

IL CASO CALLIGARIS

Teaching Notes

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

Calligaris è un'azienda italiana di medie dimensioni operante in un distretto industriale, che ha acquisito gradualmente una dimensione internazionale, sviluppando con successo il processo di marketing al suo interno.

Si consiglia di confrontare le diverse fasi di sviluppo del marketing nell'impresa con quelle descritte nel rimando online: *L'evoluzione del ruolo del processo di marketing*.

OBIETTIVI DIDATTICI

Gli obiettivi didattici nella presentazione del caso Calligaris sono i seguenti:

- a. descrivere il processo di sviluppo dell'impresa, che da un modello di produzione di tipo artigianale è evoluto in un modello di produzione di tipo industriale ed illustrarne alcune criticità tipiche;
- b. analizzare come sono stati affrontati i diversi stadi di implementazione delle attività di marketing e l'adozione degli orientamenti al prodotto, al marketing operativo, al marketing strategico;
- c. prospettare alcune indicazioni per l'adozione dell'orientamento al mercato.

DOMANDE

1. Descrivi brevemente, preferibilmente in forma schematica, le diverse fasi di sviluppo di Calligaris.

Formulando questa domanda si cerca di stimolare lo studente a riflettere sulle diverse fasi dello sviluppo dell'impresa nel suo complesso, prima che sulle diverse fasi di sviluppo delle attività di marketing al suo interno (domanda 3).

La tabella seguente evidenzia in forma schematica le tre principali fasi di sviluppo di Calligaris.

Nella fase denominata: "*production oriented*" (dalla fondazione agli anni Settanta), gli sforzi dell'impresa sono concentrati nell'implementazione e nel miglioramento

delle attività produttive; gli investimenti di processo sono volti al conseguimento di economie di scala e alla conseguente diminuzione dei costi unitari di prodotto. In questa fase la produzione avviene ancora con modalità di tipo artigianale e il prodotto viene venduto alla grande distribuzione privo di una marca propria.

La seconda fase, denominata “*marketing oriented*” rappresenta una conseguenza della crisi degli anni Ottanta. Pur superata la crisi, grazie alla solidità economica (forte attenzione ai costi) e finanziaria (ridotta esposizione debitoria) dell’impresa, si evidenziano delle criticità, dovute alla mancanza di un accesso diretto al mercato. Il ruolo di ‘terzista’ rende l’impresa vulnerabile, in quanto contrattualmente debole nei confronti della grande distribuzione e distante dal consumatore finale.

In questa fase si rende necessaria una maggiore attenzione al mercato; la terza generazione alla guida dell'impresa, consapevole di ciò, decide di investire sulla comunicazione e sul design del prodotto per differenziare la propria offerta e affermare la propria immagine e il proprio posizionamento presso il cliente finale, anche mediante la creazione di una marca propria.

Nell'ultima fase, che coincide con il nuovo millennio, aumentano gli investimenti per garantire al cliente un servizio logistico adeguato e per razionalizzare la gestione della filiera, divenuta complessa.

	Anni 60-'70 “Production oriented”	Anni '80-'90: “Marketing oriented”	Anni 2000 “Logistic oriented”
Marketing strategico e operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forte attenzione all’efficienza produttiva. 2. Prodotto standard a basso costo. 3. Investimenti nel processo produttivo (macchine impagliatrici). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientamento al brand e all'immagine. 2. Prodotto differenziato in termini di design e innovatività. 3. Necessità di ampliare l’offerta. 4. Investimenti in pubblicità, marketing, rafforzamento del brand. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientamento alla razionalizzazione dei flussi produttivi. 2. Alto livello di servizio e abbattimento dei costi. 3. Investimenti nella razionalizzazione del processo produttivo, nella logistica e nella rete commerciale

2. Quali fattori hanno favorito l'accesso diretto al mercato dell'impresa e quali gli interventi necessari per realizzare tale obiettivo?

Superata la crisi degli anni Ottanta, in azienda si assume consapevolezza che la grande distribuzione, quale unico canale distributivo, non può garantire un solido futuro. Tuttavia, allo stato dell'epoca, Calligaris non poteva ancora affacciarsi direttamente ai mercati senza interventi radicali alla propria offerta e senza essere conosciuta dal cliente finali. Ciò ha condotto all'ampliamento della gamma di prodotti, puntando sul concetto di “*designed in Italy*”, alla creazione di una marca propria e conseguentemente a notevoli investimenti in marketing e comunicazione per far conoscere l'azienda, la sua offerta, e individuare rapidamente le esigenze del cliente finale.

A livello di struttura organizzativa la scelta di Alessandro Calligaris è stata di inserire la funzione marketing nella posizione di staff alla presidenza, per mantenere un coinvolgimento diretto dei massimi livelli aziendali nelle scelte di marketing, interpretare le istanze che emergono dal mercato ed assumere un ruolo primario nella definizione della strategia dell'organizzazione. Nell'azienda sono stati inoltre coinvolti un market manager per il mercato italiano e un market manager che cura esclusivamente i mercati esteri.

