



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

"TRADE MARKETING E IL PROGETTO PILOTA DI ARPER SPA"

RELATORE:

CH.MO PROF. PROVASI CORRADO

LAUREANDA: NARDO MARTA

MATRICOLA N. 1043325

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

*Ad Arper,
per la disponibilità mostrata, la fiducia, la collaborazione
e soprattutto per l'attivo contributo nella realizzazione di questo progetto.
Un ringraziamento particolare va a chi ha saputo guidarmi e seguirmi
con pazienza e professionalità.*

INDICE

Premessa	Pag. 8
1. Il Trade Marketing	Pag. 10
1.1. Trade Marketing	Pag. 10
1.2. Leve di Trade Marketing	Pag. 18
1.3. Il concetto di Trade Marketing nell'ambito dell'arredamento di design	Pag. 25
2. Il caso aziendale Arper Spa	Pag. 28
2.1. Il prodotto	Pag. 29
2.2. La policy ambientale	Pag. 30
2.3. L'approccio culturale	Pag. 30
2.4. La comunicazione	Pag. 31
2.5. La distribuzione	Pag. 32
3. Il progetto Trade Marketing di Arper	Pag. 34
3.1. 2014: analisi della rete distributiva di Arper e dei competitors	Pag. 34
3.1.1. Presupposti dell'analisi	Pag. 34
3.1.2. Struttura dell'analisi	Pag. 35
3.1.3. Alcune considerazioni	Pag. 37
3.2. 2015: pianificazione strategica e presentazione del progetto di Trade Marketing	Pag. 38
3.2.1. Obiettivi del piano	Pag. 38
3.2.2. Focus sui paesi oggetto di una prima fase pilota del progetto	Pag. 39
i. Paesi selezionati (Svezia, Norvegia, Italia)	Pag. 39
ii. Analisi della concorrenza	Pag. 39
iii. Profiling dei dealer target	Pag. 42

3.2.3. Piano costituito da una serie di attività sviluppate in modo sinergico	Pag. 44
i. Pacchetti showroom	Pag. 45
ii. Iniziative di comunicazione locale	Pag. 47
iii. Eventi in co-marketing	Pag. 48
iv. Attività promozionali rivolte agli A&D	Pag. 48
Conclusione	Pag. 50
Bibliografia e Sitografia	Pag. 53

Premessa

La difficile situazione economica del XXI secolo ha visto le imprese dover affrontare un ambiente sempre più ricco di sfide difficili, che hanno messo a repentaglio la prosperità finanziaria, e a volte persino la sopravvivenza, delle aziende stesse. In questa realtà economica sempre più competitiva, il marketing ha giocato un ruolo chiave nel fronteggiare tali avversità. Senza un'adeguata richiesta di beni e servizi, la finanza, la contabilità, la produzione e le altre funzioni aziendali non sono sufficienti per permettere all'impresa di creare valore, realizzare profitti e svilupparsi. Per poter realizzare profitti, ci deve essere un fatturato; e per poter avere un fatturato e opportunità di sviluppo, ci devono essere dei clienti. Nonostante il successo finanziario sia generalmente più evidente e facile da misurare, quasi sempre questo è direttamente proporzionale alla capacità dell'impresa di gestire il marketing. Un marketing efficace è oggi in grado di sviluppare la domanda di nuovi beni e servizi.

Uno fra i maggiori conoscitori di management, Peter Drucker, si esprimeva così: *<<Si può presumere che vi sarà sempre necessità di vendere. Ma lo scopo del marketing è quello di rendere superflua la vendita. Lo scopo è conoscere e comprendere il cliente al punto che il prodotto o servizio sia tanto adatto alle sue esigenze da vendersi da solo. Teoricamente il risultato del marketing è un cliente pronto a effettuare l'acquisto. Allora non rimane che rendere disponibile il prodotto o servizio.>>*

Per creare valore non è sufficiente disegnare offerte e proposte di valore "irresistibili". E' indispensabile anche progettare e gestire un efficace sistema di distribuzione del valore. Oggi le imprese devono essere in grado di costruire e gestire un sistema di canali di marketing e una rete di valore in continua evoluzione, e quindi sempre più complessi (Kotler). Si sente la crescente necessità di individuare nuovi approcci per governare la relazione tra produzione e distribuzione, dando vita a nuove fonti congiunte di creazione di valore. Si sviluppa così il Trade Marketing, ovvero quella parte delle attività commerciali che le imprese produttrici dedicano alla gestione della relazione con il distributore. Tale concetto viene contestualizzato e definito nel primo capitolo, seguito poi dall'analisi dell'utilizzo delle principali Leve che compongono il Trade Marketing Mix.

Il capitolo si conclude con un'overview generale del Trade Marketing nel settore dell'arredamento di design; argomento questo che vuole anche fare da cappello introduttivo per il caso aziendale trattato nei capitoli successivi: Arper Spa.

Arper è una nota azienda italiana, fondata nel 1989 a Treviso, produttrice e fornitrice internazionale di mobili e complementi d'arredo di design. Oggi l'azienda crea e distribuisce sedute e tavoli per la collettività, il lavoro e la casa. Come si vedrà in seguito nella descrizione del Company Profile di Arper riportata nel secondo capitolo, alla fine degli anni '90 l'azienda ha intrapreso un progetto industriale che l'ha portata ad affermarsi nel campo del design, configurandosi come un'azienda B2B, con l'impiego di materiali e tecnologie nuove e un decisivo cambio di scala. Da allora l'azienda si avvale della collaborazione di alcuni designer, con i quali stabilisce rapporti duraturi che danno vita a collezioni che oggi identificano Arper in modo ben preciso. Dagli anni 2000, inoltre, Arper ha sperimentato una crescita continua del business e della struttura organizzativa grazie a: design distintivo, ricerca di materiali, innovazione dei processi e qualità del servizio.

L'azienda presentata è quella presso la quale ho svolto il mio periodo di stage, precisamente all'interno dell'ufficio Marketing. L'ufficio Marketing di Arper si occupa fondamentalmente di sviluppare ed implementare i piani di marketing ai fini di sostenere gli obiettivi di business e di branding dell'azienda. Qui ho infatti avuto la possibilità di vedere all'opera la gestione delle Leve di Marketing, con particolare attenzione dedicata al sistema distributivo e alla relazione con la distribuzione. Il terzo capitolo di questo documento si pone l'obiettivo di esplicitare la strategia Marketing adottata da Arper in un'ottica di crescita aziendale nel lungo periodo. Particolare oggetto dell'elaborato è il rapporto che intercorre nella relazione tra azienda produttrice e dealer. Nel corso del capitolo viene analizzato lo scenario del mercato attuale per quanto riguarda la rete distributiva e i concorrenti di Arper. L'analisi strategica culmina nella definizione di un progetto capace di convergere gli investimenti aziendali per sostenere gli obiettivi di crescita nel lungo periodo e che trova applicazione nella relazione dell'azienda con il proprio canale distributivo. Il progetto in questione è il progetto Trade Marketing, scopo del quale è il rafforzamento della partnership con i clienti top sui principali mercati, con l'obiettivo di costruire relazioni strategiche vantaggiose per entrambe le parti nel medio - lungo periodo. Gli studi di mercato e della concorrenza ed il processo di analisi tecnica hanno trovato espressione nella definizione di un piano strategico pilota rivolto ad un gruppo di distributori, selezionati all'interno dei mercati Italiano, Svedese e Norvegese.

1. Il Trade Marketing

1.1. Trade Marketing

<<Le attività di Trade Marketing si configurano come quella strategia distributiva che, basata sul concetto di prodotto/cliente/canale, punta a conoscere, pianificare, organizzare e gestire il processo distributivo in modo da ottenere, da un lato, un efficace impiego delle risorse di marketing e, dall'altro, duraturi vantaggi nella competizione orizzontale.>>

Questa è la definizione di Trade Marketing data da Daniele Fornari e Sandro Castaldo – considerati i padri di tale materia. La definizione evidenzia la rilevanza e l'autonomia che le variabili distributive sono portate ad assumere agli occhi dei produttori. –Non a caso l'orientamento al Trade Marketing si definisce nei settori dei beni di largo consumo, settori nei quali l'incremento dell'incidenza dei costi di distribuzione sul fatturato industriale è stato maggiore, tanto da rendere più intenso il confronto dell'industria produttiva con il processo di modernizzazione degli intermediari commerciali–. I produttori si vedono così costretti ad affrontare il problema di come “attraversare” il trade con i propri prodotti per giungere ai consumatori. Problema che per la prima volta deve essere affrontato in una situazione di parità di rapporto – e non di dominanza del produttore – in quanto dipende dal rivenditore la possibilità dell'azienda produttrice di entrare e non uscire dagli assortimenti commerciali, di promuovere i prodotti nei punti vendita e ancor più di difendere il posizionamento nelle mappe percettive dei consumatori.

Prima conseguenza significativa riguarda l'approccio ai canali di marketing: al canale distributivo viene data la stessa rilevanza che in passato era stata riservata alla leva del prodotto. Così le altre variabili del marketing mix, come pure la loro coerenza reciproca, vanno ripensate in funzione del canale – mentre si ricercano soluzioni organizzative coerenti con il nuovo orientamento – risultando quelle tradizionali inadeguate ad implementare le strategie di Trade Marketing (Fornari, 2009).

Da questa prospettiva evolutiva nasce una filosofia di gestione strategica dei canali distributivi, orientata alla ricerca di una modalità di coordinamento e di collaborazione nella relazione tra industria e distribuzione – modalità tale da attenuare la conflittualità verticale tra produttore e rivenditore. Questa ricerca, che è strategica in quanto identifica nei collegamenti verticali tra catene (interne) del valore una fonte di vantaggio competitivo, rappresenta forse l'aspetto più significativo dell'approccio di Trade Marketing, e si sviluppa su alcuni terreni privilegiati nei quali è agevole riconoscere il passaggio dei produttori dalle logiche di sell-in a quelle di sell-out (Castaldo, 2005). Con le prime l'industria considera venduto il prodotto nel momento in cui entra nel punto vendita e cerca pertanto di forzare i volumi di acquisto

attraverso politiche di sconto agganciate a tali volumi (offerte canvass, sconti di fine anno); con le seconde l'industria di marca più che praticare la concorrenza di prezzo sul mercato della distribuzione (sell-in) deve preoccuparsi del posizionamento dei prodotti nei canali di vendita, realizzando tutte quelle iniziative che possono favorire la rotazione dei prodotti e migliorare i servizi dati e ricevuti con la clientela commerciale (sell-out) (Fornari, 1990).

Prima di procedere con lo sviluppo del tema del Trade Marketing e delle logiche dei produttori industriali, una precisazione è dovuta.

È da ricordare che la criticità del tema trade – quindi del rapporto tra i produttori e i distributori – è da ricondurre al ruolo sempre più autonomo della distribuzione. Facendo riferimento alla composizione del binomio merce/servizio commerciale, i rivenditori sono arrivati oggi a proporre ed attivare nuove fonti di generazione del valore, fonti diventate complementari e quasi interscambiabili alle logiche di gestione delle imprese produttrici. Le imprese commerciali, cioè le aziende che svolgono come propria attività prevalente la compravendita di beni –buy and sell–, rappresentano un fondamentale anello di collegamento tra la produzione e il mercato dei consumatori. Gli intermediari commerciali, producendo utilità di luogo, di tempo e di possesso, permettono ai produttori di raggiungere la sfera di disponibilità degli acquirenti, colmando così quel gap spazio-temporale che tradizionalmente divide le aziende di produzione dai mercati finali, consentendo il matching tra domanda e offerta (Mauri, 2005). Grazie all'iniziale sviluppo dimensionale, i distributori hanno visto aumentare notevolmente il loro potere di mercato. Da qui ne è scaturito l'accrescimento del potere distributivo nel condizionare le preferenze della domanda, fino ad arrivare allo sviluppo di un marketing di insegna proprio, non più “sottomesso” quindi al marketing delle aziende produttrici. Se fino allo scorso decennio la quasi totalità delle iniziative di marketing attuate dalle imprese distributrici venivano progettate dalle imprese produttrici, oggi i distributori vantano una propria autonomia nella definizione delle strategie di marketing management. Addirittura gli intermediari commerciali sono arrivati a sviluppare e commercializzare delle linee di prodotti propri in private label, prodotti identificati quindi dalla marca-insegna del suddetto intermediario commerciale. Questo fenomeno si configura come un vero e proprio switch nelle funzioni di Marketing e Brand Management esercitate dalle imprese partecipanti alla realizzazione della catena di valore del prodotto finale.

Non ultima è la possibilità e capacità oggi acquisita dal rivenditore, grazie alla raccolta di informazioni puntuali sulle abitudini e i trend d'acquisto della clientela, di gestire autonomamente e in modo personalizzato la relazione con il cliente finale. Se debitamente utilizzate, queste informazioni permettono al rivenditore di passare da <<cinghia logistica

passiva al servizio delle imprese di produzione>>, a soggetto attivo in grado di sviluppare una propria autonoma relazione con i clienti, senza subire i condizionamenti delle imprese di produzione. Il punto vendita si trasforma da luogo in cui i clienti semplicemente si approvvigionano di beni a <<piattaforma relazionale>>, ove si verifica il matching fra esigenze individuali espresse da singoli clienti e un'articolata offerta di prodotti, servizi ed esperienze realizzati da comparti assai distanti dal punto di vista merceologico, ma complementari nel consumo o nei processi di shopping (Castaldo e Mauri, 2005).

Chiara evidenza di ciò è la consequenziale inversione della posizione di potere fra produzione e distribuzione, che costringe le aziende produttrici a ideare e promuovere nuove modalità di gestione finalizzate ad implementare la collaborazione nella relazione con le imprese distributrici. Come già sottolineato, data la gran mole di informazioni a disposizione dei distributori, unitamente alla capacità di questi ultimi di condizionare la domanda, una relazione di collaborazione diviene di fondamentale importanza per le imprese incaricate della produzione. Per averne conferma è sufficiente pensare alla pubblicità. La pubblicità è l'unico strumento di mass marketing capace di arrivare direttamente al consumatore. Ma la pubblicità non è sufficiente a portare all'acquisto del prodotto il consumatore stesso, a meno che il prodotto non sia debitamente distribuito e non goda di un'adeguata assistenza presso il punto vendita.

