



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

Il Customer Engagement e le nuove strategie di marketing delle
imprese edili: il caso dell'Impresa Edile VIRGILI sas

The Customer Engagement and the new marketing strategies of
construction companies: the case of Virgili sas construction company

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Valentina Virgili

Anno Accademico 2020 – 2021

A mio nonno Pierino

A mio padre Gianni

Ai loro sacrifici

Alle loro soddisfazioni

IL CUSTOMER ENGAGEMENT E LE NUOVE STRATEGIE DI MARKETING DELLE IMPRESE EDILI: il caso dell'Impresa Edile VIRGILI sas

Sommario

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: PRINCIPALI CARATTERISTICHE EVOLUTIVE DEL MERCATO IMMOBILIARE	5
1.1 Il mercato immobiliare residenziale negli ultimi 15 anni	7
1.2 L'impatto del Covid-19	11
1.3 Il mercato immobiliare residenziale nel post-Covid 19	18
<i>1.3.1 Le nuove richieste dei clienti</i>	<i>21</i>
CAPITOLO 2: LO SVILUPPO DELLE RELAZIONI TRA IMPRESA E CLIENTE	27
2.1 I principali fattori di cambiamento del mercato	27
<i>2.1.1 Dalla linearità alla circolarità del processo d'acquisto del cliente</i>	<i>27</i>
<i>2.1.2 L'impatto della digitalizzazione sul rapporto cliente-azienda</i>	<i>32</i>
2.2 L'evoluzione dei modelli di business delle aziende verso il Customer Oriented ...	35
<i>2.2.1 Dall'orientamento al prodotto all'orientamento al cliente</i>	<i>35</i>
2.3 La filosofia della centralità del cliente	39
<i>2.3.1 La Customer-Centricity.....</i>	<i>39</i>
<i>2.3.2 Le differenze sostanziali e organizzative con l'approccio orientato al prodotto</i>	<i>41</i>
2.4 La co-creazione del valore	48
<i>2.4.1 La Co-Creation</i>	<i>51</i>
2.5 L'implicazione della co-creation: the Customer Engagement	53
<i>2.5.1 I driver dell'engagement</i>	<i>60</i>
CAPITOLO 3: IL CUSTOMER ENGAGEMENT E LA FORMULA "CHIAVE IN MANO"	63
3.1 Evoluzione del concetto di casa nel tempo	64
3.2 La formula "chiavi in mano" e le principali fasi previste	68
<i>3.2.1 I vantaggi e gli svantaggi del contratto "Chiavi in mano".....</i>	<i>75</i>
<i>3.2.2 L'importanza della fase di progettazione</i>	<i>79</i>
3.3 La personalizzazione e l'unicità dell'immobile	83
3.4 Il ruolo del General Contractor	87

3.5	Principali strumenti di marketing utilizzati dalle imprese edili	91
CAPITOLO 4: IL CASO DELL'IMPRESA EDILE VIRGILI SAS		99
4.1	Brevi cenni storici	99
4.2	Mercati serviti e posizionamento competitivo	101
4.3	L'approccio alla formula "chiavi in mano"	107
4.4	Il rapporto con la tecnologia e il web	112
CONCLUSIONI		119
BIBLIOGRAFIA		123
INDICE DELLE FIGURE		129

INTRODUZIONE

Con la stesura di questo elaborato si ha l'obiettivo di comprendere come e in che misura il cliente viene coinvolto dalle imprese edili nell'ideazione e nella realizzazione dell'immobile commissionato.

L'analisi si articola partendo dallo studio del mercato immobiliare residenziale (MIR) in Italia, mettendo in risalto la sua evoluzione nel tempo e come la pandemia mondiale abbia impattato su di esso e sulle nuove esigenze dei clienti nel campo edile. Sono stati riportati dati che dimostrano l'andamento del mercato negli ultimi 15 anni, ponendo l'accento sulle annate più rilevanti, come il 2006 anno in cui si raggiunse il picco massimo con 845 mila transazioni fino ad arrivare al 2012 l'annus horribilis, in cui prezzi e numero di transazioni crollarono drasticamente.

Da una situazione al quanto negativa e di difficile ripresa, la situazione torna a migliorare e pertanto ha inizio una fase di ripresa in termine di transazioni e tempi di vendita; una ripresa che nel 2020 con l'emergenza sanitaria vede arrestarsi.

Nonostante tutte le difficoltà, oggi il mercato non sembra affatto compromesso, anzi molti italiani reduci da una situazione al quanto difficile come quella del lockdown, hanno preso consapevolezza dell'importanza della casa e di quanto sia confortevole avere a disposizione spazi che siano in grado di far respirare quel

senso di libertà che purtroppo nelle piccole abitazioni, situate nelle grandi città, è venuta a mancare.

Le esigenze degli italiani sono cambiate con un notevole impatto sul mercato immobiliare residenziale e sul modus operandi delle imprese di costruzioni come l'Impresa Edile Virgili esaminata nel quarto capitolo.

Parlare di impresa e cliente in modo completamente distinto non sembra rispecchiare la realtà; il secondo capitolo si focalizza sulla volontà dei clienti di non essere dei semplici fruitori e destinatari passivi, ma protagonisti coinvolti nel processo di creazione del valore, in altre parole vogliono sentirsi attori in scena. Si parla di Customer Engagement incentrata sulla co-creazione di valore e sulla forte personalizzazione delle nuove soluzioni abitative.

Alcune imprese per ottenere vantaggio competitivo propongono una soluzione oggi altamente richiesta dai committenti, che si trova in connubio perfetto con il momento di forte incertezza che si sta vivendo: la formula "Chiavi in mano".

Tale modalità contrattuale incide positivamente sulla sfera del cliente che grazie ad essa può sollevarsi da qualsiasi tipo di adempimento, affidando ogni incarico o ad un'impresa general contractor, che di fatto funge da intermediario, o direttamente ad un'impresa di costruzione che garantisca la capacità di stipulare e rispettare un contratto chiavi in mano, in cui dopo una prima fase piuttosto lunga e complessa in cui le parti definiscono l'immobile in ogni minimo dettaglio, questa

si impegna a consegnare la soluzione abitativa solo una volta che essa sia stata ultimata ed è pronta per l'utilizzo.

Nell'ultimo capitolo l'elaborato riporta il caso dell'Impresa Edile Virgili, un'impresa di spicco nell'entroterra maceratese, che con la sua professionalità, capacità e competenze è in grado di proporre soluzioni "chiavi in mano" seguendo un approccio "customer-centricity" privilegiando i suoi clienti con soluzioni altamente personalizzate e in linea con le loro abitudini e il loro stile di vita.

Per quanto riguarda la metodologia, questo lavoro si è basato sulla consultazione di testi e volumi specifici di Customer Engagement e sul settore edile, nonché sulla documentazione, dati e informazioni reperibili sui siti di Istituzioni e Associazioni di categoria.

L'analisi comprende anche un confronto diretto con l'impresa edile Virgili, la quale ha fornito utili indicazioni sulle difficoltà riscontrate sul mercato, nei confronti del cliente e nel mondo esterno in generale evidenziando quali siano stati i fattori che hanno permesso loro di contraddistinguersi dai competitor.

CAPITOLO 1: PRINCIPALI CARATTERISTICHE EVOLUTIVE DEL MERCATO IMMOBILIARE

Il Mercato immobiliare è una tipologia di mercato impegnato nella costruzione e nella compravendita di immobili; è considerato piuttosto attraente e d'impatto per l'economia del Paese perché ha un gran valore oltre che economico anche sociale.

E' un mercato molto vasto e allo stesso tempo estremamente complesso:

- per il numero di attori che operano al suo interno; a grandi linee si potrebbe dividere tali soggetti in due categorie, quali: le **imprese edili** (o società di costruzione), che possono essere di dimensioni variabili, sono coloro che si fanno carico della realizzazione dell'immobile e le **società di intermediazione** (agenti immobiliari, istituti di credito, ecc.) che si occupano dell'incontro tra la domanda e l'offerta.
- Per la natura dell'immobile, che può essere distinto in **edilizia residenziale** e **edilizia non residenziale**.
- Per le variabili da cui esso dipende: fattori demografici, reddito delle famiglie, preferenze dei consumatori, prodotti sostitutivi, politiche fiscali, ma soprattutto dal costo e dalla disponibilità del credito. Ripartendo da quest'ultimo aspetto è fondamentale puntualizzare il forte collegamento, o meglio, l'interdipendenza che c'è tra le banche, la finanza e il mercato immobiliare. Nelle prossime pagine si vedrà come, negli anni, la possibilità di aver accesso al credito ha favorito di gran lunga il mercato

immobiliare, poiché il solo fatto di poter ottenere dei finanziamenti ad un prezzo favorevole ha impattato positivamente sui volumi di vendita degli immobili.

La Banca D'Italia in più convegni illustra come, soprattutto nei paesi più avanzati, la maggior parte dei finanziamenti bancari siano a favore del settore immobiliare; motivo per il quale da quest'ultimo dipendono fortemente i ricavi, i profitti ma anche i rischi delle banche che erogano i prestiti. (Banca D'Italia, 2013)

Fatta una breve presentazione sul mercato immobiliare si prosegue l'elaborato focalizzando l'attenzione sulle **imprese costruttrici nel mercato immobiliare residenziale**.

Parlare del mercato immobiliare residenziale italiano e prevedere l'andamento di quest'ultimo è molto complicato perché le variabili in azione sono innumerevoli, comunque, affinché questo elaborato possa essere chiaro è bene analizzare tutti i driver e i trend che hanno contribuito negli anni a rendere il mercato così come oggi viene rappresentato.

Per meglio analizzarlo è importante fare un excursus del MIR negli ultimi 15 anni, verificare come questo è cambiato o meglio come è stato costretto a cambiare a causa della pandemia che ha colpito tutto il mondo, ed infine fare delle previsioni per il periodo post-covid, soprattutto individuando quali saranno i driver giusti per ottenere buoni trend di riemersione del settore.

1.1 Il mercato immobiliare residenziale negli ultimi 15 anni

Come preannunciato, il mercato immobiliare residenziale dipende fortemente dal mercato finanziario, dalla possibilità di accedere al credito ma anche dai prezzi degli immobili.

Dagli anni 90, il basso livello dei tassi di interesse sui mutui e la successiva introduzione della moneta unica hanno dato inizio alla fase espansiva del mercato, raggiungendo il picco massimo nel 2006 con 845 mila transazioni; solo nel 2007, con la crisi del mercato dei mutui e l'innalzamento dei tassi d'interesse, il trend cambia drasticamente, tanto da segnare un decremento sia dei volumi di vendita che dei prezzi, rispettivamente del -4,6% e del -1,0%.

Nel 2008 la situazione precipita segnando una riduzione delle transazioni del 15% causata in larga misura dalla continua stretta creditizia, per cui molti potenziali clienti non riescono più ad accedere al credito; i tempi di vendita e l'offerta sul mercato aumentano facendo scendere drasticamente sia i prezzi che le transazioni. Finalmente nel 2010 il mercato dei mutui è in ripresa e il MIR inizia a vedere uno spiraglio di luce, chiudendo l'anno con circa 612 mila transazioni; ma quest'enfasi dura molto poco, tanto che nel 2011 la situazione economica generale del Paese peggiora: sale la disoccupazione, le incertezze aumentano e acquistare una casa diviene una transazione troppo rischiosa e in alcuni casi impossibile. Ci si trova

pertanto di nuovo di fronte ad una situazione ostica sia per i prezzi che continuano a scendere che per i volumi di vendita.

Negli anni a seguire purtroppo la situazione non sembra dare segni di ripresa, tanto che nel 2012 si parla di “annus horribilis” per questo mercato. Da un lato ottenere un mutuo diventa sempre più difficile e costoso, dall’altro l’incertezza economica prende il sopravvento, fino ad arrivare ad una diminuzione del 10,2% dei prezzi in un solo anno e ad una riduzione del 25,8% dei volumi di vendita rispetto al 2011. Il 2013 si può considerare “l’anno di mezzo” perché si conclude con un numero di transazioni pari a circa 403 mila unità e i prezzi sono in caduta ma il mercato del credito ritorna a dare segnali positivi.

Dal 2014 la situazione sembra ripartire: le banche concedono crediti, la Bce immette liquidità attraverso il Quantitative Easing, l’incertezza finanziaria delle famiglie diminuisce determinando l’aumento della domanda e delle transazioni; i prezzi però non riprendono il via.

Con il 2015 il mercato immobiliare inizia una nuova fase di ripresa in termine di transazioni e tempi di vendita ma ciò che ancora non sembra voglia cambiare direzione rimangono i prezzi, che però tendono a raggiungere la stabilità. Ancora una volta questa graduale ripresa è imputabile al miglioramento del mercato del credito; i tassi sono ai minimi storici e i prezzi degli immobili bassi contribuiscono alla rinascita del mercato immobiliare.

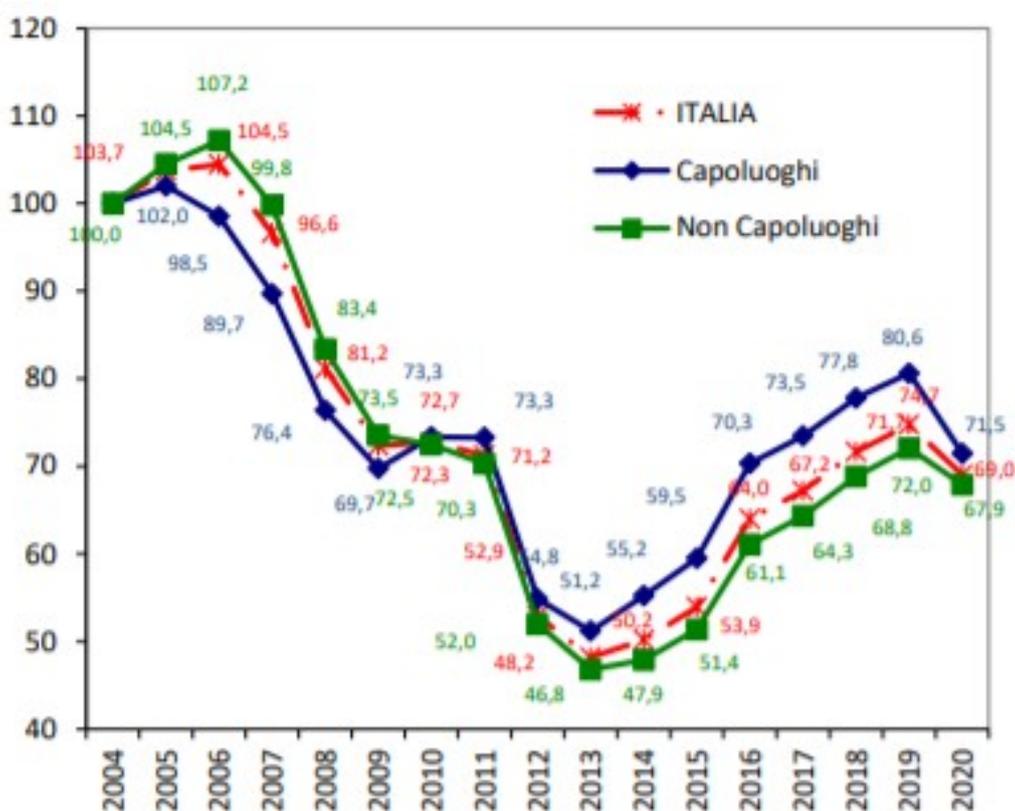
Sembra si stia delineando la strada verso la ripresa nel 2016: il mercato creditizio continua verso la giusta direzione permettendo alle transazioni di aumentare del 18,9% e anche la situazione dei prezzi tende a migliorare (-1,6%). Finalmente dopo anni difficili, il mercato immobiliare vede la crisi immobiliare degli anni 2000 solo come un brutto ricordo; la domanda aumenta, le possibilità di accedere al credito è più agevolata, i tempi di vendita si riducono passando da 140 giorni nel 2017 fino ad arrivare a 122 nel 2019 e le compravendite continuano il loro trend in crescita. Nel 2017 chiudono a quota 542.480, nel 2018 a 580 mila, fino a toccare i 600 mila nel 2019. E' proprio in questo periodo che possiamo considerare chiuso il ciclo di crisi e parlare di exploit immobiliare, con un andamento più che positivo. (Idealista, 2021)

Nel Rapporto Immobiliare del 2021 viene fatta una piccola analisi sull'andamento del ciclo residenziale partendo dal 2004 fino ad arrivare ad oggi, facilitandone la comprensione con l'utilizzo di grafici che permettono di evidenziare velocemente gli anni di flessione e quelli invece più profittevoli (distinguendo per quanto possibile i casi: Italia, aree geografiche, capoluoghi e comuni non capoluogo).

L'Agenzia delle Entrate con questo Rapporto mostra quanto già detto, sottolineando la battuta d'arresto del ciclo espansivo nel 2006, considerato l'anno più roseo del primo decennio per poi sprofondare in una situazione di grosse difficoltà.

Nella prima fase, fino al biennio 2010-2011 i comuni non capoluogo seguono un trend sicuramente più positivo rispetto a quelli capoluogo ma già nel 2014 la situazione inizia a ribaltarsi, fino ad arrivare al 2019 dove si registra una ripresa del NTN di 29 punti nei comuni capoluogo in contrapposizione ai 25 di quelli non capoluogo.

Figura 1: Numero indice NTN nazionale



Fonte: Rapporto Immobiliare 2021, Il settore residenziale

1.2 L'impatto del Covid-19

Arriva il 2020 e il trend del mercato immobiliare residenziale inizia in modo più che positivo, ma a marzo l'emergenza sanitaria lo blocca su tutti i fronti; un blocco che comunque si potrebbe definire temporaneo.

Un lockdown che ha privato gli italiani delle loro libertà e li ha incatenati tra le mura domestiche, dando loro, però, una maggior consapevolezza del valore della casa che fa sperare in una ripresa del MIR piuttosto tempestiva; ovviamente i driver cambieranno e i clienti avranno richieste e bisogni diversi da soddisfare.

Purtroppo si sta affrontando un periodo di grande difficoltà in primis sociale ma in larga misura anche economica. Con il covid-19 la crescita di qualsiasi mercato è stata un miraggio e anche nel caso del mercato immobiliare residenziale sono stati incontrati muri insormontabili, basti pensare all'impossibilità di recarsi dal notaio per stipulare l'atto d'acquisto dell'abitazione.

Per poter capire a fondo l'andamento di questo mercato e soprattutto come la pandemia mondiale abbia impattato su di esso, si possono analizzare i diversi dati che l'ISTAT e l'Agenzia delle Entrate mettono a disposizione: con i dati a consuntivo dei quattro trimestri del 2020 e con il Rapporto immobiliare 2021, reso pubblico solo il 20 maggio di quest'anno.

La Pubblicazione del Rapporto immobiliare 2021 sicuramente ha come obiettivo quello di illustrare come questo mercato si sia evoluto in un anno fortemente segnato dal Covid-19, dalle restrizioni, dal blocco delle attività, da tutte le

difficoltà che la popolazione mondiale ha subito e soprattutto sta ancora oggi subendo.

E' inutile dire che non ci sia stata una caduta in picchiata delle compravendite, anche se tuttavia l'elaborato mostrerà come questa forte flessione preventivata sia risultata poi meno drammatica del previsto. Per poter svolgere un'analisi accurata del contesto, istituti importanti come l'Istat sono stati fondamentali per la fornitura accurata di dati, sia in relazione alle variazioni dei prezzi di acquisto delle abitazioni sia ai volumi di quest'ultime.

L'istat negli ultimi 11 anni sta utilizzando l'IPAB (Istat, 2015), indice dei prezzi delle abitazioni acquistate dalle famiglie a fini abitativi o di investimento, per misurare la variazione nel tempo dei prezzi degli immobili residenziali nuovi o esistenti con cadenza trimestrale; ed è proprio grazie a questo indice che si potranno fare delle considerazioni relative ai quattro trimestri del 2020.

Con l'aiuto dei dati generati preventivamente dall'ISTAT si procede con l'analisi dei quattro trimestri del 2020.

Nel primo trimestre 2020, secondo le stime preliminari, l'IPAB aumenta dello 0,9% rispetto all'ultimo trimestre del 2019 e ciò è imputabile da un lato sia alla crescita dei prezzi delle nuove abitazioni (0,9%) ma soprattutto all'importante aumento dei prezzi delle abitazioni esistenti (1,9%).

All'aumento generale dei prezzi però si contrappone il contesto delle compravendite fortemente in calo, infatti l'Osservatorio del Mercato Immobiliare

dell' Agenzia delle Entrate per il settore residenziale, registra una variazione con segno negativo del 15,5%, imputabile sicuramente alle restrizioni imposte dal Governo per contenere il contagio con l'impedimento della possibilità di stipulare atti notarili soprattutto dall'ultima parte del trimestre.

Pertanto se da un lato si assiste ad una crescita dei prezzi, dall'altro ci si trova ad affrontare una flessione dei volumi di vendita, senza che questo abbia compromesso le quotazioni degli immobili residenziali in quanto le condizioni contrattuali di compravendita erano state stabilite prima dell'emergenza.

Il peso più rilevante è quello delle abitazioni esistenti con l'83,3% contro il 16,7% di quelle nuove, fortemente in calo rispetto al 2010 ma coerente con il 2019. (ISTAT, 2020)

Nel secondo trimestre 2020 la situazione inizia ad essere più difficoltosa e l'impatto dell'emergenza sanitaria si fa sentire in maniera più imponente.

Se nel primo trimestre si registra un aumento dei prezzi moderato e una diminuzione dei volumi di vendita rilevante, nel secondo la situazione si aggrava di gran lunga; tanto che l'Istat riporta un aumento dell'IPAB del 3,1% rispetto al trimestre precedente.

