



UNIVERSITÀ DI PISA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Dipartimento di Economia Aziendale

Laurea Specialistica in Marketing e Ricerche di Mercato

Titolo della tesi:

Innovazioni di marketing nel settore del marmo.

Il caso Technotiles s.p.a – Luce di Carrara

Relatore:

Prof. Riccardo Lanzara

Candidato:

Maria Francesca Bertolucci

Anno accademico 2005 - 2006

INDICE

<u>INTRODUZIONE</u>	pag. I
<u>CAPITOLO 1: IL MARMO</u>	
1.1 Il marmo	pag. 1
1.2 Il mercato del marmo	pag. 2
1.1 I settori di riferimento dei lavoratori	
pag.12	
2.3 La competizione nel marmo	pag.16
1.4 Il fenomeno della globalizzazione	pag.22
1.5 Analisi del mercato internazionale	pag.25
1.5.1 Un competitor molto pericoloso: la Cina	pag.26
1.5.2 Gli altri competitor internazionali	pag.32
1.6 Analisi del mercato nazionale	pag.39
1.1 I maggiori competitor nazionali	pag.40
1.2 Marmo di Carrara vs Marmo di Verona	pag.44
1.3 Analisi del mercato nazionale (continuazione)	pag.46
1.4 Alcune possibili cause di decrescita della produzione italiana	pag.51
1.7 Analisi del mercato locale: Carrara	pag.53
1.7.1 Il Prodotto	pag.54
1.7.2 Analisi economica	pag.55
<u>CAPITOLO 2: IL MARKETING</u>	
2.1 La crisi del marketing tradizionale	pag.63
2.2 Il consumatore oggi	pag.66
2.3 I non bisogni	pag.70
2.4 Il marketing dei servizi	pag.73
2.4.1 Prodotto vs Servizio	pag.80
2.5 Il marketing del Valore	
pag.84	

2.5.1 Il concetto del Valore	pag.86
2.5.2 La soddisfazione del cliente	pag.92
2.5.3 Come aumentare il valore del prodotto/servizio	pag.95
2.6 Il marketing delle esperienze	
2.6.1 La personalizzazione di massa	pag.98
2.6.2 Le esperienze	pag.102
2.7 Come cambia l'organizzazione	pag.107
2.7.1 Il cliente vero	pag.109
2.7.2 La qualità del servizio. La gestione del disservizio	pag.111
2.7.2 I momenti della verità	pag.113
2.7.3 La gestione delle risorse umane: il marketing interno	pag.114
2.7.4 Offrire garanzia sul servizio	pag.116

CAPITOLO 3: IL MARKETING NEL SETTORE LAPIDEO

3.1 Le quattro P	pag.119
3.2 Prodotto	pag.121
3.3 Prezzo	pag.122
3.4 Distribuzione	pag.125
3.5 Pubblicità e Promozione	pag.132
3.5.1 Partecipazione a fiere ed esposizioni	pag.136
3.5.2 Inserzioni pubblicitarie in riviste specializzate	pag.137
3.5.3 Sito internet	pag.139
3.5.4 Pubbliche relazioni	pag.140

CAPITOLO 4: IL MARKETING DEI SERVIZI E DEL VALORE NEL SETTORE DEL MARMO

4.1 Analisi S.W.O.T.	pag.145
4.2 Dall'analisi s.w.o.t. al marketing dei servizi nel settore lapideo	pag.157
4.3 Il marketing del valore	pag.163
4.3.1 Il Made in Italy - la Soft Economy	pag.166

4.3.2 La personalizzazione di massa e l'emozionalità della vendita	pag.170
---	---------

CAPITOLO 5: IL CASO TECHNOTILES S.P.A – LUCE DI CARRARA

5.1 Dalla teoria al caso reale: Technotiles – Luce di Carrara.	pag.173
5.2 Technotiles S.p.A.	pag.174
5.3 Il marchio Luce di Carrara	pag.177
5.4 La mission aziendale	pag.179
5.5 Analisi del mercato	pag.180
5.6 I cambiamenti attuati dall'azienda	pag.182
5.7 Le altre innovazioni di marketing	pag.189
5.8 Il marketing dei servizi e del valore in Luce di Carrara	pag.192

<u>CONCLUSIONI</u>	pag.197
---------------------------	---------

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	pag.201
----------------------------	---------

<u>SITOGRAFIA</u>	pag.204
--------------------------	---------

<u>RINGRAZIAMENTI</u>	pag.205
------------------------------	---------

A mia Mamma ed a mio Babbo

*Arona è quel ch'al ventre li s'atterga,
che ne' monti di Luni, dove ronca
lo Carrarese che di sotto alberga,

ebbe tra ' bianchi marmi la spelonca
per sua dimora; onde a guardar le stelle
e 'l mar non li era la veduta tronca.*

Dante, Inferno canto XX

INTRODUZIONE

In Italia, così come in tutto il mondo, associare la città di Carrara con il marmo bianco statuario è sempre risultato una cosa naturale. Negli ultimi anni, però, quest'associazione di idee sta divenendo non più così ovvia, a causa di una forte perdita di immagine e di notorietà della città e della pietra stessa.

Da che cosa dipende tutto questo? Come può il distretto apuano riaffermare la propria supremazia nel mercato lapideo internazionale, ritornando ad essere il leader indiscusso nella produzione e nella commercializzazione del marmo?

Attraverso questa tesi, ho analizzato il mercato lapideo internazionale, scoprendo una forte concorrenza, in particolar modo dalla Cina e dalla Turchia. Ho analizzato il mercato nazionale individuando una concorrenza intersettoriale, tra le diverse regioni italiane, produttrici di materiali sostitutivi, diretti competitor del marmo di Carrara, ognuna con proprie peculiarità e capacità d'utilizzo; infine, ho analizzato il distretto apuano, effettuando un'analisi s.w.ot., per individuare i punti strategici di forza sui quali il distretto potrà contare, e studiando in che modo si possa riuscire a dominare la concorrenza per risollevare le proprie sorti.

Una possibile soluzione per la rinascita economica di questo settore, l'ho ricercata negli strumenti di marketing, fino ad oggi poco sfruttati dal distretto. La tesi, infatti, verterà sui vantaggi che il *marketing dei servizi*, il *marketing del valore*, e il *marketing esperienziale*, possono apportare alle imprese apuane, offrendo una soluzione innovativa ad un settore ancora troppo radicato nel passato, e traslando l'attenzione dal mero prodotto materiale, il marmo, ai prodotti immateriali, i servizi, che attualmente sono rimasti troppo sullo sfondo nella commercializzazione della pietra lapidea carrarese. Inoltre sarà analizzato il concetto di *made in Italy*, ponendo l'accento sul fenomeno della *soft economy*, e su come tutto questo può essere utile per risollevarlo non solo il settore lapideo ma anche l'intera zona geografica, attraverso una riscoperta della storia, della cultura e delle tradizioni locali. Secondo questa teoria, infatti, l'Italia può trasformarsi in un brand di successo, riuscire a commercializzare e ad esportare il *prodotto Italia*, costituendo una qualità che ha origine dal basso, ovvero dal territorio, che usa la propria creatività come arma strategica.

L'ultima parte di questo lavoro verterà sull'analisi di un'impresa locale, Technotiles S.p.a., che in questi ultimi anni ha attuato una politica commerciale di ragguardevole interesse, differenziandosi da quello che è l'andamento tradizionale delle strategie di mercato.

La raccolta dati, per l'individuazione del problema manageriale, è avvenuta attraverso indagini qualitative¹, svolte da me medesima, nel periodo tra luglio 2006 e gennaio 2007, attraverso interviste in profondità ad esperti di settore, ed in particolare a (in ordine alfabetico):

- Dott. Balestri, presidente dell'Associazione Industriali di Massa-Carrara
- Dott.ssa Blasi, responsabile di ISIC (International Stone Information Centre), di Carrara.

¹ Una ricerca qualitativa produce informazioni qualitative, ovvero informazioni che non possono essere generalizzate su una quantità di soggetti più ampia di quella da cui sono stati raccolti i dati stessi, poiché numero degli intervistati di solito non è statisticamente significativo. (Mariani M., *Marketing Recenti applicazioni e strumenti operativi*, 2005, EDIZIONI PLUS).

- Dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing dell'azienda Technotiles
- Ing. D'Angiolo, presidente dell'azienda Campolonghi S.p.a.
- Dott.ssa Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara
- Ing. Pucci, presidente di Toscana Promozioni
- Arch. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara
- Ing. Venturini, presidente dell'azienda Technotiles S.p.a.

e attraverso la partecipazione alla conferenza del 5 dicembre 2005, presso l'I.M.M. di Carrara, organizzata da Toscana Promozioni, alla quale hanno preso parte figure di spicco del settore lapideo toscano. Sono state svolte anche interviste a consumatori di materiale edile, contattati al di fuori di negozi specializzati della zona di Massa-Carrara, ma essendo queste un numero statisticamente poco significativo, non compariranno grafici e risultati delle stesse, ma solo alcune citazioni. Le interviste in profondità sono una metodologia di raccolta dati, svolta attraverso un colloquio individuale, nel quale viene data la possibilità all'intervistato di esprimersi liberamente sull'argomento di indagine². Nel corso dell'intervista si utilizza uno schema fissato a priori dal ricercatore, un questionario non strutturato, che sollecita l'esperto ad esporre sensazioni e motivazioni personali, in modo che si possa creare un livello di confidenza e di rapporto tra i due soggetti. La raccolta dati è proseguita attraverso ricerche cartacee, presso enti locali, pubblici e privati, e ricerche in internet.

Il desiderio di affrontare questo tema nasce dalla mia passione, innanzitutto, per il marketing, ed in particolare per queste nuove forme innovative, e successivamente, per la mia zona, Massa-Carrara, posseditrice di un valore inestimabile, ma incapace di sfruttarlo nel miglior modo per la rivalorizzazione della propria economia e del proprio territorio.

² Corigliano G., *Marketing Strategie e tecniche*, (1999), ETAS

Capitolo 1

IL MARMO

1.1 Il marmo

Da un punto di vista geologico, il marmo è considerato una roccia calcarea cristallina a struttura granoblastica, formatasi per mezzo della ricristallizzazione di rocce carbonatiche nel corso di processi metamorfici, i cui componenti accessori sono quarzo, grafite e idrossido di ferro. Un altro punto di vista per la definizione di marmo si ritrova in un qualsiasi dizionario della lingua italiana, in cui alla voce “marmo” vi è scritto: “*roccia calcarea, o simile, che può essere tagliata in blocchi o in lastre e impiegata per opere di scultura o come materiale di rivestimento*”¹, comunicando al lettore solo la parte funzionale che il prodotto soddisfa. La normativa italiana (*legge 29.12.1949*) include nell’espressione “*industria marmifera*” tutte le attività d’estrazione, lavorazione, e commercializzazione dei seguenti tipi di roccia: marmo, granito, serpentino, sienite, diorite, quarzite, porfido, alabastro e trachite. Ne consegue che, da un punto di vista legislativo, il commerciante di marmo potrebbe fornire qualsiasi tipo di roccia ornamentale, in blocchi o lastre, lavorabile o lucidabile. Esistono perciò differenti modalità per definire questo prodotto, ognuna con una sua peculiarità che, a prima vista, potrebbe creare equivoci circa l’unicità del significato del marmo².

A causa di una elevata varietà in cui si presenta in natura questa pietra, gli esperti del settore utilizzano una classificazione merceologica, sulla base delle

¹ Definizione estrapolata dal Dizionario De Mauro, in formato cd-rom, 2000 Paravia Bruno Mondadori Editori, Versione 1.0.3.5

² S. Pinna, *Memorie della società geografica italiana, vol. LVII, Il Comprensorio Apuano Del Marmo*, (1999), SOCIETÀ GEOGRAFICA ITALIANA, Roma, pag. 31

differenze cromatiche della pietra lapidea, indipendentemente dal carattere petrografico. Ciò che è rilevante è che il prodotto possieda l'aspetto essenziale e le necessarie caratteristiche d'utilizzazione del marmo. Quasi tutti i marmi sono policromi, poiché non sono costituiti da un solo minerale o da più minerali di un identico colore, intendendo per colore quello che predomina sugli altri.

L'utilizzo del marmo per la costruzione d'edifici era conosciuto già all'epoca dei romani, nel III secolo a.C., come confermano i numerosi reperti archeologici, che sono riusciti a pervenire fino a noi. La sua particolare struttura calcarea, la sua forte compattezza e la coesione tra i singoli minerali cristallini sono tra le proprietà più rilevanti che hanno permesso al prodotto una duttilità nel suo utilizzo (Sergio Pinna, 1999). Apprezzato da sempre nell'arte della scultura per la precisione nella lavorazione con lo scalpello e la sua straordinaria bellezza, il marmo viene utilizzato nel mondo dell'architettura, come pietra per il rivestimento e per la decorazione di interni ed esterni.

Ma la nascita di una vera e propria dell'industria marmorea può essere fatta risalire al periodo rinascimentale; in particolare per quanto riguarda l'industria apuana, essa ha conosciuto il suo momento di crescita economica durante la signoria dei Medici a Firenze, in cui i marmi estratti dalle cave carraresi, vennero utilizzati per costruire ed impreziosire i magnifici palazzi signorili, che ancora oggi abbelliscono il capoluogo toscano.

1.2 Il mercato del marmo

Il mercato delle pietre lapidee nel mondo, ed in particolare nella zona apuana, è estremamente ampio e complesso: al suo interno si possono identificare differenti "sottomercati", che tendono però ad essere ricondotti a tre classi in particolare, ognuna con una propria storia, una propria evoluzione, una propria economia e stakeholders differenti³.

³ La divisione del mercato in tre sottomercati è di propria elaborazione; è stata possibile grazie alle interviste alla Dott.ssa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi

Il primo di questi è il mercato del *marmo grezzo*. Con quest'accezione s'intende definire il prodotto non ancora passato alla fase di lucidatura: esso comprende, quindi, dal blocco di marmo (sia regolare sia informe) sino ad arrivare alla lastra non ancora lucidata (qualsiasi sia il suo spessore).

Per quanto riguarda i produttori, in questo "sottomercato" i Paesi che spiccano maggiormente, a livello globale, sono l'Italia, l'Africa, l'India; mentre dalla parte dei consumatori figura l'Estremo Oriente. Questo Paese svolge un ruolo intermedio: la sua attività principale riguarda la lavorazione di blocchi grezzi, acquistati all'estero, e trasformati internamente a costi meno sostenuti, e la rivendita dei prodotti finiti o semi-finiti.

All'interno di questo mercato è possibile identificare però un altro commercio, relativo alla vendita di *blocchi informi*, che genera un volume d'affari enorme, e che crea non pochi problemi e svantaggi al mercato locale apuano. L'escavazione e la lavorazione del grezzo, può originare blocchi o lastre irregolari, con caratteristiche qualitative inferiori rispetto a quelle che devono essere garantite al mercato finale. In Italia la lavorazione di questi prodotti ha un costo estremamente elevato, dovuto, in particolar modo al costo del lavoro e ad altri ad esso connessi. *"Ciò porta alla conseguenza che, riuscire a lavorare questa merce, e poi rivenderla, comporta prezzi troppo onerosi, che non possono essere coperti dal fattore qualità⁴".* La zona Apuana ha così preferito, in questi anni, rivendere i blocchi informi a Paesi terzi, in cui il costo del lavoro non ha un'incidenza elevata. Questi Paesi, tra cui il Nord Africa, hanno la possibilità d'acquistare il marmo di Carrara, seppur di non elevata qualità, ad un prezzo esiguo, di lavorarlo ad un costo molto contenuto, e di reimmetterlo sul mercato ad un prezzo inferiore rispetto a quello proposto dalle imprese italiane, ottenendo così margini di profitto superiori. Ma la strada seguita dalle imprese locali non si

I.M.M.Carrara, e alla Dott.sa Paola Blasi, responsabile di ISIC (International Stone Information Centre), di Carrara.

⁴ Estrapolato dall'intervista con la Dott.sa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi

è rivelata appropriata: com'è facile intuire, ha portato a numerosi svantaggi economici per il comparto apuano, che attualmente sta cercando di risolvere il problema attraverso un miglioramento delle fasi di lavorazione. Tra le diverse ipotesi per la risoluzione del problema, spicca quella proposta da un gruppo di imprenditori, e sostenuta dalla Confindustria provinciale. Essa si pone come fine ultimo quello di creare linee di lavorazione degli infirmi e del materiale corrente irregolare che trattengano la merce in zona, consentendo una lavorazione ad un costo più basso, in modo tale da permettere la vendita del prodotto corrente direttamente al consumatore finale. Questa soluzione proposta s'incentra anche sulla riduzione della catena distributiva, sull'eliminazione cioè degli intermediari tra produttore e cliente, in modo da riuscire a rendere disponibile il prodotto corrente finito in tempi più brevi. Altro elemento di punta di quest'ipotesi è rappresentato dal fatto che questa politica rende il prodotto corrente innocuo per la commercializzazione del materiale di valore⁵. Questo permetterebbe di recuperare il mercato delle marmette correnti, da ormai troppo tempo passato alle mani di paesi esteri troppo competitivi sul lato dei costi. In questo modo la merce potrebbe essere comunque venduta con il marchio del marmo Carrara, anche se non possiede una qualità ed una differenziazione elevata.

Il secondo mercato, generato dal prodotto lapideo, è dato dalla commercializzazione dei *lavorati*. Con questo termine si intendono sia le lastre, di ogni spessore e grandezza, che hanno subito la fase di lucidatura, sia i prodotti finiti, o semi-finiti.

La distinzione tra lavorati e grezzo, approvata a livello mondiale, viene effettuata prendendo in considerazione le differenze riguardanti il processo produttivo subito dalla merce, e non la destinazione d'uso, come invece potrebbe risultare a

⁵ “Per prodotto corrente si intende il materiale ordinario, non di primissima scelta, che viene fabbricato attraverso una produzione seriale. Il prodotto di valore, invece, è quello che viene differenziato in base alle esigenze e alle preferenze del consumatore finale”, estrapolato dall'intervista con la Dott.ssa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara.

prima vista più logico.

In questo “sottomercato”, il giro d'affari è nettamente superiore rispetto al precedente. Il *made in Italy* risulta essere ancora molto apprezzato a livello mondiale, e la conoscenza e la tecnica italiana sono sempre molto ambite e richieste. L'esistenza dell'università dell'Accademia delle Belle Arti, nel territorio di Carrara, unica nel suo genere, ne è una conferma. Giovani di tutto il mondo, in particolare provenienti dall'Estremo Oriente e dall'Europa, vi studiano i segreti della trasformazione e della lavorazione del marmo.

Il terzo mercato è dato dalla commercializzazione delle *macchine* e delle *tecnologie*. Se nei due precedenti settori l'Italia ha subito un duro contraccolpo dalla concorrenza estera, in questo le imprese nazionali lapidee continuano a detenere elevate quote di mercato. Con questo però non si afferma l'inesistenza di concorrenza da parte degli altri Paesi; infatti, soprattutto in questo ultimo decennio, si assiste ad un incremento di competitor, in particolar modo da parte del Giappone, e, per alcune tecnologie, degli Stati Uniti e della Corea del Sud. I nuovi produttori che si affacciano sul mercato hanno, però, un'offerta non altrettanto rinomata in termini di qualità, ma comunque estremamente competitiva sul prezzo ed in progressivo aumento. Il successo dell'Italia, in questo “sottomercato”, è dovuto in gran parte all'alta conoscenza dei nostri esperti del settore, derivante da una lunga tradizione, per mezzo della quale sono tramandate le tecniche e l'esperienza produttiva di generazione in generazione. Come ha rilevato Tiziano Mannoni, mentre in altre zone del globo i popoli antichi, giunti ad un certo grado d'evoluzione sociale, usavano pietre facilmente modellabili ma non lucidabili e prive di colorazioni particolari, nella zona Apuana, l'uso di rocce compatte e lucidabili dura da ormai quasi quattromila anni⁶. È perciò lecito affermare che “*se esiste una cultura del marmo, o meglio, se sono esistite civiltà nelle quali il marmo ha ricoperto un qualche ruolo definito, esse sono appunto quelle che hanno gravitato intorno al Mediterraneo e*

⁶ T.Mannoni, *Definizione del termine marmo e cenni storici, volume “ Il Marmo Nel Mondo”*, pag. 14

da qui tale ruolo, o se si vuole, tale gusto o moda è stato esportato, in tempi abbastanza recenti, come altri componenti della cosiddetta cultura occidentale”⁷.

Ritornando all'analisi del settore delle macchine, il 2005 si è concluso, per il comparto italiano, con qualche piccola difficoltà a causa di un rallentamento delle importazioni d'alcuni Paesi su alcune tecnologie in particolare⁸. Questa leggera diminuzione è avvenuta, però, successivamente ad un anno come il 2004, in cui vi è stata una grandissima esplosione nella domanda di questi beni. In complessivo, l'Italia ha terminato l'anno passato con un fatturato di 426 milioni di euro sull'esportazione, considerando solo le macchine di trasformazione, dedicate al settore lapideo, escludendo le macchine di cava. Il 2004, invece, era cessato con un valore di 462 milioni sull'export.

Questa classificazione dei mercati, originati dal prodotto marmo, può essere ritenuta erronea, perché, a cavallo tra il mercato del grezzo e quello dei lavorati, è possibile identificare un quarto “sottomercato”. S'intende, per la precisione, il commercio delle *polveri* e dei *granulati*, che soprattutto in questi ultimi decenni ha creato un flusso economico di vaste dimensioni. La produzione, anche se in verità non si tratta di una vera e propria attività ad hoc per lo sviluppo del materiale, svolge un ruolo importante: collocando il materiale sul mercato, è in grado di sorreggere l'attività di cava in senso stretto, perché consente di mantenere pulito ed in ordine il ravaneto nel quale avviene l'escavazione del blocco di marmo. La sua funzione si è resa quindi indispensabile, per rendere più agevole il lavoro di cava, che, in sua mancanza, risulterebbe troppo appesantito. Il suo rilievo è andato crescendo nel corso degli anni, sviluppando una propria identità economica, e divenendo un settore a sè stante, con proprie industrie produttrici e propri acquirenti (tra i quali si annoverano i settori farmaceutici,

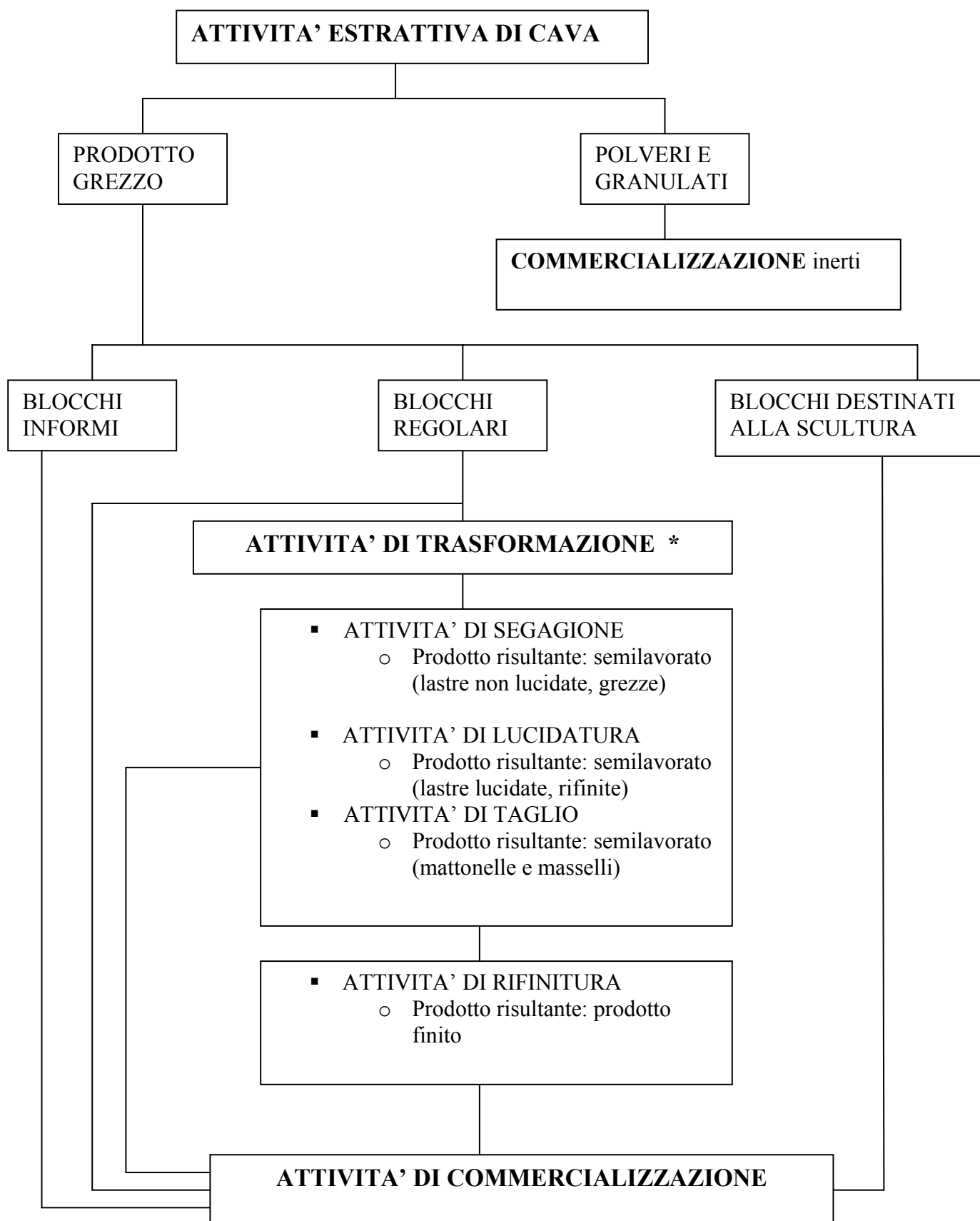
7 T.Mannoni, op. cit., pag. 14

⁸ Silvana Napoli, *Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale*, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a., pag.17

della cartaria e i cosmetici). Se, infatti, circa trenta anni fa la produzione e la commercializzazione delle polveri e dei granulati rappresentava un quarto della produzione complessiva di cava, al momento gli scarti prodotti nei ravaneti della zona apuo-versiliese, costituiscono più del doppio rispetto ai materiali scavati per la produzione dei lavorati⁹.

In conclusione, lo scenario economico che si presenta per la commercializzazione del marmo, origina quattro mercati, ognuno avente caratteristiche proprie e propri stakeholders. La filiera della pietra del distretto lapideo carrarese può essere sintetizzata attraverso questo schema:

⁹ Estrapolato dall'intervista con la Dott.ssa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara.



Fonte: propria elaborazione.

*tali fasi vengono, in alcuni casi, svolte fuori dal distretto e/o all'estero

Tra i quattro mercati esiste una forte dipendenza, in quanto le movimentazioni economiche di uno sono in grado di influenzare l'andamento dei restanti. In particolare, si assiste ad un'intensa relazione tra il mercato del grezzo e quello dei lavorati, poiché un aumento della domanda di quest'ultimi genera direttamente un incremento della produzione nel primo mercato. Si può, in sintesi, affermare che la domanda di grezzo è derivante dalla domanda dei lavorati o prodotti finiti, che rappresentano la forza trainante del mercato generale del marmo, visto che se non vi fosse non vi sarebbe nemmeno la necessità di produrre ed innovare macchinari e tecnologie, per migliorare il processo di escavazione e lavorazione del marmo. Inoltre, sia il mercato del grezzo sia quello di lavorati, influenzano direttamente la produzione delle polveri e dei granulati, che costituiscono gli scarti del processo d'escavazione. La domanda derivata può essere definita come la richiesta di materia da parte di un'organizzazione che si trova a monte della filiera industriale, che deriva, appunto, dalla domanda di un altro bene, posizionato a valle, proveniente da altre organizzazioni o dal consumatore finale.

Questa domanda è tipica dei mercati *Business-to-Business*, (B2B), dove cioè i due attori principali, venditore e acquirente, sono rappresentati da due organizzazioni aziendali, aventi fini di lucro. In questo mercato, il responsabile di marketing, è tenuto a conoscere non solo l'evoluzione della domanda espressa dai suoi clienti diretti, ma deve tenere sotto controllo anche la richiesta della domanda finale, dei clienti dei suoi clienti¹⁰.

Mentre il mercato del grezzo ha solo uno sbocco B2B, il mercato dei lavorati si apre su due linee: è possibile ritrovare sia la commercializzazione del prodotto semilavorato (per esempio lastre lucidate), quindi destinato ad altre organizzazioni aziendali, sia quella del prodotto finito destinato al consumatore finale, che s'immette in un mercato *Business-to-Consumer* (B2C).

¹⁰ J.J.Lambin, *Marketing strategico ed operativo*, (2002), McGraw-Hill

In sintesi, le differenze principali tra il mercato del grezzo e quello dei lavorati possono essere riassunte nella seguente tabella:

	GREZZO	LAVORATO
Dimensione aziendale	Azienda proprietaria di diverse cave per l'escavazione; difficilmente ha sotto di se anche aziende per la produzione	Aziende per lo più a livello internazionale, per la lavorazione e commercializzazione del prodotto finito o semifinito; raramente è anche proprietaria di cave
Processo produttivo	Escavazione	Lavorazione
Mercato di riferimento	Business-to-Business	Business-to-Business Business-to-Consumer
Domanda	Domanda Derivata	Domanda Derivata Domanda Finale
Mercato di sbocco	Mercato dei lavorati Mercato della scultura	Mercato dell'edilizia Mercato del restauro Mercato dell'arte funeraria Mercato dell'oggettistica Mercato dell'arredo urbano

Fonte: propria elaborazione

Le imprese aventi accesso al mercato finale, attraverso la commercializzazione

del prodotto finito, possono essere classificate in funzione della tipologia produttiva ed organizzativa in due macro classi¹¹:

- Le imprese operanti su commessa
- Le imprese operanti con produzione in serie

Nell'area apuana, la tipologia prevalente è rappresentata dalla vendita su commessa, che costituisce la forza trainante dell'economia locale, ed è l'elemento distintivo del comprensorio, a dispetto d'altre zone italiane, dove invece prevale la produzione standardizzata del prodotto lapideo (un esempio è Verona). Gli imprenditori toscani, infatti, tendono a prediligere la grande commessa, piuttosto che la domanda più ristretta, derivante dalle famiglie o da altre organizzazioni di consumatori. Questo è un fattore, che come si analizzerà in seguito, porta a livelli insufficienti il canale distributivo della zona carrarese e che dovrà essere modificato e migliorato, in modo da riuscire a coprire questa lacuna del mercato.

La tipologia su commessa fornisce un bene altamente differenziato e personalizzato secondo le esigenze del consumatore finale, con il quale l'impresa intrattiene contatti in maniera diretta, senza l'ausilio di intermediari per la politica di vendita. In quest'organizzazione è estremamente importante riuscire a comprendere le reali esigenze del proprio cliente; in alcuni casi si svolge una vera e propria collaborazione per la progettazione del prodotto finale, in cui partecipa direttamente il cliente finale con l'architetto, o chi per esso, dell'azienda produttrice.

La seconda tipologia d'impresa si basa sulla produzione e la commercializzazione dei prodotti altamente standardizzati, realizzati secondo le esigenze del mercato generale: esso da origine a quello che in precedenza è stato definito come *prodotto corrente*. È possibile distinguere all'interno di questa

¹¹ Regione Toscana, provincia di Massa Carrara, *Settore Lapideo: Mercato Del Lavoro E Fattori Di Competitività*, (1995), I.M.M., pag. 138

famiglia i seguenti prodotti finiti¹²:

1. Prodotti di grosso spessore (massello): vengono utilizzati per opere artistiche e monumentali, per la costruzione di scale prefabbricate, colonne, statue,... . La loro funzione prevalente è di tipo funzionale. Questo prodotto rappresenta un ritorno alla tradizione; si tende a dare maggiore attenzione alla qualità del marmo, si ha una rivalutazione dell'elemento strutturale del materiale.
2. Prodotti di piccolo-medio spessore (2-3cm): il loro utilizzo principale è nella costruzione di pavimenti, rivestimenti, scale... . All'interno di questa categoria è possibile distinguere altre due sottocategorie: lastre di grande superficie areale da impiegare in edilizia per opere di rivestimento e pavimentazione e manufatti in serie di dimensioni standard e piccola superficie (marmette).
3. Prodotto con spessore sottile (intorno ai 4mm): sono impiegati nei rivestimenti navali, negli ascensori, negli aerei, La sua funzione principale è quella ornamentale, di rivestimento appunto. Attraverso il processo produttivo per l'assottigliamento dello spessore, la pietra perde alcune delle sue caratteristiche tipiche.

1.2.1 I settori di riferimenti dei lavorati

Passando all'analisi del mercato di destinazione dei lavorati, nella tabella precedente sono stati evidenziati tre settori, che rappresentano il fatturato più rilevante.

Il più importante mercato di sbocco del marmo lavorato è rappresentato

¹² Santoprete G., *L'industria lapidea: Tecnologia, produzione e ambiente*, (1992), Torino, Giappichelli

dall'*edilizia*, che costituisce da sempre uno dei tradizionali e più consistenti campi d'impiego dei marmi, sia nell'arredamento degli esterni sia, in particolare, degli interni, che rappresentano la quota di maggiore utilizzo. Il ruolo svolto dalla pietra è, in primo piano, quello di rivestimento, anche se vi sono funzioni strutturali destinate alla lavorazione a compressione (ad esempio delle colonne)¹³. All'interno dell'*edilizia* s'individua il mercato del *restauro*: con quest'accezione si tende ad affermare il fatto secondo cui la maggiore spesa in lavorati avviene successivamente la costruzione dell'immobile, nel momento in cui ci si accinge ad effettuare i miglioramenti e la manutenzione della casa. I maggiori utilizzi sono nei rivestimenti di pavimenti, pareti, nelle zoccolature, nei vani scala e nelle gradinate, nelle soglie di porte e finestre, In alcuni casi, oltre a scopi estetici, essi assolvono anche obiettivi di igiene e pulizia, che si rilevano particolarmente necessari nelle opere pubbliche come ospedali, scuole, case di riposo, alberghi, stazioni, I clienti sono formati dagli enti pubblici (ospedali, uffici, stazioni ferroviarie, ...), dagli enti religiosi (chiese, complessi cimiteriali, ...), dagli enti commerciali (banche, hotel, palestre...) ed infine dalle famiglie, appartenenti ad uno status socio-economico medio-alto.

Ma il restauro non può essere solo collegato alla manutenzione degli edifici, pubblici o privati, ma anche al rinnovo di molte opere d'arte presenti nelle città, che versano in uno stato di degrado e di scarsa conservazione a causa di una protratta assenza di mantenimento. Negli ultimi anni, questo fenomeno ha portato alla creazione di una corrente di pensiero, che considera prioritaria un'azione diretta alla conservazione del patrimonio artistico comune e non solo.

La produzione dei beni per il mercato dell'*edilizia* avviene sia attraverso un processo seriale, sia attraverso uno altamente personalizzato, eseguito su misura per il cliente finale.

Il mercato dell'*arte funeraria* è da sempre un campo economico di rilevante

¹³ Regione Toscana, provincia di Massa Carrara, *Settore Lapideo: Mercato Del Lavoro E Fattori Di Competitività*, (1995), I.M.M., pag. 78

importanza a livello nazionale, per l'utilizzo del marmo, come testimoniano i lapidei scolpiti nel corso dei secoli, che, pervenendoci, ci hanno tramandato le diverse concezioni passate del culto della vita e della morte. Mentre il commercio del marmo nel settore dell'edilizia trova ampio sbocco anche a livello internazionale, quello funerario è pressoché circoscritto al territorio nazionale. *“La motivazione, che sta alla base di questa differenza, è da ricercarsi nella tradizione funeraria del nostro paese, da sempre incentrata sull'utilizzo del marmo per la costruzione dei sepolcri¹⁴”*. In contrapposizione, per esempio, con la Germania, dove vi è l'usanza di adoperare il granito per la sepoltura dei propri cari. Negli ultimi anni, la richiesta dei tedeschi di questa pietra si è spostata verso un altro Paese, la Cina, che è divenuta la prima potenza mondiale nel commercio del granito, sottraendo quote importanti alle imprese italiane.

Anche nel mercato dell'arte funeraria si ritrovano due differenti modalità di produzione:

- In serie: per la produzione di pietre tombali, oggetti ed effigi sacre, croci, interni per cappelle, ...
- Su commessa: per la produzione di busti, mausolei, ceppi, elementi architettonici ed artistici non seriali, ...

Oggigiorno, infatti, il singolo sepolcro si va sempre più ad inserire in complessi architettonici generali, che si materializzano in una serie di edifici in cui si inseriscono le cappelle di famiglia, così da ritrovare accanto alla produzione seriale, la tipizzazione artistica ed artigianale.

Per quanto concerne il *settore dell'oggettistica*, esso comprende al suo interno anche le creazioni artistiche e l'arredo abitativo, come statue, formelle, vasi, fioriere, soprammobili, caminetti, lampade, tavoli, bracciali, oggetti di cancelleria, scrigni, piani di cottura, ed arredamento per la casa in generale. Il target di riferimento di questo mercato è raffigurato in particolare dai nuclei

¹⁴ Estrapolato dall'intervista con la Dott.sa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara.

familiari, di buona elevazione sociale. Esso trova ampio spazio sia a livello nazionale sia a livello internazionale, ma, come detto precedentemente, esso incontra notevoli difficoltà di crescita, a causa di una difficile reperibilità del materiale da parte dei consumatori finali, per la mancanza d'intermediari.

L'uso artistico dei marmi e delle altre pietre lucidabili continua ancora oggi, anche se da questo mercato il fatturato non riceve significativi impulsi quantitativi, per il fatto che la quantità necessaria per le opere d'arte è esigua. Accanto a questo settore si sviluppano una serie di laboratori di scultura, dediti alla riproduzione e alla nascita d'opere di grandi artisti. In tali laboratori artistici, si sogliono anche predisporre quella serie di prodotti di lusso che vanno a costituire la cosiddetta oggettistica di nicchia, che ha un mercato fiorente ed interessante, e che copre l'ampia tipologia di prodotti sopra menzionata.

Una parte del fatturato totale derivante dalla commercializzazione del marmo proviene dall'*arredo urbano*, come fioriere, fontane, sedili, monumenti, monoliti e quant'altro. Certamente nel campo dell'arredo urbano i lapidei di pregio non conoscono materiali concorrenti, specie tra quelli di provenienza industriale. Ciò è dovuto alla mirabilità, in essi insita, con cui adempiono alla funzione di collegamento tra l'ambiente naturale e il mondo costruito. È naturale, però, che nell'esecuzione dell'arredo bisogna tener conto sia delle caratteristiche estrinseche che delle proprietà tecniche dei materiali. Nonostante i numerosi limiti che possono presentare i marmi nei loro impieghi esterni, essi ben si prestano alle molteplici soluzioni per l'abbellimento delle città.

Anche se non vi è una completa sovrapposizione, si può affermare che le imprese operanti su commessa rivolgono principalmente la loro attenzione al mercato dell'edilizia, dell'arte funeraria, e del restauro; mentre le imprese con produzione seriale s'indirizzano prevalentemente al mercato dell'oggettistica, dell'arredo urbano e del funerario.

Infine, si può effettuare un tentativo di classificazione delle commesse tipiche

del settore lapideo nella zona apuo-versiliese, in base alla dimensione aziendale, attraverso la seguente tabella:

	Cliente finale prevalente	Interlocutore tecnico	Cliente diretto
Dimensione Grande	<ul style="list-style-type: none"> • Governi ed istituzioni pubbliche • Imprese private 	<ul style="list-style-type: none"> • Studi d'ingegneria • Architetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Società di costruzioni • Main contractor
Dimensione Media	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzioni pubbliche locali • Imprese 	<ul style="list-style-type: none"> • Architetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Società di costruzioni
Dimensione Piccola	<ul style="list-style-type: none"> • Famiglie 	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietari 	<ul style="list-style-type: none"> • Famiglie

Fonte: Regione Toscana, provincia di Massa Carrara, Settore Lapideo: Mercato Del Lavoro E Fattori Di Competitività, (1995), I.M.M., pag. 139

Le imprese operanti per commessa rappresentano un nucleo quantitativamente ristretto d'impresе di media e medio-grande dimensione, in alcuni casi con una consolidata presenza nel comprensorio ed un vertice di seconda o terza generazione imprenditoriale.

1.3 La competizione nel marmo

Si è più volte affermato che la competizione all'interno del mercato

lapideo è altamente complessa e variegata; questo quadro è reso ancora più complicato dall'entrata di nuovi competitor di carattere internazionale.

È possibile individuare due modalità con cui si svolge la concorrenza nei confronti del marmo di Carrara, attraverso una classificazione basata sull'origine della stessa. In particolare, si può parlare di:

- Concorrenza Intrasettoriale
- Concorrenza Intersettoriale

Con la prima accezione ci si riferisce alla concorrenza derivante dalle imprese che operano sul mercato per la commercializzazione dello stesso prodotto, in questo caso del marmo, posizionate in qualsiasi punto della filiera industriale, a monte o a valle. A sua volta, all'interno di questa competizione si distingue la lotta nel mercato nazionale, e quella nel mercato internazionale, anche se in quest'ultimo decennio, questa ha assunto maggiore rilievo, grazie all'evoluzione verso la globalizzazione. La descrizione e l'analisi di questa tipologia di concorrenza verrà ripresa successivamente nel corso di questa tesi.

La seconda definizione si riferisce a quel tipo di concorrenza originata dai prodotti sostitutivi all'interno dello stesso mercato di riferimento; essa nasce da una possibile sostituibilità con altri prodotti per il medesimo utilizzo e per la soddisfazione del medesimo bisogno. La concorrenza intersettoriale poggia, quindi, sul concetto dei cosiddetti *prodotti sostitutivi*: questi beni sono caratterizzati dal fatto che possono svolgere la stessa funzione del prodotto principale per lo stesso gruppo di consumatori, basandosi però su tecnologie diverse¹⁵, ed in questo caso anche su materiali diversi. I prodotti sostitutivi fanno quindi parte della definizione di un mercato che raggruppa l'insieme delle tecnologie per una funzione e un gruppo di utilizzatori finali. La minaccia di

¹⁵ J.J.Lambin, *op.cit.*, pag. 179

quest'insieme di prodotti è permanente, nel senso che non si esaurisce con il passare del tempo, poiché è sempre possibile una sostituzione da parte dell'utilizzatore finale. Il pericolo può, inoltre, aggravarsi sotto l'impatto di un cambiamento tecnologico, che può modificare il rapporto qualità - prezzo del prodotto sostitutivo. Infatti, la relazione con il prezzo è un fattore d'estremo rilievo, che può influenzare direttamente il cliente nella scelta tra i diversi prodotti offerti sul mercato: più il bene costituisce un'alternativa interessante sotto il profilo finanziario, più si aggrava la situazione di concorrenza, perché diviene agli occhi del consumatore più appetibile la scelta del prodotto sostitutivo¹⁶. L'identificazione dei prodotti sostitutivi non risulta essere sempre così evidente, come potrebbe apparire in un primo momento: obiettivo del marketing manager è di condurre un'analisi per la ricerca sistematica dei prodotti che rispondono allo stesso bisogno generico del consumatore o che ricoprono la stessa funzione, in modo da poter monitorare e tenere continuamente sotto controllo l'andamento del loro commercio.

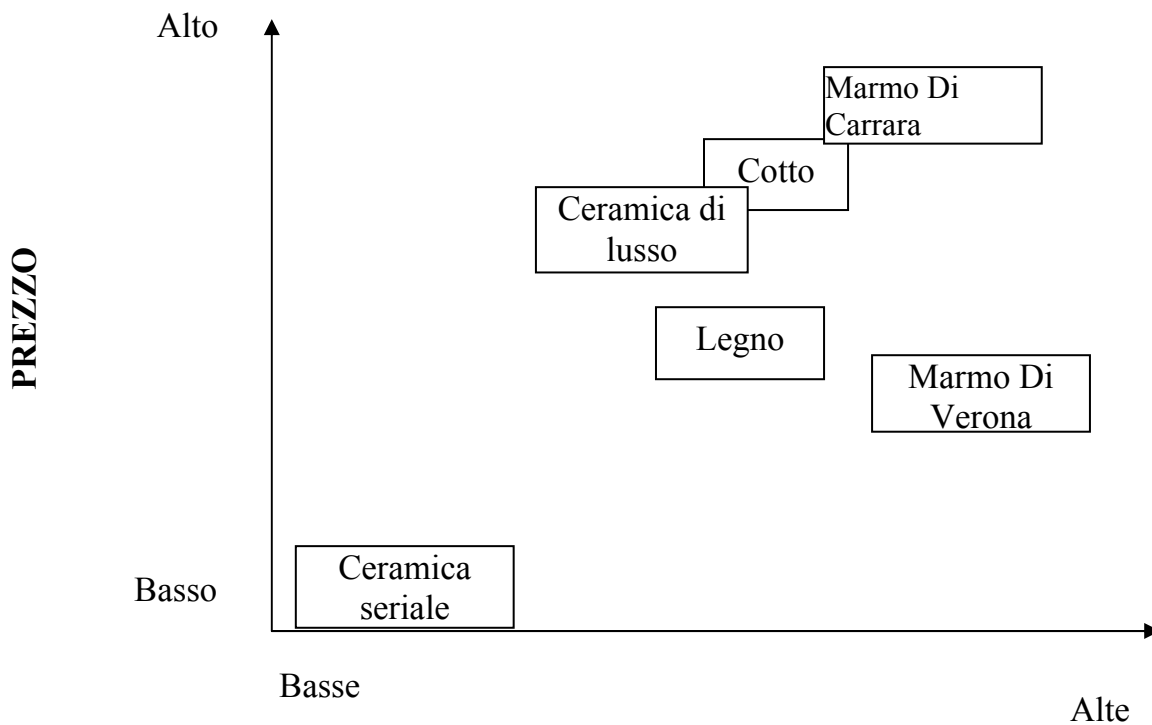
Per quanto riguarda il mercato del marmo, si è visto precedentemente che il settore con maggiori risultati in termini di fatturato, è rappresentato dall'edilizia e dalle costruzioni. Si prenda quindi in riferimento questa parte del mercato per poter passare all'analisi dei possibili prodotti sostituivi del marmo di Carrara. In particolare se ci si riferisce al settore dell'arredo interno degli immobili, come per esempio la pavimentazione di un ambiente, il numero di prodotti sostitutivi che compaiono sono numerosi, e possono essere sintetizzati come segue:

- Legno
- Ceramica Seriale
- Ceramica Di Lusso
- Marmo Di Verona
- Cotto

¹⁶ Porter M.E., *Competitive Advantage*, (1982), New York, The Free Press, pag. 25

Ognuno di questi prodotti ha propri pregi e propri difetti che lo rendono unico, e maggiormente idoneo ad un utilizzo piuttosto che ad un altro. Per esempio, se si prende in riferimento un pavimento piastrellato con la ceramica, esso presenta il vantaggio di essere più facilmente pulibile e meno delicato, rispetto al marmo e al cotto, che risultano essere ostici nel mantenimento e nella pulizia giornaliera. Il legno, invece, risulta essere preferibile nelle zone montane, dove il clima invernale raggiunge temperature molto basse. Il vantaggio di un pavimento in legno, infatti, risiede nel fatto che questo materiale è in grado di mantenere il calore nell'ambiente, diversamente dal marmo, che invece, come si suol dire, lo "raffredda".

In relazione a questi prodotti si effettua una mappatura di posizionamento, in base al rapporto Prezzo/ Qualità-Prestazioni, riferendoci con quest'ultimo termine non solo alla qualità in senso lato del materiale ma anche ai risultati in termini di durevolezza e solidità nel corso del tempo.



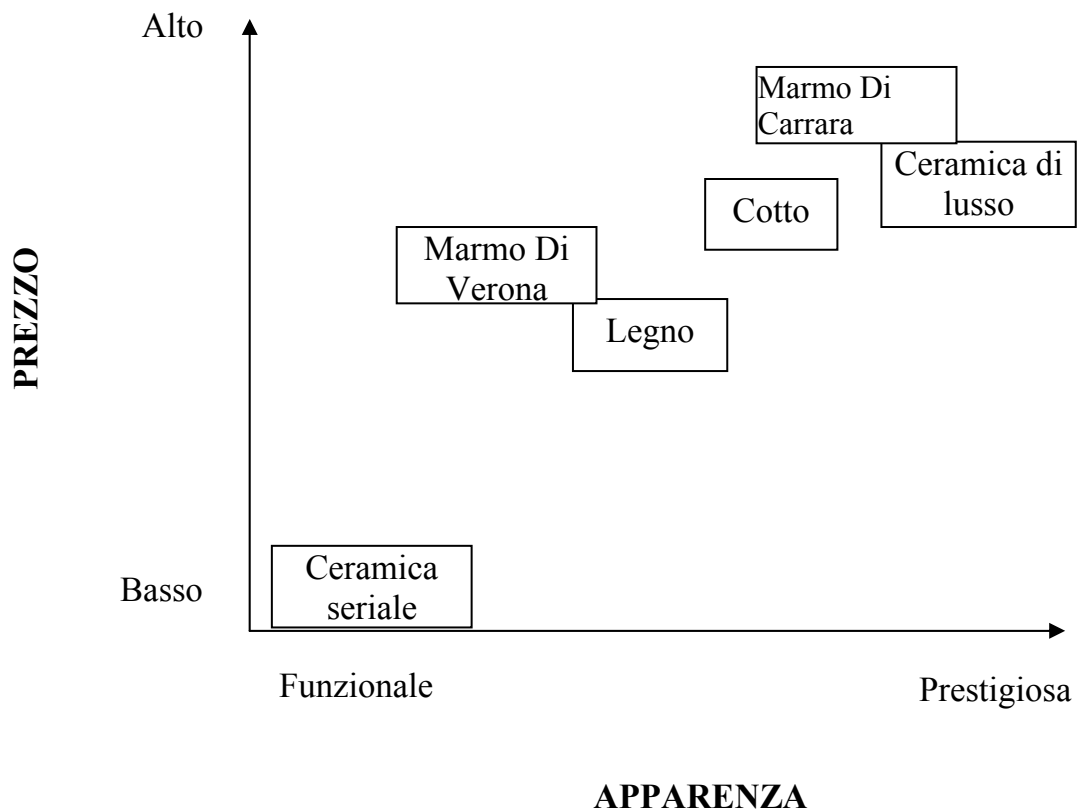
QUALITÀ-PRESTAZIONI

Fonte: propria rielaborazione di uno schema presente in Regione Toscana, provincia di Massa Carrara, Settore Lapideo: Mercato Del Lavoro E Fattori Di Competitività, (1995), I.M.M.

In termini di prezzo l'unico materiale che eguaglia, seppur con qualche cifra in meno, il marmo di Carrara è il cotto; mentre se prende in riferimento solo il fattore Qualità – Prestazione si nota come il competitor più diretto è il marmo di Verona, che verrà analizzato successivamente nel paragrafo....

Nella scelta di un prodotto per la pavimentazione di un ambiente, il consumatore prende in riferimento non solo il prezzo finale e la qualità/prestazione del materiale, ma anche altri fattori che appartengono maggiormente alla sfera personale dell'individuo. Queste componenti "immateriali" sono difficilmente quantificabili ed esprimibili in termini numerici; possono essere rappresentate dall'apparenza, cioè dalla notorietà di un determinato materiale o piuttosto dalla

funzionalità d'uso del prodotto stesso. Secondo questi fattori è possibile riesaminare il quadro di posizionamento dei materiali per la pavimentazione come segue:



Fonte: propria rielaborazione di uno schema presente in Regione Toscana, provincia di Massa Carrara, Settore Lapideo: Mercato Del Lavoro E Fattori Di Competitività, (1995), I.M.M.

