



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Strategie di presidio del
mercato: le tendenze nei
company store.**

Relatore

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando

Sara Turato

Matricola 811063

Anno Accademico

2013 / 2014

Indice dei capitoli

Introduzione	1
PARTE PRIMA	
Capitolo 1 – Strategie di presidio del mercato	
1.1 Strategie e reti distributive	5
1.1.1 L'impresa e il presidio del mercato	5
1.1.2 Le modalità distributive: scelte strategiche e operative	7
1.2 La definizione della strategia distributiva	11
1.3 Strategie multi-channel e analisi del sistema di rete	13
Capitolo 2 – Il canale diretto: i company store	
2.1 Scelte di integrazione verticale: tendenze in atto	17
2.2 Strutture e dinamiche del canale diretto	20
2.3 I company-owned store: una strategia in controtendenza	24
2.3.1 Le evidenze del mercato: quali imprese e settori	24
2.3.2 La valenza comunicativa e strategica dei company store	26
2.3.3 Brand identity e store image: la gestione dei company store	33
2.4 La retail segmentation dei company store	36
2.5 Il ruolo comunicativo del company store	44
2.6 I company store nel settore del lusso	49
2.6.1 I mercati del lusso	49
2.6.2 L'integrazione verticale e i company-owned store	51
2.6.3 Le opportunità di retail per i brand del lusso nei nuovi mercati	55
Capitolo 3 – Evoluzione e innovazione nei company store	
3.1 Innovazione e retail: un'evoluzione continua	61
3.2 Shopping 3.0: nuove opportunità per i retailer	64
3.2.1 Web e e-commerce: una panoramica del mercato	64
3.2.2 Il futuro della distribuzione verso strategie omni-channel	67
3.3 I nuovi format della distribuzione diretta	75

3.4 Il futuro dei company store dei luxury brand	86
3.4.1 Opportunità e potenzialità delle nuove formule distributive per i luxury store	86
3.4.2 L'evoluzione della brand experience	89
3.4.3 Potere del brand e scelte distributive	91

PARTE SECONDA

Capitolo 4 – La distribuzione diretta nel settore auto

4.1 Il settore dell'automobile: tendenze nel mercato e nei consumi	95
4.2 Le caratteristiche della funzione distributiva	97
4.2.1 Le dinamiche evolutive dei canali di vendita	97
4.2.2 Le filiali dirette: i company-owned outlet	102
4.3 Le evidenze del mercato: strategie distributive nei principali mercati europei	104
4.3.1 Una visione d'insieme	104
4.3.2 Il mercato tedesco	107
4.3.3 Il mercato francese	108
4.3.4 Il mercato italiano	109
4.3.5 Il mercato spagnolo	110
4.3.6 Il mercato inglese	111
4.3.7 Analisi delle strategie distributive dirette dei principali top player europei	112
4.4 La gestione della customer experience in Tesla Motors	113
4.4.1 Mission, brand identity e core competence	113
4.4.2 La strategia distributiva	116

Capitolo 5 – La distribuzione diretta nel settore moda e abbigliamento

5.1 Le tendenze nei settori moda: prodotto, produzione, distribuzione	123
5.1.1 Il prodotto moda	123
5.1.2 Le dinamiche della filiera produttiva	125
5.1.3 La creazione del valore nel canale distributivo	127
5.1.4 La distribuzione diretta	128
5.1.5 La distribuzione indiretta	130
5.1.6 Le dinamiche evolutive dei canali commerciali	131
5.2 Le evidenze del mercato: la gestione diretta della brand experience nei company store	133
5.3 Il company store come provider dell'identità di marca: la strategia di Gucci	138

5.3.1 Storia ed evoluzione del brand	138
5.3.2 Punto vendita, brand image e brand equity	140
5.3.3 La strategia commerciale	142
Capitolo 6 – La distribuzione diretta nel settore alimentare	
6.1 La distribuzione commerciale e il mercato di consumo nel settore agro-alimentare	145
6.1.1 La struttura distributiva	145
6.1.2 Le dinamiche all'interno della filiera	147
6.1.3 La distribuzione moderna	149
6.1.4 Il mercato di consumo italiano	152
6.1.5 Le nuove abitudini di spesa e i canali moderni	157
6.2 La filiera corta e la vendita diretta	158
6.2.1 Le evidenze del mercato	158
6.2.2 Dalla produzione alla vendita: il punto vendita	161
6.2.3 Le principali filiere corte e i consumatori target	163
6.2.4 I format della vendita diretta	167
6.3 L'immagine di marca e la distribuzione: la strategia di illycaffè	168
6.3.1 illycaffè: profilo aziendale	168
6.3.2 Il prodotto: la cultura del caffè	170
6.3.3 Le strategie commerciali e gli illyshop	172
Capitolo 7 - Una visione d'insieme e alcune prospettive future	
7.1 Dinamiche aziendali e scelte distributive: quando investire nei company store	177
7.1.1 La vicinanza con il mercato e la criticità nelle scelte distributive	177
7.1.2 Vendita diretta: quali presupposti	179
7.2 Possibili scenari e prospettive future	182
Conclusione	185
Bibliografia	189

Introduzione

Il presente lavoro tratta alcune delle tematiche e delle questioni legate alle modalità di presidio del mercato da parte delle imprese che si occupano di prodotti di consumo destinati al mercato finale. La trattazione si apre con una breve analisi delle principali strategie distributive in relazione ai canali di vendita, per soffermarsi poi nello specifico sul canale diretto e più precisamente sull'utilizzo, le potenzialità e le criticità dei company store. L'oggetto di studio sono quindi le scelte strategiche e distributive che portano allo sviluppo di reti commerciali di proprietà, tematica particolarmente interessante per la sua attualità e complessità gestionale.

Date le criticità del settore distributivo, si cerca di mostrare come spesso il margine di manovra del produttore subisca continui ridimensionamenti a favore degli intermediari commerciali che presidiano gli sbocchi di mercato, dove l'immagine di marca non sempre viene comunicata con efficacia. Il fattore tempo inoltre, che assume un'importanza prioritaria nella trasmissione dei dati dal mercato di consumo alla produzione, spesso risente delle intermediazioni di operatori diversi, che rallentano la comunicazione e in media ne compromettono l'affidabilità. La necessità quindi di un maggiore controllo sugli sbocchi finali della filiera, di un rapporto più diretto e coinvolgente con il cliente e di un ascolto più diretto del mercato, spingono sempre di più le imprese ad interessarsi a soluzioni di vendita diretta che coinvolgono l'apertura di company store.

Le scelte commerciali si intersecano quindi con i temi dell'integrazione verticale, del brand management, e della strategia aziendale, per concentrarsi sulle dinamiche che si vengono a creare quando un'azienda presidia direttamente il settore del retail.

Benché le evidenze di mercato mostrino una tendenza generale all'utilizzo limitato di directly-operated store (DOS), emerge chiaramente come invece in determinati contesti tale strategia non solo si dimostri vincente, ma sia anche in aumento.

Le esperienze dei principali lifestyle brand nazionali e mondiali evidenziano come l'integrazione a valle permetta di sviluppare un valore aggiunto al prodotto, che il consumatore riconosce e da cui è fortemente attratto. Uno su tutti, il settore del lusso mostra dati interessanti a favore della tesi per cui i company store siano uno strumento strategico oltre che commerciale, particolarmente adatto allo sviluppo e allo sostegno delle politiche di brand management.

Le potenzialità del canale diretto e la gestione della brand experience, intesa come insieme di stimoli, sensazioni, esperienze e comportamenti legati al brand, trovano trattazione soprattutto nella letteratura recente, dove si aprono ampi dibattiti in tema di tecniche di presidio del mercato. L'interesse scientifico per l'argomento si lega anche ai temi dell'innovazione del retail e dell'utilizzo dei format commerciali di ultima generazione, sempre più incentrati sull'intrattenimento e sul coinvolgimento emozionale del consumatore. La gestione dell'esperienza d'acquisto diventa centrale nell'ambito del retail, e trova nei company store ampia soddisfazione. Nella trattazione di questi temi si cerca di dimostrare come un presidio più diretto della vendita abbia risvolti anche in ambito strategico in quanto permette all'azienda di creare un'offerta commerciale più completa, carica di simboli e significati, dove la brand identity si esprime a pieno, e l'immagine e l'attaccamento alla marca vengono rafforzate. Si cerca di mostrare inoltre, come questo si traduca in un maggior valore percepito dal consumatore, e in che modo influenzi le sue scelte d'acquisto.

Nello sviluppare queste tematiche, la tesi si articola nel seguente modo.

La Parte Prima è dedicata alla trattazione più teorica delle strategie commerciali, e a come queste si implementano nella realtà aziendale. Dopo una panoramica generale sulle scelte strategiche, la tesi si focalizza sulla modalità di vendita diretta realizzata tramite company store e sulle principali dinamiche evolutive e innovative che interessano oggi il retail diretto.

Il primo capitolo nello specifico è dedicato alle strategie di presidio del mercato e analizza brevemente le principali modalità distributive, ponendo l'accento sulla criticità della scelta dei canali in relazione alla tipologia di prodotto, brand, azienda e obiettivi. Sin da subito emerge il legame tra gestione commerciale e coerenza strategica, in un ottica multi-channel che coinvolge strumenti e mezzi distributivi diversi.

Il secondo capitolo approfondisce il tema dell'integrazione verticale a valle e analizza le dinamiche del canale di vendita diretto, riferito ai directly-operated store. Si cerca di contestualizzare l'utilizzo di questo strumento nel mercato, dando delle indicazioni in merito ai settori e imprese che dimostrano un maggior livello di integrazione nel retail. Il capitolo continua analizzando i DOS da un punto di vista strategico, e soprattutto in relazione al rapporto tra scelta distributiva e brand image, sottolineando la valenza comunicativa e di marketing dei punti vendita diretti. Segue la definizione della retail segmentation dei company store, con un'analisi dei formati commerciali in cui la vendita diretta può realizzarsi a seconda di target e obiettivi. Infine il capitolo si chiude con l'analisi di uno spaccato di uno dei settori a più elevata integrazione a valle: quello del lusso.

Il terzo capitolo è dedicato ai temi dell'innovazione nel retail, dapprima con una breve analisi panoramica dell'evoluzione del settore, e poi con un'osservazione più specifica sulle opportunità del retail 3.0 legato ad internet e al digitale. Segue una breve descrizione dei format commerciali diretti di ultima generazione, sia in riferimento al mercato in generale che riprendendo nello specifico il settore del lusso, dove le evidenze del mercato mostrano dati particolarmente interessanti.

La Parte Seconda comprende gli ultimi quattro capitoli e propone un punto di vista più pratico, con un'analisi esplorativa delle esperienze di vendita diretta in specifici settori di mercato. Questa seconda parte cerca di dare un riferimento di mercato più concreto alle teorie e ai concetti visti nella Parte Prima, prendendo ad esempio le iniziative ed esperienze di alcune delle imprese operanti nei settori analizzati.

Il quarto capitolo nello specifico cerca di analizzare le tendenze distributive e strategiche operanti nel settore dell'automobile, mostrando uno spaccato del mercato della domanda e dell'offerta. Il campo d'osservazione si restringe sulle filiali dirette e sulle dinamiche operative e strategiche che le coinvolgono, dandone comunque una visione in ottica evolutiva. L'analisi cerca di mostrare le tendenze attuali nei principali mercati europei di settore, osservando dove e quanto le case automobilistiche utilizzano reti vendita direttamente gestite. Il capitolo si chiude con l'osservazione dell'esperienza della casa automobilistica americana Tesla Motoros, particolarmente interessante per la peculiarità della sua strategia commerciale. Il quinto capitolo invece propone una digressione sul settore della moda e dell'abbigliamento, aprendosi con l'osservazione delle principali dinamiche produttive e distributive che interessano la filiera in questo settore. Il proseguo del capitolo è dedicato ai company store e alla gestione diretta della brand experience, portando l'esempio dei top player mondiali di settore. Attraverso le evidenze del mercato globale si cerca di mostrare come il presidio diretto del mercato influenzi il brand management e le performance di vendita. Infine viene indagato il rapporto tra identità di marca e company store attraverso l'esperienza di Gucci.

