

Quale modello per la distribuzione tradizionale del futuro?

In margine al convegno/evento di Verona, XXII Abitare il Tempo.

Di Fabio Turchini

• Una ricca tradizione in cerca di futuro

“Di qua - dice Socrate a Fedro -, lasciamo la strada e andiamo lungo l’Ilisso, e dopo aver trovato un posto che ci piaccia e tranquillo ci metteremo a sedere”. E Fedro: “Vedi laggiù quel platano altissimo? Lì c’è l’ombra e un pò di brezza, e anche erba per metterci a sedere. Il fiume è proprio bello: l’acqua è limpida che ci si vede il fondo, e fatta perché le fanciulle vengano a giocare sulla riva”. Socrate ama la città, ma è rapito dal luogo, sacro alle Ninfe e ad Acheloo. Il platano “è nel pieno del suo fiore, e il luogo ne odora tutto”, e “l’aria, così amabile e soave è un lieve sussurro d’estate che s’accorda sommessamente al coro delle cicale. Ma la cosa più gentile è quest’erba, così adatta a sostenere la testa. Sicché tu, come ospite, sei stato una guida perfetta, Fedro caro”

Dalle Opere di Platone, *Fedro*, 230, b-c

C’è un luogo ideale in cui affermare Bellezza e Verità?

Anticamente la filosofia si interrogava in questo senso e soleva raccomandare la possibilità di dare sfondo congeniale alle peripezie dello spirito quand’esso s’interroga sui significati più profondi dell’esistenza. L’“idea” di un luogo siffatto, per Platone, ad esempio, è l’Ilisso, il piccolo fiume che scorre a Sud di Atene. Il luogo concede a Platone lo spunto per produrre una delle descrizioni ambientali più belle di tutta la letteratura greca: l’erba di un pendio invita a distendersi; un altissimo platano copre molto spazio con la sua ombra, e quale purezza, quale trasparenza i rivoli d’acqua offrono agli occhi. In questo scenario di grande tranquillità e bellezza, Fedro comincia a parlare con Socrate. L’ambiente “ideale”, qui, si mescola con il piacere contemplativo e una concezione sacrale poiché, al locus amoenus, un luogo magico in cui regna il *genius loci*, in cui si ricerca l’armonia, insita nella natura, tra l’uomo e il paesaggio, si conferiscono precisi significati simbolici e personificazioni divine. Socrate si ingrazia lo spirito del luogo (*genius loci*) per rendere particolarmente ispirato il dialogo con Fedro.

C’è sempre un *genius loci*, un posto tutelato, protetto dalla spirito che vi alberga da sempre nel canto delle forme, dei sapori, dei riti; così per la Cremona di Antonio Stradivari, capitale della liuteria, come per Colonnata, paesino sulle Alpi Apuane in provincia di Massa Carrara, famosa per il lardo di suino stagionato in conche di marmo. O per l’eccellente artigianato bergamasco e brianzolo degli intarsi, degli intagli, delle laccature: Giuseppe Maggiolini da Parabiago, *docet!* O per l’elegante finitura dei coltelli maniaghesi. Quanti altri innumerevoli esempi nell’Italia della Bellezza e del Gusto. Quanta ricca tradizione in cerca di futuro. E sì, perché nell’economia dell’omologazione e della contraffazione è a rischio di depauperamento un patrimonio fatto di profonde e variopinte qualità. Si pensi al settore mibiliario, da sempre fiore all’occhiello della nostra economia nazionale, per il primato d’esportazioni d’impareggiabile design, dove si pone inderogabilmente la questione della salvaguardia del gusto e generazione del valore. Questo a fronte di proposte che presidiano infallibilmente la fascia di mercato della convenienza che, all’insegna del “prezzo basso a tutti i costi”, sacrificano ambiente, talvolta diritti civili, principi della qualità totale e di appartenenza a storia e territorio. A questo modello si contrappone quello

della cosiddetta *economia del valore*. Essa dice e insegna, in modo assolutamente concreto, che ogni organizzazione che persegue la propria continuità, in un contesto quale oggi conosciamo, in condizioni di competitività in cui la “crisi” è strutturale e non più congiunturale, deve ragionare e operare in altro modo, dando “valore” economico a tutte quelle variabili che ne condizionano la capacità di sopravvivenza nel tempo: la società, l’ambiente, i consumatori, chi lavora, chi investe. Questo modello implica l’assunzione di nuove responsabilità basate sulla sostenibilità del valore, per perseguire in un sol tempo qualità di tipo economico, etico, ecologico, estetico. Nel negozio tradizionale di arredamento, nato come luogo destinato a riprodurre ed esaltare la Bellezza che l’industria e artigianato italiani sanno esprimere, è possibile, anzi doveroso, continuare ad affermare le cose fatte con Regola e Arte, cioè con amore per il puntiglio e l’eleganza. Il mondo non ha bisogno di idee e oggetti raffazzonati. Ne è stanco, sopraffatto!

