

CASO MODAFIL (A): ALLE RADICI DELLA CRESCITA

Giorgio Invernizzi

Giorgio Invernizzi

Modafil (A) alle radici della crescita

Aprile 2006, vacanze Pasquali.

Paolo Lavino, titolare di un gruppo di aziende che conta 880 addetti per 180 milioni di fatturato, si concede un periodo di riposo nella sua villa di campagna.

Aprendo un cassetto della vecchia scrivania ritrova, in fondo a tante carte lì accatastate da anni, un foglio scritto di suo pugno: è il testo della sua relazione tenuta al convegno dell'Associazione delle Aziende Italiane di Vendita per Corrispondenza (VPC) organizzato a Montecarlo il 5 febbraio 1979.

*“ Signore e Signori,
è un grande onore per me, oggi, porgervi il saluto mio personale e delle aziende italiane di vendita per corrispondenza (VPC).*

In Italia la VPC ha una storia recente. Il periodo che va dal 1960 al 1970 è stato un periodo di attesa, di esperimenti falliti e di inizio di molte attività; quello dal 1970 al 1976 ha rappresentato un rapido sviluppo con incrementi medi di oltre il 50% all'anno; il 1977 un anno di arresto, e il 1978 una timida ripresa; al termine di questo periodo l'incidenza della VPC sul totale delle vendite non alimentari è in Italia dell'1,1%. Come potete constatare siamo molto lontani dalle percentuali esistenti in Germania, Inghilterra o Francia. Molteplici sono le cause di questa differenza; mi limiterò comunque a citare la principale: il servizio postale, che soffre di alcuni mali strutturali che non hanno ancora trovato soluzione, e che generano sfiducia negli utenti e pertanto sfiducia nella possibilità di un servizio efficiente da parte delle società di VPC che devono la loro esistenza e ragion d'essere al servizio postale.

E' lecito chiedersi allora se sia possibile sviluppare un'attività profittevole di VPC con queste premesse.

Oggi vi parlerò di un'azienda che ha iniziato a vendere per corrispondenza nel 1965 e che rappresentava con la sua attività una risposta positiva a questa domanda, e che è anche una dimostrazione di come il marketing diretto possa svilupparsi a volte anche in un ambiente oggettivamente difficile. Si tratta della Filatura Modafil. E' una tipica azienda tessile, a struttura familiare, nata nel 1960 e che iniziò a vendere per corrispondenza nel 1965. E' situata a Cossato, una cittadina di 15.000 abitanti, tra Milano e Torino, a ridosso delle Alpi, al centro del più importante comprensorio tessile laniero d'Italia, la regione di Biella, conosciuta in tutto il mondo per l'alta qualità dei manufatti, filati e tessuti, che vi sono prodotti.

Modafil produce filati per aguglieria e l'intera sua produzione è venduta in Italia per corrispondenza. Stampa un catalogo, che invia una volta l'anno a 500.000 clienti, i quali ricevono oltre al catalogo una media di altri 6 messaggi di rilancio nell'arco annuale.

Il mercato italiano dei filati per aguglieria ha avuto negli ultimi 4 anni la seguente evoluzione:

| | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 |
|------------|-------|-------|--------|-------|
| Tonnellate | 6.400 | 8.500 | 10.100 | 9.600 |

La tendenza attuale, dopo lo sviluppo importante registrato negli anni 1975-1977 è di confermare la leggera diminuzione registrata nel 1978.

L'azienda leader del mercato italiano – la Lanagatto - detiene circa il 12,5% delle vendite totali, la seconda il 6% al terzo posto, unitamente ad altre 3 aziende, c'è Modafil con circa il 5%, ossia oltre 480 tonnellate di filati all'anno.

La cifra di affari annua (1978) è stata di circa 8,5 milioni di dollari, comprensiva delle vendite effettuate nei 5 centri di vendita presenti nelle principali città italiane; il risultato economico è stato ampiamente positivo.

Non è stato indubbiamente facile raggiungere il 5% del mercato nazionale, vendendo in pratica esclusivamente per posta (i punti di vendita sono stati aperti infatti alla fine del 1977 e durante il 1978), ci sono voluti 15 anni di duro e paziente lavoro, ma ne valeva la pena.¹ Quando preparavo questa relazione e meditavo sui motivi di questo successo, più volte mi è venuta alla mente la frase biblica "non c'è niente di nuovo sotto il sole" (Ecclesiaste 1,9), ma soltanto vecchie regole rigidamente applicate, forse con un po' di creatività e fantasia.

