

8. Innovazioni di canale nell'arredamento Made in Italy

PATRIZIA DE LUCA, GIOVANNA PEGAN E MARTINA FAZIO

8.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il presente capitolo affronta il tema dell'e-commerce nel settore dell'arredamento italiano. Attraverso l'analisi di dati secondari, vengono delineate la situazione attuale, le prospettive future e le principali criticità strategiche nel quadro competitivo globale, caratterizzato per il settore da una particolare dinamica innovativa in campo distributivo.

Il settore dell'arredamento si presenta come una realtà poliedrica, complessa e fortemente radicata nella tradizione e nella cultura del nostro Paese. Il sistema italiano Arredo-casa, infatti, rappresenta un pilastro portante del *made in Italy*, figurando anche tra le cosiddette "4 A" dell'industria manifatturiera italiana, con l'Abbigliamento-moda, l'Automazione-meccanica-gomma-plastica e gli Alimenti-bevande. Nonostante il *made in Italy* vanti ancora una posizione di riferimento nel mercato internazionale¹, il settore dell'arredamento in Italia ha risentito e risente tuttora in maniera significativa dell'attuale congiuntura economica. I dati evidenziano, infatti, una variazione negativa del Macrosistema Legno-arredo (-3,2% fatturato alla produzione), con numerose chiusure di aziende (-2.400 uni-

¹ Nella classifica mondiale dei principali esportatori di mobili l'Italia si posiziona al terzo posto dopo Cina e Germania e anche a livello produttivo il nostro Paese si conferma un leader mondiale dopo Cina e Stati Uniti In http://www.federmobili.it/upload/news/Comunicato_stamp_a_2013_def.pdf, sito consultato il 07/05/2014.

tà) e con una perdita di occupati di circa 6.800 lavoratori rispetto all'anno precedente². Tale situazione si riflette in un calo vertiginoso del fatturato aggregato, che dal 2007 al 2014 ha subito una flessione di quasi 15 miliardi di euro, di cui 900 milioni di euro persi nel 2013. Le previsioni per il 2014 non smentiscono la tendenza del precedente anno: secondo Federlegno Arredo, il consumo nazionale farà ancora registrare un calo del 3,7% mentre le esportazioni proseguiranno con una crescita attesa del +3,4%.

Oltre al suddetto scenario macroeconomico, il settore dell'arredamento in Italia potrebbe essere ulteriormente indebolito dall'evoluzione costante dell'ambiente competitivo, che si trova attualmente caratterizzato dai seguenti fattori: l'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario della competizione globale; l'evoluzione dei comportamenti di consumo; la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). Queste ultime svolgono un ruolo di primaria importanza nella società moderna. Non vi è dubbio, infatti, che tali tecnologie abbiano cambiato il nostro modo di vivere, di relazionarci con gli altri e di fare impresa. Da strumento di *back office* finalizzato a ottenere vantaggi competitivi in termini di operatività, costi, tempi e qualità, sono ben presto diventati risorsa di *front office*, destinata a supportare attività fondamentali per l'azienda, quali il marketing e le vendite. Da oltre quindici anni le organizzazioni hanno avuto la possibilità di implementare diverse tecnologie basate su Internet e di sviluppare nuovi business innovativi che, dopo le difficoltà registrate durante la recente crisi globale, sono oggi al centro della ripresa economica. L'*e-business* oggi rappresenta per le aziende un potenziale processo di innovazione e ristrutturazione, finalizzato alla massimizzazione del valore aggiunto che l'organizzazione può offrire all'utente finale attraverso l'utilizzo intensivo di tecnologie dell'informazione e comunicazione (Gouveia, 2006). Tra i vari processi innovativi introdotti dall'*e-business* quello che più di altri ha profondamente modificato l'economia moderna è sicuramente l'*e-commerce*³. Il commercio elettronico rappresenta oggi un nuovo canale di vendita che sta assumendo un ruolo sempre più rilevante all'interno delle strategie distributive aziendali, tanto da poter influenzare sia il sistema logistico che l'intera *supply chain* aziendale. L'*e-commerce* rappresenta,

2 Consuntivi di marzo 2014 elaborati dal Centro Studi Cosmit/FederlegnoArredamento, In Fantoni P., *Uno sguardo al futuro: quali (nuove) strategie di sviluppo per le nostre imprese?*, Centro Ricerche Fantoni, Osoppo 17 luglio 2014, in <[www.federlegnoarredo.it_ContentFiles%5CIntervento Paolo Fantoni 17 luglio%280%29.pdf](http://www.federlegnoarredo.it_ContentFiles%5CIntervento%20Paolo%20Fantoni%2017%20luglio%280%29.pdf)> Sito consultato il 07/09/2014. Si tratta di numeri non molto incoraggianti che, purtroppo, si aggiungono a quelli registrati dall'inizio della crisi, che ha compromesso in poco meno di 10 anni ben 50 mila posti di lavoro e 12 mila imprese.

3 Secondo il Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato: «l'*e-commerce* consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica, e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica amministrazione». Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1 Giugno 2000, n. 3487/c, in <www.interlex.it/testi/ind3487c.htm> Sito consultato il 19/04/2014.

quindi, una vera sfida per le imprese: è necessario investire risorse e competenze innovative, ridefinirne i processi aziendali, migliorare l'efficacia della comunicazione aziendale ma è importante soprattutto cambiare la prospettiva con cui si affronta il mercato.

Nonostante l'Italia risulti essere ancor lontana dal colmare lo storico gap digitale che la allontana dagli altri paesi ben più avanzati (come USA, Regno Unito, Germania e Francia)⁴ anche nel nostro Paese i numeri positivi dell'e-commerce trainano i consumi, soprattutto quelli legati al commercio al dettaglio.

Il valore delle vendite in Italia da siti italiani di e-commerce nel 2013 è stimato in 13,6 miliardi di euro, con una crescita del 17% sul 2012. Dal 2002 a oggi il commercio elettronico in Italia ha registrato valori di crescita a doppia cifra (ad eccezione della "frenata" rilevata nel 2009): da variazioni positive del 63% (nel 2003) e del 72% (nel 2004), i tassi di crescita si sono poi stabilizzati fino a raggiungere valori più modesti come +17% nel 2013.

In generale, nel mercato italiano, le vendite *online* di servizi continuano a crescere e a esser preferite rispetto alle vendite di prodotti. Infatti, sebbene lo spread fra le due percentuali di vendite si stia gradualmente riducendo, anche nel 2013 il 61% delle vendite ha riguardato ancora i servizi⁵. Infine, per quanto concerne i settori merceologici, che a livello aggregato registrano il maggiore fatturato e-commerce nel 2013, è possibile riportare il presente scenario: il gioco online (46% del totale) e il turismo (27%) distanziano notevolmente altri settori come assicurazioni (6%), elettronica (5%), centri commerciali (3%), editoria (1,9%), moda (1,3%) e alimentare (1,2%). Il settore casa e arredo insieme a quello di salute e bellezza sono indicati, invece, come i settori merceologici di minor importanza, contribuendo rispettivamente allo 0,4% e allo 0,2% del complessivo fatturato e-commerce italiano.

Il settore dell'arredamento, quindi, si presenta ancor poco presente all'interno del cybermercato nazionale. Questo settore merceologico possiede tuttavia un ampio margine di crescita, soprattutto considerando le potenzialità che caratterizzano l'intero comparto e-commerce in Italia e i principali nodi cruciali che contraddistinguono internamente il settore del mobile.

4 Nel 2013 il valore dell'e-commerce B2C a livello globale aveva superato per la seconda volta il tetto dei mille miliardi di dollari (1.250 miliardi) con una crescita media del 18,3% rispetto l'anno precedente. Nonostante il ruolo dominante degli Stati Uniti (che vantano un fatturato del mercato e-commerce di 290 miliardi di dollari), per il 2014 è previsto il sorpasso dei paesi dell'area Asia-Pacific, fra i quali primeggia la Cina che già nel 2013 è diventata il secondo mercato nazionale in termini di fatturato. In Europa il mercato dell'e-commerce ha mantenuto valori positivi, anche se con ritmi e modalità diverse rispetto gli altri paesi, e ha raggiunto nel 2012 un valore complessivo di oltre 305 miliardi di Euro, con un incremento del 22% sul 2011. Regno Unito, Germania e Francia rappresentano complessivamente circa il 70% del mercato europeo, mentre negli altri paesi dell'UE, fra cui l'Italia, l'abitudine dello shopping online, nonostante i rilevanti tassi di crescita, non è ancora molto diffusa. In <http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2014.php>, sito consultato il 05/09/2014.