C'è un forte aumento dei prezzi (il più alto da quando l'Istat utilizza l'IPAB) attribuibile sia ai prezzi delle nuove abitazioni sia a quelli delle già esistenti, entrambe in aumento rispetto al periodo antecedente. Ciò che crea più instabilità ed incertezza nel mercato immobiliare residenziale però sono ora i volumi di

vendita che segnano un decremento del 27,2%. Una situazione piuttosto drammatica ma che a giugno verrà in parte riassorbita. (ISTAT, 2020). Secondo le stime preliminari nel terzo trimestre l'IPAB diminuisce del 2,5% rispetto al secondo trimestre sia per la forte crescita dei prezzi delle nuove abitazioni che per la crescita moderata dei prezzi di quelle già esistenti.

In antitesi con il secondo trimestre l'Osservatorio del Mercato dell'Agenzia delle Entrate, ci mostra una forte ripresa dei volumi di compravendita che aumentano del 3,1% rispetto alla situazione drammatica dello scorso trimestre.

Il continuo calo dell'IPAB in questo trimestre è dovuto unicamente ai prezzi delle abitazioni già esistenti, che sono scesi del 3,2%; c'è stato invece un aumento dei prezzi delle abitazioni nuove dell'1,15%.

Facendo una media si può dire che fin qui i prezzi delle abitazioni nel 2020 sono aumentati di due punti percentuali, grazie sia all'aumento delle abitazioni già esistenti (di forte impatto sull'indice aggregato) che a quello delle nuove. (ISTAT, 2020)

Nel quarto ed ultimo trimestre 2020 l'indice dei prezzi delle abitazioni acquistate dalle famiglie è aumentato dello 0,3% rispetto al periodo precedente. Un aumento definito sicuramente dalla crescita dei prezzi delle nuove abitazioni del 1,7% (in rallentamento rispetto al trimestre precedente) ma anche da quello delle abitazioni già esistenti 1,4% (in forte acceleramento rispetto ai mesi antecedenti).

Il periodo di coda di quest'anno, piuttosto difficile e travagliato, lascia intravedere uno spiraglio di luce, definito dall'ISTAT "contesto vivace di compravendita" che vede un aumento dell'8,8% dei volumi di vendita; dopo il +3% del terzo trimestre. Su base congiunturale l'aumento dell'IPAB (+0,3%) è dovuto unicamente ai prezzi delle abitazioni esistenti che registrano un incremento pari allo 0,3% mentre quelli delle abitazioni nuove diminuiscono dello 0,3%. (ISTAT, 2020)

In media, nel 2020, i prezzi delle abitazioni aumentano dell'1,9% con i prezzi delle abitazioni nuove che fanno registrare un +2,1% e quelli delle abitazioni esistenti (che pesano per oltre l'80% sull'indice aggregato) che crescono dell'1,9%.

Ogni anno l'Osservatorio del Mercato immobiliare dell'agenzia delle Entrate redige un Rapporto immobiliare dove riassume in più pagine la situazione del mercato immobiliare e mette in evidenza gli aspetti più salienti, cercando di far entrare il lettore nel contesto e far capire come effettivamente tale mercato si comporta, in termini di: volumi, dimensioni, fatturato delle compravendite e tanto altro.

Il Rapporto immobiliare del 2021 (riassumendo la situazione dell'anno antecedente) nella prima parte si focalizza sulle compravendite ponendo in evidenza il calo del circa 8% delle vendite delle unità abitative, chiudendo il 2020 con un NTN di circa 585 mila (46 mila in meno rispetto all'anno precedente). Un trend prevedibile dati gli inevitabili effetti del lockdown. Nonostante tutto però il

mercato residenziale già dal terzo trimestre riesce a superare le aspettative, soprattutto nei comuni non capoluogo.

Prendendo nello specifico l'Italia, il Rapporto immobiliare mostra come il calo delle compravendite sia stato eterogeneo; al sud e soprattutto nelle isole si sono registrati decrementi di circa il 9%, in contrapposizione al nord che ha concluso l'anno con -6,3%.

Aspetto interessante, appena anticipato, è il calo meno rilevante nei comuni non capoluogo soprattutto in quelli del Nord Est (-4,5%) e in quelli del centro (-4,8%); al contrario però in relazione ai comuni capoluogo quelli che hanno riscontrato un maggior decremento sono stati quelli del Nord Ovest con -12,6% rispetto al 2019. Oltre al NTN (numero delle transazioni normalizzate) bisogna prendere in considerazione anche L'IMI (intensità di mercato immobiliare) che rappresenta la quota dello stock compravenduto.

Tale indice nel 2019 era pari a 1,76% passando nel 2020 a 1,63% (ciò significa che ci sono state 1,63 abitazioni compravendute ogni 100 case censite). Anche in questa occasione è bene fare delle distinzioni, mettendo in evidenza il fatto che i comuni capoluoghi, soprattutto quelli di Nord Ovest (2,33%) hanno un'IMI più elevato contrariamente a quanto accade nelle Isole (1%), mentre nei comuni non capoluogo l'intensità è sicuramente più ridotta (0,99%). (Immobiliare, 2021)

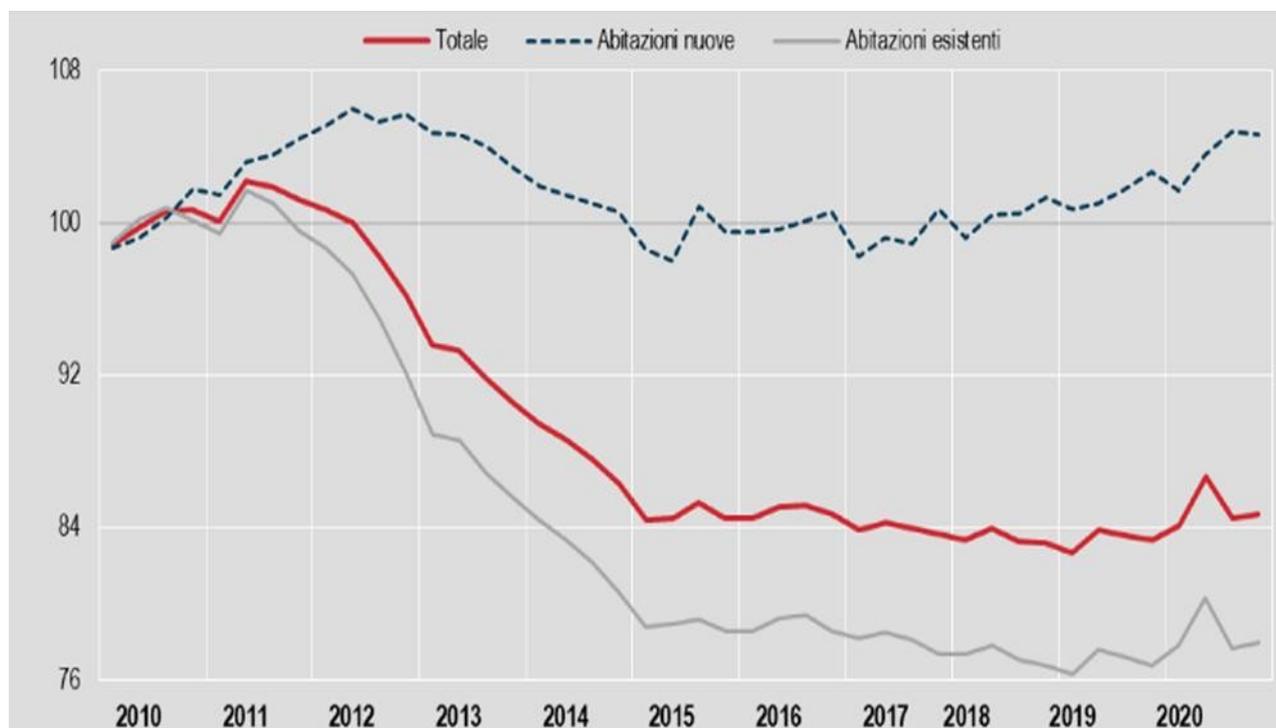
Figura 2: NTN ed IMI e variazione annua per area, capoluoghi e non capoluoghi

Area	NTN 2020	Var.% NTN 2020/19	Quota NTN per Area	IMI 2020	Differenza IMI 2020/19
Nord Ovest	192.704	-7,5%	34,5%	1,99%	-0,17
Nord Est	113.563	-6,3%	20,4%	2,00%	-0,14
Centro	113.897	-7,5%	20,4%	1,70%	-0,14
Sud	90.808	-9,0%	16,3%	1,13%	-0,11
Isole	46.953	-9,2%	8,4%	1,11%	-0,12
ITALIA	557.926	-7,7%	100,0%	1,63%	-0,14
Capoluoghi	NTN 2020	Var.% NTN 2020/19	Quota NTN per Area	IMI 2020	Differenza IMI 2020/19
Nord Ovest	57.852	-12,6%	31,9%	2,33%	-0,34
Nord Est	34.161	-10,4%	18,8%	2,22%	-0,26
Centro	50.772	-10,6%	28,0%	1,97%	-0,24
Sud	23.074	-11,7%	12,7%	1,50%	-0,20
Isole	15.739	-10,7%	8,7%	1,48%	-0,18
ITALIA	181.598	-11,4%	100,0%	1,97%	-0,26
Non Capoluoghi	NTN 2020	Var.% NTN 2020/19	Quota NTN per Area	IMI 2020	Differenza IMI 2020/19
Nord Ovest	134.852	-5,2%	35,6%	1,87%	-0,11
Nord Est	79.403	-4,5%	20,8%	1,92%	-0,10
Centro	63.125	-4,8%	16,6%	1,54%	-0,08
Sud	67.734	-8,0%	18,4%	1,04%	-0,09
Isole	31.215	-8,4%	8,5%	0,99%	-0,09
ITALIA	376.328	-5,7%	100,0%	1,50%	-0,10

Fonte: Rapporto Immobiliare 2021, Il settore residenza

Per quanto riguarda i prezzi e l'annesso indice IPAB (utilizzato precedentemente nell'analisi dei quattro trimestri del 2020), prendendo in considerazione gli anni che vanno dal 2010 ad oggi si potrebbe rappresentare con questo semplice grafico.

Figura 3: Indice dei prezzi delle abitazioni nuove ed esistenti IPAB



Fonte: Istat, 2020

1.3 Il mercato immobiliare residenziale nel post-Covid 19

Purtroppo ad oggi non è ancora possibile capire nel dettaglio come il COVID-19 impatti sul mercato immobiliare residenziale: perché ancora non ne si è completamente usciti e quindi non si può capire con precisione come evolverà la situazione con il piano vaccinale attuato, ma anche perché è difficile prevedere quali saranno i nuovi comportamenti dei clienti di tale mercato.

Ancora più difficile è capire nel dettaglio come cambierà la situazione residenziale.

Alcune società di consulenza, molto conosciute, come: Idealista, Nomisma, Tecnocasa, Immobiliare.it, hanno fatto delle previsioni circa l'andamento dei prossimi due anni.

Real Estate del Sole 24 ore, nella prima news letter 2021 ha riportato una breve intervista al Presidente Mario Breglia che si dice più che ottimista per i prossimi anni, dimostrando che il vero "motore immobiliare" sarà la grande quantità di liquidità degli italiani.

Oggi sicuramente investire nel mattone potrebbe essere una strategia vincente, sia perché il tasso d'inflazione è prossimo allo zero ma anche perché il rendimento del sistema bancario è molto scarso e quindi le alternative sono piuttosto limitate. Queste previsioni sono frutto di dati che parlano chiaro, segnando già ad ottobre 2020 un aumento di 32 miliardi sui conti correnti; se dal lato della domanda non sono previste criticità dal lato dell'offerta la situazione è più ostica perché negli ultimi anni in Italia si è costruito e ristrutturato poco e questo sicuramente si trasformerà in un aumento dei prezzi.

Scenari Immobiliari prevede che si arriverà a 520 mila transazioni nel 2021 e si toccherà le 600 mila unità già dal 2022.

La tabella di seguito mostra come anche altri importanti società di consulenza, confermano la ripresa del residenziale, con 600 mila transazioni nel 2022 e un aumento dei prezzi che si aggirerà al +1,5-2%.

Figura 4: Le previsioni da oggi al 2022



Fonte: Il sole 24 ore, 2020

Le prospettive immobiliari post covid potrebbero essere fortemente influenzate da due fattori:

- a) La tendenza delle famiglie a cercare soluzioni abitative con più spazi di relazione e di svago dovuta al fatto che le forzate costrizioni del lockdown

hanno fatto percepire a pieno che la casa dormitorio non rappresenterà la soluzione ideale del futuro vivere quotidiano, soprattutto in relazione al fatto che sempre più persone ed aziende sceglieranno il lavoro agile.

- b) Gli incentivi messi in campo dal Governo per la riqualificazione del tessuto immobiliare (Superbonus e Ecobonus 110%) renderanno estremamente conveniente acquistare e ristrutturare edifici vetusti. Questo soprattutto nei piccoli centri dove i prezzi di vendita sono molto più bassi e gli sconti fiscali legati alla ristrutturazione impatteranno maggiormente sul prezzo finale.

1.3.1 *Le nuove richieste dei clienti*

Oltre ad analizzare i dati che organizzazioni come l'ISTAT mettono a disposizione è importante approfondire il contesto sociale e capire come il comportamento dei clienti e i bisogni di quest'ultimi cambieranno nei prossimi anni.

Sicuramente dopo aver vissuto un periodo così duro sia economicamente che psicologicamente, oggi gli italiani hanno maturato nuovi bisogni e necessità ma soprattutto hanno cambiato il modo di vivere la casa.

In questo periodo ciò che più ha inibito le persone è stata la mancanza di libertà e questo sicuramente porterà alla ricerca di soluzioni abitative idonee

“vivibili”, proprio in virtù del senso di oppressione che hanno vissuto; soprattutto nelle grandi città dove spesso si vive in case, sicuramente molto funzionali ma poco accoglienti in termini di metrature e che lasciano poco spazio a tutto ciò che va al di là esclusivamente dell’uso abitativo.

Altro aspetto importante da prendere in analisi è che oggi il tempo che si è costretti a passare a casa è considerevolmente aumentato e perciò si sta riscontrando una forte propensione all’acquisto di seconde case.

Oggi molti luminari del settore stanno facendo gruppi di studio e ricerche per capire come questa situazione si trasformerà in termini abitativi. Facendo delle ricerche e riprendendo interviste di importanti architetti ed ingegneri si riassume quelli che saranno i nuovi trend residenziali a cui i clienti fanno particolare attenzione nell’acquisto della casa:

- **Polifunzionalità:** non soltanto per scopi abitativi ma anche lavorativi e ricreativi; sicuramente questo richiede spazi piuttosto ampi e modulabili.

Quando si parla di flessibilità e polifunzionalità, ci si riferisce al lavoro e al nuovo stile di vita che per forza di cose deve tradursi nel disporre di ambienti più flessibili; l’architetto Dar Al-Handasah parla di “ibridazione tra casa, ufficio, palestra dove gli spazi diventeranno sempre più polifunzionali e disegnati per accogliere una pluralità di attività”.

Ciò induce, a primo impatto, a pensare a case con metrature più ampie ma se si considera il fattore economico è semplice capire che superfici più

grandi richiederanno un maggior dispendio di risorse finanziarie; basti pensare alla manutenzione, alle tasse, ecc.

Pertanto nel lungo periodo sicuramente la ricerca di superfici più grandi non saranno la soluzione più adeguata per tutti i clienti; si andrà piuttosto alla ricerca di soluzioni più efficienti ed efficaci e si porrà al centro dell'attenzione la funzionalità, utilizzando ad esempio pareti scorrevoli e mobili a scomparsa.

- **Spazi adibiti allo smart working.** Dopo aver passato più di un anno in smart working molte testate giornalistiche informano che gran parte delle aziende che hanno sperimentato lo smart working, in futuro, prediligeranno il lavoro da casa in maniera permanente.

Apprendo una piccola parentesi in relazione al lavoro agile la Banca D'Italia fornisce un documento relativo alle Note Covid-19 che riporta chiaramente quanto questa modalità di lavoro in un momento di emergenza, come quello vissuto, sia stato essenziale non solo per continuare a svolgere le proprie mansioni, quanto addirittura per incrementarle ed evitare di ricorrere alla Cassa Integrazione Guadagni; motivo per cui nei prossimi anni si sentirà ancora spesso parlare di Smart Working. (Giorgi & Depalo, 2021)

Questo aspetto farà sì che quando si valuteranno diverse alternative per l'acquisto di abitazione si darà molta importanza al contesto in cui queste sono inserite.

Se si potrà continuare a svolgere il proprio lavoro da casa molto probabilmente la scelta ricadrà in zone adiacenti a parchi e centri sociali piuttosto che nel bel mezzo del caos solito delle città.

- **Spazi esterni** come giardini, terrazze, ecc. che si sono rivelati fondamentali in questi mesi ma a cui prima non tutti davano grossa importanza.

L'architetto Scaglione di RiAgItalia conferma che giardini e terrazze sono la nuova frontiera per le famiglie italiane: "Sì, lo spazio intimo dell'abitare anche all'esterno tornerà ad essere uno spazio vitale, uno spazio desiderato. Un'occasione per vivere l'uso "dall'interno all'esterno" di una casa che appartiene a tipologie consolidate dell'architettura. E' il caso della casa a patio che ha realizzato esperienze costruttive straordinarie sia dall'antichità o anche in epoca moderna, realizzando questi spazi come vere e proprie "stanze a cielo aperto", di cui siamo ideatori e detentori e che dobbiamo riscoprire nei processi di rigenerazione urbana del patrimonio, anche per attuare il diradamento edilizio e sociale, e godere di un modello di abitazione più "open air". (Scaglione, 2020)

- **Servizi condominiali**, presenti soprattutto nelle grandi città, porteranno un grande valore aggiunto a coloro che ne potranno usufruire.

Quando nel punto precedente si è parlato di spazi esterni, si faceva riferimento a qualcosa che non tutti i tipi di clienti possono permettersi; case con giardino o attici sono elementi definibili di lusso e che pertanto solo fasce di mercato medio alte possono permettersi.

E' importante perciò trovare delle soluzioni economiche ma in grado di soddisfare bisogni simili, per far sì che anche i compratori meno abbienti possano vivere la loro "ora d'aria".

Per fronteggiare questa volontà, soprattutto nelle grandi città si stanno organizzando le "social housing", ovvero un blocco di appartamenti che prevedono la presenza di spazi comuni, quali: palestre, lavanderie, piscina, parchi gioco, ecc.

Le social housing sono solo un punto di partenza per spiegare che in generale le caratteristiche che un'abitazione dovrà avere, dopo l'epidemia, saranno quelle di "un'isola abitativa autosufficiente ed economicamente sostenibile", come riportato da Francesco Roesler, Senior Landscape Architect & Masterplanner dello studio internazionale Dar Al-Handasah.

- **Piccoli comuni e antichi centri urbani** sono in forte crescita. Ad oggi infatti, gli italiani si stanno spostando verso i piccoli comuni, soprattutto i

borghi, sicuramente incentivati dal decreto Rilancio, volto a dare nuova vita alle vecchie costruzioni. (IF Magazine, 2021)

Come sottolinea il Dott. Ranieri, country manager Italia di Casavo (startup che si occupa di instant buying immobiliari) è importante però fare una distinzione tra quelli che sono i trend di ricerca (che tengono conto solo delle esigenze che in questo periodo sono emerse) e la realtà di acquisto effettiva, ovvero il potere di acquisto che effettivamente le famiglie oggi hanno e che sicuramente in questo periodo hanno subito una variazione. (V., 2021)

CAPITOLO 2: LO SVILUPPO DELLE RELAZIONI TRA IMPRESA E CLIENTE

2.1 I principali fattori di cambiamento del mercato

In questo capitolo ciò che si vuole analizzare nello specifico è la figura del cliente, come questa si è evoluta nel tempo con la sua partecipazione alla creazione del valore, fino ad arrivare ad oggi dove la forte digitalizzazione, la migliore connettività e la facilità d'accesso all'informazione ha impattato su tale figura.

Avere dei clienti o lead sempre più informati, consapevoli di quello che stanno per acquistare, interconnessi grazie al web, in grado di condividere esperienze, pensieri e quant'altro, fa sì che l'azienda debba individuare e mettere in atto strategie che siano idonee per ergersi sulle concorrenti e ottenere il “riconoscimento” del cliente.

2.1.1 Dalla linearità alla circolarità del processo d'acquisto del cliente

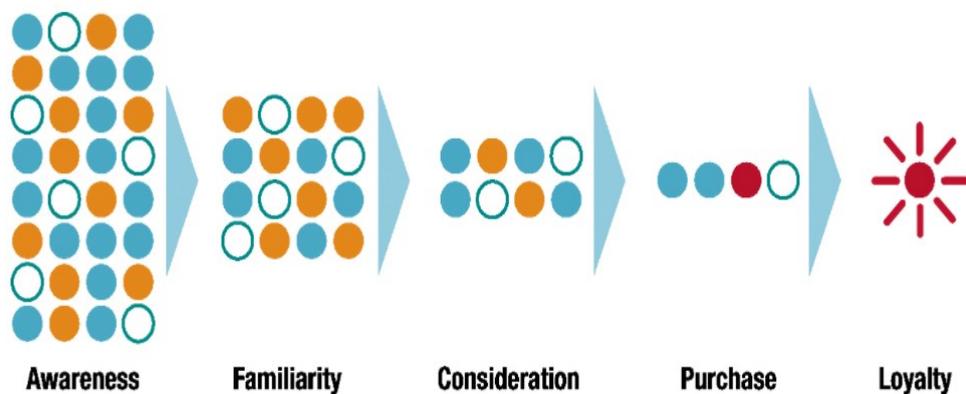
Il primo fattore che si intende analizzare è il processo d'acquisto del consumatore e come questo è cambiato; tradizionalmente analizzare gli step percorsi dai clienti al fine di individuare quali fossero i momenti giusti per entrare in contatto con essi (c.d. **touchpoint**), risultava piuttosto intuibile perché trattavasi di un iter lineare

e semplice; il modello di oggi invece, anche se a grandi linee ripercorre le stesse fasi, pone però in risalto la “circolarità” dell’intero processo.