Il sesto capitolo si concentra sulla filiera agro- alimentare e sul settore *food and drink*, proponendo un'osservazione delle dinamiche tipiche di questo settore che, date le caratteristiche del prodotto, presentano alcune peculiarità. Le tematiche affrontate riguardano la filiera corta e le esperienze dei produttori che sperimentano nuovi modi per avvicinare il mercato in modo più diretto, per comunicare con maggiore efficacia la qualità dei propri prodotti. Qui le strategie distributive incontrano alcune criticità legate alla gestione dei temi della qualità igienico- sanitaria e nutrizionale, del controllo della filiera, dei prodotti a chilometro zero, del rispetto per l'ambiente e così via. Si cerca di mostrare come alcune

imprese abbiano trovato nuove soluzioni per affrontare le complessità che riguardano questi mercati, attraverso lo strumento della vendita diretta. Anche qui l'immagine di marca viene analizzata in relazione al suo sviluppo attraverso punti vendita di proprietà, utilizzando l'esempio di una delle aziende italiane più conosciute al mondo: illycaffè.

L'ultimo capitolo chiude la tesi proponendo una riflessione conclusiva e una panoramica più generale in merito alle potenzialità e alle criticità dei company store oggi, offrendo alcuni spunti di riflessione sul futuro del retail diretto e su alcune possibili vie di sviluppo delle strategie di presidio del mercato.

CAPITOLO 1

Strategie di presidio del mercato

1.1 Strategie e reti distributive

1.1.1 L'impresa e il presidio del mercato

L'analisi delle strategie di presidio del mercato si colloca all'interno della più ampia trattazione sui rapporti tra impresa e ambiente, e per questo parte innanzi tutto dalla definizione di impresa come organica combinazione di parti interrelate, che svolgono ciascuna una determinata funzione per il raggiungimento di un risultato comune¹. Tale definizione rende evidente il carattere "aperto" e comunicativo dell'impresa, che si pone al centro di un sistema-ambiente nel quale attiva scambi e interazioni continue, dando vita a rapporti collaborativi e competitivi. Il contesto economico specifico con il quale l'impresa è in costante rapporto di interscambio, può essere considerato il macro-ambiente che non sottostà al controllo aziendale ma che influenza e fa da sfondo a tutte le sue attività. Per questo la formulazione della strategia aziendale premette un'analisi a tre step successivi che considera tutti i fattori, controllabili e non controllabili, che interagiscono con le attività dell'impresa: analisi dell'ambiente esterno, analisi aziendale e analisi intersoggettiva. E' così dunque che il rapporto impresa-ambiente assume rilevanza strategica, e di conseguenza anche le funzioni e i rapporti che la legano ad esso, elevando la funzione distributiva a leva strategica, e non più solo tattica.

Il ruolo della distribuzione diventa quindi fondamentale non solo in chiave di collegamento tra l'impresa e il suo mercato, ma anche in quanto elemento strategico in grado di aumentare il valore aggiunto del prodotto offerto. La percezione da parte del consumatore risulta infatti influenzata non solo dalle caratteristiche fisiche o intrinseche al prodotto, ma anche dai tempi, luoghi e modi in cui questo viene reso disponibile². Le politiche distributive e le attività degli attori che operano nella rete diventano dunque oggetto di decisioni strategiche, in quanto in grado di aumentare o diminuire il valore dell'offerta, con evidenti conseguenze nella gestione dei rapporti con il consumatore. La funzione distributiva assume perciò un compito che va al di là del puro trasferimento materiale del bene lungo il canale, e si carica di contenuti

¹ I. Trevisan, *La funzione distributiva*, Etaslibri, Milano, 1991, p. 10.

² W.J. Stanton, R. Varaldo, *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1986, p.241.

strategici spesso critici che richiedono una gestione appropriata spesso da parte di unità esterne specializzate.

L'ottenimento di un vantaggio competitivo grazie alle strutture di rete dipende in larga parte dalla scelta del format distributivo, che non può prescindere da una serie di vincoli come la coerenza con le strategie aziendali, le politiche di branding, la natura del prodotto offerto e le caratteristiche del cliente a cui è destinata l'offerta. Essendo quindi la funzione economica distributiva legata e vincolata alle specifiche di settore, altrettanto varie saranno le modalità con cui questa potrà essere espletata. Appare quindi opportuno pensare all'attività distributiva non tanto come un insieme di attori/imprese che operano lungo un canale, ma piuttosto come insieme di funzioni commerciali in relazione alle quali vengono prese le decisioni di produzione e consumo³.

Tali decisioni si sviluppano nell'ambito di definizione delle politiche distributive che comprendono una fase preliminare di analisi, e quattro momenti successivi decisionali. A monte delle scelte distributive si opera infatti l'analisi degli indicatori che influenzano la crescita della domanda, della quota di mercato, della clientela e delle vendite. I momenti decisionali invece riguardano:

- ~ la scelta dei canali distributivi, ossia la struttura della rete attraverso cui svolgere le funzioni commerciali, quindi la lunghezza del canale, il tipo di intermediari e il grado di coinvolgimento degli stessi;
- ~ la scelta del grado di copertura del mercato che si vuole ottenere, quindi il numero di rivenditori, la loro localizzazione e le loro caratteristiche;
- ~ la rete vendita e la sua gestione, per una combinazione ottimale delle strutture e funzioni commerciali;
- ~ la gestione del magazzino, quindi l'organizzazione logistica dei depositi e delle scorte.

Tali scelte portano alla definizione della politica commerciale e sono orientate da tre obiettivi principali che l'impresa punta a perseguire: contenere i costi complessivi della distribuzione, ottimizzare il servizio in termini di prestazione e immagine, e ottenere un adeguato controllo sulla domanda finale⁴. Tali decisioni si prospettano quindi alla base del trade-off che ogni impresa si trova a dover gestire in ambito distributivo, dovendo bilanciare la convenienza economica e la coerenza strategica. Le strategie distributive quindi, non possono definirsi

³ E. Zaninotto, *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione*, Egea, Milano, 1990, p.16.

⁴ S. Sciarelli, *Scelte distributive e rapporti di collaborazione tra industria e distribuzione*, in "Atti del convegno: Le relazioni tra industria e distribuzione: attualità e prospettive", Verona 29 sett. 1989, "Sinergie", Quaderno n.5.

“giuste” o “sbagliate” in senso assoluto, ma possono essere valutate in base al grado in cui soddisfano i tre obiettivi appena elencati.

La scelta del canale è la decisione più critica, in quanto andrà a riflettersi su tutte le altre decisioni commerciali in merito al grado di copertura, alla gestione della rete di vendita e così via. La sua criticità è data dai riflessi che questa genera nella strategia aziendale, che ne risulta fortemente influenzata nelle sue componenti più importanti. Dalla gestione dei costi che il canale determina, quindi il riflesso sulla formazione del prezzo al consumo, che a sua volta influenza domanda e volumi di vendita⁵. Inoltre la scelta del canale può essere una valida leva competitiva per creare barriere all'entrata verso potenziali entranti, sviluppando nuove forme distributive e combinando in modo nuovo quelle già esistenti. La strategia distributiva infatti sempre più raramente coinvolge un solo tipo di canale, specialmente dopo la rivoluzione informatica e digitale grazie alla quale i mezzi con cui raggiungere il consumatore finale sono aumentati esponenzialmente. Le strategie oggi assumono un'ottica *multi-channel* all'interno della quale l'impresa diversifica i canali, i prodotti, i target e la comunicazione. Più specificatamente, ciò che oggi viene richiesto dal mercato è un approccio più globale all'utilizzo dei canali e dei formati in quella che può essere definita “*strategia omni-channel*”⁶, ossia la capacità di saper intercettare il cliente e soddisfare le sue esigenze a 360°. Nella pratica questo si traduce in utilizzo diversificato dei canali di vendita che permetta al retailer di essere presente in tanti contesti diversi, unendo i vantaggi dei canali tradizionali e quelli dell'e-commerce, integrando formule commerciali consolidate e formati più innovativi. Mentre la dicitura “*multi-channel*” pone l'accento sul fatto che il canale di vendita non sia unico, quella “*omni-channel*” sottolinea la necessità di essere presente su tutti i canali per poter competere con successo nel mercato attuale.

1.1.2 Le modalità distributive: scelte strategiche e operative

Alla base però di ogni politica commerciale stanno alcune decisioni basilari che l'impresa deve definire, integrare e focalizzare; queste sono il tipo di intermediazione che desidera interporre tra se e il cliente finale, la lunghezza di questo canale e l'intensità con cui desidera essere presente nel mercato. Si distinguono innanzitutto due tipi principali di canale: il canale diretto e il canale indiretto, che a sua volta si divide in canale breve e canale lungo.

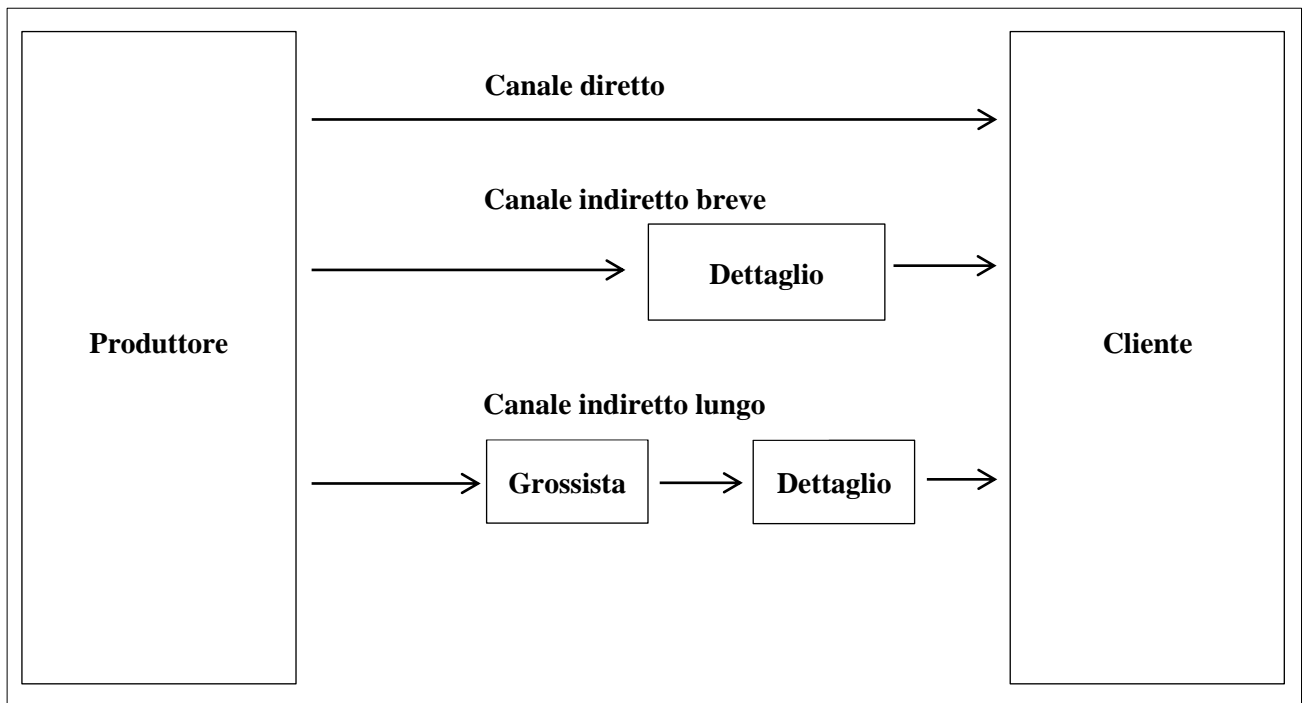
⁵ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., p.36.

⁶ D. Rigby, *The Future of Shopping*, Harvard Business Review, Dec 2011, Vol. 89 Issue 12, pp. 64-75.

Il *canale diretto* non prevede forme e figure di intermediazione tra produzione e consumo, in quanto il bene è direttamente distribuito dall'impresa industriale al consumatore finale, anche se questo non esclude necessariamente l'ausilio di intermediari. I format distributivi classici con cui l'impresa può raggiungere direttamente il target sono i negozi di proprietà e la vendita diretta, sia tramite personale dipendente che tramite agenti. La distribuzione diretta è adatta sia al B2B, nel caso di beni strumentali, che al B2C, nel caso di beni ad acquisto non frequente, con domanda di servizi commerciali e processi di acquisto e consumo relativamente lunghi.