Anche in questo grafico, il marmo di Carrara risulta in una posizione superiore rispetto a quella dei prodotti sostitutivi, sia per quanto riguarda il prezzo sia per quanto riguarda l'apparenza. In conclusione, da queste mappature si è rilevato come il marmo di Carrara, non presenta forti competitori diretti nel mercato dell'edilizia e delle costruzioni. Inoltre rispetto agli altri possibili prodotti per l'arredo interno degli immobili, esso ha maggiore possibilità di essere scelto, se

non viene preso in considerazione il fattore prezzo, che risulta essere estremamente elevato rispetto ai prodotti concorrenti il prezzo quindi rimane uno svantaggio per il bene, ma allo stesso tempo può essere utilizzato come arma di differenziazione del prodotto, per poter visualizzare il contrasto con gli altri beni presenti sul mercato. Nella scelta d'acquisto, i motivi che spingono l'acquirente a preferire il marmo di Carrara rispetto al cotto o alla ceramica di lusso o al marmo di Verona (i competitor più diretti), sono riconducibili a fattori soggettivi, come il prestigio e la durevolezza del prodotto. Se il consumatore valuta la scelta d'acquisto, ponderando queste componenti piuttosto che altre maggiormente oggettive, allora difficilmente il prezzo di vendita riuscirà ad influenzare la sua scelta d'acquisto, e si avrà perciò una maggiore propensione ad accettare il differenziale di prezzo.

1.4 Il fenomeno della globalizzazione

Così com'è avvenuto un po' in tutti i mercati, anche quello del marmo si è aperto alla concorrenza estera, portando ad una modifica del suo assetto originario. Il numero d'impresе operanti nella trasformazione e nella lavorazione del marmo è andato progressivamente aumentando, e questo ha creato una situazione di crisi per le aziende locali.

L'Italia, in particolare la zona Apuo-Versiliese, è sempre stata in una situazione molto simile a quella di un monopolista, per il fatto che ha goduto per moltissimo tempo della fama della qualità del proprio prodotto, elogiato ed utilizzato da grandi artisti del calibro di Michelangelo e Leonardo. L'avere alle spalle una tradizione, nomi illustri, ed anche una materia prima difficilmente imitabile per la sua straordinaria bellezza, hanno creato una sorta di “scudo protettore” che ha reso, per molto tempo, inattaccabile il marmo di Carrara. Per molto tempo la nomea è stata utilizzata come unica arma strategica nella lotta alla concorrenza per la difesa della materia prima, senza tenere conto di elementi altrettanto importanti, che possono garantire alla zona apuo-versiliese una differenziazione

nel mercato.

Dalla sua posizione di leader, in un mercato quasi monopolistico, il distretto carrarese si è ritrovato in una situazione di concorrenza, in cui il prodotto e la qualità della materia prima divengono elementi “secondari” nei rapporti commerciali, e subentrano, nel gioco economico, fattori immateriali, come il servizio al cliente pre e post vendita, la garanzia del prodotto venduto ed altri ancora. In questo clima, diviene necessario modificare la strategia, analizzare studiare e trasformare le leve di marketing, che possono aiutare l'azienda nella spietata guerra alla concorrenza internazionale. Ma fino a questo momento, nonostante il grave tracollo economico subito dalle aziende apuane, la politica da esse perseguita è rimasta pressoché invariata, alimentata dalla speranza che il nome di prestigio del *marmo di Carrara* possa da solo essere segno di garanzia, di qualità e di professionalità. La competizione attualmente, sia in campo nazionale sia internazionale, si svolge in primis sul fattore *prezzo*, che viene utilizzato come unica arma possibile per poter vincere la concorrenza, e sul fattore *costo materie prime* (strettamente collegato al primo). Benché il prezzo sia l'unica arma utilizzata nel settore, non sussistono però forme strategiche di rilievo in relazione ad esso.

Restano per lo più estranei gli altri elementi di marketing e di politica di mercato, anche se negli ultimi tempi, si stanno intravedendo i primi cambiamenti. Per quanto riguarda la pubblicità, per esempio, prima era praticamente inesistente, in quanto le industrie godevano di una pubblicità “indiretta”, creata dal passato storico celebre della pietra lapidea carrarese. Oggi, invece, si stanno muovendo i primi passi verso la promozione del materiale lapideo locale; un esempio ne è l'attività svolta dall'Internazionale Marmi e Macchine¹⁷, dalla società Carrarafiore e dall'ISIC. Il primo ente sviluppa attività di servizi per la progettazione e la realizzazione di eventi promozionali a favore del settore

¹⁷ Sito internet: www.immcarrara.com. La struttura è attiva dal 1978, i maggiori azionisti sono il Comune di Carrara e la Regione Toscana ma il peso degli azionisti privati è comunque molto rilevante.

lapideo, come per esempio mostre d'immagine, convegni e conferenze su temi dell'architettura in pietra, campagne promo-pubblicitarie sui media, esposizione di prodotti e prototipi del materiale lapideo¹⁸. La sua attività di marketing è diretta quindi a pubblicizzare il distretto nella sua totalità, e non la singola impresa che lo può richiedere in maniera personalizzata. Inoltre, elabora anche attività editoriali, per la pubblicazione di guide tecniche e manuali per il corretto uso della pietra, per la realizzazione di cataloghi dei materiali, per collaborazioni a progetti editoriali specialistici. Tra le sue diverse funzioni si ricorda anche l'assistenza tecnica che fornisce a progettisti ed architetti, per l'individuazione di materiali, per la scelta della tecnologia di lavorazione, per la segnalazione di innovazioni tecnologiche e di processo e per la realizzazione di prodotti e manufatti nuovi e la formazione del personale.

Il secondo è strettamente collegato al primo, può essere definito come una costola dell'I.M.M.. La sua attività principale è quella di favorire l'incontro tra domanda ed offerta complesse, per facilitare la possibilità di concludere trattative commerciali, attraverso la fiera (CarraraMarmotec), che si tiene annualmente in Maggio, dal 1980. In totale, solo in riferimento alla fiera avvenuta nel corrente anno, CarraraMarmotec ha ospitato espositori da 23 Paesi e 15 delegazioni di operatori dall'Africa Mediterranea, Europa dell'Est, Sud America, Medio Oriente, Stati Uniti, Sud Africa, Francia, Spagna, Inghilterra, Finlandia.

I numeri danno atto di un rilancio significativo della Fiera dovuto sia alla ripresa del settore in vaste aree dello scacchiere internazionale, sia alla capillare campagna promozionale che in questi mesi CarraraFiere ha condotto in tutto il mondo.

ISIC (*Intenational Stone Information Centre*)¹⁹ è un centro di assistenza tecnica che supporta e dialoga con le imprese del settore lapideo mondiale, ed anch'esso è una parte integrante dell'I.M.M. le sue principali attività sono la gestione delle

¹⁸ In relazione all'organizzazione di servizi si ricorda il premio internazionale di architettura in pietra, Marble Architectural Awards.

¹⁹ Sito internet: www.isicentry.com

banche dati, la fornitura d'informazioni di varia natura (schede tecniche dei materiali, normative, statistiche, indirizzi delle aziende, bibliografie), attraverso un portale web dedicato.

Nel campo della distribuzione, i cambiamenti procedono, invece, ancora molto a rilento. Come in passato, le industrie apuane tendono a privilegiare le grandi commesse, eludendo le richieste dei piccoli consumatori. *“Negli anni recenti, si è cercato di ovviare al problema istituendo un sito internet ad hoc che facilitasse l'incontro tra i piccoli consumatori, rappresentati in maggioranza dalle famiglie, e le imprese lapidee²⁰”* Ma questa soluzione non ha trovato una reale via d'uscita al problema, per il fatto che ancora le piccole commesse vengono tenute poco in considerazione dagli imprenditori, che non vedono in esse un reale e sostanzioso guadagno.

Nel prossimo paragrafo verrà analizzato il mercato lapideo del grezzo e del lavorato a livello internazionale, non prendendo in considerazione il settore dei macchinari.

1.5 Analisi del mercato internazionale

Come detto in precedenza, il mercato globale ha acquisito un numero molto elevato di nuovi Paesi, che fino a poco tempo fa poco avevano a che fare con la produzione e la lavorazione del marmo e del granito, entrando in diretta competizione con l'Italia.

Analizzando quest'ultimo anno, si osserva come il mercato internazionale del lapideo stia vivendo una fase di forte espansione. I due Paesi, strettamente connessi a questo trend positivo, sono Cina e America, che insieme alimentano l'economia internazionale. Il loro ruolo all'interno del mercato è sostanzialmente differente. Ciò che li distingue è la loro posizione all'interno dello scenario

²⁰ Estrapolato dall'intervista alla Dott.ssa Paola Blasi, responsabile di ISIC (International Stone Information Centre), di Carrara.

internazionale: l'America ricopre, per lo più, la veste, di consumatore, acquistando all'estero marmo e granito, sottoforma sia di semilavorati sia di prodotti trasformati (che rappresentano la maggiore quota d'acquisto). La Cina, invece, oltre ad essere un consumatore di grande rilievo per quanto riguarda i blocchi lapidei, svolge anche un ruolo attivo come produttore e trasformatore di pietre, in particolare di granito²¹.

Nella posizione di consumatori, però, esiste una fondamentale differenza fra i due Paesi: se, infatti, essi possono essere equiparati per quanto riguarda la quantità venduta, quest'uguaglianza non è possibile rintracciarla se si prende in riferimento il valore. In quest'ultima ipotesi, gli Stati Uniti rimangono i leader indiscussi a livello mondiale nel consumo delle pietre lapidee, mentre i valori acquisiti dalla Repubblica Popolare Cinese restano molto contenuti rispetto alle quantità.

Gli Stati Uniti, ancora nel 2005, rimangono il miglior luogo di consumo dei materiali lapidei in generale, tanto che, se questo mercato dovesse, per un motivo qualunque, entrare in crisi bruscamente, prima di un'ulteriore crescita aperta e decisa degli altri consumatori in ruolo alternativo, l'intero comparto ne risentirebbe seriamente.

1.5.1 Un competitor molto pericoloso: la Cina

Nell'anno appena passato, il Paese ha chiuso con dati estremamente positivi, vivendo un periodo di grande protagonismo in tutte le fasi del ciclo del lapideo, sia per quanto riguarda la produzione, sia per quanto riguarda la trasformazione del proprio e dell'altrui materiale, e la commercializzazione della pietra. Dopo una crescita dinamica ed esponenziale, il 2005 si è concluso per questo Paese con un leggero rallentamento rispetto all'anno precedente. I ritmi di sviluppo hanno cominciato a rallentare, e si osservano degli incrementi che non hanno più le due cifre rispetto all'anno precedente, pur rimanendo in termini di

²¹ Silvana Napoli, *op.cit.*, pag. 8

variazione positiva rispetto al 2004, e comunque su cifre non eguagliabili da qualsiasi altro competitor. I motivi che stanno dietro questa stasi sono, in parte, da ricollegarsi alla necessità di reimpostare i metodi di sviluppo ed i parametri di svolgimento delle attività economiche, ed in particolare estrattive, che il Paese sta cercando di riordinare. Un fenomeno rilevante che riguarda la Repubblica Popolare Cinese è il suo cambiamento, in questi ultimi anni, nell'acquisizione del materiale lapideo all'estero. Il Paese è divenuto acquirente non solo di materia prima, ma della cava stessa, ubicata in Paesi anche lontani dall'area estremo orientale. Tale appropriazione ha apportato alle imprese cinesi una maggiore autonomia e libertà dai suoi venditori e collaboratori esteri, nelle fasi più importanti della filiera industriale. Infatti, l'essere proprietario diretto di una cava dà la possibilità d'avere maggiori vantaggi, soprattutto a livello economico, consente una catena d'approvvigionamento e di distribuzione più elastica, efficiente ed internazionalizzata.

A tale proposito, basti pensare al costo inferiore di manodopera che deve sostenere un imprenditore cinese nella lavorazione e trasformazione del blocco grezzo nel proprio Paese, rispetto a quello che si ha in Occidente.

Rispetto al 2004, si è assistito ad un leggero rallentamento dei consumi interni ed in particolare dello sviluppo complessivo del settore, che comincia a consolidare i risultati fin qui raggiunti e soprattutto a risentire del già fatto. Per esempio, la crescita dei consumi interni, che ha avuto una spinta in prospettiva delle Olimpiadi del 2008, sta iniziando a ridursi, a mano a mano che ci si avvicina all'attuazione e alla realizzazione dei lavori e che lo sviluppo delle attività immobiliari rallenta.

Riportiamo di seguito la tabella relativa ai dati dell'importazione e dell'esportazione di marmo e granito della Cina, in questi ultimi tre anni:

Cina Tutti i Paesi/ Import, dati in migliaia di tonnellate

	2005		2004		2003	
	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati
MARMO	2388,16	44,54	2173,56	37,40	1771,59	36,37
GRANITO	2044,60	9,65	1934,09	11,59	1545,17	9,96
TOTALE	4432,77	54,19	4107,65	49,00	3316,76	46,32

Cina Tutti i Paesi/ Export, dati in migliaia di tonnellate

	2005		2004		2003	
	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati
MARMO	59,42	613,28	55,79	418,13	103,95	261,51
GRANITO	1770,52	6160,28	1041,77	5371,83	608,92	4860,42
TOTALE	1829,94	6773,56	1097,56	5789,96	712,87	5121,93

Fonte: Silvana Napoli, Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a.

Dai dati si osserva come, nonostante la Cina sia un Paese geograficamente e demograficamente di grandi dimensioni, le cifre relative alla commercializzazione dei lapidei non hanno tassi di crescita ultra-veloci, seppure entrambi siano in lento aumento. Per quanto riguarda l'importazione, in questi ultimi tre anni si è osservato un lieve incremento negli acquisti di grezzo (relativi al marmo); mentre invece è risultato sostanzioso quello relativo ai lavorati. Esprimendo la tabella in percentuali di vendita sul totale di ogni anno, questo emerge in maniera molto più chiara:

Cina tutti i paesi/import

	2005		2004		2003	
	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati
MARMO	53,87 %	82,19 %	52,91 %	76,32 %	53,42 %	78 %
GRANITO	46,12 %	17,81 %	47,09 %	23,68 %	46,58 %	22 %
TOTALE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: propria rielaborazione dei dati delle tabelle precedenti

Dalle percentuali di vendita relative al commercio del marmo, viene evidenziato il calo dell'importazione della Cina dal 2003 al 2004, con una piccola ripresa nel 2005. Come già detto in precedenza, questa è stata molto più vigorosa per quanto riguarda i lavorati, che nell'anno precedente hanno contato ben l'82,19% sul fatturato totale delle importazioni di pietre lapidee.

Si esprimi adesso in percentuali anche i dati relativi all'export:

	2005		2004		2003	
	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati	Grezzi	Lavorati
MARMO	3,24 %	9,05 %	5,08 %	7,22 %	14,58 %	5,10 %
GRANITO	96,76 %	90,95 %	94,92 %	92,78 %	85,42 %	94,9 %
TOTALE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: propria rielaborazione dei dati delle tabelle precedenti

La parte dell'esportazione della Cina relativa al marmo è ancora molto piccola, se

viene effettuato un paragone con le cifre relative all'import. Dai dati si osserva come le vendite del marmo grezzo abbiano subito un drastico calo, in questi ultimi tre anni, passando da un 14,58% sul peso totale delle esportazioni del 2003 ad un misero 3,24% del 2005. Questa decrescita non è però avvenuta nel settore del marmo lavorato, dove le vendite hanno continuato a salire a ritmo costante. Dai dati relativi all'esportazione, si desume come, ancora oggi, la Cina incentri la sua attività principale sulla produzione, lavorazione, trasformazione e commercializzazione del granito, del quale è la maggiore produttrice a livello globale. Questo deriva anche dal fatto che il Paese è ricco di cave di questo materiale, con qualità anche relativamente pregiata.

La forte internazionalizzazione degli scambi ha portato ad una "rivoluzione" nella produzione, nella commercializzazione e nell'organizzazione stessa del mercato. Nell'ultimo decennio si è costituita una struttura molto più complessa ed articolata rispetto al passato, anche in relazione ai nuovi protagonisti del settore internazionale.

Si tratta di una progressiva articolazione del quadro produttivo: i prodotti vengono trasformati in luoghi che sempre meno corrispondono a quelli del Paese che garantisce e coordina l'intera fornitura. Le zone dove viene estratta la materia prima si attrezzano in maniera crescente per trasformarla, e l'azienda che coordina il lavoro e garantisce nei confronti del destinatario è sempre più a profilo internazionale. In questo modo si è sviluppata, da un lato, la progressiva smaterializzazione di alcune funzioni, che comunque rimangono fondamentali per la rete commerciale e di distribuzione del lavoro: si pensi al servizio di garanzia e alla responsabilità nei confronti del cliente, alla gestione dei rapporti commerciali e alle competenze generali nella fornitura di una commessa.

È risaputo che, nel caso dell'Italia, quando si tratta di alcune produzioni speciali, lo svolgimento presso aziende nostre è particolarmente importante per il buon esito della fornitura, visto l'alto grado di conoscenza e di know-how del nostro personale. Dall'altro lato, però, si deve far fronte al bisogno di contenimento di alcuni costi, come quelli di trasporto, di manodopera e di produzione

complessiva. A questo punto la “globalizzazione” diviene l’unica soluzione possibile, sostenuta dall'internazionalizzazione del lavoro. In questa nuova struttura del settore, crescono i rapporti di collaborazione produttiva tra soggetti di provenienza diversa, geografica ed economica, e l’internazionalizzazione del settore lapideo procede secondo un suo percorso specifico, sempre più vicino a quello di altri settori, e sempre più complesso ed evoluto. In questo nuovo panorama i Paesi produttori di materia prima, si sviluppano e si avviano verso un profilo di autonomia più spiccato e completo, anche se, al momento, spesso non c’è evidenza sufficiente della loro funzione nelle tavole di interscambio internazionale.

Un importante cambiamento si è osservato nella cosiddetta “triangolazione” tra Stati Uniti, Brasile ed Italia. Mentre in passato, la funzione svolta dall'Italia era di fondamentale importanza, poiché fungeva, non solo da paese produttore di materia prima ma anche da paese “regista” di tutta la filiera industriale, oggi la situazione si è modificata. La posizione dell'Italia, infatti, non è più predominante come in passato, ma è relegata in secondo piano, tanto da non poter più parlare di triangolazione fra i tre Paesi.

I rapporti commerciali dell'Italia si sono spostati verso l’Oriente, in particolare si sono stretti con la Repubblica Popolare Cinese, che, diversamente dagli altri Stati appartenenti alla triangolazione, ha assunto un ruolo più attivo nella commercializzazione.

La Cina, infatti, sta occupando una posizione importante nel mercato non solo per quanto riguarda la fase di trasformazione, ma anche nella fase d’estrazione della pietra (in modo particolare del granito), modificando la sua tendenza passata. In questi ultimi anni il Paese sta riscoprendo le proprie cave, rimaste per molto tempo non sfruttate, ed ha mostrato un territorio abbondante di pietre naturali, di media-buona qualità.

In relazione alla produzione di materia prima, la Cina occupa attualmente una posizione di rilievo nello scenario internazionale, anche se la maggior parte delle pietre estratte nel suo territorio non ha un valore equiparabile a quelle italiane.

Nonostante ciò, la produzione ed il consumo di lapidei cinesi, che transitano nel mercato e che contano nel panorama areale, è elevato, al punto che la Cina viene considerata una fra i più importanti fornitori di materiale finito. Questa concorrenza ha comportato una perdita gravissima per gli affari italiani, che negli ultimi anni hanno visto sottrarsi dal mercato cinese clienti molto importanti. A titolo d'esempio, nel 2000 la Germania ha acquistato dalla Cina l'esatto ammontare di granito, che prima importava da Spagna ed Italia. Questo ci fa comprendere come il mercato europeo sia realmente in stato di pericolo.

1.5.2 Gli altri competitor internazionali

Sempre in riferimento al mercato internazionale, si passa ora all'analisi degli altri concorrenti dell'Italia, che si sono affacciati in questi ultimi anni in un settore a loro nuovo, con crescite elevate.

Nell'America Latina un importante produttore e trasformatore di materiale grezzo (soprattutto granito) è il **Brasile**; le sue attività d'estrazione e di lavorazione sono andate crescendo nell'ultimo anno, così come il quantitativo di pietre esportate, ritagliandosi uno spazio sempre più ampio nel panorama globale. La sua presenza nel mercato internazionale aumenta anno dopo anno, anche se esiste un fattore di rischio nel valore dell'esportato, che verso certi mercati sta vivendo un calo medio unitario del prodotto (espresso in dollari U.S.A.).

Spostandoci su un altro continente, l'**India** ha assistito, in questo 2005, ad una crescita nelle esportazioni e nelle importazioni della materia prima granito. Rispetto ad altri Paesi quest'aumento potrebbe essere considerato poco consistente, ma sta crescendo molto nella liberalizzazione degli scambi lapidei sia di areale che di circuito più ampio, ed anche come produttore nel panorama internazionale. Nell'ultimo periodo ha, inoltre, dimostrato grandi doti tecnologiche ed una forte spinta in investimento e sviluppo, che si ricongiunge alla spinta d'altri paesi a lei limitrofi, come Corea del Sud e Giappone. L'India, ad oggi, costituisce una realtà molto pericolosa nel settore delle pietre lapidee.

Un'area geografica che sta dimostrando grandi potenzialità, non solo nell'attività di produzione ma anche in quella di trasformazione, e grandi doti di collaborazione, d'interscambio e di reciproca integrazione, è il Medio Oriente. Al suo interno il paese che spicca è la **Turchia**, che si sta espandendo in modo sempre più vigoroso e qualificato, esportando blocchi grezzi, in particolare di marmo, in Siria e in Cina, e lavorati verso Stati Uniti e altri paesi di più piccole dimensioni. La sua presenza nel mercato nord-americano è ormai più importante di quella storica dei produttori europei, in particolare per quanto riguarda i marmi lavorati. Nel 2004 si è rilevato il sorpasso del valore dell'esportazione di questo Paese avvenuto ai danni dell'Italia, come si osserva dai dati della tabella di pag.33. Il percorso dell'industria lapidea turca continua, sostenuto dalla ricettività dei mercati finali e dalla qualità dei prodotti, sia come materiali sia come lavorazioni.

Per quanto riguarda il Nord Africa anch'esso si colloca in una prospettiva molto allettante per il futuro: paesi come l'**Egitto** si stanno ponendo in dialettica forte con molti soggetti, come Italia e Spagna da un lato, e Cina dall'altro. E poi, **Algeria**, **Tunisia**, **Marocco** sono tutti anch'essi molto avanti nello sfruttamento autonomo delle proprie risorse, sia per quanto riguarda i materiali sia il lavoro e l'uso stesso dei prodotti lapidei. Anche il resto dell'Africa sta crescendo, e si sta velocemente dedicando a politiche di valorizzazione delle proprie risorse anche attraverso la collaborazione con soggetti europei ed extra europei.²² Il riaffacciarsi dell'**Angola** nel panorama internazionale può essere un segno dell'allargamento del quadro delle opportunità che il settore offre e di cui si avvale, in un momento di apertura di prospettive positive, e di fermento di sviluppo settoriale e non.

Si riporta qui di seguito la tabella relativa alla produzione internazionale di grezzo in cava, espresso in tonnellate, degli ultimi cinque anni:

²² Silvana Napoli, *op. cit.*

PAESI	2001	2002	2003	2.004	2005
ARABIA SAUDITA	600.000	600.000	1.220.000	1.220.000	nd/na
AUSTRALIA	31.180	51.114	40.000	40.000	40.000
BRASILE	3.059.542	3.710.000	6.000.000	6.400.000	6.900.000
CANADA	118.134	113.066	113.620	135.988	134.874
CINA	16.800.000	18.000.000	18.600.000	20.600.000	22.000.000
CROAZIA	168.000	177.000	186.000	174.000	175.000
EGITTO	1.300.000	1.450.000	1.950.000	2.200.000	2.500.000
FINLANDIA	733.592	717.563	631.448	864.677	800.000
FRANCIA	1.249.000	1.235.100	1.231.500	1.189.020	1.100.000
GIORDANIA	58.900	72.641	62.070	65.000	70.000
GIAPPONE	211.590	204.283	191.154	178.224	180.000
GRECIA	2.000.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
INDIA	10.150.000	10.500.000	11.200.000	11.200.000	12.500.000
IRAN	nd/na	9.311.000	10.000.000	10.400.000	10.400.000
ITALIA	10.703.135	10.109.920	10.810.623	10.872.797	10.194.920
KAZAKISTAN	301.590	280.000	476.042	499.077	400.000
NORVEGIA	324.550	340.000	330.000	nd/na	nd/na
POLONIA	554.600	823.500	800.000	1.100.000	1.100.000
PORTOGALLO	3.295.022	2.919.751	2.792.545	2.950.190	3.000.000
SIRIA	718.635	651.726	700.000	750.000	100.000
SLOVENIA	46.310	33.690	35.000	nd/na	40.000
SPAGNA	8.770.000	7.616.000	7.625.000	8.573.000	8.700.000
STATI UNITI D	1.220.000	1.260.000	1.340.000	1.460.000	1.460.000
SUD AFRICA	869.900	730.600	511.500	574.600	750.000
TAILANDIA	82.040	78.500	101.712	90.540	100.000
TURCHIA	2.625.000	3.150.000	6.200.000	7.725.000	8.250.000
TOTALE	65.990.720	76.235.454	85.248.214	91.362.113	92.994.794

Fonte: Napoli Silvana, Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a.

È interessante osservare come la Cina, negli ultimi anni, abbia avuto una produzione decisamente in crescita, passando da 16.800.000 tonnellate del 2001 a 22.000.000 di quest'ultimo anno. Viceversa, mentre la Repubblica Popolare Cinese ha conseguito un trend positivo, l'Italia ha subito un calo progressivo della produzione, con una variazione negativa di circa 500.000 tonnellate. Questa graduale diminuzione ha fatto scendere l'Italia dalla seconda posizione nel 2001 alla quarta nello scorso anno, scavalcata da India e Iran. Si ricordi che in queste cifre è riportata la produzione totale di pietre lapidee per Paese, quindi è comprendente sia del marmo sia del granito.

Infine è doveroso esaminare il **mercato europeo** e osservare come è andato modificandosi negli ultimi periodi.

I paesi produttori e trasformatori di rilievo, rimangono anche nel 2005 Italia, Spagna, Francia e Portogallo, anche se hanno visto in questi ultimi anni un progressivo indebolimento della loro posizione, a livello internazionale. Il ruolo che l'euro ha giocato in quest'ultimo anno, dato il rafforzamento del dollaro U.S.A. rispetto al 2004, ha sicuramente un po' attenuato le negatività del periodo precedente. Nell'area europea i problemi sono soprattutto collegati ai prodotti lapidei lavorati, in quanto la manodopera estera (in Paesi come la Cina) ha un costo estremamente inferiore. In generale, per i produttori europei, di materia prima il quadro è stato più favorevole, mentre è risultata più penalizzata l'attività di trasformazione. Questo proprio per il fatto che incidono negativamente tutti quei fattori che contribuiscono alla costruzione dei costi complessivi, vincolando le aziende europee ad un sistema normativo più complicato e pesante.

Rimane pressoché stabile la commercializzazione del grezzo, visto e considerato che nell'area europea si trova la materia prima con maggiore valore qualitativo.

Tra i paesi europei, quello di maggiore spicco, per la tenuta positiva in questi ultimi due periodi, è la **Spagna**, che gode di un ventaglio di mercati di sbocco molto ampio, e che ha trovato nella Cina un validissimo approdo.

Grandi cambiamenti sono visibili anche nell'Est Europa, dove si sta assistendo ad uno sviluppo economico non solo nel settore lapideo, legato anche alle migliori

condizioni generali della vita, che stanno espandendo le prospettive future di crescita.

Passando ora all'analisi delle transazioni commerciali, a livello internazionale, relative al solo prodotto marmo si osservino le seguenti tabelle, relative ai dati import ed export dal 2003 al 2005:²³

²³ S.Napoli, *op. cit.*

Note per la lettura della tabella:

- Austria: l'interscambio con la Germania nell'export blocchi e nell'import blocchi per l'anno 2004 è stato modificato, escludendo una voce non ritenuta affidabile
- Cina: l'interscambio con Hong Kong nell'export blocchi è stato modificato, escludendo una voce non ritenuta affidabile.
- Germania: l'import di granito in blocchi dalla Norvegia è stato modificato, escludendo una voce non ritenuta affidabile;
- Iran: 2003: 2002-2003; 2004: 2003-2004; 2005: 2004-2005
- Marocco: import blocchi granito per l'anno 2005 manca la voce 251612
- Paesi Bassi: l'interscambio con la Germania potrebbe contenere dati riferiti ad altri prodotti in pietra; l'interscambio con il Belgio Lussemburgo è stato modificato, perché ritenuto non affidabile;
- Regno Unito: l'interscambio di granito in blocchi con la Francia e la Norvegia è stato escluso, perché ritenuto non affidabile;
- Singapore: l'import di granito blocchi dalla Malesia è stato escluso, perché ritenuto non affidabile.

TOTALE MARMO	IMPORT					
				Variazioni percentuali		
<i>Paesi / Resto del mondo</i>	2003	2004	2005	05/'04	05/'03	04/'03
ARABIA SAUDITA	15.650	26.390	nd/na	nd/na	nd/na	68,6
AUSTRIA	20.070	18.530	22.320	20,5	11,2	-7,7
BELGIO	109.020	103.420	106.650	3,1	-2,2	-5,1
BRASILE	37.660	41.690	47.900	14,9	27,2	10,7
CANADA	8.030	5.240	9.340	78,2	16,3	-34,7
CINA	1.807.960	2.210.960	2.432.700	10,0	34,6	22,3
COREA DEL SUD	184.430	175.360	213.070	21,5	15,5	-4,9
DANIMARCA	10.320	9.940	8.980	-9,7	-13,0	-3,7
EGITTO	14.410	39.660	73.270	84,7	408,5	175,2
FINLANDIA	1.130	1.390	1.170	-15,8	3,5	23,0
FRANCIA	77.200	68.220	75.010	10,0	-2,8	-11,6
GERMANIA	66.130	72.750	76.380	5,0	15,5	10,0
GIAPPONE	85.170	80.810	89.450	10,7	5,0	-5,1
GRECIA*	224.980	253.120	272.790	7,8	21,3	12,5
HONG KONG*	126.310	137.870	126.430	-8,3	0,1	9,2
IRAN*	450	7.470	9.340	25,0	1975,6	1560,0
IRLANDA	10.390	14.980	12.210	-18,5	17,5	44,2
ITALIA	480.820	512.060	528.070	3,1	9,8	6,5
KAZAKISTAN	10.220	21.820	13.080	-40,1	28,0	113,5
LIBANO	128.420	124.010	125.480	1,2	-2,3	-3,4
MAROCCO	39.300	52.060	nd/na	nd/na	nd/na	32,5
NORVEGIA*	2.600	2.460	4.130	67,9	58,8	-5,4
PAESI BASSI	30.830	30.590	43.080	40,8	39,7	-0,8
POLONIA	23.980	nd/na	32.400	nd/na	35,1	nd/na
PORTOGALLO	42.070	39.990	38.720	-3,2	-8,0	-4,9
REGNO UNITO*	56.340	81.900	94.740	15,7	68,2	45,4
REPUBBLICA Ceca	4.870	4.210	4.220	0,2	-13,3	-13,6
RUSSIA	34.200	45.990	63.620	38,3	86,0	34,5
SINGAPORE	45.860	33.610	25.950	-22,8	-43,4	-26,7
SLOVENIA	7.749	6.080	5.710	-6,1	-26,3	-21,5
SPAGNA	345.450	345.850	331.040	-4,3	-4,2	0,1
STATI UNITI D'AMERICA	838.370	1.018.010	1.394.520	37,0	66,3	21,4
SUD AFRICA*	16.990	24.850	33.140	33,4	95,1	46,3
SVEZIA*	6.910	11.640	10.790	-7,3	56,2	68,5
TAIWAN	172.620	210.160	213.690	1,7	23,8	21,7
THAILANDIA	12.968	34.930	23.530	-32,6	81,4	169,4
TURCHIA	17.640	13.260	17.160	29,4	-2,7	-24,8
UCRAINA	7.650	10.600	11.300	6,6	47,7	38,6
TOTALE	5.125.167	5.891.880	6.591.380	11,9	28,6	15,0

Fonte: Napoli Silvana, Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a.

Fonte: NapoliSilvana, Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara

TOTALE MARMO	EXPORT					
				Variazioni percentuali		
Paesi / Resto del mondo	2003	2004	2005	05/'04	05/'03	04/'03
ARABIA SAUDITA	61.700	59.430	nd/na	nd/na	nd/na	-3,7
AUSTRIA	6.900	5.820	6.430	10,5	-6,8	-15,7
BELGIO	130.810	75.980	183.450	141,4	40,2	-41,9
BRASILE	14.120	12.020	14.350	19,4	1,6	-14,9
CANADA	300	1.270	1.410	11,0	370,0	323,3
CINA	363.590	470.030	667.070	41,9	83,5	29,3
COREA DEL SUD	260	640	960	50,0	269,2	146,2
DANIMARCA	4.700	3.810	1.890	-50,4	-59,8	-18,9
EGITTO	269.819	533.930	720.670	35,0	167,1	97,9
FINLANDIA	330	260	370	42,3	12,1	-21,2
FRANCIA	13.910	13.300	10.330	-22,3	-25,7	-4,4
GERMANIA	28.070	6.940	10.190	46,8	-63,7	-75,3
GIAPPONE	80	650	290	-55,4	262,5	712,5
GRECIA*	382.360	362.720	335.150	-7,6	-12,3	-5,1
HONG KONG*	49.780	64.350	43.780	-32,0	-12,1	29,3
IRAN*	364.393	475.260	468.210	-1,5	28,5	30,4
IRLANDA	530	110	110	0,0	-79,2	-79,2
ITALIA	1.749.990	1.775.670	1.760.720	-0,8	0,6	1,5
KAZAKISTAN	140	220	250	13,6	78,6	57,1
LIBANO	25.390	30.260	33.690	11,3	32,7	19,2
MAROCCO	46.900	33.350	nd/na	nd/na	nd/na	-28,9
NORVEGIA*	3.500	4.530	2.990	-34,0	-14,6	29,4
PAESI BASSI	3.600	3.710	7.400	99,5	105,6	3,1
POLONIA	600	nd/na	540	nd/na	-10,0	nd/na
PORTOGALLO	296.100	333.120	358.690	7,7	21,1	12,5
REGNO UNITO*	7.740	3.510	3.960	12,8	-48,8	-54,7
REPUBBLICA CECA	190	300	240	-20,0	26,3	57,9
RUSSIA	6.530	7.850	3.130	-60,1	-52,1	20,2
SINGAPORE	5.830	1.610	1.480	-8,1	-74,6	-72,4
SLOVENIA	3.990	4.240	5.190	22,4	30,1	6,3
SPAGNA	776.270	911.750	982.610	7,8	26,6	17,5
STATI UNITI D'AMERICA	56.910	62.400	64.870	4,0	14,0	9,6
SUDAFRICA*	700	170	360	111,8	-48,6	-75,7
SVEZIA*	230	490	320	-34,7	39,1	113,0
TAIWAN	18.070	16.910	13.840	-18,2	-23,4	-6,4
THAILANDIA	1.660	2.470	1.230	-50,2	-25,9	48,8
TURCHIA	1.901.400	2.281.970	2.668.530	16,9	40,3	20,0
UCRAINA	50	70	100	42,9	100,0	40,0
TOTALE	6.597.442	7.561.120	8.374.900	10,8	26,9	14,6

(Le cifre riportate si riferiscono al saldo globale di ogni Paese da/verso tutti i suoi Paesi partner. La lista non è però comprensiva di tutti i Paesi partner, quindi è possibile che il totale delle importazioni non coincida con il totale delle esportazioni).

Dai dati elaborati dall'Internazionale Marmi e Macchine,²⁴ la posizione dell'Italia nella commercializzazione del marmo risulta essere abbastanza soddisfacente. I valori relativi all'importazione sono contenuti, se paragonati per esempio ai dati relativi alla Cina. Il Paese orientale, infatti, pur essendo un grande competitor nel mercato del granito, non svolge lo stesso ruolo in quello del marmo. In particolare, si evince dai dati come esso sia un grande acquirente, visto le alte cifre relative all'importazione, ma non un grande produttore o trasformatore, visti i bassi volumi di materiale esportato. Per l'Italia risultano, invece, rilevanti i dati relativi all'esportazione, che indicano quindi la sua continua posizione predominante nel mercato, anche se con un relativo calo in questi ultimi quindici anni. Tra i maggiori competitor del Bel Paese, risulta essere prima fra tutti la Turchia, che in questi tre anni è riuscita a sorpassare addirittura l'Italia per quanto riguarda le vendite verso l'estero, collocandosi in una posizione dominante sul mercato. Al terzo posto, per quantitativo di materiale esportato (comprensivo di grezzi e lavorati di marmo), compare la Spagna, da sempre grande avversaria dell'Italia.

1.6 Analisi del mercato nazionale

All'interno del mercato italiano esiste una certa complessità e soprattutto confusione nella definizione di “pietra lapidea” e di “industria marmifera”. Quest'ultima viene dettata dalla legge n°29 del 1949, dove si tende a definire con

²⁴ S.Napoli, *op. cit.*

questa espressione tutte le attività di estrazione, lavorazione, e commercializzazione dei seguenti tipi di roccia: marmo, granito, serpentino, sienite, diorite, quarzite, porfido, alabastro e trachite. Da un punto di vista legislativo, quindi, commerciante di marmo potrebbe fornire qualsiasi tipo di roccia ornamentale, in blocchi o lastre, lavorabile o lucidabile.

A livello europeo sono state introdotte, recentemente, delle normative specifiche per la regolamentazione di questo mercato.

Il *Comitato Europeo di Normazione* ha, infatti, prodotto una serie di norme tecniche (NORME EN) per le pietre naturali che sono valide nei 28 paesi dell'area economica europea.

A livello nazionale, invece, sono state istituite delle norme UNI per la trattazione delle *norme tecniche italiane* per la qualificazione delle pietre naturali, anche se, in realtà, essendo l'Italia, parte dell'area economica europea, sono state ritirate in favore di quelle della Comunità Europea.

1.6.1 I maggiori competitor nazionali

In campo nazionale, la competizione risulta essere molto accesa, anche in relazione al fatto che sono numerosissime le pietre naturali estraibili nel territorio italiano, basta pensare al marmo, al granito, al tufo, all'arabasco, al travertino, al serpentino, e ad altri ancora.

La concorrenza del marmo ha subito un ulteriore contraccolpo da quando è entrato in commercio il *gres porcellanato*, una nuova pietra artificiale, prodotta in Sardegna. Le sue ottime qualità, sia in termini di durata che di pulizia, l'hanno resa un forte competitor del marmo e del granito, preferibile agli occhi del consumatore di massa, visto lo straordinario rapporto qualità/prezzo. Nel territorio nazionale sono ben poche le regioni che hanno raggiunto una certa importanza per l'attività d'estrazione e di lavorazione dei materiali lapidei. In queste regioni, la tradizione professionale consolidata e la tendenza a realizzare

economie di scala hanno favorito²⁵ il processo di aggregazione delle imprese in aree ben definite, per cui hanno avuto origine le cosiddette “aree di sistema”. Esse sono territori nei quali le imprese, fortemente unite da legami funzionali, hanno potuto realizzare un ciclo integrale, che parte con l'estrazione e si conclude con la commercializzazione vera e propria. In alcune di queste aree geografiche, la fase di lavorazione è divenuta secondaria, così come l'apporto dell'attività estrattiva, dato che l'importazione di blocchi grezzi dai Paesi esteri ha potuto sopperire alle eventuali carenze di materia prima, com'è avvenuto per esempio nel Veneto.

Le zone italiane che apportano un contributo significativo al mercato lapideo sono ben poche, e sono incentrate in solo sei regioni italiane.

L'area di sistema più rilevante è il comprensorio Apuo-Versiliese, che investe le province di Massa Carrara, Lucca ed in parte La Spezia (anche se territorialmente appartiene alla regione Liguria). È qui che ancora oggi risiede la maggior parte del fatturato del mercato italiano, anche se con una leggera decrescita rispetto al passato. Fino agli anni cinquanta, quest'area produceva oltre i tre quarti dei manufatti lapidei italiani; nel corso del tempo, nonostante la relativa crisi dovuta sia alla concorrenza estera sia all'emergere di nuove aree produttive nazionali, essa ha aumentato in senso assoluto la quantità estratta e lavorata.

Altra zona di primo piano nel commercio lapideo, è la provincia di **Verona** e **Vicenza**, luogo di produzione di marmi pregiati e della rinomata *pietra di Vicenza*. Così come per il marmo di Carrara, la sua forza competitiva deriva dall'antica tradizione nella fase estrattiva, risalente al Rinascimento, che gli ha donato nel corso dei secoli fama e notorietà.

In Lombardia, emergono le province di **Bergamo** e **Brescia**, dove le risorse marmifere cospicue e di pregio hanno trovato supporto nella diversificazione merceologica e nella razionale gestione delle imprese lombarde.

Nella regione del Lazio, **Roma** si affaccia sul mercato lapideo con la produzione e la lavorazione del travertino, che è stata per molti secoli la fonte più importante

²⁵ S. Pinna, *op. cit.*

per la costruzione di edifici e monumenti romani e che ancora oggi alimenta una grande esportazione.

Scendendo verso il Sud dello stivale, si trovano le **aree baresi e foggiane**, che pur non offrendo vasta eterogeneità cromatica di materia prima, sono molto apprezzate per la loro omogeneità, la facilità d'estrazione e le buone prerogative di lavorabilità.

In ultimo, l'isola di Sicilia si presenta sul mercato con la provincia di **Trapani**, centro estrattivo del noto *Perlato di Sicilia*, che in questi ultimi anni si sta apprestando a divenire anche un centro di lavorazione e di commercializzazione in virtù di un'opportuna azione incentivata e promossa dagli organismi regionali.

Per avere una maggiore visuale della situazione in Italia, si osservi la tabella relativa alla produzione di grezzo nelle singole regioni²⁶:

²⁶ Fonti: fonti locali ufficiali (Uffici regionali, Associazioni di categoria, ecc...) *Note relative alla tabella:*

- Tutti i dati in corsivo sono di stima
- Molte regioni sono in forte ritardo nella rilevazione dei dati, ed adottano criteri di raccolta e classificazione dei dati soggetti a variazioni di anno in anno
- Per la Regione Lazio, sono state inserite le produzioni di tufo per gli anni 2003, 2004 e 2005.

REGIONE	2001	2002	2003	2004	2005
CAMPANIA	655.240	495.000	515.900	500.000	500.000
VALLE D'AOSTA	27.216	32.400	26.100	16.500	19.200
PIEMONTE	700.000	610.000	410.400	430.910	510.000
LOMBARDIA	1.071.986	991.605	1.000.523	948.917	800.000
TRENTINO	1.139.613	1.140.200	1.046.807	1.036.000	950.000
FRIULI V. G.	150.000	180.000	165.500	170.000	170.000
VENETO	373.523	380.000	590.748	625.318	640.000
LIGURIA	130.000	113.615	105.000	67.000	81.150
TOSCANA	1.678.980	1.577.100	1.525.715	1.450.000	1.300.000
MARCHE	82.150	61.000	64.000	131.280	202.580
LAZIO *	1.200.000	1.300.000	2.238.147	2.200.000	1.400.000
PUGLIA	1.200.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
SICILIA	1.178.227	1.255.000	1.316.383	1.518.272	1.823.990
SARDEGNA	1.116.200	974.000	805.400	778.600	798.000
TOTALE	10.703.135	10.109.920	10.810.623	10.872.797	10.194.920

Produzione italiana di grezzo, espresso in tonnellate

Fonte: Napoli Silvana, Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a.

Come si osserva dalla tabella, la regione Toscana negli ultimi cinque anni ha subito un consistente rallentamento, passando da 1.678.980 tonnellate a 1.300.000 del 2005. Dati positivi emergono, invece per la regione Veneto, che ha visto un aumento quasi del doppio in soli cinque anni, e per la regione Lazio che è riuscita nel 2003 a scavalcare il quantitativo prodotto dalla Toscana. La Sicilia, passando da 1.178.227 tonnellate nel 2001 a 1.823.000 nel 2005, si è imposta, negli ultimi due anni, come prima regione italiana produttrice di materiale lapideo.

1.6.2 Marmo di Carrara vs Marmo di Verona

Nell'ambito del mercato lapideo italiano, le aziende del veronese rappresentano una realtà di indubbio rilievo, occupando una posizione di estrema importanza nel settore, anche in funzione della dinamicità e della capacità innovativa che hanno mostrato negli ultimi anni. Da un punto di vista dell'utilizzo e della durevolezza nel corso del tempo, il loro prodotto risulta essere un chiaro avversario del marmo di Carrara, come si nota anche dalle precedenti mappature del paragrafo 1.3. Proprio in ragione di ciò, è importante effettuare un raffronto tra i due distretti lapidei, in modo da riuscire a percepire le sostanziali differenze che potranno essere utili successivamente per scoprire i punti di forza e di debolezza del distretto Apuano. Partendo dall'analisi del processo produttivo, le prime differenze si notano già a partire dal sistema d'approvvigionamento della materia prima: mentre, infatti, il distretto apuano si rifornisce in larga parte di materiale proprio, soprattutto per quanto riguarda il marmo, Verona è costretta ad acquistare il prodotto all'estero, a causa di un impoverimento della zona, un tempo molto fiorente. I materiali locali, che un tempo costituivano un potente fattore naturale di localizzazione d'attività produttiva sul territorio, oggi sono divenuti sempre meno importanti all'interno del ciclo di lavorazione. In misura crescente, Verona ha puntato sull'approvvigionamento di materiali provenienti da altre aree ed in particolare dai Paesi esteri.

Il processo produttivo è di tipo seriale e l'output ottenuto dalle imprese veronesi è altamente standardizzato, tanto da far valere all'intera zona produttiva il soprannome di "*supermercato del marmo*". L'idea di supermercato, con una produzione basata su forti economie di scala, è contrapposta a quella di laboratorio artigianale, molto fiorente invece nel carrarese, dove la produzione è orientata verso le grandi opere ed in genere verso prodotti che richiedono una maggiore personalizzazione. Gli imprenditori veronesi cercano quindi di soddisfare le esigenze di tutti quei consumatori che non hanno grandi prerogative

di possedere un prodotto unico, piazzando sul mercato un prodotto fortemente standardizzato.

Diversamente da quanto avviene nel comprensorio apuo-versiliense, esiste un intenso spezzettamento dimensionale delle unità produttive ed una forte specializzazione del lavoro, che ha originato una maggiore divisione delle fasi del ciclo produttivo tra le imprese. Nel comprensorio apuano, invece, una struttura organizzativa altamente specializzata risulta ingestibile anche da un punto di vista dei costi, e conseguentemente dei prezzi che tenderebbero a lievitare ulteriormente.

S ripropone qui di seguito uno schematizzazione delle principali differenze fra i due comprensori, elaborato dall'IMM, nel corso di una ricerca relativa al Settore Lapideo del 1995:

	COMPRESORIO DI CARRARA	COMPRESORIO DI VERONA
Tipologia di prodotto prevalente	Lastre grandi superfici Massello	Marmette
Settore utilizzatore	Edilizia pubblica, commerciale e privata	Edilizia privata
Rapporto chiave nelle decisioni d'acquisto del lapideo	Studio di architettura	Famiglia Distribuzione al dettaglio
Tipologia del cliente	Costruttore edile Main contractor	Famiglie
Caratteri del prodotto	Custom	Standard
Ampiezza lotti di produzione	Piccoli lotti	Grandi lotti
Disponibilità magazzino	Bassa/Nulla	Alta
Tempi di consegna	Lunghi	Brevi/Pronta consegna

1.6.3 Analisi del mercato nazionale (continuazione)

Riprendendo l'analisi del mercato nazionale, in relazione al marmo e granito, la posizione dell'Italia nello scenario internazionale ha subito dei cambiamenti di rilievo, legati all'entrata di nuovi competitor, che a sua volta hanno portato alla creazione di nuove strategie aziendali. Proprio in ragione di ciò, stanno prendendo sempre più importanza fattori non direttamente riconducibili alla materia prima e alla sua qualità. Sempre più imprese stanno cercando di migliorare le funzioni e i servizi aggiuntivi del servizio di base (ovvero la vendita del prodotto lapideo), puntando sugli aspetti immateriali dello scambio.

L'anno 2005 si è concluso per l'Italia con un sostanziale aumento dell'export per quanto riguarda le quantità, ma con una relativa discesa del valore complessivo. Nel periodo gennaio-luglio 2005 l'Italia ha esportato complessivamente 2 milioni e 890 mila tonnellate di marmo e granito, grezzi e lavorati, per un valore di 1 miliardo e 10 milioni di euro, con un aumento del 3,3% in quantità, ma una decrescita del -1,9% in valore sullo stesso periodo dello scorso anno.

I dati sono stati resi noti dall'Internazionale Marmi e Macchine (IMM), che ha rilevato come la crescita delle quantità esportate è da attribuire principalmente all'aumento delle esportazioni di materiali di grezzo a basso valore aggiunto, come granulati e polvere di marmo (+16,2% sui volumi e 20,8% sui valori) rispetto ai primi sette mesi del 2004.

Le voci che hanno dato un contributo positivo al settore italiano sono state diverse: innanzitutto per quanto riguarda le quantità esportate è stato decisamente migliore l'andamento dei blocchi e delle lastre non lucidate, tanto per il marmo che per il granito, raggiungendo un aumento di ben oltre il 5% rispetto al periodo precedente. Per quanto riguarda, invece, la voce "valori", vi è stata un'ottima performance dei graniti lavorati d'altissima qualità, 523.000 tonnellate per oltre 426 milioni di euro, con un aumento del 0,6% in valore.

Nel complesso si può affermare che il 2005 si è concluso con una certa stabilità rispetto agli anni precedenti, anche se come si può osservare dalle cifre le quantità prodotte e commercializzate dall'Italia non raggiungono quelle della Cina. Questa differenza di numeri dipende in larga misura dal fatto che la maggior parte della lavorazione italiana non avviene materialmente in loco, ma in Paesi esteri dove il costo della manodopera è decisamente inferiore. Nonostante, però, questa forte uscita di lavoro, la presenza del personale italiano all'estero assume sempre molto rilievo, tanto da essere richiesto esplicitamente nello svolgimento di lavori di valore, come fonte di garanzia e di professionalità. Naturalmente però queste movimentazioni di “prodotti” immateriali non compaiono nei dati statistici del mercato, dove viene registrato solo ciò che fisicamente passa dalle dogane del Paese.

La parte immateriale diviene, quindi, all'interno degli scambi il fattore più rilevante, che garantisce il sostenimento della parte materiale del prodotto, affiancandola e in parte garantendola.

Diversamente dai dati analizzati precedentemente sull'import/export della Cina, quelli relativi al nostro Paese, indicano quanto sia importante, nella produzione per l'estero, l'aspetto quantitativo ed il valore della materia prima.

Considerando i valori medi unitari dei due più importanti prodotti lapidei, l'IMM ha notato, attraverso l'analisi dei dati, un aumento annuo rispettivamente del 2,7% sui marmi lavorati e del 8,1% sui graniti lavorati.