Si sono susseguite correnti di pensiero e modelli in grado di mostrare i principali step che i consumatori affrontano prima di arrivare a fare una scelta e quindi acquistare un prodotto o un servizio, fino alla fase della fidelizzazione del cliente.

Tra le più conosciute si ricorda la metafora del “Funnel” ovvero dell’imbuto, la quale prevede che il cliente, in una fase iniziale, fa una selezione piuttosto ampia e generica dei potenziali brand, per arrivare poi all’ultimo step con poche alternative tra le quali scegliere. (Court, 2009)

Figura 5: Customer Decision Journey



Fonte: *The Customer Decision Journey McKinsey, 2009*

Questa immagine aiuta a comprendere il percorso decisionale che il cliente percorre partendo dal considerare quei brand/prodotti di cui è a conoscenza, per

poi concludere il processo scegliendo quello che in questo percorso ha risposto più volte positivamente a tutte le questioni sorte.

Entrando nello specifico, i clienti nella scelta del prodotto/servizio seguono una logica che va dal riconoscimento del bisogno, fino alla valutazione delle alternative e all'acquisto.

Per questa prima fase è doveroso menzionare la “*Scala dei bisogni di Maslow*” che pone i bisogni su cinque diversi livelli: i bisogni fisiologici (cibo, acqua, sonno, ecc.), i bisogni di sicurezza (rifugio, protezione e incolumità), i bisogni sociali (affetti, amicizie, accettazione e appartenenza), i bisogni di stima (prestigio, successo, realizzazione persona e autostima) ed infine l'autorealizzazione (la piena soddisfazione di sé, le esperienze che migliorano la persona, ecc.).

Nella seconda fase si passa alla ricerca delle informazioni relative a quei beni o a quei servizi che potrebbero essere in grado di soddisfare il bisogno emerso. Questa è una fase molto delicata e la sua complessità può variare in base alla soluzione che si sta cercando: se il cliente è alla ricerca di un bene di elevato valore, come può essere ad esempio l'acquisto di un immobile, sicuramente la fase di ricerca delle informazioni sarà più accurata, lunga e formalizzata, se invece la scelta da compiere è quasi irrilevante o di routine il processo risulterà rapido e automatico.

Un'ulteriore distinzione va fatta in merito alla fonte delle informazioni reperite, ovvero: personali e non personali.

Oggi, andare alla ricerca di informazioni non è cosa complessa ma va comunque fatta massima attenzione nella selezione delle stesse; scegliere la giusta fonte significa ottenere informazioni più veritiere. Sicuramente andare alla ricerca di informazioni personali, come può essere il passaparola, risulterà per il consumatore più complicato ma al contempo più attendibile e più sicuro di quanto non lo sia invece una pubblicità realizzata appositamente dall'azienda, che mira a mettere in risalto se stessa e i suoi "*strengths*".

Sviluppati i primi due step e definito il set delle alternative, si procede con le relative valutazioni. Fare delle valutazioni circa i beni, risulta più semplice di quanto non lo sia per i servizi perché quest'ultimi sono caratterizzati dall'intangibilità che rendono la valutazione sempre più articolata e soggettiva.

Ristretto il campo delle alternative, si procede con la quarta fase: l'acquisto.

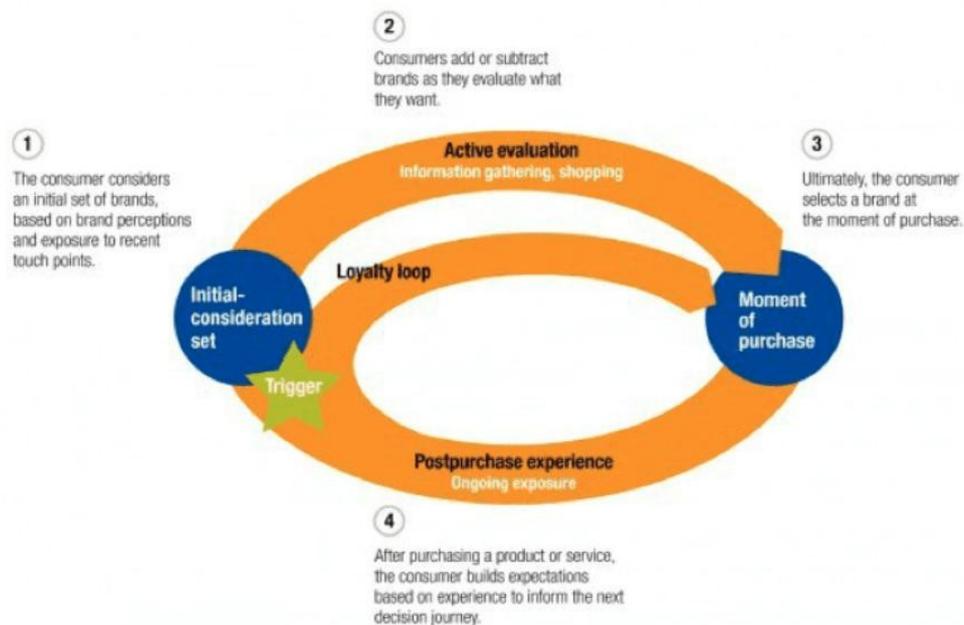
In ognuna di queste fasi, le imprese dovranno essere in grado di comunicare con i lead al fine di farli diventare inizialmente dei loro clienti e successivamente clienti fedeli e attivi.

Ciò che prevede la teoria del Funnel è, però, una comunicazione monodirezionale e specifica in ognuna di queste fasi; ma quello che sta cambiando in questi anni, con l'impattante digitalizzazione è proprio la comunicazione, che oggi risulta

essere bidirezionale, continua e presente in ogni fase dell'iter e che favorisce il dialogo con il cliente.

La fase informativa non si limita a insediarsi nelle prime fasi (TOFU – Top Funnel), ma è costante anche in tutti gli altri step; pertanto ciò che oggi è bene non trascurare è proprio la “circolarità” del processo decisionale, piuttosto che la linearità proposta da McKinsey. (Court, 2009)

Figura 6: La circolarità del processo decisionale



Fonte: *The Customer Decision Journey McKinsey, 2013*

La sostanziale differenza tra i due modelli è che mentre nel primo, man mano che si passa allo step successivo, le alternative decrescono e il campo di scelta si

ristringe, nel secondo il numero delle soluzioni tra cui scegliere potrebbe aumentare in virtù della continua ricerca di informazioni del cliente e dei touchpoint con l'azienda, anche nella fase post-acquisto. La circolarità di tale processo è sicuramente facilitata dall'utilizzo di strumenti mobili e dei social media che permettono contatti diretti in tempi reali con qualsiasi altro utente.

2.1.2 L'impatto della digitalizzazione sul rapporto cliente-azienda

Come verrà approfondito nei prossimi paragrafi, l'approccio al mercato sta cambiando, le imprese pongono al centro dei loro interessi il cliente, che sarà pronto ad entrare nel mondo aziendale non più come semplice consumatore ma come un vero e proprio attore; un ambiente iper-competitivo con clienti molto corteggiati.

Con la rivoluzione digitale l'insieme di questi fattori si è accentuato oltremodo.

L'avvento di internet e degli strumenti tecnologici di cui i clienti oggi dispongono hanno completamente invertito il ruolo dell'utilizzatore con quello dell'azienda.

Se prima l'area marketing decideva verso quali clienti dirigersi e in che modo, definendo la strategia e i vari touchpoint, oggi tutto questo è guidato dal cliente, che decide a chi, come e quando rivolgersi ad una specifica azienda.

La causa di questo scambio di ruoli in parte può essere imputata alla digitalizzazione degli ultimi anni, che ha consentito in maniera molto più semplificata rispetto al passato di accedere all'informazioni e a creare contenuti.

Se da un lato questo ha facilitato le imprese a comprendere a fondo le esigenze dei clienti, dall'altro le imprese si sono viste sottrarre sensibilmente il potere che avevano detenuto fino a questo momento.

Il web 2.0 ha permesso il passaggio da fruitore passivo di contenuti a individuo dinamico padrone di se stesso e del mercato, che può decidere autonomamente di quali informazioni ha bisogno e procurarsele.

La diffusione di internet ha contribuito all'incremento di potere del consumatore su più fronti, dandogli non solo la capacità di consumare contenuti ma anche quella di crearne di nuovi.

Nel primo caso il supporto di Internet facilita l'accesso alle informazioni relative ai prodotti o ai servizi, riduce le asimmetrie informative, velocizza la diffusione delle nozioni sul mercato e accorcia drasticamente i cicli di vita dei prodotti.

La capacità di creare contenuti e condividerli con gli altri utenti, invece, è stata agevolata in gran parte dall'hosting gratuito o a basso costo per la creazione di profili sulle principali piattaforme: basti pensare alla gratuità di Facebook e alla facilità con cui tale social network permette di condividere emozioni, pensieri ed esperienze d'acquisto con il resto degli utenti senza alcun filtro.

Facebook e la forte diffusione dei Social Networks in generale ha fatto accrescere il “potere network-based” che dà al consumatore la possibilità di aggiungere valore a contenuti originali; un esempio potrebbe essere quello della condivisione, da parte di un qualsiasi utente, di un post aziendale inserendo un commento personale.

Sicuramente tutto ciò negli ultimi 10 anni è stato facilitato anche dalla tecnologia mobile che ha consentito e sta consentendo a tutti gli utenti di collegarsi, condividere ed accedere ad informazioni in qualunque posto si trovino e soprattutto in qualsiasi momento della loro giornata.

Se l’insieme di questi fattori hanno contribuito ad accrescere il potere degli acquirenti, in parte li stanno anche destabilizzando; molti studiosi parlano di “overload informativo”, ovvero un sovraffollamento di informazioni che in alcuni casi potrebbe creare confusione e poca chiarezza negli acquirenti, che sommersi di informazioni non riescono più a prendere una decisione in maniera logica e razionale.

L’insieme di questi fattori, hanno profondamente mutato il contesto e stanno facendo insorgere nelle aziende la necessità di individuare nuove politiche e strategie adeguate per ottenere un buon riconoscimento dal mercato.

2.2 L'evoluzione dei modelli di business delle aziende verso il Customer Oriented

Se tradizionalmente si poneva al centro dell'attenzione il prodotto e tutto ciò che girava intorno ad esso, oggi il focus delle imprese, se si vuole essere competitivi, deve essere il cliente; si passa da un approccio **product oriented** a un approccio **customer oriented**.

Per inciso, una filosofia basata sul prodotto ha come unico obiettivo quello di “vendere” senza porre particolare attenzione a chi lo acquista, e affinché si possa incrementare il volume delle vendite si cerca di individuare il maggior numero di utilizzi che di quel prodotto se ne possa fare; di contro, la filosofia incentrata sul cliente mira a individuare quanti più prodotti occorrono a quegli specifici clienti per soddisfare quegli specifici bisogni. Per comprendere bene come sia avvenuto il passaggio da un approccio all'altro è fondamentale ripercorrere alcune tappe che hanno condotto a questo significativo cambiamento.

2.2.1 Dall'orientamento al prodotto all'orientamento al cliente

Nelle prime fasi dell'industrializzazione si seguiva un “orientamento al prodotto”, quando la domanda era di gran lunga superiore all'offerta e soprattutto si trattava di una richiesta omogenea, volta a soddisfare bisogni analoghi. In questo periodo si parla di prodotti standardizzati, di economie di scala e di scopo; produrre grandi

quantità a prezzi bassissimi. L'unico accento veniva posto sull'efficienza e sull'efficacia produttiva delle fabbriche, senza dar alcuna importanza agli acquirenti, ai loro bisogni e soprattutto a capire se effettivamente i prodotti che venivano lanciati sul mercato fossero in grado risolvere e soddisfare i bisogni dei consumatori.

Col passare degli anni però, la situazione cambia, il reddito pro-capite dei consumatori aumenta e si inizia a parlare di produzione di massa, pertanto il focus delle imprese passa dall'efficienza produttiva ai volumi di vendita; non era importante ottenere profitto, ma aumentare l'offerta e far aumentare vertiginosamente le quantità vendute: si parla di orientamento alle vendite. Le imprese però si rendono conto dell'errore che stanno commettendo trascurando il cliente, un cliente sempre più esigente e alla ricerca di soluzioni altamente personalizzate; ciò convince le imprese ad imboccare un'altra strada, quella verso un nuovo orientamento, il mercato.

Intorno agli anni '60 si percepisce la necessità di fare un passo in più verso il consumatore, non andando a fare delle analisi con oggetto di studio un insieme omogeneo di soggetti, ma procedendo con delle ricerche sul mercato volte ad individuare quelli che sono i bisogni del cliente in questione per poi definire le soluzioni ad hoc per ognuno di essi: orientamento al cliente.

A fronte di ciò anche il ruolo del cliente è cambiato di gran lunga: infatti se prima i clienti erano dei semplici destinatari, pertanto le aziende creavano e i clienti

acquistavano e consumavano, oggi il concetto è completamente cambiato tanto da poter definire i clienti “collaboratori”, ovvero attori proattivi.

Oggi, si ha pertanto una situazione nuova a cui le imprese devono saper far fronte per poter competere e soprattutto differenziarsi sul mercato (altamente competitivo); tale scenario, secondo studiosi di fama mondiale, può essere fronteggiato soltanto attraverso due concetti: il Customer Centricity e la Co-Creation. In breve, con la prima si intende porre al centro il cliente: capire quali sono le sue necessità e individuare una soluzione in grado di soddisfare tali esigenze, creando valore aggiunto al cliente che non solo riesce a colmare i suoi bisogni ma riesce anche a mettere in risalto i suoi principi e i suoi valori attraverso l’acquisto del prodotto/servizio.

Il concetto della Co-Creazione del valore invece, da un lato, indurrà alla creazione di prodotti più idonei a soddisfare le esigenze dei clienti, ma dall’altro creerà un maggior coinvolgimento e attaccamento del cliente all’azienda, facendolo diventare più fedele sia al prodotto che all’organizzazione stessa.

In generale, il Glossario Marketing definisce la Co-creazione come “la forma di mercato o di strategia di business e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente”.

Co-creare significa condividere, ideare, combinare e raccogliere risorse e capacità al fine di creare valore.

Prahalad e Ramaswamy nell'articolo della rivista Harvard Business Review, "*Co-Opting Customer Competence*" e successivamente nel loro libro "*The Future of Competition*" attraverso degli esempi concreti sottolineano come in realtà la figura del cliente si sia evoluta e che quest'ultimo non sia più disposto ad accettare o rifiutare un prodotto/servizio così come l'azienda gli lo propone ma al contrario, stando alle parole degli studiosi, è alla ricerca della libertà di scelta del prodotto, nella lingua e nello stile che più lo rappresentano perché co-creare non significa soltanto produrre soluzioni condivise ma riuscire a mettere insieme due mondi. (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (Prahalad & Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, 2020)

Far partecipare il cliente al New Product Development significa farlo entrare a pieno nel mondo aziendale e farlo sentire parte integrante del processo di sviluppo di un nuovo prodotto; un prodotto che gli calzi a pennello. (Hoyer, et al., 2010)

La co-creazione del valore è fondamentale sia dal punto di vista del cliente, il quale può godere di un'esperienza altamente personalizzata ed in linea con i propri valori, ma anche dal punto di vista dell'impresa che ne beneficia in termini di fedeltà e passaparola positivo dei clienti, che porteranno nella maggior parte dei casi a maggior profittabilità e maggiori quote di mercato. (Alexander, Matthew , & Evanschitzky, 2012)

Il valore è co-creato quando il cliente e l'impresa riescono ad incontrarsi in un'unica soluzione (proposto dall'azienda e personalizzato dal cliente) ottenendo

di fatto benefici che possono essere di diversa natura: nuove conoscenze, fedeltà, maggiori profitti, ecc.

Tutto ciò però richiede alle aziende grossi sforzi in termini soprattutto organizzativi, perché come anticipato sopra, dover soddisfare un cliente con un grande potere d'acquisto e in un ambiente così competitivo e dinamico risulta essere un compito molto arduo.

2.3 La filosofia della centralità del cliente

Prima di capire come un'impresa Customer-centricity sia organizzata, è importante individuare la definizione più corretta di tale termine.

2.3.1 La Customer-Centricity

Negli anni molti studiosi hanno cercato di spiegare nella maniera più esaustiva possibile cosa significasse, alcuni hanno fatto riferimento a capacità aziendali, altri l'hanno considerato uno strumento utilizzato per ottenere un aumento dei profitti, alcuni ancora l'hanno definito una strategia.

Nonostante la centralità del cliente possa essere vista come una filosofia piuttosto giovane ed evoluta, in realtà già nel '45 con Drucker e nel '60 con Levitt si è parlato dell'importanza del cliente, il primo afferma: "è il cliente che determina cosa è l'azienda, cosa produce e se prospererà" (Drucker, 1954), mentre il

secondo per la prima volta parla di “soddisfacimento delle esigenze dei clienti” (Levitt, 1960).

Le prime definizioni compaiono però nel 1990 con Narver e Slater che definiscono la customer-centricity come la capacità dell'impresa di comprendere a pieno i propri clienti target al fine di poter generare, in maniera continua, valore aggiunto a quest'ultimi non facendo alcun tipo di riferimento però ai profitti. Anche Zhu e Nakata nel 2007 definiscono questa filosofia come “una capacità prettamente aziendale di indentifica le esigenze degli individui”. Fader invece pone come fine ultimo del c.c. quello di aumentare i profitti a lungo termine. Segue Galbraith che la considera “una strategia che riunisce e integra prodotti, servizi ed esperienza all'interno e all'esterno dell'azienda per fornire soluzioni alle esigenze complesse e sfaccettate dei suoi clienti”.

La centralità del cliente, secondo quanto riportato da Frankenberger, Weiblan e Gassmann (The 4I-framework of business, 2013), prevede che:

- Le azioni poste in essere dall'impresa stessa siano guidate dai valori e dalle credenze dei clienti
- L'azienda abbia una struttura organizzativa che preveda la presenza di unità dedicate al cliente
- Si ponga particolare attenzione al soddisfacimento delle esigenze del cliente.

Negli anni si sono susseguite più definizioni diverse tra loro; Brock e Zhou (2012) per spiegare la customer centricity utilizzano il concetto di customer intimacy, ovvero parlano di quell'intimità, attaccamento e forte comprensione che il cliente ha con l'azienda e viceversa.

2.3.2 Le differenze sostanziali e organizzative con l'approccio orientato al prodotto

Nel primo paragrafo è stato accennato quanto porre al centro dell'organizzazione aziendale il cliente fosse complesso e per poterlo comprendere a fondo occorre fare dei paragoni con quello che invece si potrebbe definire metodo tradizionale, "product-centricity".

Come anticipato, una prima distinzione va fatta in merito alla mentalità che l'organizzazione decide di adottare: da una parte tutte le attività saranno svolte in modo da trovare quanti più possibili utilizzi può avere un determinato prodotto, con il fine ultimo di individuare più clienti ai quali proporlo, chiunque essi siano; dall'altra parte invece tutti gli attori dell'impresa sono alla ricerca della soluzione (prodotto/servizio) più idonea a soddisfare i bisogni di un preciso cliente con delle richieste ben precise.

Mentre nella metodologia tradizionale si parla di "transaction oriented" ovvero l'impresa, incentrata sul prodotto, si pone come obiettivo quello di modificare i

propri prodotti in base alle richieste dei clienti che stanno servendo; con l'approccio relationship oriented, invece, le imprese customer oriented, hanno come obiettivo quello di instaurare un rapporto, un legame reciproco, sicuramente più duraturo e solido con i propri clienti, che gli permetta di proporre una soluzione creata su misura per l'acquirente.

Più volte si è voluto mettere in risalto il termine "reciproco" proprio per sottolineare come adottare un approccio di questo genere significa creare un doppio valore, questo concetto potrebbe essere perfettamente sintetizzato con una semplice definizione: la centralità del cliente è *"la creazione di valore per il cliente, creando, nel processo, valore per l'impresa"*.

Tali orientamenti però se non opportunamente integrati nell'impresa e organizzati a livello operativo rimarrebbero solo dei concetti astratti, pertanto è bene capire come tradurli nella pratica.

Il focus organizzativo nell'impresa product-centric riguarda principalmente la progettazione e la realizzazione di nuovi prodotti che siano idonei per ottenere un buon posizionamento sul mercato e di conseguenza servire una fetta importante del segmento di riferimento. L'organigramma presenterà tante diverse aree che hanno come fattore comune lo sviluppo di nuovi prodotti e un'area marketing che invece si occuperà individualmente di tutto ciò che riguarda le relazioni con i clienti. (Levitt, 1960)

Un discorso completamente opposto per le aziende che fanno ruotare il loro mondo intorno al cliente e che quindi saranno organizzate in modo tale da far sì che ogni area funzionale svolga il proprio operato non perdendolo mai di vista e curando le sue esigenze al fine di raggiungerne la fedeltà e successivamente un incremento di profitto.