Il *canale indiretto* invece comprende l'intermediazione da parte di uno o più soggetti specializzati, che rendono il canale più o meno lungo e diversamente controllabile. I vantaggi classici di questo tipo di canale sono la realizzazione di economie di scala, grazie ai grandi volumi derivanti dagli acquisti diversificati da più produttori; la riduzione delle transazioni per l'impresa, con la moltiplicazione dei contatti degli intermediari; le minori disparità di funzionamento del canale commerciale, con l'assortimento e il frazionamento dei prodotti a livelli ottimali per produttori e consumatori; la gestione del servizio delegata ai livelli più vicini al consumatore finale, con cui si instaurano relazioni durature.

Fig. 1.1: I canali di distribuzione.



Fonte: A. Ferrandina / PMI - Ipsos Editore, n. 1/2011.

Nel caso del *canale breve* l'intermediario è un dettagliante con propri negozi se tratta beni di consumo, mentre è un distributore con una propria rete di vendita se tratta beni strumentali per il B2B. La dimensione ridotta del canale permette di avere un controllo maggiore sul mercato grazie al contatto diretto con i dettaglianti, consente all'impresa di sviluppare una quota di mercato propria e permette di raggiungere un grado di copertura sufficientemente ampio. A fronte di tali vantaggi, il canale breve richiede però dimensioni aziendali piuttosto elevate in grado di sostenere gli investimenti richiesti per la formazione della rete vendita, la gestione di una clientela frammentata e l'organizzazione delle filiali e dei depositi; inoltre richiede di saper gestire le rigidità e i rischi derivanti da tale tipo di organizzazione. Il *canale lungo* invece è più adatto alle piccole medie imprese che non sono in grado di sostenere una propria rete di vendita e possono beneficiare di un canale meno rigido e più snello, caratterizzato da costi variabili e ridotte immobilizzazioni. In questo caso gli intermediari sono più di uno, con la presenza di uno o più grossisti che utilizzano a loro volta altri operatori per raggiungere il mercato finale. Il vantaggio per l'impresa produttrice consiste nel trasferire al grossista l'onere di rifornire tutti i singoli punti vendita, magari anche isolati o marginali, per i quali la creazione di una rete vendita sarebbe sicuramente sconveniente. Lo svantaggio principale di questo tipo di canale è la minaccia che il grossista assuma la posizione di channel leader, con conseguenti ripercussioni sull'assortimento e sulla quota di mercato. La posizione del grossista limita il controllo diretto sul mercato finale e le informazioni provenienti dal consumatore, riducendo la stabilità degli sbocchi del proprio prodotto sul mercato finale.

Collaterale al tipo di canale, è la scelta dell'ampiezza che si intende dare alla propria distribuzione, distinguendo tra selettiva, esclusiva o intensiva.

La *distribuzione selettiva* prevede la selezione di un numero/tipo limitato di intermediari che presentano determinate caratteristiche e sono in grado di raggiungere un particolare target, riservando attenzione alla creazione di un'immagine di marca. Questo limita i costi distributivi e aumenta i margini dei singoli operatori, creando collaborazioni sinergiche che permettano di stabilizzare le vendite nel tempo. Solitamente questo tipo di distribuzione si collega a prodotti con bassa frequenza d'acquisto, elevata domanda di servizi commerciali e processi di acquisto e consumo lunghi. Si ricorre poi alla *distribuzione esclusiva* quando l'impresa limita l'intermediazione ad un solo distributore, affidando a lui l'onere di attuare le politiche di marketing e distribuire in esclusiva il prodotto, contando sul suo impegno a non trattare prodotti dei concorrenti o promuovere attività in grado di sviare o rallentare le vendite. In questo caso l'obiettivo principale è quello di comunicare il più direttamente possibile

l'identità e l'immagine di marca, con un maggior controllo dei punti vendita e un'azione commerciale più aggressiva, finalizzata a elevare l'immagine e il prestigio della marca (bassa copertura di mercato ma elevata penetrazione)⁷. Spesso ricorrono a questo tipo di distribuzione le aziende con prodotti altamente differenziati e speciality goods, per i quali la scelta e il confronto nell'acquisto sono particolarmente attenti e meditati. In ultima analisi, attraverso un controllo serrato dei punti vendita, si realizza un'azione commerciale più aggressiva, finalizzata a elevare l'immagine e il prestigio della marca. Infine la *distribuzione estensiva* viene utilizzata per raggiungere la maggiore copertura territoriale possibile, rinunciando ad un'elevata penetrazione data la ripartizione degli investimenti commerciali su un numero elevato di punti vendita. In questo caso il numero di intermediari è più elevato, e la loro funzione si limita al trasferimento fisico del prodotto in quanto l'impresa si impegna a comunicare direttamente con il consumatore per orientarne il comportamento. Solitamente questo tipo di distribuzione è utilizzato per prodotti ad acquisto frequente, margini contenuti, bassa domanda di servizi e processi di acquisto e consumo veloci.

Infine un'interessante segmentazione distributiva dei beni è quella proposta da Castaldo, che considera non tanto le caratteristiche oggettive del prodotto, ma le caratteristiche soggettive del comportamento del consumatore, ossia il suo coinvolgimento psicologico⁸. Questo dipende dall'importanza dell'acquisto, dal rischio percepito, dalla visibilità sociale e dal contesto di utilizzo⁹.

Fig. 1.2: La segmentazione distributiva dei beni secondo il consumer approach.

	Coinvolgimento psicologico molto elevato	Coinvolgimento psicologico molto ridotto
Estensione della distribuzione	SELETTIVA	ESTENSIVA
Canale prevalente	DIRETTO	INDIRETTO
Numero di canali	UN SOLO CANALE	MOLTI CANALI
Numero di sbocchi	UN SOLO SBOCCO	NUMEROSI SBOCCHI
Numero di intermediari	POCHI INTERMEDIARI	MOLTI INTERMEDIARI PER SINGOLO SBOCCO
Tipo di integrazione	CONTROLLO PROPRIETARIO O IN FRANCHISING	ARM'S LENGHT
Approccio di marketing	PREVALENTEMENTE PULL	TWIN

Fonte: S. Castaldo, *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna, 2005.

⁷ A. Ferrandina, *Business Plan: distribuzione espansiva e lunghezza dei canali*, PMI - Ipsa Editore, n. 1/2011.

⁸ S. Castaldo, *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna, 2005, pp.229-231.

⁹ G. Lugli, *Marketing Channel*, Utet, Torino, 2007, p. 2.

I prodotti ad alto coinvolgimento portano il consumatore a compiere uno sforzo cognitivo elevato nella fase di acquisto, che viene preceduta da una ricerca approfondita presso più punti vendita per raccogliere quante più informazioni possibili. Al contrario invece, nel caso di prodotti a basso coinvolgimento, il consumatore non necessita di informazioni preliminari e sceglie prima il punto vendita, e poi il prodotto.

1.2 La definizione della strategia distributiva

Il momento della scelta del canale rientra nelle decisioni strategiche dell'impresa, che alla luce di fattori interni ed esterni delinea i confini della propria rete distributiva. Considerati i clienti, gli intermediari, i concorrenti e le condizioni di mercato, l'impresa si concentra sugli elementi interni in grado di influenzare il format distributivo. Questi partono innanzitutto dal brand e dalla strategia aziendale, per definire in che misura l'impresa è in grado di rinunciare alla convenienza economica a favore della coerenza strategica, e in che modo la distribuzione può aumentare il valore aggiunto. Immediatamente dopo c'è il prodotto, come si è visto pocanzi, che a seconda delle sue caratteristiche intrinseche e del grado di coinvolgimento che suscita nel consumatore, può essere veicolato con canali più o meno specifici. Inoltre, maggiore è l'estensione di gamma di prodotti con caratteristiche distributive simili, più adatto e conveniente risulterà l'utilizzo di un canale diretto. In secondo luogo va considerata la dimensione aziendale e la sua capacità di gestire efficacemente la funzione distributiva, determinando un allungamento o accorciamento del canale, fino alla possibilità di assumere in proprio l'intera distribuzione. In terzo luogo, la scelta non può prescindere dalle risorse finanziarie disponibili: maggiore è l'investimento che l'impresa è in grado di sopportare, più breve e diretto è il canale che sarà in grado di gestire; al contrario l'utilizzo di un grossista che si assume il rischio di gestire le scorte, permette di alleggerire i costi e le risorse impiegate. Infine la struttura del canale dipenderà dal grado di copertura che si vuole raggiungere, quindi con obiettivi di vendita intensiva si raggiungerà un elevato numero di punti vendita indistinti, mentre con obiettivi di vendita selettiva o esclusiva si utilizzeranno pochi intermediari ma altamente qualificati¹⁰.

La scelta del canale più idoneo passa poi attraverso le politiche di marketing e si avvale di tre criteri da utilizzare in modo congiunto per giungere ad una progettazione ottimale della rete distributiva. Il primo è il criterio economico, con cui si stimano i ricavi legati ai volumi di

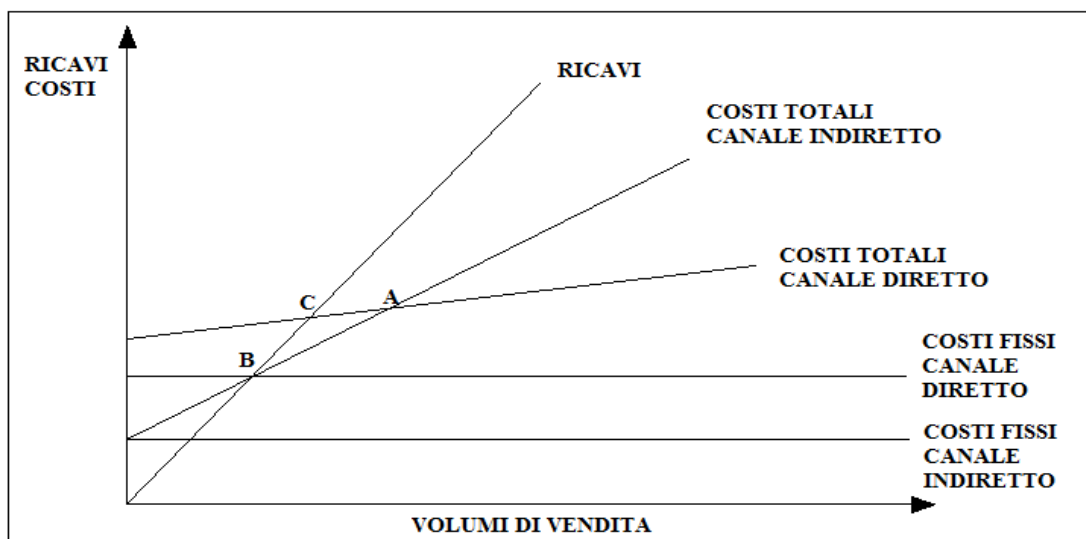
¹⁰ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., pp. 49-51.

vendita realizzabili con ciascun canale, e i costi collegati all'amministrazione di venditori e agenti, margini degli intermediari, depositi e consegne. Il secondo è il criterio del controllo, ossia il potere che l'impresa desidera mantenere sul canale e sulle leve strategiche del prezzo, comunicazione e promozione, avvicinandosi più o meno alla posizione di channel leader. Il terzo è il criterio della flessibilità, cioè la capacità di adattamento e di risposta del canale alle variazioni del mercato, e la sua struttura in termini di rapidità e di costi.

La struttura di costo del canale infatti, incide a pieno titolo nella formazione della rete e risulta determinata dal tipo di rapporto lavorativo che l'impresa instaura con gli attori del canale e dal sistema retributivo che esso implica, al di là dei costi di gestione delle strutture centrali e periferiche. Nel caso della distribuzione indiretta il costo dell'intermediazione è una quota fissa o scalare del fatturato di vendita, mentre nel canale diretto le voci di costo comprendono stipendi base, oneri previdenziali e assicurativi, incentivi, provvigioni e rimborsi spese. In questo secondo caso inoltre, i costi aumentano per via della gestione diretta di negozi e uffici, che sono di proprietà dell'impresa produttrice.

Analizzando i costi variabili e fissi che le due strategie comportano, è possibile utilizzare un'analisi di break even per determinare in modo efficace il tipo di organizzazione più adatta. Come si vede dal diagramma della redditività in figura 1.3, è possibile individuare il punto A in cui le curve dei costi dei due canali si intersecano, rendendo indifferente la scelta dell'uno o dell'altro¹¹.