Tutto ciò si è svolto in un anno in cui vi è stata un incremento delle capacità produttive e competitive dei maggiori produttori internazionali ed in cui il maggior Paese consumatore di lapidei, gli Stati Uniti, ha visto le importazioni di lavorati dal Brasile (primo fornitore per questo mercato) salire moltissimo di quantità e scendere fortemente di valore medio, di pari passo. Tutto ciò è la conferma del posizionamento sempre elevato dell'industria italiana lapidea, che mantiene i suoi fattori massimi di competizione sulla qualità dell'output domestico, riuscendo a mantenere, anche in condizioni di svantaggio quantitativo, la leadership qualitativa, e riuscendo addirittura ad aumentarla e a

rafforzarla proprio sul mercato di consumo più importante e più competitivo.

Analizzando più in dettaglio le movimentazioni dell'Italia verso l'estero, relative alla produzione, si riporta innanzitutto la tabella riassuntiva relativa al periodo 2004 e 2005, delle esportazioni del paese:

Esportazioni italiane per aree geografiche /tutte le voci

	2004		2005	
	Quota Q.tà	Quota Valore	Quota Q.tà	Quota Valore
UNIONE EUROPEA	45,4	36,8	46,4	36,3
RESTO D'EUROPA	7,7	9,8	7,7	9,7
AFRICA	10,4	3,1	12,0	3,6
NORD AMERICA	15,1	32,5	12,0	32,2
SUD E CENTRO AMERICA	1,1	1,4	1,6	1,5
MEDIO ORIENTE	9,8	6,8	11,1	7,5
ESTREMO ORIENTE	9,9	8,0	8,7	7,9
OCEANIA	0,6	1,6	0,5	1,4
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Napoli Silvana, Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a.

L'Unione Europea rimane anche in quest'esercizio l'area di maggiore interesse, stabilizzandosi in questi ultimi due esercizi, anche se con un complessivo rallentamento delle importazioni della Germania, da sempre il nostro migliore cliente europeo, seguito da Spagna e Regno Unito. In questi ultimi anni, il Paese tedesco ha aumentato l'importazione di marmo lavorato proveniente dalla Cina, per quanto riguarda la voce quantità, preferendo il marmo italiano per opere più prestigiose e di valore unitario maggiore. Queste si aggirano comunque attorno alle 480 mila tonnellate per un valore di quasi 145 milioni di euro.

Per la Francia, invece, vi è stato un recupero sui valori, con una leggera perdita sui volumi. Si stanno riscoprendo nuovi mercati, fino ad adesso rimasti in

penombra, anche per la loro critica situazione economica interna, come Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Slovenia e Repubbliche Baltiche. Anche se i loro consumi non sono paragonabili a quelle dei nostri partner storici europei, si pensa che essi abbiano buone possibilità per il futuro.

Non sono presenti oscillazioni invece nel resto del mercato europeo non comunitario, dove rimangono pressoché stabili i rapporti con la Russia, partner di primo piano per quel che riguarda i valori, e con la Croazia e la Svizzera, quest'ultimo cliente storico, che, nel 2005, è riuscito a compensare il calo delle quantità con un aumento della domanda dei valori.

Un aumento importante si assiste nel continente africano, dove vi è stato un aumento delle vendite sia per quanto riguarda le quantità (2%) che i valori (0,5%). Proprio in questi ultimi anni, i rapporti commerciali con questo Paese si sono fatti molto più consistenti, con un significativo aumento sia delle esportazioni sia delle importazioni, non solo di materia prima, ma anche di tecnologie, macchinari e servizi.

Il Medio Oriente si propone oggi come mercato in lenta crescita, in grado di assorbire prodotti provenienti dall'Italia, su tutta la gamma di qualità, compresa la fascia più alta. Verso quest'area sono aumentate non solo le quantità (del 1,3%), ma anche e soprattutto le esportazioni di valore, passando da un 6,8 del 2004 ad un 7,5 del 2005.

Si è assistito ad un apprezzabile aumento anche nel mercato americano, per entrambe le voci; considerando il fatto che il Nord America è costituito da solo due paesi, appare chiaro come gli Stati Uniti siano decisamente il mercato più importante per l'industria lapidea italiana. L'Italia ha dichiarato un export in leggera flessione verso quest'area, ed in quest'anno, in cui il cambio tra dollaro e euro ha visto apprezzarsi il primo nei confronti del secondo, le quantità meritano attenzione tanto quanto i valori. L'unica eccezione nel processo di diminuzione percentuale è stata la voce dei valori dei lavorati in granito. Questo si può tradurre in una crescita del valore medio per unità del prodotto esportato, e quindi in una crescita della qualità media.

Tutto ciò, però, non è stato sufficiente a riportare l'Italia in testa nella classifica dei fornitori esteri degli Stati Uniti sia per il marmo che per il granito.

Nonostante tutto, si può concludere in riferimento agli U.S.A., che essi rimangono anche nel 2005 il nostro principale consumatore di lapideo, con un progressivo aumento dei prodotti di qualità, rilevando una crescita nel consumo del marmo bianco di Carrara, la pietra più pregiata, seguito dalla produzione artigianale veneta.

In relazione all'Estremo Oriente, come si evince dai dati, si è assistito ad una diminuzione sia delle quantità sia dei valori, confermando l'ipotesi di una forte e combattuta competizione fra le due aree. È, infatti, proprio in quest'area che sono presenti alcuni fra i maggiori produttori di mondiali di granito, come Cina ed India. I singoli paesi dell'Estremo Oriente hanno comportamenti differenti, ed al loro interno sono distinti nei confronti del mondo esterno: nell'insieme, però, tutte le voci hanno un saldo negativo rispetto allo scorso anno, nonostante vi sia stata una crescita dei valori medi. La voce più importante nelle relazioni con l'Estremo Oriente, in particolare con la Cina, risulta essere l'esportazione di blocchi di marmo, anche se con l'inizio del 2006 si è assistito ad un cauto aumento dei lavorati (in particolare lastre lucidate e lavorati finiti in marmo), con una dinamica interessante soprattutto sui valori.

Ma essenzialmente si tratta di un volume di scambio poco elevato, non in grado di recuperare i volumi precedenti, e che sconta proprio nell'Estremo Oriente i cambiamenti di ruolo e le innovazioni nel quadro mondiale del settore.

Per quanto riguarda i dati relativi alle importazioni dell'Italia, si è registrata una leggera contrazione delle voci più importanti: l'Italia ha acquistato all'estero complessivamente 1.450.000 tonnellate di marmi e graniti, con esclusione di granulati e polveri, per un totale di quasi 292 milioni di euro. Con la fine del 2005 si è assistito ad un calo sull'import dei volumi complessivi di circa il -1,52%, ed un minimo aumento sui valori per le importazioni di marmo e granito dall'India. Il più importante fornitore di marmo in blocchi e in lastre dell'Italia rimane anche nel 2005 l'Egitto, seguito da Turchia, Tunisia, Spagna e Portogallo

(per quanto riguarda i graniti). Questo calo delle importazioni potrebbe essere inteso come una conferma del fatto che i paesi produttori sono sempre più indirizzati nella trasformazione in loco dei loro materiali, mentre l'Italia rimane la fascia più specializzata per la produzione, a livello globale.

Altro fornitore di spicco è l'India, nonostante abbia concluso l'esercizio 2005 con un sensibile calo sui volumi, così come è accaduto per il Brasile, anch'esso in leggera diminuzione negli scambi con il nostro Paese. Il Sud Africa, altro importatore di materiale lapideo, quest'anno ha avuto una buona ripresa rispetto allo scorso anno.

Un discorso a parte meritano le importazioni dalla Cina, che in quest'ultimo periodo sono aumentate e per la prima volta hanno superato le esportazioni: in totale 108 mila tonnellate per poco più di 22 milioni di euro.²⁷ Queste sono quantità ancora modeste, ma il fatto che la Repubblica Popolare abbia chiuso a proprio favore il saldo del 2005 con l'Italia, porta ad alcune considerazioni. Questa è, infatti, la conferma pratica che il ruolo dell'Italia si sta gradualmente modificando, e che la sua collocazione nel mercato della pietra ornamentale, a livello globale, sta assumendo connotati differenti. Il bel Paese, da importatore di sola materia prima, che si affiancava alle produzioni nazionali per soddisfare i consumi interni e le esportazioni di lavorati, ha aumentato progressivamente l'export di prodotto lapideo ed è divenuto *cliente* di produttori stranieri di lavorati, la cui qualità è ancora su livelli molto contenuti, ma destinata verosimilmente ad aumentare.

1.6.4 Alcune possibili cause di decrescita della produzione italiana

Il mercato italiano dei lavorati sta subendo un lieve rallentamento, a causa di una diminuzione degli investimenti delle famiglie e dei piccoli e medio-piccoli investitori del mattone, dopo un decennio (anni '90 e primi del 2000) di forte boom economico nel comparto dell'edilizia. Se gli imprenditori del marmo

²⁷ Dati internet: www.edilportale.com

riusciranno a sfruttare le opportunità ed i fattori positivi di questa fetta del mercato si potranno aprire nuove prospettive ancora poco esplorate e sfruttate. Questo settore, in particolare la zona Apuo-Versiliese, non ha mai dato molta importanza alle piccole commesse, considerandole di poco conto. La distribuzione avviene pressoché su vasta scala, ed i clienti sono per lo più imprenditori che richiedono grandi volumi di materiale. Per poter ravvivare il mercato ed accedere ad una nuova posizione di nicchia, è necessario interessarsi anche ai piccoli consumatori, cercando di soddisfare le loro esigenze, perché forse proprio questo target potrebbe risollevare le sorti precarie del settore lapideo italiano.

A livello nazionale si sta assistendo ad un riposizionamento dell'industria lapidea, soprattutto per quel che riguarda la struttura organizzativa delle imprese e la conformazione della filiera produttiva. Le imprese di piccole dimensioni stanno per essere soffocate dalle grandi imprese di carattere internazionale, non riuscendo a superare le difficoltà relative alla gestione dei costi (per queste estremamente elevati a causa dell'impossibilità di effettuare economie di scala) e all'impossibilità di usufruire di una maggiore specializzazione, che richiederebbe investimenti troppo onerosi per l'acquisto di macchinari di nuova concezione. Solo le imprese che riescono ad avere una specializzazione superiore rispetto alle altre, e vengono inserite in una filiera produttiva in grado di integrarle e valorizzarle, possono ottenere una posizione di nicchia nella griglia del mercato. Per tutte le altre rimangono solo due possibilità di scelta: cambiare o scomparire. Da questa situazione ne uscirà un mercato molto più articolato e complesso. Una chiave di successo andrà ricercata nel fattore tempo, che potrà portare significativi sviluppi per il mercato in generale, se riuscirà ad essere sfruttata con velocità dalle imprese italiane. Altro elemento estremamente rilevante è l'innovazione delle tecnologie e dei servizi. L'innovazione, il cambiamento potrà accelerare quel processo d'internazionalizzazione della filiera e del settore, cambiando il contributo delle professionalità specifiche e della ricerca.

Di recente, sono state fatte innovazioni anche a livello di prodotto, ma

fondamentalmente queste non hanno apportato modifiche consistenti, perché nella maggior parte dei casi *“le novità dei materiali sono state peggiori dei prodotti tradizionali”*²⁸.

L'innovazione, quindi, deve essere ricercata in altri reparti, come nelle tecnologie, nei servizi pre e post vendita, nella garanzia del prodotto e del procedimento, nei controlli di qualità e di sicurezza di tutta la filiera produttiva.

Per quanto riguarda l'innovazione delle tecnologie, il distretto di Carrara si sta adoperando per riuscire ad unire la produzione del marmo con quella del granito, in modo da rendere maggiormente flessibile ed elastica l'azienda, non limitandola nella produzione, come invece avviene attualmente a causa di processi di trasformazione differenti. In questi ultimi anni gli imprenditori carraresi, stanno cercando modalità innovative che possano garantire maggiore flessibilità e versatilità ai macchinari, utilizzando, per esempio, un solo telaio per tagliare le lastre di marmo e quelle di granito.

1.7 Analisi del mercato locale: Carrara

Tra tutte le regioni del nostro Paese, estremamente ricco di pietre ornamentali di vario genere, la Toscana è forse l'espressione più significativa per la produzione ed il commercio dei marmi, e vanta centri di lavorazione e d'escavazione tra i più importanti nel mondo. L'area di estrazione dell'industria dei marmi toscana è la piccola catena montuosa delle Alpi Apuane, che fa parte del grande complesso montuoso dell'Appennino Settentrionale, ed occupa una posizione di prestigio e di valore non solo in Italia, ma anche nel mondo.

Tale primato deriva dall'elevato numero di cave e dalla produttività delle stesse, dall'eccellente attrezzatura industriale che caratterizza i centri di lavorazione ed infine dal vasto commercio che l'area alimenta, e che comprende quasi tutti i Paesi del mondo. Più in particolare i distretti interessati nell'escavazione,

²⁸ Estrapolato dall'intervista con la Dott.sa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara

produzione e commercializzazione del marmo sono quello di Lucca, La Spezia e Massa Carrara, che ricopre la posizione più importante.

L'area marmifera Apuana si può considerare come il comprensorio nazionale più efficiente del nostro Paese, in cui si accentrano attività produttive e commerciali che vengono sostenute da una tradizione millenaria e da una professionalità che si basa su una lunghissima storia e tecnologie di assoluta avanguardia.²⁹

1.7.1 Il prodotto

Al suo interno sono presenti numerosi tipi merceologici di marmo, che a loro volta si suddividono in un certo numero di varietà secondarie, in ragione delle particolarità cromatiche che definiscono più nel dettaglio la qualità del materiale, differente da zona a zona.

La migliore qualità, e quindi purezza della pietra si trova nell'area carrarese, attorno al massiccio del Monte Maggiore, dove vi sono le cave più numerose e più ricche e dove giacimenti marmiferi, profondamente incisi da vallate o canali che aumentano notevolmente la superficie di affioramento, favoriscono l'estrazione.

Il materiale più conosciuto e più escavato in questa zona è il marmo **Bianco Chiaro**, che si presenta con un fondo tendente al bianco grigio di colorazione più o meno unita, e può essere sfruttato per tutti gli usi. Esso costituisce il 90% della produzione locale. Il centro della produzione è costituito dai rilievi intorno a Carrara, dove si ha la maggiore uniformità e dove si possono ottenere blocchi di considerevoli dimensioni. Le singolarità di questo prodotto caratterizzano tutto il distretto, ma questo tipo di pietra è però estraibile anche nella zona Massese e nella Versilia e nell'area a nord del Monte Sagro. Altra varietà prodotta in quantità cospicua è il **Bianco Venato**, proveniente da diverse località del Carrarese, che con le sue venature grigio-azzurre dà luogo a diversi tipi di pietra. Al terzo posto per produzione, ma non per il suo pregio, è il marmo **Bianco**

²⁹ S.Pinna, *op. cit.*

Statuario che si estrae nelle zone di Carrara, Massa e Serravezza; esso è straordinaria bianchezza tendente al ceruleo, al carnicino, e all'avorio, translucido, adattissimo ai più fini lavori di scultura. Questo marmo, meglio conosciuto come *marmo di Carrara* è quello che ha contribuito a rendere famosa la zona in tutto il mondo, attraverso generazioni d'artisti che si sono succeduti nel corso dei secoli e che lo hanno diffuso in tutti i Paesi. Il suo più grande pregio è la "*pasta saccaroide di eccezionale bianchezza e di assoluta obbedienza ai colpi di scalpello*"³⁰; il carattere che lo rende così prezioso è racchiuso nella sua facoltà di riuscire ad unire in sé due qualità che lo rendono inestimabile per la scultura: la straordinaria bellezza e la facilità di lavorazione con lo scalpello.

1.7.2 Analisi economica

Gli elementi, che caratterizzano lo scenario economico di riferimento del territorio distrettuale, delineano una situazione d'effettiva preoccupazione, a causa di una crisi del settore, come si può constatare dal calo degli ordinativi, dalla crescente competitività ed aggressività commerciale degli operatori asiatici a cui si aggiunge una preoccupante stagnazione generale dell'economia. Le barriere all'entrata sono di livello relativamente basso ed in questo modo vengono favorite le entrate di nuove aziende, provenienti dai Paesi emergenti, che si avvantaggiano di costi di produzione inferiori, per competere con il distretto apuano in una lotta alla riduzione dei costi. Inoltre la situazione si è ulteriormente aggravata con la diffusione, negli ultimi anni, di pietre "sostitutive" del marmo, come il gres porcellanato, che risultano essere più economiche, facilmente lavorabili e con costi di mantenimento inferiori per il consumatore stesso.

Gli scambi commerciali più rilevanti della zona Apuo-Versiliese avvengono con l'Estremo Oriente (29%), l'Unione Europea (23,7%), il Medio Oriente (19,9%).

³⁰ Santoprete G., *L'industria lapidea: Tecnologia, produzione e ambiente*, (1992), Torino, Giappichelli

Con percentuali più basse, ma comunque sempre importanti (maggiori del 10% sulla quota delle esportazioni totali) per l'export Carrarese, sono Hong Kong (12,6%), Stati Uniti (11,6%) e Germania (10,3%).³¹ La situazione del commercio estero risulta essere fortemente instabile, per il fatto che gli scambi sono strettamente dipendenti dalla situazione economica, politica e sociale di ogni Paese interessato nello scambio.

In quest'ultimo decennio, inoltre, l'industria Carrarese ha subito una grave perdita, relativa alla cessazione totale, o quasi, d'acquirenti esteri importanti, che hanno sospeso le transazioni commerciali in favore della propria produzione interna di materiale lapideo: è il caso di Taiwan, Malesia, Indonesia e Giappone. È pur vero che rimane la possibilità in questi mercati di trovare una posizione di nicchia, creando così flussi commerciali estremamente particolari e di maggiore fatturato.

Non bisogna però dimenticare gli scambi commerciali che avvengono all'interno dell'Italia stessa, che creano comunque un flusso di denaro consistente. Essi riguardano in particolare modo la vendita di marmi lavorati. La domanda interna costituisce lo zoccolo forte della domanda, che, grazie alla sua stabilità, è in grado di sostenere in maniera costante soprattutto le imprese locali di medio-piccole dimensioni, fino ad arrivare all'artigianato.³²

Il mercato interno e quello estero sono comunque strettamente connessi, per il fatto che ad ogni contrazione del mercato internazionale gli operatori sono indotti a considerare con maggiore attenzione quello interno.

Così come si è osservato per il mercato nazionale della pietra ornamentale in generale, anche l'industria del marmo di Carrara vive oggi un momento di flessione: dal 1998 il fatturato è scemato, seppur con brevi riprese, e sono diminuite le maxi commesse provenienti dal mercato asiatico e si è avuta una forte contrazione della manodopera. Nonostante ciò, il settore del marmo rimane una risorsa imprescindibile dell'area. Non bisogna dimenticare che quello che si

³¹ Fonte internet de "Il sole 24 ore", anno 2000

³² S.Pinna, *op. cit.*

estrae dalle 200 cave di Carrara è il *marmo bianco*, il più famoso e prestigioso del mondo, difficilmente imitabile, scavato in una specie di lente geologica di dieci chilometri che raggiunge i 2000 metri di altezza.

Il comprensorio apuano, che mezzo secolo addietro forniva il 70% della produzione marmifera italiana, con una quantità estratta pari a circa 500 mila tonnellate, oggi vi contribuisce soltanto con il 18%, sebbene sia aumentato il quantitativo di volume estratto. Questa è la conseguenza dell'emergere e del rafforzarsi di altri centri produttivi nel territorio italiano ed estero. Il peso dell'area Apuo-Versiliese è, dunque, drasticamente diminuito, ma in campo lapideo si guarda sempre alla città di Carrara e al suo comprensorio come all'emporio della pietra ornamentale più celebre del globo, che, non gode solo di un alto prestigio per la sua storia illustre, ma anche per la consistenza delle sue produzioni.

Riportiamo di seguito le cifre relative alla quantità di marmo escavato nella zona Apuana dal 1950 al 2002:

MARMO ESCAVATO NELLA ZONA APUANA

Quantità in tonnellate

ANNI	PROVINCIA DI MASSA - CARRARA						TOTALE ZONA APUANA	Variazione percentuale sull'anno precedente
	ZONA A			ZONA B				
	Carrarese	Massese	Totale	Versilia	Garfagnana	Totale		
1950	159.030	26.799	185.829	32.650	12.600	45.250	231.079	
1951	260.459	29.825	290.284	42.586	13.200	55.786	346.070	49,76
1952	233.164	32.294	265.458	38.944	12.544	51.488	316.946	-8,42
1953	252.400	36.918	289.318	63.650	14.520	78.170	367.488	15,95
1954	283.167	44.308	327.475	75.878	13.555	89.433	416.908	13,45
1955	306.842	45.091	351.933	88.529	13.878	102.407	454.340	8,98
1956	278.654	46.949	325.603	92.101	15.093	107.194	432.797	-4,74
1957	267.410	31.192	298.602	84.118	15.445	99.563	398.165	-8
1958	240.549	34.675	275.224	86.864	15.677	102.541	377.765	-5,12
1959	222.400	39.240	261.640	84.025	19.796	103.821	365.461	-3,26
1960	288.240	40.708	328.948	104.380	12.504	116.884	445.832	21,99
1961	407.594	51.500	459.094	125.539	21.932	147.471	606.565	36,05
1962	302.165	49.677	351.842	136.240	28.990	165.230	517.072	-14,75
1963	320.463	48.117	368.580	153.292	28.500	181.792	550.372	6,44
1964	277.150	54.200	331.350	165.500	37.382	202.882	534.232	-2,93
1965	301.400	51.845	353.245	146.531	29.480	176.011	529.256	-0,93
1966	330.100	54.851	384.951	162.910	30.246	193.156	578.107	9,23
1967	386.730	54.640	441.370	161.300	28.000	189.300	630.670	9,09
1968	422.665	55.930	478.595	157.200	32.474	189.674	668.269	5,96
1969	454.750	58.900	513.650	151.300	35.150	186.450	700.100	4,76
1970	465.915	53.360	519.275	140.805	41.300	182.105	701.380	0,18
1971	430.300	49.280	479.580	105.540	40.790	146.330	625.910	-10,76
1972	427.329	48.000	475.329	128.121	40.350	168.471	643.800	2,86
1973	493.500	49.000	542.500	124.500	32.000	156.500	699.000	8,57
1974	547.010	48.700	595.710	114.310	26.480	140.790	736.500	5,36
1975	498.120	46.400	544.520	115.420	26.000	141.420	685.940	-6,86
1976	584.093	78.102	662.195	136.447	70.658	207.105	869.300	26,73
1977	601.300	51.400	652.700	124.300	93.000	217.300	870.000	0,08
1978	607.000	63.000	670.000	136.000	94.000	230.000	900.000	3,45
1979	600.613	93.293	693.906	111.344	95.317	206.661	900.567	0,06
1980	675.028	130.671	805.699	123.717	84.562	208.279	1.013.978	12,59
1981	728.521	136.762	865.283	134.923	103.583	238.506	1.103.789	8,86
1982	736.848	112.447	849.295	115.512	105.386	220.898	1.070.193	-3,04
1983	798.735	120.628	919.363	119.584	102.546	222.130	1.141.493	6,66
1984	844.508	143.484	987.992	159.968	87.015	246.983	1.234.975	8,19
1985	877.886	140.604	1.018.490	121.711	82.202	203.913	1.222.403	-1,02
1986	802.744	121.762	924.506	182.151	66.251	248.402	1.172.908	-4,05
1987	762.978	116.180	879.158	104.392	57.727	162.119	1.041.277	-11,22
1988	881.912	131.810	1.013.722	89.784	71.443	161.227	1.174.949	12,84
1989	1.012.815	149.125	1.161.940	127.892	94.742	222.634	1.384.574	17,84
1990	997.685	137.852	1.135.537	120.722	72.816	193.538	1.329.075	-4,01
1991	1.023.700	149.346	1.173.046	119.341	79.785	199.126	1.372.172	3,24
1992	1.027.293	160.699	1.187.992	123.122	68.429	191.551	1.379.543	0,54
1993	1.045.785	155.097	1.200.882	123.113	62.724	185.837	1.386.719	0,52
1994	1.116.544	190.098	1.306.642	96.966	80.691	177.657	1.484.299	7,04
1995	1.256.221	214.183	1.470.404	104.149	85.859	190.008	1.660.412	11,87
1996	1.144.807	189.537	1.334.344	89.284	73.512	162.796	1.497.140	-9,83
1997	1.097.679	161.742	1.259.421	77.408	72.629	150.037	1.409.458	-5,86
1999 *	992.000	137.565	1.129.565	63.063	70.000	133.063	1.262.628	-10,42
2000 *	1.087.393	137.110	1.224.503	62.286	70.000	132.286	1.356.789	7,46
2001 *	1.171.966	111.610	1.283.576	52.547	66.983	119.530	1.403.106	3,41
2002 *	1.079.145	105.975	1.185.120	55.473	67.000	122.473	1.307.593	-6,81

Fonte: Elaborazione Camera Commercio Massa-Carrara su dati della regione Toscana; Servizio Attività Estrattive.

N.B.: Per il 1998 non esistono dati mentre per gli anni successivi

* Alcuni dati sono frutto di stime

Analizzando l'andamento della produzione Apuana, in questi ultimi cinquanta anni, si riscontra come il comprensorio di Carrara, Massa e Lucca abbia conseguito un aumento di grandi proporzioni, moltiplicando il quantitativo prodotto di ben sei volte, seppur conoscendo anche momenti di stasi e perfino di regresso. Questa considerevole crescita può essere ricollegata sia a fattori interni sia esterni al mercato. Per quanto riguarda i primi, essi possono essere rappresentati da un miglioramento delle tecniche estrattive. Negli anni successivi al dopoguerra, infatti, sono state apportate modifiche anche agli stessi macchinari, che ne hanno permesso una più agevole estrazione dalla cava e lavorazione nella fabbrica. L'utilizzo di nuovi metodi, meno aggressivi per l'ambiente, ha inoltre permesso un migliore sfruttamento della materia prima, con minori scarti di blocchi già a partire dalla cava, e la possibilità di scavare quantitativi superiori e di migliore qualità, limitando la produzione di blocchi informi. Perciò il miglioramento tecnologico ha avuto come conseguenza un aumento di quantità, supportato a sua volta da un aumento della domanda e della qualità. Il fatto che la produzione locale abbia continuato a crescere, dimostra che il marmo rimane un punto fermo nel mercato lapideo nazionale ed internazionale, in cui esso rappresenta una sostanziale esclusiva che conta sempre un gran numero d'estimatori in ragione della sua indubbia qualità.

È inoltre vero che questi sviluppi positivi sono stati conseguiti in condizioni operative non sempre agevoli, non tanto in relazione all'aumento dei costi, quanto piuttosto all'emergere d'altri centri di produzione in Italia e nel mondo, ed allo sviluppo aggressivo del granito, verificatosi nel ventennio 1960-1980. L'aumento della domanda di pietra marmifera è stato agevolato anche da fattori esterni al mercato lapideo, nazionale ed internazionale. Questi sono da ricollegarsi, in particolare modo, al boom economico al quale ha assistito l'Italia negli anni del dopoguerra. Se, infatti, si osservano i dati della tabella, si nota come nel periodo 1950-1960 vi siano state variazioni estremamente positive, con picchi del 49,76% e del 36,05%. Gli anni Novanta sono stati anch'essi molto produttivi per l'industria locale del marmo, in relazione al fatto che, in generale, l'economia

italiana si è risolleata dopo la stasi degli anni Ottanta.

Gli anni Novanta e i primi del Duemila sono stati molto rosei per quanto riguarda il comparto dell'edilizia, che ha vissuto proprio in questo periodo il ciclo espansivo più lungo di tutta la storia dal dopoguerra ad oggi. È in questo decennio che si è assistito ad un notevole aumento degli investimenti da parte delle famiglie e degli investitori piccoli e medio-piccoli, nel settore immobiliare, sia per la costruzione di nuovi edifici, sia per la ristrutturazione dei vecchi.

La crisi del comprensorio Apuano deriva innanzitutto da una più forte competizione a livello nazionale, legata alla crescita della domanda di gres porcellanato, prodotto in Sardegna, e della pietra ornamentale di Verona, e da un'aspra concorrenza anche a livello internazionale, guidata dai paesi dell'Estremo Oriente, per quanto riguarda il granito e Turchia e Spagna per quanto riguarda il marmo. Questi cambiamenti hanno portato ad una polverizzazione delle imprese apuane, sempre più raggruppate in aziende di grandi dimensioni di livello internazionale, e ad una difficoltà nel reperire manodopera in loco.

La situazione attuale, aggiornata al luglio 2006³³, vede le esportazioni del marmo di Carrara salire rispetto all'anno precedente, passando da 68 milioni 304 mila euro a 84 milioni 285 mila euro. Complessivamente in Italia, secondo i dati Istat, nel primo trimestre 2006 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, ha esportato materiale lapideo per un controvalore di 395 milioni 965 mila euro contro 348 milioni 460 mila euro ed importato per 146 milioni 936 mila euro contro 122 milioni 121 mila euro.

Ma questi dati non sono sufficienti per dimostrare una vera e propria ripresa del mercato del marmo di Carrara: è necessario un rilancio di tutta l'area per far crescere e sviluppare un distretto di piccole medie imprese di trasformazione del marmo in loco. Attualmente la produzione di lavorati, o semilavorati, avviene principalmente all'estero, dove il costo della manodopera è inferiore, anche se ha luogo sotto il controllo e la supervisione di maestranza italiana. Il punto debole

³³ Dati online Assomarmi, www.assomarmi.it

del distretto apuano rimane, infatti, l'eccessiva vendita di grezzi e di semilavorati, in quanto, per prima cosa, essi hanno un costo d'acquisto inferiore rispetto al prodotto lapideo completamente trattato, ed in secondo luogo, perché i Paesi importatori, riuscendo a contenere maggiormente i costi di produzione, hanno la possibilità di ottenere profitti superiori rispetto alle aziende locali. Per la rivalorizzazione della zona Apuo-Versiliese, quindi, risulterebbe molto più efficiente realizzare il valore aggiunto all'interno del comprensorio, in modo da poter riuscire a saldare la storica frattura tra attività estrattive della montagna e attività industriali della pianura.

Capitolo 2

IL MARKETING

2.1 La crisi del marketing tradizionale

Così come in natura, anche nella nascita, sopravvivenza e diffusione di nuovi prodotti o servizi, opera la severa legge darwiniana³⁴: i beni che hanno origine in un ambiente favorevole, hanno la possibilità di moltiplicarsi e diffondersi rapidamente, anche se inevitabilmente arriverà il momento in cui, i nuovi clienti inizieranno a diminuire, e nuove imprese si affacceranno sul nuovo settore ampliando la concorrenza. Il ruolo di marketing in quest'ambiente è di assistere le organizzazioni nell'ostile lotta economica, per garantire la loro sopravvivenza. Così come si è assistito ad un progresso dell'uomo e della civiltà, questa funzione si è evoluta all'interno delle aziende, passando da mera attività dedicata esclusivamente alla vendita ad un qualcosa di più complesso, pur poggiando però sulle medesime fondamenta del passato.

Il progresso tecnologico, sempre più incalzante nella nuova società, ha determinato un'esplosione, quantitativa e qualitativa, d'impresе e di prodotti, che ha rafforzato la competizione in ogni mercato, anche in quello delle commodities, obbligando le imprese ad uno studio più sofisticato delle dinamiche ambientali. L'apertura dei mercati nazionali, eliminando i reali confini geografici, ha creato un unico grande mercato, quello globale, dove la concorrenza si è fatta molto più agguerrita, a causa di un accrescimento delle leve di successo (migliore qualità, costi contenuti, prezzi di vendita accessibili). Il maggiore quantitativo di prodotti, conseguenza del progresso tecnologico, ha determinato un eccesso dell'offerta dei beni, con un esubero dei cosiddetti

³⁴ Rap, Collins, *La grande svolta del marketing*, Milano, Il Sole 24 Ore, (1992) pag. 19

prodotti indifferenziati immessi sui mercati. In questa situazione, diviene molto più complicato riuscire a gestire il rapporto dell'azienda con il proprio mercato di riferimento, anche a causa del manifestarsi dei cosiddetti fenomeni di “*onda lunga*”, non sempre facilmente percepibili³⁵.

Se gli anni '80 e '90 sono stati caratterizzati da una ricerca, da parte delle aziende, del singolo, come punto di partenza per lo studio della soddisfazione dei bisogni, attualmente si sta assistendo ad un capovolgimento della situazione.

*La società post moderna sta assistendo ad un ribaltamento: dal progresso al regresso*³⁶, che può essere rappresentato dal seguente schema:

SRADICAMENTO MODERNO	RI-RADICAMENTO POST MODERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Individuo • Libertà • Innovazione • Universalità • Globalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunità • Legame • Autenticità • Vicinanza • Localizzazione
PROGRESSO	REGRESSO

Fonte: B.Cova, *IL MARKETING TRIBALE*, 2003, pag X

Se si accetta l'ipotesi avanzata da Cova (2003), allora si afferma che la società attuale, ricca di tecnologie e di prodotti altamente d'avanguardia, sta cercando un distacco da se stessa, cercando riparo nella solidità dei principi del passato, che

³⁵ A cura di Gramma, *Il prodotto/servizio - una chiave del nuovo marketing*, (1991), ISEDI, pag. 1

³⁶ B.Cova, *Il marketing tribale*, 2003, Il Sole 24 Ore, pag. X

vengono idealizzati e considerati migliori rispetto a quelli di attuali. Il futuro moderno, troppo artefatto dalla tecnologia e dall'informatica, non è più un sogno, ma è la realtà in cui oggi ogni individuo si scontra: il progresso diventa dato, consuetudine. In questa perdita d'ottimismo dell'individuo postmoderno, s'innalza una società alla ricerca di un ri-radicalamento nel passato, possibile attraverso la costruzione di legami e comunità sociali ed alla voglia di ricercare le proprie radici nella storia, che ha originato il cosiddetto *individualismo di massa*, per cui ciascun individuo ha il diritto di vivere la propria vita nel rispetto della propria identità. In quest'ambiente sociale, l'individuo ritrova il senso del luogo e dell'appartenenza territoriale³⁷.

In questa situazione, il marketing tradizionale, ed i suoi studi per la segmentazione di mercato, è crollato ed ha fatto posto ad uno studio del consumatore e del mercato molto più indirizzato alla creazione di servizi e di valore aggiuntivi da offrire al proprio cliente, in unione con i prodotti materiali. Un valore che va sviluppato, realizzato ed erogato ad un consumatore ormai privo di stimoli, ma comunque sempre curioso attivo ed aperto alle nuove proposte sul mercato, che sono in grado di offrirgli nuovi contenuti. In questo contesto socio-economico, le imprese che riescono a mantenere invariate le proprie quote di mercato, e quindi a sopravvivere alla spietata concorrenza, non sono quelle che hanno cercato di soddisfare i bisogni dei consumatori, personalizzandogli l'offerta, ma quelle che hanno puntato sul valore come offerta principale, suscitando l'interesse dei destinatari³⁸.

³⁷ G. Amendola, *La città postmoderna*, Laterza (1997), pag. 56-57

³⁸ P. Guido, *Il marketing del valore*, (1995), Sperling & Kupfer Editori

2.2 Il consumatore oggi

In questo contesto socio-economico si è sviluppato l'analisi del comportamento del consumatore. Al giorno d'oggi, le imprese riconoscono l'importanza dello studio del comportamento del consumatore, e comprendono che esso sia un soggetto caratterizzato da un insieme di fattori psichici, fisici e mentali che lo rendono un individuo unico ed ineguagliabile a qualsiasi altro soggetto. Le teorie relative al comportamento del consumatore si sono arricchite anche attraverso l'ausilio di altre scienze sociali, che studiano l'individuo in senso lato. In particolar modo, hanno ricevuto un forte contributo dalla scienza economica, dalla sociologia, dall'antropologia e dalla psicologia. Queste discipline pongono al centro della loro attenzione l'individuo e i suoi comportamenti, differenziandosi per le modalità di studio e per la posizione che il soggetto occupa all'interno della loro analisi.

Nella società attuale il consumatore non è un soggetto isolato, atomizzato, asociale, che interagisce con gli altri solo sulla base di provvisori rapporti contrattuali, artefice della propria solitudine, come lo vuole interpretare la modernità. Le relazioni che stringe con altri individui gli permettono di condividere le proprie esperienze, le proprie emozioni, i propri pensieri, costruendo nuovi stimoli, nuove idee e nuovi bisogni, secondo un processo di continua interazione sociale, che percorrerà tutta la sua esistenza. Con l'evolversi della società post moderna, si assiste alla nascita dell'*homo aestheticus*, che inventa nuove forme di socialità coerenti con il piacere quotidiano, animato da emozioni e proteso ad enfatizzare il reale³⁹.

Da un punto di vista economico, non è più un semplice numero, un risultato astratto di un'operazione statistica, ma un individuo, situato nel mezzo del sistema economico, con il quale si deve instaurare una relazione diretta e

³⁹ Maffessoli M. , *Le paradigme esthétique, in Sociologia et Sociétés*, vol 17 (1985).

duratura.⁴⁰ Diviene un'entità singola, dotata di una propria personalità e di un proprio sistema di valori, che muta e si arricchisce se stimolato dall'ambiente esterno, in grado di reagire agli stimoli che provengono dal mondo reale. La sua evoluzione ha portato anche a dei cambiamenti dei rapporti di esso con l'azienda ed i prodotti: il consumatore attuale è ipercritico, difficilmente influenzabile attraverso i comuni metodi di comunicazione, diffidente dell'azienda e d'ogni sua probabile strategia, richiedendo sempre nuovi prodotti ed una migliore qualità. Conseguenza di ciò è l'aumento degli standard qualitativi delle imprese, che focalizzano la differenziazione del bene attraverso i certificati, per attestare la propria qualità, di prodotto e/o di procedimento. Nelle sue scelte d'acquisto, egli è orientato da ragioni “*case by case approach*”, che genera modelli di consumo più simili ad un patchwork cangiante, piuttosto che alla trama lineare del passato⁴¹. Egli è un individuo flessibile, che ama procedere con percorsi non lineari, per conseguire i suoi scopi, destreggiandosi con maestria tra le infinite alternative del mercato⁴².

Numerosi sociologi hanno provato ad attribuire una definizione a questo grande processo di cambiamento che è in atto da qualche anno nelle società occidentali più avanzate⁴³. Nei paesi anglosassoni si suole denominarlo con il termine “*postmoderno*”, per indicare una crescente frammentazione e disaggregazione della cultura sociale, e la sempre, maggiore importanza assunta dalle componenti simboliche ed estetiche nella vita quotidiana degli individui (*Jameson*, 1989).

Codeluppi⁴⁴ (1996) ritiene più opportuno parlare di società “*ipermoderna*”, in quanto attualmente si assiste ad un passaggio, più che ad una situazione post, ad una realtà totalmente differente da quella che caratterizzava la modernità.

⁴⁰ Rap, Collins, *op.cit.*, pag. XIII

⁴¹ Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003, pag. 14

⁴² Fabris G., *op. cit.*, pag. 26

⁴³ Codeluppi V., *rivista Micro-Macro Marketing*, 1/2000, Il Mulino

⁴⁴ Codeluppi V., *op.cit.*

L'individuo che si muove in questa società è un consumatore eclettico, infedele per natura ad un prodotto e ad una marca, disincantato e mutevole nelle proprie scelte, in quanto guidato soprattutto da un continuo processo di ridefinizione dell'identità personale e sociale. Secondo Amendola⁴⁵, l'eclettismo deve essere definito non solo come libertà e varietà nella scelta degli stili di vita, ma anche degli stessi livelli di cultura della popolazione. In questa società postmoderna, che poggia su un'economia di massa, il soggetto ricerca la propria libertà e il proprio segno distintivo, la propria individualità. Le parole chiave della nuova società divengono Temporaneità, Limitatezza e Superficialità (Amendola, 1997). Il nuovo consumatore è divenuto più esigente, scaltro, selettivo, autonomo, competente, pragmatico, proattivo ed infedele alla marca. È un soggetto con sempre meno tempo a disposizione ed in continua ricerca, sia d'esperienze nuove, esclusive, con forte contenuto d'innovazione, che di un'offerta “*value for money*”. In questo contesto socio-economico, si delineano due classi di consumatori: quelli di “fascia bassa”, che prediligono l'offerta di prodotti a basso costo e quelli di “fascia alta”, che ricercano nell'acquisto un'esperienza occasionale del lusso, unica e differenziata⁴⁶. Pericoloso per l'azienda sarà porsi nella fascia media, poiché non riuscirà a proporre né prodotti low cost, né prodotti di lusso, esperienziali.

Il consumatore postmoderno dà spazio alle emozioni, alle sensazioni che i prodotti e l'ambiente circostante possono donargli, durante l'operazione d'acquisto; impiega il consumo come segno e comunicazione della propria identità. “*La stessa esploratività dello shopping non si risolve nella ricerca delle soluzioni più convenienti ma si svolge per il nuovo consumatore flaneur*”

⁴⁵ Amendola G., *op.cit.*, pag. 45

⁴⁶ Andrea Petronio, Partner Bain & Company Italy (Bain & Company Italy è leader nella consulenza strategica e organizzativa in Italia dal 1989), estrapolato dalla pagina internet www.marketingjournal.it, Il Club Del Marketing E Della Comunicazione

*(bighellone) all'insegna del gioco e del piacere*⁴⁷». Questo porta alla formulazione di nuove tendenze di marketing, per l'analisi dei bisogni, dei consumatori e dell'ambiente competitivo in generale. Nascono nuovi punti di vista da cui è possibile osservare il mercato; si creano nuovi approcci come il *Marketing relazionale* che punta a costruire e a mantenere rapporti di lunga durata fra l'impresa ed i clienti, focalizzando l'analisi sui singoli individui e tentando di soddisfare le esigenze personali; il *Marketing esperienziale*, che si basa sulla tendenza dei consumatori ad acquistare prodotti o servizi, non tanto per le loro caratteristiche ma per le esperienze emozionali legate all'atto d'acquisto e di fruizione; il *Marketing sensoriale*, che utilizza i fattori sensoriali, cioè musica, odore, colori, sensazioni tattili e gustative, nei prodotti o nei punti venduti per suscitare delle reazioni nel cliente; il *Marketing etico*, caratterizzato dallo sforzo di collegare le strategie dell'azienda ad obiettivi etici proficui per la collettività. Si basa sul principio che un atteggiamento di questo tipo produca effetti benefici anche sull'azienda⁴⁸. Questi diversi approcci devono essere utilizzati in maniera creativa, e combinati fra di essi, poiché nessuno esclude il possibile impiego dell'altro, in quanto non si negano reciprocamente ma possono coesistere all'interno di una stessa strategia aziendale.

Così come il fulcro principale nell'era moderna, era rappresentato per le aziende dalla fase produttiva, nell'era postmoderna assume un particolare rilievo il consumo e tutto ciò che lo circonda.

Nel pensiero strategico dell'azienda il consumatore acquista un ruolo di estremo interesse, e diventa importante, per il raggiungimento del fine economico, riuscire a stabilire un rapporto con esso. Le aziende basate su database, che catalogano il target in segmenti troppo rigidi ed anelatici, stanno lasciando il posto ad imprese più flessibili ed elastiche che cercano un contatto diretto con il proprio target. Diventa importante, non solo possedere un database, ma saperlo utilizzare e sfruttare al meglio, in modo da riuscire ad estrapolare dati sempre più

⁴⁷ Fabris, *op.cit.*, pag. 38

⁴⁸ B.Cova, *op.cit.*, pag. 148-149

“soggettivi” dei clienti, per comprendere gli elementi essenziali per stabilire un rapporto duraturo e di fiducia con il cliente. Il database diviene un mezzo per ottenere l’obiettivo finale: il raggiungimento dei clienti, potenziali ed acquisiti, e la nascita di un rapporto duraturo, che riesce a produrre un aumento della fedeltà alla marca e conseguentemente delle vendite.⁴⁹

2.3 I non bisogni

Il bisogno è uno stato della coscienza da parte dell’uomo di dover ricorrere ad un mezzo per poter migliorare le proprie condizioni di vita, attraverso la cessazione di eventi negativi o l’acquisizione di vantaggi; è la necessità o il desiderio di un bene o di un servizio che, quando si accompagna a un adeguato potere d’acquisto, si traduce in domanda⁵⁰. Per poter insorgere nell’animo umano è innanzitutto necessario che il soggetto stesso si renda consapevole di un’esigenza, anche non a lui direttamente imputabile. Successivamente è indispensabile la conoscenza da parte del soggetto del mezzo con il quale soddisfare il bisogno, e la sua consapevolezza delle finalità del mezzo stesso, in altre parole la coscienza delle caratteristiche attitudinarie e prestazionali effettive, o presunte, che rendono il mezzo idoneo al raggiungimento di determinati risultati⁵¹.

La nuova società, iper-attiva, iper-tecnologica, iper-moderna, ha causato delle modifiche sociali profonde, che hanno provocato nuovi bisogni, nuovi desideri, nuove aspettative nell’animo dei consumatori.

⁴⁹ Rap, Collins, *op.cit.*, pag. 7-8

⁵⁰ Definizione estrapolata dal Dizionario De Mauro, in formato cd-rom, 2000 Paravia Bruno Mondadori Editori, Versione 1.0.3.5

⁵¹ Appunti del corso di “Marketing della Qualità”, sostenuto dal Prof. Giancarlo Santoprete, nell’anno accademico 2005/2006, presso l’Università di Pisa, facoltà di Economia Aziendale.

Appoggiando nel corso di questa tesi, la proposta di Pietro Guido⁵², i bisogni possono essere classificati in quattro categorie:

- *Bisogni primari*: in questa classe rientrano i beni di prima necessità per la sopravvivenza dell'individuo, quindi il cibo per nutrirsi, le bevande per dissetarsi, una casa per ripararsi, i vestiti per coprirsi e proteggersi dal freddo.
- *Bisogni secondari*: essi sbocciano nel momento in cui i primi riescono ad essere soddisfatti pienamente. In questa categoria, entrano in gioco obiettivi di natura estetica e di spostamento.
- *Bisogni terziari*: in questa categoria rientrano le necessità di tipo sociale, di status, di appartenenza, legati molto spesso al fenomeno della moda o all'esigenza di manifestare la propria unione a determinate classi sociali.
- ***I Non Bisogni***: quest'ultima categoria viene proposta da P. Guido in "Il Marketing del Valore"; essa è tipica dei Paesi Industrializzati, in cui i bisogni reali sono ormai soddisfatti pienamente e senza alcun problema per l'ottenimento dei beni stessi. Ad essi appartengono "*quei bisogni creati dall'offerta attraverso innovazioni tecnologiche o attraverso operazioni di immagine, e che, appunto, non sarebbero mai sorti se l'offerta stessa non avesse proposto tali innovazioni*"⁵³.

I *non bisogni* sono quindi un'entità astratta, nata artificialmente per invenzione delle imprese e degli uomini di marketing, attraverso nuove tecnologie, nuovi prodotti, operazioni di comunicazione dell'immagine aziendale. In realtà essi sono bisogni artificiali, fasulli, fittizi, non strettamente collegabili a nessun tipo di necessità oggettiva o di sopravvivenza, ma piuttosto alla necessità di appartenenza, non ad un gruppo sociale, ma ad una marca, ad uno stile di vita.

⁵² P. Guido, *op.cit.*, pag. 21-33

⁵³ P. Guido, *op. cit.*, pag. 24

Per spiegare meglio questo fenomeno è possibile analizzare il fenomeno Swatch: il suo acquisto da parte di persone di tutte le età, non è strettamente riferibile all'esigenza di misurare il tempo, quanto alla necessità di "sentirsi alla moda", di appartenere ad un gruppo sociale, di appoggiare un determinato stile di vita.

I non bisogni nascono direttamente dai piani di marketing delle aziende, che risvegliano necessità intrinseche, non ancora sviluppate nell'animo dell'individuo. L'utente finale, secondo questa teoria, è uno *sleeping consumer*, che viene destato, incuriosito, sedotto e catturato da un'offerta tecnologica.

Un classico esempio di bene, nato dai non bisogni, è il cellulare, sviluppato unicamente grazie alla tecnologia e alla moda: prima della sua comparsa nessuno sentiva l'esigenza di essere rintracciato e poter telefonare ovunque. Oggi invece esso è considerato un bene necessario, rilevante per tutta la popolazione. Nella nostra società, ormai priva dei reali bisogni, dei cosiddetti bisogni primari, poiché facilmente soddisfabili dalla maggioranza, i non bisogni caratterizzano i comportamenti d'acquisto più di quanto si possa immaginare.

La tesi che sostiene P.Guido è che *"noi, in quanto Paesi industrializzati, avendo ormai globalmente soddisfatto i bisogni primari, secondari e terziari, siamo esposti, in prevalenza, ad offerte di non bisogni che creano l'aumento delle nostre aspettative, gradino dopo gradino."* L'uomo dei Paesi Industrializzati, non necessita più di prodotti per soddisfare i propri bisogni, ma ricerca nell'acquisto, prima, e nel consumo, poi, emozioni, sensazioni uniche che possono scaturire in queste fasi grazie a beni materiali.

In relazione a questo, è necessario per attrarre i consumatori dei nostri giorni, *"puntare alla soddisfazione di una quarta categoria di bisogni, relativi a colore, esperienza, design e immagine. Sono, questi, bisogni con un carattere intangibile che è difficile da decifrare⁵⁴"* (Kotler). Secondo questo pensiero, riusciranno a sopravvivere al gioco della concorrenza, solo quelle imprese che focalizzeranno

⁵⁴ Kotler, *prefazione al libro "Marketing del Valore"*, di P.Guido (1995), Sperling & Kupfer Editori, pag. X.

la propria attenzione sui “non bisogni”, per mezzo della tecnologia e della creatività, per poter identificare creare erogare e comunicare valore al consumatore finale.

2.4 Il marketing dei servizi

In questo nuovo ambiente socio-economico, caratterizzato da un ampliamento a livello globale dei mercati, dall'accrescersi delle innovazioni di prodotto e di procedimento, il rapporto del cliente, con il prodotto e con l'azienda si è modificato, portando ad una nuova figura di consumatore, più critico e selettivo rispetto al passato.