Per poter sviluppare tale modello è importante che la struttura organizzativa sia piuttosto “piatta” e poco gerarchizzata, in modo da poter facilitare la condivisione delle informazioni ma anche delle idee; in questo caso avere un organigramma meno strutturato potrebbe essere un punto di forza da non sottovalutare.

Entrando più nel dettaglio dell’organizzazione, è possibile capire come anche l’approccio alle vendite sia completamente diverso: se con il metodo tradizionale si tende a evidenziare le peculiarità del prodotto nella sua interezza e ciò che è in grado di offrire con il fine di poter aumentare la base dei soggetti che potrebbe acquistarlo, con la filosofia della centralità del cliente si andrà a fare un’analisi opposta ovvero si tenderà a presentare il prodotto in termini di quello che sarà in grado di offrire all’acquirente.

Due approcci totalmente diversi che richiedono una struttura organizzativa completamente diversa e che a loro volta necessitano di indicatori di misurazione della performance diversi. (The Path to Customer Centricity, 2006)

Nel primo modello di business i feedback di cui l'azienda ha bisogno sono "quantitativi": volumi di vendita, profittabilità del prodotto, quota di mercato, ecc..

Nel secondo modello invece gli strumenti di misurazione sono rivolti verso variabili "qualitative" occorrenti per capire se le soluzioni proposte hanno soddisfatto le esigenze del cliente, equiparato le aspettative, la fedeltà del cliente, ecc.

In questo caso, si citano due degli strumenti più utilizzati:

- Customer Retention Rate o CRR, esso indica il numero di clienti che l'azienda è riuscita a mantenere nell'arco di un periodo di tempo preso in considerazione. Per comprendere il valore dei clienti rimasti fedeli all'impresa nel periodo oggetto di studio, si utilizza il customer retention rate ponderato che tiene conto del volume di spesa generato nel tempo da tali clienti;
- Net Promoter Score o NPS, è il numero delle persone che sono disposte a consigliare il prodotto o il brand agli altri; avere più persone disposte a farlo rispetto a persone che non consiglierebbero mai un determinato prodotto, darà all'azienda un punteggio NPS positivo.

Altro aspetto da prendere in considerazione è che l'intera organizzazione sposi la filosofia customer centricity , quindi tutto il personale perseguendo la volontà imprenditoriale crei, sviluppi e soprattutto mantenga le relazioni con i clienti,

Alcune aziende per incoraggiare i dipendenti e far sì che svolgano le loro mansioni mettendo al primo posto il cliente, prevedono dei sistemi di incentivi e premi affinché tutti operino per andare verso una stessa direzione.

Per capire quanto effettivamente un'organizzazione sia incentrata sulla figura del cliente o come possa fare per entrare nel vivo della filosofia, si può ricorrere all'operato di studiosi che hanno designato dei modelli idonei alla risoluzione di tale interrogativo, oppure all'analisi di grandi aziende che hanno adottato un approccio di questo tipo. Partendo da quest'ultime, ciò che è emerso avere in comune sono essenzialmente quattro fattori:

- a. La genuina volontà di porre veramente al centro dell'attenzione il cliente, di guardare il mondo con i suoi occhi e soprattutto di attribuirgli la caratteristica dell'insostituibilità, perché "l'azienda esiste, se il cliente vuole che esista"
- b. La continua ricerca di soluzioni studiate appositamente su misura per il cliente
- c. Mettere alla base di tutto il legame con il cliente, creando incontri, contatti o qualsiasi altra cosa che gli permetta man mano di instaurare un rapporto sempre più duraturo e affidabile.
- d. Attuare una strategia che permetta di fidelizzare i clienti più redditizi e pertanto di incrementare nel tempo la profittabilità.

Questi concetti, che emergono da analisi sul campo e da situazioni concrete sono delle guide utili da seguire quanto i modelli teorizzati da diversi studiosi.

Secondo Lamberti (2013) per sviluppare una strategia di questo genere occorre per prima cosa realizzare una banca dati che possa contenere una serie di informazioni relative al rapporto che l'azienda ha e ha avuto con il cliente, in modo tale da creare un "racconto" del loro legame al fine di poter riutilizzare tutte le info nella scelta delle attività di marketing personalizzate da attuare.

E' fondamentale, secondo lo studioso, coinvolgere il cliente nel NPD soprattutto nelle fasi ricerca e innovazione, condividendo idee e creando qualcosa che possa creare valore ad entrambe le parti. E' importante inoltre porre particolare attenzione sulla customer experience, al fine di renderla il più possibile personalizzata e in grado di far vivere dei momenti positivi e di valore per il cliente nonostante ciò richieda ingenti investimenti di risorse finanziarie.

Gartner, invece, stila una lista di 10 abitudini ben precise che un'impresa customer centricity deve svolgere di routine (Smarter with Gartner, 2019):

- Ascoltare il cliente
- Rispondere ai feedback dei clienti
- Coinvolgere il personale
- Individuare anticipatamente i bisogni dei consumatori
- Adeguare i processi e le politiche aziendali a tale modello di business
- Rispettare la privacy del cliente

- Ricercare continua di miglioramento della customer experience
- Condividere le conoscenze con i clienti
- Attribuire delle responsabilità affinché si possa migliorare l'esperienza del cliente
- Essere sempre attenti e soprattutto flessibili di fronte alle richieste dei clienti

Anche Deloitte e Touche (Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA, 2014) hanno racchiuso il concetto di Customer Centricity in ben sette punti:

- Far sì che tutta l'organizzazione sia incentrata sul cliente e sugli obiettivi e valori che girano intorno ad esso
- Impegnarsi nella ricerca di quanti più dati possibili relativi ai clienti al fine di percepire a fondo tutte le loro necessità
- Un' attenta pianificazione e realizzazione dei vari punti di contatto tra azienda e cliente affinché quest'ultimo possa vivere a pieno la propria customer journey.
- Porre maggiori accortezze e impiegare risorse sul personale di frontline, ovvero coloro che interagiscono direttamente con i clienti, per far sì che essi maturino gli strumenti, le competenze e le conoscenze adatte per servire il cliente nel migliore dei modi.

- Disponibilità di strumenti di misurazione che possano redigere nel tempo uno storico a cui far riferimento per la comprensione del cliente
- Coinvolgere anche le altre aree funzionali dell'impresa che anche se fungono da supporto per quelli di prima linea e non hanno contatti diretti con il cliente, lavorano affinché quest'ultimi possano avere un prodotto/servizio più adeguato.
- Consultare in tempo reale i feedback dei clienti per poter apportare eventuali modifiche e miglioramenti consigliati.

2.4 La co-creazione del valore

Come già ampiamente illustrato, negli anni il mercato ha subito dei forti mutamenti e questo ha avuto effetti anche in termini di “creazione del valore”. Se nel modo di fare impresa tradizionale il valore veniva interamente prodotto dall'azienda e da ciò che quest'ultima sapeva creare sulla base delle proprie risorse, competenze e conoscenze, oggi la situazione è molto diversa iniziando a parlare di “co-creazione di valore”.

In generale parlare di co-creation significa studiare come l'impresa con il contributo degli stakeholder crea valore, ma ciò che in questo elaborato si vuole prendere in considerazione è il cliente e come questo partecipa attivamente al processo di sviluppo di nuovi prodotti.

I clienti oggi non sono più dei semplici attori che richiedono servizi e acquistano beni in base alle loro esigenze, ma sono soggetti coinvolti nello sviluppo del bene, attori in grado di fornire input cognitivi ed emotivi utili all'azienda per incrementare il valore creato.

Questo modo di fare impresa è considerato altamente proficuo, perché se da un lato le permette di comprendere e di rispondere meglio alle esigenze del cliente, dall'altro riesce anche ad ottenere conoscenze, asset e in alcuni casi nuovi contatti dovuti alla partecipazione e alla stretta relazione con il cliente (considerato il focus).

Coinvolgere il cliente, in un contesto di forte dinamicità e competitività come quello odierno, è l'approccio più idoneo.

Si parla di co-creation quando un cliente è disposto a contribuire attivamente ad un risultato, che sia una transazione, un'esperienza o altro. Nello specifico ciò che bisogna capire è il livello di coinvolgimento del cliente in questione, e questo può variare da quello passivo a quello attivo. Un esempio che possa semplificare la comprensione di coinvolgimento passivo e attivo può essere ricercato nella differenza tra acquistare una casa finita e non modificabile secondo le proprie esigenze e co-ideare con l'impresa edile la casa dei propri sogni.

Nel coinvolgimento passivo il livello di partecipazione alla co-creation è piuttosto basilare, basti pensare alla configurazione di un'automobile dove vengono messe a disposizione del cliente più opzioni tra le quali scegliere, in relazione a potenza

del motore, colore della carrozzeria, tipologia di cerchi ed altri accessori e quest'ultimo, in base alle proprie esigenze e preferenze, "disegnerà" la propria auto.

Il cliente, in questo modo non ricopre un ruolo fondamentale, se non quello di scegliere tra una lista di alternative, proposte però dall'impresa; ed è proprio quest'ultima che avrà il compito di far sì che il "percorso" che il cliente affronterà nella personalizzazione del suo prodotto sia soddisfacente e in grado di farlo sentire unico.

Tale approccio non richiederà un grosso dispendio di risorse per l'impresa che comunque continua ad avere il ruolo centrale e da protagonista nella creazione di valore.

Un cliente coinvolto attivamente è invece tutt'altra cosa, sicuramente richiede maggiori sforzi all'impresa che dovrà investire più risorse ma sarà in grado di contribuire maggiormente alla creazione del valore.

Partecipare attivamente significa fare ricerca, collaborare, mettere il cuore ed impegno per creare il proprio prodotto. Sembra evidente, pertanto che coinvolgere il cliente e farlo sentire parte di una comunità è sicuramente la strada più giusta, anche se difficile, da intraprendere per fargli vivere un'esperienza memorabile prima e ottenere la loro fedeltà poi.

2.4.1 La Co-Creation

Nel tempo sono state date tante diverse definizioni di Co-Creazione di Valore ma i primi studiosi che si sono addentrati ed hanno analizzato questa tematica, sono stati Prahalad e Ramaswamy (2004).

Secondo questi studiosi “un’impresa non può creare nulla di valore senza l’impegno degli individui” ed è proprio da questo assunto che definiscono la co-creazione come “una strategia aziendale che pone l’accento sulla creazione e sul crescente riconoscimento del valore dell’organizzazione del cliente”.

I due studiosi considerano il mercato l’unica piazza utile per far sì che i consumatori e i fornitori possano incontrarsi, interagire, scambiarsi informazioni e condividere risorse e competenze al fine di creare qualcosa di più grande insieme, unendo le forze.

Passando dalla filosofia tradizionale ad una filosofia di condivisione anche il valore di cui si sta parlando è cambiato, lo stesso non è più incorporato nel prodotto in sé, ma nell’esperienza che il cliente fa nello scegliere, nel comprare e soprattutto nel godersi quel prodotto.

Pertanto, è fondamentale che l’impresa fornitrice vada sempre più alla ricerca di una relazione, di un legame che gli consenta di conoscere a fondo e farsi conoscere dal cliente.

Co-creare delle esperienze memorabili è chiaramente molto complesso ma i benefici che sono in grado di generare sono ineguagliabili. Uno dei benefici che delineano il maggior successo dell'impresa e delle politiche che essa attua è la creazione spontanea di comunità di consumatori al di fuori della cerchia aziendale che, anche autonomamente, sono in grado di creare valore per l'azienda senza che la stessa ne sia a conoscenza.

La co-creazione generalmente è un processo che parte su iniziativa dall'impresa ma può capitare anche di trovarsi di fronte una situazione opposta, ovvero dove la co-creazione parte da intere comunità di consumatori.

Come già detto coinvolgere il cliente, soprattutto in alcuni contesti, è una missione molto ardua e questo fa sì che non tutte le relazioni impresa-cliente abbiano una stessa intensità e per poter capire quanto una relazione sia "intensa" occorre analizzare a fondo tutte le fasi della produzione di un prodotto e capire se e in quale misura, in ognuna di queste fasi, sono coinvolti gli utilizzatori del prodotto. Maggiore sarà la loro presenza più si parlerà di intensità e quindi di dipendenza dell'azienda dai clienti.

I consumatori, avendo delle esperienze alle spalle che possono condividere con l'organizzazione fornitrice, possono essere un sussidio fondamentale per le imprese consentendo di migliorare aspetti che individualmente non sarebbero riuscite a captare. In altre occasioni i clienti potrebbero essere dei veri e propri conoscitori di alcuni contesti che invece l'impresa ignora nello specifico, basti

pensare all'efficacia di un prodotto sul mercato. Quest'ultima potrà essere testata nei minimi particolari soltanto dagli utilizzatori e pertanto saranno coloro gli unici in grado di fornire input e idee all'azienda produttrice affinché questa possa migliorare le sue prestazioni.

Il cliente può rielaborare le idee dell'organizzazioni, può darne delle nuove, può prestarsi a testare i nuovi prodotti e la loro validità, ecc.

2.5 L'implicazione della co-creation: the Customer Engagement

Per poter comprendere a pieno il significato di co-creazione bisogna analizzare approfonditamente il Customer Engagement.

Negli anni sono stati attribuiti diversi significati al termine "engagement" e alcuni tra i più importanti sono stati riportati nella tabella sottostante (Coinvolgimento del consumatore, 2016):

Figura 7: Le principali definizioni di "Engagement"

Autore	Costrutto	Definizione
Wang (2006)	Advertising engagement	La misura della "rilevanza" (congruenza, pertinenza ndr) del contesto editoriale nei confronti dei messaggi pubblicitari inseriti al suo interno.
Patterson et al. (2006)	Customer engagement	Il livello di presenza fisica, cognitiva ed emotiva dei clienti nel loro rapporto con un'organizzazione di servizi.
Higgins (2006)	Engagement	Essere coinvolti, occupati e interessati a qualcosa (sia in senso positivo, che in senso negativo).
Calder e Malthouse (2008)	Media engagement	L'insieme delle esperienze motivazionali che il consumatore ha con un prodotto mediatico.
Bowden (2009)	Customer engagement	Un processo psicologico che modella tanto i meccanismi attraverso i quali i nuovi consumatori si fidelizzano a un brand, quanto i meccanismi mediante i quali può essere mantenuta la fedeltà dei clienti già acquisiti nei confronti dello stesso brand.
Vivek (2009)	Consumer engagement	L'intensità della partecipazione e della connessione di un consumatore con l'offerta di un'azienda e con le sue attività.
Sprott et al. (2009)	Brand engagement in self-concept (BESC)	La tendenza dei consumatori ad includere i brand preferiti nel proprio self-concept.
Verhoef et al. (2010)	Customer engagement behaviors	L'insieme delle manifestazioni comportamentali nei confronti di un oggetto focale - come un'impresa e un brand - diverse dall'acquisto e derivanti da driver motivazionali.
Mollen, Wilson (2010)	Online brand engagement	Un impegno cognitivo ed affettivo del cliente in una relazione attiva con il brand.
Van Doorn et al. (2010)	Customer engagement behaviors	L'insieme delle azioni poste in essere dai clienti nei confronti di un brand o di un'impresa, che vanno al di là dell'acquisto e che derivano da driver motivazionali.
Brodie et al. (2011)	Customer engagement	Uno stato psicologico che si verifica nell'ambito di esperienze interattive del consumatore con un agente/oggetto focale (brand, prodotto o organizzazione), contrassegnato dall'espressione di rilevanti dimensioni di carattere cognitivo, emozionale e comportamentale.
Hollebeek (2011)	Customer brand engagement	Uno stato mentale del singolo consumatore [...], caratterizzato da specifici livelli di attività cognitiva, emozionale e comportamentale, nel corso di interazioni dirette con il brand.
Hollebeek et al. (2014)	Consumer brand engagement	Un'attività, di carattere insieme cognitivo, emozionale e comportamentale, che prende corpo nel corso di e in relazione a specifiche interazioni tra consumatore e brand.
Kozinets (2014)	Social brand engagement	Una connessione significativa tra una pluralità di consumatori, che utilizzano il brand, ovvero un linguaggio, delle immagini e dei significati collegati al brand, per comunicare fra loro.

Fonte: Tigor- rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica, 2016

Per citarne alcuni, l'Advertising Research Foundation definisce il coinvolgimento del consumatore come: "the turning on of a prospect to brand idea enhanced by the surrounding context"; Cantone secondo cui il C.E. "descrive il ruolo attivo e produttivo dei consumatori nei rapporti con le aziende al fine di co-creare valore per i brand, i suoi prodotti e/o i suoi servizi" (Cantone, 1996).

Il C.E., secondo gli studiosi Bijmolt (2010) e Van Doorn (2010), è l'insieme dei comportamenti che un cliente attua nei confronti di un brand o di un'azienda, come aiutare gli altri clienti, passaparola, fare recensioni, entrare a far parte di comunità, ecc. In altre parole, il "consumatore coinvolto" non svolge più soltanto il compito di fruire di un determinato bene o servizio ma ha un ruolo più rilevante, attivo e utile all'azienda.

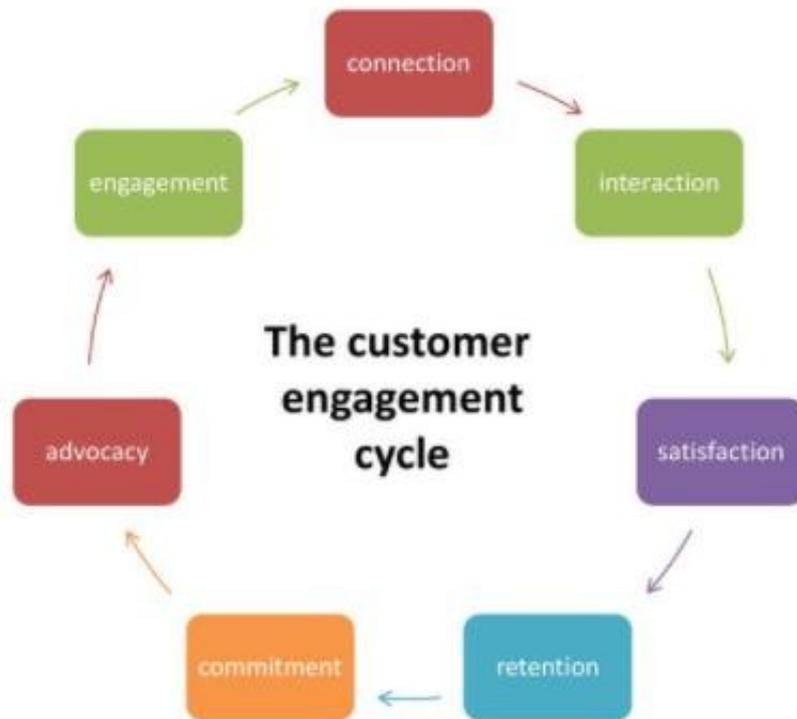
Il coinvolgimento del consumatore può essere analizzato sotto tre diverse dimensioni:

- La dimensione cognitiva, che riguarda lo stato psicologico del cliente nei confronti di un prodotto o brand considerato di rilevanza dal cliente
- La dimensione emotiva riguarda la sfera affettiva ed è il risultato di continue interazioni tra cliente e azienda/brand
- La dimensione comportamentale riguarda la volontà del cliente di porre in essere un comportamento che vada ulteriormente a valorizzare il brand ed è grazie a questa dimensione che si può parlare di co-produzione nei processi di creazione del valore

Quando si parla di emozioni, sensazioni, fiducia, si parla di qualcosa che non si può toccare e spesso è difficile anche raccontare a parole ma con questo elaborato si vogliono proporre degli spunti utili alle imprese per intraprendere un percorso incentrato sul coinvolgimento del cliente. Per poterlo fare è importante fornire delle informazioni circa le fasi da percorrere ed avere nel proprio portafoglio clienti, tanti più consumatori coinvolti con cui poter collaborare.

Il coinvolgimento del cliente non è riconducibile ad un momento o ad un'azione ben precisi ma ad un insieme di eventi, contatti e situazioni che possono essere sintetizzati e spiegati attraverso "The customer engagement cycle". (Sashi, 2012)

Figura 8: The Customer Engagement Cycle



Fonte: *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media, 2012*

Connection: è la fase alla base di ogni relazione cliente-impresa. La connection è la condizione necessaria di avvio del ciclo e può nascere su iniziativa dell'impresa, nel momento in cui intende far conoscere i propri prodotti sul mercato, o anche per volontà del cliente, ad esempio per l'insorgere di un bisogno da soddisfare.

Interaction: una volta che i due attori si sono messi in contatto iniziano le continue interazioni, touchpoint, ed è qui che inizia ad instaurarsi un vero e proprio rapporto tra le parti. Questa fase potrebbe essere considerato “il nodo” fondamentale e che soprattutto ha subito una forte evoluzione nel tempo. Se nella filosofia tradizionale, in cui tutto girava intorno al prodotto prima e al profitto poi, l’interazione con il cliente non veniva assolutamente presa in considerazione, successivamente con l’orientamento al cliente tale fase ha iniziato ad assorbire grandi quantitativi di risorse.

Oggi tutto questo è stato fortemente facilitato dall’avvento di internet e in particolare dei social network che stanno permettendo non solo di avere più punti di contatto con il cliente ma di comunicarci in maniera continuativa. Questo risulta fondamentale alle imprese per riuscire finalmente a costruire dei legami stretti con i propri clienti.