La segmentazione del mercato di riferimento in base agli stili di vita abitativi offre all'impresa un punto di riferimento importante per indirizzare le scelte di sviluppo dei nuovi prodotti, non più in termini di semplici oggetti da accostare ad altri prodotti, ma in termini di gamma di prodotti concepiti per generare molteplici soluzioni compiute di arredo.

3. Analizza le diverse fasi di implementazione del marketing strategico e operativo dell'impresa.

Nell'adozione del processo di marketing si possono individuare diverse fasi, descritte nell'approfondimento disponibile online (rif. pag. 19 del manuale: “L'evoluzione del ruolo del processo di marketing”). Allo stesso modo, l'adozione del processo di marketing all'interno delle singole imprese, avviene spesso per gradi. Accanto alle diverse fasi di sviluppo dell'impresa si possono individuare diverse fasi di sviluppo del processo di marketing. Nella fase denominata *production oriented* viene adottato un approccio di marketing passivo; nella fase denominata *marketing oriented* invece viene adottato un approccio di marketing operativo, sovrapposto allo sviluppo di un approccio di marketing strategico, meglio sviluppato nella fase successiva (*logistic oriented*).

Si intravede un iniziale sviluppo dell'orientamento al mercato nella consapevolezza e

nell'attenzione verso diversi interlocutori di mercato: clienti finali e distributori. Nella tabella seguente vengono specificate le caratteristiche delle 4P del marketing operativo.

PREZZO	<ul style="list-style-type: none"> • Fascia medio-alta ma in un buon rapporto qualità/prezzo. • Creazione recente di un segmento medio-basso.
DISTRIBUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Inizia come terzista per la grande distribuzione. • Negli anni '90 afferma la propria identità con creazione del marchio e store propri (<i>point, corner, store</i>). • Grazie a filiali estere espande il mercato in tutto il mondo. • Rivenditori e agenti in tutto il mondo che permettono di ricevere dei feedback dai clienti utili per soddisfare la domanda (180 agenti, 12000 dettaglianti). • Flagship di Milano: negozio su due piani concepito come una vera e propria casa arredata e illuminata.
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione della marca propria e del logo: facile da memorizzare, unico, elegante, con un simbolo della lavorazione del legno: il picchio. • Cataloghi; pubblicità; comunicazioni in-shop. • Offerta chiara e comprensibile. • Sito web accessibile. • Partecipazione alle più importanti fiere del settore.
PRODOTTO	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dei feedback di mercato attraverso la propria rete vendita, i clienti di riferimento con esperienza consolidata e riconosciuta (key customers); mystery shopping come strumento di indagine per valutare punti di forza e di debolezza nella propria offerta e quella dei concorrenti. • Prodotti di design ma funzionali, da "vivere". • Idea di "lusso accessibile".

L'attenzione verso la comunicazione caratterizza l'offerta dell'azienda per l'importanza attribuita al linguaggio, ai contenuti della comunicazione e allo sviluppo di un canale diretto. Anche Internet diventa strumento fondamentale per stabilire una relazione diretta e continuativa con il consumatore, sia attraverso il sito istituzionale dell'azienda (circa 1 milione di visitatori l'anno), sia attraverso l'analisi delle argomentazioni e discussioni che avvengono in rete.

Calligaris posiziona la propria offerta in una fascia medio-alta di mercato, caratterizzata da prodotti di qualità ma accessibili nel prezzo, mentre nella fascia medio-bassa di mercato si presenta con l'offerta della controllata Olivo&Godeassi.

Calligaris è una delle prime aziende italiane del settore ad ottenere già nel 1997 la certificazione del sistema di qualità ISO 9001.

Nella fase iniziale l'offerta era limitata a pochi modelli di sedie, venduti prevalentemente in Italia o a qualche importatore francese o tedesco. In seguito la gamma viene ampliata ed aumentano le esportazioni sempre indirizzate alla grande distribuzione.

Negli anni '80 la gamma prodotti viene ulteriormente estesa per renderla più completa e vicina alle richieste di mercato; fanno la loro comparsa nuovi materiali come plastiche, metallo e cuoio, il design si fa più ricercato e l'offerta include elementi d'arredo complementari come tavoli e poltrone.

Funzionale all'ampliamento dell'offerta è il cambiamento del target di mercato, rappresentato non più dalle grandi catene distributive ma da negozi di mobili.

I mercati si ampliano e cambiano le modalità di vendita; per l'Italia e l'UE la vendita è diretta responsabilità di Calligaris che rifornisce i clienti dai magazzini udinesi. Per gli altri clienti esteri il trasporto su nave è supportato dalle filiali commerciali in USA e Giappone.

Nella strategia di crescita e di sviluppo prodotti l'azienda ha sempre posto riferimento nel distributore: rivenditore (specializzato e non), grossista, grande distribuzione.

Calligaris ha infine compreso la necessità di sviluppare il rapporto con il consumatore finale, rafforzando l'identità di marca, che induce il consumatore finale a cercare i prodotti Calligaris o a riconoscerli all'interno di un punto vendita, sia in termini di singolo prodotto, sia di "soluzione complessiva".