Fig. 1.3: Analisi di break even point per la scelta del canale distributivo.



Fonte: Elaborazione propria tratta da www.microsoft.com/business/it/content/pagine/news.aspx?cbcid=308&listid=45c70542-eea7-49af-81e3-3940c70fc331

¹¹ A. Ferrandina, *Come si scrive un Business Plan: scelta fra rete diretta e indiretta di distribuzione*, Pmi - Ipsos Editore, n. 6, giugno 2011.

L'impresa potrà riferirsi a tale analisi per definire la propria strategia a seconda del giro d'affari che si troverà a gestire lungo il suo percorso di sviluppo. Sarà necessario raggiungere la quantità minima di volumi di vendita e di fatturato al punto B per avere un'economicità nella distribuzione, utilizzando il canale indiretto. Al punto C i ricavi si intersecano con i costi del canale diretto, che restano però superiori a quelli del canale indiretto fino a volumi pari ad A. Da questo punto in poi per tutti i volumi di vendita superiori, i costi di vendita diretta sono minori rispetto a quella indiretta, così che la vendita diretta risulta più profittevole.

La scelta può essere ottimizzata anche in base ai caratteri indicati in figura 1.4, dove per ogni fattore relativo al prodotto o ai servizi annessi, è indicato il tipo di canale da preferire.

Fig. 1.4: I criteri per determinare l'impiego di un canale diretto o indiretto

Fattore	Alto	Basso
Concentrazione geografica	Diretto	Indiretto
Numero acquirenti	Indiretto	Diretto
Complessità del bene	Diretto	Indiretto
Prezzo unitario	Diretto	Indiretto
Standardizzazione	Indiretto	Diretto
Servizio richiesto	Diretto	Indiretto
Discrezionalità nel prezzo	Diretto	Indiretto
Informazioni richieste	Diretto	Indiretto
Frequenza d'acquisto	Indiretto	Diretto

Fonte: I. Trevisan, *La funzione distributiva*, Etaslibri, Milano, 1991.

Possiamo stabilire quindi che il canale indiretto sarà adatto a prodotti standardizzati con alta frequenza d'acquisto, destinati a raggiungere un elevato numero di acquirenti. La vendita diretta invece, porterà ad una concentrazione geografica del mercato e sarà usata con beni complessi dal prezzo unitario elevato e con una bassa frequenza d'acquisto, per cui il cui consumatore ricerca elevati livelli di servizio e conoscenza.

1.3 Strategie multi-channel e analisi del sistema di rete

Considerando il ventaglio di opzioni distributive che l'impresa può utilizzare per costruire la sua rete, raramente viene scelto un unico canale per tutti i clienti. Spesso variabili diverse portano all'utilizzo di canali diversi, a seconda dei consumatori che sono destinati a raggiungere, delle caratteristiche del singolo prodotto o delle specificità geografiche del mercato. Inoltre, secondo la teoria del consumer approach, non necessariamente una

determinata categoria merceologica deve seguire le stesse politiche distributive e utilizzare gli stessi canali; la scelta dei format distributivi dipende in realtà dalle preferenze dei singoli segmenti di domanda, e non solo dalle caratteristiche proprie del prodotto commercializzato. Come mostra lo schema di Castaldo, il diverso coinvolgimento psicologico giustifica infatti l'utilizzo di diverse modalità distributive¹². L'impresa si trova quindi a gestire una vera e propria rete di canali tra loro integrati, secondo un approccio strategico multicanale che richiede non poche risorse per evitare il sorgere di tensioni tra i diversi intermediari. I conflitti più evidenti si generano soprattutto al livello del dettaglio, dove i punti vendita che trattano lo stesso prodotto rischiano di sovrapporsi e entrare in forte competizione. Bisogna però considerare che il negozio sta diventando sempre più elemento di differenziazione e caratterizzazione del prodotto stesso, per cui lo stesso prodotto in canali diversi assume connotati tipici e distintivi. In questo modo è possibile segmentare il mercato in base ai canali di vendita che veicolano il prodotto e che attraggono così clienti diversi; i consumatori non ricercano solo il prodotto, ma anche una serie di servizi annessi, che dipendono dal punto vendita in cui si compie l'acquisto. Le diverse preferenze e esigenze porteranno quindi acquirenti diversi in negozi diversi per l'acquisto dello stesso prodotto; in questo modo i singoli punti vendita non si troveranno a competere effettivamente per gli stessi consumatori, ma per categorie diverse.

I vantaggi di una distribuzione multi-channel si riflettono anche sull'aumento della profittabilità che deriva dalla ripartizione della gamma prodotti su più canali, rendendo disponibili linee diverse su canali diversi e riducendo così la competizione sul prezzo dei diversi sbocchi distributivi¹³. La criticità nella gestione multicanale si verifica però nel trade-off tra numero di canali e capacità di investimento, in quanto ogni canale aggiuntivo richiederà ulteriori risorse per la promozione vendite. In ogni caso la struttura distributiva tenderà comunque a definire un canale dominante, che prevarrà sugli altri per utilizzo e importanza.

Le scelte multicanale vanno poi considerate dal punto di vista della brand image percepita dal consumatore, per assicurare che i diversi canali non producano discrepanze nella percezione del brand in seguito a diverse politiche di prezzo, merchandising e offerta. In sostanza quello che l'impresa deve verificare è la costanza della congruity brand image, ossia della corrispondenza tra brand identity e brand image in tutti i canali distributivi; tale affermazione vale soprattutto per i prodotti di marca per cui il consumatore effettua una ricerca preliminare

¹² S. Castaldo, *Analisi e gestione dei canali distributivi...*, op.cit., pp.230-231.

¹³ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., p.66.

e si informa sul brand prima di acquistare. Per garantire tale congruenza, i singoli punti vendita diretti e indiretti devono coordinarsi in termini di store image e brand image per comunicare gli stessi significati e ricreare l'immagine di marca in cui il consumatore si riconosce. Più l'impresa avrà una brand identity chiara e definita, minore sarà il rischio di incongruenza tra i canali. Nei casi però in cui si verifichi una discrepanza della brand image tra canali, è possibile porvi rimedio separando i segmenti di mercato per formati distributivi¹⁴. Le tendenze in atto mostrano quindi un deciso orientamento verso l'omni-channel, ossia l'integrazione di canali più fisici e tradizionali, con nuove formule commerciali in grado di unire nuove tecnologie digitali, intrattenimento e retailing. Al consumatore vengono quindi offerti contemporaneamente vantaggi e possibilità diverse per entrare in contatto con il brand e i suoi prodotti, senza dover rinunciare all'esperienza fisica e sensoriale ma al contrario arricchendola dei vantaggi e delle potenzialità date dal web e dal digitale. L'attenzione è tutta rivolta alla brand experience, intesa come l'insieme di "sensazioni, emozioni, cognizioni e reazioni comportamentali provocate dai stimoli legati al brand che fanno parte del suo design, identità, packaging, comunicazione e ambiente¹⁵". L'obiettivo si focalizza perciò sulla creazione di una brand experience unica e coinvolgente in grado di intrattenere e emozionare il consumatore, e di comunicare in modo coerente la brand identity.

¹⁴ S. Ranfagni, *Congruity brand image e multicanalità distributiva: un confronto tra casi di imprese moda italiane*, Micro & Macro Marketing - 2/2013, agosto - pp. 299-316.

¹⁵ J. Brakus, B. H. Schmitt, L. Zarantonello, *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*, Journal of Marketing, Vol. 73, No. 3, 2009, pp. 52-68.

CAPITOLO 2

Il canale diretto: i company store

2.1 Scelte di integrazione verticale: tendenze in atto

La metamorfosi del rapporto tra industria e distribuzione negli ultimi anni ha mostrato come l'evoluzione dei modelli di consumo, la nascita di nuovi format e canali distributivi, la sempre maggiore riduzione dei tempi del time to market e la necessità di avere informazioni continue e in tempo reale dal mercato alla produzione, ha mutato in larga parte il panorama distributivo. Mentre nel secolo scorso la distribuzione ha vissuto delle fasi di sviluppo nelle quali attori specifici assumevano il ruolo di channel leader ed erano in grado di affermare il loro potere nel canale, oggi il panorama è molto più complesso e mutevole, con l'affermarsi di tanti modelli distributivi diversi e il moltiplicarsi dei rapporti tra industria e distribuzione. Questo non fa altro che sottolineare ancora una volta il ruolo strategico e non solo operativo, che la distribuzione svolge per l'impresa.

In questo scenario frammentato e complesso, alcune imprese scelgono di adottare sistemi di integrazione verticale ed estendere il loro controllo nelle attività più a valle. Tali meccanismi che comportano la gestione diretta del canale dalla produzione alla distribuzione, si basano sul presupposto che sia conveniente estendere il controllo da monte a valle e che nessun altro format distributivo sia in grado di assicurarolo con investimenti minori¹⁶. Inoltre l'evoluzione dei comportamenti di consumo, divenuti poliedrici e più difficilmente prevedibili, ha sottolineato l'esigenza per le imprese di avvicinarsi ai luoghi di acquisto, per osservare e interpretare più da vicino le reazioni e le preferenze dei propri clienti. Questa tendenza a gestire in modo più diretto il rapporto con il cliente finale si accompagna ad un approccio diverso di scelta dei mezzi e dei canali, che non riguarda solo la loro lunghezza o intensità d'uso, ma principalmente la coerenza della loro integrazione in relazione alla strategia aziendale. Il problema della multicanalità si rivela dunque nel trade-off tra convenienza economica e coerenza strategica, e porta l'impresa a considerare nuove soluzioni legate soprattutto al digitale che permettano di bilanciare tale dicotomia.

Le prime forme di integrazione dell'impresa a valle, si notano nelle prime fasi dell'industrializzazione quando la produzione era dominata da economie di scala, alti volumi e massima standardizzazione. In questo contesto la condizione per mantenere stabili ed elevati

¹⁶ E. Zaninotto, *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione...*, op. cit., p.141.

i volumi produttivi era un forte controllo degli sbocchi di mercato, in modo tale da regolarizzare i flussi produttivi e generare economie favorevoli. Allo stesso modo il presidio diretto del mercato che assicurava la vendita di elevati e costanti volumi, permetteva di finanziare gli impianti e le strutture per le economie di scala a monte. Ad aumentare la spinta verso l'integrazione era inoltre la frammentazione e la scarsa imprenditorialità delle aziende commerciali a valle, che incentivava la vendita diretta nella ricerca di una maggiore affidabilità e sicurezza¹⁷.

Le dinamiche e le tendenze nella distribuzione cambiano poi con l'arrivo della modernizzazione, che con la sua ondata di innovazioni impone nuovi trend e format distributivi. In primis le imprese commerciali mostrano una maggiore specializzazione nelle funzioni commerciali e sviluppano nuovi modelli e metodi gestionali, aumentando competenze e capacità nel presidio degli sbocchi di mercato. In diversi settori questo ha ridotto il ricorso a strutture eccessivamente integrate, a favore di altri canali più indipendenti, appoggiandosi a grossisti e dettaglianti. In secondo luogo l'evoluzione e lo sviluppo delle aziende commerciali ha aumentato la competizione a valle, rendendo i mercati più instabili e difficilmente controllabili. Per evitare quindi di trasmettere a monte queste instabilità, molte imprese produttrici hanno preferito esternalizzare la distribuzione e utilizzare canali indiretti. Infine l'introduzione di assortimenti despecializzati, ha attirato l'attenzione di tanti produttori che rinunciando al controllo diretto hanno beneficiato di una riduzione dei costi, e si sono concentrati più sull'estensione dei mercati che sul controllo diretto degli stessi¹⁸.

Le tendenze attuali mostrano quindi la preferenza delle imprese industriali ad utilizzare formule contrattuali per il controllo del canale, anche se si registrano notevoli differenze a seconda del settore di appartenenza e la maggior parte delle imprese adotta strategie multi-channel. La letteratura tuttavia non è concorde se tali tendenze siano destinate a diventare stabili assetti organizzativi o se siano soltanto un escamotage finanziario per raggiungere l'integrazione verticale del canale¹⁹.