Satisfaction: un cliente soddisfatto è un cliente che molto probabilmente tornerà ad avere contatti e ad acquistare prodotti dell’azienda ma ciò non significa che già da ora si possa parlare di customer engagement, la soddisfazione è uno status indefinito, facile da raggiungere quanto da dimenticare, ma può essere considerato sicuramente uno step positivo per arrivare alla fedeltà del cliente. (Sashi, 2012)

Retention: far vivere emozioni positive ed esperienze piacevoli rende il rapporto cliente-impresa sempre più saldo, pertanto è importante che l’azienda faccia

vivere esperienze entusiasmanti il più spesso possibile e faccia sentire il cliente soddisfatto nel tempo.

Commitment: occorre fare una distinzione tra calculative commitment e affective commitment; mentre la prima fa riferimento a elementi di natura quantitativa come il bilanciamento costi – benefici e agli eventuali costi da sostenere per trovare un'alternativa, con l'affective commitment si fa riferimento alla sfera emozionale e al legame affettivo che c'è tra cliente e impresa. Avere sia calculative che affective commitment significherebbe avere un rapporto duraturo e forte. (Sashi, 2012)

Advocacy: in questa fase si è ad un passo dall'arrivo; un cliente che sostiene un prodotto o un brand è in generale è un cliente che sicuramente attua un passo parola positivo e quest'ultimo, nonostante le nuove tecnologie, resta uno degli strumenti di marketing più efficaci. Alla base dell'advocacy c'è la spontaneità del cliente, che non solo è soddisfatto ma vuole raccontare la sua esperienza positiva che lo porterà a consolidare il rapporto di fiducia che si sta creando con il brand.

Engagement: arrivati a questo punto i clienti hanno superato lo step della soddisfazione e quello della fiducia, ora vengono considerati dall'azienda dei collaboratori che partecipano alla creazione del valore. A questo punto il cliente può essere considerato parte integrante dell'impresa e questo renderà il legame ancora più duraturo.

2.5.1 I driver dell'engagement

Il coinvolgimento dei clienti può derivare da più fattori riconducibili a due polarità: “the personal engagement” e “socio-interactive engagement”.

I driver di carattere personale, per gran parte degli studiosi quelli maggiormente presi in considerazione, sono tutti quei fattori che inducono un cliente a rivolgersi ad un determinato brand perché si sente di appartenere a quel marchio, alla sua storia e ai suoi valori.

Secondo gran parte degli studiosi i driver sociali e quindi il contesto in cui il cliente e il brand sono inseriti fungono da sfondo e non da elemento caratterizzante e influente, perché per arrivare ad elevati livelli di engagement occorre che ci sia una forte ed emotivo legame diadico cliente-azienda.

Sprott, Czellar e Spangenberg parlano di “Brand Engagement in Self Concept” (BESC) secondo cui i clienti tendono ad avere una relazione e un legame duraturo con tutte quelle imprese che riconoscono essere loro appartenenti; in ogni situazione può delinearsi un diverso livello di BESC, da una bassa intensità di BESC fino ad alti livelli di BESC in cui il cliente si rispecchia in ogni sfaccettatura del brand.

Per “socio-interactive engagement” invece si intende tutti quei fattori di natura non personale ma sociale, cioè legati al contesto, che possono impattare sul coinvolgimento del cliente con il brand.

Per comprendere meglio ciò che si vuole intendere, ad esempio nel mondo dei social, Li e Bernoff classificano gli utenti in sei diversi ruoli: il creativo, il critico, il collezionista, l'aderente, lo spettatore e l'inattivo e ciò che viene messo in evidenza è che nonostante ognuno di essi abbia un ruolo e lo svolga, sicuramente accadrà che dopo continue interazioni con gli altri utenti, i vari ruoli tenderanno a prendere direzioni diverse.

CAPITOLO 3: IL CUSTOMER ENGAGEMENT E LA FORMULA “CHIAVE IN MANO”

Dopo aver riportato nel primo capitolo alcune nozioni e dati relativi al mercato immobiliare residenziale con tutto ciò che riguarda l'orientamento al cliente e la sua centralità nella creazione del valore nel secondo capitolo, in questo si vuole illustrare come tali concetti si traducono nella realtà del settore edile.

Per poterlo fare occorre, anzitutto, capire come il concetto della casa si sia evoluto nel tempo e quali sono le soluzioni che le imprese edili sono in grado di proporre al fine di rendere il cliente altamente soddisfatto.

Si tratta nello specifico del concetto di “Chiavi in mano” prendendo in considerazione le sue peculiarità ma evidenziando soprattutto i vantaggi e gli svantaggi che girano intorno alle due figure protagoniste: il committente e l'impresa appaltatrice e nel caso in cui ci si trovi di fronte ad un'opera particolarmente complessa anche al General Contractor.

L'impresa che riesce a coinvolgere il cliente e seguire un approccio incentrato su di esso riuscirà a raggiungere un'importante vantaggio competitivo ma questo richiederà una forte comprensione del committente e un'ineguagliabile capacità d'ascolto volta ad assecondare le sue richieste e realizzare un prodotto altamente personalizzato.

A monte deve esserci però la capacità dell'impresa di farsi trovare sul mercato, collaudando un piano di marketing che sia in grado di far conoscere l'azienda ai potenziali clienti e trasmettergli tutta la professionalità che la stessa contraddistingue.

3.1 Evoluzione del concetto di casa nel tempo

Il cliente sta cambiando, con sé anche le sue esigenze e le sue necessità e ciò sta richiedendo alle imprese edili una rivisitazione di come si sono presentate sul mercato e di cosa hanno offerto fino a questo momento.

Insieme alle esigenze e agli stili di vita dei proprietari anche la concezione della casa è cambiata; se prima era vista come un bene essenziale e “mettere su casa” era considerata la priorità di ogni famiglia, ora la casa rappresenta un semplice punto d'appoggio, dove passare giusto il tempo necessario.

A tal proposito si cita Man Casa (società di soluzioni d'arredo) che, nel 2017, ha voluto illustrare come nel tempo siano cambiate le case degli italiani, attribuendo l'evoluzione dei vari ambienti alle esigenze delle generazioni che si sono susseguite dagli anni '50 sino ad oggi, con la costruzione di una timeline. (Man Casa, 2017)

Figura 9: L'evoluzione del concetto di "casa"



Fonte: Man Casa, 2017

Se in passato si prediligevano spazi piuttosto grandi con delle loro funzioni ben specifiche, nella gran parte delle abitazioni di oggi, ci sono più spazi piccoli e adibiti a diverse mansioni, ad esempio l'utilizzo della camera da letto come spazio

per fare workout, smart working o qualsiasi altra attività che non sia quella per cui una stanza era stata principalmente realizzata.

Secondo l'analisi della società un fattore molto rilevante, che ha scaturito in primis questi mutamenti, è quello di natura economico-finanziaria; basti pensare ad una coppia di ragazzi che decidono di comprare la loro prima casa ma entrambi o non hanno un lavoro stabile o addirittura ancora non hanno un contratto perché hanno appena terminato gli studi e pertanto comprare una casa più piccola risulta essere sempre la soluzione più plausibile.

Così facendo si assiste al risparmio di denaro, di fatica, dovuta al crescente invecchiamento della popolazione e ambientale, vista la maggior consapevolezza di voler vivere in un mondo più sostenibile/green.

Man Casa entra ancor più nello specifico e spiega come sia cambiato l'utilizzo che oggi si fa dei vari ambienti rispetto agli anni '50; se prima la cucina veniva era considerata un locale frequentato ed utilizzato esclusivamente dalle donne per adempiere al loro ruolo di casalinghe e il soggiorno era la stanza in cui venivano accolti gli ospiti, nelle case di oggi i due luoghi sono considerati tutt'uno ed è il locale della casa più utilizzato in assoluto dalla famiglia.

Anche la camera da letto negli anni '50 aveva una considerazione diversa da quella odierna; mentre prima veniva utilizzata soltanto per dormire ed era la parte più riservata della casa, ora è luogo di diverse attività a cominciare dallo smart working per finire con lo svago.

Solitamente le case avevano un solo bagno ed era luogo di servizio, oggi invece gran parte delle case hanno due bagni molto utilizzati per prendersi cura del corpo.

Per un elaborato incentrato sul mercato immobiliare, prendere in considerazione un'analisi svolta nel 2017, data l'emergenza sanitaria che gli italiani si sono trovati ad affrontare, può essere utile ma sicuramente non esaustiva perché non considera l'evento pandemico che nella realtà dei fatti ha cambiato le priorità degli italiani.

Come ampiamente percorso nel primo capitolo, l'Italia come il resto del mondo ha vissuto l'ultimo anno e mezzo segregato in casa e questo ha scaturito tante reazioni diverse in relazione alla concezione che oggi i soggetti hanno dell'abitazione.

Insieme all'idea della casa anche le esigenze sono cambiate e questo, a maggior ragione, ha provocato nei clienti la forte volontà di creare e ricercare insieme alle imprese la soluzione abitativa più idonea al proprio modo di vivere.

Molti esperti stanno sostenendo che ad oggi, ciò che potrebbe davvero influenzare positivamente e rilanciare il mercato residenziale sia l'utilizzo del contratto "Chiavi in Mano", il quale prevede delle peculiarità che risultano essere fondamentali per il momento di incertezza che si sta vivendo.

Nell'edilizia, "Chiavi in mano" sta a significare che *"l'imprenditore (appaltatore) si impegna nei confronti del cliente (committente) a fornire tutte le prestazioni"*

necessarie affinché l'opera sia ultimata, completata e pronta per l'uso e/o sue esercizio". (Callegaro Costruzioni, 2020)

E' una formula che negli ultimi tempi sta riscuotendo molto successo soprattutto in determinate casistiche; il fine ultimo del chiavi in mano è quello di realizzare un prodotto e metterlo a disposizione del committente soltanto una volta che la sua realizzazione sia stata completata.

Si può utilizzare per soluzioni abitative indipendenti o condominiali, di costruzioni da nuovo o di ristrutturazioni e ancora con maggiore o minore personalizzazione.

3.2 La formula “chiavi in mano” e le principali fasi previste

La soluzione chiavi in mano nasce per risolvere e rispondere all'esigenza più importante per i clienti in questo momento: avere certezze.

In un periodo fatto di paure e insicurezze, che si sa cosa si ha oggi ma non si riesce a comprendere di cosa si disporrà domani e l'unica certezza è quella di dover trovare una soluzione abitativa che permetta di “vivere” dignitosamente un'eventuale vita in casa proprio come quella del periodo appena passato. A fronte di ciò molte famiglie oggi si rivolgono alle imprese di costruzioni per ideare, progettare, pianificare e creare insieme la casa più adeguata alle loro esigenze.

Le incertezze di cui si è parlato, sfociano nella volontà del cliente di sapere in prima battuta quale sarà la spesa da dover sostenere e pertanto nella fase iniziale, ovvero quella della pianificazione, si partirà proprio dall'identificazione del budget che il cliente è disposto a spendere.

La formula chiavi in mano pertanto è la condizione perfetta che permette di fissare un prezzo dal quale poi non ci si potrà discostare ed eventuali imprevisti, entro certi limiti, saranno a carico dell'impresa appaltatrice.

Per comprendere a fondo l'importanza di ricorrere a questa soluzione e di affidarsi, nei casi più complessi, ad un General Contractor bisogna analizzare le fasi e la complessità di queste, degli step da percorrere per la realizzazione dell'immobile.

Figura 10: Le fasi di costruzione di un edificio



Fonte: *Tecnologiaduepuntozero, (2015)*

L'immagine propone un riassunto esemplificativo di tutte le fasi di costruzione di un edificio: a partire dall'acquisto del terreno, se si deve costruire una casa da zero e se non se ne è già in possesso, fino al collaudo.

Semplificando al massimo tale esperienza si ipotizza che il soggetto in questione disponga già di un terreno edificabile (nel caso in cui non lo fosse occorrerebbe fare una rettifica urbanistica o catastale) e pertanto può dare avvio alla sua realizzazione con la fase di progettazione.

Questa prima fase risulta essere la più complessa e pertanto richiederà tempo e dedizione; si andrà alla ricerca in termini tecnici di tradurre le proprie esigenze e necessità nella realtà e per poterlo fare occorrerà identificare un progettista, geometra o architetto, che sia in grado di trovare soluzioni che sposino le richieste del cliente, ottimizzando le risorse e minimizzando i costi.

Le prime difficoltà si potrebbero incontrare proprio nella scelta del progettista, il quale attraverso le sue conoscenze e la sua esperienza dovrà pensare ed ideare quello che poi verrà costruito.

Individuata tale figura questa procede con lo studio della fattibilità o meglio conosciuto come **progetto preliminare**, andando in primis a redigere un computo metrico che permetta di individuare circa il valore dell'immobile e poi attraverso render e fotorealistici si andrà alla ricerca di più soluzioni da proporre al cliente.

Proposte le varie alternative e scelta quella più adeguata si continua con la redazione del **progetto definitivo**.

Si procede con la produzione di tutta la documentazione tecnica richiesta dal Comune e da tutti gli enti coinvolti al fine di ottenere da questi l'approvazione per l'inizio dei lavori per poter dare avvio al progetto; anche in questa fase occorre disporre di un tecnico che sia abilitato a stilare e presentare tale documentazione e pertanto il proprietario del futuro immobile dovrà trovare una figura che sia in grado di adempiere a tali obblighi.

Questa fase risulta essere per il privato forse quella più complessa perché deve essere in grado di individuare una figura fidata, che sia competente e con esperienza, che si faccia carico di tutte le procedure burocratiche e di tutte le verifiche da fare a monte della realizzazione del progetto, come ad esempio la consultazione del piano regolatore generale o il regolamento comunale che darà già in un primo momento delle indicazioni relative al progetto, quali:

1. la zona del Piano Regolatore Generale in cui ricadrà il progetto;
2. l'indice di fabbricabilità della zona (numero di metri cubi che si possono costruire per metro quadrato di lotto);
3. il Rapporto di copertura, la percentuale del lotto che può essere ricoperta;
4. il rispetto delle distanze dai confini e dalla strada;
5. l'altezza massima raggiungibile dal fabbricato;
6. i vincoli della nuova costruzione (es.: idrogeologico, sismico, Belle Arti, eventuali pareri del Genio Civile, fasce di rispetto stradale e cimiteriale, parere igienico sanitario della ASL di zona);
7. la relazione in grado di attestare la rispondenza del progetto in materia di contenimento dei consumi energetici.

La documentazione presentata dovrà essere posta sotto il parere della Commissione Edilizia, che potrà a sua volta approvare la pratica, approvarla con riserva o respingerla.

Terminata la fase iniziale si passa a quella esecutiva che richiederà al privato altrettanti sforzi per la ricerca di attori, artigiani o imprese edili che siano in grado di realizzare tutto quello che finora è stato un semplice progetto e trasformarlo in realtà.

In questo grande step che va dalla realizzazione dello scavo fino all'ultima finitura saranno molti gli attori che compariranno e metteranno del proprio nella realizzazione della casa, pertanto sarà estremamente difficile coordinare e gestire tutti, specialmente se non si hanno conoscenze dei vari collaboratori e ancor peggio se non ci si è mai interfacciati nel mondo edile.

Realizzato lo scavo e le fondamenta si procederà con:

- costruire la struttura portante dell'immobile
- costruzione dei divisori interni
- realizzazione della struttura e del manto copertura
- allaccio rete fognaria, idrica e elettrica
- realizzazione isolamento termico
- realizzazione impianti
- installazione degli infissi (porte, finestre, ecc.)
- finiture varie

Una volta terminata la realizzazione dell'immobile il tecnico incaricato dovrà produrre:

- Certificato di conformità degli impianti, obbligatorio per ogni impianto realizzato e rilasciato dal tecnico o dall'impresa d'installazione.
- L'attestato di prestazione energetica APE
- La comunicazione di fine lavori richiesta nella Concessione/Autorizzazione Edilizia /P.D.C o Denuncia Attività (fine lavori CILA o chiusura lavori SCIA).
- Il certificato di agibilità per la casa

Fatto una panoramica di tutte ciò che occorre fare per realizzare la casa dei propri sogni è più immediato capire come sia complesso e dispendioso fare da sé e come in certi casi è bene affidarsi ad un'impresa che si faccia carico di tutte le fasi che sono appena state elencate riducendo al minimo lo sforzo del committente al quale rimane un solo compito: quello di riuscire a trasmettere, con il dialogo, all'impresa tutto ciò che potrebbe farlo sentire realizzato e soddisfatto della propria casa. (Guida & Ortenzi, 2018)

3.2.1 I vantaggi e gli svantaggi del contratto “Chiavi in mano”

Una formula nuova che sta ottenendo grosse performance sul mercato immobiliare che dopo la forte flessione nel 2012 sta permettendo il ritorno di trend positivi, almeno fino allo stop dovuto all'emergenza sanitaria.

Una soluzione che sposa perfettamente le condizioni precarie del periodo e che sprona il cliente a fare quel passo in più che in condizioni normali non avrebbe fatto.

Sia per il committente che per l'impresa di costruzione stipulare un contratto “chiavi in mano” potrebbe essere una soluzione piuttosto vantaggiosa.

Dal punto di vista del cliente se nelle modalità classiche il problema più ricorrente è il budget che fino all'ultima finitura non viene definito e fa vivere il committente con il fiato sospeso, con la nuova formula questo problema viene abbondantemente ovviato perché il budget è uno tra i primi elementi che il committente pattuisce e definisce con l'impresa, oltre al quale non si deve andare. Questo forse è il vantaggio più accattivante per il cliente di oggi che fin da subito è a conoscenza del prezzo “a corpo” del prodotto.

L'organizzazione di tutte le fasi e la gestione unitaria nella progettazione e realizzazione della casa gioca un ruolo fondamentale e proprio per questo avere un unico interlocutore con cui scambiare informazioni, conoscenze e in generale comunicare risulterà molto più semplice ed economico piuttosto che dover interagire con tanti più attori coinvolti nel progetto.

Rivolgersi ad un'unica impresa che offre questo servizio significa non dover gestire nessuna problematica che potrebbe venirsi a creare in corso d'opera perché la gestione completa è affidata unicamente alla ditta appaltatrice, la quale si carica di tutte le responsabilità del caso e quindi della gestione e della ricerca di soluzioni nel caso dovessero venirsi a verificare delle problematiche nell'arco di tutto il tempo.

L'esperienza nel campo dell'impresa che si occupa del chiavi in mano impatta soprattutto sui tempi per due motivi: il primo è riconducibile al portafoglio sub-appaltatori di cui gode semplificando la ricerca in ogni lavorazione dei collaboratori più idonei, mentre il secondo è dato dal fatto che colui che si fa carico della realizzazione e della consegna del prodotto finito ha sicuramente delle competenze gestionali in grado di ridurre al massimo i tempi morti che possono venirsi a creare soprattutto se è prevista la partecipazione di tanti attori, indipendenti tra loro, e questo impatterà positivamente sui costi da sostenere.

Con questa soluzione, inoltre, non è richiesta la presenza del committente durante i lavori e ciò fa sì che quest'ultimo possa comunque essere in un'altra città e non essere sottoposto allo stress che la realizzazione di una casa può riservare.

Nel primo capitolo si è visto come oggi, non per forza, si decide di acquistare una casa utilizzandola come prima casa, ma grazie alle agevolazioni risulta conveniente "investire nel mattone" e ciò con il chiavi in mano è sicuramente agevolato. Basti pensare ad esempio ad una famiglia milanese che costretta a

trascorrere tutto il tempo della pandemia in una casa di piccola metratura, senza balcone o altri comfort, abbia come necessità sicuramente quella di acquistare una casa, la loro seconda casa, fuori dal caos della città o addirittura in una regione diversa da quella di residenza, ma fare un investimento di questo genere significa dover trovare del tempo da dedicare alla realizzazione dell'immobile. Con questa formula, dopo una prima fase iniziale impegnativa dove il committente e l'impresa definiscono tutto nel minimo dettaglio, non è necessaria la presenza del cliente durante la costruzione dell'immobile.

L'ultimo vantaggio del cliente, non per importanza, è dato dal venir meno dell'accollo di aspetti burocratici, ovvero preparazione di documentazioni, domande, ricerca di progettisti autorizzati e quant'altro; anche quest'aspetto ricadrà nelle competenze della ditta.

D'altro canto però, in alcuni casi si potrebbe andare incontro a delle criticità, quali:

- Rischio di dover pagare un prezzo più alto rispetto a quello pattuito inizialmente;
- La difficoltà di analisi e di confronto dei preventivi proposti dalle varie imprese;
- La limitata possibilità di personalizzazione del prodotto in corso d'opera.

Dal punto di vista dell'impresa appaltatrice si generano vantaggi e svantaggi diversi.

Costruire un immobile chiavi in mano significa potersi organizzare e gestire il lavoro da sé e quindi senza interferenze esterne e in totale autonomia, dà la possibilità di avvalersi di sub-appaltatori per adempiere a compiti che o non rientrano nelle competenze dell'azienda o per una maggior efficienza dei collaboratori, il tutto con la possibilità di ottenere un margine di profitto adeguato.

Tale garanzia però viene meno se il lavoro non risulta eseguito correttamente e quindi in corso d'opera ci si trova a dover fare delle modifiche o addirittura a trovare rimedi per degli errori che sono stati commessi; tutto questo potrebbe generare costi che andranno a ridurre il margine di guadagno dell'impresa.

Può capitare anche di incombere nel rischio di non aver considerato tutti i costi a preventivo e pertanto di aver comunicato un prezzo finito sbagliato al committente con il quale è stato ormai stipulato un contratto.

Nel contratto possono anche essere previste delle penali per i tempi di consegna e quindi anche in questo caso l'azienda deve porre particolare attenzione alla gestione dei tempi affinché la consegna possa avvenire nei termini previsti.