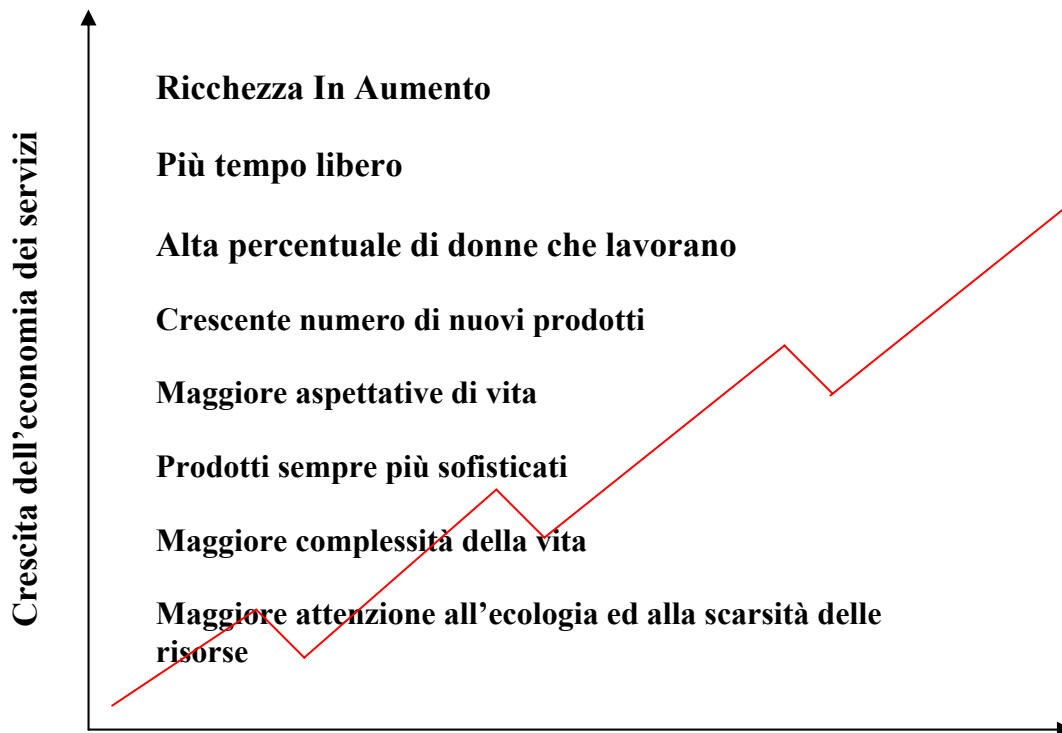
Il quadro generale si complica se si prende in analisi l'evoluzione dei beni. L'incalzare di nuove tecnologie, sempre più all'avanguardia, oltre a provocare una restrizione del ciclo di vita dei prodotti, ha anche banalizzato le possibili differenze materiali fra i molteplici beni offerti sul mercato. Attualmente, le differenze aziendali rispetto i processi produttivi ed i nuovi prodotti si sono assottigliate, causando una di una concorrenza spietata, a volte rasente il limite della legalità. Questo ha portato i beni, persino quelli maggiormente differenziabili qualitativamente, ad essere considerati come semplici *commodities*. Si sta assistendo a ciò che gli studiosi definiscono il fenomeno della “*banalizzazione della tecnologia*”⁵⁵, ovvero l'assottigliamento delle differenze tra i prodotti a causa di una forte somiglianza tecnologica.

Tra le altre cause che hanno modificato la metodologia con la quale commercializzare il prodotto, bisogna ricordare il miglioramento della vita sociale dei Paesi Industrializzati⁵⁶, e l'accrescersi del tempo libero, che offre

⁵⁵ Appunti del corso di “Marketing dei Servizi”, sostenuto dal Prof. Riccardo Lanzara, nell'anno accademico 2005/2006, presso l'Università di Pisa, facoltà di Economia Aziendale

⁵⁶ Per Paesi Industrializzati si intende: Europa, Stati Uniti, Giappone, Canada.

maggiori disponibilità ai soggetti per l'acquisto dei beni. Le origini possono essere così sintetizzate:

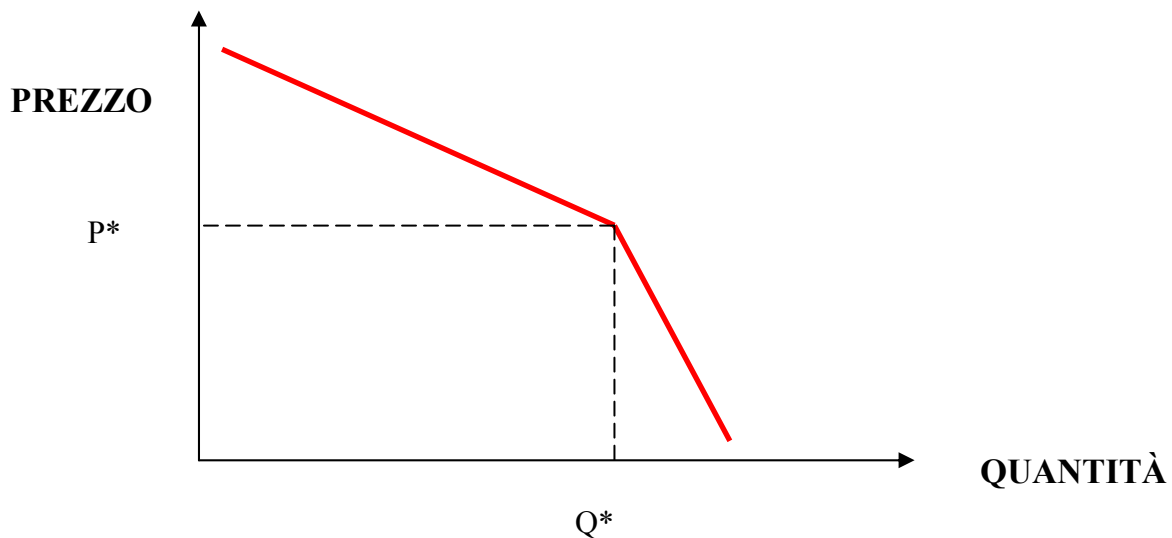


Fonte: Schoell, Ivy, 1981, pag. 277

In questo mercato, così altamente complesso, un'impresa non può presumere di sconfiggere la concorrenza, o quantomeno resistergli, offrendo un prodotto qualitativamente buono, realizzato con materie prime soddisfacenti e con un ciclo produttivo efficiente, ad un prezzo economico, perché tutto ciò risulta essere facilmente imitabile. La strategia di costo, nel contesto economico attuale, risulta essere molto fragile, poiché si basa su processi produttivi ed organizzativi dell'impresa che possono essere facilmente emulati dalle concorrenti, ed anche perché comporta una lotta al ribasso dei prezzi che a lungo andare potrebbe dimostrarsi controproducente per il mercato stesso.

In una situazione di oligopolio, come quella del mercato lapideo, la curva di domanda è definita "a ginocchio", poiché all'aumentare del prezzo da parte di

un'azienda, la sua domanda relativa si protrae, diminuendo sensibilmente; alla riduzione del prezzo di vendita, invece, si assiste all'inseguimento da parte di tutte le altre aziende concorrenti, generando una diminuzione del prezzo generale sul mercato⁵⁷.



In un mercato concorrenziale, od oligopolistico, intraprendere una lotta basata sulla riduzione dei prezzi di vendita implica un impegno da parte dell'azienda alla riduzione di tutti i costi di produzione, dall'acquisto di materie prime e di risorse umane ai costi di lavorazione e di trasformazione, che conseguentemente comporterebbe ad una riduzione della qualità dell'intero processo e del prodotto/servizio offerto. In questo modo i prodotti immessi sul mercato risulterebbero qualitativamente inferiori rispetto alle aspettative del cliente ed alle reali possibilità che la tecnologia è in grado di offrire.

In definitiva la competizione dei prezzi risulta essere positiva solo se supportata

⁵⁷ Appunti del corso di "Marketing dei Servizi", sostenuto dal Prof. Riccardo Lanzara, nell'anno accademico 2005/2006, presso l'Università di Pisa, facoltà di Economia Aziendale.

da un'adeguata strategia di differenziazione, che permette all'azienda di posizionarsi in una fascia differente rispetto agli altri competitor.

L'azienda deve ricercare altre vie per differenziare la propria offerta ed emergere sul mercato dei beni comuni: in alternativa ad una strategia di leadership di costo, l'azienda può ricercare un vantaggio competitivo delineando una strategia basata sulla differenziazione dell'offerta, in modo tale da poter offrire un valore aggiuntivo al cliente finale, allargando perciò l'offerta al cliente allo scopo di soddisfare meglio ed in modo più esteso le sue esigenze. La sfida delle aziende del nuovo millennio consta appunto nel ricercare quel valore aggiunto in grado di ampliare la gamma dei prodotti.

Nel momento in cui non è più possibile una differenziazione "materiale" tra i prodotti, perché eccessivamente standardizzati, le aziende devono spostarsi verso gli aspetti immateriali, che fanno da cornice ai prodotti. In questo contesto, nasce l'esigenza di puntare l'attenzione sui servizi, che divengono così un'arma interessante per poter ricercare una strategia di differenziazione. Riprendendo le parole di Henkoff: *"La qualità del prodotto non è più una fonte di vantaggio competitivo (...) sono tutti diventati bravi a sviluppare prodotti. L'unico elemento che ti permette di distinguerti è costituito dal servizio che fornisci"*⁵⁸. In questi ultimi anni, i prodotti si sono rivestiti del servizio, tanto che è possibile affermare che il prodotto, attualmente, altro non è che il supporto fisico del servizio stesso⁵⁹. A titolo d'esempio, basta rivolgere uno sguardo al mercato dell'informatica, e più in particolare dei personal computer. Questo prodotto, in continuo cambiamento, viene offerto dalle case produttrici con caratteristiche tecniche e prezzi di vendita molto affini, difficilmente differenziabili. Ciò che può costituire un elemento di disuguaglianza, e che può, perciò, essere utilizzato dall'impresa come fattore di successo nel gioco della competizione, è rappresentato dal servizio, che essa è in grado di offrire al proprio cliente. Il

⁵⁸ Bateson, Hoffman, *Gestire il Marketing dei Servizi*, Milano, APOGEO, (2000).

⁵⁹ A cura di Gramma, *op. cit.*

servizio non si rispecchia solo nella funzione di garanzia post vendita, che alcune aziende tendono a prolungare oltre il limite previsto dalla normativa del Paese, ma anche nelle funzioni d'assistenza antecedenti la fase d'acquisto.

Spostare l'attenzione dai fattori materiali ai fattori immateriali di un bene tangibile, dà la possibilità all'azienda di offrire un pacchetto differente rispetto alle concorrenti. Il pacchetto base dell'azienda si amplia di servizi di supporto al prodotto, che forniscono all'impresa la possibilità di spuntare prezzi più elevati, con la conseguenza di crescere economicamente in tempi più brevi, ed ottenere maggiori profitti, grazie ad una migliore qualità offerta del servizio (Kotler)⁶⁰. Il contributo del servizio periferico al miglioramento dell'azienda, è stato analizzato dallo Strategic Planning Institute, individuando nel corso di tale studio i business di diverse aziende che dai clienti vengono valutati in termini più o meno positiva seconda della qualità relativa percepita del servizio. Lo studio è sintetizzabile in questa tabella:

⁶⁰ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 67, estrapolato dal libro *Marketing Management*, cap.17, 7°edizione

Contributo della qualità del servizio al livello relativo delle prestazioni

	Business con più BASSA qualità del servizio	Business con più ALTA qualità del servizio	Differenze %
Prezzi (indice relativo ai concorrenti)	-2%	+7%	+9
Cambiamento annuale della quota di mercato	-2%	+6%	+8
Crescita annuale delle vendite	+8%	+17%	+9
R.O.S.	1%	12%	+11

Fonte: Strategic Planning Institute, Cambridge, Mass.

Il servizio diviene perciò un aspetto rilevante del prodotto, passando da componente marginale a componente basilare dell'offerta globale. Attraverso l'uso della pubblicità e di altre tecniche comunicazionali, l'impresa produttrice di beni materiali, trasla l'attenzione verso gli aspetti immateriali. Un profumo, per esempio, è da un punto di vista materiale, un'essenza liquida contenuta in un flacone, ma la pubblicità tende a donargli una serie di attributi intangibili, che realmente non gli appartengono⁶¹.

Altro esempio è l'acquisto di una cucina: dietro il prodotto reale, cioè l'insieme di elettrodomestici e del mobilio per l'arredamento dell'ambiente, il cliente

⁶¹ Bateson, Hoffman, *Gestire il Marketing dei Servizi*, Milano, APOGEO, (2000).

ricerca un angolo in cui la donna può riuscire a curare il benessere e la salute della sua famiglia nel miglior modo possibile.

Tutti i beni, siano essi materiali (prodotti) o immateriali (servizi) sono di rilevante interesse per i vantaggi che sono in grado di apportare al consumatore finale. Il concetto di prodotto o servizio consiste nel modo in cui i benefici vengono integrati nella mente del cliente. La determinazione di ciò che costituisce l'insieme dei benefici acquistati dal consumatore è il cuore del marketing, e trascende ogni distinzione fra beni e servizi (Hoffman, Bateson).

In particolare, si può definire il prodotto come *“l'intero pacchetto di vantaggi che il cliente riceve quando compra”* (Corey), ovvero non solo il prodotto fisico, ma anche tutto ciò che lo circonda e che è in grado di soddisfare i bisogni del cliente. Secondo lo schema proposto da Theodore Levitt⁶², il prodotto è composto dal prodotto generico, o meglio il bene reale, tangibile; il prodotto atteso, con il quale si rappresentano le condizioni minime dell'acquisto; il prodotto ampliato, dato da ciò che l'azienda riesce a dare oltre le aspettative del cliente; il prodotto potenziale, ovvero tutto ciò che ancora può essere aggiunto al prodotto base ma che ancora non è stato fatto.

La classificazione di Levitt, però, non risulta così elementare e facilmente desumibile come potrebbe apparire: ciò che, infatti, può risultare un ampliamento per un cliente può essere atteso per un altro, così come ciò che è ampliato in determinate circostanze può in altre sembrare potenziale. Per differenziare l'offerta l'azienda può quindi muoversi su questi quattro aspetti del prodotto, cercando di portare il proprio prodotto ad uno stadio superiore rispetto a quello di semplice commodity⁶³. L'offerta materiale di un'industria manifatturiera, si amplia in questo modo di nuove forme immateriali, i servizi, per poter attirare,

⁶² A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 32, estrapolato dall'originale articolo *“Marketing Success Through Differentiation – of Anything”*, in Harvard Business Review, gen/febb. 1980.

⁶³ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 33-34

prima, e mantenere, poi, i clienti. Il nucleo centrale del bene, che è appunto per Levitt il prodotto generico, può passare dall'essere una mera commodity, attraverso l'unione dei servizi accessori. Ma nel momento in cui essi, con l'andare del tempo, divengono un fattore abituale, offerto dalla maggior parte delle aziende concorrenti, allora essi passano dall'essere un fattore di differenziazione, un optional, ad un accessorio comune: il servizio che una volta era considerato un elemento di diversità rispetto ai prodotti delle imprese concorrenti, diviene una commodity, e s'integra con il nucleo centrale dell'offerta di base. Per sfuggire a questa trappola è necessario che gli uomini di marketing continuino a mantenere sempre vigile la loro attenzione al mercato di riferimento, attraverso una continua analisi dello stesso.

In questi ultimi anni, per eludere il problema, le aziende hanno caricato i prodotti, anche quelli più difficilmente differenziabili (come i generi alimentari), di servizi, cercando in tale modo di donare ai beni un valore in più rispetto a quello tradizionale.

2.4.1 Prodotto vs Servizio

Si è più volte utilizzato il termine “servizio”, ma in realtà come si può definire?

In un qualsiasi vocabolario, alla voce “servizio” si può ritrovare una definizione di questo tipo: *“prestazione fornita da un ente pubblico o privato volta a soddisfare determinati bisogni della collettività; la struttura, l'ente, il personale che fornisce tale prestazione”*⁶⁴; secondo Zeithaml e Bitter, in termini estremamente semplificati, *“i servizi sono atti, processi e performance”*⁶⁵; altra

⁶⁴ Definizione estrapolata dal Dizionario De Mauro, in formato cd-rom, 2000 Paravia Bruno Mondadori Editori, Versione 1.0.3.5

⁶⁵ Zeithaml V.A., Bitter M.J., *Il marketing dei servizi*, McGraw Hill, Milano, 2002, pag. 1.

definizione, proposta da Stanton e Varaldo, li vede come “*attività di carattere essenzialmente immateriale, individuabili separatamente, che servono a soddisfare certi bisogni e che non sono necessariamente legate alla vendita di un prodotto o di un altro servizio. La produzione di un servizio può richiedere o meno l’uso di beni materiali; comunque anche quando tale uso si verifica, non vi è trasferimento (permanente) della loro proprietà a chi usufruisce del servizio*”⁶⁶.

L’idea di servizio, quindi, s’identifica con il concetto d’immaterialità ed intangibilità del bene erogato, anche se è importante ricordare che esistono comunque servizi visibili, come il lavoro del parrucchiere, e servizi invisibili, come la fornitura di informazioni, che garantiscono diverse gradazioni al fattore dell’intangibilità⁶⁷. Esso può inoltre essere diretto a persone, come nel caso delle cure mediche o a cose, come nel caso delle riparazioni di automobili o macchinari industriali.

Un forte elemento di dissonanza fra i prodotti ed i servizi, è dato dall’aspetto della *transitorietà*: l’erogazione del servizio avviene solo nel momento in cui viene richiesta dal cliente/utilizzatore dello stesso, creando quindi contemporaneità fra l’atto di richiesta e quello dell’acquisto; se la sua distribuzione non avviene immediatamente la sua richiesta, allora il servizio perde definitivamente il suo valore e non ha più la possibilità di essere riproposto.

Tra i punti d’unione fra prodotti e servizi, si trova il fattore della *variabilità* della domanda: in entrambi i casi essa è altalenante e strettamente dipendente da fattori esogeni ed endogeni l’azienda. La stessa analogia vale per la *limitatezza*: la disponibilità di un prodotto può essere limitata o meno così come quella di un servizio, basti pensare alla ricettività di un albergo o all’erogazione d’energia elettrica. In definitiva, pochi sono gli elementi che disaggregano le due offerte: si

⁶⁶ Stanton W., Varaldo R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1986, pag. 424.

⁶⁷ P. Guido, *op. cit.*, pag. 61

può affermare che “*i servizi sono prodotti immateriali, ed i prodotti sono servizi materializzati*”⁶⁸, anche se è poi possibile ritrovare sia i prodotti puri, ovvero completamente privi di qualsiasi servizio aggiuntivo, come per esempio i blocchi di marmo acquistati direttamente in cava, o i servizi puri, ovvero totalmente sprovvisto della merce, come l’informazione. Tra questi estremi, si ritrovano tutti questi prodotti più o meno caricati di servizi aggiuntivi per migliorare le prestazioni del bene offerto.

In definitiva, il servizio può essere definito come un connotato di queste categorie⁶⁹:

- *Intangibilità*: diversamente dai prodotti fisici, i servizi non sono visibili prima dell’acquisto stesso. Per ridurre l’incertezza, gli acquirenti cercheranno segni o prove della qualità del servizio, attraverso gli elementi che circondano l’azienda, come il luogo, le attrezzature, i simboli, le persone ed il prezzo.
- *Inseparabilità*: non esiste una differenza fra l’atto di produzione e quello d’erogazione. I servizi vengono immediatamente consumati, nel momento in cui vengono richiesti. L’inseparabilità è legata al fatto che, essendo il servizio fornito da una persona, esso diviene parte integrante dell’offerta stessa, così come il cliente. Sia il fornitore sia il cliente influenzano quindi il risultato finale del servizio erogato. Come corollario di questa proprietà si potrebbe aggiungere che nelle imprese “*service factory*” l’attività di marketing e quella di produzione avvengono contemporaneamente, considerando il fatto che in molte situazioni tipiche del consumo di servizi, vi è la possibilità di ampliare l’offerta del bene solo nel momento

⁶⁸ P. Guidi, *op. cit.*, pag. 63

⁶⁹ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 61-65

in cui esso viene richiesto dal cliente (*Chase, Erikson*)⁷⁰.

- *Variabilità*: proprio perché essi sono dipendenti dal fornitore e dal cliente stesso, la qualità e la bontà sono fattori altamente variabili. È però possibile tenere sotto controllo la qualità innanzitutto investendo nella selezione e nell'addestramento del personale ed inoltre sorvegliando la soddisfazione dei clienti mediante sistemi di suggerimenti e reclami, sondaggi su clienti ed acquisti comparativi. Per quanto riguarda il grado di coinvolgimento del consumatore esso può essere più o meno elevato, in relazione alla partecipazione più o meno attiva del soggetto durante il processo di vendita. In alcuni casi, infatti, il cliente diviene un “*dipendente parziale*” dell'azienda, tramite la coproduzione o addirittura il self-service⁷¹. È il caso delle opere su commessa, in cui si ha una collaborazione diretta tra l'acquirente ed il fornitore del prodotto/servizio. Una conseguenza della variabilità è l'eterogeneità del servizio stesso: esso non potrà mai essere uguale a quello precedentemente erogato, ogni prodotto/servizio sarà unico ed irripetibile, e sarà strettamente connesso con il fattore tempo e il fattore spazio. Secondo quest'ultimo punto, il prodotto/servizio dipenderà sia dal momento in cui viene richiesto, (vi sono periodi della giornata, della settimana, del mese, in cui un servizio viene richiesto con una frequenza maggiore, da parte di più utenti, e ciò può influire negativamente sull'esito positivo della prestazione), sia dal luogo (è importante che esso sia accogliente ed in linea con le caratteristiche dell'offerta, in modo tale da suscitare impressioni positive al consumatore).
- *Deperibilità*: non esiste un magazzino prodotti finiti, nel quale i servizi possono essere conservati, per essere venduti in un secondo momento.

⁷⁰ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 127

⁷¹ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 128

Esso non comporta alcun problema se la domanda è stabile, perché è agevole prevedere in anticipo il fabbisogno di personale. Ma quando la domanda ha un andamento fluttuante, l'organizzazione del servizio diventa problematica.

Le basi sulle quali deve poggiare il marketing dei servizi sono i servizi stessi; se, infatti, il marketing tradizionale ruota attorno alle Quattro P, ovvero Prodotto, Prezzo, Promozione e Punto Vendita, nel business dei servizi l'arma strategica più rilevante è la cosiddetta Quinta P: le *Prestazioni*.⁷² Sono, appunto, queste ultime a differenziare il prodotto/servizio di un'azienda, a creare un cliente fidelizzato, disposto ad uno sforzo economico aggiuntivo, a creare un cliente fedele che promuove gratuitamente il nome aziendale a tutti i suoi conoscenti, attraverso il cosiddetto passaparola.

Attraverso le differenti prestazioni, l'azienda offre un servizio eccellente, che è in grado di distinguersi dalla concorrenza. Nella maggior parte dei casi, se i servizi offerti dalle aziende operanti nel medesimo mercato, ad una prima analisi, sembrano essere identici, in realtà essi si differenziano in base a come sono posti al consumatore finale: anche il modo in cui un personale del front-office accoglie il cliente e cerca di risolvere le sue difficoltà può essere motivo di distinzione. Ecco perché è possibile affermare che: *“I concorrenti di solito offrono lo stesso servizio ma un livello di servizio diverso”* (V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry). Il livello di servizio è ovviamente dipendente dalla qualità dello stesso: le società in grado di offrire un servizio eccellente, hanno un attivo maggiore poiché forniscono migliori prestazioni in relazione ad un valore superiore. Il valore diviene così *“la valutazione globale di un cliente sull'utilità di un prodotto, basata sulle percezioni relative a quanto si riceve e quanto si dà”*⁷³.

⁷² V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Servire qualità*, (1991) McGRAW-HILL, pag.16

⁷³ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op. cit.*, pag.17

Il servizio però non deve essere confuso con il concetto di servilismo, ma deve essere reputato come uno spiccato orientamento al cliente, che a sua volta, diviene un interlocutore fondamentale, a cui assicurare la massima soddisfazione, facendosi carico di tutti i suoi problemi. Servizio inteso quindi come una realistica comprensione dei problemi dell'utente, ed un orientamento rivolto alla loro risoluzione⁷⁴.

2.5 Il marketing del Valore

Per frenare la decadenza verso i beni comuni e differenziare il proprio prodotto aggiungendogli valore, l'imprenditore può puntare su tre fattori: miglioramento dell'aspetto esteriore del bene e della sua reputazione; miglioramento delle sue prestazioni; creazione di nuovi significati intrinseci⁷⁵ (M. Raimondi). Mentre i primi due riguardano la sfera materiale dell'oggetto, l'ultimo rappresenta l'immaterialità. Il primo punto si riferisce ad un miglioramento della predisposizione del mercato al prodotto e all'azienda in generale, attraverso i diversi mezzi di comunicazione di cui l'azienda dispone. La pubblicità, la promozione e le altre forme comunicazionali sono ottimi strumenti per incorporare i significati immateriali al prodotto, ma devono essere supportati anche da un miglioramento reale della percezione da parte dei consumatori. Gli investimenti in pubblicità devono quindi essere sostenuti dalle altre due linee affinché si realizzino effetti positivi sul fatturato aziendale. La strategia relativa al miglioramento delle prestazioni, si può riassumere in tre punti:

- *Miglioramento della qualità* (affidabilità) del prodotto attuale, attraverso una riduzione dei difetti di produzione, diminuendo i

⁷⁴ Fabris, *op.cit.*, pag. 233

⁷⁵ A cura di Gramma, *op. cit.*, pag. 5-9

- fastidi ed i costi per il cliente finale;
- *Accrescimento del livello delle prestazioni tecnologiche*, già offerte dal prodotto, intervenendo così direttamente sul valore aggiunto del prodotto offerto;
 - *Estensione/modifica delle prestazioni del bene*, introducendo miglioramenti che accresceranno il valore del bene.

L'ultimo approccio rappresenta, in conclusione, i valori, gli ideali che stanno dietro all'aspetto tangibile del prodotto.

Nell'era postmoderna, infatti, l'apparire diviene più importante dell'essere, ed in questa direzione, i contenuti simbolici dei prodotti divengono più rilevanti degli attributi strutturali e funzionali, aprendo le frontiere all'era dell'innovazione estetica⁷⁶. Il prodotto non rappresenta più solo se stesso, ma il bene in grado di far superare la fantasia del consumatore, poiché il consumo viene guidato non più dalla razionalità, dall'efficienza, ma dall'inerzia, dalla creatività, dalla ludicità.⁷⁷.

Attraverso la creazione del valore, l'azienda può puntare sull'offerta di soluzioni, anziché di prodotti, proponendo al cliente un *problem solving* più completo e personalizzato, attraverso l'aggiunta del servizio. Per intraprendere questa via, l'azienda, specie se manifatturiera, dovrà fare un notevole sforzo per adattare un concetto di servizio assai allargato, la cui estensione è limitata soltanto dall'ampiezza delle esigenze del cliente e dalla natura del *problem solving* di cui ha bisogno. Seguendo questa strategia, l'impresa non si limita solo all'offerta di un prodotto, ma anche alle componenti dello stesso, che completano la soluzione del problema al quale il cliente è interessato, integrando l'offerta finale.

La risposta alle aspettative, che il consumatore nutre rispetto ad un oggetto concreto prima dell'acquisto, si concretizza solo nel momento in cui il soggetto

⁷⁶ Mattiacci A., *il marketing strategico dei business di nicchia*, (2000), pag. 98

⁷⁷ Fabris, *op.cit.*, pag. 39

consuma realmente il prodotto, quindi, successivamente, il processo d'acquisto. Per quanto riguarda, invece, la soddisfazione di un bene immateriale come il servizio, essa è strettamente connessa al processo d'acquisto, perché è solo in questo momento che il cliente è in grado di valutare l'effettiva qualità del bene richiesto, sviluppando quello che viene definito, da molti studiosi, il “*momento della verità*”⁷⁸. Secondo la terminologia del management del servizio, questo è il momento in cui cliente entra in contatto con qualunque aspetto dell'organizzazione, e riceve un'impressione della qualità del suo servizio. In sostanza, nel momento in cui un soggetto si appropria di un servizio, egli acquista un'esperienza, creata dalla prestazione di quel determinato servizio⁷⁹.

Il momento della verità, di per sé, non è né negativo né positivo: ciò che importa è che esso crei un alto livello di soddisfazione nel consumatore, in modo tale che egli potrà percepire in maniera corretta il prodotto/servizio e l'azienda, in generale.

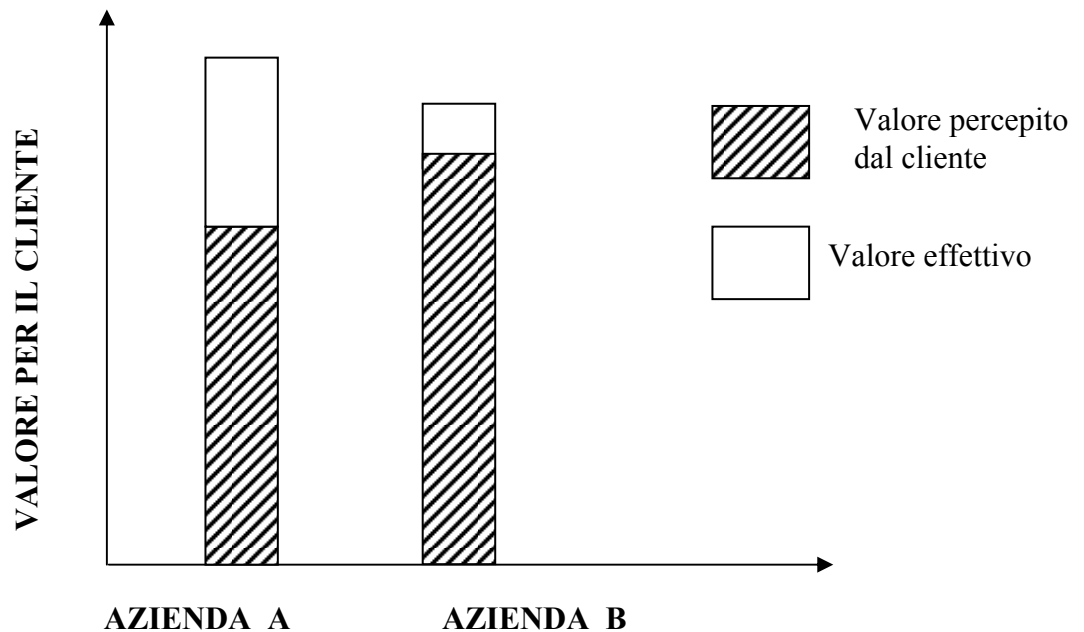
2.5.1 Il concetto del Valore

Nel momento in cui si punta alla differenziazione immateriale come arma strategica, l'azienda deve riuscire a fare percepire i fattori che originano la differenza al consumatore finale, attraverso campagne pubblicitarie ed altri metodi comunicazionali, per stimolare e focalizzare l'attenzione del cliente su di essi. L'acquirente finale deve perciò riuscire ad avvertire il fattore di differenziazione in modo tale che esse possano realmente portare ad un vantaggio competitivo per l'azienda, visto che i soggetti non sono disposti a pagare un sovrapprezzo per un valore che non riescono a misurare. Risulta indispensabile, quindi, riuscire a comunicare questa differenza di servizio offerto al cliente, ponendo maggiore enfasi sugli elementi di distacco dai prodotti concorrenti,

⁷⁸ Una definizione più esaustiva di questo concetto verrà data nel paragrafo 2.6.2

⁷⁹ A cura di Gramma, *op. cit.*, pag. 133-138

attraverso campagne comunicazionali mirate. L'importanza di mettere in rilievo il valore del prodotto, è ben descritto da Porter, ne "Il vantaggio competitivo", sintetizzabile nella seguente figura:



(fonte: Porter: *Il vantaggio competitivo*, cap.4)

Come si evince da questo grafico, l'azienda B nonostante fornisca al cliente un valore effettivo inferiore, risulta essere più apprezzata dal consumatore, in virtù del fatto che riesce a fare percepire meglio il valore che offre insieme ai suoi prodotti. Questa situazione, si ritrova nella realtà molto più spesso di quanto si possa credere, sia perché in molti casi il cliente trova difficile misurare i vantaggi, il valore, dei prodotti/servizi che acquista, sia perché resta ancora più difficile per i consumatori riuscire a stabilire una misurazione dei vantaggi che indirettamente possono riflettersi sul funzionamento della sua attività.

Il vantaggio competitivo rappresenta il differenziale competitivo, cioè quell'insieme di fattori che riescono a dare all'azienda quel qualcosa in più per

potersi distinguere dalle concorrenti⁸⁰. Esso può essere raggiunto attraverso diverse strategie: puntando su una riduzione dei costi, su una maggiore differenziazione, o su una focalizzazione di una nicchia di mercato⁸¹. L'aspetto significativo è che esso riuscirà ad apportare risultati positivi solo se l'azienda sarà in grado di fornire al cliente un valore aggiuntivo al prodotto/servizio offerto. Quest'ultimo concetto si riferisce al *valore potenziale* di un bene⁸², studiato e creato dall'azienda attraverso analisi di mercato, in base alle preferenze dei consumatori, che però non risulta ancora essere conosciuto dalla popolazione di riferimento. Lo scopo principale dell'uomo di marketing risiede quindi nel riuscire a comunicare ed a fare percepire questo valore, in modo da passare dallo stato di "valore potenziale" a quello di "valore atteso" dai consumatori, attraverso strategie di segmentazione, di posizionamento e delle classiche operazioni di marketing mix (operanti sul prodotto, sul prezzo, sulla promozione e sulla distribuzione). Attraverso la comunicazione e le altre operazioni di marketing, il valore potenziale si concretizza in "*valore erogato*": in questo modo l'azienda ha materializzato il valore, che passa, figurativamente, nelle mani del cliente. Anche questo step rimane però imputabile direttamente alle attività dell'azienda, ovvero il consumatore non ha ancora assimilato il reale valore del bene. Solo nel momento in cui il soggetto acquirente riuscirà a percepire e a collocare nella sua mente il valore del prodotto, l'azienda potrà affermare di aver creato una differenziazione d'offerta rispetto alle concorrenti, perché solo in quel momento l'azienda potrà definirlo "*valore in uso*"⁸³, ovvero percepito dal consumatore. Si passa così da un valore offerto dall'azienda e da essa manipolato, ad un valore imputabile direttamente al cliente finale, discendente dalla sua immagine relativa al prodotto e all'azienda.

⁸⁰ P. Guido, *op.cit.*, pag. 75

⁸¹ M. Porter, *Il Vantaggio Competitivo*, (1987), Comunità, Milano

⁸² P. Guido, *op.cit.*, pag. 75

⁸³ Marx "l'utilità di una cosa fa di essa un valore d'uso".



Fonte: propria elaborazione

Il concetto di valore atteso appare quindi correlato in modo molto stretto con quello di differenziazione, anche se quest'ultimo risulta in termini relativi, mentre il primo in termini assoluti (immagine, gratificazione convenienza), ovvero la creazione di differenziazione avviene solo successivamente quella di valore aggiunto (potenziale). Nella nuova società, il valore d'uso tende progressivamente ad essere sostituito dal *valore simbolico* del bene, ovvero dall'insieme d'elementi immateriali che il bene comunica.

In sostanza, il valore è per Guido, una “*differenza, una sottrazione tra qualcosa che il cliente acquista – ciò che chiamiamo beneficio – e qualcosa che il cliente*

cede – ciò che chiamiamo costo”⁸⁴. Il beneficio è dato da ciò che il consumatore trattiene dal bene acquistato, sia in termini di qualità, che di utilità, che di emozione o di tempo; ciò che il cliente acquisisce, però, non deve essere confuso con il concetto di valore, perché esso non viene erogato gratuitamente, ma sempre in seguito ad un corrispettivo in denaro. Seguendo questa demarcazione del termine “valore”, esso può essere rappresentato tramite questa espressione⁸⁵:

$$\text{VALORE} = \text{BENEFICIO} - \text{COSTO}$$

Come può essere definito il beneficio di quest’equazione?

Esso può essere raffigurato come il vantaggio che il consumatore trae al momento dell’acquisto e della consumazione. Ma esprimere il beneficio solo in questi termini risulterebbe troppo limitativo, e si finirebbe per dare una definizione del concetto estremamente relativa, differenziale, mentre invece, per essere più pertinente con la definizione del valore, esso deve possedere un senso assoluto. Nel campo dei non bisogni, il beneficio deriva direttamente da ciò che l’impresa, implicitamente, impone al mercato, e riferisce al suo target di riferimento, che di fronte al nuovo bisogno indotto, individua un beneficio ed entra nella spirale del gioco economico studiato e diretto dall’azienda.

Come possono essere definiti i costi?

Nel momento in cui si cerca di dare una risposta al quesito, si deve ricordare che fanno parte dei costi non solo quelli economici, ma anche i costi monetari (individuabili nella rinuncia ad un ammontare determinato di denaro), i costi di tempo (ovvero il quantitativo di tempo “perso” dal cliente nella ricerca del bene), ed il costo del disagio (per lo spostamento sul luogo d’acquisto, ed altri ad esso collegati).

⁸⁴ P. Guido, *op.cit.*, pag. 86

⁸⁵ P. Guido, *op.cit.*, pag. 87

Secondo quest'analisi proposta da Guido (pag. 79), il servizio non potrà mai apportare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, se non è in grado di comunicare un incremento di valore all'utilizzatore finale nel possesso del bene offerto. Affinché il servizio possa essere sfruttato come arma strategica, è necessario che esso sia supportato dal valore, potenziale, prima, ed atteso, poi. Sono, infatti, molti i casi in cui le aziende credono di offrire un servizio indispensabile al consumatore, ma realmente questo si scopre essere superfluo o, nel peggiore dei casi, mal offerto. Un caso esemplificativo, riguarda il servizio d'assistenza telefonica, o il cosiddetto "servizio cortesia", che molte aziende offrono al cliente successivamente l'acquisto del bene: in molte occasioni accade che il personale di contatto non risponda o non sia sufficientemente informato sul prodotto stesso, o sia addirittura poco cordiale con i clienti. In tutte queste ipotesi, l'aumento dei servizi piuttosto che generare un aumento di valore, crea un *disvalore*, aspetto estremamente negativo per l'azienda, che può portare a clienti insoddisfatti e come tali difficilmente recuperabili.

In sintesi, la creazione del valore genera differenziazione, che conseguentemente crea un vantaggio competitivo difficilmente imitabile da parte dei competitor, una volta che esso è stato assimilato dal target di riferimento. Affinché l'azienda riesca ad erogare il valore, e a trasformarlo in "valore d'uso", è innanzitutto necessario che essa sviluppi un prodotto superiore, supportato da un servizio anch'esso superiore, rispetto a quelli già presenti sul mercato. L'unione di questi due fattori porta ad un vantaggio competitivo rivolto ad un mercato mirato. Successivamente, l'azienda, attraverso processi comunicazionali dovrà essere in grado di creare una "*quota di mente*", in modo tale da creare un ricordo del prodotto reclamizzato nei consumatori. Lo step successivo è sicuramente il più importante, e rappresenta la creazione di una "*quota di cuore*", ovvero la nascita della propensione all'acquisto, la voglia di comprare il prodotto, di far propria un'esperienza d'acquisto. Attraverso quest'ultima fase, l'acquirente trasforma il semplice valore potenziale in valore atteso, che diviene d'uso nel momento in cui

il prodotto entra effettivamente nella intima vita del consumatore⁸⁶.

Secondo questa visione della strategia aziendale, riuscirà a sopravvivere e a divenire leader nel proprio settore di riferimento, l'organizzazione economica che cercherà di distinguersi controllando il valore offerto, oltre alla soddisfazione dei bisogni effettivi e non del consumatore. Seguendo questa strategia, l'azienda riuscirà a catturare, prima, e a fidelizzare, poi, il cliente finale. Determinato il livello di valore che l'azienda intende offrire ai propri consumatori, si delinea in maniera consequenziale il target di riferimento a cui si rivolge il prodotto/servizio offerto.

2.5.2 La soddisfazione del cliente

Il valore appartiene in modo esplicito ai consumatori, che sono gli unici in grado di stabilire il grado di valore di un determinato oggetto, al momento dell'acquisto. La sua misurazione, avviene quindi, sia su base oggettiva, in riferimento alla natura sostanziale del prodotto o del valore intrinseco dell'offerta, sia su base soggettiva, ovvero sull'aspetto simbolico, associativo del prodotto stesso⁸⁷.

La comprensione del livello di soddisfazione del consumatore risulta indispensabile per apprendere in che modo il valore potenziale sia stato assimilato dal soggetto e trasformato dallo stesso in valore d'uso.

Il grado di soddisfazione può essere definito formalmente secondo questa espressione⁸⁸:

$$\textit{Soddisfazione} = \textit{Valore D'uso} - \textit{Valore Atteso}$$

$$S = VU - VA \quad (1)$$

⁸⁶ P. Guido, *op.cit.*, pag. 88

⁸⁷ Lasalle D., Britton T.A., *Priceless*, ETAS, (2003), pag.7

⁸⁸ P. Guido, *op.cit.*, pag. 88 - 101

Esso sarà positivo, e produrrà perciò effetti benefici sul fatturato aziendale, se e solo se il valore d'uso risulta essere maggiore rispetto al valore atteso, ovvero se le prestazioni effettive del prodotto/servizio sono superiori rispetto alle aspettative del cliente finale.

Il VA è esprimibile come differenza fra beneficio atteso e costo totale atteso; secondo questa definizione allora la (1) diventa:

$$S = VU - (BA - CTA) \quad (2)$$

In cui però :

$$CTA = CMA + TA + DISA \quad (3)$$

dove:

CTA = costo totale atteso

CMA = costo monetario atteso

TA = tempo da dedicare atteso

DISA = disagio atteso

Facendo un esempio di un acquisto durevole, come un'automobile, per esempio l'Alfa Romeo 156, il cliente si attenderà da essa prestazioni di ripresa e di velocità eccezionali, un motore brillante e scattante: se esse non verranno attese allora il livello di soddisfazione sarà negativo, mentre saprà positivo, in maniera più o meno elevata, se queste verranno raggiunte. Il costo totale atteso per quest'acquisto sarà uguale al prezzo pagato, più il tempo perduto nel ricercare informazioni e nell'aspettare l'arrivo della vettura, più il disagio di dover ritornare presso la concessionaria per il completamento delle pratiche d'acquisto.

Dalla relazione (2) si evince che esiste una proporzione positiva tra costi e valore d'uso, ovvero ad un aumento del prezzo di vendita, il consumatore si aspetta un relativo aumento della qualità e del valore del prodotto offerto, se ciò non si

verifica si provoca una scarsa soddisfazione del cliente.

Ritornando all'esempio dell'Alfa Romeo, se l'azienda aumentasse, nel breve periodo, il prezzo d'acquisto, il cliente si aspetterebbe maggiori prestazioni dallo stesso prodotto, ossia un beneficio atteso superiore; la soddisfazione del cliente aumenterà solo se il valore in uso (VU), aumenterà in misura maggiore rispetto al nuovo valore atteso (VA), vale a dire se il beneficio effettivo cresce maggiormente rispetto a quello atteso. Si comprende perciò che esiste un forte collegamento tra il concetto di prezzo di vendita imposto dall'azienda, costo totale sostenuto dal cliente, valore atteso, valore d'uso e soddisfazione. Per poter stabilizzare l'espressione è necessario un aumento delle prestazioni effettive del bene stesso in conseguenza ad un aumento del prezzo di vendita.

Nella situazione ottimale, la soddisfazione del cliente è positiva se aumenta il valore d'uso, se diminuisce il valore atteso, o se si verificano entrambe le condizioni; il valore atteso a sua volta diminuisce se decresce il beneficio atteso.

In particolare si ha che⁸⁹:

se $VU > VA$, allora il cliente sarà entusiasta del prodotto offerto

se $VA = VA$, allora il cliente "rimane soddisfatto, ma non deliziato"

se $VU < VA$, allora il cliente sarà deluso dal prodotto offerto

Le ultime due ipotesi, sono da tenere sotto controllo da parte dell'azienda perché possono comportare la nascita di una pubblicità negativa dell'azienda in questione, soprattutto nell'ultima affermazione. La seconda è di considerevole interesse, perché può aprire il cliente a due opportunità: tornare ad acquistare lo stesso prodotto, o lasciare l'azienda per un'altra concorrente; è su di essa che i manager dovranno focalizzare la propria attenzione per mantenere la fedeltà del proprio target.

In definitiva, la differenza tra il valore d'uso ed il valore atteso originano il grado

⁸⁹ P. Guido, *op. cit.*, pag. 91

di soddisfazione del consumatore, che a sua volta può essere fatto dipendere da variazioni del beneficio e dei costi totali, nel corso del tempo. Il fattore tempo è, infatti, un elemento da non sottovalutare nella valutazione e nel calcolo del livello di soddisfazione: è impensabile concepire un atteggiamento, positivo o negativo, in eterno, esso si modificherà in relazione alle esperienze di vita di ogni individuo.

2.5.3 Come aumentare il valore del prodotto/servizio

Analizzare il grado di soddisfazione è indispensabile, inoltre, per comprendere, ex ante, quali servizi e/o prodotti accessori possono stimolare l'interesse e far aumentare il valore percepito dal consumatore. Nell'esempio dell'acquisto dell'Alfa Romeo 156, essa viene venduta senza tergicristallo posteriore, che può essere acquistato separatamente come optional: l'azienda deve perciò comprendere se il cliente è disposto ad un'ulteriore spesa per l'acquisto dello stesso oppure se esso non viene ritenuto come un valore aggiuntivo necessario, per cui il beneficio che ne trae è inferiore al costo d'acquisto.

Accrescendo il valore dell'offerta, l'impresa ha la possibilità di aumentare il prezzo di vendita, poiché esso è supportato da un effettivo aumento delle prestazioni del bene; in questo modo s'incrementerà il profitto aziendale.

Come può l'azienda aumentare il valore della propria offerta?

Innanzitutto, l'impresa deve porsi come obiettivo prioritario il raggiungimento di fissati standard qualitativi, sia in relazione al prodotto che al servizio; questa strategia deve essere opportunamente appoggiata dalla ricerca e dalla valorizzazione dei fattori critici di successo, che la caratterizzano sul mercato e la rendono unica. Attraverso un miglioramento della qualità si crea un incremento del beneficio, che a parità di costo sostenuto dal cliente, aumenta il valore erogato e percepito dal soggetto. Punto basilare del marketing del valore è perciò quello di "*dare di più a meno*" (P.Guido, pag. 209): poiché il costo monetario per il cliente non muta, ciò che diminuisce è il costo totale per la probabile riduzione

delle componenti tempo e disagio, che creano perciò un aumento del beneficio percepito.

Risulta indispensabile quindi ricercare questi elementi per il raggiungimento del successo, per poter costituire, successivamente, valore per il cliente, poiché, come afferma P. Guido, l'azienda che punta unicamente sulla soddisfazione dei bisogni dei propri consumatori, attraverso prodotti ad hoc, *“è destinata inevitabilmente a fallire, perché la soddisfazione è un elemento che l'azienda non controlla. Ciò che l'azienda controlla è il valore, ed è quindi con quest'arma che dovrà catturare il cliente. Scelto un determinato valore, l'azienda ha scelto anche la categoria di clienti che vuole servire.”*⁹⁰

La ricerca e la focalizzazione dell'attenzione sui fattori critici di successo è la strategia migliore per ottenere risultati soddisfacenti nel mercato e continuare a mantenere il vantaggio competitivo, attraverso il marketing del valore.

Secondo la teoria di Pietro Guido, esistono sei modalità con le quali è possibile creare Valore⁹¹:

- Miglioramento dell'efficienza
- Miglioramento del prodotto
- Creazione di un'immagine
- Miglioramento del servizio
- Riposizionamento
- Riduzione dell'offerta

L'uomo di marketing deve riuscire a gestire queste leve integrandole ed incorporandole alla strategia aziendale, in maniera efficiente, affinché non si appesantisca la struttura aziendale, però non è necessario spingere su tutte e sei le possibilità, ma focalizzare l'attenzione solo su una o al massimo sulla coppia.

Obiettivo dell'azienda deve essere quindi il ritrovamento dei propri valori, e, successivamente, riuscire a comunicare il messaggio ai cliente, attraverso

⁹⁰ P. Guido, *op. cit.*, pag. 98

⁹¹ P. Guido, *op. cit.*, pag. 121

campagne pubblicitarie mirate. Diversamente dalla commercializzazione dei prodotti e dei servizi, infatti, la vendita di un valore necessita di una fase comunicazionale attenta ed accurata, per creare nella mente del consumatore uno stato di conoscenza dell'offerta stessa. La comunicazione è, infatti, la fase più delicata del marketing del valore, poiché basta commettere un piccolo errore affinché venga vanificato tutto lo sforzo effettuato dalle altre funzioni aziendali, come la produzione, la ricerca, lo sviluppo e la distribuzione fisica; *“un fattorino, una commessa, un centralinista, un venditore interno, un vettore, un promotore che non si comporti secondo il principio che il beneficio erogato procura un costo al cliente che non è soltanto monetario, arreca un danno all'azienda riducendo l'ammontare del valore erogato”* (P.Guido, pag. 183)

Questo tipo d'attività deve essere supportato da una buona fase d'erogazione del valore, attraverso le attività di vendita, di distribuzione fisica e d'assistenza ai clienti, in maniera efficace ed efficiente, affinché il rapporto tra il risultato conseguito e lo sforzo prodotto sia superiore a quello ottenuto dai concorrenti.

In definitiva, se per vendere un bene, atto a soddisfare un bisogno primario, secondario o terziario, è necessario uno studio del mercato attraverso il marketing tradizionale, per la commercializzazione di un non bisogno, è rilevante il marketing del valore.

2.6 Il marketing delle esperienze

2.6.1 La personalizzazione di massa

Un modo innovativo, e di grande interesse in questi ultimi anni nelle imprese più importanti a livello internazionale, è dato dalla personalizzazione del servizio/prodotto, ovvero dall'ampliamento delle caratteristiche tangibili ed intangibili del prodotto offerto, adattate alle esigenze dei singoli consumatori, in modo da ottenere un bene unico e inimitabile. Diversamente da un tipo di

personalizzazione materiale, basato sulle caratteristiche fisiche e tecniche del prodotto, in questa parte della tesi, ci si riferirà a come si possa rendere unico il prodotto attraverso la creazione di nuove sensazioni ed emozioni durante e successivamente il processo d'acquisto. *“Oggi i clienti ricercano esperienze, ed il modo più sicuro per dar loro quella sensazione è attraverso l'individualizzazione, come quella che ricevono dal fornaio o dal macellaio all'angolo”*, afferma Richard Rakowski, capo del New Paradigm Ventures di South Norwalk Connecticut⁹².

L'azienda deve essere così in grado di offrire una “personalizzazione di massa”, ovvero *“servire i clienti in modo efficace ed unico, combinando gli imperativi paralleli di costo ridotto e di personalizzazione presenti nell'ambiente altamente turbolento e competitivo di oggi”* (Pine, Gilmore, pag.85).

Portando la figura del consumatore da parte passiva nel processo di compravendita, a parte attiva, il prodotto accresce il proprio valore e si differenzia rispetto ai concorrenti, incrementando il beneficio dell'utilizzatore e la sua disponibilità ad uno sforzo economico maggiore.

Attraverso una fase di modularizzazione dei prodotti e dei servizi, la produzione personalizzata di massa permette d'ottenere beni materiali che hanno la capacità di essere combinati in maniera differente, in modo da costruire un prodotto unico per ogni individuo⁹³.

La maggior parte delle aziende tende, però, a confondere l'attività di personalizzazione con il concetto di varietà dell'offerta dei prodotti, immettendo sul mercato un numero eccessivo di prodotti differenziati per incrementare la varietà e riuscire ad anticipare le potenziali richieste. Esiste invece una differenza di concetto fra i due termini: *varietà* rappresenta un modo di produrre e distribuire ai punti di vendita assortimenti di prodotti; *personalizzazione* è il

⁹² B.J. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle Esperienze*, (2000), ETAS, pag. 84

⁹³ Per comprendere il concetto di modulo, basti pensare ai mattoncini dei Lego: grazie alla loro varietà di forma e dimensione il cliente può personalizzare liberamente il prodotto finale, per ottenere qualsiasi cosa esso desideri.

produrre in risposta ai desideri di un cliente in particolare⁹⁴.