Una delle formule contrattuali più utilizzata in questo senso è il franchising, che possiamo definire come: « un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how o brevetti da utilizzare per la rivendita di beni o la prestazione di servizi ad utilizzatori finali» con il cui contratto si intende «un accordo col quale un'impresa, l'affiliante, concede ad un'altra, l'affiliato, dietro corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un

¹⁷ E. Zaninotto, *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione...*, op. cit., p.142.

¹⁸ E. Zaninotto, *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione...*, op. cit., p.142.

¹⁹ E. Zaninotto, *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione...*, op. cit., p. 179.

franchising allo scopo di commercializzare determinati tipi di beni e/o servizi²⁰». Produzione e commercio rimangono quindi giuridicamente distinte, ma appaiono strettamente integrate sul piano strategico e operativo quasi a far parte di un'unica azienda; l'affiliante esercita un forte controllo sulle attività dell'affiliato a valle, e quest'ultimo adotta e implementa la strategia e la politica commerciale definita dal primo. In questo modo il cliente finale percepisce un'unica identità e immagine di marca in tutti i punti vendita. L'elevato controllo, la comunanza delle politiche di marketing e il continuo feedback informativo dal mercato, paragonano il contratto di franchising ad una presenza diretta sul mercato finale. Rispetto ai company-owned store però questo tipo di contratto permette di sviluppare la formula commerciale in modo più veloce, con un minor impegno finanziario; i minori costi derivano da sistemi di controllo più semplici, minori investimenti in sviluppo e gestione, minori rischi commerciali e finanziari, minor personale diretto e maggiori possibilità di sviluppare economie di scala. Benché tale formula contrattuale sembri priva degli svantaggi del canale diretto, la sua applicazione è adatta soltanto a certi mercati, imprese e contesti commerciali, in quanto di complessa e delicata gestione. Il franchising richiede infatti un'organizzazione spesso più impegnativa di quella richiesta dai punti vendita diretti ed è attuabile soltanto da affilianti e relative formule commerciali di per sé vincenti sul mercato, e da affiliati competenti e efficaci. Anche se le similitudini con il canale diretto sono molte, la gestione della rete franchising è più problematica in quanto gli attori periferici non sono dipendenti diretti dell'impresa a monte, ma punti vendita indipendenti che fanno riferimento ad aziende commerciali autonome, meno controllabili e disponibili ad eseguire direttive non pianificate²¹. Il rapporto tra negozi franchising e company store di proprietà sembra quindi influenzato in gran parte dal settore di appartenenza e dal tipo di brand/prodotto. Mentre la tendenza generale sembra una diminuzione della quota di company-owned store in rapporto ad una maggiore stabilità del numero di franchising nel tempo, per le imprese con un brand e un'immagine di marca forte è vero il contrario. Nei casi in cui l'impresa abbia una forte brand identity e un marchio di valore, l'uso di negozi di proprietà sembra preferibile rispetto al franchising, per assicurare un maggiore controllo della brand image e evitare comportamenti degli affiliati che la possano danneggiare. La dipendenza diretta dei punti vendita assicura un coordinamento e un'esecuzione ad hoc delle politiche di marketing, evitando problematiche di

²⁰ Regolamento 4087/88 della Commissione delle Comunità Europee del 30 novembre 1988 concernente l'applicazione dell'articolo 85, paragrafo 3 del trattato a categorie di accordi di franchising.

²¹ G. Ravazzi, *Franchising? Sì però...*, Franco Angeli, Milano, 1996.

gestione o perdite di potere e controllo sul mercato finale²². In questi casi quindi l'utilizzo del franchising può essere giustificato soltanto da impedimenti governativi all'apertura di DOS, localizzazioni geografiche periferiche o comunque poco conosciute, o situazioni in cui l'impresa ritiene utile sviluppare una collaborazione per superare la mancanza di conoscenza e informazioni relative a quel particolare mercato²³.

2.2 Strutture e dinamiche del canale diretto

Quando l'impresa industriale decide di integrarsi a valle e inglobare la funzione commerciale, il prodotto arriva direttamente dal produttore al consumatore senza trasferimenti di proprietà o passaggi intermedi.

L'utilizzo del canale diretto permette una più precisa implementazione delle strategie aziendali, che vengono rispettate nei minimi dettagli e perfezionate grazie ad un feedback diretto e continuo tra impresa e mercato. La comunanza di obiettivi tra produzione e distribuzione permette di pianificare le azioni commerciali e coordinare promozioni e pubblicità, con la garanzia dell'unicità della brand e store image in tutti i punti vendita; questo è fondamentale per la congruity brand image e la creazione di un offerta commerciale forte e distintiva, in cui il consumatore può identificarsi.

Nonostante il canale diretto comporti maggiori costi e rigidità rispetto a quello indiretto, esso consente una più attenta e equilibrata definizione dei budget, nonché una valutazione dei risultati precisa e attendibile grazie ad un flusso informativo bidirezionale e costante, che spesso viene meno nel canale indiretto. La gestione diretta della rete inoltre comporta evidenti vantaggi in termini di stoccaggio e rotazione dei prodotti, con una gestione efficiente delle scorte; il contatto diretto con il mercato rafforza il rapporto produttore-consumatore e aumenta la conoscenza delle mutazioni della domanda. L'impresa seleziona e forma il proprio personale di vendita per essere in grado di comunicare con il cliente in modo ottimale, e saperlo seguire prima e dopo la vendita con servizi di assistenza e consulenza; in questo caso i rapporti con i consumatori sono ad alto valore aggiunto, e spesso è la natura stessa del bene a richiedere un maggiore customer service²⁴.

Nel panorama distributivo il canale diretto è stato quello che ha recepito maggiormente l'evoluzione dei rapporti tra produzione e distribuzione, sviluppando nel tempo forme e

²² P. Cyrenne, *Dual distribution and the Penrose Effect*, International Journal of the Economics of Business, 2014, 21:1, pp. 55-76.

²³ S. Castaldo, C. Mauri, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, Milano, 2007.

²⁴ A. Ferrandina, *Come si scrive un Business Plan: scelta fra rete diretta e indiretta di distribuzione*, op. cit.

modalità operative diverse di distribuzione diretta. Questo si è verificato soprattutto mano a mano che il settore commerciale sviluppava maggiore autonomia e potere contrattuale, assumendo spesso il controllo del canale, e attirando l'interesse delle imprese industriali.

Una prima forma distributiva che si presenta come evoluzione/interpretazione del canale diretto, si delinea quando i grandi gruppi industriali decidono di adottare strategie di diversificazione e investire nel settore commerciale. Attirati dalle nuove opportunità nella distribuzione, le imprese dedicano parte dei loro investimenti alle aziende commerciali, con l'obiettivo di instaurare sinergici collegamenti tra industria e distribuzione. In questo caso la diversificazione prende dunque la forma dell'integrazione verticale, e il canale assume una configurazione simile a quello diretto. In realtà però l'integrazione presenta ben poche similarità, in quanto le concrete possibilità di attuare una vendita diretta sono limitate. Innanzitutto perché raramente le modalità distributive nelle quali l'impresa si diversifica sono adatte a commercializzare il prodotto industriale del core business, e in secondo luogo anche se la struttura distributiva fosse ottimizzata per distribuire i prodotti dell'impresa, difficilmente si creerebbero le condizioni tipiche del canale diretto. Questo perché le imprese commerciali acquisite dall'industria rimangono ancorate a strategie e modus operandi precedenti alla fusione, senza la necessaria coordinazione che permetterebbe loro di lavorare come "gruppo" e non come intermediari.

Una seconda evoluzione del canale diretto si verifica nel caso di imprese integrate a valle che si configurano inizialmente come un canale diretto, ma che in seguito separano la propria rete vendita, dando vita ad un'azienda commerciale separata. Questa è giuridicamente autonoma dal gruppo ma viene gestita e controllata dall'impresa industriale, operando secondo sue direttive. Al contrario del caso precedente, questo canale benché implichi un passaggio di proprietà della merce, è molto più coordinato e integrato, essendo effettivamente parte di un unico soggetto economico.

Simile a questa forma distributiva è il contratto di franchising, che pure si configura come un'interpretazione del canale diretto. Anche in questo caso affiliante e affiliato sono giuridicamente autonomi, ma lo stretto controllo del primo, l'impegno del secondo a seguire fedelmente le politiche commerciali e di immagine, il costante flusso informativo bidirezionale e il coordinamento degli strumenti di marketing, portano il canale alla stregua di quello diretto. Allo stesso modo un'altra modalità simile al franchising, in cui può essere

interpretato il canale diretto, è il contratto di leasing, nel quale però manca il passaggio di proprietà della merce²⁵.

Il canale diretto propriamente inteso invece, può strutturarsi in diverse modalità: marketing diretto, forza di vendita e negozi di proprietà²⁶.

Il marketing diretto è una forma di non store retailing e esula dall'utilizzo di punti vendita o intermediari, utilizzando gli strumenti di marketing nella vendita diretta per raggiungere il consumatore e influenzarne il comportamento. Con questa modalità le imprese sfruttano le telecomunicazioni e l'informatica per comunicare e commercializzare contemporaneamente il proprio prodotto; grazie alle nuove tecnologie e ai costi limitati, questo canale è utilizzabile anche dalle pmi, che possono agevolmente raggiungere con la vendita diretta il loro mercato di consumo. La perdita di efficacia dei mezzi tradizionali e il minor interesse dei consumatori per le offerte commerciali, stimolano l'uso di tecniche più innovative e dirette, che minimizzino lo sforzo psicologico del consumatore durante il processo di acquisto. Gli strumenti con cui si realizza il direct marketing vanno dalla vendita postale, televisiva, per catalogo, porta a porta, al telemarketing, e-commerce e distributori automatici. Questi canali permettono all'impresa di focalizzarsi e raggiungere un target specifico, attraverso offerte e comunicazioni interattive e personalizzate, riducendo la dipendenza da intermediari e instaurando rapporti diretti. La personalizzazione dell'offerta comporta una maggiore riservatezza che mette a riparo la strategia aziendale dai concorrenti, riducendo l'imitazione delle politiche commerciali e garantendo una maggior misurabilità dei risultati. I consumatori ottengono così tutte le informazioni inerenti il prodotto e il brand, senza particolari sforzi di ricerca e con benefici in termini di risparmio di tempo e denaro²⁷.

La forza vendita propria si basa invece su una rete di venditori che collegano direttamente l'impresa con il mercato di riferimento. Questi svolgono le funzioni commerciali dell'azienda, dalla ricerca di nuovi clienti alla creazione di rapporti stabili e duraturi, con la comunicazione dell'offerta e la presentazione dei nuovi prodotti. La forza vendita si occupa di gestire le transazioni e concludere contratti d'acquisto, fornendo allo stesso tempo assistenza e servizi al cliente. Il loro contatto diretto permette di avere informazioni e feedback continui dal mercato, così da adeguarsi tempestivamente alle variazioni della domanda. Solitamente questo canale viene scelto nel b2b per prodotti industriali ad elevata complessità, con un numero ridotto di clienti, territorialmente concentrati ed con un alta richiesta di assistenza tecnica pre e post vendita. I costi principali per la gestione della forza vendita sono i costi di

²⁵ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., p. 42-43.

²⁶ A. Ferrandina, *Come si scrive un Business Plan: il canale diretto nella distribuzione*, Pmi- Ipsoa Editore, n. 2/2011.

²⁷ A. Ferrandina, *Come si scrive un Business Plan: il canale diretto nella distribuzione ...*, op. cit.

formazione, le retribuzioni fisse, le retribuzioni variabili in base ai risultati di vendita, i rimborsi spese e gli oneri previdenziali e assicurativi. Per sfruttare al massimo la rete vendita e ottenere buoni risultati, l'impresa deve essere in grado di creare un clima organizzativo stimolante, e di fornire un sistema premiante di bonus e incentivi in base all'operato dei singoli venditori.