Il tutto coadiuvato dalle continue problematiche da gestire che si possono venire a creare in un cantiere con i propri dipendenti, con i fornitori di materiali, con i sub-appaltatori, ecc.

Ciò che i più esperti consigliano, al fine di evitare disguidi e conflitti tra le parti, è di porre particolare attenzione al momento della redazione del contratto affinché esso possa essere il più possibile chiaro, esplicativo ed elaborato nei minimi dettagli per evitare che ci possano essere diverse interpretazioni dello stesso.

3.2.2 L'importanza della fase di progettazione

La progettazione nei contratti chiave in mano è la fase più importante, che richiede più attenzioni e che in questo elaborato più interessa.

La fase di progettazione è sicuramente un percorso molto lungo da percorrere perché con tale formula si vuole esplicitare tutte le esigenze dei clienti in un primo momento per poter procedere poi alla realizzazione vera e propria senza nessuna interruzione in modo tale da non allungare tempi e generare costi aggiuntivi.

In questa fase la partecipazione del committente è fondamentale, esso deve essere in grado di esprimere integralmente le sue esigenze che hanno incentivato la volontà di avviare tale progetto e che pertanto impatteranno su come l'immobile verrà prodotto, utilizzato e gestito e, come in ogni settore, far sì che ci sia comunicazione, scambio di idee e informazioni renderà tale processo più semplice ma allo stesso tempo più efficace; per efficacie si intende in linea con: soddisfacimento delle esigenze del cliente, abbattimento e riduzione dei costi e tempi di realizzazione.

E' proprio in questo step che si afferma la centralità del cliente e la sua importante partecipazione alla creazione del valore. Creare valore non significa soltanto ottenere un prodotto finito di valore ma significa creare un'esperienza positiva che rimanga impressa nella mente nel cliente.

Appunto per questo la scelta dell'impresa sarà una scelta piuttosto ardua, perché non si va alla ricerca di un semplice prodotto e di qualcuno che lo realizzi, ma si ha la volontà di individuare “un collaboratore” con cui condividere, ideare, pensare e creare valore pertanto è importante che tra i due soggetti si venga a creare un legame, un rapporto di fiducia e complicità.

La qualità di ciò che è stato realizzato in precedenza e il prezzo proposto sono variabili che il committente metterà in conto nella valutazione ma ciò che risulta essere importante sono anche molte altre variabili dell'impresa (Volpi & Rohrich, 2016):

- Reattività
- Competenze
- Velocità nel rispondere ai quesiti
- Credibilità
- Esperienza
- Creatività
- Flessibilità

Tutte queste abilità hanno un fattore comune: saper ascoltare il cliente e le sue esigenze, da quelle note e insoddisfatte a quelle più nascoste che il committente stesso non sa di avere.

Nelle consulenze, soprattutto nel settore edile, ascoltare il proprio cliente potrebbe essere quell'elemento in grado di spostare l'ago della bilancia e distinguere un lavoro fatto bene da uno fatto male; parlare di ascolto è troppo generico, un ascolto superficiale del cliente rischia di non far captare le esigenze e le necessità più importanti che vengono esplicate. (La capacità di ascolto conquista il cliente, 2020)

Si necessita di un ascolto attivo o empatico, in cui il consulente prima di pensare alle risposte da dare o, ancor peggio, prima di rispondere ai vari quesiti e perplessità che la controparte mostra deve esclusivamente mettersi nei panni del cliente ed ascoltare; e non solo, un buon ascoltatore deve essere in grado di cogliere alcuni aspetti fondamentali anche trattando argomenti non afferenti al settore per capire a fondo chi si ha di fronte, i suoi pensieri, i suoi valori, le sue necessità e le sue convinzioni. (Trevisani, 2019)

E', inoltre, importante saper porre le giuste domande al fine di identificare quelle esigenze che il cliente ha ma sono latenti e che riescono ad essere prese in considerazione solo con la comunicazione e il dialogo tra le parti; è importante che ci sia una comunicazione lineare e comprensibile tra le parti, infatti (Solomon, 2014) puntualizza *“Un vero sbaglio per un'esperienza del cliente positiva?*

Parlare con i tuoi clienti usando il linguaggio tecnico invece di usare un linguaggio diretto e semplice". Utilizzare un linguaggio tecnico e incomprensibile per chi sta ascoltando non farà altro che far sentire il cliente fuori luogo e non compreso, creando grande confusione e senso di smarrimento.

Come emerso già all'inizio di questo paragrafo con tale incontro si ha la volontà di analizzare le esigenze e organizzare il processo, nel caso in cui il committente voglia anziché rivolgersi direttamente all'impresa di costruzione sviluppare le proprie idee con l'aiuto di un architetto, questa fase coinciderebbe con "**l'attività di briefing**" volta a redigere un documento in cui l'architetto mette nero su bianco tutte le esigenze del cliente e come attraverso le sue competenze, la sua esperienza e la ricerca di soluzioni insieme al cliente si sono tradotte in un progetto vero e proprio da presentare all'impresa che eseguirà le lavorazioni.

Secondo De Carlo ne "Le parentesi del committente" il progettista è colui che "organizza e dà forma spaziale ai bisogni del committente e si impegna a che la materializzazione dell'opera avvenga nel modo più competente, con la massima corrispondenza tra fini e mezzi: senza spreco economico, con risultati espressivi significativi e quindi rappresentativi di chi l'opera l'ha voluta". (Blyth & Worthington, 2007)

Nel chiavi in mano fare una pianificazione e una progettazione di ciò che dovrà poi essere realizzato è un processo che richiede tempo e stretta collaborazione perché con questa soluzione si ha la volontà di pianificare tutto nel minimo

dettaglio, dando la possibilità al cliente di scegliere preventivamente tutto ciò che può riguardare l'abitazione per evitare che in corso d'opera ci siano dei ripensamenti che il "chiavi in mano" in linea di massima non consente.

3.3 La personalizzazione e l'unicità dell'immobile

Partendo da due citazioni, *"La casa è la metafora del nostro mondo interiore"* e *"La casa è dove si trova il cuore"* (Plinio il Vecchio) è rilevante capire l'importanza della personalizzazione del prodotto "casa" e come quest'approccio sia particolarmente apprezzato dai committenti.

Di per sé il "chiavi in mano" non ha come obiettivo principale la personalizzazione dell'abitazione ma questo potrebbe essere un ulteriore ed importante driver per le imprese di costruzione, che non solo consegnano l'immobile una volta realizzato nella sua interezza ma anche secondo le più specifiche esigenze del cliente: capacità che gli consente di ottenere il "vantaggio competitivo".

Oggi gran parte degli acquirenti esprimono la necessità di fare della loro casa il loro rifugio e pertanto incaricano l'impresa di realizzare la casa a loro immagine e somiglianza.

Nei capitoli precedenti sono stati individuati quelli che possono essere definiti i nuovi trend abitativi e che oggi rispecchiano più la volontà dei clienti ma il modus

operandi resta comunque quello di creare ambienti dalla forte personalità distintiva di chi li abiterà, sia nello stile che nel gusto, mettendo da parte il concetto di costruzioni seriali.

Personalizzare la propria casa significa:

- **Exclusivity:** l'impresa deve essere in grado di realizzare qualcosa di unico e questo può essere garantito solo da coloro che rivolgono tutte le attenzioni al cliente e che sono in grado di farlo sentire unico e meritevole di un'opera esclusiva; pertanto, è bene che non si vada a riproporre le stesse finiture in più soluzioni abitative;
- **Emotion:** per poter sviluppare un progetto, che sia in linea con ciò che chi dà avvio al processo richiede, è importante ascoltare i bisogni reali;
- **Customer Engagement:** questo risulta essere l'elemento fondamentale. Il cliente non si accontenta più di essere un semplice fruitore passivo ma al contrario vuole essere coinvolto e partecipare all'ideazione, alla progettazione e alla realizzazione della propria casa.

A fronte soprattutto di questo ultimo aspetto le imprese negli anni hanno incontrato difficoltà a tradurre il mondo delle costruzioni edili in concetti chiari, lineari, semplici e in grado di esser compresi dai clienti, ma sicuramente una grossa svolta anche su questo fronte è stata data dalla rivoluzione digitale e dalla

tecnologia, di cui anche le piccole realtà riescono ad avvalersi per ovviare problemi di comprensione e di coinvolgimento del cliente.

Uno degli strumenti più utilizzati oggi è il “**Rendering**”, ovvero un’immagine elaborata al computer frutto di una modellazione tridimensionale che viene realizzata attraverso dati reali i quali permettono di ottenere un modello geometrico che riesce a fornire un’idea realistica del progetto. Si raggiunge il termine “fotorealistico” quando chi elabora tale modello riesce a riportare in una semplice immagine ogni particolare del progetto, come può essere: l’utilizzo di colori identici ai materiali che si pensa di utilizzare nella realizzazione dell’immobile (texture) e l’utilizzo di fonti luminose che sono in grado riprodurre quelle naturali o artificiali. (Render per l'architettura ed il design, 2015)

Il rendering è uno strumento in grado di svolgere più funzioni; sicuramente facilita la comunicazione e la comprensione del progetto al committente, il quale, spesso non avendo competenze nel settore, non riesce a rendersi conto delle varie soluzioni che il progettista ha elaborato per lui, riducendo se non quasi eliminando del tutto eventuali incomprensioni.

E’ quindi il mezzo per eccellenza che permette di condividere e soprattutto coinvolgere a pieno il cliente che vedendo il “ritratto” di quello che sarà la propria abitazione sarà anche in grado di sviluppare idee proprie.

I rendering, inoltre, permettono al progettista di tenere sotto controllo il progetto dall’inizio alla fine della sua realizzazione e di visionare eventuali nuove soluzioni

per ricercare quella più giusta e utilizzando software di rendering riuscirà in poco tempo a visionare ad esempio come il progetto sarebbe se si utilizzasse un tipo di materiale piuttosto che un altro e viceversa.

Sono molto utili anche in termini di “condivisione”, ovvero sono di grande aiuto quando si tratta di un progetto piuttosto complesso al quale partecipano più attori, ognuno con una prospettiva diversa; proprio in questo caso tale strumento viene utilizzato per far sì che ci sia una “comprensione condivisa” del progetto che comporti un aumento della produttività del lavoro.

I vari software nel tempo si sono evoluti e se fino a pochi anni fa realizzare un render era cosa piuttosto impegnativa, oggi i progettisti hanno a disposizione strumenti altamente performanti in grado di creare con semplicità e velocità delle ottime rappresentazioni.

Oggi nell’ambito edile si utilizzano: rendering fotorealistici, real time rendering, realtà virtuale immersa, fotoinserimento e video editing.

Un altro aspetto da non dimenticare, affinché il cliente si senta coinvolto, è quello della continua informazione in tempo reale dello stato dei lavori. Anche su questo fronte la tecnologia ha fatto il suo corso tanto che ad oggi sono state create della “applications” in grado di aggiornare il committente sullo stato di avanzamento dei lavori.

3.4 Il ruolo del General Contractor

Data la complessità della progettazione e realizzazione di alcune opere in alcuni casi è bene rivolgersi ad una figura che faccia da intermediaria tra il committente e l'impresa di costruzione che realizzerà poi la soluzione migliore con la formula “chiavi in mano”.

Il General Contractor, termine di origine anglosassone, o “contraente generale” – “capocommessa” è una figura che nasce nel contesto pubblico con lo scopo di coordinare e gestire tutte le fasi pre e post realizzazione di un'opera solitamente complessa, o meglio definita nell'ordinamento, strategica.

Esso deve avere competenze tecniche che gli permettano di coordinare non solo i processi costruttivi in cantiere ma anche la gestione dei tempi e soprattutto dei costi e che sia in grado di adempiere a tutte le procedure burocratiche che sono previste per legge.

Il G.C. potrebbe essere paragonato ad un regista che coordina tutti gli attori a sua disposizione per la realizzazione dell'opera e deve farlo in maniera efficiente ed efficace, non perdendo di vista l'importanza della qualità, al fine di ottenere quanto progettato e nei tempi e supportando i minimi costi e per poterlo fare ha bisogno di poter realizzare l'intera commessa: dalla progettazione, alla pianificazione operativa e finanziaria fino alla realizzazione completa dell'opera.

L'ordinamento italiano ha introdotto con la **legge n. 443 del 21 settembre 2001**

“Legge obiettivo” la figura del General Contractor attribuendogli il compito di

coordinare e gestire in maniera più fluida possibile e ponendo particolare attenzione alla minimizzazione dei tempi e dei costi per la realizzazione di “opere pubbliche strategiche”.

Con il **decreto n.190 del 20 agosto 2002** sono stati redatti degli articoli che definiscono le competenze e le modalità operative del capo commessa:

- Art. 6 “*modalità di realizzazione delle infrastrutture con affidamento al contraente generale*”;
- Art. 9 “*affidamento a contraente generale*”;
- Art. 10 “*procedura di aggiudicazione al contraente generale*”;

Successivamente con il **d.lgs n. 9/2005** sono stati definiti i requisiti che i contraenti devono possedere, introducendo un **sistema di qualificazione dei contraenti generali delle opere strategiche**; si fa riferimento a idoneità in campo economico-finanziario, tecnico-organizzativo, organico-dirigenziale e richiede un sistema di idoneità aziendale UNI EN ISO 9001/2000.

Quello in cui ci si vuole focalizzare in questo elaborato però è tale figura nell’ambito privato.

Fare una piccola ristrutturazione o realizzare una nuova stanza nella propria casa potrebbe risultare piuttosto semplice e pertanto i proprietari possono provvedere a gestire in prima persona i vari attori di cui necessitano per la realizzazione del

progetto che hanno in mente. In questo caso essi si assumeranno tutte le responsabilità, contatteranno e coordineranno in prima persona i lavori.

Tutto questo diventa estremamente più complicato quando il progetto che il cliente ha in mente è più articolato: realizzare una casa da nuovo o fare una ristrutturazione totale di un immobile non è più un gioco da ragazzi e provvedere da soli a contattare e gestire muratori, elettricisti, idraulici, impiantisti, imbianchini e tutte le figure professionali, che possono esser utili per creare la casa dei propri sogni, sarà sicuramente qualcosa di indigesto.

Procedere in questo modo richiederebbe grossi quantitativi di risorse in termini di tempo, in quanto non conoscendo a pieno tutti gli attori che devono essere impiegati nella realizzazione di una casa è difficile capire come questi adempiranno alle loro mansioni e se occorrerà trovare qualcuno che sani dei problemi creati dai primi.

Sempre in relazione al tempo è difficile saper gestire tutti i soggetti ed incastrare le loro lavorazioni affinché non ci siano dei tempi morti.

Tutto questo ovviamente si tramuterà in maggior costi per il committente che si troverà a dover gestire una situazione, sicuramente di forte stress, ma anche piuttosto dispendiosa; per non parlare delle competenze e conoscenze che il cliente potrebbe non avere, o anzi che nella maggior parte dei casi non ha. Risulta pertanto inutile addentrarsi in una situazione così complessa.

In questi casi è consigliabile rivolgersi alle aziende General Contractor, che spesso si indentificano in un singolo individuo, affinché questo possa assumersi l'incarico di portare a compimento il progetto e consegnare "chiavi in mano" il prodotto finito.

Come anticipato solitamente la realizzazione chiavi in mano viene affidata dal committente privato ad un'**azienda general contractor**, la quale si assume l'incarico di seguire attivamente tutte le fasi di sviluppo di un immobile, a partire dalla progettazione fino alla consegna dello stesso.

Molto spesso nelle piccole realtà si tende a bypassare tale figura, assumendosi tutti gli oneri e le responsabilità del caso l'impresa edile realizzatrice dell'unità abitativa, anche se con questa soluzione si potrebbe andare incontro a chiari conflitti di interesse.

In entrambi i casi ciò che deve fare il committente è individuare un'impresa che sia in grado di realizzare le proprie richieste nel minimo dettaglio e rispettando quanto pattuito in fase di progettazione.

Oltre al contratto che il committente e l'azienda dovranno stipulare è fondamentale che tra il cliente e l'organizzazione ci sia un rapporto di grande fiducia affinché il primo possa affidarsi in gran parte all'impresa.

Quando si decide di ricorrere ad un contratto stipulato diretto con l'impresa edile si ha la volontà di andare direttamente alla fonte, di toccare con mano e di studiare e creare valore con persone altamente qualificate che vivono il cantiere

intervenedo tempestivamente secondo le proprie conoscenze e competenze; cosa che potrebbe non avvenire se ci si affida ad un'azienda general contract che invece in linea di massima funge da intermediario.

Uno degli aspetti più apprezzati di questa formula è la presenza di un unico interlocutore, responsabile dell'intero progetto e del coordinamento dei diversi soggetti coinvolti nella realizzazione della casa.

Il project manager svolge un compito molto articolato e complesso, dal primo incontro con il committente al fine di comprendere a pieno le esigenze e le richieste del cliente fino al servizio di assistenza post-vendita; tale mansione richiede, oltre a conoscenze e competenze tecniche, delle abilità quali: la versatilità, il problem solving, la flessibilità, la dinamicità, ecc.

3.5 Principali strumenti di marketing utilizzati dalle imprese edili

Acquistare o realizzare una casa è un atto che nella vita si compie poche volte e questo fa sì che il committente faccia una ricerca assolutamente accurata delle imprese e di ciò che queste sono in grado di offrire.

E' proprio per questo motivo che spesso si tende a sottovalutare l'importanza del marketing nel settore edile e gran parte di coloro che operano in questo settore difficilmente redigono un piano di marketing da seguire al fine di ottenere quanti più clienti possibili; ma se si vuole competere sul mercato e aumentare il volume

dei clienti è importante capire quali strategie sviluppare e come arrivare ad all'utente finale.

L'acquisto di una casa non equivale a quello di un abito e pertanto è importante precisare che nell'arco della vita di un potenziale cliente esso si affiderà ad un'impresa edile in media due volte e soprattutto la spesa che questi sono chiamati a sostenere sarà sempre piuttosto ingente; ciò significa che acquisire clienti non sarà facile e frutto dell'utilizzo di semplici strumenti di comunicazione, ma occorrerà sviluppare tanti più touchpoints e contenuti nel corso del tempo che siano in grado di arrivare ai clienti e di ottenere la loro fiducia.

Si può ricorrere all'utilizzo di diversi strumenti e per poterne avere una visione chiara occorre fare una prima distinzione tra marketing tradizionale e marketing diretto; il primo riguarda l'utilizzo dei giornali, di riviste di settore, di cartellonistica, di volantini e di spot (c.d. "pubblicità di massa").

Il marketing tradizionale tende a prediligere una comunicazione monodirezionale, generica e standardizzata che oltre ad essere poco proficua, veicolando un messaggio unico ed identico per tutti i destinatari, richiede ingenti investimenti.

L'impresa, in genere, ricorre al marketing tradizionale quando si rivolge ad un mercato locale e in assenza di forti competitori.

A questo si contrappone il marketing diretto che è, invece, una modalità più incentrata sul cliente e sulla volontà di creare una comunicazione bidirezionale

personalizzata tra le parti, che permette all'impresa di relazionarsi e mettersi in contatto in momenti diversi, con strumenti diversi, con clienti aventi esigenze diverse e che si trovano in una fase del loro ciclo di vita diversa.

Questo secondo approccio è sicuramente più efficace e meno dispendioso e in gran parte facilitato dall'utilizzo del web e di Internet; nonostante ciò però molte imprese di costruzione sono ancorate al passato e al mondo off-line, affidando la loro sorte a strumenti come il passaparola.

Uno strumento sicuramente intramontabile e che nonostante le nuove tecnologie e la digitalizzazione continua a reclutare gran parte della clientela, ma che sarebbe bene affiancare ad altre soluzioni.

Esso è lo strumento considerato più credibile e affidabile dai clienti in quanto frutto delle esperienze senza filtri di altri utenti, che per loro volontà hanno deciso di condividere le loro sensazioni, i loro pensieri e le loro emozioni nell'aver interagito con l'impresa in questione.

Altre modalità semplici ma efficaci con cui l'azienda potrebbe relazionarsi ai lead sono:

- Il DEM (Direct E-mail Marketing) che prevede l'invio di messaggi, tramite e-mail, accattivanti e che siano in grado di attirare l'attenzione di un segmento ben preciso di clienti proponendo se possibile call-to-action per invitare il cliente a relazionarsi con la controparte;

- Telemarketing, ovvero le comunicazioni tramite telefono che possono sembrare obsolete ma che in realtà in questo ambito hanno dimostrato essere ancora performanti.

Tornando al direct marketing viene previsto, oltre all'utilizzo di strumenti offline, come può essere la posta cartacea, anche quello di strumenti online, ovvero tutto ciò che riguarda il mondo digital, che in questi anni ha facilitato di gran lunga l'attività di marketing in ogni settore, permettendo alle imprese di mettersi in contatto con il cliente più facilmente, nel momento più giusto e soprattutto consentendo di monitorare se effettivamente il messaggio che si voleva veicolare è giunto ai destinatari definiti e ancora se ha influenzato il loro comportamento.

(Pagliai & Tontini, 2017)

L'evoluzione degli attori e del contesto in cui ci si trova sta richiedendo l'utilizzo di nuovi strumenti di marketing ed un primo passo per far sì che l'impresa si interfacci su questo nuovo mondo è quello della realizzazione di un sito web che sia in grado di raccontare la storia, la mission, la vision, le nuove proposte e le opere realizzate, ma anche articoli, documenti e tutto ciò che potrebbe contribuire alla formazione dell'utente che sta visitando la pagina ufficiale (informazioni relative all'ecobonus, decreto rilancio, ecc.).