Il canale di vendita viene dunque considerato come un connubio di stadi, autonomi e correlati allo stesso tempo, nei quali la produzione e la distribuzione mirano a sviluppare una relazione di collaborazione volta alla massimizzazione della profittabilità delle proprie strategie di mercato. Da questo modello è facile dedurre quanto, per l'industria produttiva, il mercato intermedio della distribuzione abbia assunto importanza maggiore, tanto da dover essere conquistato al pari del mercato dei consumatori finali. Per conquistare questo mercato sono necessarie nuove strategie di Trade Marketing, se possibile complementari a quelle di Consumer Marketing.

Il punto di partenza per realizzare queste condizioni è l'adozione di un nuovo paradigma di marketing basato sull'idea di fondo che il cambiamento ambientale ha generato una nuova configurazione dei rapporti di filiera tale da richiedere una profonda e radicale revisione delle politiche tradizionali di marketing (Castaldo, 2005). Il cambiamento nella distribuzione determina il bisogno di un cambiamento radicale nelle politiche di Marketing Mix della produzione. Particolarmente necessaria risulta la variazione nella struttura del mix degli investimenti di marketing industriali, a favore di una maggiore portata degli investimenti nel Trade Marketing. In questa nuova prospettiva le decisioni sugli investimenti non hanno più semplice valenza operativa, ma acquistano rilevanza strategica nella gestione delle relazioni.

Tale visione implica un nuovo approccio nei processi di pianificazione delle politiche di vendita industriali.

Riprendendo lo studio delle politiche di mercato relative agli approcci di marketing utilizzati per gestire la relazione con gli intermediari commerciali, si evince l'esistenza di due politiche differenti: la politica distributiva push e la politica distributiva pull.

Analizzando la politica push, il driver del prodotto è rappresentato dal sell-in; in questo caso il sell-out viene condizionato dalle azioni di Trade Marketing. Presupposto fondamentale della politica push risulta quindi essere l'abilità commerciale dell'impresa produttrice di posizionare la propria linea di prodotti negli "scaffali" delle imprese di distribuzione, offrendo debiti incentivi –come possono esserlo margini elevati o promozioni ad hoc– affinché i distributori ne favoriscano la vendita al consumatore finale. La strategia appena delineata prende il nome di push in quanto è compito dello stesso distributore –debitamente incentivato– "spingere" le vendite dei prodotti.

Contrariamente a quanto appena detto, nella politica pull il sell-in viene condizionato dagli investimenti sui mercati finali –Consumer Marketing– e il sell-out diviene il driver del prodotto. In questo caso è proprio il cliente finale che, opportunamente sollecitato dalla comunicazione veicolata dall'impresa produttrice, richiede il prodotto al rivenditore. In tale situazione il rivenditore si vede "costretto" ad acquistare il prodotto dall'impresa produttrice, al fine di soddisfare le richieste del cliente finale.

Dalle definizioni appena date si evince che le imprese che investono in politiche push sono più interessate al sell-in per l'analisi delle performance distributive, mentre il sell-out risulta più degno di nota per le imprese che perseguono una politica di tipo pull. In quest'ultimo caso il dato di sell-out rappresenta anche l'elemento chiave per prevedere il sell-in dei periodi successivi.

In realtà, a causa dei mutamenti evolutivi che oggi pervadono il mercato, questa distinzione non ha più molta valenza. Negli attuali contesti competitivi, anche le aziende che puntano su politiche distributive di tipo pull non possono ignorare la crescente importanza delle azioni di Trade Marketing. *Un maggiore orientamento al trade non vuol dire, infatti, accrescere la quantità di risorse da investire sui canali di vendita, ma migliorare la qualità e il mix degli investimenti di marketing in modo da ottenere un vantaggio competitivo nel mercato distributivo e una relazione preferenziale e di fiducia con la clientela finale.* Ecco pertanto che alle politiche pull si affiancano le politiche push, dando vita a quella che viene definita come politica twin (Castaldo 2005).

La capacità di dar vita a iniziative correlate, coniugando le diverse politiche di Trade Marketing e Consumer Marketing, è alla base del successo della politica di mercato delle imprese che lavorano nel mercato produttivo. Arrivare ad una completa comprensione del ruolo del Trade Marketing risulta dunque essenziale.

A questo proposito è utile chiarire che gli obiettivi del Trade Marketing riguardano sia l'utilizzo efficace delle risorse aziendali sia l'acquisizione di vantaggi competitivi duraturi rispetto alla concorrenza sui mercati intermedi. Il Trade Marketing rappresenta perciò una strategia commerciale volta a contribuire all'efficacia dell'azione di marketing dell'azienda attraverso il soddisfacimento delle specifiche esigenze dei propri clienti commerciali, rappresentando un'innovazione radicale nella cultura dell'impresa industriale (Grandinetti 1993). Come già anticipato in precedenza, i distributori vengono posti nel ruolo di clienti: compito delle imprese produttrici è ora quello di comprendere i loro bisogni individuali, arrivando a progettare e realizzare un'offerta in grado di soddisfare i bisogni di ognuno. Se la loro proposta risulta migliore di quella della concorrenza, le imprese produttrici si assicurano l'opportunità di ottenere vantaggi competitivi durevoli e difendibili nel lungo periodo nel mercato dei distributori. Vantaggi che possono poi essere trasferiti nel mercato dei consumatori finali, grazie ad una relazione di partnership con i distributori.

Il Trade Marketing si può espletare in un processo decisionale, basato principalmente sul concetto di cliente-canale. Le descrizioni a seguire sono i quattro step fondamentali nei quali si articola tale processo.

1) DIMENSIONE ANALITICA

Nel primo step vengono analizzati i processi distributivi, le esigenze della domanda nel mercato della distribuzione, le dinamiche concorrenziali che intercorrono fra le varie imprese distributrici. Non ultima, per ognuno degli intermediari commerciali viene stilata un'analisi contenente i suoi punti di forza e di debolezza.

2) DIMENSIONE STRATEGICA

Il secondo step mira ad analizzare e pianificare le attività rispetto ai singoli canali-clienti. A questo proposito è bene ricordare che il mercato intermedio della distribuzione è formato da imprese con bisogni propri e che vantano una propria autonomia di marketing, pertanto devono essere trattate alla stregua del cliente finale, con piani di sviluppo delle relazioni personalizzati. In questa fase viene definito il posizionamento ricercato presso il mercato intermedio della distribuzione e, attraverso questo, sul mercato dei consumatori

finali. Non di rado risulta molto utile segmentare la domanda della distribuzione, creando proprio un approccio personalizzato per la gestione della relazione con ogni impresa distributrice.

3) DIMENSIONE OPERATIVO-GESTIONALE

La terza dimensione, quella operativo-gestionale, prevede l'implementazione di nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da una forte integrazione tra le diverse funzioni aziendali, finalizzati alla definizione delle leve del Trade Marketing Mix e alla gestione degli investimenti nel mercato della distribuzione. In questa fase vengono prese le decisioni relative alle politiche di assortimento, alle condizioni contrattuali, al livello logistico e alle eventuali operazioni di marketing in-store – merchandising, eventi, comunicazione, promozione, etc.

4) DIMENSIONE DI CONTROLLO

L'ultima fase è quella riservata al controllo e alla verifica dei risultati delle singole azioni commerciali attuate; qui è anche incluso un monitoraggio costante delle performance distributive.

I quattro step sviluppati in una descrizione più dettagliata:

1) La fase iniziale di analisi si concretizza nello studio dei canali di distribuzione attuali e potenziali. A questo studio va aggiunta una preliminare analisi dei comportamenti d'acquisto –comportamenti effettivi e comportamenti prospettici– dei consumatori finali. Molto importante a questo punto è effettuare un'analisi del settore della distribuzione, approfondendone i seguenti aspetti: la presenza di vincoli istituzionali (ad esempio determinate normative di settore), la presenza di barriere all'entrata e all'uscita del mercato di settore –con conseguente analisi dei possibili entranti– e le dinamiche competitive (chiaro esempio di questo può essere dato dall'ampliamento dei confini geografici o da una concorrenza trasversale). Da non tralasciare è un'azione di profiling dei principali intermediari idonei a distribuire il prodotto.

Al fine di condurre una valutazione sulla situazione competitiva e sulle performance distributive dell'azienda e dei suoi principali competitors –con riferimento ai canali attuali e potenziali– è bene valutare sia le quote di mercato dei singoli concorrenti, con riferimento ai relativi canali, sia le performance competitive riguardanti i principali distributori.

La valutazione dei componenti delle principali imprese distributive, in termini di strategie di sviluppo, politiche d'acquisto, posizionamento, politiche di mercato e capacità distributiva è un altro elemento molto importante di questa prima fase analitica. Ne fa parte anche l'indagine dei bisogni espressi dagli stessi clienti-distributori.

In base alla valutazione delle esigenze espresse dalla domanda finale e intermedia, dei criteri valutativi adottati per la selezione del punto di vendita da parte dell'acquirente finale e dei fornitori intermedi da parte dei distributori, nonché in funzione del potenziale di vendita dei singoli sbocchi e intermediari distributivi, possono essere delineate le linee strategiche in merito al posizionamento che si intende conseguire sul trade e la segmentazione della domanda intermedia (Castaldo, 2005).

2)La fase strategica prevede la decisione del posizionamento che l'impresa intende conseguire presso il mercato distributivo e, tramite questo, sul mercato dei consumatori finali. Ricordando il ruolo di cliente-distributore assunto proprio dalle imprese distributrici: in questa fase risulta molto importante condurre una valutazione approfondita sulle opportunità derivanti dalla segmentazione delle azioni di Trade Marketing rivolte ai singoli distributori. Al fine di orientarsi nella varietà dei criteri di valutazione e dei bisogni espressi dalle imprese distributrici, è utile delineare una scheda cliente contenente le caratteristiche di ognuno e le modalità utilizzabili per la sua gestione. Grazie alla tecnica del profiling risulta così possibile la segmentazione dei dealer in base a definiti set di caratteristiche e di criteri valutativi, isolando gruppi di distributori connotati da esigenze simili o che adottano criteri valutativi analoghi per l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento.

3)La fase operativo-gestionale riguarda in primis l'implementazione delle Leve del Trade Marketing Mix – considerata la portata e la complessità di tale argomento, ci si riserva di analizzarlo e approfondirlo nel paragrafo successivo, a esso interamente dedicato.

Qui di seguito vengono citate solo alcune delle possibili aree di applicazione delle Leve del Mix.

L'area logistica è quella dove sono presenti i margini più accessibili per adottare delle azioni di ottimizzazione congiunta e di coordinamento tra produttore e distributore, tali da ridurre i costi di entrambi i soggetti. Il display dei prodotti nel punto vendita è forse l'aspetto dove l'area di interferenza tra collaborazione e conflitto è ridotta al minimo: ciò è determinato dalla prevalenza che gli acquisti di impulso hanno sugli acquisti programmati nei negozi a libero servizio (Lugli, 1988), congiuntamente al fatto che tale tipo di acquisti è fondamentale

influenzato dall'estensione dello spazio concesso ai prodotti e, in misura non minore, dalla visibilità ed accessibilità degli stessi (Sabbadin, 1989).

Dal momento che i distributori rappresentano anche un veicolo di comunicazione al consumatore dei prodotti industriali, molto importante è anche la realizzazione di azioni congiunte di comunicazione, in particolare per quanto concerne le iniziative di promozione delle vendite (che i produttori sono portati a concentrare nel punto vendita e che spesso sollecitano ancora un'appropriata gestione della funzione di merchandising), ed inoltre le forme di pubblicità cooperativa in sede locale o nazionale (Mauri 1987, Pellegrini 1991).

4) L'ultima fase, quella di controllo, si esplica nella valutazione delle performance distributive. Questa è una tappa fondamentale del processo di Trade Marketing in quanto i risultati che ne derivano portano a confermare o dover rivedere le tre fasi precedenti. Vista la sensibilità e l'importanza di questo step, uno dei problemi maggiori è dato dalla selezione di indicatori validi ed affidabili, in grado di rappresentare realisticamente la situazione distributiva e definire in modo preciso e completo i risultati ottenuti.

A tal fine nella letteratura accademica e nella pratica manageriale si è ricorso a varie categorie di indicatori, come ad esempio gli indici di tipo economico, che permettono di monitorare i risultati e l'economicità complessiva dell'impresa e quelle delle singole combinazioni prodotto-canale-cliente (ROE, ROA, ROI, ROS, EBITDA e così via).

Di recente sviluppo sono gli indici in grado di misurare l'atteggiamento, la soddisfazione e le preferenze dei rivenditori. Questi indicatori, denominati "customer-based", fondano le proprie valutazioni anche su variabili più aleatorie e imprevedibili quali l'immagine, la fedeltà e il livello di fiducia riposto dal rivenditore nei confronti dell'impresa produttrice.

Naturalmente i dati del mercato –con i relativi indici– forniscono il link fondamentale che fa da ponte di collegamento fra gli indicatori economici e quelli customer-based.

Al termine di questa analisi è doveroso evidenziare un ultimo punto.

Spesso gli obiettivi derivanti da un piano marketing ideato dal produttore differiscono da quelli propri del distributore. Tale discrepanza si riscontra nella differente natura dei prodotti industriali e commerciali. Da un lato le aziende produttrici offrono prodotti specifici, forti della presenza del brand; d'altro canto le imprese distributrici offrono servizi specifici, collegati ai punti vendita. La conquista della Brand Loyalty è l'obiettivo dei produttori, mentre lo sviluppo di una Store Loyalty è quello dei rivenditori.

In quest'ottica, al fine di ideare un punto d'incontro fra le due differenti esigenze, trovano attuazione le Leve del Trade Marketing.

1.2. Leve di Trade Marketing

Ogni membro del canale deve avere l'opportunità di conseguire profitti, ma ciò non è sufficiente. Produttori e distributori devono sempre agire in un'ottica non solo di perseguimento del disegno strategico complessivo, ma anche con la capacità di far fronte ad eventuali situazioni critiche anche nel breve periodo. A tal proposito i produttori devono saper progettare un mix adeguato di elementi da proporre poi alle imprese distributrici. Questo insieme di azioni, finalizzate a gestire le decisioni di posizionamento e segmentazione, viene comunemente definito Mix delle Leve di Trade Marketing.

Le azioni perseguibili nell'ambito del Trade Marketing sono molteplici e dipendono vicendevolmente sia dalla tipologia di canale indagato, sia dal problema specifico che si deve fronteggiare.

Una prima distinzione può essere data dalla destinazione dell'effetto: un'azione può essere indirizzata sul sell-in del distributore – articolata quindi in una strategia push –, oppure la politica può essere orientata a stimolare il sell-out del prodotto – strategia pull.