La logica che sta dietro la strategia di personalizzazione è quella d'instaurare un più stretto rapporto con il consumatore finale, in modo che si venga a creare un rapporto biunivoco tra i due attori; la bi-direzionalità della relazione è necessaria affinché sia l'impresa sia il cliente possano arricchirsi di nuove informazioni. Più stretto è il legame che s'instaura fra le due parti, più velocemente l'organizzazione sarà in grado di conoscere le aspettative ed i desideri del target di riferimento, e conseguentemente di accontentare le sue esigenze.

Per erogare in maniera efficiente un prodotto/servizio personalizzato occorre perciò, una rete di vendita, una distribuzione, ed un'attività di assistenza al cliente "empatiche"⁹⁵. È necessario che s'instauri un intimo rapporto, di fiducia reciproca, in cui il cliente può sentirsi accolto ed ascoltato in ogni suo piccolo problema, attuando quello che viene nominato il marketing relazionale.

La conoscenza diretta dei bisogni e dei non bisogni dei consumatori, attraverso questo stretto legame, genera un fattore critico di successo, che permette all'azienda di accrescere il proprio vantaggio economico, divenendo difficilmente attaccabile dalla concorrenza. Se quest'ultima, infatti, riuscisse a costruire un bene con le medesime caratteristiche tecniche, impiegherebbe un notevole dispendio di tempo e di denaro nell'acquisizione delle informazioni relative al cliente, già in possesso dall'azienda leader, relative al comportamento del target di riferimento.

Questo rapporto implica un certo grado di sacrificio, che il soggetto consumatore deve sostenere per ottenere un prodotto in linea con le proprie esigenze. Il sacrificio è generato da un dispendio di tempo ed energie, che incrementa i costi ed il disagio, che possono superare i benefici attesi. Quindi maggiore partecipazione implica maggiore sacrificio. Di conseguenza, l'impresa, dovrà ridurre in maniera efficiente il sacrificio, offrendo un prodotto personalizzato in grado di suscitare emozioni e nuove sensazioni durante il processo d'acquisto e

⁹⁴ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *op.cit.*, pag. 90

⁹⁵ P. Guido, *op. cit.*, pag. 211

di consumo, agendo dunque sulla rappresentazione del prodotto (la sua descrizione, la confezione, il collocamento, il nome, ...), o sul prodotto in sé (le funzioni del bene o le dimensioni del servizio). Secondo questa visione proposta da Pine e Gilmore, queste scelte strategiche producono quattro approcci differenti alla personalizzazione:

PRODOTTO	Cambia	<i>Personalizzazione trasparente</i>	<i>Personalizzazione collaborativa</i>
	Non cambia	<i>Personalizzazione adattiva</i>	<i>Personalizzazione cosmetica</i>
		Cambia	Non cambia
		RAPPRESENTAZIONE	

(Fonte: B.J. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle Esperienze*, (2000), ETAS, pag. 105)

Queste differenti scelte strategiche si differenziano innanzitutto per il diverso grado di partecipazione, e quindi di sacrificio, del cliente, che a sua volta genera una particolare esperienza d'acquisto. Ai fini di questa tesi, mi sembra opportuno soffermarmi sulla strategia della "personalizzazione collaborativa", in quanto più idonea ad essere adottata nel settore lapideo del distretto di Carrara.

Personalizzazione collaborativa: l'esperienza d'esplorazione

Essa rappresenta il processo attraverso il quale l'impresa interagisce direttamente con il proprio cliente, in modo tale che i suoi bisogni vengano soddisfatti nel miglior modo possibile. La partecipazione del soggetto è quindi totale; egli diviene un “*dipendente parziale*” dell'azienda⁹⁶, interagendo con il reparto produttivo e con gli ingegneri per la realizzazione del bene stesso. L'organizzazione che adotta questo tipo di strategia, cerca un contatto diretto con il proprio cliente, in modo da riuscire a modificare prima la rappresentazione del prodotto, e poi, una volta che il cliente ha compreso le sue effettive esigenze, il prodotto in sé⁹⁷. La partecipazione attiva del consumatore, infatti, oltre a dare la possibilità all'azienda di soddisfare i bisogni inespressi del cliente, fa scoprire allo stesso nuovi aspetti relativi alle sue esigenze, e desideri che neanche sapeva esistessero, incrementando il valore stesso del prodotto⁹⁸.

2.6.2 Le esperienze

Seguendo questa strategia, l'impresa perde una parte del controllo sul processo di creazione, e permette al consumatore d'influenzare le decisioni di processo e di partecipare alle attività di set-up. Questo maggior coinvolgimento dell'utente, è in grado di generare nuove esperienze, che arricchiscono il cliente di sensazioni ed emozioni nuove.

Ricercando un contatto con le esperienze, passate presenti e future del consumatore, l'azienda attua un'ulteriore forma di differenziazione, che si unisce all'offerta dei servizi aggiuntivi. Focalizzarsi sull'esperienza significa, quindi, riferirsi al vissuto personale del consumatore e riconoscere il suo ruolo attivo

⁹⁶ A cura di Gramma, *op. cit.*, pag. 127

⁹⁷ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *op.cit.*, pag. 106

⁹⁸ Lasalle D., Britton T.A., *Priceless*, (2003), ETAS, pag. 29

nella fase di compravendita. Egli non è più considerato un target, classificabile in rigidi cluster, come nel tradizionale marketing management; nel marketing relazionale e delle esperienze, si ammette l'impossibilità di conoscere dettagliatamente il profilo del cliente, e si cerca di indirizzare l'offerta attraverso una personalizzazione del prodotto⁹⁹.

Il marketing esperienziale si differenzia dal marketing tradizionale per il fatto che il suo obiettivo principale è quello di costruire marche e prodotti in grado di interagire con le vite reali dei clienti, cioè punto focale di questa teoria diviene la soddisfazione dei *non bisogni*, che a loro volta sono generatori di sogni e desideri immateriali. Così come il marketing dei servizi e quello del valore, anch'esso non si concentra più sui soli attributi fisici dei prodotti, ma sull'esperienza che essi sono in grado di far vivere al consumatore; vengono coinvolti tutti gli elementi che compongono la marca, che si trasformano da indicatori a fornitori di esperienza¹⁰⁰.

Si crea una nuova offerta, che si combina con quella del prodotto tradizionale, quella delle esperienze, che si verifica ogni qual volta l'impresa utilizza, volutamente, il servizio come palcoscenico, ed i beni come supporto per coinvolgere il consumatore¹⁰¹. In quest'ottica, l'azienda diviene produttrice d'esperienze, che coinvolgono l'individuo a livello emotivo, fisico, intellettuale ed anche spirituale: le emozioni nelle decisioni d'acquisto e nei comportamenti di consumo divengono l'elemento caratterizzante il consumatore postmoderno.

Portando il bene tangibile ad un livello di immaterialità, si crea un'offerta unica, prodotta su misura per il singolo cliente: un'esperienza, infatti, non potrà mai essere simile ad un'altra; il prodotto che viene generato sarà allora unico ed irripetibile. Dagli hotel ai ristoranti, dalle automobili alle linee aeree, i clienti

⁹⁹ Peppers e Rogers, 2001.

¹⁰⁰ B.H. Schmitt, H. Bernd, *Experiential Marketing How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to your Company and Brands*, (1999) THE FREE PRESS, New York

¹⁰¹ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *op.cit.*, pag. 14

cercano fornitori che vadano oltre il soddisfacimento puro e semplice dei propri bisogni. Quello che essi cercano è ciò che viene definita “Branded Customer Experience”, un’esperienza di servizio che sia intenzionale, consistente, differente e valutabile. In termini operativi l’impresa che vuole consegnare ai propri clienti un’esperienza memorabile deve dimostrare eccellenza in tutti i momenti della verità, superando alcuni limiti del marketing tradizionale classico:

- Il limitato governo dell’orientamento al cliente: attraverso un dettagliato e costante monitoraggio e progettazione dell’esperienza attraverso l’ottica del cliente/utilizzatore di ciascun elemento dell’offerta;
- la parzialità del sistema di offerta, richiedendo di prendere in considerazione tutti i momenti e gli operatori;
- la staticità del marketing mix attraverso il ricorso alle diverse componenti dell’esperienza in ciascuna delle componenti dell’offerta (prodotto, servizio, ambiente).

Nonostante il fattore “esperienza” manchi di materialità, e quindi di concretezza, i consumatori gli associano un grande valore, che permane nei loro cuori per molto tempo: basti pensare al prodotto che offre un parco giochi, come Gardaland, ciò che realmente offre, non è l’attrezzatura, il gioco reale, ma l’esperienza di poter passare una giornata indimenticabile con la propria famiglia ed i propri amici. Le imprese che riescono a catturare questo valore economico, riusciranno ad acquistarsi la fedeltà del cliente, che, conseguentemente, si tradurrà in rilevanti introiti economici. Inoltre, poiché il valore delle esperienze è per il consumatore inestimabile, il prezzo di vendita dei prodotti/servizi, aumenta molto più velocemente del tasso d’inflazione (Pine, Gilmore). “*I consumatori comprano ogni sorta di bene solo per creare l’esperienza diversificata che in fondo vanno cercando*¹⁰²”: ai produttori di beni materiali, quindi, non resta che

¹⁰² S. Lebergott, *Pursuing happiness: american consumers in the twentieth century*,

focalizzarsi sulle possibili esperienze che i loro prodotti possono offrire.

Obiettivo primario della strategia di marketing sarà allora quello di individuare la tipologia di esperienza in grado di valorizzare il proprio prodotto: secondo Schmitt esistono cinque diversi tipi di esperienza (da lui detti *SEM*, o *Strategic Experiential Modules*), con le quali è possibile rendere unico un bene materiale:

1. *SENSE experience*: ovvero esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale;
2. *FEEL experiences*: ovvero esperienze che coinvolgono i sentimenti e le emozioni;
3. *THINK experiences*: ovvero esperienze creative e cognitive;
4. *ACT experiences*: ovvero esperienze che coinvolgono la fisicità;
5. *RELATE experiences*: ovvero esperienze risultanti dal porsi in relazione con un gruppo.¹⁰³

Questi cinque tipi di esperienza potranno essere combinati tra loro a formare “esperienze ibride” o “esperienze olistiche” (nel caso in cui vengano combinate tutte e cinque).

Un tipo d’esperienza sulla quale si sta incentrando la nuova forma di commercializzazione è l’attenzione e la cura da attribuire al punto vendita. In questi ultimi anni, infatti, il pubblico, probabilmente stanco della fredda virtualizzazione promossa dalla tecnologia, sembra aver riscoperto l’importanza del contatto umano e lo ricerca anche nel punto vendita, col quale vuole instaurare un rapporto partecipativo ed emozionale. Ecco allora che il punto vendita risponde dotandosi di strumenti comunicativi e d’attrazione, basati sulla stimolazione di tutti e cinque i sensi del cliente (olfatto, udito, tatto, vista,

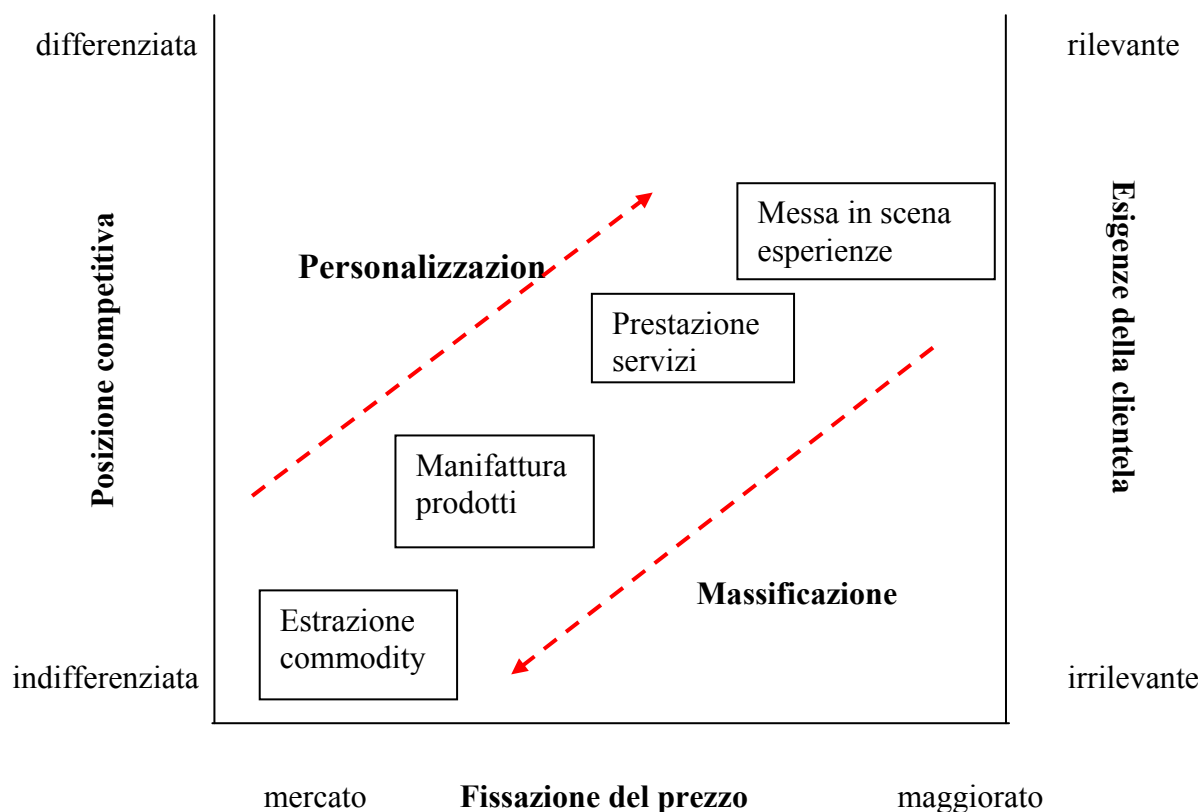
Princeton University Press, Princeton, pag. 3

¹⁰³ B.H. Schmitt, H. Bernd, *Experiential Marketing How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to your Company and Brands*, (1999) THE FREE PRESS, New York

gusto).¹⁰⁴

In sintesi, in questo capitolo si è visto come si possa differenziare il prodotto aumentando il grado di valore che il consumatore finale può percepire, passando dalla semplice commodity ad un bene altamente personalizzato. Il valore può essere originato, attraverso l'offerta di servizi aggiuntivi, che possono aiutare e facilitare il cliente nelle operazioni pre e post acquisto, o attraverso l'offerta d'esperienze, che stimolano la creatività e la curiosità del soggetto.

¹⁰⁴ Giovanni Anceschi, nella prefazione al libro di Dina Riccò "*Sinestesie per il design*", parla di come nella nostra 'cultura dell'artificiale' l'impovertimento sensoriale sia dovuto a due spinte: da un lato, alla de-corporalizzazione cui ci spinge la tecnologia; dall'altro, al frastuono sensoriale che domina i luoghi pubblici e il mondo dei media.



Fonte: B.J. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle Esperienze*, (2000), ETAS, pag.85

L'evoluzione del marketing ha creato perciò una trasformazione anche dell'offerta: si è passati dalla semplice commodity, al prodotto manifatturiero (ovvero che ha subito un processo di trasformazione), al servizio, per arrivare infine alle esperienze.

Le differenze sostanziali tra queste quattro offerte possono essere riassunte nella seguente tabella:

Offerta economica	COMMODITY	PRODOTTI	SERVIZI	ESPERIENZE
Economia	Agricola	Industriale	Di servizio	Delle esperienze
Funzione economica	Estrarre	Produrre	Erogare	Mettere in scena
Natura	Fungibile	Tangibile	Intangibile	Memorabile

dell'offerta				
Attributo chiave	Naturale	Standardizzato	Personalizzato	Personale
Metodo di fornitura	Immagazzinato in massa	Rinnovo scorte dopo la produzione	Erogato su richiesta	Rivelata in un intervallo di tempo
Venditore	Commerciante	Produttore	Fornitore	Regista di esperienze
Acquirente	Mercato	Utilizzatore	Cliente	Ospite
Fattori di domanda	Caratteristiche	Tratti distintivi	Benefici	Sensazioni

Fonte: Pine, Gilmore, L'economia delle esperienze, (2000) pag. 7

2.7 Come cambia l'organizzazione

L'adozione di una strategia orientata al servizio e al valore in un'azienda manifatturiera, porta con sé notevoli conseguenze sul piano organizzativo, in quanto implica un cambiamento nella configurazione del modello manageriale e della cultura aziendale.

L'introduzione di servizi aggiuntivi al nucleo centrale del prodotto di base, crea un aumento di beni offerti, che accresce l'ampiezza del cosiddetto portafoglio prodotti dell'azienda manifatturiera. L'aumento quantitativo dei prodotti/servizi, genera, come prevedibile, una complicazione aggiuntiva all'organizzazione interna, che oltre ad accrescere i costi di "produzione" dei servizi, complica la struttura organizzativa e la strategia aziendale. Così come i prodotti abbisognano di studi e ricerche di mercato, continuativi nel tempo, anche i servizi periferici necessitano di analisi ex-ante ed ex-post la loro messa in commercio, in modo tale da riuscire ad individuare i comportamenti d'acquisto del target di riferimento.

La classica impresa produttrice di beni materiali presenta, perciò, numerosi limiti per la gestione e la commercializzazione di un prodotto-servizio a livello di sistema organizzativo. È richiesto, innanzitutto, un notevole sforzo da parte di tutti coloro che operano all'interno dell'azienda, sia da parte del personale di contatto che dei manager, per ottenere risultati soddisfacenti nell'integrazione della nuova mission ed instaurare una cultura del servizio che parta da un'attenta ricognizione dei bisogni, ma non limitandosi alla mera soddisfazione di questi. La cultura del servizio deve possedere procedure, standard, modalità di somministrazione, che rispondano alla stessa logica della produzione industriale, garantendo però, allo stesso tempo, una personalizzazione del servizio, in relazione al singolo utente¹⁰⁵.

Un principio fondamentale su cui si basano le imprese leader nel servizio, è godere sempre e comunque della propria integrità personale, ovvero attribuire grande importanza al senso di giustizia, alla coerenza e alla sincerità, in modo da creare un ambiente lavorativo armonioso e ricco di fiducia. Così facendo le sensazioni e le impressioni che l'azienda riuscirà a trasmettere all'utente finale saranno positive. Secondo questo pensiero, infatti, non può esservi un servizio di qualità se manca l'integrità a livello manageriale: un'impresa che effettua continuamente acquisti e vendite delle quote aziendali, come se fossero beni comuni, dimostra scarso interesse per i propri dipendenti e, di conseguenza, per i propri clienti. Così come un'impresa che alza i prezzi fino a raggiungere il tetto massimo per poi riabbassarli nel giro di un breve periodo, per potersi servire del concetto di *svendita*, o che allestisce corsi d'addestramento e di formazione per istruire i propri venditori ad utilizzare promesse allettanti ma fasulle pur di raggiungere il consumatore, non viene vista positivamente agli occhi dei propri dipendenti. Al contrario, in questo modo, sorge nei dipendenti l'ipotesi che all'impresa poco importa della reale soddisfazione della propria clientela, riducendosi essi stessi a dare poca importanza a ciò che invece sarebbe rilevante.

¹⁰⁵ Fabris, *op.cit.*, pag. 233

2.7.1 Il cliente vero

In questo contesto si rende perciò necessario parlare di fidelizzazione del cliente, che, in un'azienda orientata alla vendita di un prodotto/servizio, deve rappresentare un obiettivo fondamentale: è stato dimostrato, infatti, che un consumatore fedele apporta una percentuale di incassi continua, ha costi di gestione inferiori ed è spesso disposto a pagare un surplus di prezzo purché il bene provenga dalla sua azienda “preferita”¹⁰⁶. Inoltre vi sono dati sorprendenti a testimonianza del grande valore insito nei clienti fidelizzati:

- “il valore di lealtà e di vita media di un cliente può essere dieci volte quello del prezzo di un singolo acquisto”¹⁰⁷;
- l'ordine medio di un vecchio cliente è superiore a quello ottenibile da uno nuovo¹⁰⁸;
- su un vecchio cliente è possibile applicare la regola del *cross-selling* di altri prodotti, ovvero riuscire a vendergli altri prodotti appartenenti sempre alla stessa azienda;
- la comunicazione basata sul “passaparola” è senz'altro la forma pubblicitaria più economica, più remunerativa e più efficiente;

Impostare un rapporto di fiducia reciproca, stabile e continuativo nel tempo, allora, può garantire all'impresa un vantaggio competitivo di rilevante interesse, proprio in relazione al fatto che è difficilmente inattaccabile da parte della concorrenza.

¹⁰⁶ A cura di Gramma, *op. cit.*, pag. 68

¹⁰⁷ Appunti del corso di “Marketing dei Servizi”, sostenuto dal Prof. Riccardo Lanzara, nell'anno accademico 2005/2006, presso l'Università di Pisa, facoltà di Economia Aziendale

¹⁰⁸ P. Guido, *op. cit.*, pag. 211

Garantire un servizio eccellente, esente da difetti, origina *clienti veri*¹⁰⁹, che continueranno a preferire l'azienda e tesseranno le sue lodi a conoscenti ed amici. I clienti veri rappresentano delle rendite estremamente proficue per l'azienda perché essi assicurano introiti fissi. La risoluzione del problema diviene perciò una prerogativa dell'azienda, necessaria non solo per non perdere un vecchio cliente ma anche per fidelizzarne di nuovi. Dati provenienti da recenti ricerche di mercato hanno dimostrato che il costo d'acquisizione di un nuovo consumatore è cinque - sei volte più elevato rispetto a quello di mantenimento di uno vecchio. Il servizio al cliente è governato da quella che viene definita "la regola del dieci": se il costo d'acquisto di un cliente è di 10 milioni, l'impresa impiega 10 secondi a perderlo e 10 anni per ammortizzare le sue probabili vendite future¹¹⁰. Mantenere quindi un rapporto duraturo con i propri utenti, deve risultare un requisito dell'azienda.

2.7.2 La qualità del servizio. La gestione del disservizio

Offrire un servizio brillante e di successo, può non essere un sogno irrealizzabile, infatti, come sottolineato nel libro "Servire qualità", la chiave per il raggiungimento di elevati livelli di qualità risiede in una "*autentica leadership a tutti i livelli dell'organizzazione, - una leadership che fornisca le indicazioni e l'ispirazione necessarie a sostenere i dipendenti che dimostrano impegno nella propria attività di servizio*"¹¹¹.

Secondo recenti studi, è stato dimostrato che le imprese con maggiori profitti sono quelle che stimolano l'intera organizzazione alla ricerca della qualità, non

¹⁰⁹ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit.*, pag.16

¹¹⁰ Appunti del corso di "Marketing dei Servizi", sostenuto dal Prof. Riccardo Lanzara, nell'anno accademico 2005/2006, presso l'Università di Pisa, facoltà di Economia Aziendale

¹¹¹ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit.*, pag.8

solo del prodotto/servizio, ma anche del processo e delle risorse umane. I leader nel settore dei servizi sostengono che una qualità maggiore possa ripagare l'impresa in termini economici, quindi con un surplus maggiore rispetto alle concorrenti¹¹². In questi termini, la qualità del servizio diviene un'indispensabile arma strategica per competere e vincere nella lotta commerciale. Questo risulta veritiero solo se, come già analizzato precedentemente, il cliente finale è in grado di percepire la qualità superiore offerta. Nel momento in cui gli investimenti nel settore sono in grado di apportare un miglioramento reale, percepito del servizio, allora la qualità può divenire una strategia di profitto. Come dimostrato da Buzzel e Gale nel PIMS¹¹³ (Profit Impact Of Market Strategy), esiste una relazione positiva tra redditività e qualità percepita, che si visualizza nel bilancio aziendale di lungo periodo. Il maggiore margine di vantaggio generato da un livello di qualità superiore, è in grado di aumentare la redditività, innanzitutto, poiché crea la possibilità di poter innalzare i prezzi di vendita, nel breve periodo. Secondo i dati del programma PIMS il 30% d'aziende con una qualità superiore alla concorrenza, vendono i loro prodotti, in media, a prezzi superiori del 5-6%, se paragonate al 30% di società con una qualità peggiore. Nel lungo periodo, una strategia focalizzata sul miglioramento della qualità comporta un'espansione nel mercato ed un aumento delle quote detenute dall'azienda nel settore di riferimento. La crescita di fatturato che ne deriva, denota che, chi compete offrendo una qualità superiore, mantiene costi di produzione simili ai concorrenti, ed ottiene, perciò, vantaggi in termini di economie di scala. Il fattore in grado di produrre queste benefiche conseguenze è l'accrescimento della quota di mercato, che garantisce un livello superiore d'entrate, dovuto ad un maggiore volume di vendite e al sovrapprezzo che si può richiedere ai clienti. Conseguentemente, anche le spese di gestione della qualità a breve termine,

¹¹² V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit.*, pag.14

¹¹³ Articolo tratto da R.D.Buzzel e B.T.Gale, *I Principi PIMS*, Milano, SPERLING & KUPFLER (1998), proposto da Zeithaml, Parasuraman, Berry, in *Servire qualità*, (1991) McGRAW-HILL, pag.14

trovano un ammortamento nel lungo periodo, compensate appunto dalle economie di scala.

In un'organizzazione "*service oriented*" diviene perciò importante orientare la struttura gestionale e la mission verso la gestione del "*disservizio*", ossia la capacità dell'azienda di riuscire a condurre alla risoluzione di questioni complicate riguardanti l'offerta del prodotto/servizio¹¹⁴. L'obiettivo deve divenire una produzione *zero difetti*, e per ottenere quest'esito positivo sarà necessario formare tutto il personale dell'azienda, in particolare modo colui che è a contatto più diretto con il cliente, cioè il personale del front office. Altresì l'organo direttivo dell'azienda dovrà essere maggiormente disposto ad interagire con la propria clientela, di quanto non avviene in una tradizionale azienda manifatturiera. In questo modo, perciò, tra le caratteristiche principali che deve possedere tale personale, oltre a buone capacità tecniche, sono necessarie grandi doti comunicative e sensibilità alle esigenze della clientela.

Il lavoro di squadra ed una collaborazione intensa e basata sulla fiducia reciproca, possono essere utilizzate come arma strategica per aumentare l'efficienza organizzativa dell'impresa e il livello di qualità del servizio offerto; l'ambiguità dei ruoli, una cattiva definizione delle attività dei dipendenti, ed un livello di formazione scadente, sono in grado di intaccare negativamente tutto lo studio a monte, e la corretta pianificazione del marketing strategico dei servizi.

Le imprese leader nel mondo dei servizi tendono a fornire prestazioni elevate sin dall'inizio, attribuendo notevole interesse al raggiungimento dell'obiettivo "zero difetti": per queste organizzazioni anche un tasso del 98% di qualità presenta un punto debole, il 2% di inaffidabilità¹¹⁵.

La non qualità può dipendere anche da cause imputabili ad una scorretta analisi del mercato e, conseguentemente, ad un'errata pianificazione di marketing dei

¹¹⁴ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 95, estrapolato dall'articolo "The profitable art of service recovery", in Harvard Business Review, lug/ag. 1990, di Christopher W.L.Hart, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr.

¹¹⁵ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit.*, pag.11

servizi. Un esempio è l'inesatta interpretazione delle reali esigenze dei consumatori, che implica un servizio non in linea con i bisogni del mercato. Il divario fra le aspettative dei clienti e le percezioni del management comporta la nascita della non-qualità, che, diversamente da quell'analizzata precedentemente, è più ostica da recuperare.

2.7.2 I momenti della verità

Per verificare la qualità del servizio offerto, risulta necessario riuscire a controllare i cosiddetti “momenti della verità”, dove si ha la prova della reale soddisfazione del cliente al momento dell'acquisto. Questo deriva dalla caratteristica dell'indivisibilità tra produzione, acquisto e consumo di un prodotto/servizio. Riprendendo le parole di Albrecht, i momenti della verità sono rappresentati da *“ogni episodio mediante il quale il cliente entra in contatto con qualunque aspetto dell'organizzazione e riceve un'impressione della qualità del suo servizio”*¹¹⁶. *Episodio* assume l'accezione di specifico evento nel quale il cliente entra in contatto con qualsiasi aspetto dell'organizzazione, creandosi un'impressione del servizio stesso. Per originare i momenti della verità, infatti, non è necessario che il soggetto acquirente entri in diretto contatto con il personale di vendita, ma è sufficiente che esso incroci anche un aspetto minimale dell'azienda, come per esempio la locandina pubblicitaria, o nel caso della commercializzazione del marmo, la vista del luogo dove avviene la produzione, o semplicemente dell'aspetto dell'edificio dell'azienda, o la sala d'aspetto, od ancora il ricevimento di un pacco. Momento della verità è perciò sinonimo di creazione di un'impressione, positiva o negativa che sia. Naturalmente esistono, per ogni singolo acquirente, diversi momenti di verità, quanti sono i contatti che egli ha avuto con l'impresa: l'insieme di tutti crea l'immagine dell'azienda agli occhi del cliente stesso. Sotto quest'ottica, i momenti della verità divengono

¹¹⁶ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 134

opportunità, costituite da pochi attimi, per poter testare la qualità dell'offerta aziendale. Diventa così indispensabile per i manager potersi fidare dei propri dipendenti addetti al servizio: in questi episodi il personale di contatto diventa esso stesso un manager, con l'obbligo di dover gestire il momento della verità (*Christopher W.L.Hart, James L. Heskett, W.Earl Sasser Jr*)¹¹⁷.

2.7.3 La gestione delle risorse umane: il marketing interno

Per poter migliorare il servizio, ed ottenere risultati soddisfacenti relativamente ai momenti della verità, l'azienda deve spendere maggiori energie nella gestione dei corsi di addestramento del personale di front office, nello sviluppo dei valori aziendali e delle abilità di leadership in modo tale che, in ogni circostanza, tutti i dipendenti siano in grado di gestire la situazione¹¹⁸.

È utile ricordare che il personale a contatto col pubblico è percepito, dal cliente, come l'immagine stessa dell'ente, divenendo d'estremo interesse nel marketing dei servizi. Il personale del front-office deve essere particolarmente preparato tanto sull'offerta dei servizi quanto sulla gestione dei rapporti. Il punto di contatto con l'esterno non è più la "vetrina dove si offre", ma diventa una membrana attraverso la quale le informazioni e i contatti assumono una direzione biunivoca, dall'esterno all'interno dell'ente e dall'ente verso l'esterno.

Dal punto di vista dell'organizzazione, questa deve essere capace di assorbire e gestire le sollecitazioni che provengono dall'esterno, in modo da creare un flusso d'informazioni continuativo, che assicuri un rapido e costante aggiornamento dei dati a disposizione dell'organizzazione.

I leader nel servizio utilizzano un approccio pratico ed immediato alla risoluzione dei problemi, in modo da favorire e stimolare lo spirito di squadra all'interno

¹¹⁷ A cura di Gramma, *op.cit.*, pag. 110

¹¹⁸ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit.*, pag.14

dell'azienda¹¹⁹; per ottenere migliori risultati infatti è necessario risolvere le difficoltà immediatamente sul luogo, e non preventivamente “a tavolino”. È necessario che l'intero organico riesca a comprendere l'importanza del servizio, in modo tale da essere preparato in ogni istante ad un probabile problema del cliente. La prontezza di risposta, infatti, soprattutto per quanto riguarda i rapporti del consumatore con il front office, rappresenta un punto molto delicato, perché può far scaturire una sensazione di insoddisfazione nel cliente stesso. Una gestione dei problemi repentina, accurata ed appagante, affiancata ad una professionalità e cordialità del personale di contatto, sono “piccole grandi cose” che fanno apprezzare il prodotto/servizio al soggetto acquirente¹²⁰. La front line possiede perciò un grande potere: “quello di deteriorare o distruggere i vantaggi competitivi che l'azienda ha costruito faticosamente negli anni¹²¹”.

Per gestire il disservizio, si dimostra necessario ampliare le conoscenze dei dipendenti, non solo relativamente al proprio lavoro, ma all'intero ciclo produttivo, in modo da rendere maggiormente efficiente e flessibile la propria capacità nella risoluzione dei problemi. La de-specializzazione delle attività lavorative porta il personale di contatto a non focalizzare la propria attenzione esclusivamente sulle mansioni e sulle rigide procedure per la risoluzione dei possibili problemi, studiate ex ante dal management, ma ad accendere le proprie capacità relazionali. La maggiore libertà, messa a disposizione al front office, deve avere come obiettivo quello di stimolare le capacità d'improvvisazione per la risoluzione d'ogni problema, cui esso si può trovare di fronte.

2.7.4 Offrire garanzia sul servizio

Affinché il consumatore finale comprenda il servizio aggiuntivo, e quindi posso attribuire maggiore valore al prodotto offerto dall'azienda, è necessario

¹¹⁹ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit.*, pag.12

¹²⁰ A cura di Gramma, *op. cit.*, pag. 67

¹²¹ P. Guido, *op. cit.*, pag. 185

aumentare il grado di fiducia del soggetto verso il servizio periferico, ancor prima della fase d'acquisto. Per poter riuscire a trasmettere sicurezza al cliente, un buon metodo risiede nell'assicurare una buona garanzia sul servizio stesso (*Christofer W.L.Hart*).¹²² È stato dimostrato da numerose imprese di servizi, come la **Bbbk**, che un orientamento alla garanzia del servizio costituisce un incentivo verso migliori prestazioni e più alti profitti, favorendo un predominio nel mercato di riferimento. Ma mentre riuscire a garantire la qualità di un bene materiale risulta essere semplice e di facile applicazione, vista la possibilità di poter toccare con propria mano il prodotto, prima ancora dell'acquisto, come è possibile garantirla per un bene immateriale? Le caratteristiche principali che deve contenere una buona garanzia al servizio possono essere riassunte in queste tipologie:

- *Essere incondizionata*: la migliore garanzia è quella senza condizioni e senza eccezioni. Un primo passo risiede nell'impegno ad offrire un servizio esente da condizioni, in quanto un numero maggiore di queste fa perdere di credibilità la qualità del servizio stesso. Il negozio di L.L.Bean, dedicato alla vendita al dettaglio, nel Maine, offre ai propri clienti una "soddisfazione al 100%": assicurando al cliente la possibilità di essere rimborsato in ogni momento per un bene a lui non soddisfacente.
- *Facile da capire e da comunicare*: la garanzia deve essere espressa e comunicata ai clienti in maniera molto semplice e di facile interpretazione, in modo tale che possa essere compresa da qualsiasi soggetto. Attraverso l'utilizzo di un linguaggio semplice, i clienti sapranno cosa aspettarsi ed i dipendenti sapranno esattamente cosa ci si aspetta da loro.

¹²² A cura di Gramma, *op. cit.*, pag. .74-93

- *Significativa*: in relazione al fatto che deve garantire gli aspetti che sono ritenuti rilevanti per il cliente, ed inoltre deve essere significativa da un punto di vista economico-finanziario, come promettere un rimborso rilevante se la promessa non verrà, mantenuta.
- *Facile da rivendicare*: il cliente, che ha subito un “danno” dal servizio deve avere facilità nel richiedere il risarcimento e l’applicazione della garanzia, visto che ha già subito delle perdite relative al malfunzionamento del prodotto-servizio acquistato. La disaffezione verso l’azienda non può che aumentare se per poter risolvere il proprio problema il consumatore deve sostenere una serie oblunga d’attività, in un processo altamente burocratizzato.
- *Facile da riscuotere*: i clienti non dovrebbero aspettare tempi d’attesa lunghi e faticare per ottenere l’adempimento della garanzia. La procedura dovrebbe essere facile e veloce, in modo da minimizzare il tempo perso dal cliente.

Secondo Hart, la garanzia in un’impresa manifatturiera che vuole estendere la propria offerta ai servizi periferici del prodotto di base, risulta essere un’arma strategica rilevante che permette di poter raggiungere in tempi più brevi e con minore sforzi economici la qualità del servizio. Questo risultato deriva innanzitutto dal fatto che essa spinge l’azienda a focalizzarsi sul “buon servizio”, così come lo definisce il cliente, e non come viene supposto dai dirigenti. Inoltre, stabilendo degli standard di produzione chiari e semplici per tutto l’organico, favorisce il miglioramento delle prestazioni dei dipendenti, che hanno una visibilità globale degli obiettivi aziendali. Un altro punto fondamentale, riguarda il fatto che permette di capire la natura degli errori commessi e quindi permette al management di migliorare le proprie performance, rafforzando i punti deboli del servizio, garantendo un continuo miglioramento della qualità complessiva.

La garanzia può apparire agli occhi del consumatore in maniera diretta, nel momento in cui essa viene reclamizzata e comunicata dall’impresa stessa, o in

maniera indiretta. Per quanto riguarda quest'ultimo approccio, esso si sviluppa nel momento in cui nasce un accordo tacito, non espresso, implicito tra l'azienda ed il proprio target, senza che vi sia un qualcosa di scritto. Il carattere implicito della garanzia porta l'azienda a non avere reali e specifici obblighi nei confronti del cliente, modificando le regole a proprio favore in qualsiasi momento.

La garanzia diretta ha un carattere molto più forte, proprio perché essa è stata pubblicizzata dall'azienda può essere utilizzata della stessa come arma strategica per differenziarsi dalla concorrenza, offrendo un servizio aggiuntivo superiore.¹²³

¹²³ Bateson, Hoffman, *Gestire Il Marketing Dei Servizi*, Milano, APOGEO, (2000)

Capitolo 3

IL MARKETING NEL SETTORE LAPIDEO

3.1 Le quattro P

Nel marketing tradizionale, più in particolare nel marketing operativo, obiettivo fondamentale è riuscire a focalizzare le cosiddette “quattro P”¹²⁴, analizzarle, descriverle e cercare di costruire una strategia aziendale ad hoc, in linea con esse. Quest’approccio classico alla commercializzazione di un bene/servizio, rimane ancora estremamente utile per la conquista dei mercati esistenti, in un’ottica temporale di breve-medio periodo.

Il marketing operativo rappresenta il “*braccio commerciale dell’impresa, senza il quale il miglior piano strategico non potrebbe fornire risultati soddisfacenti*”¹²⁵.

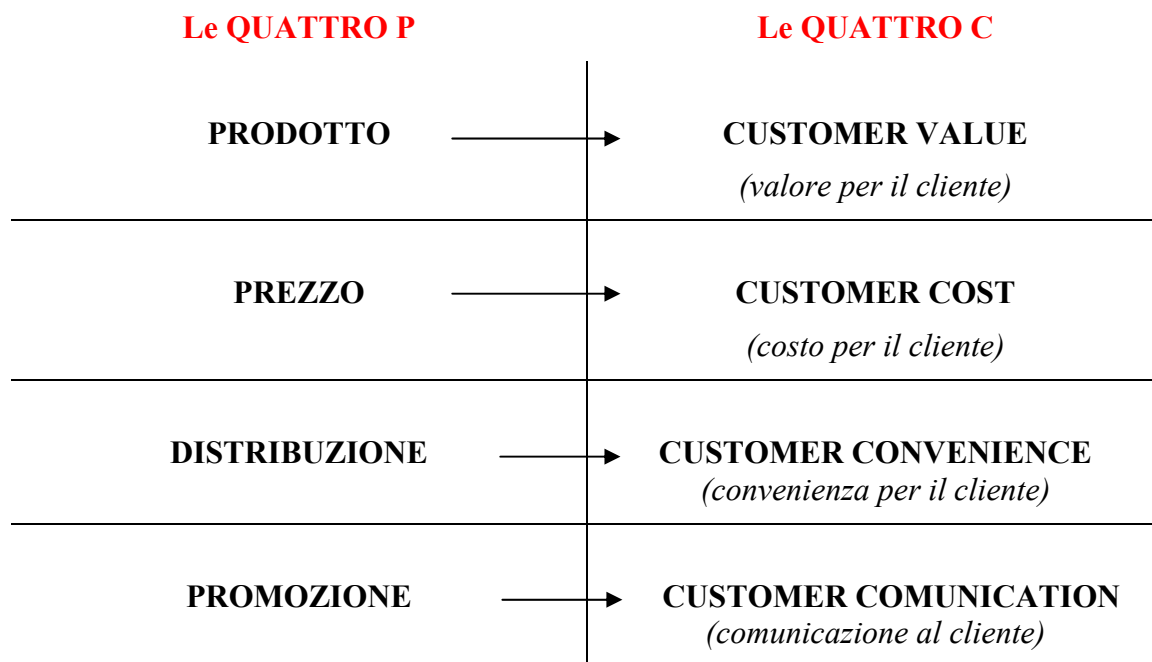
Secondo l’opinione di Philip Kotler¹²⁶, le “quattro P” forniscono ancora un utile quadro di riferimento per la pianificazione del marketing. Tuttavia, rappresentando in modo più rilevante la prospettiva del venditore piuttosto che quella dell’acquirente, esse non s’inseriscono nel nuovo scenario socio-economico, che come si è analizzato nel capitolo precedente, pone particolare attenzione al soggetto utilizzatore del prodotto offerto.

Seguendo questa direzione, lo studioso ha invertito le cosiddette “quattro P” nelle “quattro C”, per traslare l’attenzione verso il consumatore, e poter essere in linea con le tendenze socio-economiche dell’ultimo periodo:

¹²⁴ Il marketing operativo è il classico approccio commerciale per la realizzazione di un obiettivo di volume d’affari; per il suo raggiungimento, esso si avvale delle cosiddette leve del marketing mix, ovvero dei mezzi tattici derivanti dalle politiche di prezzo, di prodotto, di distribuzione e di comunicazione (McCarthy, 1960)

¹²⁵ J.J.Lambin, *Marketing strategico ed operativo*, (2002), McGraw-Hill

¹²⁶ P. Kotler, *300 risposte sul marketing*, (2005), Tecniche Nuove, pag.57



Fonte: P. Kotler, *300 risposte sul marketing*, (2005), *Tecniche Nuove*.

Le quattro “C” ricordano che i clienti vogliono valore, costi bassi, convenienza elevata e comunicazione veritiera, e non solo la semplice promozione.

Nell’area del marketing dei servizi, le *quattro P* hanno subito un’evoluzione, che ha comportato un ampliamento del loro numero: alle tradizionali “prodotto, prezzo, promozione e distribuzione”, ve ne sono state aggiunte altre, sulle quali è rilevante agire per ottenere un vantaggio competitivo superiore rispetto alle concorrenti. Una prima leva aggiuntiva è quella della *sfera personale*¹²⁷, che riguarda l'impressione lasciata da chi fornisce il servizio. Successivamente si può evidenziare la leva delle *procedure*, in quanto uno stesso servizio può essere fornito in modi differenti: ad esempio, un ristorante può offrire pasti al tavolo, al buffet o con consegna a domicilio. Una terza leva strategica, è rappresentata dalle *prove fisiche*; essa si riferisce al fatto che i fornitori di servizi cercano di conferire un carattere tangibile alle proprie offerte ricorrendo a certificati di qualità del servizio offerto, biglietti, logo ed altro ancora.

Riprendendo la teoria di Zeithaml, Parasuraman, Berry, nel business dei servizi

¹²⁷ P. Kotler, *op.cit.*

l'arma strategica più rilevante è la cosiddetta Quinta P: le *Prestazioni*¹²⁸.

Nel settore lapideo, in particolare nel distretto Apuo-Versiliese, come si possono identificare e descrivere le cosiddette *quattro P*? Come vengono gestite dalle aziende appartenenti al comparto? In questo capitolo, si procederà all'analisi individuale di ogni leva del marketing mix, nel settore del marmo di Carrara, con riferimento al mercato edile per quanto riguarda lo sbocco commerciale del prodotto.

3.2 Prodotto

Il prodotto Marmo è stato ampiamente descritto nel capitolo 1, sia relativamente alla sua definizione generale¹²⁹, sia in base alle sue diverse accezioni, con le quali si presenta in natura, in particolare nella zona Apuo-Versiliese¹³⁰. Le varietà di marmo nella zona apuo-versiliese sono molte, ma la più importante e riconosciuta a livello mondiale rimane il Marmo Statuario, che ha portato fama e notorietà alla città, grazie alla sua purezza, al suo candore, ed alla sua facilità d'utilizzo nella scultura.

Il settore lapideo, essendo un mercato in cui la produzione avviene su misura, su commessa, ciò che viene realmente venduto, insieme al bene, è la capacità di produrre¹³¹, il know-how e le competenze del personale di produzione.

¹²⁸ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *op.cit*, pag.16

¹²⁹ Da un punto di vista geologico, il marmo è considerato una roccia calcarea cristallina a struttura granoblastica, formatasi per mezzo della ricristallizzazione di rocce carbonatiche nel corso di processi metamorfici, i cui componenti accessori sono quarzo, grafite e idrossido di ferro, (cap.1, par. 1.1)

¹³⁰ cap. 1, par. 1.7

¹³¹ Commenta l'architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara: *“Questo è un settore che lavora a misura non esiste il prodotto ma la capacità di produrre. Il prodotto in sé non esiste”*.

3.3 Prezzo

Il prezzo è l' “*espressione monetaria del valore e, come tale, occupa un posto centrale nel processo di scambio*”¹³². Esso può essere analizzato in una duplice prospettiva: dal punto di vista del consumatore, il prezzo misura l'intensità del bisogno, nonché la quantità e la natura delle soddisfazioni che il soggetto si aspetta; dal punto di vista dell'azienda, il prezzo è l'espressione del valore dei fattori che compongono il prodotto, a cui si aggiunge il profitto cui essa spera di realizzare (Lambin, 2002)¹³³.

Esso rappresenta la variabile più intangibile del marketing mix (Peter e Olson, 1995), poiché, mentre un prodotto può essere toccato ed esaminato, la distribuzione può essere valutata perché provabile, una campagna pubblicitaria può essere vista, ascoltata o letta, il prezzo tende a fornire un livello di esperienza sensoriale molto limitato¹³⁴.

Nel distretto Apuo-Versiliese, la variabile *prezzo* assume ancora poco rilievo nella pianificazione della strategia aziendale. L'incuranza che le viene riservata, da parte degli imprenditori, è strettamente riconducibile alla natura del prodotto stesso: ogni blocco di marmo ha una propria qualità e tratti caratteristici che lo rendono unico rispetto ad un qualsiasi altro blocco, estratto dalla stessa montagna, ed addirittura dalla stessa cava. Come afferma la dottoressa Paola Blasi¹³⁵, il commercio del marmo carrarese è ancora caratterizzato da un certo

¹³² J.J.Lambin, *op.cit.*, pag.377

¹³³ Del prezzo sono state date innumerevoli definizioni nelle teorie del marketing: “il prezzo è il numero di unità che un consumatore deve pagare per ricevere un'unità di prodotto o servizio, (Simon, 1989, pag. 4)”; “*il prezzo è ciò a cui deve rinunciare il consumatore o che deve sacrificare per ottenere un prodotto*”. (Zeithaml, 1988)

¹³⁴ S. Romani, *L'analisi del comportamento del consumatore per la determinazione del prezzo di vendita di prodotti e servizi*, (2002), Franco Angeli, Milano, pag.37.

¹³⁵ La Dott.ssa Paola Blasi è responsabile di ISIC (International Stone Information

grado di “anarchia”, non essendovi un listino prezzi definito e definibile. L’eterogeneità del prezzo discende anche dalla natura della commessa stessa e dal progetto finale, ovvero dal quantitativo di materiale richiesto dal committente. Si crea ciò che gli economisti sono soliti definire come una *discriminazione di prezzo*¹³⁶, derivante dall’ammontare complessivo domandato. *“Una mattonella di marmo bianco, di 30x30 cm, ha un prezzo differente se acquistata per la pavimentazione di una villa di 150m², rispetto alla stessa mattonella acquistata per la pavimentazione di un grande centro commerciale di 15.000 m² di Los Angeles*¹³⁷”.

L’anarchia dei prezzi in questi ultimi anni si sta dirigendo verso una forma particolare d’omogeneità, grazie alla creazione di un marchio unico, con il quale si potrà identificare il marmo di Carrara, in grado di garantire l’originalità del prodotto e della qualità stessa. *“Nonostante questo processo non riuscirà ad eliminare totalmente la variabilità del prezzo, se il Progetto della Marmi Carrara funzionerà, si otterrà un intervallo più ristretto, entro cui fissare il prezzo di vendita, avvicinandoci così verso una forma d’omologazione”*¹³⁸. Ma per ottenere una reale fissazione dei prezzi, è necessario che il cambiamento avvenga dall’interno d’ogni organizzazione, e non parta solo ed esclusivamente da enti esterni, che pur potendo offrire linee guida di ragguardevole importanza, non hanno la possibilità di modificare radicalmente la situazione. Garantire una stabilità dei prezzi è di rilevante interesse strategico, perché permette all’azienda

Centre), di Carrara.

¹³⁶ *“È la flessibilità di prezzo che si verifica per la vendita del medesimo prodotto, a clienti differenti o in situazioni d’acquisto differenti (...), si parla di differenziazione di prezzo quando le variazioni di prezzo non sono giustificate da differenze nei costi”*.(Lambin, *op.cit.*)

¹³⁷ Estrapolato dall’intervista all’Architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara.

¹³⁸ Estrapolato dall’intervista alla Dott.sa Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara

di offrire una maggiore trasparenza al consumatore, durante il processo di compravendita, dandogli la possibilità di effettuare a priori una comparazione tra le diverse aziende del mercato.

In questi ultimi anni si è assistito ad un abbassamento del livello del prezzo del marmo bianco di Carrara: la causa, secondo l'Associazione Industriali del luogo, deriva, non solo dalla maggiore competitività accresciutasi a livello internazionale, ma, in particolare modo, dalla commercializzazione dei cosiddetti blocchi informi¹³⁹, che generano un fatturato di estremo interesse, e per questo non sottovalutabile. Negli anni Sessanta, questa tipologia di prodotti veniva letteralmente gettata alla discarica, sia perché non attraente da un punto di vista economico, sia perché, all'epoca, non erano ancora presenti sul mercato macchinari in grado di gestire la loro trasformazione e lavorazione. Attualmente, invece, anche i blocchi informi generano un commercio ragguardevole, che influisce negativamente sul mercato principale del blocco di marmo "pregiato", in quanto l'immissione di questi materiali, definiti dagli esperti del settore di "serie B", comporta un evidente abbassamento del prezzo di vendita del prodotto Marmo di "serie A". Per ovviare a questa perdita di valore del marmo bianco di Carrara, l'Associazione Industriali locale ha proposto la creazione di un consorzio per la lavorazione e la trasformazione degli stessi, che si pone come obiettivo la creazione di linee di lavorazione degli informi e del materiale corrente irregolare in loco, per mezzo d'aziende di piccole dimensioni già esistenti o di nuova costituzione. Seguendo questa direzione, il blocco informe non dovrà più uscire dal Paese, in maniera grezza, ma verrà immesso, nel mercato nazionale ed internazionale, solo una volta trasformato in prodotto finito dalle imprese locali. Gli industriali ipotizzano che un'uscita dei blocchi informi nella commercializzazione delle pietre lapidee, farà gravitare l'attenzione dei committenti solo sulla prima qualità. Questa soluzione proposta s'incentra, inoltre, sulla riduzione della catena distributiva, sull'eliminazione cioè degli

¹³⁹ Per quanto riguarda la definizione di "blocchi informi" riferirsi al cap. 1, par. 1.2

intermediari tra produttore e cliente, in modo da riuscire ad rendere disponibile il prodotto corrente finito in tempi più brevi¹⁴⁰.

3.4 Distribuzione

La terza leva del marketing mix è rappresentata dal canale distributivo, ovvero dalla “*struttura formata dai partner che prendono parte al processo di scambio concorrenziale*¹⁴¹”. Il fine ultimo è permettere un facile reperimento delle merci da parte del consumatore, o delle imprese industriali utenti. In linea generale, il suo ruolo è quello di ridurre gli squilibri esistenti tra i luoghi, i momenti e le modalità di fabbricazione da una parte, e di consumo dall'altra; esso elimina le disparità esistenti tra lo stato dei beni dal lato dell'offerta e lo stato dei beni dal lato della domanda.