Come nella maggior parte dei settori, anche in questo si potrebbe ricorrere all'utilizzo dei social network nella versione business, come Facebook e

Instagram, i quali permettono di condividere diversi tipi di contenuti: foto, video, articoli e documenti.

In entrambe queste piattaforme è anche possibile fare delle pubblicità sponsorizzate che consentono ai visitatori di entrare con un semplice click in contatto con l'azienda ed avere maggiori informazioni.

L'errore da non commettere è quello di pensare che la gestione dei social sia cosa semplice e pertanto possa essere fatta in maniera casuale, sporadica e senza troppe attenzioni. In realtà oggi gran parte dei potenziali clienti hanno un account almeno in una delle due piattaforme citate e questo permette loro di farsi una prima impressione sull'azienda solo visitando le loro pagine; questo per dire che è importante in primis capire le dinamiche della piattaforma che si sta utilizzando (quali algoritmi sono utilizzati e come ottenere maggior popolarità con i propri contenuti) per poi creare e condividere contenuti idonei a dare una buona impressione di sé. Affinché questo accada spesso è bene ricorrere alla redazione di un piano editoriale.

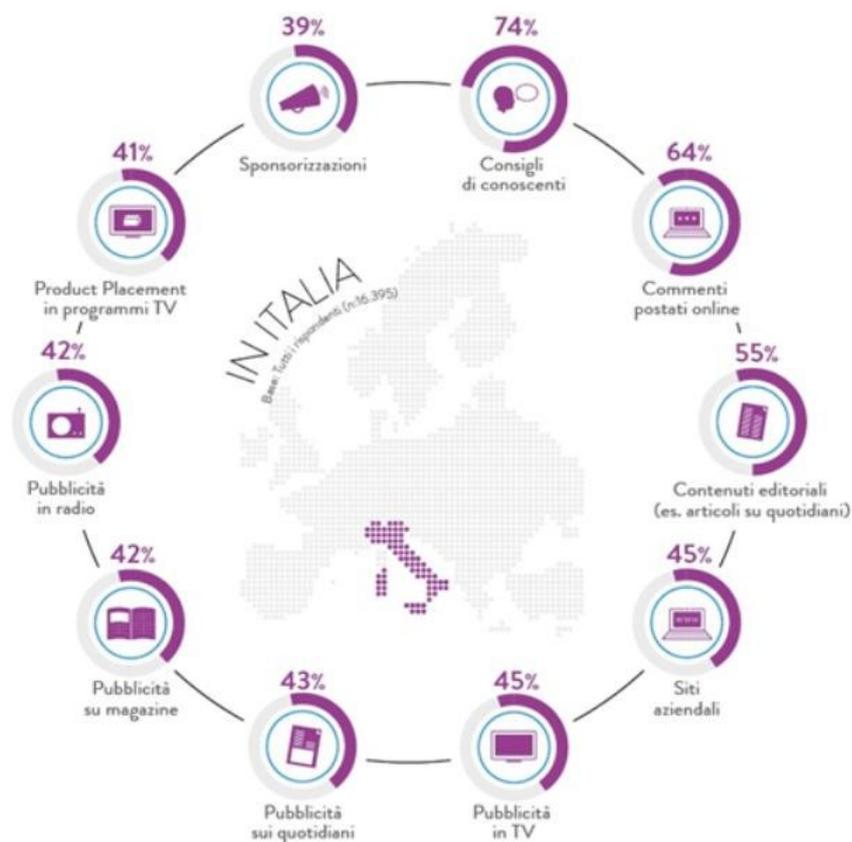
Oltre ai social network anche i motori di ricerca sono importanti in questo contesto e pertanto le imprese devono attuare tutte quelle strategie (SEM e SOM, rispettivamente a pagamento e gratuite) per far in modo che il loro sito rientri e si posizioni tra i primi risultati nei motori di ricerca (o SERP).

Seguono i pop-up e i banner sul sito per indurre il potenziale cliente a richiedere un preventivo; si possono organizzare dei webinar, sicuramente molto utili per

coinvolgere e formare il cliente ma al tempo stesso per mostrare le competenze e la professionalità dell'azienda nel campo edile.

La tabella sottostante mostra le percentuali con cui i vari modi di fare pubblicità impattano sul cliente; il passaparola e i commenti online in percentuale riscuotono più successo di ogni altro strumento che l'impresa può utilizzare o mettere a disposizione.

Figura 11: La credibilità delle varie forme di pubblicità



Fonte: Trust di Advertising, (Facchinotti, 2015)

In ultima battuta è importante sottolineare come il grosso quantitativo di mezzi che oggi le persone hanno a disposizione danno loro la possibilità di poter reclutare informazioni su un'azienda e su tutto ciò che la riguarda in modo piuttosto semplice; pertanto, nello specifico del settore edile, se in passato le imprese studiavano delle strategie per arrivare al cliente e impattare sul loro processo decisionale, oggi la filosofia del marketing è incentrato sul **marketing inbound**, che non si concentra su come raggiungere il cliente ma su come dare il giusto l'input allo stesso affinché questo possa rivolgersi all'azienda autonomamente.

Il pubblico moderno si rivolgerà all'azienda da lui selezionata soltanto nel momento che considererà più idoneo e ciò genera nelle imprese la necessità di creare contenuti ed utilizzare strumenti che incentivino e attirino i clienti nelle loro sedi; con l'inbound marketing non si mira a persuadere i clienti ma a trovare degli escamotage affinché essi possano sentire la necessità di rivolgere all'impresa.

Così facendo sicuramente l'impresa ottimizzerà i costi, rivolgendosi indirettamente solo ai clienti che mostrano interesse e non ad una vasta platea di potenziali clienti, tra i quali molti non hanno nessuna intenzione di acquistare una casa.

Ciò è fortemente facilitato dall'utilizzo dei media digitali, che permettono di segmentare il mercato e rivolgersi solo al pubblico interessato.

L'inbound marketing può essere considerato l'ulteriore evoluzione del marketing tradizionale, è pertanto lo step successivo al marketing digitale ed è la strada più giusta per far sì che aumenti il portafoglio clienti dell'impresa edile.

CAPITOLO 4: IL CASO DELL'IMPRESA EDILE VIRGILI SAS

4.1 Brevi cenni storici

L'Impresa Edile VIRGILI nasce nel 1958 da un giovane che aiutando una ditta di costruzioni incaricata di realizzare la propria casa paterna a Treia (Mc) si rende conto della sua passione per il mestiere del muratore.

Da quel momento Pierino, cresciuto aiutando il padre nei campi, iniziò a fare il muratore acquisendo piccoli incarichi per la costruzione o la ristrutturazione di piccoli immobili per lo più agricoli. Intraprendere questa strada non fu facile perché alle difficoltà iniziali di una nuova attività lavorativa si aggiunse la forte contrarietà del padre Enrico, che vedeva per Pierino un futuro e un seguito nella propria azienda agricola messa in piedi fra mille sacrifici nel difficile dopoguerra. Ciò, nonostante la determinazione di Pierino prevalse su tutto.

Per un breve periodo lavorò come dipendente di una grande azienda dove ebbe la possibilità, a contatto con bravissimi mastri muratori, di affinare le tecniche costruttive, ma la sua indole indipendente e propositiva lo fece ben presto tornare a lavorare in proprio.

Nel 1968, le sorti dell'impresa cambiano ed insieme ad un altro giovane muratore, nasce l'Impresa Edile VIRGILI PIERINO E PALMIERI NAZARENO snc.

Con questa nuova società, l'azienda venne allargata e l'assunzione di diversi operai la fece diventare una delle realtà meglio organizzate fra i costruttori treiesi. La qualità lavorativa era ottima e l'acquisizione di appalti importanti non tardò ad arrivare, tantissime erano le richieste per questa giovane ditta di muratori che riusciva ad esprimere competenze e qualità professionali di alto livello.

Pierino era il trasciatore e il vero deus et machina dell'azienda, il giorno lavorava e la sera curava la parte contabile ed amministrativa, l'entusiasmo crescente per il lavoro portarono l'azienda a lanciarsi nel mondo dell'edilizia immobiliare con l'acquisto di lotti di terreno e le prime costruzioni di appartamenti destinati già all'epoca alla vendita con la formula del "chiavi in mano".

Con il passare del tempo, le nuove tecniche di costruzione ed il disbrigo di innumerevoli pratiche burocratiche, richiedono all'azienda la presenza di figure professionali qualificate, ecco perché nel 1991, in coincidenza con l'abbandono del Socio Palmieri Nazareno, l'opera della società viene supportata dall'ingresso del Geom. Gianni Virgili.

Ancora oggi la ditta è amministrata e gestita dal sig. Pierino Virgili e dal Geom. Gianni Virgili, i quali, con la collaborazione dei propri dipendenti e di altre figure professionali interne ed esterne, hanno creato un'organizzazione che permette loro di gestire appalti di notevoli dimensioni, spaziando in tutti i settori dell'edilizia, sia pubblica che privata.

La scelta di operare sia nel settore delle nuove costruzioni, che nel settore delle ristrutturazioni è stata possibile grazie alla presenza, all'interno dell'azienda, di maestranze e tecnici con notevole esperienza in entrambi i campi. Questo ha dato all'azienda una notevole flessibilità nell'acquisizione di commesse, con costante crescita del volume d'affari e della competitività sul mercato.

4.2 Mercati serviti e posizionamento competitivo

Oggi l'Impresa Edile VIRGILI è una delle realtà di spicco del panorama immobiliare provinciale, opera sia nel settore **dell'edilizia privata** che delle **opere pubbliche** e, perseguendo una filosofia conservativa, utilizzando tecniche riprese dalla tradizione unite a sistemi e prodotti innovativi, svolge ogni tipologia di lavoro, dalla semplice manutenzione del **patrimonio edilizio esistente**, sino alla costruzione di **nuovi edifici residenziali, produttivi e terziari**. Vengono così garantite realizzazioni e prodotti di assoluta qualità architettonica, rispondenti a principi della **sicurezza antisismica**, del **risparmio energetico**, del **soddisfacimento di tutte le specifiche richieste della committenza** e dalle normative vigenti.

L'organigramma aziendale è composto, oltre ai titolari, da un impiegato amministrativo, un impiegato tecnico e dieci operai specializzati.

Al core aziendale dell'organigramma base vengono costantemente affiancati professionisti tecnici e specialisti esecutivi a contratto che consentono il completamento dell'offerta lavorativa per la realizzazione della lavorazione completa e del prodotto finito.

Lo studio della formula chiavi in mano evidenzia che avere una conoscenza approfondita di altri soggetti che potrebbero essere chiamati a collaborare con l'impresa consente a quest'ultima di poter scegliere sempre i collaboratori più adatti per la realizzazione dell'immobile. Un rapporto di fiducia reciproca tra impresa appaltatrice e sub-appaltatori è fondamentale.

Altro elemento distintivo dell'impresa è che, nell'ottica di migliorare continuamente le prestazioni costruttive e il valore delle opere realizzate, pone particolare attenzione alla formazione del personale.

Tutto l'organigramma viene costantemente formato sia da un punto di vista tecnico, motivazionale ma anche e soprattutto relazionale; l'impresa da sempre percepisce l'importanza della customer-centricity e proprio per questo motivo tutti gli attori del processo produttivo, partendo dai titolari fino alle maestranze, vengono coinvolti nei rapporti con i clienti per rendere concreta ogni loro esigenza, così che la soddisfazione e la fidelizzazione degli stessi diventino anche eccezionali veicoli promozionali per garantire la continuità e la crescita aziendale.

A differenza di molte altre realtà l'impresa Virgili crede fortemente nella co-creazione e nei suoi clienti, che non vengono trattati come semplici committenti

ma piuttosto come collaboratori che spesso hanno bisogno di consulenza ma che d'altro lato possono far esplorare all'impresa situazioni che questa non conosceva e spesso anche nuovi contatti.

“La creazione di valore per il cliente, creando, nel processo, valore per l'impresa”. (Minghetti)

I settori di attività possono distinguersi in tre macro aree:

- 1) Appalti Pubblici
- 2) Appalti per costruzione di edifici abitativi di propria promozione sul Mercato Immobiliare
- 3) Appalti privati su commissione

1) Appalti Pubblici

L'acquisizione delle commesse negli appalti pubblici avviene mediante la partecipazione a gare di appalto gestite dall'Ufficio Gare interno, per le quali l'azienda possiede le seguenti certificazioni:

- Certificazione SOA nella categoria OG1 classifica IV per appalti fino ad €. 2.582.000,00
- Certificazione SOA nella categoria OG2 classifica IV per appalti fino ad €, 2.582.000,00

- Certificazione Sistema di Qualità Aziendale ISO 9001-2008 rilasciata da URS Italia – Accredia

Figura 12: Le certificazioni dell'impresa Virgili

CQOP SOA
CONSTRUTTORI QUALIFICATI OPERE PUBBLICHE

Codice identificativo : 02968320966 (Autorizzazione n.10 del 09/11/2000)

ATTESTAZIONE DI QUALIFICAZIONE ALLA ESECUZIONE DI LAVORI PUBBLICI
(ai sensi del D.P.R. 207/2010)

Sede della impresa: IMPRESA EDILE VIRGILI S.A.S. DI VIRGILI GIANNI & C.	
C.F.: 0075949431	P. IVA: 0482910431
Cap. Sede (C): TREIA	Cap.: 62202 Prov.: MC
Sede/Off.: VIA F. BENIGNI 4	
Iscrizione alla CCIAA di: MC	# n.: 018596831

Rappresentanti legali		Direttori tecnici	
Nome e Cognome	Codice Fiscale	Nome e Cognome	Codice Fiscale
GIANNI VIRGILI	VIRGILIOGIANNI	GIANNI VIRGILI	VIRGILIOGIANNI
Categorie e classifiche di qualificazione:			
Categoria	Classifica	C.F. direttore tecnico col 4	consenso di autorizzazione
OG1	1		
OG2	1		

L'impresa possiede la certificazione (art. 3 comma 1, lettera m) del D.P.R. 207/2010 valida fino al 30/09/2023 (Decreto da U.S.S. ITALIA S.R.L.)

Attestazione n.:	56248/16/00	Ente emittente (Codice ICA)	54581/2020	(N.° registro SOA)	0004 SOA
Data rilascio attestazione originaria	04/05/2016	Data scadenza ultima rinnovo	03/09/2022	Data scadenza intermedio (cons. stab.)	
Data rilascio attestazione in corso	2/02/2020	Data effettuazione verifica rinnovo		Data scadenza valida surrogabile	03/09/2024

Firmatari

Rappresentante Legale:	GIANNI VIRGILI	Direttore Tecnico:	GIANNI VIRGILI
------------------------	----------------	--------------------	----------------

URS ITALIA

CERTIFICATO DI SISTEMI DI GESTIONE

Certificato N° 2017/116/01

La presente certificazione si riferisce agli aspetti gestionali dell'impresa nei suoi complessivi ed è sottoposta ai fini della qualificazione delle imprese di costruzioni ai sensi del decreto 84 del D.Lgs. 58/2016 e s.m.i. e Linea Guida ANAC applicabile

Si certifica che il sistema di gestione qualità di

IMPRESA EDILE VIRGILI s.a.s.

di **Virgili Gianni & C.**

Via F. Benigni, 4 - 62010 Treia (MC) - Italia

È valutato secondo le prescrizioni del Regolamento Tecnico RT-05 e risulta conforme ai requisiti della norma

UNI EN ISO 9001:2015

Le attività coperte da questo certificato sono:

Costruzione e manutenzione di edifici civili. Restauro e manutenzione di beni immobili sottoposti a tutela come beni culturali e ambientali (settore IAF: 28)

Data di prima emissione	: 1 maggio 2005	<i>Riccardo Cresto</i>
Data di trasferimento	: 29 aprile 2017	<i>Managing Director</i>
Data di emissione corrente	: 29 aprile 2020	<i>URS Italia S.p.A.</i>
Data di scadenza	: 30 aprile 2023	

ACCREDIA
CONSTRUTTORI QUALIFICATI

SGQ N° 138 A
Membro degli accordi di Mutuo Riconoscimento
EN 1919 S.I.A.C.
Società di D.A. 147 snc S.I.A.C.
Mutuo Riconoscimento Approvato

La validità del presente certificato è subordinata al rispetto delle condizioni contenute nel contratto di certificazione.
La data di prima emissione di questo certificato corrisponde alla data di prima emissione da parte di Ente accreditato.
Per informazioni puntuali e aggiornate circa eventuali variazioni intervenute nello stato della certificazione di cui al presente certificato, si prega di contattarci al n° telefonico 015-5627022 o l'indirizzo e-mail info@ursitalia.com

URS Italia S.p.A. - Sede Legale: Corso Cavour, 11 - 20129 Milano - Capitale sociale € 30.000.000 snc versati € 23.200.000
Codice Fiscale e Partita IVA 01705910964 - 3° Municipio Registro Imprese MI S.R.L. 1866173
URS è a member of United Register of Business Development Ltd.

CERTIFICATE_2017_116_01 del 09/09/2018

Fonte: Impresa Virgili, 2021

Gli ambiti esecutivi riguardano sia il settore delle nuove costruzioni (Soa OG1) che quello della ristrutturazione e restauro conservativo di immobili monumentali vincolati dalla Sovrintendenza Beni Architettonici (Soa OG2). Soprattutto nelle lavorazioni ricadenti in questa ultima categoria, le competenze specifiche

maturate dalle maestranze e dai Direttori Tecnici dell'azienda consentono di ridare antico splendore e nuova vita ad immobili dal pregio storico rilevante.

Il settore degli appalti pubblici, in fortissima contrazione nell'ultimo decennio principalmente per le difficoltà dovute alla crisi economica, rappresenta circa il 15% dell'attività dell'Impresa Edile VIRGILI sas

2) Appalti per costruzione di edifici abitativi di propria promozione sul

Mercato Immobiliare

Il mercato immobiliare rappresenta da sempre uno dei campi di attività più ricorrenti dell'Impresa Edile VIRGILI sas. Anche in questo settore la scarsità di richieste abitative, come citato nel primo capitolo, legate alle difficoltà generate dalla crisi economica, hanno in questi ultimi anni ridotto le quantità di immobili immessi sul mercato. Ciò, nonostante il settore rappresenta ancora almeno il 30% dell'attività complessiva dell'azienda.

La formula commerciale è quella del "Contratto bloccato" ovvero una sorta di mini Chiavi in Mano che prevede la realizzazione e cessione al cliente finale di appartamenti, case bifamiliari, case a schiera e villini monofamiliari completi in ogni sua parte pronti per essere utilizzati.

Mantenendo costantemente il customer oriented, l'impresa è in grado di definire che i potenziali clienti di questo segmento di mercato sono quasi sempre coppie

giovani e l'approccio progettuale in fase di programmazione dell'intervento immobiliare deve tenerne conto, elaborando proposte adeguate per gusti e budget a disposizione.

In ogni caso la valutazione della platea di potenziali clienti a cui fare proposte è fondamentale per la realizzazione del progetto immobiliare.

Le fasi operative prevedono la programmazione e la pianificazione da parte dell'ufficio tecnico interno all'azienda con lo studio preliminare delle fasi di mercato, della tipologia costruttiva, delle dimensioni e dello stile architettonico degli edifici da realizzare.

Si passa quindi alla redazione del progetto esecutivo, con invio della pratica agli uffici comunali preposti per il rilascio del Permesso di Costruire, e alla cantierizzazione dell'opera da realizzare.

All'inizio dei lavori l'ufficio vendite predispone una adeguata campagna pubblicitaria ed inizia il collocamento sul mercato degli immobili progettati. La vendita del prodotto finito prevede un capitolato delle dotazioni costruttive e di finitura per le quali, come riportato nei capitoli precedenti, è richiesto da gran parte dei clienti oggi la possibilità di personalizzazione.

A tal fine l'azienda mette a disposizione i propri tecnici progettisti che assistono il committente nella scelta dei materiali di finitura e nelle scelte ergonomico-funzionali dell'immobile acquistato, pertanto per l'impresa analizzata il Customer

Engagement sembra essere fondamentale ed uno dei tratti distintivi più avvaloranti.

3) Appalti privati su commissione

Gli appalti privati su commissione rappresentano da sempre la parte predominante del core business dell'Impresa Edile VIRGILI sas, ovvero circa il 55% delle attività lavorative rientrano in questo ambito.

L'acquisizione delle commesse avviene con il metodo tradizionale dell'offerta prezzi ed il contratto a misura di tutte le opere oppure con il sistema sempre più utilizzato della realizzazione dell'opera completa con la formula "CHIAVI IN MANO".

Il sistema "chiavi in mano" presuppone una gestione completa dell'appalto partendo dalla progettazione, eseguita secondo le esigenze e le preferenze del cliente, la preventivazione dei costi, la redazione del capitolato di appalto la realizzazione dell'opera che l'impresa presa in esame è in grado di attuare.

4.3 L'approccio alla formula "chiavi in mano"

L'impresa Edile VIRGILI sas ha personalizzato la fase di approccio alla realizzazione delle opere con la formula "Chiavi in mano" interpretando i punti

critici e i dubbi riflessivi sopraelencati che bloccano i sogni dei probabili clienti nella costruzione o ristrutturazione di un edificio.

Essendo l'investimento immobiliare una spesa, come già accennato, che in molti casi impegna economicamente una persona per tutta la vita con dispendio di risparmi ed indebitamento bancario, ciò che la maggior parte delle volte anestetizza gli entusiasmi dei probabili clienti è l'incertezza sulla quantificazione economica dei lavori necessari.