Di seguito vengono analizzate brevemente alcune delle principali leve del Trade Marketing.

Con riferimento all'area del sell-in verranno analizzati:

- 1) Gli aspetti economici riferiti prevalentemente alle condizioni contrattuali, agli sconti, ai premi e agli incentivi
- 2) Le azioni canvass
- 3) Le promozioni, di tipo continuativo e non, dedicate al trade
- 4) L'inserimento di nuovi format e packaging in assortimento

1)CONDIZIONI CONTRATTUALI, SCONTI E INCENTIVI

Con riferimento alle condizioni contrattuali l'elemento di base è indubbiamente rappresentato dalla definizione del prezzo di listino del prodotto. A tal fine possono essere adottati vari approcci, in letteratura noti come la parità con la concorrenza, la definizione dei costi aziendali, il valore generato per la domanda finale e intermedia, permettendo al contempo di garantire un adeguato margine di intermediazione per le imprese commerciali. A questo riguardo è opportuno evidenziare che la redditività netta percentuale e assoluta dei prodotti in assortimento costituisce un elemento di valutazione fondamentale per garantire l'economicità della gestione aziendale di un'impresa commerciale (Castaldo, 2005).

Facendo riferimento alla relazione con le imprese distributrici, oggi il prezzo costituisce solo un punto di partenza nella regolazione dei rapporti economici. Il rapporto, infatti, viene

regolato maggiormente dalla convenienza in termini economici che il distributore interessato può ricavare dalla relazione con l'azienda produttrice.

A tal riguardo va segnalata immediatamente la necessità di evitare palesi discriminazioni – non giustificate da vincoli geografici o sociali– delle condizioni contrattuali fra i diversi intermediari. La discriminazione si verifica ove sussista un differenziale fra diversi distributori nel rapporto fra i servizi erogati e/o ricevuti dall'industria e le condizioni economiche praticate, ovvero il prezzo netto del prodotto (Fornari 1989). Si può riscontrare una discriminazione a tre differenti livelli. Un caso si riscontra nelle condizioni di vendita differenti praticate a diversi intermediari, ma non giustificate da differenze nei costi di fornitura. Altra situazione si verifica nel momento in cui vengono praticate condizioni di vendita simili a clienti cui vengono erogati diversi livelli di servizio. Infine si registra un comportamento discriminatorio quando differenti prestazioni di servizi vengono offerte a clienti diversi, ma facendo loro pagare lo stesso prezzo. La discriminazione delle condizioni di vendita non avvantaggia né i produttori né i distributori, comportando una riduzione dei profitti per entrambi. Infatti i distributori sono indotti, per via della crescente concorrenza orizzontale, a trasferire nei prezzi al consumo le migliori condizioni di vendita ottenute dai fornitori. Allo stesso modo, i produttori, di fronte al suddetto trasferimento, sono costretti a riallineare le condizioni di vendita per rispondere alle richieste, talvolta anche moto aggressive, della clientela discriminata (Fornari, 1999). Dunque se capita che la distribuzione rilevi la presenza di uno di questi tipi di discriminazioni, rischiano di insorgere molte situazioni di conflitto; situazioni sanabili solo con perdite economiche significative per l'impresa produttrice, costretta a rivedere le condizioni praticate ai distributori e a livellarle al livello più basso.

Come già anticipato in precedenza, le decisioni economiche riguardanti il prezzo di listino del prodotto devono essere seguite da un'attenta analisi riguardante un insieme molto più articolato di condizioni contrattuali. Un esempio può essere dato dai termini di pagamento, che definiscono il periodo fra l'emissione della fattura e il pagamento effettivo della merce. Gli sconti collegati ai termini di pagamento sono un altro dato da analizzare. Tali sconti hanno il compito di delineare la riduzione praticata per dilazioni di pagamento inferiori rispetto a quelle standard, o praticata per pagamento alla consegna. Esistono inoltre termini di scontistica correlati alle quantità acquistate o alle condizioni logistiche. I primi vengono utilizzati per definire livelli maggiori di sconto per fasce crescenti di quantità acquistate nell'ambito del singolo ordine. Gli sconti collegati alle condizioni logistiche, invece, agiscono con riduzioni di prezzo in caso di consegna presso il centro distributivo anziché nei singoli

punti vendita, oppure grazie all'acquisto di carichi completi che permette lo sfruttamento di economie nell'attività di trasporto.

Gli sconti connessi agli acquisti congiunti di differenti combinazioni di prodotti nell'ambito delle diverse collezioni di prodotti offerti dall'impresa produttrice sono un valido incentivo utilizzato dai produttori per sfruttare la penetrazione del mercato di una buona referenza e favorire così l'inserimento di nuovi prodotti o il rilancio di altri, che ormai si apprestano a giungere al termine del loro ciclo di vita. Vi è poi un'altra tipologia di sconto che viene generalmente concessa con l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di vendita concordati in precedenza tra le parti: si tratta degli sconti fuori fattura e dei premi di fine anno, collegati appunto a obiettivi di vendita concordati a inizio contratto.

L'azienda produttrice può anche offrire una serie di contributi per le iniziative promozionali e per i servizi di supporto commerciale forniti dalle imprese distributrici. Esempio di tali prestazioni promozionali può essere la consegna periodica di flyer pubblicizzanti i prodotti industriali, o l'inserimento dei prodotti in campagne di comunicazione, oppure l'attuazione di esposizioni privilegiate all'interno del punto vendita, o ancora l'organizzazione di promozioni ed eventi dedicati a determinati prodotti.

Ultimo in questo ambito ma assolutamente da non sottovalutare è il contributo richiesto dagli intermediari della distribuzione per il reperimento di dati sulle vendite del prodotto industriale e per la predisposizione di report in merito agli acquirenti.

2) AZIONI CANVASS

Un'importante attività tattica di Trade Marketing è rappresentata dalle cosiddette azioni di canvass.

L'azione di canvass è una particolare tipologia di operazioni promozionali, solitamente fondata sulla leva delle condizioni contrattuali. Questa metodologia consiste nel proporre – seguendo una certa periodicità – offerte particolari finalizzate a rigenerare le vendite di determinati canali nel breve periodo. Le azioni di canvass vengono utilizzate solitamente quanto i dati di performance – generalmente espressi in termini di vendite o di quota di mercato e con gli indici derivanti – non sono soddisfacenti rispetto alle previsioni. Nonostante la rischiosità dell'azione, data dagli effetti che possono innescarsi nel mercato, tale manovra presenta l'indubbio vantaggio di sostenere il sell-out del prodotto nel breve periodo, a scapito della riduzione degli acquisti dei prodotti concorrenti. Il pericolo è che si verifichino situazioni conflittuali da parte dei distributori concorrenti a seguito di operazioni di sell-out successive al canvass particolarmente aggressive. In questo frangente, per non aver potuto

usufruire dei vantaggi economici derivanti, i distributori concorrenti potrebbero essere indotti a boicottare il prodotto, con effetti complessivi non sempre positivi per l'impresa produttrice. Osservando l'effetto netto della promozione, si potrebbe incorrere nel caso di una mera anticipazione delle vendite future, che produce però margini inferiori –eventualità questa nella quale chiaramente non si sono manifestati gli effetti desiderati sul sell-out. Talvolta ciò viene consapevolmente perseguito dalle imprese industriali per conseguire gli obiettivi annuali o trimestrali richiesti dalla casa madre, a sua volta sottoposta a verifica dai mercati finanziari o borsistici, in questo caso l'operazione nel suo complesso potrebbe determinare effetti negativi sul conto economico dell'impresa, ma, ad esempio, potrebbe evitare impatti negativi sui mercati finanziari (Castaldo, 2005).

3) PROMOZIONI AL TRADE

Un'altra leva utilizzabile per favorire il sell-in è rappresentata dalle promozioni rivolte al Trade.

La particolarità di questa tipologia di azioni sta nell'offerta di vantaggi tangibili alle imprese distributrici. Le offerte possono essere di tipo continuativo, come le raccolte punti o i concorsi, o una tantum, come ad esempio nel caso di regali o premi a fronte di acquisti particolari. Le promozioni rivolte al Trade risultano particolarmente efficaci con i distributori capaci di apprezzare il valore complessivo dei premi offerti: capita spesso che l'azienda distributrice percepisca nel premio un valore di gran lunga maggiore rispetto all'effettivo costo sostenuto dal produttore per implementarlo.

4) INSERIMENTO DI NUOVI FORMATI E PACKAGING IN ASSORTIMENTO

Con riferimento all'assortimento, l'impresa produttrice deve essere in grado di offrire ai singoli distributori sistemi di prodotto coerenti sotto il profilo delle esigenze espresse da ciascuno di essi e dai mercati a cui essi si rivolgono. Ad esempio un formato monodose o di piccole dimensioni può essere più preferibile per un convenience store, piuttosto che per un grande magazzino non specializzato per il quale sono più idonei i prodotti in pacchetti formato famiglia.

Con riferimento all'area del sell-out verranno approfondite invece:

- 5) Le azioni di merchandising e il supporto al trade nella gestione del display
- 6) Le iniziative di category management e di space allocation
- 7) Le promozioni e le iniziative di comunicazione in-store
- 8) Il servizio logistico

5) AZIONI DI MERCHANDISING

Talvolta le imprese industriali, al fine di garantire il sell-out, ricorrono a operazioni volte a garantire la migliore esposizione del prodotto in-store (Castaldo, 2005).

La figura preposta a tale scopo è quella del merchandiser: si tratta di un professionista che cura –per l’impresa produttrice– il display dei prodotti e il loro posizionamento sullo scaffale. In alcuni settori i merchandiser svolgono un fondamentale ruolo di affiancamento alla rete di vendita, verificando presso i singoli rivenditori l’effettiva e ottimale esposizione del prodotto. Solitamente questo professionista si occupa di predisporre i prodotti e i materiali di marketing in occasione di eventi promozionali ed esposizioni speciali, garantendone così non solo la loro effettiva realizzazione, ma anche la coerenza con l’immagine del brand che essi rappresentano.

6) INIZIATIVE DI “SPACE ALLOCATION” E CATEGORY MANAGEMENT

Le iniziative di category management e di space allocation sono finalizzate all’ottenimento della migliore allocazione possibile dei prodotti a scaffale.

Dopo aver eseguito le opportune analisi di mercato, l’azione di category management permette l’ottimizzazione della presentazione della categoria di prodotti. Al fine di ottenere un’ottimizzazione dello scaffale –in modo che si presenti come facilmente comprensibile agli occhi del consumatore finale– vengono utilizzati layout merceologici e forme espositive dei prodotti che sono fondati sui criteri valutativi della domanda. In questo caso l’obiettivo dell’impresa non è solo quello di ottimizzare il display, in base ai criteri valutativi espressi dalla domanda finale, ma anche considerando le esigenze economiche dei clienti intermedi (Castaldo, 2005). Chiara evidenza è data dal miglior rendimento realizzato dallo spazio espositivo quando vengono esposti i prodotti caratterizzati da più elevati margini e cicli di rotazione.

7) PROMOZIONI E COMUNICAZIONE IN-STORE

Per contribuire a gestire l’immagine dei rivenditori e dei relativi punti di vendita, l’impresa produttrice può offrire la possibilità di effettuare campagne promozionali. Un esempio di questa tipologia di Leva è dato dal sampling, attività che permette la prova del nuovo prodotto –molto utile infatti per il lancio di nuovi prodotti. Tali iniziative sono spesso accompagnate da campagne di comunicazione in-store, che prevedono la realizzazione di materiale dedicato per l’esposizione dei prodotti e per la loro evidenziazione –materia Pop, point of purchase.

Talvolta vengono organizzati eventi ad hoc presso i singoli distributori durante i quali è presente la figura del promoter: personale specializzato preposto ad accogliere i clienti sul

punto vendita e a segnalare loro l'evento promozionale, sollecitando l'acquisto del prodotto promosso.

8)SERVIZIO LOGISTICO

Oggigiorno, a causa della sempre crescente pressione competitiva, le imprese della distribuzione si trovano a dover aumentare i propri livelli di efficienza. Conseguenza diretta di ciò è la posizione, sempre più importante a livello strategico, assunta dalla logistica. Numerosi sono infatti gli spazi per l'aumento dell'efficienza nei flussi logistici: in molti casi, grazie alla semplice realizzazione di un approccio collaborativo, è possibile evitare duplicazioni e inefficienza nelle funzioni.

Alla luce dei fatti, non di trascurabile rilievo è il ruolo di potere che le imprese preposte alla produzione hanno nel contribuire in maniera significativa all'efficienza della supply chain –e quindi anche all'efficienza del singolo distributore. Infatti, consegne frequenti e puntuali –con quantitativi definiti in una logica pull– evitano gli inefficienti accumuli di scorte che vengono generate dalla mera logica push, minimizzando così al contempo il rischio di fuori stock ed evitando impatti negativi sulle vendite future del prodotto.

Come già delineato in precedenza, gli obiettivi del Trade Marketing riguardano sia l'utilizzo efficace delle risorse aziendali sia l'acquisizione di vantaggi competitivi duraturi rispetto alla concorrenza sui mercati intermedi. Arrivati a questo punto è bene evidenziare che l'analisi fin qui condotta sui principi teorici del Trade Marketing è principalmente incentrata sulle aziende produttrici del settore del FMCG –Fast-Moving Consumer Goods– che operano con i distributori della GDO –Grande Distribuzione Organizzata, principale ambito nel quale la disciplina del Trade Marketing si è sviluppata a partire dagli anni Ottanta. Con il termine GDO si intende l'insieme delle grandi strutture nazionali e multinazionali formate da reti di punti di vendita al dettaglio presenti sul territorio; esempi di questo settore sono: Esselunga, Il Gigante, Carrefour, etc. E' doveroso quindi precisare che il segmento della Grande Distribuzione Organizzata non sarà oggetto di questo elaborato e dei capitoli a seguire. Tale riferimento è stato portato solo ai fini di una più semplice comprensione ed interpretazione del ruolo fondamentale giocato dal Trade Marketing nella relazione tra le imprese produttrici e distributrici. *Universale è il concetto che trova nel Trade Marketing una strategia commerciale volta a contribuire all'efficacia dell'azione di marketing dell'azienda attraverso il soddisfacimento delle specifiche esigenze dei propri clienti commerciali;* pertanto nulla vieta che i principi fondamentali alla base del Trade Marketing finora enunciati possano

essere validi anche per l'applicazione di questa disciplina in un settore diverso da quello della GDO.