5 In <http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2014.php> - Casaleggio Associati, E-commerce in Italia 2014, Report aprile 2014, sito consultato il 05/09/2014.

Se da una parte l'organizzazione interna del settore è stata capace, grazie alle sue caratteristiche vincenti, di garantire al *Made in Italy* un ruolo di riferimento all'interno del mercato internazionale del mobile, dall'altra le condizioni mutevoli del mercato e l'evoluzione del comportamento del consumatore hanno evidenziato i punti di debolezza del settore italiano: la distribuzione e il marketing⁶. La distribuzione di prodotti d'arredamento nel mercato italiano risulta piuttosto disomogenea poiché, oltre ad esser caratterizzata dalla distribuzione massiva attraverso piccoli punti vendita indipendenti, è contraddistinta anche dalla presenza degli agenti plurimandatari. La riorganizzazione delle fasi distributive appare, quindi, particolarmente critica per l'industria italiana, poiché queste sono espressione diretta delle tradizioni distrettuali del settore: la frammentazione produttiva si traduce, pertanto, in una frammentazione distributiva.

A causa dell'evoluzione accelerata degli stili di consumo, dei processi d'industrializzazione e dello sviluppo della competitività, anche i tradizionali sistemi distributivi italiani dovranno però adeguarsi alle mutevoli esigenze del mercato. In tale caso, la trasformazione sarà graduale, ma potrà trovare risposta ad esempio nell'implementazione di un nuovo canale distributivo: il commercio elettronico. Quest'ultimo non solo potrà condurre a una maggiore cooperazione fra produttore-*retailer*-cliente e a un incremento delle strategie di "marketing one to one", ma consentirà soprattutto di rispondere prontamente ai due principali cambiamenti dell'economia moderna: la centralità del cliente finale e la digitalizzazione dell'economia.

8.2 L'E-COMMERCE NELLA DISTRIBUZIONE DEI PRODOTTI D'ARREDAMENTO

La situazione dell'e-commerce nel settore dell'arredamento era stata bene evidenziata da Grandinetti (2002) oltre dieci anni fa: "l'impressione infatti è che stiamo leggendo solo il primo capitolo di una storia in gran parte ancora da scrivere" (p.21). A distanza di oltre un decennio, la storia è stata in parte scritta e continua a evolversi dando vita a un fenomeno economico di grande attualità e interesse. La vendita di oggetti d'arredo on-line è una pratica in esponenziale crescita e negli ultimi anni anche gli operatori italiani del settore hanno scoperto Internet e le sue potenzialità. A conferma di ciò, basta sfogliare un giornale o visitare un sito web specialistico per imbattersi in articoli che enfatizzano la crescita online.

6 «Siamo i più bravi nel produrre, ma non sempre riusciamo a tradurre in cifre quello che facciamo. Dobbiamo migliorare soprattutto nel marketing e nella distribuzione». Con queste parole il presidente di Cosmit, Claudio Luti, inaugura la fiera internazionale del settore del 2014 e rileva i due nodi cruciali dell'arredamento italiano. In <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-09/i-nodi-marketing-e-distribuzione-063720.shtml?uuid=ABahHX9> – Mancini G., *I nodi? Marketing e distribuzione*, il Sole24Ore.com, 15 aprile 2014, sito consultato il 24/04/2014.

Il settore dell'arredamento solo nell'ultimo biennio ha visto nel commercio elettronico un fattore della propria ripresa. I primi dati relativi alle potenzialità di questo nuovo canale distributivo sono stati rilevati nel 2014 da un report dell'Osservatorio e-Commerce B2C del Politecnico di Milano, in cui si evidenzia che il commercio online legato a prodotti d'arredo, pur rimanendo un fenomeno piuttosto circoscritto nel nostro Paese, aveva registrato nel 2013 un incremento del fatturato del 220%: dai 25 milioni di euro del 2012 si è passati in un solo anno a 80 milioni di euro⁷.

I suddetti dati vengono avvalorati anche da una ricerca di Audiweb (2012)⁸ in cui si evidenzia un aumento dell'interesse anche da parte dei clienti: nel 2012 il numero degli italiani che ogni mese aveva visitato siti d'arredo aveva registrato un incremento del + 13% rispetto all'anno precedente; il numero dei potenziali clienti aveva così raggiunto la soglia degli 8 milioni, pari a poco meno di un terzo del numero complessivo di utenti italiani del web. Tali valori erano, però, destinati ad aumentare ancora nelle stime: secondo un'indagine Doxa (2012)⁹, gli 11 milioni di italiani disposti ad acquistare oggetti di design sul web sarebbero potuti aumentare fino a 15 milioni solo a fronte di un risparmio tangibile rispetto al punto vendita tradizionale. L'aumento delle vendite online di prodotti per la casa è confermata anche da eBay, le cui vendite della categoria "casa, arredamento e bricolage" nei primi due mesi del 2013 hanno registrato un incremento del 39% su base annua e sono più che raddoppiate quelle relative a elettrodomestici e illuminazione.

Alla luce di queste evidenze numeriche è opportuno, però, riportare alcune riflessioni anche in merito al tardivo sviluppo del commercio elettronico all'interno del settore.

A distanza di più di dieci anni dalle prime forme di e-commerce in Italia e nel mondo, solo recentemente il settore dell'arredamento ha iniziato il suo difficile percorso attraverso questo canale digitale. Ripercorrendo brevemente le fasi di sviluppo del commercio elettronico in Italia, emerge che nei primi anni Duemila la maggior parte delle aziende del settore erano ancora lontane dall'intraprendere operazioni commerciali attraverso il web. Esse consideravano Internet come uno dei tanti fenomeni di moda con fini essenzialmente pubblicitari ma ancor lontano dal fornire particolare visibilità o servizi appropriati (Lojacono, 2003). In molti casi i siti web venivano concepiti come un semplice spazio promozionale dove inserire il proprio catalogo e dove, in generale, svolgere le proprie attività

7 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2012-04-16/cresce-business-arredamento-internet-122224.php?uuid=Ab3fVuOF>, sito consultato il 15/07/2014 e in <http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2014/04/10SIG4069.PDF>, sito consultato il 15/07/2014.

8 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2012-04-16/cresce-business-arredamento-internet-122224.php?uuid=Ab3fVuOF>, sito consultato il 15/07/2014.

9 In http://archiviostorico.corriere.it/2012/ottobre/13/Arredare_con_clic_co_o_20121013_18af1aec-14f7-11e2-9dda-01d6c4c8cc2e.shtml, sito consultato il 10/07/2014.

senza rilevanti differenze rispetto alla comunicazione veicolata attraverso i media tradizionali. In altri casi, invece, il sito cominciava ad avere una configurazione più complessa, in cui il progetto comunicativo risultava più ambizioso e dove si cercava di sfruttare la vera grande innovazione di Internet, cioè la possibilità di interagire direttamente con il potenziale cliente a prescindere dal contatto fisico e con modalità più articolate rispetto a quelle consentite dal tradizionale *direct marketing*. In entrambi i casi, siti semplici o complessi, fra la fine degli anni Novanta e gli inizi degli anni Duemila iniziarono a comparire i primi tentativi di vendere beni di arredamento attraverso Internet (Grandinetti, 2002).