Pertanto scusatemi in anticipo se non vi dirò nulla di nuovo, ma spero che quanto udirete Vi possa essere comunque utile e stimolante di nuove idee. Innanzitutto alla base dell'attività di Modafil esiste una precisa scelta di prodotto/mercato/tecnologia.

La nostra cliente non poteva certo essere quella che acquista normalmente i 200 o 300 grammi di filato presso il piccolo negozio d'angolo, ma la cliente con un consumo regolare e abbondante, il cui acquisto medio possa superare il chilogrammo di filato. Se suddividiamo il mercato in base al prezzo di vendita (alto, medio, basso), la nostra cliente è quella che non sceglierà certo la fascia più alta. Per realizzare un tale tipo di cliente abbiamo utilizzato sia la pubblicità diretta, sia la pubblicità su riviste, giornali, settimanali e mensili, ma sempre abbiamo richiesto una partecipazione, anche minima (da 40 a 50 centesimi di dollaro), per l'invio del nostro catalogo, in modo da limitare al massimo il numero dei semplici curiosi ed aumentare quello delle persone veramente interessate.

Il prodotto da noi offerto dovrà essere adattato ai bisogni ed alle attese della nostra cliente e dovrà essere fabbricato con le tecnologie di cui la nostra azienda dispone, tecnologia che ci ha obbligati a determinare scelte, a favore della pura lana e a sfavore delle fibre chimiche e mista lana².

Con piccoli aggiustamenti tattici periodici abbiamo sostanzialmente mantenuto queste scelte, che hanno impresso una ben precisa fisionomia a tutte le nostre successive azioni di marketing.

Abbiamo iniziato la VPC di filati per aguglieria con una buona conoscenza dell'industria tessile e del mercato dei filati per aguglieria, abbiamo via via affinato, aumentato e accumulato questa nostra conoscenza e abilità, ma soprattutto, fin dal primo nostro catalogo, ci siamo presentati alla nostra cliente come degli specialisti, estremamente competenti, e abbiamo continuato ad alimentare questa prima impressione insistendo anche sulla nostra collocazione geografica, al centro del più importante comprensorio laniero italiano, famoso in tutta Italia per l'alta qualità della sua produzione, per accreditare ulteriormente quanto andavamo dicendo nei nostri cataloghi e nelle nostre pubblicità. Ritengo sia assolutamente fondamentale che le nostre clienti siano certe di aver a che fare con alcuni fra i migliori esperti del settore, non semplicemente con dei commercianti, ma con dei tecnici, dei fabbricanti, dei competenti. Dobbiamo offrire alla nostra cliente quanto essa si aspetta da noi.

In passato abbiamo tentato, direi con successo, la vendita di tovaglie, copriletto, ed altri prodotti tessili per la casa, ma immediatamente ne ha sofferto, anche se in misura limitata, la vendita di lana.

Abbiamo pertanto deciso di non inquinare mai più la nostra immagine: siamo dei filatori e vendiamo gomitoli di lana e null'altro. Qualche parola sulla qualità dei nostri filati: in questi anni abbiamo fatto di tutto perché la qualità fosse mantenuta costante, eventualmente migliorata. Questo punto è fondamentale se si desidera costruire un'azienda che possa continuare a prosperare nel futuro. Unita alla costanza della qualità, abbiamo creato un'immagine abbastanza conservatrice della nostra azienda, che nel nostro settore è stata giudicata favorevolmente dai clienti. (Le 5 classifiche qualità con le quali abbiamo iniziato l'attività nel 1965 sono tuttora presenti nel nostro catalogo).

Inviemo un solo catalogo, ma manteniamo un rapporto costante con i nostri clienti attraverso tutta una serie di rilanci.