In termini generali i principi fondamentali del Trade Marketing richiederanno una diversa applicazione a seconda della tipologia di prodotti trattati:

- beni banali: basso valore unitario, acquisto routinario, punti vendita despecializzati (caso tipico della Grande Distribuzione Organizzata);
- beni problematici: costo elevato, differenziati, processi di acquisto lunghi, necessità di supporto informativo, punti vendita specializzati.

Il caso aziendale di seguito analizzato verterà sulla seconda tipologia di prodotti.

Grazie all'analisi pratica del caso aziendale Arper Spa, il tema centrale di questo documento diventa ora l'applicazione del Trade Marketing e delle sue Leve nel settore dell'arredamento di design e più in dettaglio dell'azienda italiana appena menzionata.

Dal momento che le azioni perseguibili nell'ambito del Trade Marketing sono molteplici e dipendono vicendevolmente sia dalla tipologia di canale indagato, sia dal problema specifico che si deve fronteggiare, in ultima analisi è doveroso evidenziare che in questo settore il canale principalmente utilizzato è quello in ambito contract. Una definizione più approfondita del concetto di contract –così come il progetto Trade Marketing perseguito da Arper– viene esposta nei capitoli a seguire. Per il momento l'analisi condotta si limita ad approcciarsi al settore dell'arredamento di design.

Pertanto, dopo aver illustrato il concetto di Trade Marketing e le sue Leve, nel paragrafo che segue viene analizzata l'applicazione del Trade Marketing al settore dell'arredamento di design.

1.3. Il concetto di Trade Marketing nell'ambito dell'arredamento di design

L'ambiente competitivo che i produttori e i distributori di beni di arredamento devono fronteggiare è caratterizzato da una crescente complessità. L'aumento della concorrenza orizzontale in un'ottica di competizione globale è una delle principali cause determinanti. Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie informative e di comunicazione ha portato un'evoluzione nei comportamenti del consumatore, aumentandone anche la varietà e variabilità delle aspettative e delle preferenze. Soprattutto nel mercato nazionale, produttori e rivenditori si trovano a confrontarsi con un cliente –in questo caso il termine cliente viene utilizzato in modo universale per riferirsi al consumatore finale– mediamente meno decifrabile sulla base degli usuali schemi descrittivi, ma più maturo e innovativo. Il cliente nel settore dell'arredamento di oggi è maggiormente propenso all'investimento informativo: pone una maggiore attenzione nel riconoscere le diverse offerte, nel valutare il rapporto prezzo-qualità e nel valorizzare i servizi offerti a integrazione dell'acquisto del bene materiale. Il cliente di oggi è difficile da “catalogare” utilizzando i tradizionali criteri di segmentazione della domanda: presenta comportamenti “anfibi” –comprende scelte di acquisto attribuibili a segmenti diversi (Grandinetti, 2002)– e così sempre più viene richiesta una soluzione personalizzata per differenziarsi dagli altri, o anche semplicemente per risolvere le specifiche esigenze personali.

Un modo efficace per affrontare la complessità che caratterizza questo ambiente competitivo, trasformandola da minaccia a opportunità, è dato dall'instaurarsi di una relazione di collaborazione tra produttori e distributori.

Ora una domanda sorge spontanea: perché produttori e distributori dovrebbero sviluppare relazioni di tipo cooperativo, che comunque risultano più impegnative delle relazioni di tipo convenzionale? Quali sono i vantaggi derivanti da questa collaborazione, e sono essi sufficienti a sopravanzare l'impegno e i relativi costi? Perché i produttori dovrebbero abbandonare una politica distributiva di tipo intensivo, ancora dominante –in particolare nella fascia media del mercato? Perché i distributori dovrebbero sottostare ai “limiti” imposti dai produttori riguardo alle scelte del proprio assortimento?

Analizzando innanzitutto la prospettiva del produttore, un'evidenza sicuramente positiva derivante dalla relazione di cooperazione con la rete distributiva è il valore aggiunto e il vantaggio competitivo derivanti dalla qualità del prodotto. Qui si attua il passaggio dal concetto di qualità del prodotto –o servizio– al concetto di qualità aziendale in senso totale. La qualità totale non si manifesta solo sul prodotto in tutte le sue componenti, o nell'organizzazione interna di tutte le funzioni dell'impresa, bensì coinvolge tutte le parti collegate con l'impresa, distributori inclusi. Un discorso del tutto analogo può essere fatto per

la strategia di differenziazione, ossia per i tentativi dei produttori di differenziare il sistema di offerta rispetto ai concorrenti, in relazione ad alcune variabili ritenute importanti dai clienti finali. Nel settore dell'arredamento –in primis nel segmento del design– esiste un notevole scarto tra differenziazione ricercata e differenziazione effettivamente percepita dai consumatori. Questa discrepanza è data, sia dall'orientamento delle imprese di produzione a creare semplici “differenze” piuttosto che differenziazione in senso proprio, sia dal fatto che la sostenibilità di una strategia di differenziazione rinvia a un delicato problema di gestione dei rapporti con i soggetti che operano nella catena distributiva, nell'ambito di un coerente approccio di marketing da parte del produttore (Grandinetti, 2002). Sempre seguendo questa linea di pensiero, altro fattore determinante è dato dalla coerenza e coesione di immagine in tutti gli stadi di promozione del prodotto. La personalizzazione, la qualità totale, la differenziazione non possono prescindere dal modo in cui vengono comunicate. La comunicazione diretta al consumatore deve risultare coerente con la comunicazione lungo il canale di marketing.

Da questa valutazione preliminare si evince che i produttori, senza l'integrazione comunicativa e la collaborazione dei distributori, rischiano che una parte del potenziale competitivo del prodotto venga distrutto nel passaggio lungo il canale di distribuzione.

Passando all'analisi del punto di vista del distributore si può notare, come motivazione principale, l'orientamento del consumatore a richiedere soluzioni personalizzate. Ricordiamo inoltre che il consumatore è sempre più informato ed attento ed esigente per quanto riguarda i servizi che accompagnano l'acquisto del prodotto. In quest'ottica la possibilità di differenziare e personalizzare il servizio commerciale nei confronti del cliente, introducendo innovazioni di servizi, diventa fondamentale per il rivenditore. E questo dipende direttamente dai servizi che il produttore è in grado –ed è disposto– ad assicurare al rivenditore.

A partire da queste premesse, risulta possibile identificare diverse opportunità di collaborazione tra industria e distribuzione nel settore del mobile: dall'informazione/formazione dei produttori nei confronti dei rivenditori sulle caratteristiche del sistema di offerta, al ritorno informativo veicolabile da distributori che vengono a svolgere la funzione di “sensori” del mercato, e ancora dalle iniziative congiunte di comunicazione nel punto-vendita, allo sviluppo di collegamenti telematici per la razionalizzazione del ciclo complessivo dell'ordine e il supporto ai servizi di progettazione personalizzata delle soluzioni di arredo (Grandinetti, Pilotti, Zaghi, 1994).

Soffermandosi per un'ultima precisazione sul ruolo dei rivenditori in qualità di <<sensori del mercato>>, si vuole rimarcare il fatto che i soggetti in questione non solo hanno la possibilità di raccogliere, codificare ed organizzare tutte le informazioni che comunque il contatto diretto

con il cliente finale incorpora, ma si configurano anche come <<portatori di tendenza>>. Questa etichetta racchiude un duplice significato in quanto da un lato i rivenditori possono riferire ai produttori gli orientamenti di consumo e i loro cambiamenti osservati nel tempo, e dall'altro –se debitamente posizionati per questo contesto– hanno il potere di porsi come strumento di comunicazione e promozione a supporto e garanzia della qualità e del valore del prodotto commercializzato.

Appurato che i distributori rappresentano un fondamentale anello rispetto alla catena progetto-produzione-consumo, viene di seguito presentata una breve overview del settore dell'arredamento in Italia, per poi continuare con l'analisi del caso pratico aziendale.

Il successo della produzione italiana –non solo in Italia, ma anche all'estero– è dato non solo dall'elevato grado di differenziazione e qualità dei prodotti, ma soprattutto dalla forte componente di design che caratterizza tutti i prodotti Made in Italy. Il design italiano è da sempre fra i migliori al mondo: dalle auto alle lampade, dai mobili alla moda. Non per niente si attesta che Food, Fashion e Furniture sono <<le tre grandi F del Made in Italy>>.

Scendendo nello specifico, una ricerca del 2015 condotta da Unioncamere –con il contributo di Federlegnoarredo– attesta che <<tra le prime 15 regioni europee produttrici di mobili d'arredo, ben 5 sono italiane: Veneto, Lombardia, Marche, Friuli Venezia Giulia e Toscana>>. La ricerca evidenzia inoltre che il modello produttivo italiano è tra i più innovativi in campo ambientale. L'Italia è tra i primi paesi dell'Unione Europea per eco-efficienza del sistema produttivo, con 104 tonnellate di CO2 ogni milione di euro prodotto –la Germania ne immette in atmosfera 143, il Regno Unito 130– e 41 di rifiuti –65 la Germania e il Regno Unito, 93 la Francia. Non solo, il Bel Paese è anche campione europeo nel riciclo: a fronte di un avvio a recupero industriale di 163 milioni di tonnellate di rifiuti su scala europea, in Italia ne sono stati recuperati 24,1 milioni, il valore assoluto più elevato tra tutti i Paesi europei – in Germania 22,4 milioni.

Le aziende italiane produttrici nel settore dell'arredamento oggi sono, per la stragrande maggioranza, strutture che sono riuscite a superare le diverse turbolenze dei cicli economici e le svariate crisi di mercato, consolidando la propria posizione a livello nazionale e internazionale grazie ad un'attenta gestione produttiva.

Un esempio di questa imprenditorialità italiana di eccellenza per il settore dell'arredo di design, che ha saputo valorizzare la qualità e il design dei suoi prodotti, attenta all'ambiente, e che ora punta a implementare l'efficacia della relazione produttore-distributore, è l'azienda che viene presentata e analizzata nei capitoli a seguire: Arper Spa.

2. Il caso aziendale Arper Spa

Arper è una nota azienda italiana, produttrice e fornitrice internazionale di mobili e complementi d'arredo di design. E' stata fondata nel 1989 a Treviso da una precedente attività artigianale di lavorazione del cuoio cui si era dedicata negli anni Ottanta la famiglia Feltrin, allora guidata dal padre, Luigi Feltrin, attuale Presidente di Arper. La creatività e la passione del fondatore, Luigi Feltrin, insieme alla ricerca e alla volontà di innovazione dei figli Mauro e Claudio –quest'ultimo Vice Presidente e Amministratore Delegato della società–, caratterizzano un'azienda che oggi esprime competenze interdisciplinari e capacità organizzative manageriali. Oggi l'azienda crea e distribuisce sedute e tavoli per la collettività, il lavoro e la casa.

Alla fine degli anni Novanta l'azienda ha intrapreso un progetto industriale che l'ha portata ad affermarsi nel campo del design, configurandosi come un'azienda B2B, con l'impiego di materiali e tecnologie nuove e un decisivo cambio di scala.

Arrivati a questo punto è doveroso –per poter delineare chiaramente il mercato e il contesto competitivo nel quale Arper opera– aprire una parentesi relativa al termine B2B.

Quando si parla di marketing, l'associazione spontanea è all'impresa che produce e vende beni destinati ai consumatori (B2C). Il mercato in questione, invece, business-to-business, fa riferimento ai mercati interorganizzativi: i mercati in cui gli acquirenti e i venditori sono entrambi organizzazioni. Il funzionamento dei mercati B2B è caratterizzato da scambio relazionale, da interdipendenze e da una dinamica evolutiva più pronunciata rispetto ai mercati di consumo. Mettere in rilievo la specificità di questo tipo di mercati è un primo passo per individuare le criticità nel processo e nella gestione del marketing in questo contesto. Va infine sottolineato come dal punto di vista del volume degli scambi, del peso e del ruolo dei mercati business-to-business nell'economia complessiva, questi mercati non sono una sottocategoria ma piuttosto il contesto in cui si trova a operare la maggioranza delle imprese (Fiocca, Snehota, Tunisini, 2009).

Tornando ad Arper, dalla sua affermazione nel mercato B2B, l'azienda si avvale della collaborazione di alcuni designer, con i quali stabilisce rapporti duraturi che danno vita a collezioni che oggi identificano Arper in modo ben preciso. Proprio alla fine degli anni Novanta, infatti, ha avuto inizio una fruttuosa collaborazione con lo studio di design Lievore Altherr Molina (Barcellona), dal quale sono nati nuovi e numerosi prodotti, diventati “long seller”: tra questi, spicca la collezione di sedute Catifa, declinata in 5 diverse versioni e, dal

2001, vendita in oltre un milione di pezzi. Altri designers internazionali, quali Jean-Marie Massaud, FRP, James Irvine, Simon Pengelly, Antti Kotilainen, Ichiro Iwasaki, hanno utilizzato il loro differente background culturale per interpretare lo stile del brand: forme universali senza tempo, eleganti, sofisticate, contemporanee.

Dagli anni 2000, Arper ha sperimentato una crescita continua del business e della struttura organizzativa grazie a: design distintivo, ricerca di materiali, innovazione dei processi e qualità del servizio.

Il design distintivo, la ricerca di materiali e l'innovazione dei processi, uniti alla qualità del servizio, hanno permesso ad Arper di crescere, passando da 30 dipendenti nel 2003 a oltre 120 dipendenti nel 2014. Dato ancora più rilevante e degno di nota è la crescita del fatturato, avvenuta in questi anni: dai 10 milioni iniziali, l'azienda ha chiuso il 2014 con 54.7 milioni di Euro.

Di seguito sono riportati gli outline principali che configurano il Company Profile di Arper.

2.1. Il prodotto

Arper realizza prodotti che dialogano con lo spazio nel quale vengono inseriti e che offrono soluzioni innovative per esigenze diversificate: ogni prodotto risponde infatti ai requisiti di flessibilità e trasversalità. Flessibilità in quanto le collezioni si caratterizzano per l'estrema varietà di modelli, materiali, finiture, rivestimenti e combinazioni. Inoltre le linee pure ed essenziali definiscono un prodotto versatile, capace di inserirsi perfettamente in ogni ambiente, rispondendo alle diverse esigenze del mercato cui si rivolge, sia esso contract, casa, o uno degli altri innumerevoli contesti che Arper arreda. L'azienda propone infatti un'ampia e profonda gamma di prodotti, modelli, finiture, rivestimenti e colori, che garantisce la libertà progettuale, con soluzioni adatte ad ogni tipologia di ambiente ed esigenza di utilizzo.