Uno dei pionieri in Italia è stato il sito di e-commerce OWO, acronimo di On Web Only, fondato nel 1998 con l'obiettivo di utilizzare la rete come unico canale di vendita. Iniziò vendendo una serie di lampade artigianali più una scelta limitata di prodotti firmati dai più noti marchi del made in Italy; continuò poi il suo percorso sulla rete aggiungendo gradualmente piccoli mobili e oggetti di design fino a diventare oggi uno dei siti più importati del panorama italiano dell'e-commerce. Oltre a società *pure-click* o *dot.com* come OWO, anche aziende tradizionali dell'artigianato iniziarono ben presto a cogliere le grandi potenzialità del Web. Berto Salotti ne rappresenta un chiaro esempio. A partire dalla fine degli anni '90, infatti, in maniera un po' pionieristica Filippo Berto prese le redini della tradizionale fabbrica brianzola di salotti e la proiettò nel mondo digitale. Senza modificare nulla dei prodotti e dei processi produttivi (poltrone, divani e letti imbottiti su misura costruiti nel laboratorio di Meda con criteri di altissima qualità e con tessuti di primissima scelta), ha rivoluzionato la strategia comunicativa e la platea di consumatori a cui da più di trenta anni si rivolgeva l'azienda brianzola. Berto Salotti ha saputo individuare fin da subito la forza comunicativa delle rete: oltre a sviluppare un proprio canale Youtube. L'azienda è stata la prima nel settore a creare un proprio *corporate blog* (Bertostory). Anche grazie a questi strumenti di promozione online, la notorietà del marchio è aumentata sensibilmente, tanto che il sito internet conta oggi circa tre mila visite al giorno. Va ricordato, infine, l'interessante caso di SediArreda.com, società *pure-click*, fondata nel 2000 per promuovere il distretto manzanese della sedia. Sebbene abbia incontrato nei suoi primi anni di vita numerose difficoltà, dal 2008 la società vanta un ruolo di riferimento a livello nazionale e internazionale.

Le aziende appena descritte rappresentano, tuttavia, alcuni isolati casi d'integrazione fra e-commerce e arredamento. Infatti, bisogna attendere il biennio 2012-2013 per assistere al vero consolidamento di questo nuovo canale di vendita nel settore.

In quest'ultimo biennio si sta assistendo alla proliferazione delle iniziative volte ad avvicinare il commercio elettronico al settore dell'arredamento, e ciò potrebbe esser in parte dovuto al lancio della piattaforma e-commerce Ikea nel 2012. Oltre ai *retailer* delle grande distribuzione organizzata, come Ikea o Mondo Convenienza, i più grandi successi di e-commerce d'arredamento sono stati registrati inizialmente sia da siti già presenti nel mercato italiano ma attivi nel-

la commercializzazione di altre categorie merceologiche sia da siti europei specialistici del settore che, forti del successo nei loro rispettivi Paesi, hanno deciso poi di investire anche nel mercato italiano. Nel primo caso, si potrebbe ricordare l'italiana Yoox, che vanta oggi centri tecno-logistici e uffici in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong, e che distribuisce i suoi prodotti di moda (principalmente abbigliamento e accessori) in più di cento Paesi nel mondo. Dopo sei anni dalla sua nascita, nel 2006 lancia all'interno del proprio sito una sezione interamente dedicata ai prodotti di design e solo dopo qualche anno sono arrivati i primi shop in shop di noti brands del settore come Kartell e Flos. Un esempio analogo è fornito dal sito spagnolo Privalia che nel 2013, in occasione della seconda edizione di Netcomm E-commerce Award, si è aggiudicato il premio come miglior sito italiano nella categoria "Abbigliamento e Accessori". Ogni giorno questo club privato, leader per le vendite di moda online, vende più di 1500 prodotti della categoria "design e arredamento". Un prodotto venduto su cinque appartiene a questa categoria che ormai rappresenta il 15% del fatturato della società.¹⁰ Per quanto concerne invece i portali specialistici del settore, si citano come esempio Made in Design, Dalani e Made.com, che dopo aver riscontrato un grande successo in Europa hanno iniziato la loro avventura italiana divenendo oggi i principali players del settore. Made in Design, nato in Francia nel 1999 con l'ambizione di rendere accessibile il design di alta gamma, entra nel mercato italiano nel 2011. Dalani, invece, arrivato in Italia nel 2012 dopo il lancio in Germania nel 2011, rappresenta oggi uno dei principali modelli di vendita flash sales¹¹. Infine, Made.com, nato in Inghilterra nel 2010, ha aperto un sito dedicato al mercato italiano nel settembre 2013. Made.com, a differenza delle precedenti piattaforme e-commerce d'arredamento, è una società bricks and clicks¹² che, oltre ad avere una propria produzione di mobili, dispone di alcuni punti vendita on-land in Inghilterra.

Questi pochi esempi appena riportati, oltre a presentare alcune delle diverse forme organizzative che gli operatori del settore hanno adottato per operare in

10 In pressroom.privalia.com/italy/2013/06/privalia-e-il-miglior-sito-in-italia-per-lacquistodi-design-premiata-al-netcomm-e-commerce-award-2013-nella-categoria-arredamento-e-oggettistica/ (cons.10.07.2014)

11 I modelli di vendita *flash sales* o vendite lampo, dove i prodotti vengono messi in vendita per due/tre giorni, e con sconti del 40-70 per cento, sono diventati oramai la moda degli ultimi anni e stanno riguardando tutti i campi del *Made in Italy*. Il mercato delle flash sales ha fatturato 350 milioni di euro nel 2013, con una crescita del 20 per cento sul 2012, vale a dire circa il 30 per cento dell'e-commerce dell'abbigliamento. Sempre più marchi, anche piccoli, ricorrono a questo strumento di vendita: i grandi marchi le utilizzano per svuotare i magazzini dall'inventario e i piccoli brands meno noti, invece, se ne servono sia per vendere i propri prodotti sia per aumentare la visibilità del proprio marchio. (in <http://nova.ilsole24ore.com/esperienze/il-mercato-delle-flash-sales>, sito consultato il 25/07/2014).

12 Le società *bricks and clicks*, che presentano la perfetta integrazione fra la vendita on-line e la distribuzione tradizionale, si contrappongono alle società *dotcoms* o *pure-clicks* il cui business è presente unicamente on line, ed infine alle organizzazioni *bricks and mortar* che sono presenti nel mercato solo con negozi fisici (Chaffey 2011)

Rete, consentono di evidenziare, ancora una volta, il forte ritardo italiano nello sviluppo di questo canale distributivo rispetto alla media europea.

Tale ritardo appare, tuttavia, ancor più evidente se confrontato con il mercato statunitense: l'Europa nel 2011 rappresentava il 36% del e-commerce mondiale di prodotti d'arredamento mentre il Nord America ne rappresentava il 56% con un valore di circa 6.714 milioni. Gli Stati Uniti, infatti, sono stati i primi a sperimentare nel campo dell'arredamento le opportunità offerte dal commercio elettronico¹³. Secondo ComScore¹⁴, il fatturato delle vendite on-line di mobili nel 2012 ha rappresentato quasi il 9% del fatturato complessivo del settore d'arredamento americano raggiungendo, così, la soglia dei 7,5 miliardi di dollari di fatturato, con un incremento dell'1% rispetto al 2011.

Le principali cause del tardivo e limitato sviluppo possono essere ricondotte in primo luogo al già citato storico gap digitale che allontana il nostro Paese dagli altri paesi ben più avanzati e in secondo luogo dalla concomitanza di alcuni aspetti tipici del settore dell'arredamento nazionale, di seguito sintetizzati:

- il frazionamento distrettuale del settore e la scarsa collaborazione fra i diversi operatori non consentono di creare sinergie tali da facilitare lo sviluppo di questo nuovo canale;
- il forte retaggio culturale dei tradizionali modelli organizzativi, sebbene in passato abbia condotto l'arredamento *Made in Italy* ai vertici mondiali del settore, appare oggi un ostacolo per la diffusione delle recenti innovazioni introdotte dalla *new economy*;
- lo scarso orientamento al mercato e la limitata conoscenza dei propri clienti non hanno consentito una rapida individuazione né delle emergenti esigenze dei consumatori moderni né delle diverse opportunità fornite dalla rete;
- il già debole sviluppo di strategie distributive e di comunicazione potrebbe aver frenato e allo stesso tempo spaventato alcuni operatori del settore;
- il potenziale conflitto con il punto vendita tradizionale, che rappresenta per il mercato nazionale un partner rilevante, frena inevitabilmente il ricorso al canale online;

13 Italy-America Chamber of Commerce of Texas (IACC) è un'organizzazione non-profit fondata nel 1992 e facente parte dell'associazione Assocamerestero, con l'obiettivo principale di promuovere le relazioni commerciali fra l'Italia e gli Stati Uniti con focus particolare sulla zona del Golfo del Messico. In <http://www.iacctexas.com/userfiles/report-informativo-arredamento-2013.pdf> Italy-America Chamber of Commerce Texas, *Il mercato del mobile negli Stati Uniti: opportunità di internazionalizzazione delle aziende italiane del mobile negli Stati Uniti e nel Texas*, Huston, gennaio 2013, sito consultato il 30/06/14.