Così come per la precedente leva, anche in questo caso, il distretto Apuo-Versiliese non offre una strategia specifica per la distribuzione, che, come per il prezzo, non segue un indirizzo specifico, ma viene lasciata in balia degli eventi esterni. La rete distributiva è sempre stata considerata il punto debole del settore in generale, e del comparto di Carrara in particolare, perché, fondamentalmente, il mercato non ne ha mai sentito la necessità¹⁴²: nel corso dei secoli, infatti, coloro che volevano possedere la pietra “Marmo di Carrara”, per le proprie opere

¹⁴⁰ “*Si è parlato della nascita di un consorzio degli informi. Il discorso è interessante se però mira a salvaguardare tutti i componenti della lavorazione. L'inizio è positivo, è una partenza importante, ma che si allarghi dagli informi ai blocchi e che si preveda la certificazione sul prodotto finito*”, afferma Bernardo Pizzica, presidente del sindacato Pmi Confcommercio, durante un'intervista riportata sul quotidiano “LA NAZIONE”, del giorno 14 novembre 2006.

¹⁴¹ J.J.Lambin, *op.cit.*, pag. 329

¹⁴² Estrapolato dall'intervista alla dott.a Silvana Napoli, responsabile Ufficio Studi I.M.M. Carrara

artistiche ed architettoniche, si recavano direttamente in loco, e direttamente dalle cave sceglievano il blocco più conforme alle loro esigenze. Quindi tra i fattori che ne causano una certa aleatorietà, bisogna annoverare la tradizione della commercializzazione del prodotto stesso: è sempre stato il cliente, cioè, a ricercare il prodotto e a recarsi sul luogo per l'acquisto, spingendo egli stesso la fornitura di materiale, e non viceversa.

Attualmente, la distribuzione nel settore lapideo è articolata secondo due sottoinsiemi:

- il comparto delle grandi commesse
- il comparto della vendita di manufatti standardizzati

Il primo contesto, presenta caratteri di somiglianza con il mercato dei beni industriali, piuttosto che con quello dei beni di consumo, per il fatto che, essendo il prodotto una grande commessa, necessita della collaborazione diretta con il committente, che svolge un ruolo attivo nella progettazione del prodotto finale. La tipologia su commessa permette la fornitura di un bene altamente differenziato e personalizzato secondo le esigenze del singolo consumatore, con il quale l'impresa intrattiene contatti in maniera diretta, senza l'ausilio di intermediari per la politica di vendita. In quest'organizzazione risulta estremamente importante riuscire a comprendere le reali esigenze del proprio cliente.

Il peso degli intermediari¹⁴³ tende a divenire molto limitativo, o pressoché nullo. L'articolazione del canale distributivo può essere così sintetizzata: il produttore internazionale vende il prodotto finale all'importatore, spesso rappresentato da un grosso marmista, il quale fornisce direttamente l'utilizzatore, che, il più delle volte, tende ad identificarsi con se stesso.

¹⁴³ Solitamente, in una rete di distribuzione, si possono distinguere le seguenti figure di intermediari: i grossisti, i dettaglianti, gli agenti e le società commerciali di servizio, (Lambin, *op. cit.*)

Nella seconda tipologia, il canale distributivo si allunga, poiché aumenta il numero d'intermediari, anche in relazione al fatto che, in quest'ipotesi, il consumatore finale è rappresentato dalla popolazione media. In questo contesto, al canale distributivo, si aggiunge una nuova figura, non presente nel precedente schema, quella del dettagliante, che permette l'interazione di rapporti con l'utilizzatore finale. Il processo si presenta per mezzo di una modularizzazione delle fasi di produzione, che sono in grado di garantire comunque un certo margine di personalizzazione, che avviene però senza che vi sia un rapporto diretto azienda – cliente.

Il settore lapideo del comprensorio Apuo-Versiliese, attualmente tende a privilegiare la grande commessa, piuttosto che la domanda derivante dalle famiglie o da altre organizzazioni di piccoli consumatori. Questa tipologia di commercio non è mai stata tenuta molto in considerazione, in particolare dalle imprese di medio-grandi dimensioni, che ancora oggi la giudicano di scarso interesse e poco remunerativa, non considerando invece l'opportunità che essa potrebbe loro apportare, se si prende in riferimento la vastità, in termini numerici, di questa parte di mercato. Se, infatti, si analizza il più importante rivale del marmo nel settore dell'edilizia, ed in particolare nella costruzione di pavimenti, cioè la ceramica, si osserva che tra i due materiali esiste un rapporto di 1 a 5 in favore della ceramica, per quanto riguarda il consumo medio di massa, ovvero ogni anno vengono prodotti e venduti circa 4,5miliardi di m² di mattonelle in ceramica, contro i soli 800 milioni di m² per il marmo.

La scelta verso un canale distributivo corto, senza la presenza d'intermediari, è strettamente dipendente anche dalla struttura aziendale e dal prodotto stesso, anche se, forse, la causa principale di questa forte limitazione, che le imprese locali si sono date, dipende da quella mentalità arcaica, già molte volte descritta degli imprenditori stessi. L'apparato logistico interno alle aziende è per la maggior parte dei casi inefficiente, riferito all'evasione della piccola commessa: il soggetto che desidera acquistare il marmo di Carrara per rivestire il pavimento della propria abitazione, per esempio, non ha la possibilità di recarsi presso

show-room, sale mostre, o negozi d'edilizia, perché raramente troverà ciò che cerca. Il comune cliente si deve recare presso i cosiddetti "marmisti", ovvero piccoli laboratori, che effettuano piccole produzioni su misura, normalmente approcciati attraverso un professionista (architetto o geometra). I marmisti, quindi, non hanno capacità commerciali, di vendita, non sono "abituati a trattare con il cliente, a rispettare le clausole contrattuali, come per esempio le tempistiche"¹⁴⁴, l'ambiente in cui ricevono gli acquirenti non sono del tutto accoglienti, ma, spesso, sono laboratori freddi e sporchi.

Ciò che si percepisce dall'analisi svolta nel corso della mia tesi, attraverso le interviste anche agli stessi consumatori, è un malcontento generale, conseguenza di una difficoltà di reperimento del prodotto finale attraverso le classiche fonti di vendita. "La sig.ra Maria che vuole acquistare delle mattonelle per la propria abitazione, ha delle difficoltà nel reperire il materiale, e delle difficoltà nella scelta tra le diverse varietà di marmo di Carrara"¹⁴⁵. Anche nel momento in cui il soggetto trova la possibilità di acquistare mattonelle in marmo, presso un marmista, nascono delle difficoltà, che possono essere racchiuse in queste domande:

Come sarà realmente il prodotto finale, come apparirà? Sarà quello che desideravo? Come riuscirò a portarlo fino a casa? Chi me lo monterà? E se poi non andasse bene?

Queste domande, frutto di un'analisi presso alcuni consumatori, fuori dai punti vendita, racchiudono un po' le preoccupazioni insite che vengono nutrite nei confronti del marmo di Carrara.

In conclusione, il mercato delle piccole commesse è lasciato completamente allo sbando, non è seguito dalle imprese, che continuano ad intessere rapporti troppo

¹⁴⁴ Estrapolato dall'intervista all'Ing. Venturini, presidente della Technotiles S.p.a.

¹⁴⁵ Estrapolato dall'intervista all'Architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara.

fugaci e distaccati con i consumatori, dando l'impressione agli stessi *“di essere lasciati soli, senza alcun punto di riferimento”*¹⁴⁶.

“Le aziende locali sono organizzate e strutturate sulla domanda e sull'accettazione della stessa, piuttosto che sull'imposizione del prodotto al consumatore finale”, afferma l'Architetto Ragone, nel corso dell'intervista, *“non lavorano su magazzino, anche perché non sviluppano alcun catalogo per promuovere il prodotto finito. Le nostre aziende sono organizzate per effettuare il progetto che viene loro presentato dalla committenza, e non per proporre un prodotto finito, visionabile ex-ante su catalogo”*. In quest'ottica l'impresa del marmo si differenzia sia dal comparto del marmo veronese, come si è analizzato nel capitolo 1, sia dalle imprese della ceramica, in cui risulta materialmente impossibile pensare ad una produzione specifica per il committente, sulla base di un progetto preciso, poiché questa richiederebbe un enorme dispendio economico, non sopportabile dalle aziende toscane. Ne discende che, mentre questo settore possiede come target di riferimento la popolazione, quindi come viene definito in gergo la *“Signora Maria”*¹⁴⁷, il comparto del marmo si riferisce ai grandi architetti, a livello internazionale, che acquistano il prodotto di Carrara per la realizzazione di grandi opere. Questo genera un distretto rigido, poco flessibile, tendenzialmente ancora operante attraverso il modello della grande commessa, e su grandi quantitativi. Una conseguenza di questo distretto frammentato dal punto di vista imprenditoriale, con poche imprese leader, dominato da piccole aziende, proclivi a ridursi dimensionalmente ancora di più e

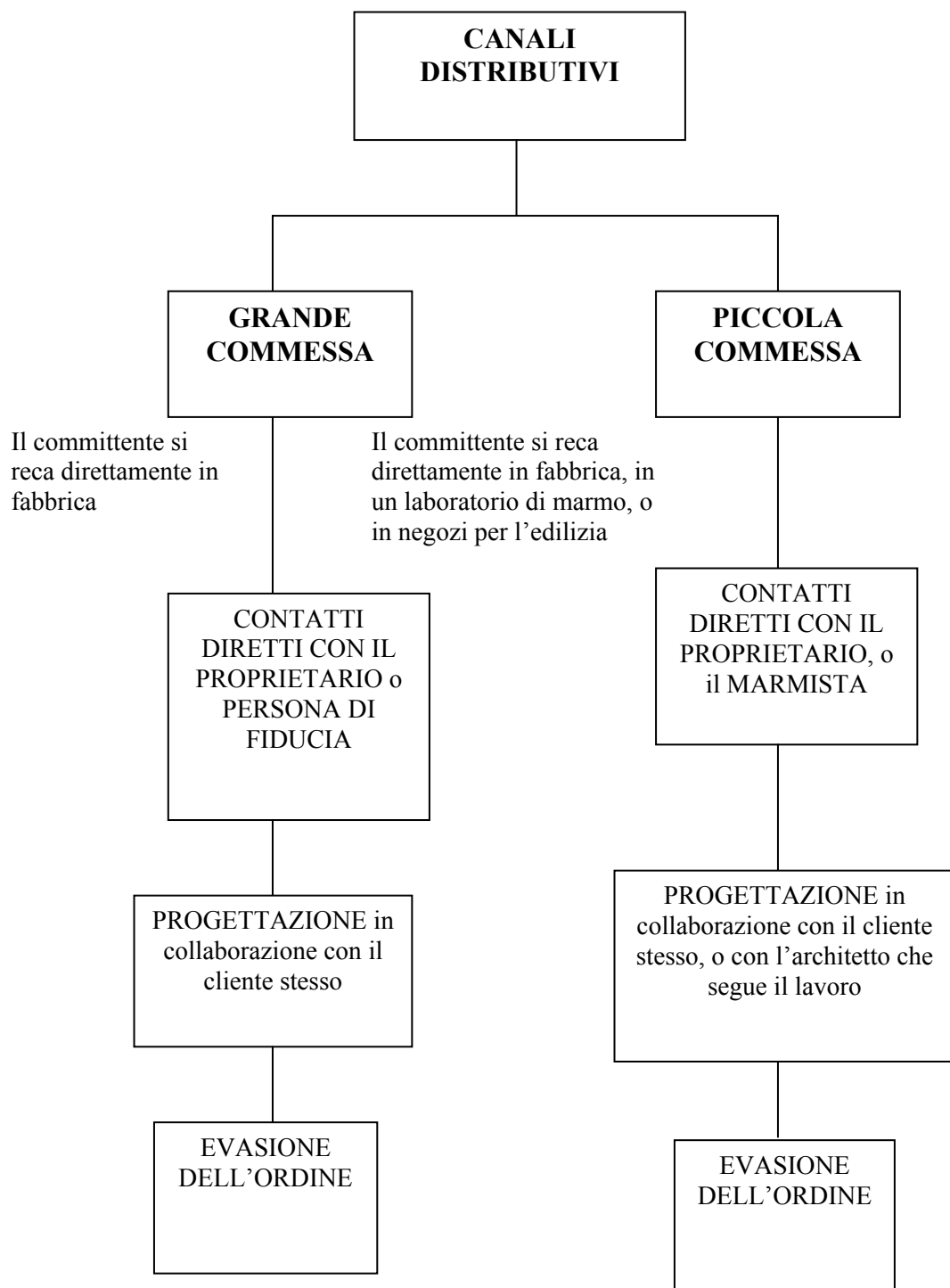
¹⁴⁶ Estrapolato da un'intervista ad un consumatore di materiale edile, al di fuori di un negozio d'arredamento della zona.

¹⁴⁷ Estrapolato dall'intervista all'Architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara: *“Difficilmente il grande architetto andrà a Sassuolo per acquistare mattonelle per grandi opere d'arte, ma si rivolgerà a Carrara e alla sua pietra, mentre la Signora Maria difficilmente si rivolgerà ad un'azienda di marmo, perché non ha le conoscenze adeguate, e non è supportata da nessun servizio pre e post vendita, non esiste uno show-room, per la presentazione del materiale”*.

tendenzialmente terziste. Un distretto senza una forte rete distributiva, con molte aziende, a monte ed a valle, tra le quali esistono rapporti molto contenuti, al di là della cooperazione necessaria che avviene per la filiera produttiva. Nel momento in cui arriva la grande commessa l'impresa attiva tutta una filiera di collaborazione, di subfornitura, richiedendo l'aiuto di imprese specializzate in ogni fase del processo produttivo, ma senza attivare una vera e propria cooperazione tra le diverse imprese e tra le stesse ed il territorio; è un distretto che lavora molto per "*molecole isolate*".

Rimane ancora oggi un mercato che subisce la domanda, non la alimenta, con un'organizzazione focalizzata sull'evasione del progetto, e non sulla standardizzazione del prodotto, che invece potrebbe incrementare la sua diffusione e visibilità presso la gente comune.

Il processo distributivo può essere così sintetizzato:



Fonte: propria elaborazione

3.5 Pubblicità e Promozione

Soddisfare le condizioni materiali dello scambio non è sempre sufficiente per assicurare un contatto efficace tra domanda ed offerta. Affinché possa nascere un rapporto e si possano stabilire dei flussi di comunicazione fra i due attori, è necessario stabilire delle relazioni tra i partecipanti coinvolti nel processo di scambio, soprattutto da parte dell'azienda. Il fine ultimo della comunicazione è quello di far conoscere al proprio target di riferimento il posizionamento rivendicato dalla marca o dall'impresa¹⁴⁸.

La comunicazione può essere definita come l'insieme dei segnali emessi dall'impresa, indirizzati al cliente, ai fornitori, ai distributori, agli azionisti, alle istituzioni pubbliche ed anche al proprio personale. La strategia di marketing della comunicazione (*communication mix*) poggia le basi su cinque strumenti:

- *Pubblicità*: rappresenta la più comune forma di comunicazione di massa. Oltre ad essere un mezzo a pagamento, essa è unilaterale, poiché l'informazione scorre solo dall'azienda verso il cliente e non viceversa. È uno strumento strategico di medio - lungo periodo, poiché ha come fine ultimo la fidelizzazione del cliente;
- *Forza di vendita*: molto più personale rispetto alla precedente, questa forma permette uno scambio reciproco d'informazioni, poiché da la possibilità di instaurare un dialogo con il cliente finale. Essa è individuale, nel senso che viene modellata "su misura" per ogni utente;
- *Promozione delle vendite*: comprende l'insieme degli stimoli che, in modo non permanente, rafforzano l'azione dei mezzi comunicazionali precedenti, implementando nel breve periodo le vendite aziendali. Essa ha obiettivi di breve periodo, ovvero generare introiti nell'immediato futuro;

¹⁴⁸ J.J.Lambin, *Marketing strategico ed operativo*, (2002), McGraw-Hill, pag.417

- *Relazioni esterne*: hanno lo scopo di creare, per mezzo di un’azione deliberata, pianificata e sostenuta, un clima psicologico di comprensione e di fiducia reciproca tra l’organizzazione ed i suoi utenti. Obiettivo principale di questo strumento è instaurare un rapporto di stima e fiducia, per facilitare lo svolgimento delle attività comunicazionali;
- *Marketing diretto*: viene definito, dalla *Direct Marketing Association*, come “*un sistema interattivo che ricorre ad uno o più mezzi pubblicitari allo scopo di ottenere dal cliente potenziale una risposta misurabile e/o una transazione in qualsiasi luogo*”. In un sistema di vendita diretta l’impresa distribuisce i propri prodotti senza l’ausilio di punti vendita e d’intermediari, instaurando un rapporto diretto fra l’azienda e il consumatore. Esempi di questa tipologia di vendita sono il mailing, la corrispondenza, internet, la televendita, ed altri ancora.

Carrara e le imprese lapidee locali hanno sempre goduto di una forma di pubblicità molto particolare, in grado di creare introiti elevati senza alcun tipo di dispendio economico: la cosiddetta pubblicità indiretta, non derivante da attività promosse dall’azienda o dal comune, o da qualsiasi altro ente, ma derivante dal cosiddetto passaparola dei consumatori.

Questa forma particolare di pubblicità della pietra carrarese ha origine nella tradizione e nella fama che il marmo ha da sempre posseduto, grazie a nomi illustri che nel corso dei secoli hanno impiegato tale pietra per le loro opere d’arte (Michelangelo, Leonardo, solo per citarne alcuni). Questo ha permesso alla città e alla pietra stessa di ottenere e possedere per secoli una posizione leader nel settore del lapideo. Come afferma Vando D’Angiolo, presidente della Campolonghi S.p.a, il mezzo migliore che “*noi utilizziamo per pubblicizzare il nostro prodotto*” è la soddisfazione dei consumatori già acquisiti, “*sono i progetti già evasi, che fungono da biglietto da visita, con i quali ci possiamo presentare al nuovo committente*”. La Campolonghi, leader a livello mondiale di prodotti di grandi dimensioni e d’alto valore artistico, incentra la propria attività

promozionale sul passaparola, sulla pubblicità riflessa delle sue opere, tralasciando ogni altra possibile forma comunicazionale: *“E’ il cliente stesso e l’opera che abbiamo eseguito in stretta collaborazione, che creano la nostra immagine e la nostra comunicazione. Quando un soggetto vede la chiesa di Padre Pio, eseguita da Enzo Piano con l’aiuto della nostra società, è da sola una forma di pubblicità molto intensa.”*¹⁴⁹

La carenza d’attività comunicazionali, promosse dalle aziende, in passato non ha mai costituito un fattore negativo, poiché la *made image* della pietra era in grado di autoalimentare l’indiscussa leadership settoriale di Carrara, generando una forma continua e gratuita di promozione. Avvalendosi di una nomea positiva che dura ormai da duemila anni, che ha da sempre costituito un valido alibi, Carrara non ha mai sentito la necessità di investire in marketing promozionale. Le insufficienze comunicazionali, però, sono da ricollegarsi anche all’elevato numero d’imprese di medio-piccole dimensioni, che origina un settore altamente parcellizzato, da un punto di vista strutturale, troppo concentrato, che ha impedito iniziative strategiche integrate, da parte delle organizzazioni; coloro che si possono permettere investimenti in pubblicità sono le imprese di grandi dimensioni, che rappresentano un numero assai modesto. La comunicazione effettuata da queste imprese però funge da riflettore verso le restanti ed il comprensorio in generale.

*“Fino a poco tempo fa, l’associazione fra Carrara e Marmo Bianco era per tutti, anche per gli stranieri, una cosa scontata. Oggi questo nesso logico si è perso, e sempre più raramente le due parole vengono collegate”*¹⁵⁰.

La scomparsa di questa connessione istintiva è un campanello d’allarme evidente, che mette in risalto la crisi di notorietà che la pietra sta attraversando; tra le cause che hanno indotto questa crisi sono da rilevarsi innanzitutto

¹⁴⁹ Estrapolato dall’intervista al presidente della Campolonghi S.p.a, Vando D’Angiolo.

¹⁵⁰ Estrapolato dall’intervista alla dott.sa Paola Blasi è responsabile di ISIC (International Stone Information Centre), di Carrara.

l'internazionalizzazione dei mercati lapidei, che ha accresciuto la competizione nel mercato, e la crisi economica attraversata dai Paesi Occidentali, che ha portato la maggior parte dei consumatori a focalizzarsi maggiormente sul fattore prezzo piuttosto che su altri elementi.

La perdita di notorietà, ed in particolare di quote di mercato, sia a livello nazionale che internazionale, ha spinto gli operatori del settore a rivalutare gli investimenti in pubblicità e promozione, da sempre identificati solo con le attività di fiera e d'esposizione, ampliando questo concetto verso nuove forme di comunicazione, più attive. Riconoscendo, comunque, grande importanza ai mezzi tradizionali, si deve notare come essi siano insufficienti per il mantenimento della competitività settoriale. Attualmente si rende necessario un piano strategico aziendale articolato, fondato su uno studio a priori, in cui inserire un mix comunicativo completo, per incrementare i flussi informativi dalle aziende agli utilizzatori finali ed ai possibili influenzatori dell'acquisto (architetti, designer, progettisti). Seguendo questa direzione, si sono sviluppate nuove forme di comunicazione, che ancora oggi, però, non vengono sfruttate appieno, *“il cambiamento è avvenuto ma sta procedendo a rilento¹⁵¹”*.

Il miglior elemento su cui puntare per pubblicizzare rimane comunque il prodotto stesso, che deve costituire il perno centrale dell'attività di comunicazione.

Attualmente il distretto lapideo della zona Apuo-Versiliese, si basa sulle seguenti forme promozionali e pubblicitarie:

- Partecipazione a fiere ed esposizioni
- Inserzioni pubblicitarie in riviste specializzate
- Sito internet
- Pubbliche relazioni

¹⁵¹ Estrapolato dall'intervista alla dott.sa Paola Blasi è responsabile di ISIC (International Stone Information Centre), di Carrara.

3.5.1 Partecipazione a fiere ed esposizioni

La partecipazione alle fiere rappresenta la forma pubblicitaria e promozionale più comune in questo settore, e costituisce il momento di più alta rappresentazione delle aziende. Da un punto di vista operativo-commerciale, è lo strumento più idoneo per le aziende export-oriented, per farsi conoscere a livello internazionale, perché permette di ottenere una visibilità a livello mondiale del prodotto e dell'azienda. La rassegna è il punto d'incontro di produttori, architetti, progettisti, designer, tecnici e ricercatori del comparto, il luogo ideale in cui allacciare contatti, stringere nuove relazioni e lanciare nuovi prodotti sul mercato.

La partecipazione alle fiere può avere effetti moltiplicatori rilevanti, poiché, attirando l'attenzione d'operatori nazionali e stranieri, le organizzazioni possono proporre un messaggio completo e qualificato dei propri prodotti. Le fiere possono essere, inoltre, occasione di verifica tecnica e d'acquisizione d'informazioni sui prodotti e sui flussi commerciali consolidati od emergenti. Questa risulta essere il mezzo comunicazionale più confacente per le aziende di piccole dimensioni perché garantisce un'elevata possibilità di mostrarsi al pubblico a costi contenuti.

A livello internazionale, le più importanti fiere hanno luogo in Italia, più precisamente a Carrara (CarraraMarmotec) e a Verona (Marmomacc), e all'estero, in Germania, a Norimberga (Stone+Tech).

La Fiera Marmo Macchine di Carrara¹⁵² è ritenuta senza dubbio la più importante a carattere internazionale: essa è considerata il più grande avvenimento di tutta l'industria marmifera internazionale, e richiama a Carrara un pubblico specializzato di decine di migliaia di visitatori provenienti dalle più svariate latitudini. Un'autorevolezza conquistata nel corso degli anni, un marchio di qualità riconosciuto dalle più importanti aziende lapidee, che a Carrara trovano

¹⁵² Per una più dettagliata analisi si rimanda al cap. 1

opportunità di business, d'aggiornamento e di crescita¹⁵³.

Un aspetto negativo della partecipazione alle fiere risiede nel fatto che le imprese cercando di mettere in risalto i materiali ed i prodotti, portano in subordine il modo in cui essi i beni vengono presentati agli utenti, i servizi aggiuntivi e la qualità professionale dell'impresa. Una delle cause di questo fenomeno risiede negli elevati costi che comporterebbe lo spostamento alle varie fiere, sparse in tutto il mondo, di stand di alta immagine e di alta qualità. Purtroppo, questo comporta che ancora oggi, le imprese che partecipano alle fiere danno “*troppo attenzione al contenuto piuttosto che al contenitore*”¹⁵⁴.

Un altro aspetto limitante dell'attività di comunicazione delle fiere, risiede nel fatto che la quasi totalità delle aziende partecipa esclusivamente alle fiere del settore lapideo, non intervenendo invece in quelle dei settori adiacenti, come per esempio quello dell'edilizia e dell'arredamento, non stimolando quindi la richiesta degli influenzatori principali della domanda del marmo, ma facendo ricadere il flusso d'informazioni verso un target già esperto ed informato.

3.5.2 Inserzioni pubblicitarie in riviste specializzate

Questa forma pubblicitaria vanta nel settore lapideo un numero elevato di periodici, che raccolgono informazioni sugli avvenimenti a livello di mercato, di normative, di commercio, di materiali, di studi e ricerche tecniche, ecc... Le

¹⁵³ Alcuni dati per comprendere l'importanza della fiera a carattere internazionale: nel 2006, CarraraMarmotec 2006 ha ospitato espositori da 23 Paesi e 15 delegazioni di operatori dall'Africa Mediterranea, Europa dell'Est, Sud America, Medio Oriente, Stati Uniti, Sud Africa, Francia, Spagna, Inghilterra, Finlandia. Si sviluppa su una struttura formata da quattro moderni padiglioni per 32 mila metri quadri coperti, oltre ai 22 mila dei piazzali e al rinnovato centro servizi. (dati estrapolati dalla pagina internet: www.edilportale.com)

¹⁵⁴ Estrapolato dall'intervista all'Architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara

inserzioni pubblicitarie, nella maggior parte dei casi, però sono inserite in stampe e riviste prettamente dedicate al settore lapideo, colpendo quindi un target già informato ed interessato al prodotto stesso.

Molto più raramente invece, la comunicazione avviene in riviste di settori collaterali, come quello dell'edilizia o dell'arredamento, in cui si ritrovano figure professionali, come architetti, progettisti, designer, ed altre ancora, in grado di influenzare le decisioni d'acquisto ed i consumatori finali. *“Tutti asserisco, l'importanza di influenzare questa parte di mercato, ma nessun'impresa effettua campagne pubblicitarie in riviste d'architettura, od altre dedicate al settore dell'edilizia. È una vera e propria contraddizione”*, afferma l'Architetto M. Ragone nel corso dell'intervista. La causa di questo comportamento, così troppo rigido, è ancora da ricercarsi nella più volte citata mentalità degli imprenditori locali, secondo la quale deve essere la domanda a recarsi dall'offerta e non viceversa.

La pubblicità delle aziende del distretto Apuo-Versiliese avviene in particolare nelle riviste nazionali del proprio Paese d'origine, assai raramente, infatti, un'azienda trasformatrice del marmo attua politiche comunicazionali verso l'estero; le inserzioni nelle stampe straniere sono lasciate alle imprese produttrici di macchinari lapidei.

Connessa all'attività promozionale delle fiere e delle inserzioni in riviste specializzate, è la pubblicazione di depliant e cataloghi. In questa categoria rientrano tutte le pubblicazioni dell'I.M.M., prodotte in occasione di fiere, convegni, incontri, dibattiti, aventi scopo d'incrementare il flusso d'informazioni dal produttore al consumatore, e tra gli operatori operanti nello stesso settore.

Molto raramente avviene invece che sia l'azienda stessa a proporre un catalogo descrittivo del proprio portafoglio aziendale, poiché essendo la produzione, per la maggior parte dei casi su commessa, non è possibile. I cataloghi sono spesso relativi a prodotti già svolti dalle aziende, perché come detto in precedenza, per gli imprenditori il miglior mezzo per pubblicizzare la propria azienda, sono i

progetti già realizzati.

3.5.3 Sito internet

Sviluppata in quest'ultimo decennio, questa nuova forma di comunicazione permette di raggiungere un numero più elevato di possibili acquirenti, in periodi temporali immediati. La visibilità che l'azienda riesce a raggiungere utilizzando la pubblicità on line è molto più ampia rispetto a qualsiasi altro mezzo pubblicitario, perché permette di mettersi in contatto con tutte le parti del mondo in un solo click del mouse. Un altro vantaggio di questo strumento, consiste nel permettere operazioni altamente mirate, favorendo in tale modo un'interazione reale fra l'inserzionista ed il cliente, che garantisce uno scambio biunivoco di informazioni¹⁵⁵.

Anche il settore lapideo ha iniziato ad utilizzare il sito internet come forma pubblicitaria: basta andare su un qualsiasi motore di ricerca e digitare la parola "industria marmo Carrara" per vedere gli innumerevoli siti d'aziende apuane che si aprono. La filosofia con la quale si effettua la promozione on line rimane comunque simile a quella impiegata nelle riviste e presso le fiere, ovvero sono pagine web molto asciutte, essenziali, in cui si focalizza l'attenzione esclusivamente sulla produzione e sui materiali, piuttosto che sul servizio e la qualità professionale.

Il primo sito internet interamente dedicato alla commercializzazione del marmo carrarese, è "Marmo-on-line"¹⁵⁶, nato nel 1996, nato a Carrara, per mezzo di due imprenditori del luogo, fratelli Marco e Giovanni Lucchetti, e gestito da MP2, associazione d'emanazione dell'Associazione degli Industriali, Confederazione Nazionale Artigiani e della Piccola e Media Impresa, e Confartigianato della Provincia di Massa Carrara. Il sito si pone come obiettivo la pubblicazione e la commercializzazione dei prodotti lapidei realizzati da artisti, artigiani e imprese

¹⁵⁵ J.J.Lambin, *op.cit.*, pag.454

¹⁵⁶ www.marmo-on-line.com

del distretto del marmo di Carrara, che si contraddistinguono per l'elevata qualità nella produzione di manufatti e per lo standard qualitativo superiore della materia prima utilizzata.

3.5.4 Pubbliche relazioni

Diversamente da quelle precedentemente analizzate, l'obiettivo di questa comunicazione è la ricerca di un contatto diretto con il cliente, in modo da creare o consolidare un atteggiamento positivo nei confronti dell'impresa presso i suoi pubblici di riferimento¹⁵⁷, piuttosto che vendere il prodotto aziendale.

Questa comunicazione *soft*, come viene definita dal Lambin, svolge un ruolo di rilievo nelle imprese del settore lapideo toscano, poiché, essendo queste scarse di altri mezzi comunicazionali, e di un management specializzato, poggiano la promozione del proprio prodotto sui rapporti interpersonali, tra lo stesso imprenditore ed i clienti, in modo da creare utenti finali fedeli e committenti di opere di rilevanti entità.

Quest'attività si rivolge, però, nella maggior parte delle organizzazioni lapidee toscane a clienti già acquisiti dalle stesse con lo scopo di mantenere le relazioni con l'utente: con cadenza fissa, infatti, gli imprenditori inviano il proprio personale addetto alla vendita, od in alcuni casi essi stessi, all'estero per intrattenere rapporti con i committenti e per continuare una collaborazione duratura nel tempo. Solo in rari casi questo tipo d'attività si rivolge all'acquisizione di nuovi clienti, attraverso operazioni *door-to-door*, per la ricerca di nuovi progetti.

Questo limite, così come molti altri individuati nelle precedenti leve di marketing mix, discende direttamente dalla tradizione delle organizzazioni locali, avvezze ad aspettare il cliente, piuttosto che a ricercare nuovi progetti, attendendo che si faccia viva la domanda, piuttosto che a sollecitarla.

¹⁵⁷ J.J.Lambin, *op.cit.*, pag. 454

In conclusione, si può affermare che un po' per tradizione, un po' per la struttura stessa del prodotto, un po' per inerzia degli imprenditori, la funzione marketing non è sufficientemente sviluppata nel settore lapideo toscano, che viene lasciato in balia degli avvenimenti esterni del mercato.

In riferimento alla comunicazione, gli imprenditori devono comprendere come essa non possa più non insistere sulla competitività del lapideo dal punto di vista dell'economia della durata e della facilità di manutenzione, e degli aspetti tecnologici. Questo perché ancora oggi, nei Paesi Sviluppati non produttori di lapideo, come la Francia, il consumo di marmo rimane ancora troppo basso¹⁵⁸: tra le motivazioni alla base di questo fenomeno, vi sarebbe il pregiudizio per cui queste pietre, oltre ad essere giudicate troppo care, sono viste come materiali elitari, destinati ad una fruizione selezionata, e solo in rari casi il non consumo è stato ricollegato ad un atteggiamento negativo verso il materiale¹⁵⁹.

Importanti sviluppi, sono stati presi dalla regione, ed in particolare dall'ente Toscana Promozioni¹⁶⁰, che per l'anno 2007 ha stanziato 250 mila euro per la

¹⁵⁸ “Un'indagine compiuta recentemente in Francia, circa la diffusione dell'impiego lapideo a livello nazionale, ha posto in luce che il 31% delle famiglie può contare, a vario titolo, sulla disponibilità dei materiali lapidei. Al contrario in Italia, la ricerca commissionata nel 2002 dalla Fiera di Verona, si concluse mettendo in evidenza una quota quasi doppia, pari al 56%”, estrapolato dall'articolo “Per nuove strategie promozionali”, nella rivista specializzata: *Il Giornale del Marmo, International Stone Magazine*, gennaio-febbraio 2004, num. 247, pag.54

¹⁵⁹ Rivista specializzata: *Il Giornale del Marmo, International Stone Magazine*, articolo: *Per nuove strategie promozionali*, gennaio-febbraio 2004, n° 247, pag. 54-55-56.

¹⁶⁰ L'Agenzia di Promozione Economica della Toscana nasce dall'accordo tra Regione Toscana, Unioncamere Toscana, ICE, ENIT con la *Legge Regionale del 28 gennaio 2000*. Essa è la prima struttura regionale in Italia a porsi come soggetto pubblico unitario; nasce con l'obiettivo di coordinare, razionalizzare e gestire le attività di promozione economica e di sostegno ai processi d'internazionalizzazione nei settori dell'agroalimentare, della PMI industriale, dell'artigianato e del turismo. La struttura nasce con l'intento di rivalutare il territorio e i settori più importanti della regione

promozione del settore, di cui 160 mila andranno alla società I.M.M.Carrara¹⁶¹. Afferma l'ing. Pucci, presidente di Toscana Promozioni¹⁶²: *“Il lapideo è un settore fondamentale per l'industria toscana: il suo peso nell'economia della regione è di 600 milioni di euro nell'export della Toscana. Anche se il mercato in generale è un mercato che sta crescendo a due cifre, questa rinascita non si sente in Toscana, in cui s'incomincia a percepire la sofferenza per il calo nel fatturato totale. Quindi la soluzione è cercare di investire maggiormente nel settore stesso”*.

Così come sono stati aiutati numerosi settori della regione, come quello della moda o del territorio stesso, l'ente si propone per il 2007 di creare un piano di sviluppo per la rinascita del settore. Affinché ciò avvenga è però necessario l'appoggio di tutti gli imprenditori del distretto, che invece non sembrano comprendere l'importanza del gruppo¹⁶³. Affinché le iniziative prese da Toscana Promozione e dall'I.M.M. per quanto riguarda la comunicazione e la pubblicità dei prodotti lapidei, possano dare esiti positivi, è necessario che ogni

Toscana, attraverso attività di promozione nelle più importanti manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali, ed attraverso la realizzazione e l'organizzazione di mostre autonome, missioni economiche ed istituzionali all'estero, incontri, seminari, workshop ed accoglienza di delegazioni straniere.

Sito internet: www.toscanapromozione.it

¹⁶¹ I dati sono approssimativi e potranno subire delle modifiche nel corso dell'anno in questione.

¹⁶² Il discorso è stato estrapolato dalla conferenza tenuta il 5 dicembre 2006 presso l'I.M.M., per la promozione del settore lapideo, organizzata dalla stessa agenzia Toscana Promozione, per ottenere un incontro con gli imprenditori locali.

¹⁶³ Un dato interessante: alla conferenza del 5 dicembre 2006, hanno partecipato all'incirca una ventina di soggetti, tra imprenditori del settore e rappresentanti dei più importanti enti locali e regionali (Presidente Camera di Commercio di Lucca, Vicepresidente Camera di Commercio di Massa-Carrara, Presidente I.M.M., ...). Un numero estremamente esiguo considerato che in vista della riunione sono stati contattati circa 1000 imprenditori della zona apuo-versiliese.

imprenditore comprenda la forza della sinergia, e le conseguenze positive che essa può apportare. Si assiste invece ancora oggi ad iniziative troppo solitarie ed individualistiche che finiscono per dare un'immagine negativa di tutto il comparto, e per vanificare gli sforzi economici delle associazioni promotrici del comparto. Secondo Nara, vicepresidente della Camera di commercio di Massa-Carrara¹⁶⁴ *“bisogna far comprendere agli imprenditori che cosa vogliono realmente e dove vogliono andare”*, in modo tale da non rischiare di investire in progetti mal concepiti e di nessun supporto reale.

Inoltre il settore presenta numerose associazioni, enti ed agenzie per la promozione del comparto, ma affinché esse possano apportare risultati positivi tangibili è necessario che vi sia una cooperazione anche fra di essi, in modo da coordinare le varie attività presenti nel settore, e non incorrere nel pericolo di perdersi in iniziative già ripetute.

¹⁶⁴ Il discorso è stato estrapolato da un intervento dello stesso soggetto alla conferenza citata precedentemente del 5 dicembre 2006.

Capitolo 4

IL MARKETING DEI SERVIZI E DEL VALORE NEL SETTORE DEL MARMO

4.1 Analisi S.W.O.T.

S.W.O.T. è l'acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ovvero Punti di Forza e Punti di Debolezza dell'impresa, Opportunità e Minacce ambientali. È uno strumento d'analisi molto importante nel campo del marketing per descrivere e misurare i parametri d'attrattività e di competitività dell'impresa e del mercato in cui essa opera. Le opportunità e le minacce vanno ricercate in particolare nel contesto politico, economico, sociale, tecnologico entro cui l'impresa si confronta. Le opportunità corrispondono ad un'area dei bisogni del consumatore che l'impresa è in grado di soddisfare in maniera redditizia; si possono definire tali solo se le organizzazioni sono in grado di coglierle, attraverso l'utilizzo delle proprie competenze¹⁶⁵.

Una minaccia viene definita come un avvenimento negativo prossimo che potrebbe apportare effetti negativi all'impresa, in termini di riduzione delle vendite, se non viene tempestivamente risolto attraverso misure difensive.

L'analisi dei punti di forza e di debolezza, invece, pone l'accento sulle risorse e sulle competenze interne dell'organizzazione, per verificare se l'azienda è in grado di fronteggiare le sfide che provengono dal mercato in generale.

Dalla combinazione di questi quattro fattori, ne discendono quattro strategie, idonee, ognuna, per determinate situazioni:

¹⁶⁵ Lambin, *op.cit.*, pag. 217-218

Fattori interni	<u>Punti di Forza (S)</u>	<u>Punti di Debolezza (W)</u>
Fattori esterni		
<u>Opportunità (O)</u>	Strategia SO Generare strategie che usino le forze per trarre vantaggio dalle opportunità	Strategia WO Generare strategie che traggano vantaggio dalle opportunità attraverso il superamento delle debolezze
<u>Minacce (T)</u>	Strategia ST Generare strategie che usino i punti di forza per evitare minacce	Strategia WT Generare strategie che rendano minime le debolezze ed evitino minacce

Fonte: G. Pellicelli, Il Marketing, UTET, (1999), pag. 46

Di seguito si propone una semplice analisi S.W.O.T. relativa al distretto Apuo-Versiliese, effettuata da me medesima grazie al contributo d'esperti del settore, intervistati nel periodo compreso tra luglio 2006 e gennaio 2007.

Punti di forza

- La pietra stessa, pregiata e rinomata in tutto il mondo. Di una qualità e di un valore introvabile in qualsiasi altra parte del globo ed inimitabile, sia per la purezza del colore sia per la duttilità nell'utilizzo e nella lavorazione, essa è apprezzata da tutti gli esperti del settore e non solo. Il comprensorio toscano vanta inoltre di un'estrema varietà di materiali lapidei.
- Una brand image derivante dal passato storico e glorioso della pietra e della città, che ha visto passare per le sue strade volti importanti della storia e del presente. Questo dona al Marmo Di Carrara un ritorno pubblicitario d'immagine elevato.
- Tempi d'approvvigionamento estremamente brevi, ma variabili poiché

strettamente correlati ad agenti atmosferici.

- La professionalità delle maestranze, derivante da una secolare tradizione nel settore dell'escavazione, della trasformazione, e della commercializzazione. Essa si è ampliata in questi ultimi decenni, con la nascita di centri servizi qualificati per la formazione del personale, sia a carattere artistico che industriale. I centri dedicati nella zona sono numerosi, in questa sede basti ricordare:
 - *Accademia delle Belle Arti*, che ha sede a Carrara; costituita nel 1769, ha carattere universitario e prevede indirizzi di scultura, pittura, architettura, arte figurativa e decorazione.
 - *Istituto Professionale per l'Industria e l'Artigianato del Marmo "Pietro Tacca"*, è l'unica scuola in Italia e nell'Unione Europea a formare i ragazzi da un punto di vista professionale nel settore lapideo, attraverso il conseguimento del diploma;
 - *Cosmave, (Consorzio per lo Sviluppo dell'Attività Marmifera della Versilia)*, nato nel 1982 con lo scopo di risolvere il problema dello smaltimento dei residui della lavorazione del marmo e del granito, oggi poggia la propria mission sulla creazione di legami fra le aziende appartenenti al consorzio (ad oggi se ne contano 75) per accrescere il vantaggio competitivo del distretto in generale. Tra le diverse mansioni svolte dalla società spiccano l'attività di partecipazione alle fiere di settore, eventi e manifestazioni internazionali, organizzazione di promozioni all'estero, per quanto concerne la parte relativa alle fiere ed al commercio estero; pubblicazioni, edizioni periodiche di "*VersiliaProduce*", in relazione all'informazione ed alla promozione; servizi telematici; corsi di formazione ed interventi formativi per la gestione dei sistemi CAD e CAM; convenzioni e servizi d'assistenza e consulenza.
 - *I.M.M. (Internazionale Marmi e Macchine)*, come più volte

ripetuto, essa è una società di promozione del marmo carrarese, che sviluppa però anche piani relativi alla formazione delle maestranze. In collaborazione con l'Amministrazione Provinciale di Massa-Carrara, la società ha organizzato un corso on-line (*Carrara Stone*) per la formazione di architetti sull'utilizzo della pietra nell'anno 2004.

- *Master universitario di secondo livello, “ I Materiali Lapidari in Architettura – Gestione della Conoscenza del Progetto”*, organizzato dall'Università di Firenze, nell'anno accademico 2003-2004, per laureati in Architettura ed Ingegneria Edile e Civile
 - *Master universitario di primo livello in “Prove di Qualità sui Materiali Lapidari”*, organizzato dall'Università di Pisa, con lo scopo di creare operatori specializzati nella valutazione e caratterizzazione dei materiali lapidei, esperti nella certificazione e razionalizzazione del loro uso e nell'individuazione di nuovi modelli operativi e delle relative tecnologie.
 - *Corso professionale per Tecchiali-Disgagliatori*, organizzato da Assindustria di Massa-Carrara, nell'anno 2004, per sviluppare una forza lavoro preparata e competente.
-
- Elevate competenze e know-how nella costruzione di macchinari, tanto da posizionarsi al primo posto nel mondo. Questo settore, distaccato ma parallelo a quello della commercializzazione del prodotto, vede l'Italia, ed in particolare Carrara, come leader per la progettazione di macchinari innovativi, garantendogli sempre un primato assoluto, difficilmente attaccabile.
 - Facilità di sbocco commerciale verso l'estero, in considerazione alla vicinanza e all'efficienza del porto di Marina di Carrara. L'importanza dello scalo carrarese è andata aumentando in questi ultimi anni, tanto che già dagli anni ottanta in loco sbarcavano il 73% delle importazioni italiane

di lapidei, mentre vi giungeva per l'imbarco il 23% delle esportazioni¹⁶⁶.

- Presenza di numerosi enti e consorzi a tutela del prodotto e delle imprese locali. Oltre ai già citati enti I.M.M., I.S.I.C., COSMAVE per la promozione e l'assistenza alle aziende ed al cliente, si devono ricordare le seguenti organizzazioni di settore:
 - il *CMAC (Consorzio Marmo Artistico Carrara)*, costituito da un gruppo di 11 aziende artigiane con lo scopo di far fronte comune a difesa delle produzioni carraresi di qualità contro la pressante concorrenza internazionale e in particolare contro i molti tentativi di contraffazione;
 - il *PROMEX¹⁶⁷ (Consorzio Apuano Promozione Export)*, creato per assistere le imprese partecipanti nell'attività d'esportazione e nelle iniziative promozionali, nella piena consapevolezza che offrire servizi qualificati e costantemente aggiornati in tema di promozione, consulenza, informazione e formazione costituisca un valido strumento di sostegno alle piccole e medie aziende del principale settore economico della provincia di Massa-Carrara;
 - *Marmi Carrara Srl¹⁶⁸*, società che riunisce alcune tra le maggiori realtà imprenditoriali locali. Nasce dal fallimento della società Imeg Srl, operante negli anni Sessanta. Il suo volume d'affari è molto consistente, la sua posizione nel distretto è di spicco, proponendosi come soggetto protagonista per un'eventuale integrazione verticale futura della filiera.
 - *Consorzio Zona Industriale Apuana¹⁶⁹*, di origine pubblica, ha competenze dirette sulla gestione e sulla promozione delle attività

¹⁶⁶ Pinna S., *op.cit.* pag. 191

¹⁶⁷ www.prom-ex.com

¹⁶⁸ www.marmicarrara.com

¹⁶⁹ www.consorzio.zia.ms.it

industriali nell'area industriale Apuana (indicata come le località di Massa, Carrara, Lunigiana e Versila). Fornisce servizi d'assistenza alle organizzazioni locali, per i processi di sviluppo e d'insediamento, di promozione e d'attrazione d'investimenti, di coordinamento d'attività di ricerca. Per quanto riguarda il settore del lapideo, dal 2000 il Consorzio sta pianificando la costituzione di un nuovo centro industriale, nella zona di Pietrasanta, nel quale si insedieranno imprese lapidee locali, che saranno così in grado di rispondere con successo alle difficoltà logistiche ed ai problemi di convivenza con le aree residenziali.

- Presenza di manifestazioni collegate al settore, come l'annuale fiera CarraraMarmotec, che si tiene, ogni mese di maggio, presso la struttura Fiera Marmo Macchine di Marina di Carrara. In correlazione a quest'evento, avente carattere mondiale, vengono tenute numerose manifestazioni sponsorizzate dagli enti locali, come la rievocazione della Lizzatura¹⁷⁰, che si tiene nei mesi estivi presso le cave apuane; la mostra biennale internazionale di scultura, nata nel 1957, e da allora punto di riferimento dei massimi esponenti mondiali della scultura e dell'architettura; il simposio Scolpire all'Aperto, una vetrina importante per gli artisti emergenti, che scolpiscono le loro opere in diretta di fronte agli spettatori.
- Produzione basata sulla grande commessa, che genera un target di nicchia, eliminando dalla commercializzazione il piccolo consumatore, di fascia

¹⁷⁰ La **lizzatura** è l'antico metodo con il quale avveniva il trasporto del blocco di marmo, dalla montagna fino ad uno spiazzo realizzato ai bordi di una strada carrozzabile. *“L'operazione non era semplice perché avveniva quasi sempre su pendici montuose a forte pendenza, facendo uso di slitte scorrenti su tronchi d'albero che avevano la funzione di rulli, cercando di mantenere sempre sotto controllo questa difficile discesa mediante funi e leve opportunamente sistemate”*. (Pinna S., *op.cit.*, pag. 46)

economico-sociale inferiore.

Punti di debolezza

- Elevati costi d'escavazione, correlati al costo di manodopera locale, non paragonabile a quello dei Paesi Orientali.
- Tempi d'approvvigionamento variabili poiché strettamente correlati ad agenti atmosferici.
- Inesistenza di un sistema integrato della filiera, in cui risulta insufficiente la collaborazione tra l'attività d'escavazione, a monte, e l'attività di lavorazione e commercializzazione, a valle. Questa frattura fra attività estrattiva ed attività industriale - commerciale può portare ad inefficienze nel lungo periodo; è però strettamente collegata al modello organizzativo del distretto, quindi difficilmente modificabile.
- Inesistenza di una cultura basata sul lavoro di squadra, che faciliterebbe operazioni di promozione ed attività commerciali per abbattere la concorrenza intrasettoriale ed intersettoriale, incrementando le sinergie di gruppo. Questa situazione è stata percepita un po' da tutti gli esperti del settore, ed è emersa anche durante la conferenza del 5 dicembre 2006, presso l'I.M.M., organizzata dalla stessa agenzia Toscana Promozione, per ottenere un incontro con gli imprenditori locali, in cui però si contava un numero d'imprenditori locali estremamente esiguo.
- Struttura aziendale estremamente rigida, dovuta alle forti immobilizzazioni di capitale e produttive, che comporta difficoltà nell'affrontare problemi imprevisti.
- Inesistenza, o quasi, di una strategia ad hoc per quanto riguarda la pianificazione delle quattro leve di marketing mix.
- Insistenza di un servizio di vendita, che potrebbe garantire una migliore qualità ed aumentare il valore aggiunto del prodotto.
- Dimensioni ridotte delle organizzazioni locali, spesso a conduzione

familiare, incentrate sulla figura del proprietario–amministratore–venditore. Solitamente il numero dei dipendenti si aggira dai 6 ai 10 addetti per quel che riguarda le imprese di lavorazione/trasformazione.

- Mancanza di un management adeguato in grado di coordinare il lavoro e la pianificazione del marketing. È inesistente una figura che collabori con l'imprenditore per la direzione aziendale, in grado di coordinare nella maniera più efficiente le attività industriali e commerciali.
- Mancanza di un orientamento al cliente da parte dell'intero settore, con un'assenza di formazione del personale di contatto. Questo deriva direttamente dal fatto che, nella maggior parte delle aziende locali, i rapporti con la committenza vengono presi direttamente dall'imprenditore, senza l'intermediazione di terzi soggetti.
- Produzione basata sulla grande commessa, che genera un target di nicchia, eliminando dall'attività di compravendita del marmo il piccolo consumatore, di fascia economico-sociale inferiore. La strategia di nicchia risulterebbe positiva se assistita da uno studio a priori. La produzione su progetto esclude le organizzazioni apuane da quella fascia di mercato che, richiede prodotti di lusso, ma standardizzati, e che costituisce una grande parte dei profitti del mercato dell'edilizia e dell'arredamento.
- Inesistenza di una rete distributiva capillare per quanto riguarda i prodotti finiti del settore, sia a livello nazionale sia internazionale.
- Eccessiva frammentazione della proprietà delle cave, che comporta inefficienze delle attività estrattive.
- Livelli di sicurezza, sia nelle attività a monte sia nelle attività a valle, molto bassi, anche se i dati relativi agli infortuni e alle “morti bianche” sono in progressivo calo, sia nelle attività a monte sia a valle¹⁷¹.