I negozi di proprietà infine, su cui si concentra il presente lavoro, sono punti vendita di proprietà dell'azienda gestiti direttamente. In questo caso l'impegno economico-finanziario è maggiore rispetto alle altre modalità di vendita diretta, non solo in termini di rischi commerciali ma anche a causa del maggior investimento necessario per l'avviamento e dei costi fissi d'esercizio che rendono la struttura meno snella e flessibile. Questo tipo di struttura viene solitamente adottata a due diversi livelli; nel primo caso da imprese di piccole e medie dimensioni, con attività solitamente artigiane nel settore alimentare, dell'abbigliamento, arredamento, o con assortimenti ampi all'interno di una specifica linea di prodotto. Queste aziende con budget ridotti, aprono un numero limitato di DOS (directly- operated store) a livello locale solitamente rivolti a nicchie di mercato. Nel secondo caso, invece operano aziende di maggiori dimensioni con business concept e brand di successo, la cui immagine di marca richiede un presidio diretto del mercato e un stretto controllo dei punti vendita. In questo caso la quota di mercato è nettamente superiore e la rete vendita si estende a livello nazionale e internazionale.

Proseguendo l'analisi del canale diretto riferendosi ai company-owned store, è possibile osservare il processo di progettazione della rete di vendita e le scelte strategiche che ne guidano lo sviluppo. Con l'apertura di negozi di proprietà, l'impresa effettua un'analisi a priori per verificare la convenienza economico-finanziaria del sistema e definire la strategia di ingresso nel mercato.

Innanzitutto viene definita la localizzazione dei punti vendita in base al bacino di utenti che si intende attirare e si esegue un'analisi della popolazione di riferimento con relativi trend demografici; si verificano inoltre il numero di nuclei familiari, il loro reddito e la loro occupazione.

Si individuano quindi gli immobili da acquistare o affittare e si ispezionano le aree limitrofe per quanto riguarda l'accessibilità al punto vendita e l'atmosfera generale; questi fattori comprendono il contesto commerciale dell'ubicazione, la segnaletica, il parcheggio, la facciata e l'ingresso del negozio. Si analizza infine la presenza di competitors attuali o potenziali, la numerosità dei loro company store e la loro capacità competitiva. Una volta

terminata l'analisi preliminare, si procede con l'allestimento dei locali e la formazione del personale di vendita²⁸.

2.3 I company-owned store: una strategia in controtendenza

2.3.1 Le evidenze del mercato: quali imprese e settori

Secondo quanto trattato finora, è evidente che una strategia distributiva diretta con punti vendita di proprietà, sia una scelta rischiosa e economicamente impegnativa, che comporta delle rigidità e permette di operare con un numero relativamente limitato di negozi. È evidente inoltre, che tale strategia raramente è adottata in un'ottica monocanale e che le tendenze attuali mostrano un calo nell'utilizzo di directly- operated store (ai quali d'ora in poi ci riferiremo anche con l'acronimo DOS) da parte delle aziende industriali. Sempre più spesso infatti vengono preferite strategie alternative di integrazione verticale o canali brevi indiretti, con strutture più snelle. Si cerca di trasferire sulle aziende commerciali a valle gli oneri distributivi, riducendo i problemi di ricerca e selezione e raggiungendo velocemente una buona copertura di mercato. Ciononostante i company store continuano a dimostrarsi una strategia vincente per alcuni dei più importanti brand di successo del panorama internazionale che continuano tutt'ora ad investire in questo canale.

Per capire le motivazioni di tale successo, occorre innanzitutto definire per quali tipi di imprese e in quali mercati la strategia dei company-owned store risulti vincente.

Le imprese che scelgono di costruire una propria rete di DOS hanno una forte brand identity, quindi un marchio carico di valori e significati pubblicamente riconosciuti e condivisi, trattano solitamente una o poche linee di prodotti, e attribuiscono un elevato valore al rapporto con il cliente e all'immagine che egli ha del brand, dei suoi valori e della sua reputazione. Per queste imprese il punto vendita non è il semplice luogo in cui i clienti incontrano e conoscono il prodotto, ma riconoscono in esso tutte le potenzialità di un mezzo strategico per veicolare la propria identità e immagine di marca. Il negozio assume valenza strategica in quanto diventa interfaccia comunicativa e parte stessa dell'offerta commerciale, e in quanto tale, anche elemento critico per la creazione del valore alla stregua del prodotto e del marchio.

I mercati in cui i DOS trovano un riscontro più che positivo solitamente sono quelli dei specialty goods di fascia medio-alta, dei prodotti con marchi noti e forte identità e immagine

²⁸ A. Ferrandina, *Come si scrive un Business Plan: il canale diretto nella distribuzione...*, op. cit.

di marca, o comunque prodotti differenziati, ad alto coinvolgimento psicologico, con bassa frequenza d'acquisto, elevata domanda di servizi e assistenza, e processi di acquisto relativamente complessi. I settori particolarmente favoriti in questo senso sono quello della moda, e più in generale del lusso. In secondo luogo vanno specificate le motivazioni che inducono tali imprese a scegliere questa strategia distributiva e come essa sia in grado di soddisfare adeguatamente le loro esigenze commerciali.

In primis è evidente che il presidio diretto sull'attività commerciale permetta di ottimizzare la programmazione della produzione e la gestione delle scorte, di avere un controllo assoluto su margini, sconti e promozioni, e di monitorare l'andamento delle vendite in tempo reale senza filtri di nessun tipo. Anche se l'integrazione a valle implica maggiori costi fissi e rigidità, essa permette di aumentare l'efficienza gestionale con una pianificazione ottimizzata della produzione. L'attività diretta di retailing assicura un flusso di dati sul sell out qualitativamente e quantitativamente elevato, che consente di razionalizzare le scelte produttive e il grado di utilizzazione degli impianti. L'adozione di meccanismi gestionali efficienti implica una riduzione dei costi unitari di produzione, a vantaggio quindi del margine lordo. Inoltre lo spostamento delle scorte dal punto vendita alla sede produttiva consente una fornitura just in time, senza ulteriori costi di magazzino per i negozi.

In secondo luogo, per queste aziende prioritaria è l'analisi delle preferenze e delle abitudini della domanda, con lo scopo di costruire con essa un rapporto più diretto e continuativo. Il mercato mostra chiari segnali di cambiamento manifestati con un'evidente mutamento dei comportamenti d'acquisto, provocati dai macro cambiamenti economici, sociali e tecnologici. Questi hanno influenzato il modo di acquistare e consumare i prodotti, facendo nascere nuove esigenze e necessità e rendendo la domanda più frammentata e meno prevedibile. Per alcuni prodotti per esempio, si riduce il tempo dedicato alla spesa, come nel settore alimentare, dove il costo opportunità del tempo aumenta. Le forme distributive tradizionali in alcuni casi si dimostrano inadeguate a soddisfare le esigenze dei consumatori, che ricercano opportunità di spesa diverse nei nuovi format commerciali. Il canale online apre nuove possibilità, e gli acquisti da smartphone o tablet aumentano, a volte anche a discapito delle vendite offline.

L'obiettivo quindi è quello di interpretare il mercato, coglierne i mutamenti e saper anticipare i concorrenti nel soddisfarlo. Attività come l'analisi e l'ascolto del mercato diventano prioritarie per le aziende che vogliono creare un rapporto diretto, continuativo e di valore con la propria clientela.

Soltanto l'utilizzo di directly- operated store permette di raggiungere un controllo e una vicinanza tali con i propri clienti da instaurare con essi un rapporto duraturo di questo tipo.

Così facendo l'impresa utilizza il punto vendita per aumentare la brand awareness, migliorare la brand image e stimolare comportamenti di tipo emotivo nel consumatore, che si rispecchia e riconosce nell'offerta valori e significati. Il company store diventa così fautore della brand experience, evocando tutto un mondo di immagini, suoni, forme e colori che rafforzano l'identità di marca e aumentano il coinvolgimento psicologico del cliente, che ricerca non solo un'esperienza di acquisto ma anche di intrattenimento. Le motivazioni dell'acquisto si arricchiscono di maggiori contenuti e valori, come le tematiche salutistiche, etiche, ludiche o psicologiche, che la brand experience deve essere in grado di assecondare. Grazie a questo tipo di esperienze il consumatore tende a ripetere l'acquisto fino a sviluppare un senso di appartenenza al brand, riconoscendosi nei suoi prodotti e nelle sensazioni legate all'acquisto. Questo lo porta ad aumentare la sua disponibilità a pagare per acquistare i prodotti nei quali si identifica e attraverso i quali vuole esprimere se stesso.

Le nuove tendenze di mercato mostrano inoltre una progressiva polarizzazione della domanda verso le fasce estreme della scala di prezzo, per cui i consumatori intermedi (mainstream) stanno via via diminuendo, mentre aumentano i segmenti premium e value in categorie merceologiche diverse. I consumatori cercano sempre meno prodotti di fascia media e acquistano prodotti appartenenti alle due fasce opposte. L'aumento nella qualità dei beni di primo prezzo favorisce il *trading down* verso il segmento più basso di mercato, dove i consumatori trovano prodotti simili a quelli mainstream ma con prezzi più bassi. Dall'altro lato questo risparmio permette di aumentare la spesa nei prodotti a maggiore coinvolgimento, con un *trading up* verso il segmento premium. Questa progressiva polarizzazione incentiva le aziende a sviluppare formule distributive dirette con cui intercettare il segmento premium, creando occasioni d'acquisto ad alto coinvolgimento e dal forte appeal.

Il rapporto con il cliente non si limita più quindi solo al prodotto, ma riguarda soprattutto l'identità di marca e tutti i significati ad essa associati, per questo l'investimento distributivo punta a creare coerenza tra il marketing mix, la marca e il modo in cui questa si relaziona con l'esterno nel punto vendita²⁹.

2.3.2 La valenza comunicativa e strategica dei company store

Il negozio in questo modo diventa mezzo di comunicazione e posizionamento dell'impresa, che contribuisce ad arricchire il valore dell'offerta commerciale. Il company store si configura quindi come strumento strategico di comunicazione ad alto potenziale per tutte le imprese che

²⁹ S. Castaldo, C. Mauri, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, Milano, 2007.

vogliono comunicare nel retailing adottando l'approccio "below the line". Quest'ultimo prevede attività di comunicazione che non riguardano i media tradizionali come stampa, radio, tv e affissioni ormai meno efficaci rispetto al passato, ma si concentrano piuttosto sui mezzi di nuova generazione più targetizzati e legati ad internet e al digitale. Il punto vendita è il luogo fisico dove si concretizza la relazione con il cliente e la si arricchisce grazie all'esperienza emotivo-sensoriale, mentre la rete permette di mantenere un contatto costante, personalizzato e di valore.

Nello specifico, le leve di comunicazione utilizzate offline nel company store possono essere riassunte in sette elementi fondamentali, che a loro volta si declinano in diversi parametri che definiscono lo stile e gli obiettivi della comunicazione in-store. Il primo è la location, ossia la localizzazione geografica nel territorio urbano del punto vendita, che rappresenta per prima l'identità del marchio, la sua credibilità e il suo posizionamento. Per le grandi aziende del lusso per esempio, la scelta dell'indirizzo e del quartiere è di per se una decisione di marketing che influenza l'immagine e la reputazione dello store, e di conseguenza del brand. Il prestigio e la notorietà di certe location scatenano vere e proprie competizioni per aggiudicarsi la posizione più in vista o la via più rinomata della città, con conseguente rilevanza anche in termini di budget. Per questo la scelta della localizzazione diventa una decisione critica, parte integrante del piano di comunicazione. A seguire il layout esterno e interno influenzano il coinvolgimento e l'attrazione del consumatore, determinando la frequenza di visita e la durata di permanenza nel punto vendita. L'architettura, il design, gli arredamenti, il layout merceologico ed i display rafforzano la brand identity, e a seconda dello stile adottato, coinvolgono, intrattengono, informano ed emozionano il cliente. La gestione delle leve dei layout permette di definire anche la quarta leva comunicativa, ossia l'atmosfera, intesa come l'insieme di elementi sensoriali che compongono la brand experience all'interno del punto vendita. Suoni, luci, colori e profumi, differenziano e arricchiscono l'esperienza d'acquisto aggiungendo la componente sensoriale all'immagine di marca in grado di intensificare il messaggio ed emozionare il cliente. La quinta leva è l'intrattenimento, e si compone di tutte le attività, interazioni e strumenti finalizzati alla personalizzazione dell'esperienza d'acquisto e al coinvolgimento del consumatore. L'importanza per il brand di saper offrire una brand experience unica, piacevole e di valore è di fondamentale importanza per guadagnare la fiducia dei clienti, che devono sviluppare familiarità e affinità con la marca e i suoi prodotti. Infine le ultime due leve fanno riferimento alla componente più personale del rapporto tra consumatore e personale di vendita, e sono l'interazione e i servizi informativi. Attraverso la relazione interpersonale il personale crea le condizioni più adatte per permettere

al cliente di entrare in contatto con il brand e il prodotto, offrendo servizi, assistenza e supporto in tutte le fasi del processo di scelta e di acquisto. L'ausilio informativo inoltre può non limitarsi alle informazioni erogate al momento nella visita nel negozio, ma può comprendere servizi più completi di seminari, corsi di formazione, consulenze private, eventi e così via, che aumentano il coinvolgimento e il valore del servizio per il consumatore. In figura 2.1 che segue sono rappresentate le relazioni tra le leve di comunicazione in-store e le tipologie di messaggio e di stile utilizzabili³⁰.