14 La ComScore è una società di ricerca via Internet, fondata nell'agosto del 1999, in grado di fornire servizi e dati per il marketing in diversi settori commerciali del Web. Attraverso comScore Census Network, la società tratta oltre un trilardo di interazioni ogni mese provenienti da 172 paesi diversi, e le consente, così, di monitorare costantemente di tutti i flussi di dati che appaiono in Internet e di studiare il comportamento della Rete (Engel, 2013).

- le caratteristiche fisiche dei prodotti d'arredamento difficilmente si adattano alle esigenze del commercio elettronico soprattutto in relazione ai tempi di produzione e alla logistica.

In generale l'introduzione di un nuovo canale di vendita all'interno di una struttura distributiva consolidata, collaudata nel tempo e caratterizzata da determinati equilibri, potrebbe far emergere inevitabili situazioni di conflittualità. Le imprese che hanno avviato progetti di e-commerce, con l'obiettivo finale di cogliere le opportunità generate dall'implementazione di una strategia multicanale, dovranno quindi anticipare ed eliminare gli eventuali conflitti tra i canali esistenti e quelli di più recente introduzione, attraverso l'elaborazione di strategie preventive di differenziazione del prodotto e/o del servizio (Tesser, 2002). A prescindere dal grado d'integrazione fra attività *on-line* e *off-line*, le aziende che decidono di cimentarsi nel commercio elettronico dovrebbe necessariamente ridefinire la propria "catena di fornitura". Si richiede quindi una rivoluzione del *Supply Chain Management*, che oltre al noto contenimento dei costi (*efficiency competition*), si dovrà sviluppare attorno a due nuovi principi: il *time based competition* e la *service competition*. In questo modo, il tempo, il livello e la tipologia di servizi offerti divengono i nuovi fattori competitivi dei mercati moderni, i quali appaiono sempre più orientati al perseguimento dell'efficienza e della soddisfazione del consumatore finale.

La riorganizzazione della *Supply Chain* dovrebbe avvenire attraverso la razionalizzazione dei flussi fisici e informativi. Tali flussi, in particolare, sono oggetto di una delicata riconfigurazione basata sull'impiego e sullo sviluppo di risorse umane motivate e flessibili, sull'utilizzo strumentale e creativo dei canali forniti dal web e infine sulla riorganizzazione del sistema logistico.

La logistica, soprattutto in correlazione all'avvento dell'e-commerce, ha assunto un valore fortemente strategico: da semplice funzione aziendale di supporto alla produzione e alla distribuzione, oggetto di isolati e frammentari interventi volti al contenimento dei costi, a collante trasversale, intra o extra-funzionale delle attività distribuite lungo la *Supply Chain*. La gestione di numerose decine di ordini giornalieri di dimensioni medio-piccole verso un gran numero di destinazioni non ricorrenti diventa un problema insormontabile qualora non si disponga di una *supply chain* integrata e di un adeguato sistema informativo.

Con l'obiettivo di sfruttare appieno le potenzialità offerte dal commercio elettronico, le aziende dovrebbero in primo luogo ridurre il tradizionale *lead time* ordine-consegna e in secondo luogo superare due importanti questioni:

- Il "paradosso dell'e-commerce", ovvero il duplice effetto di senso contrario sul ritorno del capitale investito causato rispettivamente dalla crescita del volume di affari e dall'aumento dei costi del processo logistico-distributivo (Gosso e Grandi, 2001);

- La problematica dell' "ultimo miglio", ovvero il trasporto dei prodotti dal nodo logistico più prossimo alla destinazione fino al cliente finale.

Ci sono anche altre caratteristiche della logistica distributiva del settore d'arredamento che possono complicare ulteriormente il quadro appena descritto: oltre alla dimensione e al peso rilevante di un gran numero di prodotti, si riscontra un sistema di produzione *make to order* e un *lead time* ordine-consegna piuttosto lungo (il *lead time* ordine-consegna si aggira generalmente sui 30 giorni e solo una parte marginale delle spedizioni avviene entro la prima o la seconda settimana dal ricevimento dell'ordine). In generale, ancor prima dello sviluppo del commercio elettronico, l'opinione diffusa in merito all'organizzazione della logistica distrettuale dell'arredamento non era molto positiva, per problemi legati al mancato adeguamento del know-how e della mancata individuazione del ruolo strategico assunto dalla logistica (nella gran parte dei casi, le industrie distrettuali non dedicano particolare attenzione a quegli elementi non ritenuti strettamente connessi con il proprio *core business*). Nonostante si stiano registrando alcuni primi tentativi di riorganizzazione della logistica, integrazione distrettuale, razionalizzazione dei flussi e incisive politiche *just in time*, è chiaro che con l'introduzione di un ulteriore elemento di complessità, quale la logistica del commercio elettronico, lo scenario appena descritto si complica ulteriormente.

L'integrazione fra le diverse aziende all'interno del distretto alle volte può andare ben oltre alla sola gestione della logistica: si sta assistendo, infatti, alla nascita dei cosiddetti "distretti e-commerce" che, presentando gli stessi tratti sinergici distintivi dei tradizionali distretti produttivi, iniziano a competere anche all'interno dell'inesplorato cybermercato.

Oltre a queste sinergie distrettuali è possibile identificare diversi e innovativi modelli organizzativi basati su un eterogeneo sviluppo di politiche distributive multicanale (ovvero su un diverso grado d'integrazione fra canali di vendita on-line e off-line). Alcune delle aziende italiane che hanno sviluppato il proprio canale e-commerce hanno dato vita ai seguenti sistemi d'offerta:

- Piccoli o grandi dettaglianti, originariamente attivi nella commercializzazione diretta di prodotti d'arredamento che hanno poi deciso di accompagnare il tradizionale canale *on-land* con il commercio elettronico (solo per citarne alcune ricorderemo Adoutlet.it, Webarredamenti.it, Outletcasa.it, Pignataroshop.com, Clickdesign.it, Mobilmarket.it, Econlinestore.com, Idainterni.com e Garneroarredamenti.com).
- Piccole medie aziende produttrici, poco note ai più, che cercano di incrementare le proprie vendite e la notorietà del proprio *brand* attraverso implementazione di una strategia distributiva multicanale (ad esempio Lm-line.com).

- Società *pure clicks*, che oltre ad espandere la propria attività sul Web investono anche nella distribuzione tradizionale aprendo un proprio showroom (Dam-midesign.it e Formabilio.com).
- Catene della GDO, che dopo aver raggiunto ottimi risultati *on-land* a livello nazionale e internazionale si sono affacciate al mondo digitale (come ad esempio MondoConvenienza.it).
- Gruppi di aziende produttrici e gruppi di commercianti del settore che decidono di collaborare al fine di affrontare sinergicamente la crisi del settore e la diffusione del commercio elettronico (ad esempio Casaarredostudio.it, De-club.it, Lux.it, Mobilidesignoccasioni.com, e Arreda.net).

Questa varietà di modelli organizzativi presenti nel metamerco dell'arredamento¹⁵ deriva dal processo d'acquisto, ormai multicanale. Dall'integrazione fra on-line e off-line nascono nuove strategie di vendita. Quindi il dibattito di oggi non è più se i clienti compreranno online oppure no, ma quale sarà il modello di vendita sul web¹⁶.