Altro importante elemento che distingue i prodotti Arper è il fattore personalizzazione: tutte le collezioni di prodotto sono disponibili nell'intera gamma di rivestimenti – 90 collezioni di tessuto e oltre 3.500 combinazioni di colore. La consulenza e il continuo dialogo con il cliente



Figura 2.1 *La sedia Catifa.*

durante tutti gli stadi del progetto, uniti al servizio post vendita, permettono all'azienda di realizzare prodotti personalizzati, rispondendo alle esigenze più complesse del cliente e soddisfacendo le sue aspettative.

2.2. La policy ambientale

Altro aspetto per nulla secondario per l'azienda è la sostenibilità ambientale: la valutazione dell'impatto sulla salute umana e sull'ambiente di ogni scelta aziendale, secondo una logica cradle-to-cradle – dalla fase dello sviluppo del prodotto, alle fasi produttive e distributive, fino all'uso e alla fase di declino del prodotto – garantisce la sostenibilità dei prodotti Arper ed il rispetto dei più rigorosi standard riconosciuti a livello internazionale.

L'azienda nutre un forte interesse per l'armonia: l'armonia tra le persone e gli oggetti e l'armonia tra gli oggetti e il loro ambiente. Queste convinzioni si riflettono sull'approccio estetico ed ambientale di Arper: consapevole dell'importanza dell'impatto che la produzione industriale ha oggi sull'ambiente e della responsabilità di salvaguardarlo. Per questo motivo l'azienda ha adottato il metodo LCA (Life Cycle Assessment) – metodologia per monitorare e valutare l'impatto ambientale dei prodotti lungo il loro intero ciclo di vita, esaminando ogni fase del processo – e nel 2005 è stato creato un team di lavoro dedicato all'ambiente.

L'azienda ha inoltre conseguito la certificazione ISO 14001: uno standard internazionale riconosciuto in tutto il mondo, il cui compito è definire come deve essere sviluppato un efficace sistema di gestione ambientale.

Altre certificazioni, parte del portafoglio prodotto di Arper, sono: la dichiarazione EPD; la certificazione di compatibilità ambientale degli edifici LEED (Leadership in Energy and Environmental Design); la certificazione GreenGuard.

2.3. L'approccio culturale

Arper crede nel design quale strumento di dialogo ricco di significato: per tale motivo nel 2011 ha rafforzato lo sviluppo del brand introducendo nuovi contenuti che ne riflettono i valori.

Nasce così il primo progetto culturale incentrato sulla figura dell'architetto italo-brasiliano Lina Bo Bardi (Roma, 1914 – São Paulo, 1992). All'origine vi è l'affinità tra la visione aziendale di Arper e i valori espressi da Lina Bo Bardi attraverso il suo lavoro: la ricerca dell'essenziale e dell'autentico, la ricchezza di uno stile sobrio e personale, ma anche la capacità di innovare, tornando alla natura e mettendo l'uomo al centro di ogni progetto.

L'incontro con l'architetto e i suoi valori ha portato Arper a sostenere la mostra "Lina Bo Bardi: Together". La mostra internazionale – allestita in Europa e negli USA – presenta una

reinterpretazione dell'opera di Lina Bo Bardi, esponendo la filosofia progettuale dell'architetto: voleva che il popolo apprezzasse e valorizzasse la propria cultura, individuando un valore estetico e poetico negli oggetti artigianali della vita quotidiana.

Il comune approccio progettuale non si è limitato ad un'operazione di sponsorship, ma ha portato alla realizzazione della Bardi's Bowl Chair, disegnata da Lina Bo Bardi nel 1951, mai industrializzata, reinterpretata da Arper e oggi prodotta in una serie limitata di 500 pezzi (Fig. 2.2). Oltre ad alimentare il tour mondiale della mostra, la vendita delle 500 Bardi's Bowl Chair è finalizzata anche al finanziamento delle attività dell'Instituto Lina Bo e P.M. Bardi di São Paulo del Brasile, custode del pensiero e delle opere di Lina Bo Bardi.



Figura 2.2 Serie limitata Bardi's Bowl Chair realizzata da Arper.

Con questo progetto culturale e filantropico cresce l'interesse e l'impegno di Arper in esperienze vicine al suo modo di essere: aperto, curioso e sensibile alla cultura del design.

2.4. La comunicazione

Un'attenta pianificazione a livello globale delle attività di Comunicazione e PR viene realizzata a supporto della brand awareness: pubblicità digitale e cartacea, attività di PR e relazioni con i media per consolidare la reputazione e la diffusione del brand Arper – dal 2012 ad oggi concretizzatasi in oltre 2.300 rassegne stampa. Numerose iniziative sono state attuate per sviluppare e rafforzare la consapevolezza di Arper nei confronti dei principali influenzatori del mercato: strumenti di pianificazione digitale, campagne di direct marketing, test di prodotto, collaborazioni in diversi paesi, eventi presso gli showroom di proprietà. Lo showroom ha anche compiti fondamentali di comunicazione visiva, basando la sua logica sull'esposizione di prodotti da mostrare al cliente per sollecitarne l'acquisto: un numero sempre maggiore di showroom Arper sta diventando punto di riferimento per l'incontro di architetti, designers, buyers, giornalisti, trend setters e stilisti.

Nel corso dell'anno vengono organizzati presso gli showroom Arper dibattiti, conversazioni e tavole rotonde su argomenti rilevanti in materia di design e architettura: fino ad ora si

registrano oltre 40 eventi a livello globale. Dal 2012 sono stati accolti più di 8.000 visitatori presso gli showroom Arper. Una presenza sempre maggiore del brand si è registrata anche alle fiere internazionali alle quali ha partecipato: si citano in particolare la partecipazione annuale al Salone del Mobile di Milano –la più vasta rassegna internazionale dell’arredo che si svolge a Milano ogni anno in aprile– e alla fiera internazionale in ambito contract Orgatec – fiera internazionale principalmente dedicata agli ambienti di lavoro, al contract e alle collettività, che si svolge ogni due anni a Colonia.

2.5. La distribuzione

Una presenza diretta con consociate, filiali commerciali e showroom di proprietà in 11 città, insieme ad un ampio network di più di 2000 dealer a livello globale, consente ad Arper di servire il cliente in ogni parte del mondo. L’approccio globale di Arper fa sì che i suoi prodotti vengano distribuiti attraverso una rete commerciale internazionale che copre oltre 90 paesi (Fig. 2.3).

Di fondamentale importanza sono gli 11 showroom monomarca – negli ultimi tre anni sono stati costruiti otto nuovi showroom – posti in città strategiche: Milano, Londra, Colonia, Stoccolma, Amsterdam, Oslo, Copenhagen, New York, Chicago e Dubai; a partire dal 2012 si è aggiunto anche lo showroom all’interno dell’headquarter dell’azienda, a Monastier di Treviso.

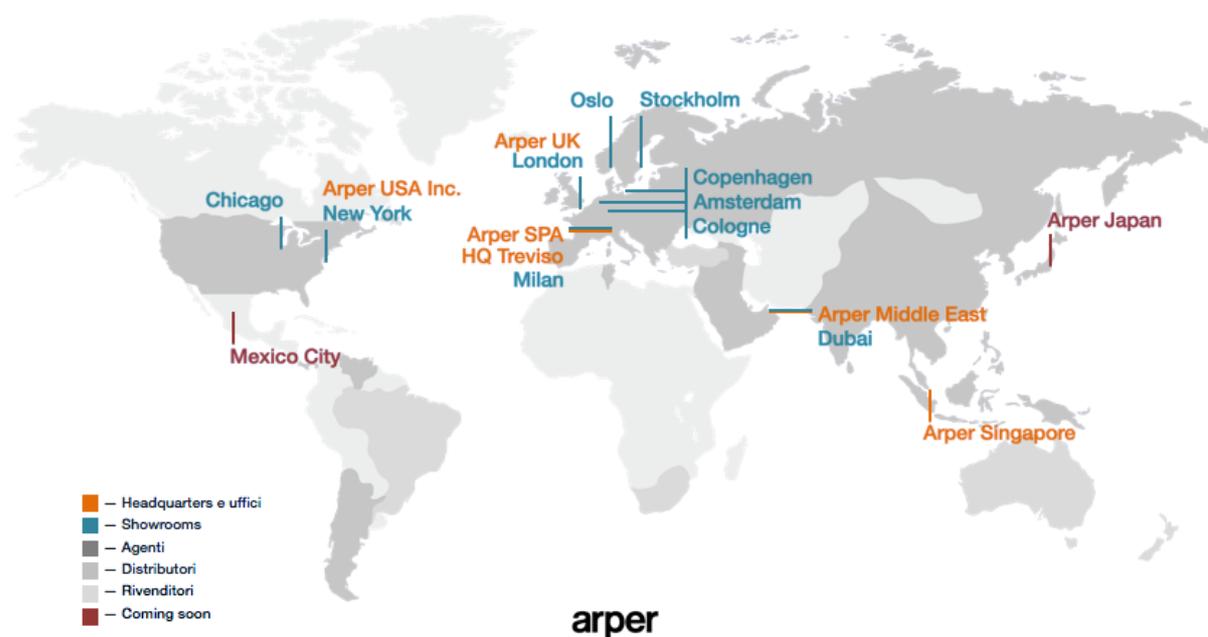


Figura 2.3 L’approccio globale di Arper.

Per quanto riguarda la rete distributiva, mentre il canale Internet e il canale diretto (Key Accounting) ricoprono un ruolo di importanza marginale per l'azienda, il canale indiretto gioca invece un ruolo determinante.

Sin dal principio, Arper si è rivolta al canale dei soft-contract dealer o dealer residenziali in grado di raggiungere più o meno tutti i settori distributivi, dalla casa al contract.

Al fine di rendere più chiaro l'ambito nel quale l'azienda opera, può essere utile delineare brevemente il concetto di contract, anche se non risulta semplice darne una chiara definizione, essendo gli ambiti, le location, le dimensioni economiche e gli attori coinvolti molteplici. Il contract è meglio conosciuto come “progetto chiavi in mano”: l'appaltatore – il contractor – si impegna nei confronti del committente –il cliente– a fornire tutte le presentazioni necessarie affinché l'opera sia ultimata e consegnata a una data prestabilita contrattualmente, essendo stata realizzata secondo specifiche tecniche descritte in modo dettagliato e concordate dalle parti (Lojacono, Catalani, Bruno, 2012).

Le aziende che operano in questo business offrono a vario titolo progettazione, produzione, installazione finale di mobili e soluzioni di arredo, etc. L'offerta è fortemente personalizzata e spesso il cliente non è l'utilizzatore finale del servizio. Essendo dal punto di vista manageriale in primo luogo un servizio, è necessario avere competenze qualificate, capacità organizzativa e gestionale, capacità produttiva e soprattutto una mentalità e un approccio adeguati.

Analizzando lo scenario attuale, con un particolare focus alla relazione produttore-distributore, ad oggi Arper punta a convergere gli investimenti industriali, per raggiungere gli obiettivi di crescita aziendale nel lungo periodo. Sostenere e sviluppare la rete dei dealer attraverso un'area organizzativa dedicata, assicurando la corretta trasmissione dei valori del brand, è quindi fondamentale.

A tal proposito, nello specifico della relazione produttore-distributore, cos'altro può fare concretamente Arper per rafforzare la partnership e incrementare i risultati? Come soddisfare ulteriori esigenze a supporto del business del cliente – il distributore? Quali gli strumenti per migliorare il rapporto di lavoro e raggiungere obiettivi comuni? Come supportare e aumentare la riconoscibilità di entrambi i marchi nei confronti dei principali target?

Basandosi su analisi tecniche e studi di mercato e della concorrenza, queste ed altre domande hanno portato a delineare un progetto pilota, rivolto ad un gruppo di distributori selezionati. Principale oggetto del prossimo capitolo saranno i mercati scelti come test per il progetto Trade Marketing: Svezia, Norvegia, Italia.

3. Il progetto Trade Marketing di Arper

Come già illustrato nel capitolo precedente, attualmente la maggiore parte delle vendite di Arper viene realizzata attraverso il canale indiretto –ossia dalla rete dei dealer, che comprano i prodotti dell’azienda per poi rivenderli ai clienti finali. Al fine di analizzare e implementare la relazione fra industria e distribuzione, questo capitolo si propone di spiegare la nascita e lo sviluppo del progetto Trade Marketing di Arper.

3.1. 2014: analisi della rete distributiva di Arper e dei competitors:

3.1.1. Presupposti dell’analisi

Contestualmente alla crescita dell’azienda e all’evoluzione del portafoglio prodotti, Arper ha progressivamente orientato il proprio business nel contract, dove si sviluppa oggi la maggior parte del fatturato.

Approfondendo quanto in precedenza accennato, la strategia distributiva di Arper fino ad oggi è stata affidata a tre canali principali:

- rivenditori casa/soft contract: partner commerciali in grado di assicurare il giusto mix fra promozioni del marchio presso i professionisti (specificatori) e l’esposizione dedicata ai privati;
- rivenditori contract: più orientati al mondo dell’ufficio rispetto ai rivenditori soft contract ma comunque in grado di evidenziare il valore e il messaggio della proposta Arper;
- produttori ufficio con una rete distributiva propria, che pur distribuendo i propri prodotti hanno creato partnership con aziende soft contract (loose furniture) per ampliare la propria offerta.

Appurato il ruolo fondamentale della rete di dealer nella crescita del fatturato e tenendo conto della partecipazione di Arper all’edizione 2014 della Fiera Orgatec –in occasione della quale l’azienda aveva presentato Kinesit, la prima seduta operativa Arper che coniuga l’approccio del design di Arper con i requisiti tecnico-funzionali delle sedute per ufficio– , la Direzione Generale e la Direzione Marketing hanno deciso di eseguire un’analisi della distribuzione dell’arredamento di design per ufficio nei principali mercati europei ai fini di esplorare le potenzialità del settore specifico. Data la natura trasversale della gamma di prodotti Arper, si è scelto di escludere i rivenditori che si rivolgono principalmente o esclusivamente al canale

casa o ufficio. Pertanto, scopo principale dell'analisi della distribuzione è stato di fornire una mappatura della distribuzione office e contract nei principali mercati europei.