• La distribuzione tradizionale del futuro

Lungo il processo distributivo della filiera del mobile, la presentazione e valorizzazione di un’offerta legata alla cultura del design, necessita di capacità argomentative ed espositive adeguate. Solo i centri di arredamento tradizionali sono, oggi, in grado di esprimerle e di mettere al centro dell’attenzione il cliente. Quest’ultimo non può ritenersi come un indifferente consumatore di beni, bensì come individuo portatore di interessi a tutto tondo: economici, etici, estetici, ecologici. Si pone, come ineludibile necessità, la salvaguardia e promozione del valore che, generato dalla qualificata e responsabile attività di produzione si propaga, a valle, e s’accresce mediante rivenditori preparati, radicati nel territorio, difensori del buon gusto italiano.

Quali sono gli strumenti di cui oggi la distribuzione tradizionale si dota per affrontare questa difficile sfida, considerando il tasso di crescita della GDO la cui espansione, soprattutto nei grandi centri urbani, è destinata ad affermarsi ulteriormente?

Confidando su una maturazione reciproca tra produzione e distribuzione, i processi di partnership già in atto andrebbero accelerati in virtù di una comunanza di visione?

Di quale formazione è sensato avvalersi per dotare i dettaglianti delle giuste competenze e sensibilità culturali atte a promuovere un salto di qualità non solo in senso economico ed estetico, ma etico ed ecologico? E’ possibile divulgare non solo il Made in Italy ma un Italian Style (non copiabile ma a cui aspirare), un “gusto del vivere” che il design spieghi ed enfatizzi e di cui i punti di vendita tradizionali siano sedi congeniali?

• Il fenomeno italiano

Innanzitutto (Mino Politi, direttore di Webmobili) cerchiamo di capire il “fenomeno Italiano” relativamente alla produzione e distribuzione di mobili. Questa premessa si impone se vogliamo elaborare correttamente un disegno del futuro, intendendo le peculiarità del presente.

□ ***Bassa concentrazione dell’industria e diffusione polverizzata della distribuzione***

L’industria dell’arredamento italiano non si caratterizza di certo per concentrazione produttiva elevata, come accade in altri comparti (delle automobili, dei telefonini, degli elettrodomestici...). La ragione, che è andata spontaneamente e culturalmente affermandosi negli anni, sta nel fatto che il “mobile” incorpora, per sua stessa natura, molteplici servizi tra cui la possibilità di essere altamente personalizzato. Questo richiede a monte una indubbia duttilità produttiva di rete e, a valle, sul fronte commerciale, notevole versatilità di vendita e capacità argomentativa.

Quindi ogni organizzazione commerciale basata su un’offerta standardizzata di volume o su proposte monomarca (franchising) sino ad oggi non ha incontrato possibilità di rapida e forte espansione in Italia, a differenza di altri Paesi europei (ma anche degli Stati Uniti). Siamo dinanzi a

una condizione permanentemente consolidata o stiamo semplicemente scontando un ritardo? E' più probabile quest'ultima affermazione. Due anomalie, di fatto, ne motivano il senso.

□ ***Auto-alleggerimento della pressione fiscale***

Il costume di aggiustare i bilanci permette a molte realtà aziendali di fronteggiare la concorrenza più agguerrita delle grandi concentrazioni (maggiormente efficienti e visibili) sia produttive che distributive. Va da sé che un drastico ri-orientamento di questa condotta porterebbe inevitabilmente ad adottare modelli più evoluti di gestione del business per reggere sollecitazioni competitive tutt'altro che banali.