La formula tradizionale di contratto, che prevede l'offerta prezzi sul computo metrico predisposto dal progettista, spesso risulta carente di tutte le lavorazioni e personalizzazioni necessarie per arrivare al completamento dei lavori, ma soprattutto, in molti casi, il potenziale cliente per paura di non riuscire ad arrivare al completamento dell'opera tentenna e sceglie di non avviare nemmeno il progetto architettonico.

L'impresa Edile VIRGILI per superare questo empasse propone, a proprie spese avvalendosi dell'ufficio tecnico interno, una progettazione di massima dell'edificio da realizzare o ristrutturare indicando altresì una cifra orientativa necessaria per l'esecuzione dei lavori, questo per consentire al potenziale cliente di fare una prima valutazione se il budget a propria disposizione è adeguato e quindi decidere se proseguire nelle fasi successive per arrivare all'opera finita.

Per ovviare a due delle problematiche più rilevanti della formula, l'impresa Virgili provvede alla definizione del costo di massima, con un margine di errore

circoscritto entro il 10% di oscillazione, dando da un lato la necessaria sicurezza al potenziale cliente di poter proseguire e dall'altro attesta a se stessa un vantaggio competitivo rilevante e forse incolmabile nei confronti delle aziende competitor che tale servizio non riescono a dare.

Il potenziale cliente, superando la fase critica del agire/rinunciare acquisendo la certezza del riuscire, diventa cliente a tutti gli effetti.

Ultimo passaggio prima dell'inizio dei lavori resta comunque l'affido all'Impresa Edile VIRGILI la progettazione esecutiva, dalla quale potrà evincersi il prezzo definitivo a corpo con formula "Chiavi in mano" e successivamente procedere alla stipula del contratto di Appalto.

Per completezza di informazione l'Impresa Edile VIRGILI ha messo a disposizione, per la redazione di questo elaborato, due casi studio riguardanti il chiavi in mano.

Il primo è stato l'appalto per la ristrutturazione di un edificio nel Centro Storico, dall'enorme valore affettivo per la proprietaria che è riuscita a realizzare il proprio sogno di vedere riportata a nuova vita la casa paterna in cui ha passato gran parte della propria infanzia.

L'approccio iniziale è stato alquanto timoroso perché essendo l'immobile in uno stato conservativo decadente ed avendo una predisposizione a non impegnare troppe risorse in un fabbricato non di uso principale, la cliente aveva la

convinzione che il budget non fosse sufficiente a spingerla verso l'agire e gli eventuali imprevisti non accettabili.

A lei i tecnici dell'azienda, ascoltandola ed assecondando i suoi gusti ed esigenze, hanno proposto un progetto che le facesse superare le remore iniziali, hanno inquadrato i costi di ristrutturazione all'interno dei limiti da lei imposti proponendo comunque un intervento consono alle sue aspettative.

Il coinvolgimento Impresa/cliente nella scelta e nella pianificazione di tutti gli interventi è stata totale, con un architetto dedicato che l'ha seguita per tutto il percorso di ristrutturazione fornendo una consulenza continua e personalizzata a partire dalle scelte strutturali e architettoniche fino alle finiture e gli impianti tecnologici.

La formula contrattuale del "Chiavi in Mano" si è rivelata fondamentale perchè ha consentito alla cliente di avere certezze sui costi sin dall'inizio e all'impresa la certezza di aver arricchito il proprio portafogli con una cliente soddisfatta che tramite il passaparola le ha procurato ulteriori appalti.

Il secondo caso riguarda la costruzione di un edificio plurifamiliare di civile abitazione, con all'interno n. 7 appartamenti costruiti nella Fraz. di Chiesanuova di Treia e destinati alla vendita sul mercato immobiliare con la formula del Chiavi in mano e Contratto Bloccato, operazione tutt'ora in fase di realizzazione. L'iniziativa è stata impostata partendo da uno studio preliminare del mercato immobiliare, dalla selezione della platea di potenziali acquirenti e quindi dai loro

gusti ed esigenze, in questa fase viene progettato l'intero edificio tenendo conto delle potenzialità abitative e delle pezzature dimensionali richieste sul mercato.

A questa parte del progetto immobiliare viene data enorme importanza con valutazione minuziosa di tutte le variabili perché è facile intuire che le scelte fatte, se idonee o meno possono influenzare in maniera determinante le future vendite e rendere il progetto appetibile o invendibile.

A progetto definito ed approvato, contestualmente all'inizio dei lavori, viene avviata la campagna promozionale per iniziare le vendite delle singole unità immobiliari di cui è composto l'immobile. Le vendite sono state realizzate quasi tutte nella fase iniziale dei lavori con la formula del contratto preliminare registrato (contratto bloccato) ad un prezzo fisso invariabile fino al rogito che avverrà al termine dei lavori.

Il contratto preliminare di vendita viene coadiuvato da un capitolato di appalto dove vengono riportate minuziosamente le caratteristiche e le dotazioni costruttive dell'intero immobile nonché del singolo appartamento oggetto della compravendita.

Con queste modalità il driver della "personalizzazione" va a sfumarsi in quanto al cliente non è consentito richiedere varianti alle caratteristiche generali e condominiali dell'immobile, ma può comunque chiedere una personalizzazione di tutte le finiture interne alla propria unità immobiliare. Per aiutare il cliente nella personalizzazione del proprio appartamento l'Impresa Edile VIRGILI mette a

disposizione i propri tecnici, che ascoltando le richieste e coniugandole con consigli tecnici assistono e guidano il cliente stesso verso la realizzazione di un'abitazione che può definirsi veramente "su misura" un vero abito sartoriale. Con questa formula al cliente è consentito acquistare la casa dei propri sogni con un prezzo definito all'inizio e un capitolato di dotazione delle finiture base che può essere modificato e personalizzato, una soluzione quindi che da certezze sul budget da spendere e consente di avere al cliente un pezzo unico e personale che soddisfa tutte le sue inclinazioni abitative

4.4 Il rapporto con la tecnologia e il web

L'impresa Virgili, come molte altre imprese del settore edile, non ha mai redatto un vero e proprio piano di marketing volto ad ampliare il portafoglio clienti. Operare per lo più nel paese d'origine Treia e nell'ambito provinciale, ha consentito, almeno finora, all'azienda di seguire un approccio di **marketing tradizionale**, fortemente focalizzato sul passaparola: lo strumento riconosciuto dal 74% degli italiani come il più credibile ed attendibile. (Facchinotti, 2015)

Essendo localizzata in un piccolo comune e avendo pochi competitor con cui confrontarsi non ha mai sentito la forte necessità di redigere una strategia di comunicazione ad hoc da perseguire, se non quella di compiere e portare a termine lavori di alto livello qualitativo che fossero in grado di parlare per loro;

soddisfare un cliente dello stesso paese o di paesi limitrofi, soprattutto in piccole realtà come quelle dei borghi del centro Italia, significa ottenere un positivo e proficuo passaparola che frequentemente riesce a tramutarsi in nuovi contatti.

Oltre al passaparola, gode dei benefici apportati da sponsorizzazioni ad importanti eventi settoriali e sociali del territorio marchigiano.

Nonostante l'approccio tradizionale al marketing, l'impresa giorno dopo giorno opera cercando di ampliare le vedute e con l'ottica di allargare il proprio raggio d'azione sta iniziando a porre particolare attenzione su altri strumenti che siano in grado di consentirgli un exploit verso un mercato più grande, competitivo e profittevole.

Il primo passo verso il mondo digital nel settore edile è stato fatto creando un sito web in grado di far conoscere l'impresa a 360°.

Tempo fa, infatti, i titolari si rivolsero ad una web agency per la realizzazione della loro pagina ufficiale, ma in questa prima occasione il risultato fu un sito molto articolato e poco chiaro agli occhi degli utenti visitatori, con contenuti poco aggiornati ed immagini di bassa qualità.

La società a cui Virgili si era rivolto aveva l'incarico di gestire essa stessa la pagina, ma ciò richiedeva un iter troppo lungo e macchinoso che partiva dall'impresa e che, tramite l'agenzia, arrivava al sito.

In virtù di queste difficoltà, alcuni anni dopo, incentivati anche dai clienti che non riuscivano facilmente a reperire informazioni sul web ed erano costretti nella

migliore delle ipotesi a contattare telefonicamente il responsabile, l'impresa decide di rivolgersi ad un'altra agenzia.

Quest'ultima in un primo momento ha richiesto un incontro con il cliente per capire quale fosse la sua identità, le sue richieste, come opera nel comparto edile ma soprattutto per identificare la mission e la vision aziendale.

Spesso si tende ad utilizzare indistintamente i termini "mission" e "vision", considerandoli intercambiabili. In realtà sono due aspetti distinti, con il primo si definisce la ragion d'essere dell'impresa e la sua cultura, mentre con il secondo, a sua volta, si identificano gli obiettivi e come l'azienda vorrebbe diventare in futuro.

Nella realizzazione di una pagina questi sono degli elementi essenziali che consentono di trasferire al cliente i valori e gli obiettivi in cui l'impresa crede e persegue, consentendo di far capire ai visitatori se potrebbero esserci delle affinità in relazione a tematiche del settore e non.

Solo in un secondo momento la web agency ha ricontattato l'impresa con le soluzioni individuate e insieme hanno creato la pagina più idonea e fatta su misura per la committente.

Nel sito web sono riportati brevi cenni sulla storia dell'impresa che fanno trapelare la professionalità che l'impresa si impegna da anni a rispettare ed accrescere.

Inoltre, il sito propone: immagini e brevi spiegazioni di lavori già realizzati, documenti e articoli utili per la formazione del cliente relativi ai temi più interessanti del settore oggi (agevolazioni fiscali, ecobonus, decreto rilancio, ricostruzione sisma2016) utilizzando keywords rilevanti che permettono non solo di fornire contenuti utili per il cliente ma garantiscono anche al sito di essere trovato più facilmente nei motori di ricerca, ovvero ogni qualvolta che gli utenti digitano #ecobonus, #ricostruionesisma2016, #venditaappartamenti ecc..

Una particolarità della pagina, che accentua l'importanza riservata ai propri clienti, è la presenza di una sezione “*Proposte immobiliari di terzi*” che nasce come “spazio dedicato a chi, in possesso di un immobile da vendere, intende usufruire del nostro spazio e della nostra azienda per promuoverne la vendita”.

Offrendo tale servizio l'impresa intende favorire la cessione degli immobili che i propri clienti hanno intenzione di vendere, aiutandoli in un atto che spesso risulta essere piuttosto complesso e con poche garanzie.

In questo modo l'azienda funge da avallo e facilitatrice, consentendo al cliente di concludere la transazione più facilmente e velocemente.

Figura 13: Il sito web dell'impresa



Fonte: sito web impresa, (2021)

Data la popolarità dei social network e la costante connessione tra gli utenti sul web, anche le imprese di tale settore reputano profittevole la loro presenza su queste piattaforme.

Da circa due anni l'impresa sta entrando anche in questo mondo, in particolare Facebook ed Instagram per riuscire a captare nuovi clienti e analizzare le loro esperienze, esigenze e necessità in modo da stare sempre al passo con i clienti e proporre soluzioni che possano essere idonee alle "tendenze" del momento.

Per quanto riguarda Instagram, esso viene utilizzato anche per condividere post, storie e reel rivolti ad un target di clienti più giovane e fortemente alla ricerca di originalità e personalizzazione.

Per quanto riguarda Facebook, oltre che per condividere foto relative a delle opere realizzate, varie fasi di lavorazioni e utilizzo di prodotti specifici, esso viene utilizzato per condividere contenuti informativi, come articoli di riviste del settore, interviste a soggetti qualificati, normative relative alle varie agevolazioni fiscali che i clienti possono richiedere e tutto ciò che consenta al cliente di conoscere a fondo un settore che molto spesso sembra essere un tabù.

Ciò che sembra mancare è, però, una pianificazione delle attività svolte sul web e questo fa sì che l'impresa non riesca mai a raccontarsi a pieno perché la realtà scorre tanto velocemente e non sempre è seguita dagli aggiornamenti digital. In questo modo possono venirsi a creare delle asimmetrie informative da non sottovalutare e che potrebbero penalizzare l'Impresa Edile Virgili.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è voluto esser d'aiuto a tutte quelle imprese del contesto edile che in questi ultimi anni hanno visto cambiare repentinamente i loro scenari, consentendo loro di svolgere l'attività in totale serenità.

Sono emersi molti aspetti salienti di cui le imprese del settore immobiliare dovrebbero tener conto; uno tra questi è sicuramente l'importanza del Customer Engagement e delle capacità che le imprese devono sviluppare per far sì che il cliente si senta parte attiva nella creazione del valore.

Questo aspetto sembra risultare piuttosto facilitato dalla tecnologia e dal mondo digital che permette in larga misura all'impresa appaltatrice di confrontarsi e coinvolgere direttamente il cliente grazie a strumenti come i rendering, in grado di trasformare complesse idee progettuali in realtà simulate.

Coinvolgere il committente significa anche informarlo e renderlo partecipe degli stadi di avanzamento dei lavori; se prima questa funzione spettava singolarmente all'interlocutore unico oggi le imprese possono essere alleggerite da questa responsabilità grazie a delle applicazioni scaricabili sullo smartphone che sono in grado di aggiornare il committente facendogli seguire passo passo la realizzazione della propria dimora.

In questo elaborato si è cercato di analizzare quali fossero i driver più importanti che fossero in grado di soddisfare il più possibile le esigenze dei committenti.

Dopo un excursus negli anni si è affrontato il periodo dell'emergenza sanitaria e come questa abbia avuto influenza sul settore residenziale. Gli italiani ora sono alla ricerca di soluzioni abitative differenti rispetto al passato: "polifunzionali", che consentano loro di trascorrere più tempo nelle proprie abitazioni.

Tanti cambiamenti che si traducono in richieste diverse rispetto al passato e che fanno insorgere nel campo edile la necessità di riadattare il proprio modo di fare impresa.

Saper ascoltare il cliente nel marketing tradizionale era un aspetto secondario perché l'importante era redigere un piano di comunicazione che fosse in grado di arrivare a quanti più clienti indistintamente da chi questi fossero e soprattutto al di là di quello che fossero state le loro esigenze, necessità e richieste.

Oggi invece, soprattutto in settori come quello edile in cui il fine ultimo è quello di realizzare un bene di valore piuttosto elevato, la capacità d'ascolto risulta essere la skill fondamentale per riuscire a tradurre le richieste in realtà.

Date le forti incertezze dei clienti, le imprese possono ottenere un forte vantaggio sui competitor se riescono ad operare con la formula "chiavi in mano" con la quale sicuramente si riuscirà a stabilire a monte il prezzo da sostenere, e se tutto va secondo i piani, senza sorprese spiacevoli nella parte finale.

In questo periodo un altro elemento che sembra risultare fondamentale è la forte ricerca di soluzioni "sartoriali", su misura per il committente; la personalizzazione è un elemento fondamentale di cui le imprese appaltatrici non devono

dimenticarsi ma al contrario, devono essere in grado di ascoltare le richieste del committente, focalizzarle e valorizzarle.

Affidare una commissione così importante ad un'impresa unica e assegnargli completamente la gestione dell'opera richiede una forte fiducia e complicità tra le parti che sicuramente può essere sostenuta dalla professionalità dell'azienda ma anche dalla sua capacità di porre al centro dell'attenzione la figura del cliente, sviluppando una strategia "customer-centricity". Questo significa che non solo l'interlocutore deve avere tale visione ma l'intera organizzazione; l'Impresa Edile Virgili, infatti, da anni investe sulla formazione dei propri dipendenti attraverso meeting e corsi di formazione organizzati per dar loro una visione di come l'impresa approccia il mercato.

Inoltre il titolare ha dichiarato di indire delle riunioni in cui illustra in primis le commissioni che sono state affidate all'organizzazione per poi procedere con l'analisi e la condivisione di idee e soluzioni che possano soddisfare le esigenze di chi ha commissionato l'opera.

BIBLIOGRAFIA

(s.d.).

Alexander, Matthew , & Evanschitzky. (2012). *Value Co-Creation: Exploring the Effects of.*

Arduino, G. (2015). Le fasi di costruzione di un edificio. In *Tecnomedia Plus*.

Banca D'Italia. (2013). Le tendenze del mercato immobiliare: l'italia e il confronto internazionale., (p. 427).

Bijmolt. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*.

Blyth , & Worthington. (2007). *Il progetto e il committente. La pratica del briefing per la gestione del processo progettuale.*

Bonaca, P. (2020, marzo 25). La capacità di ascolto conquista il cliente. *Il sole 24 ore*.

Brock, & Zhou. (2012). Customer intimacy. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Callegaro Costruzioni. (2020). *Com'è fatta un'offerta Chiavi in mano*. Tratto da <https://www.callegarocostruzioni.com/offerta-chiavi-in-mano/>

Cantone, L. (1996). *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Court, D. (2009). The consumer decision Journey. *McKinsey Quarterly*.

Deloitte, & Touche. (2014). *Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA*.

- Drucker. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Facchinotti, L. (2015, ottobre 16). *Trust in Advertising*. Tratto da Nielsen:
<https://www.nielsen.com/it/it/insights/report/2015/trust-in-advertising/>
- Frankenberger, K & Weiblen, Tobias & Csik, & Michaela & Gassmann. (2013).
The 4I-framework of business. *Int. J. of Product Development*.
- Gartner. (2019, Marzo 07). *Smarter with Gartner*. Tratto da
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-your-organization-customer-centric/>
- Giorgi, F., & Depalo, D. (2021). *IL LAVORO DA REMOTO IN ITALIA DURANTE*. Banca D'Italia.
- Guida, P., & Ortenzi, A. (2018). *Project management in edilizia e nelle costruzioni civili*. DEI.
- Hoyer, Wayne & Chandy, Rajesh & Dorotic, Matilda & Kraff, Manfred & Singh, & Siddharth. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development.
Journal of Service Research.
- Idealista. (2021). *Andamento del mercato immobiliare dal 2008 ad oggi*.
IF Magazine. (2021, marzo 8). Tratto da
<https://ifmagazine.bnpparibascardif.it/2021/03/08/cosa-cercano-gli-italiani-che-comprano-casa/>
- Immobiliare, O. d. (2021). *Rapporto Immobiliare 2021*.

Impresa Edili Virgili. (2021). Tratto da

https://www.impresaedilevirgili.com/?gclid=EAIaIQobChMIp5u45t-Z8QIVZrR3Ch05QQtOEAAAYASAAEgKpK_D_BwE

Istat. (2015). Prezzi delle abitazioni. *Statistiche flash*.

ISTAT. (2020). *Prezzi delle abitazioni I trimestre*.

ISTAT. (2020). *Prezzi delle abitazioni II trimestre*.

ISTAT. (2020). *Prezzi delle abitazioni III trimestre 2020*.

ISTAT. (2020). *Prezzi delle abitazioni IV trimestre 2020*.

Lamberti. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*.

Levitt. (1960). *Marketing myopia*. Harvard Business Review.

Man Casa. (2017, Agosto 08). *Idealista*. Tratto da

<https://www.idealista.it/news/finanza/casa/2017/08/08/123695-come-sono-cambiate-le-case-nel-tempo-la-storia-delle-nostre-abitazioni-e-dei-suoi-usi-dagli>

Minghetti, M. (s.d.). *Humanistic Management 4.0*. Tratto da Innovation made in Italy: <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/la-co-creazione-di-valore/>

Narver, & Slater. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*.

- Pagliai, & Tontini. (2017). *Web Marketing per le professioni dell'edilizia*. Flaccovio.
- Prahalad, & Ramaswamy. (2004). *The Future of Competition*. Harvard Business .
- Prahalad, & Ramaswamy. (2020). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*.
- Qualiza, G. (2016). Coinvolgimento del consumatore. *Tigor*.
- Render per l'architettura ed il design. (2015, Maggio 13). *Cos'è un render architettonico?*
- Sashi. (2012). *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*.
- Scaglione, A. (2020, Giugno 03). Come ripensare alle città dopo il Covid-19. (A. D'ambrosio, & S. Biolchini, Intervistatori)
- Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*.
- Solomon, M. (2014, Dicembre 24). *Don't Sabotage The Customer Experience Speaking Jargon To Your Customers*. Tratto da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/12/24/dont-weaken-your-customer-experience-speaking-jargon-to-your-customers/?sh=472ac32d3b79>

tavolo di lavoro "Sviluppo del territorio & mercato immobiliare". (2017).

Sviluppo del territorio & mercato immobiliare. Brescia: ProBrixia- Borsa Immobiliare di Brescia.

Trevisani, D. (2019). *Ascolto attivo ed empatia. I segreti di una comunicazione efficace*. FrancoAngeli.

V., R. (2021, marzo 10). La casa dopo il covid sarà polifunzionale. (M. G., Intervistatore)

Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, & Piner. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*.

Volpi, E., & Rohrich, F. (2016). *Evoluzione Edile*. Franco Angeli Edizioni.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Numero indice NTN nazionale	10
Figura 2: NTN ed IMI e variazione annua per area, capoluoghi e non capoluoghi	17
Figura 3: Indice dei prezzi delle abitazioni nuove ed esistenti IPAB	18
Figura 4: Le previsioni da oggi al 2022	20
Figura 5: Customer Decision Journey	28
Figura 6: La circolarità del processo decisionale	31
Figura 7: Le principali definizioni di "Engagement"	54
Figura 8: The Customer Engagement Cycle	57
Figura 9: L'evoluzione del concetto di "casa"	65
Figura 10: Le fasi di costruzione di un edificio	70
Figura 11: La credibilità delle varie forme di pubblicità	96
Figura 12: Le certificazioni dell'impresa Virgili	104
Figura 13: Il sito web dell'impresa	116