3.1.2. Struttura dell'analisi

L'analisi contiene una mappatura esaustiva delle reti distributive di una serie di aziende concorrenti e/o di riferimento in 11 paesi europei. Gli 11 mercati oggetto dell'analisi, i quali sono stati selezionati in base alla loro incidenza percentuale sul fatturato Arper, non possono essere riportati in questa sede in quanto trattasi di dati sensibili.

Il punto di partenza dell'analisi, per ogni singolo mercato, è stato la selezione delle principali aziende operanti sul mercato –basata principalmente sui dati contenuti nell'edizione 2014 del report CSIL "The European Market for Office Furniture". La selezione delle aziende è frutto sia di un'analisi interna, che di un'analisi esterna: sono state mappate sia la rete distributiva attiva di Arper –attuale negli ultimi tre anni–, sia la rete distributiva del mercato e della concorrenza. Pertanto oggetto dell'analisi sono sia dealer clienti attivi dell'azienda, sia dealer che operano con i concorrenti-non clienti Arper. Questa selezione ha portato alla creazione di un database dealer.

A partire dalle informazioni sulla rete commerciale presenti sui siti internet delle aziende selezionate, è stato infatti creato un primo elenco di dealer, in seguito integrato con informazioni provenienti da portali che forniscono dati sulla distribuzione, quali ad esempio Architonic e Archiproducts. La combinazione delle due fonti ha permesso di ottenere un elenco di dealer, rappresentante una percentuale significativa della distribuzione, per ognuno dei mercati analizzati. Per ogni dealer è stata poi creata una scheda anagrafica, contenente le principali informazioni di contatto: ragione sociale, indirizzo, città, codice postale, numero telefonico, indirizzo e-mail e sito internet. Il database è stato di seguito implementato con una sezione dedicata al portfolio marchi: sezione nella quale è riportata, per ogni dealer, l'offerta in termini di marchi distribuiti. Da notare che per la compilazione di questa parte del database si è ritenuto opportuno non limitarsi ai soli marchi di arredamento office: sono stati inclusi anche i principali marchi contract –ovvero i diretti concorrenti di Arper– per avere una visione più completa.

Il database assolve a tre principali funzioni:

- mette a disposizione della rete commerciale un elenco dei principali dealer operanti sul mercato dell'arredamento per ufficio,
- rende possibile, tramite l'uso di filtri, operare dei confronti tra la distribuzione dei prodotti Arper e quella dei principali concorrenti sia contract che ufficio.
- Permette infine di fare comparazioni, per ogni mercato europeo considerato, tra la distribuzione di marchi contract e quella di marchi ufficio.

Per semplificare l'approccio analitico ai risultati ottenuti e fornire un maggior livello di sintesi, sono stati creati degli istogrammi per riassumere e rappresentare graficamente le informazioni di maggior rilievo.

Il primo grafico (Fig. 3.1) sintetizza le ricorrenze dei brand all'interno del campione totale di distributori del mercato scelto –ad esempio la Germania nel grafico sotto riportato– ed evidenzia:

- in blu: la presenza di Arper confrontata a quella degli altri brand;
- in giallo: la presenza dei brand considerati sul mercato;
- in verde: il numero di dealer che Arper condivide con ciascuno dei brand concorrenti.

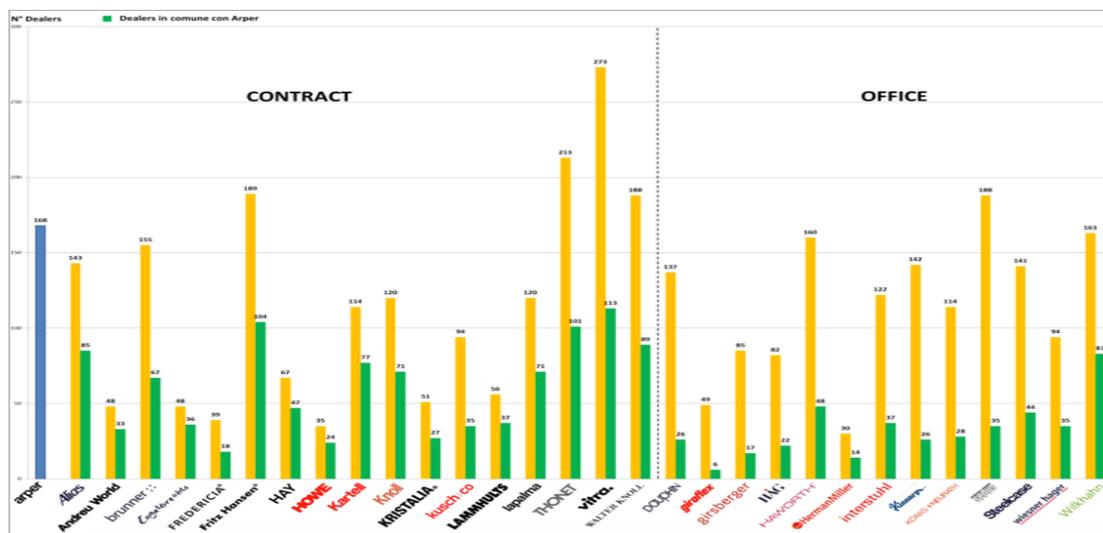


Figura 3.1 Analisi distribuzione Germania: totale dealer

Il secondo grafico (Fig. 3.2) sintetizza le ricorrenze dei brand all'interno del campione di dealer non presidiati da Arper nel mercato scelto – ad esempio la Germania nel grafico sotto riportato, ed evidenzia:

- in giallo: la presenza dei brand considerati sul mercato all'interno del campione ristretto. Ovvero quali brand sono distribuiti dai dealer che non distribuiscono Arper.

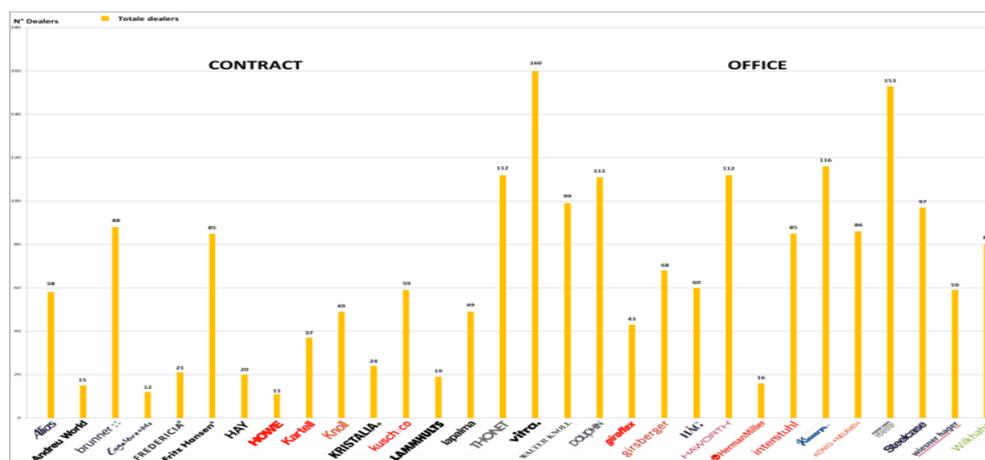


Figura 3.2 Analisi distribuzione Germania: dealer non presidiati da Arper

L'output finale dell'analisi consiste quindi in un database di informazioni, anagrafiche e commerciali, dei principali dealer attivi nei mercati analizzati, nonché, per ogni mercato, una serie di istogrammi rappresentativi dei dati raccolti.

3.1.3. Alcune considerazioni

L'analisi ha fornito alla Direzione Commerciale informazioni per una valutazione dell'attuale situazione distributiva Arper, in relazione alle principali aziende concorrenti, al fine di individuare i dealer a maggior potenziale di business e aventi un posizionamento in linea con il brand Arper.

Qui di seguito alcune considerazioni che si possono trarre con riferimento alla presenza di Arper nei diversi mercati.

- La distribuzione di arredo in Germania è presidiata maggiormente da marchi tedeschi. Però se comparata a produttori non locali, Arper presenta un'ottima copertura distributiva.
- Il mercato Svizzero è fortemente presidiato dal marchio Vitra, a seguire Arper è posizionata alla pari dei principali concorrenti.
- L'analisi dei mercati scandinavi e dell'Olanda ha permesso di evidenziare una distribuzione di Arper allineata e, nel caso della Svezia, più capillare rispetto ai competitor di riferimento.

- Nel Regno Unito Arper vanta un'ottima distribuzione, relativamente ai principali marchi concorrenti.
- L'analisi dei mercati italiano e francese ha messo in evidenza una distribuzione Arper allineata in termini di copertura a quella dei principali marchi italiani contract e in linea con quella dei concorrenti diretti in ambito contract.
- Sui mercati belga e austriaco si è evidenziata una copertura capillare di Arper, che risulta essere il marchio più distribuito tra quelli selezionati.

Un'analisi ABC dei clienti – analisi quantitativa e del valore economico degli elementi in esame, con suddivisione dal più rilevante al meno rilevante –evidenzia una concentrazione del fatturato Arper presso alcuni dealer di maggior peso. Alla luce di questa analisi risulta perciò agevole individuare i nuovi dealer a maggior potenziale –destinatari della proposta commerciale di Arper– e i distributori già nel ruolo di clienti, per proporre loro il programma Trade Marketing.

3.2. 2015: pianificazione strategica e presentazione del progetto di Trade Marketing

3.2.1. Obiettivi del piano

Scopo del piano Trade Marketing di Arper è il rafforzamento della partnership con i clienti top sui principali mercati, con l'obiettivo di costruire e sviluppare relazioni strategiche vantaggiose per entrambe le parti.

Il piano Trade Marketing dell'azienda è formato dall'insieme di tutte le iniziative di marketing rivolte alla distribuzione –ossia ai dealer dell'azienda, attuali e prospect, individuati grazie all'analisi precedentemente esplicitata– volte ad aumentare la visibilità del marchio sul territorio e ad incrementare il business della rete di vendita indiretta.

Qui di seguito vengono elencati gli obiettivi del piano, definiti singolarmente.

- Generare visibilità per il marchio Arper sul territorio, garantendo l'allineamento con i valori e la strategia di brand dell'azienda;
- “Garantire l'ultimo miglio” –relativamente agli investimenti di marketing: assicurare l'efficace, corretta ed omogenea trasmissione dei valori del brand sul territorio da parte della forza commerciale distributiva;
- Incrementare la notorietà e reputazione di brand nei mercati strategici per l'azienda;
- Supportare il piano di crescita triennale dell'azienda attraverso azioni di sostegno allo sviluppo del fatturato generato dalla rete di vendita indiretta;

- Generare sinergie tra le aree Commerciale e Marketing, attraverso un coordinamento più stretto ed efficace delle azioni di sviluppo dealer e Trade Marketing.

3.2.2. Focus sui paesi oggetto di una prima fase pilota del progetto

i. Paesi selezionati (Svezia, Norvegia, Italia)

Per l'implementazione della fase pilota è stato realizzato un pacchetto di azioni di Trade Marketing da testare in alcuni mercati geografici. Questo pacchetto "pilota" di attività di supporto promozionale alla rete dei dealer è stato progettato al fine di fare una prima valutazione del riscontro da parte del mercato e di poter apporre eventuali correzioni per un successivo utilizzo su larga scala.

I mercati pilota, oltre che per essere mercati maturi e culturalmente sviluppati, sono stati scelti in base a determinate considerazioni, quali la loro rilevanza strategica per l'azienda, le necessità contingenti di supporto al progetto Trade Marketing, la presenza diretta dell'azienda nell'area. Inoltre si è voluto testare due mercati dalle caratteristiche strutturali e culturali presumibilmente diverse. I paesi selezionati per questa prima fase sono Svezia e Norvegia per il Nord Europa, e Italia per il Sud Europa.

Il pacchetto sarà proposto ad una selezione di dealer di ogni paese, individuati in base ai loro potenziali di business e posizionamento, in modo da garantire l'allineamento agli obiettivi commerciali e di branding di Arper.

Nella fase pilota verranno approcciati complessivamente 46 dealer:

- In Svezia, n. 3 dealer: tutti dealer attivi, operanti nel settore Contract.
- In Norvegia, n. 5 dealer: suddivisi tra attivi e prospect, tutti operanti nel settore Contract.
- In Italia, n. 15 dealer: suddivisi tra attivi e prospect, operanti nel settore Casa e/o nel settore Contract.

ii. Analisi della concorrenza

Un'analisi della concorrenza è stata svolta al fine di avere una visione più puntuale e dettagliata della relazione che hanno i concorrenti di Arper con i relativi rivenditori. Non solo, un'analisi mirata alla conoscenza di determinati punti intercorrenti nel rapporto competitor-dealer può portare anche "buoni spunti di riflessione" per portare Arper ad essere più preparata e competitiva anche in questo campo.

Il primo passo dell'analisi ha visto la definizione della lista dei principali concorrenti e aziende di riferimento di Arper –principali operatori del settore per i mercati italiano, svedese e norvegese – sia nel settore Contract che nel settore Casa.

La lista dei principali competitors si compone delle società qui elencati in ordine alfabetico:

Alias, Andreu World, Artemide, B&B Italia, Cappellini, Cassina, De Padova, Flos, Foscarini, Fritz Hansen, Hay, Herman Miller, Kartell, Knoll, Kristalia, Kusch&Co., Lammhults, Living Divani, Luce Plan, Magis, Mdf, Molteni&C., Moroso, Muuto, Normann Copenhagen, Offecct, Poltrona Frau Group, Steelcase, Swedese, Unifor, Vitra, Wikhahn, Zanotta.

Per ogni competitor si è analizzata la relazione produttore–fornitore, nello specifico la partnership nella realizzazione di eventi e di campagne promozionali in co-branding. Allo scopo di ampliare il panorama di informazioni, nella ricerca sono stati inclusi anche i rivenditori che hanno nel portfolio almeno i seguenti brand: Arper e/o Vitra e/o Fritz Hansen e/o Hay; per un totale di n. 215 dealer italiani, n. 56 dealer norvegesi e n. 82 dealer svedesi.