In media ne inviamo 6 all'anno, tuttavia abbiamo segmentato la nostra clientela a seconda dei consumi, e le migliori clienti ne possono ricevere anche 12 in un anno. Il catalogo è il nostro principale mezzo di vendita: è dunque normale che ad esso siano indirizzati tutti i nostri sforzi. Il catalogo Modafil si compone di due album separati: nel primo sono presentati gli oltre 700 veri campioni di filato, riuniti in cartella colori, fabbricata automaticamente da macchine ideate e costruite nella nostra azienda; nel secondo sono presentati oltre 150 modelli esclusivi confezionati con i nostri filati. (Un terzo album, con la descrizione dettagliata di

¹ Si stima che circa il 17% dei differenti filati per aguglieria sia venduto per corrispondenza nel mercato italiano

² La vendita di filati in pura lana in Italia è stimabile del 30% di quella complessiva. Le differenti fibre-tecnologie impiegate consentono di produrre sia filati classici che filati fantasia.

ciascun modello e del modo per realizzarlo, è inviato su richiesta dalla cliente, a pagamento, unitamente alla consegna dell'ordine).

La preparazione della cartella colori, con i suoi 700 campioni diversi, è molto costosa e obbliga a lunghi tempi di produzione; tuttavia è uno strumento indispensabile, fondamentale; in passato abbiamo tentato di offrire i nostri filati senza i campioni, ma soltanto con la cartella colori stampata ed un numero limitato di campioni, ma con scarsi risultati. Riteniamo, anzi, che la possibilità di far toccare con mano, prima, la lana che poi le nostre clienti riceveranno, sia uno dei motivi che spiegano come sia possibile che Modafil distribuisca per posta oltre il 5% del consumo dei filati per aguglieria.

L'assortimento presentato è estremamente vasto, soprattutto come scelta di colori. Crediamo che nessun negozio in Italia sia in grado di offrire oltre 700 colori in 40 qualità diverse. E' un vantaggio competitivo che ci obbliga a mantenere un quantitativo di merce immagazzinata molto elevato, ma ci conferisce una fisionomia unica.

In che modo ci rivolgiamo alla cliente? Cerchiamo di mantenere con le nostre clienti un linguaggio caldo e amichevole, addirittura confidenziale a volte, ma sempre veritiero. Operiamo da 15 anni ormai sui mercati d'acquisto a termine della lana, dove ci approvvigioniamo con 18/24 mesi di anticipo. Siamo pertanto tempestivamente a conoscenza della fluttuazione del mercato e soprattutto dei futuri aumenti o diminuzioni che avranno i prodotti finiti in seguito alle fluttuazioni dei prezzi della materia prima.

Molto spesso le nostre clienti hanno potuto, grazie alle nostre tempestive offerte, constatare la veridicità di quanto noi annunciavamo nella nostra pubblicità con 4/6 mesi di anticipo, offrendo loro particolari condizioni di acquisto. Questo fatto ha creato nella nostra cliente un senso di fiducia nella nostra azienda, che facciamo di tutto per mantenere. Come è possibile?

La causa prima è la scelta iniziale: prodotto/mercato/tecnologia, che ci ha obbligati a fare delle scelte (tutto non si può fare), e nell'ambito di queste scelte ci siamo organizzati per ottenere la massima efficienza. La politica del prezzo di vendita: i nostri prezzi sono certamente tra i più convenienti in Italia, ma soprattutto il valore dei nostri prodotti, cioè il rapporto qualità/prezzo è estremamente favorevole per la nostra cliente. La fiducia dei nostri clienti ci permette di lavorare con una bassa percentuale di spesa pubblicitaria. Pertanto ribaltiamo una gran parte di questi vantaggi competitivi sul prezzo di vendita, creando così una spirale positiva (acquisti tempestivi – alta efficienza produttiva – prezzi di vendita competitivi- numero elevato di ordini dei nostri clienti – bassa incidenza pubblicitaria) molto importante per i risultati economici finali.

Infine vorrei dirvi due parole su come si presenta la nostra pubblicità. La merce deve avere sempre il primo posto. Abbiamo eliminato negli stampati dove presentiamo la lana, qualsiasi altra fotografia o colore, deve dominare la lana. Il risultato ottenuto, a volte è un po' naïf, ma è evidentemente gradito e accettato favorevolmente dai nostri clienti.

Facciamo molti test, continuamente. La nostra esperienza ci dice come sia assolutamente indispensabile non dormire sugli allori e soprattutto, con una economia discontinua come la nostra, come sia importante percepire in tempo anche il minimo segno di cambiamento. Siamo poi consci di non essere i depositari di nessuna verità assoluta con la nostra filosofia aziendale che Vi ho rapidamente tracciato; di conseguenza siamo sempre pronti al cambiamento, ma soltanto quando, dopo aver concluso i test necessari, ci promette risultati migliori di quelli ottenuti fino ad oggi.”