggi perdurano situazioni di rimarchevole eterogeneità tra la fascia dei rivenditori indipendenti perlopiù indifferenziati (espositori di prodotti e funzioni) e quella dei leader (in

numero inferiore) intesi come imprenditori capaci, attraverso la loro azienda commerciale, di suggerire gusti, stili di vita, emozioni e passioni estetiche, di fare servizio globale di alta qualità, basandosi su una cultura gestionale e organizzativa evoluta, basandosi su un orientamento strategico di sviluppo coerente con la propria identità da realizzare "crescit eundo".

### **La partnership tra produttori e distributori all'interno di una visione comune e di un più stretto rapporto umano**

Confidando su una maturazione reciproca, i processi di partnership vanno accelerati in virtù di una comunanza di visione e di un più stretto rapporto umano. Del resto basterebbe porsi la seguente domanda: "Come sarà la distribuzione fra dieci anni?" Oggi, la GDO, per il tasso di crescita che ne caratterizza l'espansione soprattutto nei grandi centri urbani, è destinata ad affermarsi ulteriormente. Qual'è, dunque, la visione comune tra il mondo della produzione e quello della distribuzione? Avere una visione significa gettare lo sguardo al futuro e, muovendo da una perfetta consapevolezza di quanto si agita nel presente, decidere come voler diventare. In questo caso si tratta di un "andare insieme" ben oltre logiche di corto respiro e l'angustia del "do ut des", per cui...se tu mi dai uno spazio in negozio io ti do un'identità di marca, ti supporto ad andare più efficacemente verso il pubblico, formo i tuoi collaboratori, allestisco in modo accattivante l'esposizione.... Quale nuova creatività, quali sveltanti iniziative culturali, quali intrepide scommesse si



impongono per andare a rimarcare esponenzialmente il distacco, espresso in termini di servizio ed estetica, nei confronti di un'offerta di massa ancorata alla convenienza e all'appiattimento del gusto?

**La partnership tra produttori e distributori come superamento di oggettive difficoltà, per un innalzamento culturale e professionale lungo l'intera filiera**

Al di là di ogni più nobile proposito si finisce, comunque, per fare i conti con i fatti. Allo stato sussiste un frazionamento elevato sia in ambito di produzione che di distribuzione. Questo è un dato storico molto intriso di italica individualità e intraprendenza che potremmo addirittura far risalire al particolarismo e policentrismo dell'età dei Comuni. Rispetto ad altri settori merceologici e ad altri mercati, il settore mobiliario italiano si è tradizionalmente contraddistinto per la molteplicità delle piccole e medie imprese manifatturiere, vantando una fra le più vaste capacità di produzione di gusto a livello mondiale. La parcellizzazione dell'assetto produttivo ha storicamente determinato il profilo della distribuzione interna, caratterizzata dalla presenza di oltre 20 mila negozi indipendenti, fortemente omologati sia per la gamma di prodotti offerta, che per il concept di vendita. Ora anche tra le aziende di produzione che vantano un brand importante e un dna di industria con forte orientamento alla mass customization e alla trade partnership, si riscontrano oggettive difficoltà nel soddisfare una clientela fatta di tanti e diversi distributori,

benché afferenti a una medesima fascia (supposto che le vecchie divisioni economiche - i posizionamenti alto, medio-alto, medio, medio-basso, basso - valgano ancora a fronte del fenomeno della Globalizzazione). L'eterogeneità che si riscontra, peraltro, presso la distribuzione indipendente concerne anche il grado delle competenze professionali messe in campo. Certi e non pochi rivenditori (pur di analogo segmento) manifestano tutt'oggi una palpabile riluttanza verso il cambiamento culturale che preveda l'adozione sistematica di modalità gestionali e organizzative knowledge intensive rispetto all'impiego di sistemi informativi, di tecnologia della comunicazione, ma anche di sensibilità relazionali e del gusto che conducano agevolmente il consumatore a vivere esperienze di benessere e compiacimento estetico dentro il punto vendita ottimamente servito. Il salto di paradigma per l'affermazione di una nuova figura professionale di rivenditore-imprenditore non si è dato completamente. Molta formazione deve essere fatta, a tutti i livelli. È vero, ci sono esempi virtuosi promozione delle competenze a tutto tondo. Vengono prevalentemente promosse da aziende di produzione; ma va altresì riscontrata una crescente disponibilità ad arricchire di contenuti un mestiere oggi decisamente complicato (per la varietà dei prodotti, delle marche, dei materiali, delle tecnologie, per la rapidità con cui evolve il gusto e mutano gli orientamenti del mercato, per l'interdipendenza dei sistemi e la globalizzazione, etc.), soprattutto considerando gli spunti interessanti provenienti dalla seconda generazione di rivenditori. Inoltre prendono campo interessanti novità come la l'idea che muove da Innova.com scarl (di



Ad ogni buon conto restano da risolvere alcuni problemi di fondo. Se, per esempio, l'industria punta a concept standardizzati (oppure propone il negozio monomarca ad alto tasso di identificazione ed esclusività commerciale, ma uguale per tutte le mostre) e i rivenditori del futuro a centri di vendita personalizzati, come conciliare queste posizioni? Esiste una soluzione adottata da alcune aziende dove, guarda caso, funziona egregiamente la formula del confronto e della cooperazione. A partire da un progetto globale di presentazione dei prodotti operato dall'azienda di produzione (fortemente

ascendenza Federmobili) ispiratrice di un progetto di valorizzazione della distribuzione indipendente. La scommessa è creare sinergia tra tutti gli attori della filiera impegnati, direttamente o indirettamente, a generare valore. Il lavoro su cui già si sta puntando mira al potenziamento continuativo e personalizzato di competenze (tramite una formazione di altissimo profilo) e sull'innovazione. I partner di questa operazione sono: le industrie, i distributori, le ASCOM di varie città italiane (per arrivare a una copertura dell'intera rete nazionale), sponsor vari e, non da ultimo, le Regioni interessate da distretti di produzione del mobile.

**La partnership tra produttori e distributori come atteggiamento mentale innovativo per conciliare necessità di produzione seriale, proprie dell'"industrial style", con il genius loci e il gusto particolare**



connotato) si procede all'ideazione e realizzazione di varianti concordate con il rivenditore. In questo caso il negozio di mobili può affermarsi come luogo peculiare di gusto e di stile e non solo della tecnologia e serialità propri del disegno industriale. È così che si preservano l'identità e il genius loci, gestendo e interpretando i prodotti con la fantasia, facendo sintesi garbate e insieme fasciose di produzioni industriali e di oggetti spigliati che, nel segno dell'estetica e del sentimento, anche l'artigianato offre. ■