Sebbene dallo scenario appena descritto emerga un'evidente fiducia di molti operatori del settore nei confronti di questo nuovo canale digitale, in realtà, alcuni players sembrano ancora dubbiosi sull'effettiva potenzialità dell'e-commerce per la distribuzione di prodotti d'arredo. Alcune di queste perplessità vengono evidenziate soprattutto dai grandi marchi del settore. Per Roberto Archetti, Brand Director di Poltrona Frau, il cliente vuole provare e vedere nello spazio di vendita come funziona il prodotto. «Al di là del prezzo, la vendita on-line non si adatta. Nel punto di vendita reale poi si può avere accesso a consulenze imprescindibili.»¹⁷ Nella stessa direzione vanno anche le parole dell'amministratore delegato della stessa azienda, Dario Rinero: «Nel nostro settore, l'e-commerce è ancora poco sviluppato: c'è bisogno di vedere e provare il prodotto – e riferendosi al sito di e-commerce DeClub.it, già citato nei precedenti paragrafi, continua dicendo – Questa è una vetrina per conoscere che cosa esiste, ma poi l'acquisto viene perfezionato in negozio.»¹⁸

15 Il concetto di mercato in cui la competizione avviene in luoghi fisici (markeplace), si evolve verso una situazione competitiva le cui dinamiche si sviluppano anche all'interno di uno spazio virtuale (marketspace). Nasce così il metamerco, ossia l'integrazione fra mercato fisico e digitale, i cui confini sono definiti dagli spazi cognitivi del cliente. (Dimitriadis, Chapelet, Deglain, Matmati, 2003)

16 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-09-25/prove-tecniche-design-182419.php?uuid=Ab8foqBI>, sito consultato il 15/07/2014.

17 In <http://www.pambianconews.com/approfondimenti/design-scatta-lanno-zero-sul-web/>, sito consultato il 15/07/2014.

18 In http://archivistorico.corriere.it/2012/ottobre/13/Arredare_con_clic_co_o_20121013_18afiaec-14f7-11e2-9dda-01d6c4c8cc2e.shtml, sito consultato il 15/07/2014.

DeClub.it rappresenta, infatti, un primo e piccolo passo dei grandi player del settore verso il commercio elettronico di prodotti d'arredamento. Il sito nasce nel 2012 dalla collaborazione fra nove marchi storici del design italiano (Agape, B&B Italia, Boffi, Cappellini, Cassina, Dada, Maxalto, Molteni&C. e appunto Poltrona Frau) con l'obiettivo di sostenere i propri rivenditori autorizzati. In realtà, come anticipato dalle parole dell'amministratore delegato di Poltrona Frau, non si tratta di un vero sito di e-commerce, ma di un semplice spazio espositivo che funge da collegamento diretto fra i consumatori e i rivenditori autorizzati.

Molte delle aziende fondatrici del progetto, non avendo sviluppato sul proprio sito una sezione *e-shop*, indicano DeClub.it come l'unico marketplace in cui poter acquistare on-line i loro prodotti. Infatti, esaminando i siti aziendali di ventisei brands del Made in Italy, è stato possibile riscontrare che solo cinque di questi (Alessi, Calligaris, Flos, Kartel, Sabonet) hanno attivato una sezione dedicata al commercio elettronico (Tabella 8.1)¹⁹.

Ad eccezione di Molteni, B&B e Poltrona Frau che si appoggiano a DeClub, la maggioranza delle grandi aziende analizzate non sembra essersi ancora cimentata nell'e-commerce. Dai dati emerge non solo la diffusione di innovativi programmi atti a facilitare l'acquisto on-line (ad esempio configurazioni 3D che consentono una migliore visualizzazione dei prodotti personalizzati), ma anche una diversa gestione della "downstream supply chain" da parte delle aziende attive nella vendita on-line dei propri prodotti. Aziende come Alessi, Calligaris, Kartel e Sambonet hanno optato per una completa disintermediazione della catena di fornitura, scegliendo cioè di vendere direttamente al consumatore finale; Flos, invece, ha preferito affidarsi a nuovi intermediari attivi nel commercio elettronico come Agofstore.com, Apilluminaazione.it, Edenilluminaazione.org, Lampcommerce.com, Sforzinilluminaazione.com e i già citati Adoutlet.it, Lovethesign.com e Yoox.com.

In particolare Flos, azienda storica dell'illuminazione di design, è stata una delle prime a credere nelle potenzialità web tanto che nel 2013 ha lanciato un nuovo marchio, Natevo, che comprende sia una collezione di mobili luminosi realizzati da designer affermati e da alcuni studenti del Politecnico di Milano, sia una piattaforma online di crowdfunding (De Buysere, Gajda, Kleverlaan e Marom, 2012) e condivisione delle idee. Il sito Natevo.com si presenta, quindi, come un luogo di confronto virtuale dove architetti e designer possono proporre i propri progetti nella speranza che, a seguito di un feedback positivo del web, vengano poi realizzati dalla nota azienda brianzola.

19 Nota metodologica: La lista *brands noti* è il risultato dell'unione due report riguardanti i principali *brands* dell'arredamento *Made in Italy*: "Il valore nel marchio delle medie imprese eccellenti del settore arredamento" (IMC Advisor, 2014) e "le Quotabili 2013" (Pambianco Strategie di impresa, 2013). Rispettivamente in <http://www.icmresearch.com/brandintelligencesystem/mobili.html>, sito consultato il 10/05/2014 e in <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-12-09/aziende-arredodesign-pronte-borsa-135544.php?uuiid=AbHR>, sito consultato il 25.07.2014.

TABELLA 8.1 – Diffusione dell' e-commerce fra alcuni noti brand dell'Arredamento made in Italy

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

Fonte: Elaborazione personale

“L’esperienza di Natevo” – spiega il presidente di Flos, Massimiliano Messina – “dimostra che è possibile e utile far convivere la vendita di arredi attraverso Internet con quella dei rivenditori sul posto. Non sono due soggetti contrapposti, ma anzi si rafforzano l’uno con l’altro.”²⁰

8.3 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Dopo aver individuato i principali sviluppi del canale e-commerce all’interno di alcune aziende italiane d’arredamento, si ritiene opportuno dedicare alcune generiche riflessioni sui benefici e sulle criticità derivanti da questa innovazione. Sono stati così individuati i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce derivanti dal contesto esterno a cui è esposta la specifica realtà settoriale (Tabella 8.2).

In generale, è possibile affermare che poche innovazioni nella storia comprendono molteplici benefici potenziali come quelli introdotti dal commercio elettronico. La natura globale e il basso costo dell’ICT, la possibilità di raggiungere un ampio bacino di clienti, il carattere interattivo, la varietà di organizzazioni attuabili e la rapida crescita delle infrastrutture di supporto, comportano, infatti, considerevoli vantaggi potenziali per le organizzazioni, gli individui e la società.

I principali punti di forza del commercio elettronico di prodotti d’arredamento sono genericamente identificabili in profittabilità e generazione di valore. Più nello specifico, le aziende che attivano questo nuovo canale di vendita possono aumentare le proprie vendite grazie all’ampliamento dei tradizionali target di consumatori, allo sviluppo di nuovi mercati (vantaggio territoriale) e grazie all’attivazione di un “negozio virtuale” attivo 24 ore al giorno e sette giorni su sette (vantaggio temporale). Le aziende possono, inoltre, beneficiare di una riduzione dei costi di marketing e di una contrazione dei costi della catena di distribuzione. L’allestimento di un sito di e-commerce permette, infatti, di saltare il passaggio della distribuzione, accorciando la filiera distributiva e facendo diminuire il prezzo dei beni a vantaggio sia del consumatore finale sia dell’impresa. È possibile, ad esempio, vendere tramite il modello *dropshipping*, ovvero senza possedere materialmente i prodotti nel proprio magazzino, riducendone così i relativi costi e le potenziali giacenze.