¹⁷¹ Nell'anno 2005 gli incidenti sono stati 80 nelle cave della zona apuana, 75 dei quali con prognosi iniziale inferiore a 30 giorni, 5 con prognosi superiore o uguale a tale arco di tempo e 1 purtroppo mortale. Accanto a quelli registrati all'interno delle cave di marmo, si devono registrare gli incidenti verificatisi al piano, ovvero nelle

Opportunità

- Aumento della domanda in mercati geografici, rimasti per molto tempo nell'ombra, a causa della situazione socio-politica interna, come per esempio i paesi dell'Est Europa, dove le migliori condizioni di vita del Paese hanno garantito la possibilità di una crescita di beni di lusso come il marmo.
- Possibilità di sfruttare un target di consumatori ancora poco attento, la “signora Maria”, ovvero la massa.
- Sviluppo di una cultura del marmo, come attività di promozione verso gli intermediari diretti del settore, ovvero gli architetti, i designer ed i progettisti.
- Incentivi finanziari, da parte della Regione¹⁷² e dalla società Toscana Promozione¹⁷³, in collaborazione con ICE ed ENIT.
- Costituzione di un consorzio d'impresе per la trasformazione e la lavorazione in loco del blocco informe.
- Costituzione di un brand di distretto, “*Marchio unico di Carrara*”¹⁷⁴, a

segherie e nei laboratori apuani che, in totale, sempre nei primi sei mesi del 2005 sono 88.

¹⁷² Ci si riferisce al Piano Regionale Integrato dei Trasporti (PRIT), punto 2.2.7.

¹⁷³ www.toscanapromozione.it

¹⁷⁴ In questi anni sono stati varati numerosi progetti relativi alla costituzione di un marchio unico, che possa caratterizzare il prodotto Marmo di Carrara, e il know-how e le competenze professionali della manodopera locale. “*Un ultimissimo progetto, ancora in fase di progettazione, promosso dall’Associazione Industriali di Massa Carrara, riguarda la costituzione di un marchio ombrello, che inglobi tre declinazioni. La prima relativa al marchio Marmo di Carrara, per la tutela dei blocchi carraresi, Carrara Excellence, per i blocchi lavorati a Carrara, Marmi di Carrara, per i prodotti non di Carrara ma lavorati in loco. Tutti e tre con una stessa*”

tutela della produzione e della materia prima locale. Alla unicità merceologica dei prodotti, il brand avrà lo scopo di aggiungere i riflessi positivi legati all'immagine del marmo carrarese e agli straordinari rapporti che ha coltivato con il mondo dell'arte.

- Innovazioni tecnologiche relative ai processi produttivi ed ai macchinari.
- Incentivare l'innovazione e la ricerca di prodotti, dei processi e dei servizi, attraverso gli investimenti garantiti dalla società Toscana Promozione, che è già stata presente ed ha dato un aiuto ragguardevole ad altri settori rilevanti nel comprensorio toscano, come la moda, il ligneo, il territorio stesso.

Minacce

- Concorrenza di nuovi Paesi, con una storia, una cultura lapidea e qualità dei prodotti inferiori a quella carrarese, ma con costi di manodopera estremamente competitivi, che originano una forte concorrenza basata sui prezzi di vendita.
- Diminuzione della domanda d'alcuni Paesi, un tempo importanti clienti del nostro Paese, come per esempio la Germania.
- Diminuzione delle quantità relative alle grandi commesse di prodotti d'alta qualità, da Paesi come l'America, da sempre il nostro più grande consumatore di pietra di valore.
- Concorrenza sostenuta dei prodotti sostitutivi analizzati in precedenza, in particolare del gres porcellanato, che in questi ultimi anni si sta sviluppando in maniera esponenziale.
- Basse barriere all'entrata, che concorrono a rendere più facile l'accesso di

immagine in modo da riuscire a tutelare gli interessi di tutti gli operatori posizionati nei diversi punti della filiera”.

(estrapolato dall'intervista al dott. Balestri, presidente dell'Associazione Industriale, di Massa Carrara).

altre organizzazioni appartenenti a mercati affini.

- Imitazione delle tecnologie relative ai processi ed ai macchinari.
- Rapporto conflittuale con il territorio circostante. Da sempre, infatti, Carrara ed i suoi abitanti considerano le cave un bene economico rilevante, ma allo stesso tempo un danno ambientale considerevole, poiché sta depauperando il panorama circostante e le risorse naturali del territorio. Tra gli effetti negativi si annovera l'inquinamento delle falde acquifere ed il traffico di mezzi pesanti, che inoltre crea difficoltà per la mobilità cittadina.

L'analisi SWOT può essere così sintetizzata:

<p style="text-align: center;">PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - La pietra stessa: il Marmo Bianco di Carrara - Il passato storico - Tempi d'approvvigionamento - Professionalità, know-how, conoscenze tecniche, preparazione scolastica e non. - Facilità di sbocchi commerciali - Appoggi di strutture ed enti locali per l'assistenze delle aziende - Manifestazioni promozionali in loco - Produzione su commessa 	<p style="text-align: center;">PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevati costi d'escavazione - Tempi d'approvvigionamento - Inesistenza di un sistema integrato - Inesistenza di una cultura di gruppo - Struttura organizzativa rigida - Inesistenza strategie di marketing - Inesistenza strategie di servizio - Imprese a conduzione familiare, di ridotte dimensioni - Mancanza di un management preparato - Mancanza di un orientamento al cliente - Produzione sulla grande commessa - Rete distributiva - Divisione fra attività a monte e attività a valle - Livelli di sicurezza insoddisfacenti
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento della domanda in Paesi in via di sviluppo - Possibilità di sfruttare il mercato di massa - Cultura del marmo insediata nel territorio - Incentivi finanziari - Costituzione consorzio - Costituzione di un marchio - Innovazioni tecnologiche 	<p style="text-align: center;">MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrenza nuovi Paesi - Diminuzione della domanda - Concorrenza prodotti sostitutivi - Basse barriere all'entrata - Imitazione delle tecnologie - Rapporto conflittuale con il territorio

4.2 Dall'analisi s.w.o.t. al marketing dei servizi nel settore lapideo

L'analisi S.W.O.T. deve servire come punto di partenza per la pianificazione di una strategia di rinascita del distretto lapideo toscano, in quanto attraverso questa è stato possibile focalizzare i fattori critici che potranno portare al successo, e le condizioni negative che dovranno essere fronteggiate.

L'obiettivo di questa tesi è suggerire un metodo alternativo alla strategia di marketing tradizionale, incentrata sulla ricerca e sulla pianificazione delle quattro leve di marketing mix, per riuscire a risollevarle le sorti di un settore ancora molto attraente, da un punto di vista economico, ma realmente poco sfruttato dagli stessi imprenditori.

In combinazione con la strategia di marketing tradizionale, analizzata nel capitolo precedente, si propone in questo studio un orientamento manageriale delle aziende lapidee più innovativo, incentrato sulla valorizzazione degli aspetti immateriali che contornano il marmo, ovvero il marketing dei servizi e del valore. In aree geografiche in cui il livello d'istruzione, il PIL totale del Paese sono rappresentati da dati in continuo aumento, gli individui sentono la necessità di rifugiarsi nei prodotti materiali ed in ciò che li circonda, alla ricerca di una soddisfazione dei *non bisogni*.

Il servizio, oggi, rappresenta la chiave per il successo delle aziende a livello internazionale, permettendo una differenziazione del bene attraverso fattori immateriali difficilmente imitabili dalla concorrenza (il servizio è unico, irripetibile, soggettivo), ed un innalzamento del livello di prezzo fissato dal mercato. Purtroppo però, ancora oggi, molte aziende non comprendono il reale vantaggio che esso può apportare alla lotta economica, anche all'interno del distretto di Massa Carrara.

Così come ogni altro prodotto, anche il marmo di Carrara può trarre vantaggio da questa disciplina, e riuscire a passare da semplice *commodity* a bene differenziato, nel mercato dell'edilizia.

Dall'analisi svolta nel distretto apuo-versiliese è emerso come purtroppo, al

2006, le aziende che offrono un servizio aggiuntivo al prodotto, rappresentano ancora un'esigua parte, nonostante il mercato si stia orientando in questa direzione, attraverso richieste esplicite, ed imprese straniere, turche e coreane, stiano iniziando ad offrirlo. Alla base di questo rifiuto, vi è un forte attaccamento alla tradizione del sistema produttivo, organizzativo e distributivo della zona, incentrato su un'offerta trainata dalla domanda, piuttosto il contrario, come avviene nei restanti mercati. Carrara ed i suoi imprenditori, non si sono mai posti il problema di tentare di incrementare la richiesta della domanda finale, attraverso una pianificazione della strategia aziendale mirata, ma hanno lasciato che il destino facesse il suo decorso. Ancora oggi, la maggior parte degli imprenditori è dell'opinione che debba essere la domanda a recarsi a Carrara, piuttosto che il contrario. Un'ulteriore causa dell'inefficienza degli industriali è da ricercarsi nella paura ad assumersi responsabilità ulteriori, che esulano dalla produzione del materiale edile, come la progettazione e la messa in posa.

Vista la mancanza di dati reali, circa l'offerta di servizi aggiuntivi, in questo studio ho cercato di individuare i possibili servizi che potrebbero incrementare il valore del marmo di Carrara, con l'aiuto dell'architetto Ragone, e di altri esperti del settore, e dei consumatori della pietra, intervistati nel periodo luglio'06-gennaio'07.

I servizi possono essere classificati in:

- servizi pre-vendita: progettazione, studio d'ingegneria per il rivestimento, cataloghi di presentazione, formazione del personale.
- servizi post-vendita: cura nell'imballaggio, posatura, installazione, manutenzione, assistenza e consulenza.

La prima classe ruota intorno all'incremento delle informazioni da conferire al consumatore finale, in modo tale che possa avere una dimensione di dati tale da garantirgli una scelta razionale ed in linea con le proprie esigenze, essendo il settore del lapideo un mercato estremamente difficile da comprendere, da decifrare e da valutare da una persona inesperta. La massa, la cosiddetta signora

Maria, ha una conoscenza quasi sufficiente delle caratteristiche salienti delle pietre, non percepisce le differenze sostanziali che vi sono fra il marmo di Carrara e la ceramica di Sassuolo, o tra il marmo bianco chiaro ed il bianco venato, non comprende il fatto che, essendo il materiale una pietra naturale, può presentare alcune difformità durante la posa, che ne garantiscono l'autenticità. Il desiderio della “*signora Maria*” è ottenere un pavimento di colorazione omogenea, in cui la striatura segua una logica e linearità, senza cambiamenti cromatici tra una piastrella ed un'altra. Obiettivo dell'azienda lapidea deve essere quello di informare il proprio consumatore delle reali caratteristiche del marmo di Carrara, in modo da “istruire” il cliente e permettergli di avere una visione completa delle caratteristiche tecniche della pietra, per potersi difendere dalle imitazioni. I mezzi necessari all'azienda per raggiungere quest'obiettivo sono i cataloghi ed i sistemi di progettazione che permettono al consumatore di vedere il proprio progetto finale, ancor prima della sua realizzazione, e correre con la fantasia immaginando il nuovo ambiente domestico.

Nella realtà, poiché la maggior parte delle aziende lapidee carraresi opera su commessa, ai cataloghi non viene data quell'attenzione, che viene invece riservata loro dal settore ceramico e dal distretto veronese. Le aziende locali preferiscono studiare “a tavolino” con il committente i possibili accostamenti artistici del marmo, in modo da offrirgli un prodotto unico e personalizzato.

I servizi pre-vendita esaminati, sono invece sovente utilizzati nel veronese ed a Sassuolo; in queste aree gli imprenditori propongono ai consumatori cataloghi e show-room in cui vengono presentati i possibili accostamenti e combinazioni del materiale in ambienti familiari al soggetto acquirente, per coinvolgere maggiormente la sua attenzione e stimolare la sua fantasia.

Seguendo la strategia di commercializzazione delle aziende carraresi, il personale del front office risulta essere una pedina rilevante per acquisire nuova clientela, e mantenere rapporti con quella vecchia. Instaurare una relazione veritiera e fiduciosa con il cliente, deve essere l'obiettivo primario delle imprese lapidee, che, seguendo questa direzione avranno la possibilità di interagire con gli stessi e

comprendere le loro reali aspettative. Per incrementare il livello di qualità percepita dal consumatore, la formazione del personale di vendita è un elemento essenziale, in quanto, come visto nel capitolo due, il front office rappresenta l'unico mezzo che ha l'impresa per instaurare una relazione solida e duratura nel tempo, che può portare ad utenti fedeli, con tutte le conseguenze positive che ne discendono, e tenere sotto controllo i cosiddetti *momenti della verità*. Solitamente il ruolo di responsabile delle vendite, a Carrara, viene coperto dal proprietario stesso dell'azienda, considerate le ridotte dimensioni aziendali, od in alcuni casi, da una persona di sua stretta fiducia; manca del tutto una figura specifica che ricopra esclusivamente questa funzione, come analizzato dalla precedente analisi S.W.O.T. I *momenti della verità* hanno origine ogni qualvolta il soggetto acquirente entra in contatto con un aspetto, anche minimale, dell'azienda; egli percepisce delle sensazioni e crea nella sua mente delle impressioni relative all'azienda in generale, che potranno essere confutate od avvalorate successivamente. Le imprese di marmo devono perciò comprendere che un fattore importante del commercio del nuovo millennio è l'immagine, l'aspetto estetico che trapela all'esterno, come il profilo delle loro palazzine, dei loro uffici in cui intrattengono il cliente. Nella nuova competizione commerciale, tutto ha un peso, poiché *"tutto parla"*, tutto genera impressioni ed emozioni al cliente. Attualmente si osservano dei piccoli passi verso questa forma comunicazionale, da parte delle aziende leader, come Campolonghi, Franchi, Salema. Queste ultime stanno cercando di rendere più accogliente l'ambiente in cui ospitare il cliente, attraverso piccoli show-room in cui mostrare le possibili applicazioni e combinazioni dei propri prodotti. Le restanti invece presentano un'accoglienza ancora troppo fredda, dalle quali trapela distacco, rigidità, ricordando più un'impresa a carattere prettamente produttivo, piuttosto che anche di commercializzazione. Come visto nel capitolo precedente, le piccole commesse vengono evase in laboratori locali, piccoli sporchi e poco accoglienti, che lasciano poco spazio all'immaginazione, ed alla creazione di emozioni durante il processo di scelta e d'acquisto del materiale. Le imprese stanno

iniziando a comprendere l'importanza della presentazione del prodotto, e della visibilità degli aspetti esteriori, non strettamente riconducibili all'offerta. Campolonghi, per esempio, accoglie il proprio cliente in una palazzina imponente, rivestita di granito nero, posizionata accanto ai luoghi di fabbricazione, suggerendo grandiosità all'azienda ed alla propria offerta, con una scultura esterna che mostra cosa dalla pietra può originarsi. Gli interni, tutti rigorosamente rivestiti di marmo bianco, evocano sensazioni ed impressioni di lusso e di solennità. I momenti della verità, che ho sperimentato personalmente durante la visita all'impresa, sono stati estremamente positivi, e mi hanno rispecchiato una parte del carattere dell'azienda, che, in effetti, è stata poi avvalorata durante l'intervista al presidente Vando D'Angiolo.

Attraverso le innovazioni tecnologiche ed informatiche, come l'accesso ad una rete internet aziendale, è stato possibile incrementare i rapporti con la committenza e tenere sotto controllo ogni possibile questione che può nascere, in tempi brevi.

Un servizio aggiuntivo che le imprese locali potrebbero offrire ai propri clienti, è lo studio ingegneristico antecedente la fase di posa, per riscontrare probabili problemi relativi all'attività di rivestimento dell'ambiente, e per suggerimenti relativi all'ancoraggio più opportuno.

Per mantenere un elevato grado di soddisfazione del cliente, in modo tale che egli possa continuare ad apprezzare l'azienda, e pubblicizzarla positivamente ad amici e parenti, è necessario accompagnarlo anche nelle operazioni successive la vendita, attraverso la seconda classe di servizi. Incrementare la cura del prodotto finito, aumentando i livelli di sicurezza degli imballaggi, rendendo più sicuro il trasporto delle pietre, sensibilizzando il personale addetto, può essere una delle possibili soluzioni, per incrementare il livello di soddisfazione post vendita e la qualità totale percepita del prodotto e dell'azienda. Maggiore sensibilità in quest'attività comporta minore possibilità che si verifichino rotture durante il trasporto, minori danni agli spigoli ed alla lavorazione in superficie.

Strettamente collegato alla cura del prodotto finito, è il servizio di posa, ovvero

l'installazione in loco del marmo, possibile offerta dell'azienda lapidea per diminuire la possibilità che mani inesperte posino il prodotto in maniera insoddisfacente. Una disattenzione, poca esperienza, scarsa conoscenza della messa in opera, e tutto il lavoro potrà subire gravi conseguenze, fino allo smaltimento vero e proprio del materiale.

Purtroppo però questi servizi elencati non vengono proposti dalle aziende locali, che tutt'oggi si limitano alla semplice produzione del prodotto, comportandosi come semplici aziende di fornitura. Dietro questo comportamento si cela una paura dell'imprenditore di fallire nell'esecuzione del servizio, relativamente al servizio di posa, perdendo così non solo il prodotto ma anche il cliente stesso. L'imprenditore però sottovaluta il fatto che, pur non offrendo l'assistenza di posa, se nascono dei problemi relativi a questa fase di lavorazione, l'azienda perderà ugualmente il cliente, la pietra verrà gettata letteralmente, e verrà sostituita dai prodotti sostitutivi.

“Gli imprenditori sono dell’opinione che devono essere responsabili fino al loro cancello, dopo di che essi non si assumono più alcun tipo di responsabilità. Accade così, molto spesso, difficile imputare la responsabilità del danno, avvenuto durante la messa in posa: le imprese scaricano la colpa sul posatore, ed il posatore fa viceversa. Chi ci rimette, alla fine, è la pietra, che viene buttata via, con ripercussioni negative sulla sua immagine a vantaggio delle altre pietre sostitutive”¹⁷⁵.

Un particolare modo delle imprese di offrire servizi aggiuntivi al cliente, sviluppatosi in questi ultimi anni, risiede nella collaborazione con società esterne, di consulenza e di messa in posa. Con esse, vengono instaurate delle forme particolari di joint-venture, in modo tale che risulti chiaro agli occhi del consumatore, che le due organizzazioni operino separatamente, per esonerare l'azienda da ogni possibile guasto. *“Al cliente che richiede uno studio d’ancoraggio, o la messa in posa, l’azienda segnala gli operatori della zona, a*

¹⁷⁵ Estrapolato dall'intervista all'Architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara.

cui lei fa affidamento” (Arch. Ragone), ma non si avvale, per rimarcare la totale indipendenza con il soggetto prestatore dell’opera, che in questo modo si assume la piena responsabilità della propria attività. Queste piccole joint venture possono rappresentare un piccolo passo verso un processo di integrazione delle funzioni verso l’interno dell’organizzazione lapidea, ma per far sì che questo abbia effetti benefici è necessario che gli stessi imprenditori comprendano l’importanza dell’offerta dei servizi.

4.3 Il marketing del valore

Il servizio, per trasmettere risultati positivi in termini economici, deve essere supportato dal valore, ovvero è necessario che il consumatore finale riesca a percepire il valore differenziale che l’impresa intende offrire, in modo tale che l’aumento del prezzo di vendita del prodotto sia correlato ad un ampliamento visibile, seppur immateriale, dell’offerta nella mente dell’utente. Per incrementare il valore del marmo di Carrara, seguendo la teoria di P.Guido, esplicitata nel capitolo due, è necessario puntare ad un miglioramento dell’efficienza, del prodotto, del servizio, alla creazione di un’immagine, ad un riposizionamento dell’azienda, e ad una riduzione dell’offerta. Mentre per i primi due punti il settore lapideo versiliese, non ha grossi problemi, questi vengono riscontrati nella parte relativa ai servizi, come sottolineato nel paragrafo precedente.

Relativamente al quarto punto, il distretto apuo-versiliese gode di un’immagine del proprio prodotto intensa, derivante dalla millenaria tradizione del luogo e della pietra stessa. Il valore di Carrara risiede nella stretta relazione tra marmo bianco e storia di Carrara: questo connubio ha sempre operato in maniera autonoma, senza che vi fosse il bisogno di una marcatura. Ma, come già affermato più volte, questa relazione implicita si è con il tempo affievolita, tanto da rendere oggi necessaria un’attività comunicazionale per sottolineare nuovamente al mondo intero la fusione dei due elementi e recuperare la

tradizione, la sapienza, la competenza del territorio.

Continuarsi a rifugiare in un passato illustre, può comportare un invecchiamento della pietra, ovvero può creare un alone di severità attorno ad essa. Il marmo di Carrara ha bisogno di essere ringiovanito, spolverato dalla polvere del passato, che ancora troppo riecheggia nel suo nome, in modo tale da conferire un aspetto meno rigido e pomposo alla pietra stessa. *“L’Italia che ce la fa dà valore alla memoria, ma non vuole imbalsamare il passato; mantiene la sua identità tradizionale intrecciandola con la modernità per farne un trampolino verso il futuro”*¹⁷⁶. Le imprese apuane devono riuscire a creare un connubio tra presente e passato, in modo da promuovere il bene non solo in riferimento ai personaggi storici che lo hanno impiegato nelle loro opere d’arte, ma anche ai nomi illustri del presente, che utilizzano il marmo di Carrara per le loro sculture ed opere architettoniche.

*“Bisognerebbe declinare il valore di Carrara al moderno anziché allo storico. Marmo di Carrara non vuol dire solo la Pietà di Michelangelo, ma indica anche l’Arco della Defence, Moore, Enzo Piano, edifici moderni in cui si comprende come la storia si sia rinnovata nel moderno”*¹⁷⁷.

Questa nuova associazione fra i nuovi volti della scultura e dell’architettura ed il marmo potrà rinnovare la sua immagine, ormai antiquata e radicata nel passato, e donarle un nuovo valore aggiuntivo. La sinergia tra recupero del passato (difesa dei saperi tradizionali, culture locali, qualità del paesaggio), e proiezione verso il futuro è un elemento del profilo del nuovo Made in Italy, *“frutto di un Paese che torna ad unire le categorie del bello e dell’utile coniugando l’estetica e la piacevolezza del vivere all’elettronica avanzata per affrontare la sfida della globalizzazione”*.¹⁷⁸

Quest’operazione si rende necessaria perché ancora oggi, come osservato nel

¹⁷⁶ Canciullo A, Realacci E., *Soft Economy*, pag. 12

¹⁷⁷ Estrapolato dall’intervista all’Architetto M. Ragone, responsabile Ufficio Promozioni I.M.M. Carrara.

¹⁷⁸ Canciullo A, Realacci E., *op.cit.*, pag. 16

capitolo precedente, soprattutto all'estero, il marmo viene visto come una pietra troppo nobile per poter essere avvicinata dalla società borghese, che si rapporta con essa con una certa riverenza; ancora oggi vi è nell'immaginario collettivo l'idea che il marmo di Carrara debba essere utilizzato solo per opere architettoniche di grande prestigio, e sia difficile possederlo per un uso strettamente personale.

Un valore addizionale appartenente al settore lapideo toscano è il know-how, la professionalità delle maestranze e degli imprenditori: questi sono fattori immateriali difficilmente imitabili, e proprio per questo, fruibili per la creazione ed il mantenimento di un vantaggio competitivo. Mentre, infatti, è possibile imitare il prodotto, o la tecnologia di un impianto, o l'organizzazione aziendale di un sistema, è infattibile riuscire ad emulare le esperienze e le conoscenze acquisite. Il distretto deve puntare al connubio fra dimensione estetica e professionalità della manodopera, per esaltare la vocazione alla qualità, riconoscendo nel territorio e nella comunità il motore principale dello sviluppo, che lo ha preservato dal declino e dalla concorrenza internazionale.

Carrara e le sue imprese godono di una cognizione approfondita del settore, che deve essere sfruttata in maniera molto più consistente. Il comprensorio dispone di ciò che gli economisti sono soliti definire come la *relazione d'apprendimento*, in questo caso biunivoca, fra gli imprenditori ed i consumatori, poiché i primi hanno una conoscenza completa dei bisogni, impliciti ed espliciti, dei committenti, e gli ultimi, viceversa, sono consapevoli dei metodi produttivi e delle materie prime impiegate dall'azienda¹⁷⁹. Più forte è il legame tra i due attori e più fitto è il passaggio d'informazioni, più difficilmente esso sarà attaccabile dalla concorrenza, che per acquisire le medesime indicazioni necessiterà di un tempo troppo ampio per raggiungere le imprese leader.

I competitor (cinesi, indiani, o turchi) non riusciranno, almeno in un intervallo di breve periodo, ad offrire una prestazione professionale eguagliabile a quella apuo-versiliese, che basa la propria forza su una tradizione millenaria, e su una

¹⁷⁹ Pine B.J., Gilmore J.H., *op.cit.*, pag. 101

conoscenza approfondita dei bisogni, delle esigenze e delle preferenze dei più importanti consumatori mondiali di lapideo (Stati Uniti, Germania).

4.3.1 Il Made in Italy - la Soft Economy

Per ricercare le origini del *Made in Italy*, bisogna risalire agli anni Cinquanta, quando l'Italia, nel boom della ripresa economica, inizia un'ascesa, non solo nel mercato nazionale, ma anche nel mercato internazionale. In questi anni, un gruppo d'imprenditori milanesi, comprendendo l'importanza di attribuire ai prodotti, un qualcosa in più oltre all'aspetto materiale, per garantire al consumatore la provenienza e la qualità del bene, integrarono l'offerta materiale di contenuti etici ed estetici. È in questi anni che si creano i primi collegamenti fra il produttore/inventore ed il bene stesso, che s'incomincia a parlare delle lampade di Pierluigi Castiglioni, delle automobili di Enzo Ferrari¹⁸⁰. Gli anni Sessanta rappresentano lo specchio di una società che sta scoprendo il benessere economico ed esistenziale, che ormai è in grado di appagare con il minimo sforzo i propri bisogno primari e secondari, e quindi può concentrarsi su quelli che sono stati definiti nei capitoli precedenti i *non bisogni*.

Infatti è alla fine degli anni Sessanta e all'inizio degli anni Settanta, che si inizia ad affermare il concetto di *Made in Italy*, che con il suo abbrivio internazionale, iniziato negli anni Cinquanta, ha trascinato anche il mondo della moda e degli altri settori, che hanno preso così ad essere l'industria di riferimento per i mercati internazionali, tradizionalmente appannaggio di altre nazioni, divenendo un fattore di stile riconosciuto in tutto il mondo con gli anni Ottanta. È in questo periodo storico che il Made in Italy conquista il mondo, passando da semplice etichetta ad un concetto più profondo, in grado di veicolare il valore aggiunto, di incrementare la qualità percepita.

“Oggi è necessario prendere coscienza dei nostri successi passati, non per

¹⁸⁰ Rivista specializzata: *L'ARCA*, periodico mensile 3/2006, n° 212, articolo “*Made in Italy*”, di Cesare Maria Casati, pag. 1

*continuare a celebrarne i fasti, ma perché nel quarto di secolo trascorso, molti Paesi Europei, hanno compreso la strada da noi percorsa ed iniziano a sovrapporre le loro proposte alle nostre, non solo con le imitazioni, ma non disponendo di una creatività competitiva, richiamandosi soprattutto ai valori unitari ed economici da noi distrattamente abbandonati*¹⁸¹. Per uscire dall'attuale crisi economica, oggi le aziende italiane devono cercare di focalizzare l'attenzione su due elementi: il prodotto, che deve essere creativo, innovativo, sofisticato, tecnologico, e riconoscibile anche senza il logo, e la sua forte funzionalità rispetto alle esigenze del cliente finale. Ponendo l'attenzione verso i mercati in via di sviluppo, l'Italia attuale dovrebbe ripetere quanto le è riuscito su scala europea nei due decenni successivi al dopoguerra, ovvero rielaborare il Made in Italy, in funzione delle più ristrette, ma facoltose, élite dei medesimi Paesi, assai sensibili alla qualità¹⁸².

Sulla falsariga del “*soft power*”¹⁸³, l'Italia ed i suoi distretti devono puntare sulla cosiddetta “*soft economy*”, su un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione, sull'identità, la storia, la creatività, la qualità; un'economia in grado di coniugare coesione sociale e competitività e trarre forza dalle comunità e dai territori¹⁸⁴. La soft economy è quella strategia aziendale che punta sulla creatività, come fattore competitivo, che scommette sui saperi e sulla qualità, sulla conoscenza e la ricerca, per sconfiggere la concorrenza internazionale.

¹⁸¹ Rivista specializzata: *L'ARCA*, periodico mensile 3/2006, n° 212, articolo “*Made in Italy*”, di Cesare Maria Casati, pag. 1

¹⁸² Rivista “*Economy, Il Business Magazine di Mondadori*”, periodico settimanale, del 26/07/2006, n°30, articolo “*Dai, cavalchiamo la tigre*”, di Mario Deaglio (ordinario d'Economia Internazionale presso l'Università di Torino).

¹⁸³ “*Il soft power, proposto dal politologo americano Joseph S. Nye, è un potere dolce fondato sulla capacità di convincere, influenzare, affascinare(...) attraverso la cultura, l'ideologia, e le istituzioni*”. Canciullo A, Realacci E., *op.cit.*, pag. 8

¹⁸⁴ Canciullo A, Realacci E., *op.cit.*, pag. 8

L'Italia, paese di tante potenzialità, deve secondo Canciullo¹⁸⁵ e Realacci¹⁸⁶ provare a tracciare la linea di un nuovo *Made in Italy* proponendo un modello che oltrepassi i confini della produzione per compartimenti stagni - ad esempio, moda, turismo e gastronomia - per mostrare come il territorio concepito nella sua interezza possa diventare il valore intorno al quale far ruotare produzione e tempo libero, attrazione delle intelligenze e afflusso di capitali finanziari. Il territorio quindi come il valore aggiunto.

Così come molte aziende appartenenti ai piccoli distretti italiani hanno trovato in quest'associazione l'energia per crescere e svilupparsi alle spalle dei colossi internazionali, anche il comparto del Marmo di Carrara può ristabilire la propria leader, a livello internazionale, rinnovando il rapporto con il passato, con il territorio, con la propria cultura, in una proiezione verso il futuro. *“L'industria in sintonia con la soft economy, punta sull'innovazione, sulla costruzione di un largo consenso all'interno e all'esterno dell'azienda, e guarda all'ambiente non più come ad un fardello da scrollarsi (...), ma come ad opportunità per diventare più competitivi, per risparmiare materie prime ed energia.”*¹⁸⁷

Questa prospettiva può aiutare il distretto a rovesciare il nodo delicato dei rapporti commerciali con la Cina, trasformando la minaccia dell'invasione di merci a basso costo nell'opportunità di un rilancio dell'export carrarese, con prodotti di alta qualità e di elevato valore aggiunto. *“Nell'era di Internet, per i consumatori mondiali i brand di qualità, i marchi, sono diventati sempre più importanti”*, scrivono Giuliano Amato e Carlo De Benedetti, ed è su queste produzioni *“ad alto contenuto qualitativo e simbolico che, negli anni futuri, si*

¹⁸⁵ Antonio Cianciullo è giornalista de "la Repubblica", segue da oltre vent'anni i temi ambientali

¹⁸⁶ Ermete Realacci è presidente onorario di Legambiente e Deputato della Margherita, eletto a Pisa, nel collegio uninominale nella lista dell'Ulivo. Membro dell'esecutivo della Margherita, è presidente dell'Associazione interparlamentare per il commercio equo e solidale.

¹⁸⁷ Canciullo A, Realacci E., *op.cit.*, pag. 19

consoliderà la domanda dei paesi sviluppati”.

Ogni nazione ha un’eredità di simboli, di valori e di tradizioni che costituiscono il proprio patrimonio intangibile, quello che viene definito il country branding¹⁸⁸. Il Made in Italy rappresenta la storia, la cultura, i valori, il know-how della sua popolazione; non può essere ristretto ad una mera etichetta d’origine, applicabile a tutti i prodotti fatti in Italia. Esso rappresenta una firma d’autore che esprime creatività, artigianalità e produzioni su piccola scala, che assicurano qualità dei manufatti; distretti di imprese di piccole-medie dimensioni, a carattere familiare, che danno origine ad un sistema flessibile; un insieme di simboli che rievocano armonia e gli ideali della favola romantica. Le parole chiave del Made in Italy possono essere riassunte in: *posizione di nicchia*, in quanto il prodotto italiano è creativo, tecnologico, e raffinato; *forte orientamento al prodotto*, che deriva dall’origine tecnico-artigiana dei nostri imprenditori; *proprietà familiare*, che nasce da un complesso di ragioni che vanno dall’assenza di un mercato dei capitali, al ruolo centrale della famiglia nella società italiana¹⁸⁹. Il distretto lapideo apuo-versiliese possiede i requisiti salienti dell’industria tipica del Bel Paese, ovvero è strutturato da un insieme di imprese di piccole-medie dimensioni, sia in termini di fatturato che di addetti, dove l’attività commerciale e manageriale viene posta sullo sfondo; è fortemente incentrato sulla commercializzazione verso l’estero, e possiede una materia prima di alta qualità, estraibile in loco; un know-how altamente specializzato ed una produzione ancorata alla tradizione, ma ben unificata alle nuove tecnologie ed innovazioni in campo di processi produttivi: esso può godere quindi dell’immagine e della pubblicità riflessa della propria nazione.

Per beneficiare appieno di tutti i vantaggi di cui gode, il distretto di Carrara deve riuscire a tramutare in punto di forza un elemento negativo emerso dall’analisi S.W.O.T., ovvero la mancanza di sinergia fra le imprese locali. Gli imprenditori

¹⁸⁸ Corbellini E., Raviolo S., *La scommessa del Made in Italy*, (2004) ETAS, pag. 22

¹⁸⁹ Corbellini E., Raviolo S., *op.cit.*, (2004) ETAS, pag. 99

devono comprendere l'importanza degli effetti sinergici del lavoro di squadra, per combattere la concorrenza internazionale, riconoscendo l'importanza dell'appartenere ad un insieme d'aziende. Gli imprenditori locali devono riuscire a comprendere il proposito di *"fare rete"*, ovvero appartenere ad un distretto che deve essere non più un concetto astratto, teorico, ma un insieme d'appartenenza tangibile, che non conduca a battaglie personali, individuali, troppo dispendiose ed inconcludenti, che diramano gli sforzi individuali, ma ad una lotta unificata. Un po' come ancora in molti settori, rappresentanti del *made in Italy*, le imprese locali tengono comportamenti egoistici, comportandosi da *"free riders"*, ovvero all'italiana da *"furbastrì"*, godendo dei vantaggi del sistema senza però fare la propria parte al suo interno, cioè senza contribuire alla riproduzione e alla complessificazione efficiente e allo sfruttamento delle possibili sinergie fra le basi socio-culturali locali e l'organizzazione distrettuale del processo produttivo¹⁹⁰. Così come ha affermato l'ex presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, il territorio ha la possibilità di rimanere vitale e sconfiggere la concorrenza straniera solo se mantiene la sua coesione sociale e diventa capace di far nascere nuovi distretti culturali, grazie *"all'incontro tra qualità della vita, tradizioni, cultura, storia, ma anche nuove tecnologie e ricerca"*.

4.3.2 La personalizzazione di massa e l'emozionalità della vendita

Come osservato nel capitolo 2, un successivo metodo per accrescere il livello di valore di un manufatto, è rappresentato dalla possibilità di offrire un prodotto personalizzato, modellato sulle necessità ed i bisogni di ogni singolo cliente. Questa forma di differenziazione risulta essere molto interessante nella commercializzazione del marmo di Carrara, in cui la produzione avviene in prevalenza su commessa, ed in cui obiettivo primario dell'azienda lapidea deve essere quello di *"tagliare su misura"* il prodotto richiesto dalla committenza, in modo che ogni cliente si senta parte di un progetto irripetibile, non

¹⁹⁰ Beccatini G., *Distretti Industriali e Made in Italy*, (1998), pag. 69

commissionabile da chiunque altro. In particolare la strategia che l'azienda deve inseguire per riuscire a combattere la concorrenza straniera, deve essere riconducibile a ciò che è stata definita, nel capitolo due, come *partecipazione collaborativa*, in cui vige un rapporto interpersonale fra azienda e cliente. Seguendo questa direzione, il committente diviene una figura di spicco nell'attività di compravendita, assumendo un ruolo attivo. Diviene ciò che è stato definito un "*dipendente parziale*" dell'impresa, in quanto in stretto rapporto con l'ingegnere o chi per esso, egli guida la produzione verso la realizzazione del progetto. La sua partecipazione alla realizzazione del prodotto, diviene un'esperienza unica, irripetibile in grado di suscitare emozioni indimenticabili al cliente, in grado di incrementare maggiormente il valore aggiunto del manufatto.

Per rinverdire il distretto apuo-versiliese, quindi, bisogna essere in grado di aggiungere al prodotto materiale una serie di significati, di percezioni mentali, che facciano scaturire un desiderio più elevato del semplice possesso del bene materiale. Ai contenuti materici, alla fisicità del prodotto, deve subentrare, nel processo di scelta del committente, il significato che questo riveste all'interno di una complessa grammatica sociale. Abbracciando questa teoria, è necessario risalire, non tanto ai bisogni, quanto ai desideri di coloro che acquistano il marmo di Carrara, poiché come evidenziato precedentemente, nella società post moderna ciò di cui necessita il consumatore è la soddisfazione dei propri non bisogni. "*I bisogni che il mercato può saturare sono, nella postmodernità, sono stati ormai, in larga misura, soddisfatti (...). Divengono protagonisti i desideri, gli stati d'animo*" (Fabris). In linea con questi principi, il presidente della Campolonghi, D'Angiolo, afferma che la propria azienda può essere definita come "*operatrice del bello*": il prodotto che offre, non è più solo il marmo di Carrara, ma è il territorio, Carrara, la Versilia, e soprattutto la Toscana. Campolonghi offre ai propri consumatori la possibilità di possedere una parte di questa regione, di acquistare non solo un prodotto materiale, ma anche la bellezza, la rusticità della villa classica toscana, in cui si intrecciano materiali importanti, come marmo,

cotto e legno ¹⁹¹.

La pubblicità risulta essere il miglior metodo per poter associare un concetto, quale l'idea, ad un prodotto materiale: essa ha lo scopo, nella società attuale, di trasformare le merci in significati, creando “*una facile enciclopedia di senso di facile accesso e cognita a tutti*”¹⁹². In fondo, l'obiettivo di fondo della pubblicità altro non è che comunicare promesse, sogni desideri, in modo da trasformare la materialità del prodotto nell'immaterialità di un sogno, ovvero trasmettere agli utenti gli *intangibles* della marca o del prodotto.

Così come è avvenuta una metamorfosi per il cibo, per le auto, per i cosmetici, per gli abiti, è necessario che il cambiamento avvenga anche per il Marmo di Carrara. La pietra deve iniziare a suscitare un qualcosa in più al consumatore, in modo che la competizione dei prodotti sostitutivi si possa spostare sul piano dei messaggi, per creare un insieme di legami sociali condiviso, con identità egemoni. Se dietro l'acquisto di un'auto sportiva, può essere riscontrata la promessa di gioventù e di virilità, se dietro un abito si nasconde il desiderio di fare conoscere la propria personalità, allora anche dietro l'acquisto del marmo si deve nascondere un desiderio recondito, un sogno. Il marmo, pietra nobile e di lusso, abbisogna invece per essere venduto, di trasmettere emozionalità fin dall'inizio, perché colui che vuole questo materiale per la propria casa vuole una pietra che sappia arricchire la sua abitazione. Sin dalle primissime fasi di scelta del materiale, il consumatore deve percepire sensazioni di piacevolezza e di bellezza, che incrementino il desiderio di possederlo: il mezzo più semplice e d'impatto per la creazione di queste sensazioni è innanzitutto l'ambiente di vendita, lo show-room e tutti coloro che appartengono al front-office. Attualmente il canale distributivo lascia molto a desiderare, nel vero senso del termine, poiché lo spazio che viene ceduto all'immaginazione è assai limitato, considerate le condizioni precarie in cui avviene la vendita della piccola commessa.

¹⁹¹ Estrapolato dall'intervista al Presidente della Campolonghi S.p.a., Vando D'Angiolo

¹⁹² Fabris, *op.cit.*, pag. 70

Capitolo 5

IL CASO TECHNOTILES S.P.A – LUCE DI CARRARA

3.5 Dalla teoria al caso reale: Technotiles – Luce di Carrara.

Nella realtà, l'utilizzo di tecniche di marketing per la valorizzazione e la promozione della materia prima, come quelle descritte nei paragrafi precedenti, è ristretto a società di consulenza esterna, come I.M.M. e COSMAVE, che si pongono come obiettivo ultimo la pubblicizzazione del prodotto generico Marmo di Carrara. A livello di singole imprese, è stato difficile individuare organizzazioni in grado di sfruttare strategie di marketing per lo sviluppo del proprio prodotto, in quanto la maggior parte degli imprenditori carraresi non comprende l'importanza di questa scienza per lo sviluppo della domanda finale, limitando la propria attività alla sola produzione e vendita del materiale. Essi sono ancora troppo radicati in una mentalità imprenditoriale tradizionale, appartenente, oggi giorno, a mercati in concorrenza perfetta in Paesi in via di sviluppo, in cui la domanda superiore all'offerta non rende necessaria l'applicazione delle tecniche di marketing. L'ambiente apuo-versiliese è costituito da imprese che hanno ancora troppo spesso le sembianze d'aziende di fornitura piuttosto che manifatturiere, produttrici di un bene di consumo finale. In altre parole, ricercando tuttora un appiglio al passato ed alla tradizione per il successo futuro, gli imprenditori subiscono passivamente la domanda finale, piuttosto che cercare di svilupparla ed educarla, in modo da poterla domare e farla divenire meno influenzabile rispetto agli avvenimenti esterni.

All'inizio della stesura di questa tesi, mi ero prefissata di analizzare come caso reale un'azienda versiliese di grandi dimensioni, operante sia a livello nazionale sia internazionale; ma dopo un'approfondita indagine, ho rilevato come anch'essa non presentasse tratti salienti che la potessero fare emergere e differenziare dalle restanti del comparto, rendendola interessante ai fini del mio

studio. Grazie ad un'ulteriore analisi, svolta sia in rete sia sul campo attraverso le numerose interviste effettuate, ho rilevato l'esistenza di un'azienda spezzina che in questi ultimi anni si è voluta differenziare dal comparto, attuando una politica commerciale differente, distaccandosi dal pensiero comune del “*lasciare la domanda in balia degli eventi esterni*”, attuando una politica imprenditoriale differente, in linea con le possibili strategie di marketing proposte nei capitoli precedenti, ed innalzandosi come impresa innovatrice in un mercato conservatore. Per mezzo dell'Ing. Venturini, già proprietario della Technostone S.p.a., azienda lapidea spezzina operante dal 1981 per l'evasione della grande commessa, è stata costituita di recente una nuova società, *Technotiles*, per cercare un distacco dalla classica organizzazione del distretto, e creare un'organizzazione in cui si predilige l'aspetto logistico e commerciale, attraverso ricerche di marketing, in modo da sorreggere la domanda e programmare la vendita in funzione di un target preciso.

5.2 Technotiles S.p.A.

Technotiles nasce nel 2004, da un progetto dell'Ing. Venturini di sviluppare un piano commerciale presso i rivenditori, per la crescita del marmo di Carrara. Sotto quest'azienda si sviluppa un brand, *Luce di Carrara*, che rappresenta una vera e propria innovazione nel settore toscano.

Il progetto nasce da valutazioni sul mercato, dalla consapevolezza dell'inefficienza del sistema logistico e distributivo e di una strategia commerciale non idonea nel settore del marmo di Carrara. Per studiare una possibile soluzione l'imprenditore si è recato direttamente nella patria delle mattonelle e madre della logistica, Sassuolo, maggiore competitor del marmo, per analizzare più da vicino i processi distributivi e di produzione, che rendono questo territorio così tanto efficiente da un punto di vista logistico¹⁹³, in modo

¹⁹³ Sassuolo viene definita tale in quanto la sua produzione annua di materiale è di 600 milioni di metri quadrati l'anno, distribuiti poi in tutto il mondo, attraverso una rete

tale che i “segreti” di questa zona potessero essere traslati nella lavorazione del marmo.

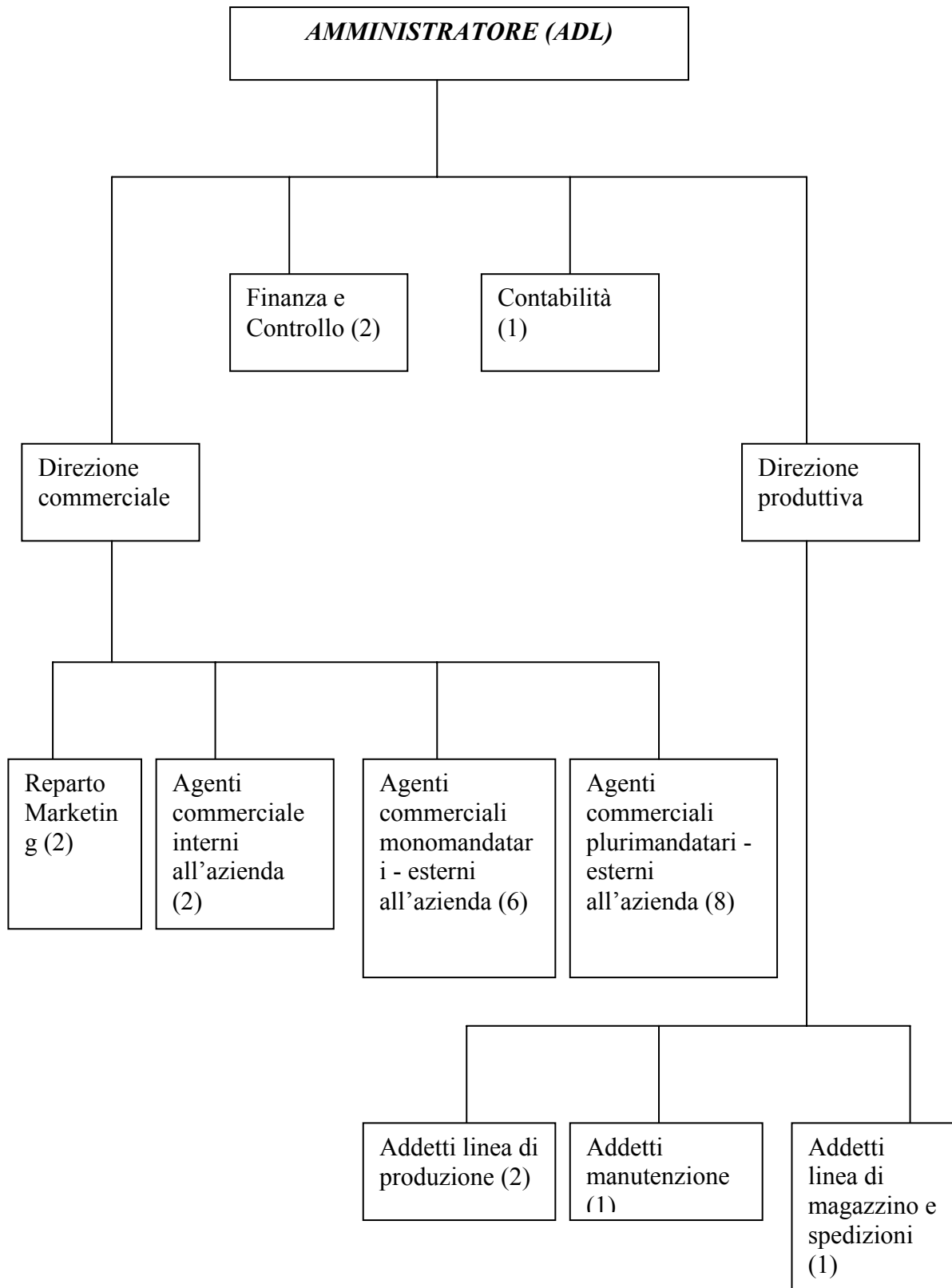
Le attività che vengono svolte dall’azienda possono essere così sintetizzate:

- 1- SELEZIONE della MATERIA PRIMA,
- 2- ACQUISTO della MATERIA PRIMA
- 3- LAVORAZIONE PRESSO TERZI nello spessore e nei formati richiesti.
(La produzione e la lavorazione avviene nel Veronese).
- 4- PROCESSO di ESSICAZIONE, CATALOGAZIONE e SELEZIONE¹⁹⁴
del materiale
- 5- TRATTAMENTO ANTIMACCHIA
- 6- CONFEZIONAMENTO del MATERIALE
- 7- IMBALLAGGIO
- 8- IMMAGGAZZINAMENTO
- 9- VENDITA

L’organizzazione interna dell’azienda è molto semplice, ma sostanzialmente estremamente differente rispetto a qualsiasi altra azienda carrarese, in cui la struttura organica è ristretta al reparto produttivo, contabile, e in forma molto ristretta al commerciale. La rappresentazione grafica della struttura organizzativa di Tecnotiles si presenta in questo modo:

distributiva efficiente.

¹⁹⁴ Questo processo è ciò che contraddistingue l’azienda da quelle del distretto, perché permette una standardizzazione del prodotto. Il procedimento tecnico verrà spiegato successivamente.



Fonte: elaborazione dell'Ing. Venturini
 I numeri fra parentesi () rappresentano il numero di addetti per reparto

5.3 Il marchio Luce di Carrara

Da un punto di vista economico, il marchio assolve tre funzioni¹⁹⁵: la prima può essere racchiusa nella possibilità di creare un'indicazione di provenienza, o di distinzione del prodotto al quale esso viene legato, in modo tale che al consumatore risulti chiara l'origine del materiale, ovvero l'impresa produttrice. In riferimento al settore lapideo, l'innovazione di Technotiles dà la possibilità di promuovere non più solo il prodotto "marmo di Carrara", ma il prodotto aziendale Luce di Carrara, di proprietà di un'azienda privata e non del territorio. Come corollario di questa prima proprietà, la marca si trasforma in un mezzo comodo e pratico per memorizzare le caratteristiche di un prodotto ed associarvi un nome proprio. Il cliente non ha più a disposizione una varietà infinita di prodotti generici, differenziabili solo nel fattore prezzo e nella modalità di produzione, ma possiede un bene unico, appartenente ad un determinato gruppo aziendale. Migliorando la facilità di memorizzazione nel consumatore, la marca permette al cliente di adottare un comportamento d'acquisto abitudinario.

La seconda mansione assolubile dal marchio è quella di garanzia rispetto alla qualità totale del prodotto; in questo modo viene assicurato al consumatore un prodotto conforme a determinati standard fissati a priori. La marca diviene una firma che responsabilizza il fabbricante in modo durevole, nel senso che questi s'impegna a fornire al cliente un livello di qualità specifica e costante, ed a mantenere le promesse che si celano dietro la marca stessa. Come afferma l'azienda nel catalogo presentato agli acquirenti, *"la marcatura su ogni singolo pezzo conclude il percorso di selezione e controllo di qualità di Luce di Carrara"*.