□ ***Design e Innovazione***

Per converso, vi è un dato positivo che pure spiega il progredire rallentato della Grande Distribuzione (attestata da noi ancora al di sotto del 15%). La produzione nostrana ha inventato il modo più adatto per soddisfare le esigenze di un mercato interno desideroso di valore aggiunto portato da servizio e personalizzazione. Siamo in grado di esprimere, con grande flessibilità, una variegata articolazione manifatturiera (per grandi come per piccolissimi lotti, per vasta gamma di modelli e varianti su modello). Oltre a ciò vantiamo una fervida cultura del design e il primato nell'innovazione, che ha permesso a non poche industrie di crescere in questi ultimi anni anche in esportazione, dopo l'introduzione dell'Euro, nonostante l'incidenza del costo del lavoro, la scarsità di materie prime e un trend di fatturato medio esportato al di sotto del commercio mondiale. La recente sfavillante affermazione del Salone del Mobile 2007 di Milano (270.000 visitatori con ben 167.000 stranieri) lo sta a dimostrare.

□ ***Eclettismo e vendita***

Quindi in Italia, è fuori di dubbio, sappiamo ideare, progettare, fabbricare mobili. Ma li sappiamo anche vendere, almeno mediamente. E' evidente che un commerciante mal sopporterebbe dei vincoli che lo limitassero negli assortimenti, nell'originalità dell'esposizione, nell'affermazione del *genius loci*. L'esaltazione del gusto richiede, a valle, eclettismo e competenza, non già appiattimento e approssimazione. L'unico problema, a parte l'ulteriore necessario affinamento delle abilità di vendita e di esposizione, sono i costi.

□ ***Partnership***

Dal sistema proviene una crescente richiesta di alleanza e di rete. Innovare per competere richiede considerevoli investimenti: non solo in prodotti, ma in brand, in comunicazione; e questo a più livelli anche, s'intende, verso il commercio. Bisogna inventare, dentro logiche di partnership, qualcosa di utile per fare economia di servizio (comunicare insieme, integrandosi in senso gestionale, informativo), in forma leggera, non ponderosa, come'è proprio dello spirito italiano.

● **Sette mosse per costruire il successo della distribuzione tradizionale "post-moderna"**

Come accennato (Graziano Lazzarotto, direttore commerciale di Electrolux e Vicepresidente della Fondazione ADI) l'industria del mobile italiana e la distribuzione tradizionale, sono accomunate da un medesimo destino: la produzione è, a ben vedere, garantita da piccole/medie organizzazioni (questa è del resto la realtà più diffusa) capaci, flessibilmente, di servire punti di vendita presenti capillarmente nel territorio, orientati alla personalizzazione dell'offerta, con vasto assortimento. Una piccola realtà produttiva, del resto, non sarebbe in grado di sostenere imponenti commesse proprie della fornitura alla Grande Distribuzione. Quindi un'alleanza sinergica si impone come inevitabile, a tutela del futuro del gusto, della qualità. Naturalmente la collaborazione che si auspica tra diverse entità della filiera del mobile, presuppone una certa univocità di intenti soprattutto rispetto al posizionamento strategico assunto da ciascuna di esse. Sia a monte che a valle della catena del valore è postulata una coerenza di condotta verso le tipiche leve del marketing e, non da meno, verso la relazione con il cliente. Posta questa premessa, come facciamo,

concretamente, a dare un futuro alla distribuzione tradizionale? Può aver senso procedere per antinomie, stabilendo cioè delle differenze con il comportamento della Grande Distribuzione. Schematicamente:

GRANDE DISTRIBUZIONE	DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE
<p>1. Attenzione verso il “consumatore” Si fa prevalere un atteggiamento manipolativo condotto perlopiù attraverso pressioni psicologiche riferite alla convenienza del basso prezzo</p>	<p>1. Maggiore rispetto verso il cliente Il cliente viene inteso come persona da ascoltare e valorizzare; il “consumo” è solo un tratto particolare della relazione concepita in senso più lato e incentrata sulla risoluzione di problemi</p>
<p>2. Vendita di massa Ci si rivolge a un pubblico vasto richiamato dentro ampie superfici. Conta maggiormente il volume delle vendite e la “pedonabilità” delle aree di esposizione.</p>	<p>2. Vendita individuale Il presupposto non è la massa, bensì un pubblico selezionato composto da individui, con caratteristiche ben precise prefigurate strategicamente a monte, a cui rivolgersi distintamente.</p>
<p>3. Rapporto impersonale rispetto alle richieste dei consumatori Le richieste del consumatore vengono supposte a priori dando importanza soprattutto al risparmio</p>	<p>3. Ricerca dell’”insight” del cliente Si ricercano, attraverso un rapporto diretto, le esigenze vere del cliente, anche quelle che la ragione non è in grado di esplicitare. Non sempre, infatti, si sa cosa fare per procurarsi il migliore acquisto, poste certe esigenze che non siano facilmente dichiarabili (come, ad esempio, per gli aspetti intangibili dell’acquisto: prestigio, sicurezza...)</p>
<p>4. Attenzione alla qualità del prodotto La qualità fa tutt’uno con l’affidabilità e funzionalità del prodotto.</p>	<p>4. Attenzione al progetto Si pone attenzione alla qualità intrinseca del prodotto, ai materiali e alla tecnologia che lo compongono; ma anche alla loro ecocompatibilità, al design e a vari altri significati di valore conferiti dal produttore. In questo caso fa testo la soluzione che il prodotto è in grado di offrire al cliente relativamente a necessità di ordine non solo funzionale, ma anche di gusto, di durata, di sostenibilità. Il progetto deriva dalla capacità del venditore di tradurre le esigenze del cliente in risposte qualificate all’interno di prestazioni di servizio.</p>
<p>5. Vastità di assortimento Si punta sull’importanza che riveste il dato quantitativo, inserendo qualsiasi tipo di elemento che induca all’acquisto facile, sostenuto da una grande possibilità di scelta.</p>	<p>5. Selezione dell’assortimento Va centrata una forte attenzione sul rapporto prezzo/qualità, eliminando tutto ciò che risulti non strettamente coerente con il posizionamento del negozio e non vantaggioso per la scelta del cliente</p>
<p>6. Comunicazione orientata al prezzo Si promuove una comunicazione che ostenti, a tamburo battente, le offerte convenienza</p>	<p>6. Comunicazione come migliore informazione Si propende per una comunicazione <i>win win</i> intesa come rapporto trasparente in cui dare informazioni utili di prodotto e servizio</p>
<p>7. Peso contrattuale della Grande Distribuzione rispetto all’Industria La grande concentrazione distributiva, garantendo importanti volumi di vendita, esige condizioni di acquisto non particolarmente vantaggiosi per l’industria, almeno nel breve periodo.</p>	<p>7. Politiche di partnership Si promuove un’alleanza lungo canali verticali di marketing, per condividere progetti crescita secondo logiche di sviluppo del sell out</p>

• Il valore della Bellezza

La soglia della bellezza. La traccia della bellezza. Il sentimento della bellezza. Stiamo parlando di un argomento che ci tocca da vicino, perché è come parlare dell'amore, della vita, della morte, del sesso, della natura, di Dio. La bellezza, scriveva Stendhal, è una promessa di felicità. Ci sono i profumi e gli odori nell'aria, i paesaggi, certe luci, certi interni, certe pietre che trasportano interi ricordi della nostra vita. Sono i fondali in cui siamo cresciuti e ci siamo mossi, gli stampi immaginari dei nostri sogni. La bellezza, dunque è una qualità delle cose percepite che suscitano sensazioni piacevoli. L'uomo è così sensibile da lasciarsene stupire. Dostoevskijamente, "la bellezza salverà il mondo". Ma per molti non esercita alcun richiamo: si riesce a convivere con squallide periferie, brutte case, cemento, traffico, muri imbrattati. Laddove la bellezza è a repentaglio, lo è anche la felicità. E di felicità oggi c'è bisogno, paradossalmente, in una realtà dove ogni molecola induce a un divertimento forzato da prendere a piene mani, da consumare subito, in corsa inebriante. Ci vuole tempo invece, sapienza, sapore assaporato con lentezza fatta di attimi propriamente nostri, in cui ritrovarsi nel vero spessore della vita. Forse ha senso (Gabriele Centazzo, imprenditore, Valcucine spa) dilatare l'attimo in cui la bellezza fa scoccare la scintilla della felicità, soprattutto nei luoghi dell'ammirazione. Che sono anche quelli dove la storia dell'arte s'insinua nelle forme di un mobile intarsiato o sgorga dalle pulsioni innovative del design. Nei nostri centri tradizionali di arredamento c'è bisogno di questa cultura; c'è bisogno di portare i clienti a fermarsi a guardare, a capire, a capirsi, per scoprire il valore della profondità e rifuggere da ingannevoli bagliori di "scontata" felicità.