Soggetti dell'analisi sono stati quindi i brand sopra citati e i rivenditori appena specificati. L'analisi della concorrenza è stata condotta analizzando il sito web e i profili nei social networks di maggior utilizzo. L'output finale dell'analisi consiste in un documento contenente la descrizione di tutti gli eventi e iniziative promozionali degni di interesse individuati. Per ogni evento o promozione è stata creata una chart descrittiva, sulla base dei seguenti punti:

- Who: nome del competitor.
- What: tipologia di evento, ad esempio mostra, esibizione, inaugurazione showroom, evento a tema, conferenza, presentazione della nuova collezione, concorso con esibizione, etc.
- Where: localizzazione geografica dell'evento – città e nazione.
- When: data dell'evento – o periodo, nel caso di un ciclo di eventi.
- Partner: nome del rivenditore.
- How: descrizione dell'evento e delle modalità di svolgimento. Particolare evidenza è stata data alla presenza di special guest facenti parte del settore arredamento–design.
- Note: le note includono la specificazione se il dealer in questione è o meno cliente Arper e se sia incluso o meno nel progetto Trade Marketing.

L'analisi ha portato alla luce molti risultati interessanti e utili a raccontare la relazione tra il brand fornitore e il distributore; qui di seguito ne vengono evidenziati alcuni.

Vitra risulta essere il marchio più distribuito e pubblicizzato tra quelli analizzati, ma non il più attivo nell'organizzazione di eventi in partnership con i rivenditori. La maggioranza degli eventi Vitra hanno luogo presso il museo di proprietà del brand, il <<Vitra Museum>>.

Competitor molto attivo nell'organizzazione di eventi in partnership –oltre che di eventi corporate presso il museo di proprietà del brand– è il Gruppo Poltrona Frau.

Poltrona Frau Group organizza annualmente una competizione fra i vari rivenditori partner, intitolato “Excellent Shops”. Il contest ha il fine di premiare i rivenditori i cui spazi sono maggiormente in linea con i canoni stilistici del marchio e la cui gestione è coerente con le linee guida e i valori dell'azienda. I migliori tre Centri Poltrona Frau e i migliori tre Spazi Poltrona Frau vengono premiati come “Excellent Shops” nel corso del Poltrona Frau Day.

Il Gruppo Poltrona Frau, per due anni consecutivi –primo evento nel 2014– , ha organizzato un torneo di golf itinerante in collaborazione con i dealer locali, presso i quali si è svolta una differente tappa del torneo.

‘Making Masterpieces’ è un evento itinerante promosso sempre da Poltrona Frau, sia in Italia che all'estero, presso gli showroom dei propri dealers. Ciascuna tappa vede un artigiano esperto di Poltrona Frau mostrare con una performance live la lavorazione dei prodotti del brand.

Molteni&C. in occasione del Compasso d'Oro 2011 ha rinnovato la collaborazione con Ma:design – studio di graphic design e comunicazione, Pesaro – realizzando il progetto grafico di comunicazione aziendale <<Qualità in viaggio>>. Nascono così il libro e la mostra itinerante (in Italia e all'estero) per raccontare le best practices di qualità dell'azienda, riassumendo tutto con il marchio QuallaM (Qualità elevata alla M). Il concept della mostra, che esplica il libro, si basa su un contenitore mobile realizzato da Molteni&C: un baule di legno personalizzato da ma:design che contiene libri, cataloghi, fotografie, video, cartoline, lettere e prodotti.

In occasione della settimana di <<Vivere il Design>>, fuori fiera di <<Casa su misura>> che promuove il design nazionale e internazionale nella città di Padova, varie iniziative hanno avuto luogo. Le Vie del Design, un percorso cittadino che si snoda fra quattro luoghi significativi di Padova –Palazzo Garibaldi, Caffè Pedrocchi, Centro Culturale San Gaetano, Centro Fiera– , hanno visto come protagonisti in successione negli anni tre fra i brand più noti per l'arredamento di design: Cassina, Vitra e Molteni&C. In occasione dell'evento Cassina ha esposto una mostra che illustra un percorso di oltre 30 anni nella storia del design. A seguire una serie di incontri sulla storia dell'azienda tenuti dal Direttore Generale e da architetti di fama internazionale. Vitra ha invece organizzato due concorsi sulla sedia Panton Chair – pezzo storico della collezione del brand– in collaborazione con la scuola italiana del design.

Per i vincitori dei contest, un soggiorno in Svizzera con visita alla sede di Vitra e ad ogni partecipante è stata consegnata una miniatura Vitra da collezione. Nel 2011 Molteni&C ha realizzato una mostra che documenta la collaborazione tra l'azienda e l'architetto Aldo Rossi. La grande sedia Milano, ideata per Molteni da Aldo Rossi, è stata esposta davanti al Caffè Pedrocchi, caffè storico situato nel centro della città di Padova.

iii. Profiling dei dealer target

Utilizzando come dato di partenza il database di informazioni ricavato dall'analisi della rete distributiva e illustrato in precedenza, si è passati ad un'analisi dei principali dealer attivi nei mercati pilota (Italia, Svezia e Norvegia). I dealer sono stati selezionati seguendo diversi criteri, tra i quali: fatturato, potenzialità di crescita, capillarità di distribuzione, localizzazione fisica degli showroom, valori aziendali e corporate policy. L'analisi ha portato alla selezione di 46 dealer, tra attuali e prospect, ai quali Arper intende proporre il progetto pilota Trade Marketing: n. 3 dealer in Svezia, n. 5 dealer in Norvegia e n. 15 dealer in Italia.

Una volta individuati i rivenditori obiettivo, per ognuno di essi sono stati analizzati il sito web e i social network più utilizzati al fine di creare un profilo dettagliato del dealer. Grazie a questa analisi per ogni distributore selezionato è stata creata una presentazione ad hoc, sviluppata seguendo i criteri qui riportati:

- Storia: breve analisi della storia aziendale del rivenditore, dalla sua nascita ad oggi. Viene posta particolare evidenza in caso di fusione con altri distributori o acquisizione degli stessi.
- Company Profile: overview generale del concept aziendale del rivenditore.
- Portfolio Brand: analisi dei produttori partner del rivenditore, in particolare dei concorrenti di Arper.
- Dealer Look&Feel: analisi del sito web del rivenditore. Tra gli aspetti valutati vi sono il layout, la presenza di un outlet online, la pubblicizzazione più o meno evidente dei brand partner, l'area dedicata al portfolio delle referenze, il catalogo online con la gallery dei prodotti presentati, lo showroom.
- Eventi e news: grande evidenza si è data alla realizzazione di eventi corporate e in partnership con i competitors.
- Policy ambientale: vista l'importanza assunta dall'ambiente per Arper, si è cercato un approccio equivalente anche da parte dei rivenditori.
- Condizioni di trasporto: evidenza di particolari condizioni di trasporto, più favorevoli e interessanti per il cliente finale.

- Servizi offerti: eventuali servizi aggiuntivi di assistenza o informazione volti a migliorare e personalizzare la relazione con il cliente finale.
- Clienti: differenziazione tra i distributori per il settore Contract, Casa e Ufficio. Molta rilevanza ha il portfolio delle referenze.
- Distribuzione: analisi della rete e della zona di distribuzione e dello showroom.
- Dati finanziari e Management: analisi della situazione finanziaria, del fatturato e delle prospettive di crescita economica.

Alcune considerazioni sui risultati della ricerca e sul successivo profiling dei dealer.

Nonostante l'analisi sia stata eseguita su un campione di 23 rivenditori –numero esiguo se paragonato all'ampiezza della rete distributiva Arper– sono emersi profili tra loro molto diversificati.

Ad esempio i dealer norvegesi e svedesi pongono molta più attenzione nell'offrire condizioni vantaggiose di trasporto e distribuzione rispetto ai dealer del mercato italiano, i quali sono però più propensi ad offrire una gamma più ampia di servizi. La maggior parte dei rivenditori italiani analizzati offre servizi di consulenza pre e post acquisto, seguendo le esigenze del cliente e offrendo le soluzioni più adeguate. D'uso è trovare un team dedicato che si occupa della progettazione della proposta d'arredo, seguendola fino alla realizzazione finale. Molto interessante è un servizio offerto da alcuni dealer italiani: la visita agli showroom aziendali dei partner. Grazie alla posizione strategica, il distributore si trova in costante contatto con la filiera produttiva dei più importanti marchi partner, e può così offrire al cliente delle visite guidate presso gli impianti e gli showroom dei produttori.

I rivenditori norvegesi sono spiccatamente attenti all'ambiente, alla sua sostenibilità e alle pratiche di riciclaggio. È policy diffusa intrattenere rapporti di business solo con produttori e fornitori in possesso di determinate certificazioni ambientali, considerate un requisito indispensabile.

Generalmente i rivenditori –di tutti e tre i paesi analizzati– non sono molto attivi nei social network e non curano particolarmente l'immagine e il layout della pagina internet aziendale. Molto interessante da notare è invece il “diverso trattamento promozionale” riservato ai brand partner: alcuni marchi sono presenti solo nell'elenco dei produttori partner, mentre ad altri viene riservata una pagina personalizzata con il concept aziendale, i valori del brand e il catalogo con le collezioni proposte.

Per una questione di differenza linguistica è stato molto più semplice reperire informazioni sui dealer italiani piuttosto che del Nord Europa, ma nonostante questa facilitazione, si è rivelata ugualmente laboriosa, e talvolta anche infruttuosa, la ricerca sugli eventi corporate o

in partnership con produttore-distributore. Le informazioni più dettagliate sono state ricavate dalle foto postate nei social network –a volte addirittura foto pubblicate dai clienti ospiti agli eventi, e non dal rivenditore stesso.

Nonostante il campione ridotto e la diversità delle informazioni analizzate, i dati raccolti si sono dimostrati essere molto utili al fine del progetto Trade Marketing da attuare nei paesi pilota.

3.2.3. Piano costituito da una serie di attività sviluppate in modo sinergico:

Il pacchetto Trade Marketing –preparato per essere offerto ai dealer selezionati dei mercati pilota– è composto da un insieme di attività di marketing, proposte in modo integrato e sinergico.

Una delle componenti più importanti del pacchetto sono i prodotti Arper, che vengono proposti secondo la logica di pacchetti showroom, per essere esposti nello showroom del dealer. A supporto della promozione che il dealer solitamente realizza presso lo showroom sono state ideate varie iniziative promozionali, da svolgersi in partnership tra Arper e il rivenditore, secondo le logiche del co-marketing: iniziative di comunicazione, pubblicità, eventi. Utilizzando la leva del co-marketing, per incrementare l'efficacia delle iniziative promozionali dei prodotti Arper, il progetto Trade Marketing permette –sia al dealer che ad Arper– di generare e incrementare visibilità sul territorio, sul punto vendita e sul prodotto in oggetto. In quest'ottica risulta ancor più evidente quanto il pacchetto Trade Marketing sia una proposta win-win per aumentare il business sia di Arper che del dealer. La volontà di incrementare il proprio business con il dealer è un punto sicuramente degno di nota: evidenzia una chiara differenziazione della policy di Arper in ambito di Trade Marketing rispetto ai concorrenti, spesso focalizzati esclusivamente sulla scontistica.

Seguendo queste linee guida, per la fase pilota del progetto Trade Marketing, è stato delineato un pacchetto di attività e supporti marketing articolato in quattro aree principali, di seguito evidenziate:

- Prodotti per gli showroom dei dealer: pacchetti showroom, che comprendono prodotti e materiali di marketing per un display efficace presso il dealer.
- Comunicazione locale: pagine pubblicitarie su riviste specializzate in co-marketing, newsletter al target A&D.
- Eventi in co-marketing: da organizzarsi presso lo showroom del dealer con supporto economico ed organizzativo da parte di Arper.

- Attività promozionali sulla comunità A&D: iniziative di direct marketing rivolte agli architetti, per la promozione di prodotti specifici da portare «in prova» agli studi.

A seguire, analisi in dettaglio dei quattro componenti parte del pacchetto pilota Trade Marketing.

i. Pacchetti showroom

Obiettivo dei Pacchetti showroom è di aumentare la visibilità di Arper sul territorio, attraverso una maggiore presenza negli showroom dei dealer. A questo scopo vengono proposte ai dealer delle “configurazioni tipo” di prodotti Arper. La Direzione Commerciale e l’Area Brand hanno selezionato i prodotti idonei al progetto, valorizzandoli con elementi grafici e di styling. Per questa prima fase pilota le tre collezioni di prodotti scelte sono: Aava, Catifa 46 e Catifa 53, e Kinesit, per un totale di 16 “configurazioni tipo” (Fig. 3.3).



Figura 3.3 *Pacchetto prodotto e proposta di layout espositivo per lo showroom del Dealer.*

Qui di seguito alcune delle considerazioni commerciali che hanno portato alla scelta delle collezioni sopra citate. Il punto di forza della collezione Catifa è la sua ampiezza di gamma: grazie ad un’ampia gamma di basamenti, finiture e accessori, la sua forma universale può essere personalizzata per soddisfare una serie pressochè illimitata di applicazioni, mantenendo inalterato il suo carattere originale. Senza tralasciare che la sedia Catifa è l’emblema del brand Arper. La collezione Aava è stata selezionata per la sua versatilità ed eleganza; inizialmente proposta sul mercato in versione con scocca in legno, è stata recentemente oggetto di un’estensione di gamma, che ha introdotto una versione con scocca in propilene. La collezione Kinesit è la più recente realizzazione fra le tre proposte per i pacchetti showroom, rappresentando la prima seduta operativa realizzata da Arper. Kinesit è un prodotto che, pur rispondendo a tutte le disposizioni tecnico–normative vigenti in materia,

vanta un elevato livello di personalizzazione che esprime il più alto valore del brand: un esempio ne è la versione in due colori con rivestimento differenziato per seduta e schienale.

I prodotti e le specifiche versioni inserite nei singoli pacchetti sono stati scelti con cura e con particolare riguardo ai canoni di estetica e design propri del brand Arper, assieme alle specifiche tecniche più adatte ai fini della proposta. La Direzione Artistica li ha definiti dal punto di vista stilistico, ponendo attenzione a tutti i dettagli: dalle finiture dei tessuti ai colori, tutto è stato abbinato al fine di raggiungere il massimo risultato in fatto di coordinamento artistico e armonizzazione delle linee.