Fig. 2.1: Leve di comunicazione del punto vendita e parametri di comunicazione.

Leve di comunicazione	Valori e mondi possibili				Stile del messaggio				Obiettivi dell'enunciazione			
	Esistenziali	Pratici	Ludici	Critici	Innovativo	Classico	Esclusivo	Informale	Individualità	Socialità	Allargati (concept)	Focalizzati (brand)
Location	✓	✓			✓	✓	✓	✓				
Layout esterno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Layout interno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atmosfera	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Intrattenimento			✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓
Servizi informativi		✓	✓	✓	✓	✓						
Interazione		✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓

Fonte: D. Pellegrini, *Comunicazione & retailing*, Egea, Milano, 2006.

Il primo contesto con cui si relazionano le leve di comunicazione nel company store sono i valori che il brand vuole rappresentare ed esprimere attraverso la propria store image. Tutti gli elementi fisici presenti nel punto vendita diventano mezzi a disposizione dell'azienda per comunicare in modo diretto e con forte impatto sensoriale l'identità e il posizionamento del marchio. La matrice dei valori permette di definire una mappa dei mondi possibili entro cui si sviluppa la brand image e tutti i significati che le ruotano attorno; quattro sono i valori a cui il brand può legarsi.

I valori esistenziali sono legati ai lifestyle brand, ossia quei marchi che creano uno stile di vita legato al carattere e alla personalità del brand, a cui poi i consumatori attribuiscono modelli di relazione e consumo. Per questi prodotti le caratteristiche fondamentali sono il valore

³⁰ Gli esempi e le evidenze empiriche che seguono sono trattati nella ricerca condotta da Pellegrini in D. Pellegrini, *Comunicazione & retailing*, Egea, Milano, 2006.

simbolico e emozionale che comunicano, al di là delle loro funzionalità pratiche e tecniche che sono comunque legate alla garanzia di qualità e affidabilità, come nel caso di Ferrari o Armani. I consumatori fedeli a questi brand sono seguaci della loro ideologia, e ricercano nel punto vendita il luogo di incontro e di culto dove la marca prende vita in modo concreto e si esprime attraverso i prodotti e l'ambiente che li ospita. Dall'altro lato, per le aziende il punto vendita permette di creare un contatto di valore con i propri seguaci, offrendo spunti ed esperienze per rafforzare sempre più il legame con il brand.

Fig. 2.2: Ferrari Factory Store, Serravalle Scrivia.



Fonte: www.gazzetta.it/foto_del_giorno/home/2009/06/29/ferraristore.shtml

I valori ludici invece si collegano maggiormente alla componente dell'intrattenimento e sono legati alla componente psicologica, essendo tipici di brand legati a prodotti finalizzati al compiacimento e alla soddisfazione sensoriale come Nike o Gas. Nell'abbigliamento per esempio, la componente ludica fa riferimento alla piacevolezza dell'esperienza di scelta e acquisto, che viene personalizzata e curata attraverso l'atmosfera e l'ambientazione nel punto vendita.

I valori pratici sono legati alle caratteristiche più funzionali e tecniche, come comfort, praticità, sicurezza, e sono riconducibili a brand come Apple o Puma, che basano la loro identity su qualità, affidabilità e prestazioni. Lo store e il layout quindi sono tutti incentrati sul prodotto e le sue funzionalità, con spazi adibiti alla prova e all'utilizzo, dove il consumatore può sperimentare personalmente prestazioni e praticità.

Fig. 2.3: Apple Store, Chicago.



Fonte: www.iphonhacks.com/2013/11/apple-store-point-sale-systems-suffers-major-outage.html

Infine i valori critici si legano a caratteri più oggettivi e razionali come la valutazione del rapporto prezzo/qualità o delle caratteristiche pratiche e funzionali. Il punto vendita in questo caso crea un contesto in cui i caratteri oggettivi del prodotto emergono con chiarezza e le informazioni sono erogate da una fonte autorevole e obiettiva. Prestazioni, qualità, funzionalità sono messe in primo piano grazie a design essenziali e funzionali a comunicare la garanzia di affidabilità al consumatore che può verificare personalmente gli attributi e le performance. Si legano a questo tipo di valori brand come Apple, Lancôme o Body Shop.

Il secondo contesto in cui si esprimono le leve di comunicazione è quello dello stile del messaggio che l'azienda veicola tramite il company store. A seconda del tono e delle caratteristiche delle comunicazione, il brand si posiziona nella mente del consumatore e assume significati e valenze diverse. Il punto vendita con i suoi elementi fisici e strutturali è in grado di trasmettere messaggi e sensazioni diverse, che vanno coordinate e pianificate sulla base della brand identity. Lo stile quindi può essere particolarmente innovativo nel caso di brand dinamici, giovani e all'avanguardia, con una comunicazione non tradizionale in grado di coinvolgere e stimolare. Si pensi ai punti vendita Diesel o alle Niketown, dove l'ambientazione e l'atmosfera massimizzano il coinvolgimento e l'interesse dei visitatori. Uno stile più classico invece è quello di Ralph Lauren o La Perla, che utilizzano gli spazi in modo più tradizionale e convenzionale, con messaggi fortemente legati alla storia e alla tradizione del brand, per comunicare qualità e eleganza. Esclusività e prestigio invece caratterizzano messaggi fortemente simbolici e emozionali come quelli espressi negli store Armani o Ferrari,

dove ogni dettaglio è curato nei minimi particolari per creare un ambiente unico ed esclusivo che comunichi il carisma e il carattere del brand, attraverso la ricercatezza dei materiali o la cura per l'estetica e il design. Infine lo stile informale è al contrario indirizzato al grande pubblico, con una comunicazione leggera e svincolata dalle convenzioni come quella di Puma o Body Shop.

Infine le leve della comunicazione si relazionano con gli obiettivi comunicativi che lo store deve soddisfare in relazione alla brand experience che l'azienda intende creare all'interno del punto vendita. Lo spazio fisico con i suoi connotati e le sue capacità espressive, veicola messaggi e informazioni in grado di influenzare l'esperienza che il consumatore vive nello store, a contatto con il brand e i prodotti. Spazi che favoriscono l'incontro, la socializzazione, l'interazione, sono tipici di strategie con obiettivi di socialità, dove il brand incentiva l'aggregazione e il senso di appartenenza. In questi casi il punto vendita diventa luogo di incontro per socializzare e condividere la passione per il prodotto, il brand, e il mondo di significati e valori che essi rappresentano. Con Niketown per esempio, lo store funge da polo attrattivo per tutti gli amanti dello sport e rappresenta il luogo di culto dove il brand viene celebrato attraverso la community, che condivide gli stessi interessi e passioni. L'organizzazione degli spazi è pensata per incentivare l'interazione e coinvolgere i consumatori nelle attività interattive, aggiungendo elementi e servizi tipici del themed entertainment store.

Al polo opposto invece, ci sono strategie di branding come quelle di La Perla o Prada che promuovono l'individualità della brand experience e limitano le interazioni sociali ai soli rapporti con il personale di vendita per un supporto durante le fasi di scelta e di acquisto. In questo caso l'intrattenimento in termini di attività e servizi collaterali è ridotto, e lascia spazio a strutture centrate sull'individuo e sul suo rapporto personale con il brand e i prodotti.

Su un altro asse si collocano invece gli obiettivi allargati sul concept o focalizzati sul brand, a seconda che la marca investa un ampio assortimento diversificato di prodotti, o che si concentri in via esclusiva su un unico core business. Nel primo caso l'offerta commerciale è varia, e coinvolge lifestyle brand che propongono non un unico prodotto, ma un intero universo di valori e significati legati alla marca e ai stili di vita che ispira. Armani per esempio nei suoi company store, offre diversi spazi collegati tra loro con uno stile unico ma contenuti diversi, spaziando dall'abbigliamento, agli articoli per la casa, ai libri, fiori o profumi, senza dimenticare l'area relax e ristorazione. Al polo opposto The Body Shop o Puma, offrono punti vendita focalizzati unicamente sul prodotto e sul brand, con una gestione degli spazi finalizzata alla loro celebrazione. In questo caso la comunicazione è

completamente centrata sulle caratteristiche intrinseche e sulle funzionalità del prodotto, gli utilizzi, i benefici e i significati simbolici che l'identità di marca veicola.

In questo modo i produttori diventano quelle che Pellegrini definisce "aziende-canale", cioè i nuovi attori del cosiddetto *new retail* industriale³¹ che vede il settore distributivo fortemente legato e controllato da quello produttivo. Lo sviluppo dei company store di proprietà funge da collegamento tra le due funzioni aziendali, che collaborano a stretto contatto per uno scambio sinergico di informazioni. Nel canale diretto quindi la produzione viene organizzata anche in funzione delle logiche e dei format commerciali, considerando il punto vendita e le dinamiche che il prodotto vive al suo interno, già a monte della filiera produttiva. La distribuzione e commercializzazione non sono più la fase finale del processo, ma diventano parte integrante dello stesso, influenzandolo e definendone lo sviluppo.

L'utilizzo di company store non comporta soltanto benefici in termini comunicativi ma determina anche un flusso costante di informazioni di mercato, quantitativamente e qualitativamente rilevanti. Questo permette di ottimizzare gli assortimenti e modificarli velocemente secondo i feedback del mercato e focalizzare l'offerta presente negli store in modo coerente, esprimendo il valore e l'identità del brand in modo chiaro senza interferenze e filtri lungo il canale. Se al contrario l'impresa si servisse di intermediari per far arrivare il prodotto sul mercato finale, l'offerta subirebbe progressive selezioni e interpretazioni fino ad arrivare a scaffale in qualche modo compromessa. I distributori inoltre, non avendo alcun obbligo legale, sarebbero meno propensi a fornire dati di mercato e anche le informazioni in entrata risulterebbero meno attendibili.

In un'impresa con rete distributiva diretta, la funzione commerciale non è quindi separata dalle altre ma opera in stretto contatto con la funzione produzione e con il marketing, creando un unico sistema che si alimenta e sostiene a vicenda grazie ad un inteso scambio informativo. Mentre infatti il product manager guida la produzione per adeguare il marketing mix e gli assortimenti alle preferenze della domanda, la funzione commerciale comunica le risposte e le reazioni del mercato in tempo reale, creando un circolo virtuoso e sinergico. In questo modo l'offerta risulta influenzata già a monte della catena del valore dalle richieste dei consumatori, sviluppando una maggiore aderenza alle loro preferenze.

Il presidio del mercato finale ha quindi in sintesi, diretta corrispondenza con la creazione del valore sia sul lato dell'immagine di marca, che sull'ottimizzazione del time to market. Il maggiore controllo della commercializzazione permette da un lato, di sviluppare e comunicare una brand image coerente e uniforme con relativi vantaggi in termini di fedeltà di

³¹ D. Pellegrini, *Comunicazione & retailing*, Egea, Milano, 2006.

marca, e dall'altro di eseguire attività di raccolta di informazioni e dati direttamente dal mercato, paragonabili alle attività di ricerca e sviluppo che si realizzano a monte della filiera. In questo modo è sempre più chiaro che l'investimento di acquisizione della proprietà del canale non è un'operazione tattica ma più che mai strategica, alla stregua delle attività di marketing o di progettazione e sviluppo.