Secondo questa proprietà, l'azienda spezzina si propone di mantenere fede alla promessa di omogeneità del colore del prodotto, in modo tale che al consumatore venga consegnato un prodotto il più possibile conforme con quello scelto

¹⁹⁵ V.Di Cataldo, *I segni distintivi*, pag. 161

precedentemente al momento dell'acquisto.

L'ultima funzione, prettamente commerciale della marca, adempie lo scopo di rendere più attrattivo e più suggestivo il prodotto: associando un bene generico ad una marca, si rende più stimolante l'acquisto che, seppur indirettamente, è tutelato da un livello di qualità superiore rispetto al generico. La marca appare come un segnale inviato ai clienti, i quali hanno la possibilità di ottenere informazioni aggiuntive necessarie per un acquisto ponderato, che offre maggiore trasparenza nel ventaglio delle offerte del mercato.

La creazione di un marchio nel settore del lapideo toscano, rappresenta una grande svolta nel mercato del marmo di Carrara, a tutt'oggi imperniato sulla vendita del prodotto generico, piuttosto che su quello privato di ogni singola azienda. Con essa, viene data la possibilità all'azienda spezzina di differenziarsi nella competizione interdistrettuale: la marca rappresenta, appunto, il mezzo per eccellenza con la quale l'impresa può affermare la propria diversità in modo durevole, evitando la banalizzazione dei propri beni ed uscendo dall'anonimato della concorrenza pura. L'innovazione strategica di Technotiles, si pone come obiettivo quello di fare uscire dall'anonimato la propria offerta: non più *un prodotto* generico, il marmo di Carrara, offerta base di tutti i produttori locali, ma *il prodotto* Luce Di Carrara, un bene unico, che racchiude in sé tutte le promesse dell'azienda verso i suoi consumatori, perché in fondo la marca “è una promessa da mantenere”¹⁹⁶. Grazie all'utilizzo di una firma privata, all'azienda viene data la possibilità di fidelizzare in maniera più adeguata il consumatore che, in sua assenza, risulterebbe affezionato al prodotto generico, Marmo di Carrara, ma a nessun'azienda in particolare, e avrebbe perciò la possibilità di “saltare” da un operatore ad un altro in cerca del migliore rapporto qualità-prezzo, essendo il prodotto finale offerto indifferenziato ai propri occhi. Per garantire l'unicità del prodotto e l'esatta provenienza dello stesso, Luce di Carrara firma letteralmente ogni singolo pezzo, per mezzo di un inchiostro indelebile, che garantisce

¹⁹⁶ Estrapolato dall'intervista a Dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing di Luce di Carrara

l'autenticità del prodotto e tutela il cliente finale da possibili millantatori. *“La firma riportata su un bordo della mattonella, identifica e garantisce forniture di materiale omogeneo e selezionato”*.

5.4 La mission aziendale

Obiettivo dell'azienda è riuscire a portare un po' di *luce*, appunto, in un mercato che vive ancora nell'ombra, troppo spesso appesantito dalla tradizione e da una mentalità conservatrice. Luce di Carrara si pone come scopo quello di riuscire a modificare il modo di pensare della popolazione nei confronti del prodotto “marmo di Carrara”. *“Con Luce di Carrara, la natura diviene processo industriale, responsabile offerta di possibilità modulari di straordinario valore estetico. Luce di Carrara non è omologabile, è perfetta sintesi di natura e umano pensiero. Riluce di propria qualità, arricchisce lo spazio a cui è destinato”*: con queste poche righe d'apertura al proprio catalogo, l'azienda intende presentarsi alla sua clientela, promuovendo non più il marmo, ma il proprio prodotto, che diviene così elemento differenziato e differenziabile. La mission può essere sintetizzata nella facoltà da parte dell'azienda di rinnovare il pensiero comune della popolazione nei confronti di un prodotto generatore d'emozioni contrastanti. Da una parte, infatti, il consumatore ammira la bellezza e la purezza di colore del marmo di Carrara, ma dall'altro è combattuto dalla paura di possedere un materiale difficile da installare e mantenere. Luce di Carrara vuole cercare di ristabilire un rapporto di fiducia tra il marmo e la gente comune, ridonando sensibilità ad un prodotto troppo spesso male interpretato e poco conosciuto. Obiettivo primario dell'Ingegnere Venturini, presidente della Technotiles, è riuscire ad ampliare le conoscenze della gente comune nei confronti della pietra carrarese, moltiplicando i flussi informativi dell'azienda verso la popolazione di riferimento, in modo tale da allargare la fascia di soggetti che conosce ed apprezza il marmo di Carrara. *“Prima di poter vendere un*

prodotto, è necessario che i soggetti lo conoscano¹⁹⁷”, sappiano le sue proprietà peculiari ed i suoi possibili utilizzi, in modo tale che il materiale possa essere, almeno, preso in considerazione nella scelta d’acquisto del consumatore. La possibilità di scelta rappresenta un importante obiettivo dell’impresa, perché “prima di poter essere venduto il prodotto deve essere scelto e prima ancora conosciuto dalla clientela. Bisogna creare un circolo d’informazioni, dare la possibilità al marmo innanzitutto di essere conosciuto, e poi di essere preferito e scelto rispetto ai prodotti sostitutivi. Se non si sviluppa la conoscenza nella popolazione, il target non potrà mai toccarlo con mano, non potrà mai visionarlo, e quindi conoscerlo, ed il prodotto rimarrà com’è adesso, un materiale ad uso esclusivo dei professionisti o di chi già lo conosce. Questo è il vero problema della scarsa diffusione del marmo di Carrara”¹⁹⁸.

5.5 Analisi del mercato

Technotiles ha studiato un piano strategico di marketing, in grado di stimolare la domanda di Marmo di Carrara, promuovendo la pietra direttamente al consumatore finale, attraverso mezzi comunicazionali che non sono mai stati sfruttati dalle altre imprese, in modo tale da riuscire a passare ad un mercato in cui è l’offerta a stimolare la domanda, e non viceversa.

Dietro quest’ardita scelta, vi è stata la volontà da parte del presidente Venturini di colmare quel grande vuoto che impera nel settore lapideo carrarese, derivante dalla scarsa cultura e dai falsi preconcetti che contornano questo mercato, e dall’errata promozione effettuata dalle aziende per incrementare le vendite. Riprendendo le strategie e l’orientamento di sistema delle ceramiche di Sassuolo, si è cercato di modificare l’indirizzo finale dell’azienda: non più esclusivamente

¹⁹⁷ Estrapolato dall’intervista a Dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing di Luce di Carrara

¹⁹⁸ Estrapolato dall’intervista a Dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing di Luce di Carrara

azienda fornitrice di materiale, ma produttrice di servizi aggiuntivi, che fanno da cornice al prodotto generico, il marmo, per divenire a tutti gli effetti un'organizzazione commerciale.

Prima di avviare il processo di creazione del marchio aziendale, è stato necessario, come afferma il dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing, procedere ad un'analisi del mercato di riferimento, evidenziando le problematiche tipiche, che si riscontrano prima, durante e dopo il processo d'acquisto del materiale, da parte della "sig.ra Maria", della popolazione comune e cercando di dare una plausibile soluzione ad ognuna.

L'analisi affrontata dall'azienda ha portato a conclusioni del tutto simili a quelle esposte sino a questo momento nel corso della mia tesi.

“Prima di iniziare il nostro progetto, ci siamo posti una domanda: il prodotto è conosciuto ed in che modo?”. E' risultato che intorno al prodotto Marmo di Carrara, circolassero informazioni non del tutto veritiere; non tutta la popolazione conosce il marmo per tutti suoi pregi, per le sue caratteristiche peculiari, ma la sua cultura è spesso approssimativa ed ambigua. La "sig.ra Maria" ha una nozione superficiale della pietra, e spesso non è consapevole dei suoi svariati utilizzi, ha pareri contrastanti, derivanti dal cosiddetto passaparola tra amici e conoscenti, e difficilmente da opinioni d'esperti del settore. In questo contesto il prodotto si circonda di definizioni non strettamente veraci, che generano una serie di perplessità generali sul prodotto, che viene considerato come un materiale "difficile" e "poco affidabile", con una manutenzione complessa e laboriosa, con difficoltà di reperimento del materiale presso i rivenditori di materiali edili, e di messa in opera. Inoltre, un problema assai grave che circonda il mercato è l'inefficienza dei canali distributivi che rendono difficile per la gente comune scegliere ed acquistare il marmo.

Attraverso l'analisi condotta dall'azienda è risultato che un grosso ostacolo alla divulgazione del marmo, come prodotto per rivestimento d'interni, sia collegabile alla scarsa omogeneità di colore, che la piastrella può presentare. Al consumatore può, infatti, presentarsi un pavimento con tonalità cromatiche

differenti nonostante le piastrelle provengano dal medesimo lotto di produzione e dal medesimo blocco di marmo. Inoltre, poiché esistono più di trenta varietà di marmo carrarese, la *sig.ra Maria* non riesce a destreggiarsi tra le differenti caratteristiche che fanno unico un prodotto anziché un altro, e soprattutto non ha elevate capacità tecniche per riuscire a memorizzare tutte le varie sfaccettature.

*“L’analisi delle problematiche ha determinato come la debolezza del mercato fosse la logistica: da un punto di vista della distribuzione il materiale non cammina. Oggi la gente vuole vedere cosa comprerà prima dell’acquisto stesso, attraverso sistemi di merchandising tradizionali, come i cataloghi, e vuole avere la certezza di ottenerlo in tempi rapidi, e ad un prezzo competitivo (anche se quest’ultimo non è da ritenersi importante per un bene di così alto valore come il marmo di Carrara). Il consumatore vuole avere la certezza che ciò che ordinerà otterrà”*¹⁹⁹.

Primo obiettivo dell’azienda è risultato quindi essere quello di creare una cultura del marmo, realizzando un sistema informativo in grado di ampliare le notizie comuni sul prodotto, per rendere più familiare un materiale ancora troppo ostico alla maggioranza. La spiegazione e la presentazione del prodotto si è resa necessaria non solo per i consumatori finali, ma anche per i rivenditori stessi, di materiale edile, che hanno sempre avuto, nei confronti del marmo, una certa forma di diffidenza, legata al fatto che questo materiale ha sempre creato difficoltà nella compravendita.

In definitiva, la mission aziendale può essere racchiusa in una sola riga: *“tranquillizzare il mercato”* (Civardi).

5.6 I cambiamenti attuati dall’azienda

Per ottenere delle soluzioni alle problematiche emerse dall’analisi di mercato, Civardi ed il presidente, hanno attuato una politica di marketing differente rispetto alle concorrenti locali, pianificando una strategia che ha

¹⁹⁹ Estrapolato dall’intervista all’Ing. Venturini, presidente di Technotiles.

permesso all'azienda di differenziarsi e far emergere il proprio prodotto, rispetto a quello generico, tuttora ostinatamente offerto dalle restanti organizzazioni. In riferimento alle quattro P del marketing mix, l'azienda ha apportato delle aggiunte e delle variazioni a come esse vengono sfruttate e gestite dalle imprese del distretto:

- **Prodotto**: l'azienda si è proposta di garantire al proprio consumatore una maggiore chiarezza e limpidezza nelle informazioni, poiché, come detto in precedenza, è stato rilevato, nel corso dell'analisi, un'ambiguità relativamente al prodotto. Per differenziare la propria offerta, è stata istituita una propria marca, che le ha permesso di garantire l'unicità della propria offerta: sul mercato non vi è più quindi solo il prodotto generico marmo di Carrara, ma Luce di Carrara, un prodotto alle cui spalle vi è un'azienda con tutte le sue promesse e le sue attività di servizio per poterle adempiere. *“Luce di Carrara è materiale sublime, elegante ed eterno”*²⁰⁰: è con queste poche righe che l'azienda presenta il prodotto ai suoi consumatori.

Relativamente alla difficoltà da parte della popolazione media di classificare e memorizzare le diverse tipologie di materiale, Luce di Carrara ha deciso di rinominare le varie specie di marmo locale, non più in base alle caratteristiche tecniche, ma attraverso nomi di fantasia che rievocano illustri personaggi dell'arte italiana, come Tiziano, Tintoretto, Raffaello, Palladio, Donatello, Caravaggio, Bernini e Botticelli. (*“Luce di Carrara si propone in nove tipologie, diverse per colore, tessitura e tonalità, in grado di dialogare fra loro per il raggiungimento del massimo valore estetico”*²⁰¹). Finalità di questa strategia è facilitare il processo di memorizzazione, per garantire un più elevato grado di ricordo delle varietà di prodotto. Inoltre con questa tecnica si vuole ristabilire un rapporto più familiare, e meno formale, tra il consumatore ed il prodotto,

²⁰⁰ www.lucedicarrara.com

²⁰¹ www.lucedicarrara.com

rendendo quest'ultimo più “*friendly, più amichevole*” (Civardi). Le molte varietà di marmo, che si contemplanò nel nome Luce di Carrara, garantiscono al consumatore una scelta ampia ed articolata, ma soprattutto coerente per l'ottenimento di superfici uniche.

Nel paragrafo precedente si è accennato come il problema di stonalizzazione generi non poche preoccupazioni nella popolazione, limitando la possibilità di scelta del materiale. Le imprese apuane hanno sempre cercato di ovviare al problema della *stonalizzazione*, nascondendosi dietro il fatto che il marmo di Carrara, essendo una pietra naturale, può presentare differenze cromatiche, che ne avvalorano l'autenticità e lo rendono unico. In realtà questa più che una soluzione al problema risulta un *escamotage* per raggirare il consumatore, ed evitare una difficoltà senza una risoluzione veritiera. La promessa di Luce di Carrara ai propri acquirenti è appunto l'eliminazione di questo “difetto” di produzione, per mezzo di una nuova tecnologia che permette di classificare ogni singolo pezzo in base ai seguenti parametri: tonalità e quantità dei bianchi e dei grigi; tipo di disegno e concentrazione delle venature; mappa delle ramificazioni. Questo sofisticato processo di codifica permette all'azienda di offrire uniformità nelle forniture, in modo tale che ogni cliente possieda proprio quella pietra che ha scelto nel catalogo.

- **Distribuzione**: nell'analisi delle quattro P, che ho effettuato nel capitolo quattro, la rete distributiva del comparto appariva molto debole, a causa di un sistema produttivo su progetto, individualizzato, applicato dalla maggioranza delle aziende lapidee locali. In particolare, dalla mia analisi, avvalorata anche da quella effettuata dal dott. Civardi, è emersa una reale difficoltà da parte della popolazione nel riuscire a reperire il materiale, per il rivestimento di un ambiente domestico, in quanto la piccola commessa (come un pavimento per un'abitazione, o per un ufficio), avendo costi

d'evasione troppo elevati, tali da non garantire un margine di ricavo soddisfacente sulla vendita, non viene presa sufficientemente in considerazione dal distretto.

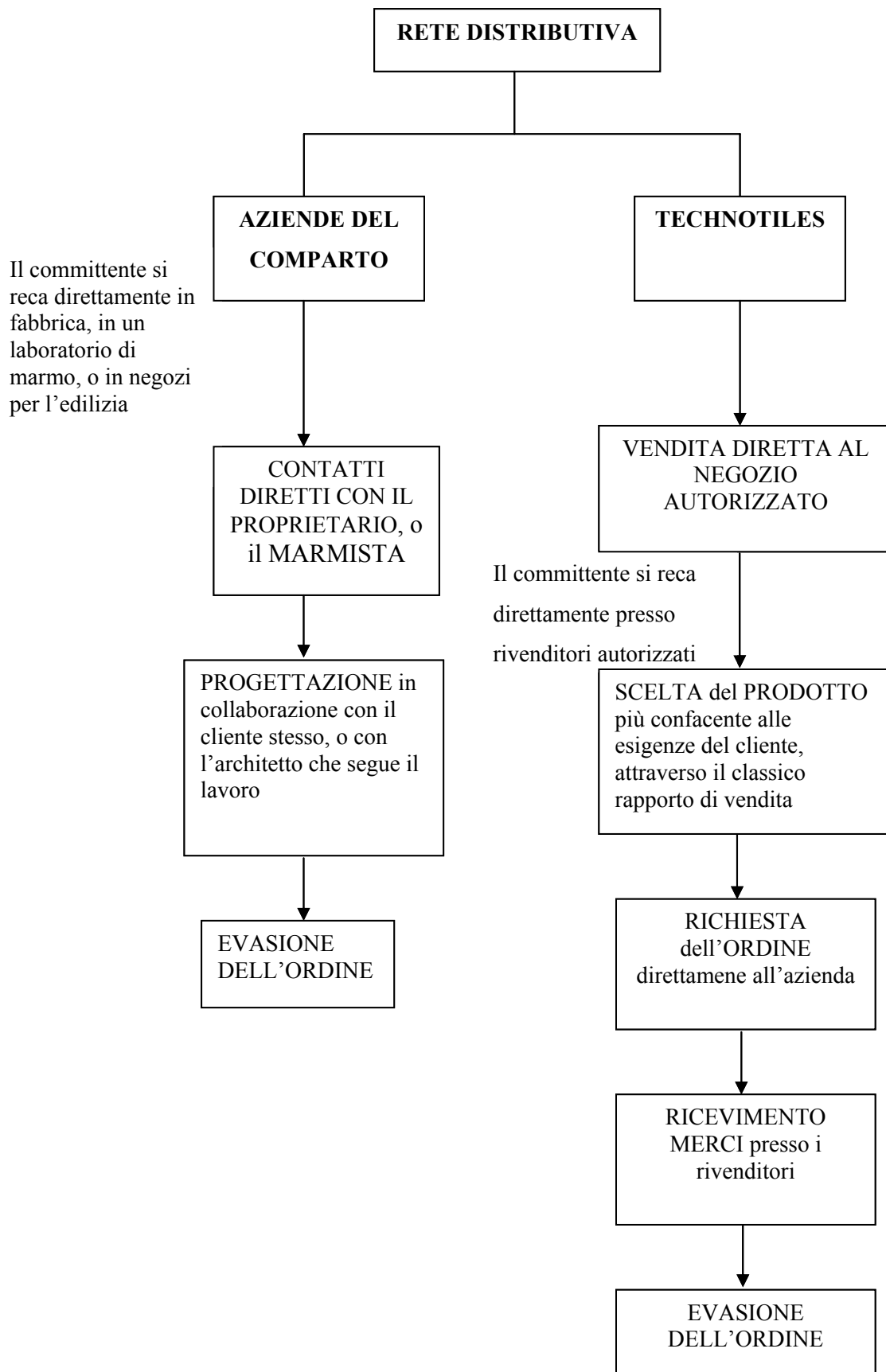
Luce di Carrara si propone di evadere la piccola commessa, accaparrandosi quella fetta di mercato tralasciata dalle imprese carraresi, che rappresenta però una parte molto ampia (basta considerare il giro d'affari delle ceramiche, prime competitor del marmo di Carrara, che risulta essere 5-6 volte maggiore rispetto a quello della pietra carrarese). Trattando il materiale come una semplice mattonella in ceramica, o come un mobiletto da bagno, o come una componente d'arredo acquistabile presso un qualsiasi rivenditore, Venturini offre una distribuzione capillare del proprio prodotto, reperibile dalla gente comune nei punti vendita autorizzati dall'impresa. Questa "nuova" forma di commercializzazione offre la possibilità al prodotto di ampliare la propria finestra di visibilità, poiché garantisce al cliente finale di visionare il bene direttamente nel punto vendita ed effettuare in loco una comparazione con i prodotti sostitutivi.

“Non più dalle cave all'impresa e dall'impresa all'architetto, ma direttamente dall'impresa al consumatore finale, in modo tale che anche il marmo di Carrara possa essere commercializzato come una semplice mattonella in ceramica, eliminando i fastidiosi problemi di distribuzione”²⁰².

Attualmente i rivenditori, in Italia ed all'estero, sono circa 87, ma tra i progetti dell'azienda vi è quello di ampliare il numero degli stessi, in modo da rendere più capillare ed efficiente la rete distributiva.

Riprendendo lo schema della rete distributiva del settore, per le piccole commesse, proposto nel capitolo quattro, si effettua un confronto, fra i due modelli di distribuzione:

²⁰² Estrapolato dall'intervista a Dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing di Luce di Carrara.



Fonte: propria elaborazione

- **Pubblicità e promozione**: relativamente a questa leva strategica, nei capitoli precedenti si era posto in evidenza come un grandissimo limite del distretto fosse l'errata scelta dei mezzi comunicazionali, in quanto le organizzazioni focalizzano i suddetti sforzi su un target di riferimento poco attraente, ovvero gli esperti del settore. Piuttosto che partecipare alle fiere dei mercati adiacenti, come quello dell'edilizia e dell'arredo, le aziende toscane preferiscono intervenire a fiere ed esposizioni prettamente del settore lapideo, limitando la propria visibilità ad un pubblico che già conosce e consuma il prodotto. Analogo orientamento viene riservato alla pubblicità cartacea in riviste prettamente del settore lapideo, anziché sulle più comuni riviste d'arredamento, maggiormente reperibili dalla massa. Luce di Carrara si pone in una prospettiva diversa rispetto alle concorrenti anche su questo piano, dimostrando di voler modificare la visione che il mondo ha della pietra locale. La sua attività promozionale si differenzia da quella delle concorrenti poiché si concentra su un altro target, la "*sig.ra Maria*". La partecipazione a fiere e ad esposizioni nazionali ed internazionali, risulta essere rilevante per l'impresa, che però focalizza i processi di comunicazione verso i settori adiacenti quello lapideo, ovvero quello dell'edilizia e dell'arredamento. Medesimo focus d'azione è stato applicato per la pubblicità cartacea, che punta su riviste più accessibili alla popolazione comune piuttosto che agli esperti del lapideo. Luce di Carrara si concentra sul vero acquirente finale del marmo, tralasciando i possibili intermediari, o diffusori del prodotto, quali architetti, designer, progettisti, ecc. Un altro elemento distintivo, che fa risaltare l'azienda nel comparto, è la presentazione dei propri prodotti negli stand delle fiere: come riportato da alcuni esperti del settore intervistati (Arch. Ragone, Dott. Balestri) e dalle foto relative nel sito internet dell'azienda, Luce di Carrara emerge dalla massa, con padiglioni d'alta qualità ed immagine, proponendo i propri materiali ed i propri servizi in modo suggestivo ed attraente. Un ulteriore mezzo impiegato dall'impresa di Venturini per promuovere il

prodotto Luce di Carrara è il catalogo, in cui viene data la possibilità di conoscere l'azienda, i suoi prodotti ed i servizi aggiuntivi.

Questo mezzo di comunicazione, insolito per il settore, permette di incrementare la visibilità dell'azienda presso gli acquirenti, che hanno così modo di conoscere non solo la gamma di prodotti e di servizi aggiuntivi proposti, ma anche l'impresa stessa che apre le proprie porte, mostrando alcune immagini delle attività di fabbrica. Luce di Carrara propone inoltre diverse combinazioni della pietra, ognuna denominata come le più note località turistiche liguri (Lerici, Manarola, Portofino, Portovenere, etc), offrendo al consumatore una prima visione di come il prodotto può essere utilizzato ed abbinato.

Un metodo innovativo, che l'azienda sfrutta per pubblicizzare e promuovere il portafoglio prodotti presso i diversi rivenditori sparsi in tutta Italia, è un camioncino adibito a show-room mobile, al cui interno sono presenti espositori a pannelli delle diverse combinazioni proposte dall'azienda.

Così come le altre organizzazioni del distretto, anche Luce di Carrara sfrutta la tecnologia del World Wide Web, per pubblicizzare in tutto il mondo il proprio marchio, attraverso la pagina internet www.lucedicarrara.com, tradotto in quattro lingue (italiano, inglese, francese e tedesco), per accrescere le possibilità di contatti con la maggior parte dei paesi esteri. Il sito è strutturato in modo semplice, ma di forte impatto visivo, e permette di muoversi con facilità anche a soggetti poco esperti nella navigazione. Così come nei cataloghi, il sito presenta i prodotti e le possibili combinazioni proposte dall'azienda, ed una visione dei progetti già conclusi. Il sito dà la possibilità di contattare direttamente l'azienda per una assistenza alla vendita.

- **Prezzo**: partendo dal presupposto che il mercato è molto instabile rispetto a questa variabile, nel senso che questa viene fissata in base

all'ammontare della commessa e del soggetto richiedente, l'azienda spezzina s'impone di mettere un po' a freno questa altalena, introducendo il listino prezzi, che fissa a priori il valore d'acquisto di ogni singolo pezzo. Sarebbe stato interessante, ai fini di quest'analisi, proporre uno studio comparativo con altre ditte del territorio, ma purtroppo, proprio per il fatto che esiste un'insufficienza di dati a priori sui prezzi, questo risulta impossibile.

5.7 Le altre innovazioni di marketing

La Technotiles si è dimostrata innovatrice sotto molti punti di vista, attuando strategie di marketing e commerciali molto affini a quelle esposte nella parte teorica di questa tesi. In riferimento al punto d'arrivo dell'offerta, il **target**, Luce di Carrara si propone sul mercato in un'altra ottica: pur comprendendo l'importanza degli informatori, ma sapendo che essi non appartengono alla cerchia dei reali utilizzatori della pietra, essa rivolge la propria pubblicità e, conseguentemente, la propria offerta, ad una fascia di consumatori differente rispetto a quello delle restanti imprese lapidee toscane. L'acquirente non è più il grande architetto, il designer, il progettista, o tutti coloro che fungono da informatori e consiglieri, ma l'utente finale, il consumatore vero e proprio della pietra. In questo senso, si modifica anche il canale distributivo che l'azienda mette a disposizione per raggiungere i soggetti finali; la **figura del rivenditore** assume una valenza sostanziale. Viene eliminato ogni tipo di rapporto diretto tra l'azienda ed il consumatore, spostando il focus d'azione su un piano *più formale, ma informale*, nel senso che la relazione diviene più distaccata e meno personalizzabile e modellabile sul cliente, ma si tende comunque a renderla più *“friendly, amichevole, solare, attraverso un prodotto meno freddo”* (Civardi).

Così come ogni altro cliente, anche l'architetto per acquistare il prodotto Luce di Carrara deve passare prima dal rivenditore. Si modifica il ruolo di questa figura professionale: l'architetto, il designer, il progettista non rappresentano più solo

ed esclusivamente soggetti portatori d'interessi indiretti, ma dei comuni clienti, che comunque continuano ad avere un peso d'influenza maggiore nei confronti della massa.

Il cambiamento più rilevante, senza del quale tutto ciò non sarebbe mai stato possibile, è quello avvenuto a livello di **sistema produttivo**, più in particolare a livello di tecnologie d'impianto utilizzate dall'azienda per rendere il prodotto altamente standardizzabile e garantire un'omogeneità di colore, in modo tale che per ogni ordine, per ogni cliente, per ogni ciclo produttivo il prodotto A potesse essere realmente quello, e non subire delle modifiche durante il processo, come spesso può accadere per una pietra naturale come il marmo. A Sassuolo, è stato progettato un impianto, surrogato dal settore della ceramica, che ha permesso al marmo di Carrara di possedere delle caratteristiche che lo rendono un prodotto facilmente acquistabile perché standardizzabile omologabile e ripetibile nel tempo. Per garantire questo risultato è stato riscontrato che il procedimento debba avvenire a caldo, ovvero è necessario togliere fisicamente tutta l'acqua dal materiale in modo da essere sicuri di poter poi *“con una macchina speciale formata da tre telecamere fare la tonalizzazione, individuare le diverse tipologie di colore, e quindi gli accoppiamenti giusti”* (Venturini). Questo permette di ottenere un materiale ancora caldo, ed è su quello che viene impregnato una sostanza resinosa ad acqua che lo rende antimacchia, impermeabile a tutta una serie di liquidi che prima creavano dei problemi. In fondo a questa linea, che è completamente automatica, il prodotto va in pallet e poi in **magazzino**. Diversamente dalle imprese locali, dove quest'area aziendale è inesistente, in Technotyles si rende necessaria la sua presenza, per garantire al cliente un'evasione repentina dell'ordine. Attraverso questo sistema, l'azienda ha ricercato una soluzione, non solo per la modularizzazione del processo, ma anche per garantire l'evasione della piccola commessa, fatta in ogni parte del globo. Ciò che si va a modificare, in questo senso, è la definizione tradizionale d'azienda lapidea: non più focalizzata sull'evasione dell'ordine su commessa, ma proiettata sulla produzione seriale del materiale, in modo da ottenere un prodotto

standardizzato, disponibile a tutti, ma personalizzabile. *“La materia è proposta nella sua eccezionale unicità, eppure si piega alle scelte ed alle intenzioni dei progettisti e di quanti la scelgono. Il marmo di Carrara, tanto spesso copiato, imitato o riprodotto virtualmente, mantiene la sua identità irripetibile”*.²⁰³

Civardi, riprendendo alcune caratteristiche tipiche del settore della ceramica di Sassuolo ed adattandole al distretto carrarese, ha fatto del prodotto Luce di Carrara un bene di lusso standardizzato, nel quale è possibile ottenere una **personalizzazione di massa**, attraverso le molteplici combinazioni che l’azienda offre. Diversamente dalle altre organizzazioni, la personalizzazione non viene studiata “a tavolino” dal cliente/architetto e dall’azienda, ma è un tipo di personalizzazione modularizzata, ovvero creata dai manager in funzione dei bisogni del target studiati a priori, che permette di ottenere beni combinati in maniera differente, in modo da risultare unici. Nel catalogo e nel sito, sono presenti le possibili combinazioni artistiche che l’azienda propone, presentando anche abbinamenti inusuali della pietra con altri materiali d’arredo, quali cotto e legno, proponendo inoltre diversi formati e materiali *“per creare un caleidoscopio di effetti”*. La varietà compositiva proposta dal marchio *“dà vita e colore, rivisitazione raffinata di un patchwork flessibile e personalizzabile”*²⁰⁴. Il marmo viene proposto poi in abbinamento a decori e complementi di rifinitura, come intarsi, fasce, greche, mosaici, che originano composizioni uniche e raffinate. *“Luce di Carrara crea decoro con giochi di luce, pieni e vuoti, trasparenza e materia. L’elemento decorativo acquisisce plasticità e anima il marmo”*²⁰⁵.

Nel corso della tesi, si è più volte ribadito il fatto di come la **partecipazione del cliente** sia un fattore da non sottovalutare in un mercato così particolare come quello lapideo. Ebbene, Luce di Carrara dà la possibilità ai propri consumatori di

²⁰³ Dal sito internet, www.lucedicarrara.com

²⁰⁴ www.lucedicarrara.com

²⁰⁵ www.lucedicarrara.com

essere parte attiva nella progettazione dell'ambiente domestico, donandogli l'opportunità di dialogare e sfruttare altri materiali decorativi. Inoltre l'azienda sta studiando un progetto che contribuirà a rendere ancora più partecipe il consumatore nella scelta del prodotto finale, attraverso un programma computerizzato che gli consentirà di impostare personalmente le possibili combinazioni, e di creare *just in time* il proprio ambiente domestico, in modo da poter visionare i prodotti ancor prima dell'acquisto. Naturalmente la personalizzazione offerta non potrà mai essere totale, in considerazione del fatto che il processo produttivo è modularizzato.

5.8 Il marketing dei servizi e del valore in Luce di Carrara

Obiettivo focale di questa tesi è stato quello di osservare in che modo il marketing dei servizi e del valore possano giovare al settore lapideo di Carrara, garantendo all'acquirente un incremento delle offerte immateriali che contornano il bene materiale. Come avvalorato dai dati raccolti e dalle numerose interviste effettuate, Carrara e le sue aziende sono poco inclini ad offrire alla committenza un servizio aggiuntivo, pre e post vendita. Luce di Carrara si differenzia in parte da questo modello di sistema, garantendo un servizio aggiuntivo soddisfacente. Come si osserva nella parte finale del catalogo, l'azienda offre consigli sulla manutenzione ed il trattamento del prodotto, in modo tale che essi non si sentano trascurati nel periodo successivo alla vendita. Anche il servizio di posa non viene lasciato completamente in balia degli eventi: l'azienda offre ai propri rivenditori mini **corsi di formazione**, della durata di un paio di ore, per dare ai loro posatori di fiducia, utili consigli sulla messa in opera della pietra, affinché si possano eliminare eventuali errori. Piccoli consigli vengono anche elargiti all'interno del catalogo offerto ai consumatori, con la premessa che "*Luce di Carrara è un materiale prezioso e delicato, e non presenta problemi di posa, purché vengano osservate alcune semplici regole*²⁰⁶". Training di formazione e d'addestramento

²⁰⁶ www.lucedicarrara.com

sono anche riservati proprio ai distributori stessi, per creare, innanzitutto una cultura alla base del processo di compravendita, e fornire agli stessi quegli strumenti che sono caratterizzanti “*per la creazione del fattore emozionale che deve suscitare un prodotto così bello*” (Venturini). Questo nasce dalla consapevolezza dell’azienda che alla base della scarsa rete distributiva del marmo di Carrara, vi è la diffidenza e l’insufficiente cultura dei rivenditori, verso questo prodotto materiale. Lo slogan su cui allora si punta è: “*cosa avete voi nella vostra sala mostra di naturale?*”. Obiettivo di Venturini è di riuscire a superare quella serie di problematiche che ogni punto vendita ha sempre avuto nella gestione e commercializzazione del marmo, eliminando il ricordo delle esperienze negative con il materiale, e garantendogli anche tutti quei servizi d’ordinazione, trasporto, imballaggio, tipici di qualsiasi altro materiale edile. Quindi nella promozione del prodotto “*Luce di Carrara*”, l’imprenditore si trova di fronte un muro di diffidenza, alimentato anche dal fatto che il suo non è più il marchio “locale”, se così può essere definito, ma è un marchio privato: non più Marmo Di Carrara, ma Luce di Carrara.

Tra gli aspetti che devono essere tenuti sotto controllo dall’azienda, per garantire un prodotto di qualità superiore, si era posto l’accento sulla cura dell’imballaggio, in modo da tutelare il prodotto anche nelle fasi di trasporto; l’azienda utilizza diverse **tipologie d’imballaggio**, caratterizzate da un code bar, e da una scritta, che identificano il tipo di materiale presente. Con quest’operazione si sottolinea come venga considerato importante non solo la vendita ma anche la cura del prodotto in ogni sua forma. Tutte queste attenzioni verso il manufatto “*coccolano*” l’utente finale, facendolo sentire più protetto, e dandogli la sicurezza che le promesse dell’azienda verranno mantenute; non più mattonelle rotte ancora prima della messa in opera, non più differenze di tonalità a lavoro ultimato, non più difficoltà durante l’attività di posa.

Essendo consci che in un’azienda “*tutto parla*”, e che quindi anche l’aspetto estetico svolge un ruolo di rilievo nella compravendita, l’impresa possiede nella

propria sede operativa di Vezzano Ligure una sala-mostra, che suggerisce i possibili abbinamenti ed applicazioni di Luce di Carrara.

In riferimento al marketing del valore, Technotiles riconosce l'importanza del passato storico e glorioso della pietra, attraverso per esempio la citazione della prestigiosa Accademia di Carrara, e dei nomi illustri della scultura italiana all'interno dei cataloghi, ma anch'essa, seguendo il ragionamento del capitolo precedente, sta cercando un certo distacco da questa. L'associazione marmo di Carrara – Michelangelo, anche per Civardi deve essere rivisitata, secondo una proiezione verso il futuro, affinché il prodotto possa essere rilevante anche per l'architettura e l'edilizia moderna. Il prodotto ha bisogno di essere rinverdito, in modo tale da poter apparire agli occhi della popolazione come senza età e senza tempo, ovvero libero da ogni possibile collegamento storico, che potrebbe finire con l'appesantire l'importanza ed il valore reale della pietra.

Il valore, così come definito nel capitolo tre, deve essere in grado di apportare al prodotto significati immateriali, che possano generare emozioni e desideri superiori rispetto al solo bisogno di possesso della cosa. Civardi definisce l'azienda come una *“fornitrice del bello estetico, di un prodotto che non ha limitazioni spaziali e temporali. Noi quindi dichiariamo il bello estetico possibile e disponibile per tutti coloro che sanno apprezzare l'unicità in un materiale naturale che la nostra terra ci mette a disposizione”*. Non più quindi un'azienda produttrice di un solo bene materiale ma un'organizzazione commerciale che può suggerire emozioni ed esperienze attraverso il processo d'acquisto. Questo messaggio deve comparire anche nella pubblicità cartacea delle riviste d'arredamento, in cui si deve far trasparire il concetto di *“piacevolezza del vivere in un ambiente domestico”*, in modo che i soggetti si possano sentire proiettati direttamente nella quotidianità della propria vita.

In relazione al concetto di Made in Italy, l'azienda ha attuato una versione molto particolare e sicuramente più innovativa, parlando piuttosto di **“Made of Italy”**. Questa piccola differenza, da “in” ad “of”, cambia radicalmente il significato del

concetto: l'azienda vuole ribadire il fatto che il proprio prodotto non solo viene lavorato in Italia, ma è anche dell'Italia, ovvero la materia prima utilizzata, la forza lavoro sfruttata, l'ingegneria tecnologica che vi sta dietro, è tutto frutto del made of Italy, appartenente al know-how, al territorio italiano. "Tutti sono in grado di eseguire un prodotto Made In Italy, basta che un cinese venga in Italia e sviluppi la propria produzione nel nostro territorio per affermare che il bene ottenuto sia un Made in Italy. Pochi però hanno la possibilità di affermare che la propria offerta sia Made Of Italy, ovvero fatta d'Italia"²⁰⁷. Poche aziende che lavorano nel settore dell'edilizia e dell'arredamento possono avvalersi di questo titolo: Sassuolo e le sue aziende, infatti, possono solo affermare che i loro manufatti sono Made in Italy, poiché pochi sanno che la materia prima delle famose ceramiche di Sassuolo viene acquistata all'estero e la sola cosa che viene fatta in Italia è la lavorazione. Attraverso questa dicitura Luce di Carrara vuole ribadire il fatto che essa rappresenta ed appartiene all'Italia, e che il suo prodotto è esclusivamente italiano, proveniente e lavorato in Italia e dalle sue tradizioni. "Al mondo d'oggi, il luogo dove avviene la produzione non è più importante: a pochi importa sapere se fisicamente Armani produce in Italia, od in Paesi a sottocosto. L'importante di chi acquista un capo firmato Armani è ciò che vi sta dietro, ovvero lo stile e la creatività italiana. La marca è divenuto l'elemento principale, dietro cui si celano le promesse dell'azienda" (Civardi).

Di fronte alla domanda da me posta, in base a come l'azienda desidera che il proprio prodotto venga considerato dalla popolazione e se sia giusto definire il marmo di Carrara come un bene di nicchia, Civardi asserisce che assolutamente *"non è intenzione dell'azienda far passare Luce di Carrara come un prodotto di nicchia, perché in verità il marmo non può essere considerato tale"*. Gli imprenditori locali si sono sempre nascosti dietro questa definizione per non affrontare il vero problema, ovvero l'incapacità produttiva di trasformarlo in un

²⁰⁷ Estrapolato dall'intervista a Dott. Civardi, responsabile reparto commerciale e marketing di Luce di Carrara.

bene di massa. Con questo marchio si vuole perciò rendere il marmo un prodotto conosciuto, apprezzato ed acquistabile da tutti, senza avere l'obbligo di dover passare prima nelle mani di figure esperte del settore.

CONCLUSIONI

Il settore lapideo toscano non ha mai cercato di autopromuoversi nei confronti del mercato, non ha mai recitato la parte di chi offre, stimolando la domanda finale. Se il prodotto non viene proposto al mercato, mettendo in risalto ciò che può evocare e si può realizzare con esso, si lascia al consumatore finale una completa autonomia di scelta, limitando la possibilità di vendita del prodotto stesso.

Dopo lo studio effettuato sulla commercializzazione del marmo di Carrara, ho appreso come sia particolarmente tortuoso e difficile il cammino che si prospetta per la ricrescita economica del distretto. Questo soprattutto in relazione al fatto che vi è poca volontà da parte degli stessi attori di sviluppare piani strategici per incrementare la domanda.

Le leve di marketing vengono gestite ancora in modo del tutto casuale; il servizio non assume quell'importanza che invece viene sempre più richiesta dal mercato, il valore della pietra è circoscritto alla tradizione, senza porre uno sguardo al futuro ed al territorio. In particolare, in riferimento alle quattro P del marketing mix si è assistito in questi ultimi anni a dei piccoli cambiamenti, a livello di settore, frutto di un management leggermente più accorto alle problematiche relative. I cambiamenti possono essere così riassunti:

- Per quanto riguarda il **prezzo**, si è intravista una soluzione verso l'omologazione dei prezzi attraverso la creazione di un marchio unico, che potrà garantire la provenienza della pietra dalla zona Apuo-Versiliese e diminuire lo spazio d'intervallo entro cui gli stessi potranno muoversi. Ma, a livello di singola impresa, è ancora insufficiente la fissazione dei prezzi attraverso un listino, per poter garantire maggiore chiarezza ai consumatori.
- Per quanto riguarda la **distribuzione** non sono stati presi provvedimenti

idonei, anche in relazione al fatto che è la stessa organizzazione a preferire una distribuzione esigua, incentrata sulla grande commessa, piuttosto che sulla rifornimento di massa. Le imprese cioè ricercano seppur in maniera involontaria, non concretamente pianificata dal manager, una strategia di nicchia per il posizionamento del proprio prodotto. Questa potrebbe risultare una tattica di marketing ben congeniata, se solo fosse realmente supportata da uno studio preciso e dettagliato ex ante, se non vi fosse dietro questa strategia fittizia l'incapacità di gestire un processo produttivo modularizzato e una domanda standardizzata.

Così facendo, il target del settore lapideo carrarese si delinea in maniera automatica, focalizzandosi su una fascia d'utenti medio-alta, dal punto di vista economico-sociale, in particolare esperti di settore, poiché la produzione su progetto non permette economie di scala (attuabili invece in produzioni di massa, come nel mercato della ceramica), e quindi il prezzo del prodotto manifatturiero "marmo" rimane piuttosto elevato.

- Per quanto riguarda la **promozione**, le organizzazioni apuane devono comprendere appieno l'importanza di questa funzione e dell'influenza degli architetti, designer, e progettisti, sull'andamento della domanda finale. L'investimento promozionale deve passare dall'essere un elemento a carattere opzionale, in cui è stato confinato dall'ostinazione di tanti marmisti nelle vecchie politiche "*product oriented*", per divenire un elemento essenziale nella politica aziendale del settore lapideo. Inoltre devono cambiare i mezzi di comunicazione, e i canali, rivolgendosi non più solo ed esclusivamente agli esperti, già conoscitori del materiale, ma alla popolazione in generale, creando una "cultura del marmo"

Un cambiamento è da tutti sentito come una necessità, ma ben pochi si adoperano per far sì che questo diventi una realtà: tutti gli imprenditori sono convinti che sia necessario rivalutare il marmo e tutto ciò che lo circonda, ma sono ben poche le organizzazioni che, realmente, fanno in modo che questo

avvenga.

Technotiles offre uno spiraglio di luce, *Luce di Carrara*, in un mercato ancora troppo buio, e viene presa dagli esperti del settore come un esempio di come sia possibile un cambiamento attraverso l'unione tra il marketing tradizionale e quello innovativo, dei servizi e del valore.

In conclusione mi sembra doveroso terminare con una citazione di Erasmo da Rotterdam, tratta da “Elogio della Follia”, che racchiude in sé un po' tutto il senso di questa tesi, ovvero come il prodotto originale possa sconfiggere l'imitazione ed i prodotti di bassa qualità, solo grazie al fatto di essere naturale:

Da ogni punto di vista sono molto più belli i prodotti di natura che ciò che viene contraffatto dall'arte.

Erasmo da Rotterdam

BIBLIOGRAFIA

- Amendola G., *La città postmoderna*, (1997), LATERZA
- Bateson, Hoffman, *Gestire Il Marketing Dei Servizi*, (2000) APOGEO, Milano
- Beccatini G., *Distretti Industriali e Made in Italy*, (1998), BOLLATI BORINGHIERI, Torino
- Buzzel R.D. e Gale B.T., *I Principi PIMS*, (1998), SPERLING & KUPFLER, Milano
- CENSIMENTO 2000, INDUSTRIA LAPIDEA E COLLATERALE DEL COMPRESORIO APUO-VERSILIESE, IMM
- Cianciullo A. –Realacci E., *Soft Economy*, (2005), con postfazione di Carlo De Benedetti, BUR FUTUROPASSATO, Milano
- Codeluppi V., *rivista Micro-Macro Marketing*, 1/2000, Il Mulino
- Corbellini E., Raviolo S., *La scommessa del Made in Italy*, (2004) ETAS
- Corigliano G., *Marketing Strategie e tecniche*, (1999), ETAS
- Cova B., *Il marketing tribale*, 2003, Il Sole 24 Ore
- Dizionario De Mauro, in formato cd-rom, 2000 PARAVIA BRUNO MONDADORI EDITORI, Versione 1.0.3.5
- Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, (2003), FRANCOANGELI, Milano
- Fabris G., *Le Ricerche Motivazionali*, (1967), ETAS KOMPASS
- GEA Consulenti Associati, *Made in Italy, il modello italiano delle imprese di successo*, (1996), IL SOLE 24 ORE
- Gramma, A cura di, *Il prodotto/servizio - una chiave del nuovo marketing*, (1991), ISEDI
- Gronroos C., *Management e Marketing dei servizi* (1998), ISEDI, Torino
- Guido P., *Il marketing del valore*, (1995), SPERLING & KUPFER EDITORI

- Kotler P., *prefazione al libro "Marketing del Valore"*, di P.Guido (1995), SPERLING & KUPFER EDITORI
- Lambin J.J., *Marketing strategico ed operativo*, (2002), MCGRAW-HILL
- Lasalle D., Britton T.A., *Priceless*, (2003), ETAS
- Lebergott S., *Pursuing happiness: american consumers in the twentieth century*, Princeton University Press, Princeton
- Lombardi M., *Il nuovo manuale delle tecniche pubblicitarie*, (2002), FRANCOANGELI, Milano
- Maffessoli M., *Le paradigme estétique, in Sociologia et Sociétés*, vol 17 (1985).
- Mariani M., *Marketing Recenti applicazioni e strumenti operativi*, 2005, EDIZIONI PLUS
- Mattiacci A., *Il marketing strategico dei business di nicchia*, (2000) CEDAM, Padova
- Napoli Silvana, *Stone Sector 2005, Industria Italiana E Congiuntura Internazionale*, (2005), a cura di Internazionale Marmi e Macchine Carrara S.p.a.
- P. Kotler, *300 risposte sul marketing*, (2005), TECNICHE NUOVE
- Periodico *Il Sole 24 Ore*,
- Periodico *La Nazione, cronaca di Massa-Carrara*
- Pine B.J., Gilmore J.H., *L'economia delle Esperienze*, (2000), ETAS
- Pinna S., *Memorie della società geografica italiana, vol. LVII, Il Comprensorio Apuano Del Marmo*, (1999), SOCIETÀ GEOGRAFICA ITALIANA, Roma
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, (1982), New York, THE FREE PRESS
- Porter M.E., *Il Vantaggio Competitivo*, (1987), COMUNITÀ, Milano
- Regione Toscana, provincia di Massa Carrara, *Settore Lapideo: Mercato Del Lavoro E Fattori Di Competitività*, (1995), I.M.M.

- Riccò D., *Sinestesie per il design. Le interazioni sensoriali nell'epoca dei multimedia*, (1999), ETAS, Milano
- Rivista “*Economy, Il Business Magazine di Mondadori*”, periodico settimanale, del 26/07/2006, n°30, articolo “*Dai, cavalchiamo la tigre*”, di Mario Deaglio (ordinario d’Economia Internazionale presso l’Università di Torino)
- Rivista specializzata: *Il Giornale del Marmo, International Stone Magazine*, articolo: “*Per nuove strategie promozionali*” gennaio-febbraio 2004, num. 247
- Rivista specializzata: *L’ARCA*, periodico mensile, del 3/2006, n° 212, articolo “*Made in Italy*”, di Cesare Maria Casati
- Romani S., Dalli D., *Il Comportamento Del Consumatore, Teoria Ed Applicazioni Di Marketing*, (2000), FRANCOANGELI
- Romani S., *L’analisi del comportamento del consumatore per la determinazione del prezzo di vendita di prodotti e servizi*, (2002), FRANCOANGELI, Milano.
- Santoprete G., *L’industria lapidea: Tecnologia, produzione e ambiente*, (1992), Torino, GIAPPICHELLI
- Schmitt B., *Il marketing esperienziale*, (1999), THE FREE PRESS
- Stanton W., Varaldo R., *Marketing*, (1986), IL MULINO, Bologna
- Theodore Levitt, articolo “*Marketing Success Through Differentiation of Anything*”, in *Harvard Business Review*, (1980)
- Tiziano Cannoni, *Definizione del termine Marmo e cenni storici; Volume “ Il Marmo Nel Mondo ”*
- V.Di Cataldo, *I segni distintivi*, (1993), GIUFFRÈ, Milano
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., *Servire qualità*, (1991) McGRAW-HILL
- Zeithaml V.A., Bitter M.J., *Il marketing dei servizi*, (2002), McGraw Hill, Milano

SITOGRAFIA

www.aaster.it

www.campolonghi-italia.it

www.consorzio.zia.ms.it

www.edilportale.com

www.immcarrara.com

www.immcarrara.com

www.isicentry.com

www.lucedicarrara.com

www.marbleandmore.com

www.marketingjournal.it

www.marmicarrara.com

www.marmo.it

www.marmo-on-line.com

www.ms.camcom.it

www.prom-ex.com

www.starnet.unioncamere.it

www.technostone.com

www.techstone.it

www.toscanapromozione.it

www.toscanaviva.com

www.waytuscany.net

RINGRAZIAMENTI

Vorrei poter non essere banale in quest'ultima parte, che sicuramente sarà la più letta, perché a chi mai interesserà l'andamento di mercato del settore lapideo e il marketing relativo?

Ed allora incomincio con il ringraziare la mia famiglia, la mia mamma ed il mio fratello, che rappresentano tutto per me, rappresentano la mia linfa vitale, il mio sostegno, senza dei quali la laurea non sarebbe mai stato un traguardo raggiungibile: grazie per avermi sempre dato la possibilità di inseguire le mie mille passioni!

Ringrazio i miei nonni, che mi hanno cresciuto insegnandomi le bellezze di un tempo che fu, e che non ritornerà più.

Un ringraziamento speciale va ad una persona che in questi ultimi nove anni mi ha sopportato e supportato, stimolandomi sempre ad andare avanti: resterai, comunque vada, per sempre un punto importante della mia vita.

Un grazie dal profondo del cuore a tutti i miei Amici, quelli con la A maiuscola, che mi hanno sempre risollevato nei momenti di crisi, perché è in quelle occasioni che si riconoscono i veri amici.

Infine, un ringraziamento è dovuto a tutti coloro che hanno reso possibile lo svolgimento di questa tesi, attraverso validi consigli, primo fra tutti il Prof. Lanzara, che, a partire dalla laurea triennale, mi ha fatto innamorare del marketing, alimentando la mia passione nella laurea specialistica; a tutti gli esperti del settore, all'arch. Ragone, alla dott.ssa Blasi, alla dott.ssa Napoli, al dott. Balestri, al dott. D'Angiolo, ma in particolare all'Ing. Venturini e al dott. Civardi, che mi hanno permesso di "sbirciare" dentro Luce di Carrara, scoprendo un'azienda innovativa e molta voglia di crescere ed affermarsi, dandomi ottimi suggerimenti in materia.

Un ringraziamento a chi ormai non c'è più, ma che resterà per sempre con me: a mio babbo: in una sola parola GRAZIE!