• Il compito della Formazione

Il compito della formazione è portare l'imprenditore commerciale d'arredamento a capirsi nel proprio ruolo (Arturo dell'Acqua Bellavitis, Direttore del Corso di Laurea in Disegno industriale presso il Politecnico di Milano, Vicepresidente della Triennale, Presidente di Innova.com), a comprendere qual è la sua vocazione, la personalità che il suo punto di vendita dovrà assumere. La formazione, esplicando la propria funzione principale di supporto ineludibile per lo sviluppo permanente di competenze tecnico-gestionali e relazionali, si presta anche a dare spunto vivido a idee innovative da realizzare. Questo nell'ottica di una plurivocità di proposte che aumentino la possibilità di scelta per il consumatore; ma anche utili all'imprenditore impegnato a ricercare il miglior sistema, tra tradizione, innovazione e *genius loci*, per raggiungere sogni e bisogni delle persone. La formazione portata avanti da Innova.com in collaborazione con Polidesign, Consorzio del Politecnico di Milano (vera e propria cerniera fra università e impresa, fra competenze politecniche e professionali di persone che lavorano con passione sui temi del progetto e della promozione del design) ne è un esempio utile. Utile, segnatamente, per comprendere l'importanza:

1. Dell'assortimento, presentando esempi di realtà produttive varie in cui il consumatore si possa riconoscere.
2. Dell'offerta di prodotti di qualità, di aziende di produzione di nicchia, con l'introduzione di accessoristica pregiata (anche lista nozze) che consenta di mantenere un dialogo continuo con il cliente.
3. Dell'accostamento di mobili moderni con mobili di antiquariato.
4. Dell'attrattività del punto vendita, incrementabile mediante occasioni di intrattenimento: creando luoghi nel negozio, o al margine del negozio, dedicati alla convivialità, al piacere dello stare insieme (pizzeria, bar, ristorante); magari recuperando contenuti della tradizione popolare connessi a varie ritualità (ad esempio il fuoco, il focolare, ecc.).
5. Del recupero dei tratti della cultura artigianale, riprendendo i materiali del luogo e ri-interpretandoli in modo innovativo.

6. Degli eventi, concomitanti con fiere del settore di spettro lato, da creare nel negozio, dove combinare i significati dell'arredo con quelli del cibo, del benessere, della cultura, dell'arte, ecc).

• **La forza della Partnership**

Ci sono esempi virtuosi che depongono a favore di una strategia basata sull'alleanza tra produzione e commercio. Non sono privi di contraddizioni, s'intende. Tuttavia va riconosciuto merito a quanti imprenditori e rivenditori si industriano per creare un mondo di valori intorno al proprio marchio e credono nell'importanza di una distribuzione che sappia coerentemente ed efficacemente esporre questo stesso mondo. Va segnalato a riguardo il caso Snaidero Rino spa (Roberto Lizzi, responsabile immagine Snaidero; Sabrina Tison, responsabile del centro di arredamento Timarreda di Vicenza) e un modello di partecipazione interessante: lo stand associativo

Il notevole impegno richiesto e i costi sempre più elevati necessari per la progettazione, la realizzazione e la gestione di stand efficaci hanno suggerito a Snaidero l'utilizzo di stand di carattere associativo. In questo caso l'azienda produttrice riunisce in un unico ambiente più rivenditori che, oltre a condividere uno spazio espositivo comune, partecipano a programmi di formazione specifica per la fiera.

La condivisione dei costi tra il produttore e il gruppo di rivenditori rende possibile, o almeno più facile, realizzare ambienti coinvolgenti e piacevoli, progettati nei minimi dettagli e capaci di rimanere positivamente impressi nella memoria dei visitatori.

Un altro caso rimanda a un'operazione ideata e condotta dall'azienda Calligaris spa (Enrico Ceccotti, responsabile Calligaris vendite Italia; Christian Bosco, titolare del Gruppo Traiano Mobili di Torino). Si tratta, per il rivenditore, di realizzare in partnership con il produttore una sorta di "nuovo negozio" da dedicare interamente al marchio dell'industria. L'azienda ospitata offrirà, da parte sua, la possibilità di presentare un'ampia gamma di prodotti attraverso una innovativa esposizione ed ambientazione attentamente studiate per suggerire al cliente un arredamento moderno e di disegno per ogni spazio abitativo. Inoltre si collabora per perseguire un unico comune obiettivo: massimizzare le vendite al consumatore finale. L'unico modo per farlo è unire le forze, condividere un'idea e dare al consumatore quello che cerca. Il concetto globale del Calligaris Shop mira proprio a questo: oltre alla consulenza progettuale, ai moduli espositivi, ai supporti di comunicazione del marchio nel punto vendita, viene offerta anche l'oggettistica in una gamma di elementi selezionati per essere venduti al consumatore finale.