Fra i vari punti di forza intangibili si evidenziano il potenziamento del brand e dell’immagine comunicativa aziendale, la personalizzazione dei prodotti/servizi (attraverso una gestione della supply chain di tipo “pull”) e una maggiore efficacia delle comunicazioni di marketing grazie all’ utilizzo di strumenti concernenti la CRM-Customer Relationship Management.

20 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-09-25/rivenditore-posto-resta-insostituibile-182949.php?uuid=AbtgrsBI> (cons. 15.07.2014)

TABELLA 8.2 – E-commerce nell'arredamento Made in Italy: SWOT analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento vendite da clienti esistenti e potenziali • Vantaggio territoriale • Vantaggio temporale • Vendita tramite <i>dropshipping</i> • Riduzione costi di marketing • Riduzione costi della catena di distribuzione • Potenziamento della <i>brand awarness</i> • Comunicazioni di marketing più rapide • Personalizzazione dei prodotti e gestione della <i>supply chain</i> di tipo "pull" • Contatto diretto con i clienti e sviluppo della <i>CMR</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nel quantificare in anticipo i costi per l'avviamento e gestione • Necessità di una gestione della logistica più automatizzata • Rischi strategici e pratici • Difficoltà nel quantificare economicamente alcuni benefici dell'e-commerce • Inefficienza del tradizionale sistema logistico • Potenziali conflitti e sovrapposizioni fra i canali distributivi preesistenti • Resistenza del consumatore ad abbandonare il tradizionale punto vendita
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Crescita della domanda di mobili nei mercati emergenti • Sviluppo e diffusione delle ITC • Sinergie interaziendali e integrazione delle fasi critiche della catene del valore • Ampliamento degli strumenti <i>web-based</i> sia per la comunicazione che per la vendita • Esponenziale crescita dei fruitori di Internet e degli acquirenti on-line • La multicanalità e la digitalizzazione del <i>retail</i> • Organizzazione rapida e a basso costo dei flussi informativi provenienti da fonti eterogenee • Diffusione del passaparola digitale e del <i>Worth of Mouth Marketing</i> • L'introduzione e diffusione della stampa tridimensionale o <i>Three Dimensional Printing 3DP</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di aumentare la larghezza della banda delle telecomunicazioni (soprattutto per il <i>mobile commerce</i>) • Software in continua evoluzione • Presenza del <i>digital divide</i> • Rischi per la sicurezza (transazioni, privacy, trasferimento dati sensibili) • Diffusione del fenomeno dello <i>showrooming</i> • Evoluzione dei comportamenti di consumo • Andamento sfavorevole della domanda interna e stagnazione dell'economia internazionale • Difficoltà di ottenere finanziamenti a causa dei numerosi fallimenti di esperienze online

Fonte: Elaborazione personale

I suddetti punti di forza trovano ancora più valore se confrontati con i già citati nodi cruciali dell'arredamento Made in Italy: la distribuzione e il marketing.

Oltre ai costi per l'avviamento e per la gestione, ai rischi strategici e operativi²¹ nell'implementazione di questo canale e alla difficile quantificazione dei relativi benefici²², è soprattutto all'interno del sistema logistico che si possono celare alcuni dei più importanti punti di debolezza di questo nuovo canale di vendita. In primo luogo l'evasione della grande quantità di piccoli ordini, soprattutto per l'e-commerce B2C, richiede particolari magazzini automatizzati non ancora particolarmente sviluppati in Italia; in secondo luogo l'attesa tempestività della consegna da parte dei cyberconsumatori poco si adattano al tipico sistema di produzione di mobili, che, come già indicato, si basa su un sistema make to order e su un lead time ordine-consegna tradizionalmente molto lungo. Le aziende devono, inoltre, monitorare e pianificare una precisa organizzazione dei canali distributivi, al fine di evitare eventuali conflitti e sovrapposizioni fra gli stessi. Una scarsa pianificazione potrebbe non solo ledere l'immagine aziendale ma anche confondere il cliente finale fino a inibirlo all'acquisto. La potenziale confusione dei consumatori online si aggiunge a una ancora diffusa mancanza di fiducia nel sistema d'acquisto virtuale a una resistenza dei clienti ad affidarsi a venditori sconosciuti. A causa della mancanza del rapporto personale tipico del tradizionale punto vendita, l'e-commerce appare a molti una transazione sterile e priva di qualsiasi relazione sociale. Soprattutto per prodotti complessi come quelli d'arredo, l'esperienza reale d'acquisto on-land risulta esser ancora un'esperienza insostituibile per molti consumatori italiani.

A tale proposito, un ulteriore aspetto che potrebbe aggravare il potenziale conflitto/sovrapposizione fra i diversi canali di vendita è il fenomeno dello *showrooming*²³, noto anche come un percorso d'acquisto multicanale info-store

21 A fronte di numerose aziende che hanno avuto benefici dal commercio elettronico e hanno acquisito un vantaggio competitivo, altre hanno investito in questo nuovo canale senza ottenere l'atteso ritorno perché l'esecuzione del progetto è stata errata o semplicemente perché l'approccio pianificato al mercato è risultato inadeguato. Accanto a questi rischi strategici esistono molti rischi pratici, che se ignorati, possono portare a esperienze negative tali da ledere la reputazione aziendale. Ad esempio, al fine di ottenere credibilità e visibilità nel web, è importante costruire una positiva *customer experience*, non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente la recepisca come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti

22 Si riscontrano, infatti, delle difficoltà nel valutare il ROI della pubblicità sul Web o l'incidenza del social commerce sul fatturato complessivo online.

23 Lo *Showrooming* è un fenomeno di recente introduzione, infatti, ha avuto la sua prima e più importante definizione pochi anni fa, quando, a dicembre 2011 il New York Times si riferì ad uno nuovo trend secondo cui un numero crescente di acquirenti di libri "armeggiano con i loro *smartphone* mentre sfogliano libri e riviste in libreria per poi uscire senza acquistare". Una ricerca presentata nel 2013 e condotta da Aprimo (società americana di software e applicazioni di marketing) ha dimostrato che negli Usa un consumatore su cinque pratica lo *showrooming*, cioè visita i negozi *on-land* per provare i prodotti e ricorre poi al telefonino per confrontare i prezzi *on-line*. Fra questi consumatori ben il 33% ha dichiarato di utilizzare l'informazione ricercata online per acquistare fuori dal negozio, accedendo istantaneamente ai vari *e-shop*. Si

“opportunista”²⁴: il consumatore acquisisce tutte le informazioni sul prodotto in un negozio on-land, sfruttando il know how della forza vendita e la reale presenza dei prodotti, per poi finalizzare l’acquisto attraverso il canale online ad un prezzo più conveniente.

Oltre alla costante evoluzione del comportamento dei consumatori, di cui lo showrooming ne è solo un esempio, è possibile trovare altre potenziali minacce allo sviluppo di questo nuovo canale di vendita: le frodi online che si traducono in generici rischi per la sicurezza e per la privacy durante il trasferimento di dati sensibili e le transazioni economiche; la riduzione dei già limitati investimenti nella banda larga; la perseveranza di un forte digital divide (Sartori, 2006); regolamenti governativi nazionali e internazionali non ancora abbastanza articolati e uniformi: solo da giugno 2014 la legge italiana sull’e-commerce e sulle vendite a distanza si è adeguata alle nuove direttive UE (2011/83/CE) con l’obiettivo di rafforzare i diritti dei consumatori europei; numerose questioni giuridiche e pubbliche, compresa la tassazione, rimangono ancora irrisolte: ad esempio permangono dei dubbi²⁵ in merito agli obblighi tributari per i soggetti extra Ue che effettuano operazioni di commercio elettronico diretto nel territorio dell’Unione Europea; le difficoltà per le aziende nell’ottenere finanziamenti a causa dei numerosi fallimenti di esperienze online e dell’attuale contrazione del credito alle imprese; una maggiore competizione a livello internazionale grazie al vantaggio territoriale; la volatilità del vantaggio competitivo tipico dei settori dinamici caratterizzati da un rapido cambiamento tecnologico; un andamento sfavorevole della domanda interna di prodotti d’arredamento e la stagnazione dell’economia internazionale.