Per ogni prodotto selezionato sono state poi individuate le destinazioni d'uso di maggiore rilievo –più importanti sia da un punto di vista commerciale, sia da un punto di vista dei valori del brand–, sempre senza tralasciare il concept del prodotto, unitamente ai valori e al messaggio promozionale che Arper vuole trasmettere sul mercato. Ad esempio, per quanto riguarda la collezione Aava, le “applicazioni tipo” di prodotto, proposte dal pacchetto, sono ambientazioni del prodotto finalizzate alle seguenti destinazioni d'uso: Home, Break out area, Bar, Informal meeting e Restaurant. Per presentare le configurazioni tipo è stata creata una presentazione, denominata “pacchetti showroom”. All'interno del documento ogni configurazione tipo viene presentata con un'immagine renderizzata; l'immagine mostra tutti i prodotti e i materiali di styling e di marketing facenti parte dell'offerta applicativa. Ne segue una dettagliata descrizione dei prodotti parte del pacchetto, con relativi materiali e finiture proposte, ed il relativo prezzo.

Per una questione di riservatezza nel trattamento dei dati aziendali, fino a questo punto la leva del prancing non è mai stata trattata. Al fine dell'analisi della relazione produttore-rivenditore e della comprensione della proposta “pacchetto showroom” sarà sufficiente sapere che i prodotti per le “configurazioni tipo” vengono proposti al dealer con uno sconto ordinario sul prezzo di listino, maggiorato da un extra sconto. In aggiunta all'extra sconto sui prodotti di ogni pacchetto showroom, al fine di rendere più efficace l'esposizione dei prodotti e la loro promozione, al dealer viene anche proposto un set di materiali di styling e strumenti di marketing. E' importante notare la scelta di Arper per differenziarsi dalla concorrenza: con l'ideazione di questi pacchetti showroom l'azienda vuole mantenere il focus sul valore complessivo della proposta, e non puntare tutto sulla scontistica o agire con una policy molto aggressiva in termini di extra sconto e dilazioni di pagamento come solitamente fa la concorrenza. Infatti, oltre allo sconto del prodotto, al dealer vengono dati in omaggio una serie di elementi –materiali di marketing e attività di Trade Marketing– finalizzati all'incremento dell'efficacia delle proposte e attività promozionali, rendendo l'offerta di Arper attrattiva e vincente nel suo complesso. La strategia adottata da Arper è una strategia di

differenziazione, non di prezzo, perseguita al fine di mantenere alto il valore e posizionamento del brand. Si noti inoltre che le configurazioni tipo proposte fungono da <<prototipi>> per il rivenditore, il quale, con la consulenza di Arper, potrà poi personalizzare il pacchetto showroom a seconda delle proprie esigenze di spazio e stile. Le altre azioni di Trade Marketing comprese nel pacchetto sono finalizzate a rendere l'offerta complessiva particolarmente interessante, oltre che differenziante rispetto alla concorrenza.

ii. Iniziative di comunicazione locale

L'obiettivo primario della campagna di comunicazione locale promossa da Arper è di comunicare i valori del brand Arper, attraverso le collezioni di prodotto. La comunicazione stampa "ordinaria" dell'azienda è volta a trasmettere i valori del brand, focalizzando l'attenzione sulla collezione di prodotto, evidenziandone potenzialità ed eleganza. Quelle utilizzate da Arper per la campagna di comunicazione sono foto artistiche, ad alto impatto visivo, che vengono pubblicate esclusivamente in posizioni privilegiate all'interno delle varie riviste. A questo si aggiunge il valore dato dal progetto Trade Marketing; ulteriore punto di forza diventa la volontà di comunicare al mercato la partnership tra Arper e il rivenditore partner. Il focus della comunicazione dell'azienda si implementa quindi nel voler sostenere sinergicamente le attività di Trade Marketing attraverso varie iniziative di comunicazione che diano visibilità ai distributori aderenti al progetto.

L'obiettivo dato dalla campagna di comunicazione può essere implementato in due modi differenti.

Nel primo caso l'iniziativa pubblicitaria viene effettuata dal dealer che vuole fare una campagna pubblicitaria con i prodotti Arper. In quest'ottica l'azienda rende disponibile una selezione di immagini ad hoc, unitamente alla possibilità di un supporto grafico per la creazione della pagina.



Figura 3.4 ADV Arper con logo del Dealer.

Nel secondo caso la campagna advertising viene realizzata da Arper, in omaggio alla partnership creatasi con il dealer selezionato, grazie all'implementazione del progetto Trade Marketing – quindi con il rivenditore che ha acquistato il pacchetto showroom. Un esempio di realizzazione può essere una pagina pubblicitaria che presenta un prodotto Arper, ma mettendo in evidenza il logo del dealer partner. Fine di questo tipo di campagna sarebbe quindi la promozione della collaborazione tra l'azienda e il dealer promotore del progetto, dando allo stesso tempo visibilità ai prodotti presenti nella campagna: promuovere la partnership per rafforzare la consapevolezza di brand sia di Arper che del dealer. A questo proposito verranno selezionate delle riviste di settore che rispecchiano il target del brand e l'immagine aziendale.

iii. Eventi in co-marketing

Al fine di aumentare la visibilità del dealer sul mercato, Arper propone al partner la realizzazione di eventi in co-marketing. Sempre per i rivenditori aderenti al progetto Trade Marketing – che hanno acquistato quindi un pacchetto prodotto showroom – l'azienda si offre di organizzare eventi presso lo showroom del dealer. Organizzazione che consiste nella definizione del concept dell'evento e nel reperimento di relatori di qualità, oltre che nella comunicazione e pubblicizzazione dell'iniziativa. Fine dell'evento è quello di dare visibilità al rivenditore e creare interesse in merito al brand, attraendo il pubblico target e condividendo temi rilevanti per il mercato.



Figura 3.5 *Eventi Arper in co-marketing*

iv. Attività promozionali rivolte alla comunità A&D

Ultimo punto, ma sicuramente non di minore importanza, è dato dalle promozioni rivolte alla community di Architetti e Designer. Al dealer partner viene quindi offerto il supporto per l'organizzazione di specifiche iniziative di direct marketing sui prodotti focus, indirizzate al target di Architetti e Designer.

Conclusioni

I mercati non sono mai statici, ma in continua evoluzione. Tutte le imprese –produttrici e distributrici– trovandosi in una situazione di perenne confronto con il rapido mutamento degli scenari di mercato, puntano a ricercare le migliori combinazioni tra opportunità di mercato ed efficacia competitiva. La risposta a uno di questi mutamenti si esplica nel Trade Marketing, approccio finalizzato al miglioramento dei rapporti di relazione tra le imprese produttrici e i loro principali clienti commerciali –le imprese distributrici.

In questa prospettiva evolutiva, nel tentativo di coniugare il marketing industriale con quello distributivo, il Trade Marketing assume una funzione sempre più proattiva. L'importanza strategica che gli intermediari commerciali hanno assunto all'interno dell'ambiente economico rappresenta una ulteriore spinta alla creazione di una relazione produttore-distributore fondata sulla collaborazione. Il distributore possiede infatti numerosi strumenti per condizionare le scelte del cliente finale, essendo lui stesso il soggetto preposto a presiedere il momento dell'acquisto. Il Trade Marketing pone in una posizione di centralità questa figura, le cui finalità sono riconducibili alla costruzione di un rapporto di collaborazione con il dealer, che svolge un ruolo essenziale per il conseguimento di determinati obiettivi di crescita aziendale.

In base a quanto detto risulta naturale evidenziare che il comportamento delle imprese commerciali contribuisce a determinare, talvolta in modo decisivo, la performance dell'impresa industriale, influenzando direttamente sui risultati del brand industriale. Grazie ai loro contatti, all'esperienza, alla specializzazione e alla scala della loro attività, i rivenditori sono in grado di assicurare ai beni grande diffusione e accessibilità nei mercati obiettivo, offrendo all'impresa produttrice efficacia ed efficienza solitamente maggiori di quelle che essa potrebbe raggiungere operando in modo autonomo e indipendente.

A questo proposito è possibile esprimere alcune considerazioni in riferimento al progetto Trade Marketing di Arper, presentato nel capitolo terzo, pur partendo dal presupposto che si tratta di un progetto recentemente avviato su alcuni mercati pilota, in concomitanza con la stesura di questo documento. Trattandosi di una attività on-going, la proposta non può quindi già essere produttrice di risultati concreti, sulla base dei quali valutarne l'efficacia. Ciò che va a mio avviso sottolineato è l'approccio generalmente utilizzato dall'azienda nei confronti del tema del Trade Marketing: un approccio differenziante rispetto alle iniziative proposte dalla concorrenza, solitamente fondate sulla convenienza economica e sull'aggressività delle politiche di sconto. Arper, diversamente, ha impostato il progetto ad un livello diverso, creando un team dedicato e cercando di investire nella costruzione di una partnership di lungo

termine con i dealer a maggior potenziale, proponendo loro una serie di iniziative sinergicamente connesse:

- Prodotti per gli showroom dei dealer
- Comunicazione locale
- Eventi in co-marketing
- Attività promozionali sulla comunità A&D

Le potenzialità delle iniziative proposte da Arper, se implementate in modo integrato e coerente in uno stesso mercato, risultano infatti notevolmente maggiori rispetto a singole iniziative spot. Ciò che l'azienda ritiene possibile ottenere attraverso le attività di Trade Marketing è un significativo incremento della visibilità, della riconoscibilità e reputazione del brand, oltre che ad uno sviluppo del fatturato realizzato dal canale dealer in un orizzonte temporale medio-lungo.

Bibliografia

BELTRAMINI, E., GAETA, C., 1994. *Il trade marketing – Il mercato, i canali distributivi, i rapporti industria e distribuzione, il mix, la comunicazione*. 1° ed. Milano: Etas.

CASTALDO, S., 2005. *Analisi e gestione dei canali distributivi*. Bologna: il Mulino.

COLLESEI, U., ISEPPON, M., VESCOVI, T., 2002. *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*. Padova: CEDAM.

CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, I.A., 2007. *International Marketing*. 8° ed. U.S.A.: Thomson South-Western.

FIOCCA, R., SNEHOTA, I., TUNISINI, A., 2009. *Marketing business to business*. 2° ed. Milano: McGraw-Hill.

FORNARI, D., 2009. *Trade Marketing – Relazioni di filiera e strategie commerciali*. 1° ed. Milano: Egea.

GRANDINETTI, R., 1993. *Reti di marketing- Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*. 1° ed. Milano: Etas.

GUSRUD, S.A., 2012. *Chairs: Reflections on Furniture Design*. Oslo: Gaidaros.

KOTLER, P., KELLER, K.L., ANCARANI, F., COSTABILE, M., 2012. *Marketing Management*. 14° ed. Milano: Pearson.

LOJACONO, G., CATALANI, A., BRUNO, A., 2012. *Il contract: un modello di internazionalizzazione per l'arredamento*, Economia & Management 6.

POSTELL, J., 2012. *Furniture Design*. 2° ed. Chichester: Wiley.

STRAUSS, R.E., 2008. *Marketing Planning by Design – Systematic Planning for Successful Marketing Strategy*. Chichester: Wiley.

Sitografia

ARPER Company Web Site. Disponibile su: <www.arper.com>.

BERSANO, G., *Tendenze, progetto, prodotto – percorsi della creatività del “furniture design”* [online]. Ricerca a cura di Federmobili e Webmobili. Disponibile su: <<http://docplayer.it/4134912-Tendenze-progetto-prodotto-percorsi-della-creativita-del-furniture-design.html>> [Data di accesso: 16/12/2015].

FERRERO, G., *Il trade marketing*. Università di Urbino. Disponibile su: <http://www.econ.uniurb.it/materiale/2396_trade%20marketing.pdf> [Data di accesso: 14/12/2015].

FOCUS ON LINE, 2015. *Arredo e Design, Tendenze – M2 Italian Design Furniture: il futuro della distribuzione per l'arredamento e il design Made in Italy*. (s.l.): Associato ANETT - Associazione Nazionale Editori Telematici Tempolibero. Disponibile su: <<http://www.focus-online.it/sito/dettaglio.php?id=7343&idsez=54&idsotto=5&da=sotto>> [Data di accesso: 14/12/2015].

2015. *Design Week, 10 cose che (forse) non sai sul valore dei mobili made in Italy*. Roma: EconomyUp. Disponibile su: <http://www.economyup.it/made-in-italy/2428_design-week-10-cose-che-forse-non-sai-sul-valore-dei-mobili-made-in-italy.html> [Data di accesso: 3/01/2016].

GRANDINETTI, R., CHIARVESIO, M., GUERRA, P., TABACCO, R., 2002. *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento* [online]. Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave, Camera di commercio industria artigianato agricoltura Treviso. Disponibile su: <<http://docplayer.it/1237527-Le-politiche-commerciali-e-di-marketing-nel-settore-dell-arredamento.html>> [Data di accesso: 16/12/2015].

MAFFIOLETTI, C., 2013. *Made in Italy – Design & Furniture in India. Strumenti per cogliere le opportunità del settore arredo in India*. (s.l.): Unioncamere Emilia-Romagna. Disponibile su: <<http://www.pr.camcom.it/internazionalizzazione/materiale-news-ed-eventi/incontri-daffari-con-operatori-indiani-dellarredamento-a-bologna-18-19-luglio-progetto>> [Data di accesso: 3/01/2016].

MININNO, A., 2012. *Product design e social media: cosa si può fare?*. (s.l.): Virtualeco. Disponibile su: < <http://www.virtualeco.org/tag/furniture-design/> > [Data di accesso: 22/12/2015].

RESEARCH & COMPETITIVE INTELLIGENCE, 2007. *Mobili e arredamento – Il valore del portafoglio marchi delle imprese del settore mobili e arredamento*. (s.l.): ICM Research. Disponibile su: <<http://www.icm-research.com/brandintelligencesystem/mobili.html>> [Data di accesso: 19/12/2015].

SCHROTT, P., 2015. *La Distribuzione in Italia 2015 e gli strumenti di Trade Marketing*. Fondazione CUOA. Disponibile su: <<http://www.slideshare.net/PetraSchrott/la-distribuzione-in-italia-2015-e-i-tools-con-trade-marketing>> [Data di accesso: 6/12/2015].

SCHROTT, P., 2013. *Distribuzione in Italia e Trade marketing 2013*. Fondazione CUOA, Disponibile su: < <http://www.slideshare.net/PetraSchrott/distribuzione-in-italia-e-trade-marketing-2013/4> > [Data di accesso: 6/12/2015].

TROIAN, D., 2011. *Furniture industry – The consumers furniture preferences in different markets*. Documento di tesi, Master in International Management, Università di Trento. (s.l.): Academia. Disponibile su: <https://www.academia.edu/1502656/The_consumer_perception_of_design.Case_study_furniture_sector> [Data di accesso: 22/12/2015].