Le numerose minacce finora descritte vengono però controbilanciate da altrettante opportunità che il settore made in Italy potrebbe sfruttare per sviluppare al meglio questo nuovo canale di vendita. Oltre alla crescita della domanda di mobili nei mercati emergenti e alle possibili sinergie interaziendali, le maggiori opportunità individuabili sono riconducibili allo sviluppo e alla diffusione delle ICT: l’esponentiale crescita degli acquirenti on line; il processo d’acquisto multicanale;

tratta di un trend in forte crescita (il 96% degli *showroomers* ha dichiarato di esser soddisfatto delle modalità d’acquisto) e che riguarda soprattutto prodotti (anche non molto costosi) come elettronica, scarpe e abbigliamento. È chiaro, quindi, che i rivenditori tradizionali dovranno rivedere le loro strategie commerciali per evitare la perdita di vendite (Massafra, 2013, pp. 62-63).

24 Osservatori.net, *L’eCommerce B2c in Italia: le prime evidenze per il 2014*, 20 maggio 2014, http://www.ecommerceforum.it/Allegati/2014/5/politecnico__ecommerceforum2014__5763.pdf Sito consultato il 30.06.2014.

25 L’Unione Europea insieme all’OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) si trova ad affrontare due grandi problemi: l’armonizzazione delle tassazioni nei diversi Stati e la necessità di evitare la doppia imposizione fiscale. Permane, infatti, una questione aperta in merito al concetto di “stabile organizzazione” e al conseguente fenomeno di “esterovestizione” e cioè della simulata ubicazione di una società in un paese di più favorevole ordinamento tributario rispetto al paese in cui la società di fatto è residente. (in <http://dirittodigitale.com/e-commerce-e-tassazione-italiana/> cons. il 29.06.2014)

la digitalizzazione del retail; il presidio dei social network e lo sviluppo del social commerce; l'importanza e la diffusione del "mobile commerce"; l'introduzione di una grande rivoluzione tecnologica come la stampa tridimensionale o Three Dimensional Printing 3DP; l'ampliamento degli strumenti *web-based* sia per la comunicazione che per la vendita; la comunicazione attraverso i nuovi media.

Per quanto riguarda la crescita degli acquirenti on-line, questi in tre anni sono passati da 9 milioni a quasi 16 milioni nel febbraio 2014. Gli individui che in Italia hanno fatto acquisti on-line negli ultimi tre mesi risultano essere 15,4 milioni (quasi la metà dell'utenza italiana che accede a Internet regolarmente e che conta quasi 30,3 milioni di persone con un'età superiore ai 15 anni)²⁶. Coloro i quali hanno effettuato almeno un acquisto on-line nell'ultimo trimestre 2013 sono, invece, il 69% dell'universo complessivo degli internauti italiani (20,2 milioni di individui). Il segmento di acquirenti che ha registrato un ritmo di crescita superiore rispetto a quelli precedenti è quello composto dagli acquirenti abituali del canale on-line che, con un aumento del 18% rispetto l'anno precedente, comprende oggi ben 9,4 milioni d'individui e cioè il 31% dell'universo Internet italiano.

In merito al processo d'acquisto multicanale, si evidenzia che la diffusione di dispositivi digitali e mobile e la moltiplicazione dei *touchpoint* – sito, negozio, fiera o altro luogo o evento di contatto con il cliente finale – hanno ridisegnato il processo di acquisto che, da lineare e unidirezionale, diventa appunto multicanale, cioè caratterizzato da un intreccio di attività indipendenti svolte dall'utente sia online che off-line. La multicanalità appare oggi come un fenomeno di massa: dopo le prime rivelazioni dell'Osservatorio Multicanalità nel 2007, secondo cui appena il 31% degli italiani aveva sviluppato un approccio multicanale, il 2012 è considerato, da molti, l'anno della svolta: ben 15,7 milioni d'italiani prima di finalizzare il proprio acquisto attraverso un canale on-line o off-line è solito raccogliere informazioni su Internet.

In merito alla digitalizzazione del retail, a fronte dell'evidente rilevanza del web e dell'attuale contrazione dei consumi, i diversi soggetti economici stanno iniziando a sviluppare nuove strategie distributive: da una parte i negozi fisici procedono con l'attivazione della vendita online e dall'altra le stesse aziende di produzione si trasformano in *media company*, che comunicano e vendono direttamente ai clienti finali. Tuttavia, le aziende produttrici non sembrano essere disposte a rinunciare completamente alla forza della propria rete *retail* e perciò trovano un giusto compromesso in un nuovo modello distributivo: la digitalizzazione del *retail*. Questo nuovo sistema, che consiste nell'integrare il web all'interno del punto vendita reale, richiede determinati investimenti tecnologici²⁷

26 In <http://humanhighwaynews.wordpress.com/> "Net Retail – Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani", maggio 2014, sito consultato il 30.07.2014.

27 Con il termine *digital retail installation* s'identificano le installazioni digitali che si possono trovare in un punto vendita. Sono un chiaro esempio di come le tecnologie digitali s'insinuano inesorabilmente nel mondo reale con l'obiettivo di rendere il processo d'acquisto un'esperienza unica e strettamente connessa con il Web. Negli ultimi anni la diffusione d'installazioni di

che consentano sia l'evoluzione dell'acquisito *off line* secondo nuove logiche digitali, sia l'incremento delle vendite *on line*. Il negozio reale si trasforma, quindi, da luogo di stoccaggio e di vendita in uno spazio con forte integrazione digitale, dove, a fronte di determinate esperienze sensoriali (non ancora digitalizzabili) è possibile acquistare online qualsiasi prodotto dell'azienda, sebbene la quantità di prodotti effettivamente disponibili in negozio sia limitata.

Relativamente al presidio dei social network e allo sviluppo del social commerce, va ricordato che la creazione di una più incisiva brand awareness e lo sviluppo di un'interazione diretta con i clienti continuano a essere le principali motivazioni per cui un sempre maggiore numero di aziende italiane presidiano i social network. Tuttavia i social media come Facebook o Google Plus hanno recentemente introdotto una nuova forma di commercio elettronico, il social commerce, che consente di inviare e ricevere regali (contenuti digitali o prodotti reali) all'interno delle comunità virtuali.

Un altro canale per il quale la maggior parte delle imprese italiane sta dimostrando una crescente fiducia e la volontà di investire maggiori risorse, è quello mobile. La capillare diffusione di smartphone e tablet, ha consentito che questi nuovi dispositivi elettronici diventassero oggi lo strumento preferito per la navigazione in Internet e attraverso cui si ricercano, si confrontano e si acquistano i prodotti: nel 2013 un possessore di smartphone su sei ha concluso un acquisto con il proprio dispositivo mobile. Secondo il report del 2014 elaborato da Osservatori.net, il mobile commerce, rappresentando ben il 9% del valore complessivo dell'e-commerce italiano, ha registrato a maggio 2014 un incremento del 85% rispetto al 2013, anno in cui era stata rilevata una crescita esorbitante del 289%.

L'introduzione di una grande rivoluzione tecnologica come la stampa tridimensionale o Three Dimensional Printing 3DP²⁸ risulta particolarmente ri-

questo genere è in esponenziale crescita; oltre agli "specchi intelligenti" sviluppati da Tesco, che permettono di provare virtualmente gli indumenti non disponibili nel punto vendita, possiamo ricordare ad esempio i display interattivi attraverso cui il cliente può personalizzare il proprio prodotto (vedi il *YrWall Digital Graffiti* negli showroom della Mercedes-Benz dove il cliente può customizzare il design della propria Smart), finestre interattive posizionate nelle vetrine esterne del punto vendita che, oltre ad attirare l'attenzione del potenziale cliente, offrono esperienze creative e divertenti (vedi *Tommy Hilfiger Collage* che consente ai passanti di ideare un proprio collage di immagini il quale potrà poi essere stampato su una maglietta ritirabile nel punto vendita) e infine il ruolo fondamentale svolto dai dispositivi mobile che, collaborando con i diversi dispositivi digitali del punto vendita, consentono al cliente sia di avere le informazioni ricercate direttamente sul proprio *smartphone* sia di poter procedere direttamente all'acquisto del prodotto tramite on-line shop (vedi la vetrina *touchscreen* di Ralph Laurent che permette ai consumatori di visualizzare l'intera collezione e, attraverso l'utilizzo di codici Quick Response, di ottenere maggiori dettagli sui prodotti selezionati ed eventualmente procedere all'acquisto attraverso gli strumenti offerti dal *mobile commerce*).

28 La stampa 3D è il fenomeno tecnologico di maggior interesse per il grande pubblico da circa due anni, anche se in realtà le tecniche di *additive manufacturing* – termine più corretto tecnicamente, ma ormai "stampa 3D" è un sinonimo universale – sono presenti nelle imprese da circa tre decenni. Infatti, le grandi industrie, aerospaziali in primis, la utilizzavano per la prototipazione rapida già dagli anni '80 e il primo brevetto fu depositato nel 1993 dal M.I.T.

levante. Sebbene questa tecnologia non sia ancora fruibile dalla massa, stanno iniziando le prime esperienze di siti web che vendono e realizzano prodotti d'arredamento ottenuti esclusivamente grazie alla stampa 3D. Un esempio è la società statunitense 3dlt.com che vende lampade, vasi, mensole e piccoli tavolini e consente inoltre agli utenti più esperti (soprattutto designers) di inviare i loro progetti che verranno poi realizzati attraverso l'utilizzo di una delle 500 stampanti 3D a loro disposizione. Come non citare poi Amazon, uno dei primi marketplace a credere nelle potenzialità commerciali di questa innovazione tecnologica, che nel giugno 2014 ha lanciato una nuova piattaforma²⁹ (3D Printing Store) dove gli utenti potranno creare, comprare e vendere alcuni prodotti d'arredamento realizzati con la stampa 3D.

L'ampliamento degli strumenti web-based, sia per la comunicazione che per la vendita, acquisisce sempre più importanza. La profilazione dell'utente, con la raccolta e l'efficace sistematizzazione dei dati provenienti dal web, sta diventando un processo centrale per le attività di marketing, consentendo di massimizzare il valore del singolo cliente nel tempo. Inoltre, si sta assistendo alla creazione di sempre più innovativi software atti a facilitare l'acquisto di prodotti d'arredamento sul web; oltre ai già diffusi visualizzatori 3D, un altro interessante e innovativo programma è stato creato dal sito americano SmartFurniture.com, che consente agli utenti on-line di visualizzare come i vari mobili prescelti s'inseriscono all'interno del proprio spazio abitativo. Oltre a scegliere fra i vari scenari digitali già impostati dal sito, è possibile caricare la foto della stanza che si ha intenzione di arredare e divertirsi poi a inserire, spostare e personalizzare tutti i prodotti presenti nel catalogo on-line del sito.

La comunicazione attraverso i nuovi media, oltre ad aver consentito un'organizzazione rapida e a basso costo dei flussi informativi provenienti da fonti eterogenee, ha permesso il consolidarsi di relazioni dirette fra consumatore e imprese, ma soprattutto ha posto le basi per la nascita di veri e propri soggetti collettivi o comunità virtuali in cui si materializza il passaparola digitale (Word of Mouse o e-Wom). Se da un lato questo auto-proliferarsi di contatti digitali ha nettamente incrementato il valore del passaparola all'interno delle comunità vir-

di Boston (Sachs, 1994). Altre aziende di design come Converse dal 2004 o Alessi sono ricorse a questo tipo di stampanti per raggiungere il mercato più rapidamente e risparmiare fino al 70% dei costi di progettazione e sviluppo (è il caso della caffettiera "La Cupola" by Alessi). Negli ultimi anni, però, il costo dei dispositivi di stampa 3D è sceso a tal punto da metterli alla portata delle piccole imprese prima e dei singoli poi, sino a raggiungere un enorme mercato potenziale di appassionati. Come punto di svolta mediatico si cita la copertina del mensile americano *Wired* di ottobre 2012, con in piena evidenza un nuovo modello di stampante 3D (la MakerBot Replicator) e un titolo deciso: "This machine will change the world". Il senso era che la MakerBot Replicator si poteva considerare la capostipite di un nuovo tipo di stampanti 3D pronte, grazie a un costo ragionevole e una buona semplicità d'uso, a far nascere il mercato di massa della stampa 3D "personal", come i primi personal computer degli anni '80-'90 avevano creato il mercato, poi enorme, dell'informatica personale.

29 In <http://www.ecommercebytes.com/cab/abn/y14/mo7/i29/s02>, sito consultato il 10.07.2014).

tuali, va d'altra parte sottolineato che ad avvantaggiarsi sono state anche le aziende stesse. La tracciabilità e la possibilità di effettuare uno screening del passaparola sul web garantisce la cristallizzazione di ciò che un tempo si disperdeva. Le scelte di marketing, in tal senso, si possono direttamente strutturare utilizzando questa nuova risorsa. Aziende, agenzie pubblicitarie e di marketing hanno ormai compreso l'importanza di uno strumento così potente e per di più gratuito. Negli ultimi anni, infatti, si sta assistendo a una capillare diffusione di piattaforme che forniscono alle aziende servizi di tracciamento, misurazione e monitoraggio delle conversazioni degli utenti/consumatori. Si sta così sviluppando una specifica strategia di marketing applicata al Wom, ovvero il Worth of Mouth Marketing (Womm): questa nuova strategia si pone l'obiettivo di indirizzare, orientare e influenzare le comunicazioni fra i consumatori che avvengono in un ambiente di relazioni culturali molto complesse, meno stabili e di difficile definizione (Kozinets, 2010). A fronte delle suddette considerazioni, è possibile sostenere che qualità, web e Made in Italy rappresentano i punti fondamentali per garantire una ripresa del settore e lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese che caratterizzano il comparto produttivo del mobile.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Chaffey D., *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*, V edizione, Financial Time Prentice Hall, New Jersey, 2011.
- De Buysere K., Gajda O., Kleverlaan R. e Marom D, *A Framework for European Crowdfunding*, www.crowdfundingframework.eu, 1st ed., 2012.
- Del Baldo M., *Logistica: punto di incontro o di scontro tra old e new economy?*, in: "Sinergie", vol. 57, 2002, pp. 88-105.
- Dimitriadis S., Chapelet B., Deglaine J., Matmati M., *The integration of electronic commerce*, Centre Time, Group ESC, Grenoble, 2003.
- Engel C., "E-commerce still a challenge", *Furniture Today*, Database: Business Source Complete, 11 Novembre, 2013, Vol. 38, N. 10, pp. 1-23.
- Gosso M., Grando A., "Vincoli fisici e sviluppo dell'economia virtuale", in Dematté C., (a cura di), *E-business: condizioni e strumenti per imprese che cambiano*, Milano, Etas Libri, 2001.
- Gouveia B., *Negócio Electrónico – Conceitos E Perspectivas De Desenvolvimento*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, 2006.
- Grandinetti R., Chiarvesio M, Guerra P., Tabacco R., "Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento", *Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave*, Camera di commercio industria artigianato agricoltura di Treviso, Profili Economici, vol. 11, Marzo 2002.
- Kozinets R.V., *Netnography. Doing Ethnographic Research Online*, Londra, Sage, 2010.
- Lojacono G., *Le imprese del sistema arredamento: strategie di design, prodotto e distribuzione*, Milano, Etas, 2003.
- Massafra U., "Lo showrooming sta trasformando lo shopping", *AdV Strategie di comunicazione*, marzo 2013, pp. 62-63.
- Sartori L., *Il divario digitale. Internet e le nuove disuguaglianze sociali*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 7-24.
- Tesser E., "Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal Marketplace al Market-Space Management", *SYMPHONY Emerging Issues in Management*, Istituto di Economia d'Impresa Università degli Studi di Milano – Bicocca, n. 1, 2002.