2.3.3 Brand identity e store image: la gestione dei company store

A livello del singolo store, vengono coordinati design, visual merchandising, assortimento e servizi, per dare uniformità all'offerta e stabilire una relazione informativa e emozionale con il consumatore. L'architettura e il design del punto vendita sono definiti nei singoli dettagli e rispondono a precise indicazioni dell'architetto o designer, che si occupa di tradurre a livello espositivo i significati e l'immagine del marchio. Il brand concept si riflette quindi in modo coerente nell'allestimento e nel visual merchandising, veicolando un messaggio unico e distintivo. I materiali, i colori, l'illuminazione e l'arredamento sono definiti in base alla brand identity e si ripetono in ogni store, in modo da riprodurre la stessa store image e far rivivere al consumatore la stessa brand experience. Più nel dettaglio, anche il layout merceologico e il display seguono direttive precise a seconda della volontà dell'impresa di fornire una chiave di lettura univoca o meno; il visitatore può essere guidato nell'esposizione dei prodotti oppure può essere lasciato libero di interpretare l'offerta merceologica e attribuire ai prodotti significati diversi. L'assortimento è solitamente vasto e completo, e risponde alle preferenze della domanda, ma possono riscontrarsi differenze tra company-brand store e flagship store, dove si dà maggiore spazio alle edizioni speciali che comunicano con maggior intensità la brand identity. La componente del servizio infine si divide tra informativa e edonistica³² a seconda che sia utilizzata per far conoscere i dettagli dell'offerta commerciale o a intrattenere il cliente. Nel primo caso il servizio ricopre un ruolo fondamentale quando i prodotti sono complessi e richiedono un'assistenza pre e post vendita da parte del personale qualificato, per guidare il consumatore durante il processo d'acquisto. I servizi edonistici invece coinvolgono il consumatore a livello psicologico e emotivo, e comprendono tutte le attività collaterali in grado di comunicare la brand identity in modo alternativo.

Nei company store di proprietà assume nuova importanza il Retail Merchandising, che si sviluppa con nuove dinamiche rispetto agli esempi classici in cui la gestione del punto vendita è indipendente rispetto ai produttori; le attività di RM infatti impattano ora sia

³² S. Castaldo, C. Mauri, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail...* op. cit.

sull'organizzazione, che sui processi d'acquisto e di gestione. Le attività partono dall'analisi dei bisogni e delle richieste dei consumatori, cercando di capire come si sviluppano le preferenze e come poterle soddisfare al meglio attraverso la presentazione dell'offerta e il processo d'acquisto. In base a questo si definiscono in primis i prodotti più aderenti alle aspettative della domanda in grado di soddisfarne le esigenze, e in seguito le modalità espositive per massimizzare l'impatto a livello di store image. Si pianifica quindi come fare incontrare domanda e offerta nei modi e nei tempi più indicati per favorire e facilitare il processo di acquisto. Tutte le attività di retail merchandising nei company store sono guidate da un duplice obiettivo; da un lato quello di mantenere inalterata l'immagine di marca nei diversi negozi, fornendo una brand e store image uniforme e coordinata, distintiva e riconoscibile in ogni paese e in grado di comunicare con lo stesso impatto, lo stesso messaggio. Dall'altro si cerca di personalizzare l'offerta a seconda del mercato di riferimento, quindi differenziando gli assortimenti e il display per catturare le preferenze specifiche di quel target. Dal punto di vista gestionale i processi di RM possono essere delegati alle diverse aree/paesi o ai singoli store managers, oppure gestiti centralmente dalla direzione generale. Nel caso di imprese che gestiscono più DOS in paesi diversi, solitamente la direzione centrale si occupa di gestire e coordinare le strutture d'acquisto decentrate, fissando budget e assortimenti più o meno vincolati. In ogni caso la gestione punta a massimizzare la rotazione dei prodotti e ridurre al minimo le scorte, utilizzando meccanismi e sistemi gestionali efficienti. Per fare questo si individuano gli articoli a rotazione più lenta e si ipotizzano piani di ritiro dal mercato, si organizzano meccanismi di trasferimento di prodotti tra company store per prevenire rotture di stock o nuovi lanci in produzione, e si utilizzano magazzini comuni consultabili online per una gestione degli ordini veloce e efficiente³³. Il retail merchandising si inserisce quindi nel contesto operativo lavorando a stretto contatto con le altre aree funzionali, dalla produzione al visual merchandising, per curare in modo coordinato tutti gli aspetti del punto vendita, dall'assortimento alle vetrine e il display.

La gestione dei directly- operated store richiede una pianificazione accurata e ingenti investimenti per organizzarne quindi il coordinamento. Il numero di punti vendita in cui strutturare la rete distributiva dipende da diverse variabili e va accuratamente definito per non correre il rischio di immobilizzare la struttura economico finanziaria dell'impresa con costi fissi non sostenibili. Secondo quello che viene definito Penrose Effect³⁴ esistono dei limiti ai

³³ G. Brandazza, B. Rovetta, P. Varacca Capello, *Moda e lusso: le strategie e i risultati dei più grandi player mondiali*, *Economia & Management*, Novembre 2010, numero 6.

³⁴ P. Cyrenne, *Dual distribution and the Penrose Effect*, *International Journal of the Economics of Business*, 2014, 21:1, pp. 55-76.

vantaggi derivanti da un incremento numerico dei company store dell'impresa, in quanto oltre un certo numero i rendimenti divengono decrescenti. Tracciando una similitudine con un altro tipo di canale verticalmente integrato e paragonabile a quello diretto, si dimostra che a fronte di un incremento del numero di store, il contratto di franchising risulta più conveniente dei negozi di proprietà. Al di là di una certa soglia infatti, i benefici derivanti dalla proprietà sembrano diminuire a fronte di maggiori costi, rispetto ai profitti marginali realizzabili con un aumento del franchising. Tale vantaggio sarebbe giustificato dal fatto che le aziende beneficiano del maggior sforzo e impegno degli affiliati nell'attività commerciale, dati i loro interessi diretti sui rendimenti futuri del punto vendita. Questo si tradurrebbe quindi in un maggiore controllo dei costi da parte dei proprietari del franchising, a fronte invece di un aumento dei costi marginali per ogni nuovo directly-operated store. Nel caso infatti della proprietà diretta, con l'espandersi della rete aumentano anche le complessità gestionali e l'impresa si trova a gestire una quota sempre maggiore di costi fissi da ammortizzare. Ovviamente tali dinamiche variano da settore a settore, e la decisione coinvolge l'analisi anche di altre variabili, come la brand awareness, il numero di mercati in cui l'impresa opera, il grado di penetrazione e le variazioni della domanda³⁵. In particolare evidenze di mercato dimostrano che maggiore è la conoscenza e la notorietà di marca, maggiore è il numero di DOS che l'impresa è in grado di gestire, in quanto la forza del brand nel mercato è indicatore della disponibilità a pagare dei consumatori. L'immagine e la notorietà del brand influenzano positivamente il valore percepito del prodotto e di conseguenza i comportamenti d'acquisto e lo scontrino medio, aumentando così la redditività dei punti vendita.

Infine, bisogna considerare l'armonizzazione del canale diretto con le altre strategie distributive nel caso in cui l'impresa adotti una strategia multi-channel. Non di rado infatti le imprese combinano reti commerciali dirette e indirette per aumentare la presenza sul mercato e rafforzare il proprio posizionamento rispetto ai competitors. Solitamente quindi la distribuzione si diversifica attraverso contratti di franchising, o attraverso il canale wholesale con i department e specialty store. La criticità maggiore risiede quindi nel coordinamento delle politiche distributive e nella corrispondenza tra segmentazione industriale a monte e segmentazione commerciale a valle. L'impresa si impegna a controllare il marketing mix su tutti i canali, gestendo le politiche di marca e quelle di insegna al fine di mantenere uniformità di immagine in tutti i punti vendita diretti e indiretti. Per fare in modo che la brand identity e la brand image siano coerenti nella strategia multi-channel l'impresa deve sviluppare un

³⁵ P. Cyrenne, *Dual distribution and the Penrose Effect*, International Journal of the Economics of Business, 2014, 21:1, pp. 60- 66.

design store e un ambiente espositivo definito e distintivo dell'identità di marca, coordinare gli assortimenti, ottimizzare le consegne pianificando ad hoc le tempistiche, allineare la comunicazione nei diversi canali. In pratica si tratta di declinare sui canali indiretti le politiche commerciali di prodotto, marca e punto vendita, già implementate nei company-owned store. Per quanto riguarda gli allestimenti infatti, l'impresa può richiedere ai punti vendita non controllati direttamente, uno spazio minimo di allestimento dove disporre i prodotti, riprendendo il design e i modelli espositivi distintivi del brand. La direzione centrale fornisce le linee guida per il visual e la vetrina, in modo che i messaggi e l'identità di marca non risultino compromesse, e che i prodotti siano comunque riconoscibili e distinguibili anche nei negozi multimarca. Per quanto riguarda prezzi e scontistiche invece, l'impresa può solo dare indicazioni per armonizzare le politiche di prezzo, ma non riesce imporre direttive assolute; in ogni caso i retailer indipendenti sono obbligati secondo il contratto di licenza di vendita a non applicare prezzi incoerenti a quelli dei company-owned store o a effettuare sconti o promozioni non previsti dall'impresa³⁶.

2.4 La retail segmentation dei company store

Il canale diretto dei company store di proprietà dell'impresa può comporsi di forme diverse di punti vendita, a seconda delle loro caratteristiche, della loro localizzazione, delle funzioni commerciali che svolgono e degli assortimenti che propongono. Con il termine *company store* si identificano quindi più propriamente una serie di punti vendita diversi tra loro, che hanno la caratteristica comune di essere di proprietà dell'azienda e di commercializzare un unico brand. Obiettivo comune a tutti i tipi di store, che viene raggiunto con intensità e modalità diverse, è la creazione della brand experience, intesa come “la reazione (sensazioni, emozioni e conoscenza) e il comportamento soggettivo del consumatore in seguito all'esposizione a stimoli esterni legati al brand, che fanno parte del suo design, identità, packaging, comunicazione e ambiente”³⁷.

Le imprese che utilizzano il canale diretto spesso di servono di tipi di diversi di company store, proprio per sfruttare elementi diversi nei diversi mercati, pur preservando l'uniformità e omogeneità della brand identity. Ciò che cambia invece nei diversi formati è la brand experience stessa, in quanto la store image è influenzata dal tipo di negozio in qui questa si realizza. Pur restando invariati i significati e i valori comunicati, essi vengono veicolati in

³⁶ S. Castaldo, C. Mauri, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail...* op. cit.

³⁷ J-C. Chebat, P-Y. Dolbec, *The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity*, Journal of Retailing, 89, 4- 2013.

modo diverso, con un diverso grado di impatto e coinvolgimento per il consumatore. Vediamo ora nel dettaglio come si caratterizzano i diversi formati di company- owned store.

I *brand store* sono il formato più classico in cui solitamente si presentano i company store, in quanto punti vendita di proprietà che basano la loro offerta commerciale sulle categorie merceologiche del solo brand aziendale. Possono essere definiti anche self standing store, in quanto localizzati solitamente nei grandi centri urbani con ingresso su strada o all'interno dei centri commerciali, con superfici di medie dimensioni dai 50 fino ai 200 metri quadri. In linea generale l'assortimento dei brand store si articola su tutte le linee di prodotto, o su alcune selezioni in base alla zona geografica di riferimento. Store design e visual interno rispondono alle politiche commerciali del brand valide per tutti i punti vendita, al fine di comunicare in modo chiaro e preciso la brand identity.

I *flagship brand store* vengono definiti come punti vendita di proprietà che trattano il solo marchio aziendale e che operano più con l'obiettivo di rafforzare la brand image che di realizzare profitti³⁸. Questo formato, preferito soprattutto dai brand di lusso, si distingue dagli altri per alcune peculiarità che lo caratterizzano come il luogo per eccellenza della brand experience, data la sua funzione primaria di sostenere e comunicare la brand image. Solitamente infatti i flagship non hanno obiettivi prioritari di profitto, ma vengono utilizzati come strumento di marketing a sostegno dell'intero network distributivo. In secondo luogo essi si distinguono per la loro grandezza, che supera quella di ogni altro tipo di company store, con dimensioni da cinque a otto volte più grandi, e un'estensione in verticale fino a quattro piani, rispetto ai massimo due dei normali retail store. Tali dimensioni sono giustificate da un lato dalla volontà di trasmettere la grandezza e l'importanza del brand con una struttura dal forte impatto visivo, e dall'altro dall'esigenza di avere il maggior spazio possibile per realizzare una brand experience unica e coinvolgente, lasciando ampio spazio al visual dei prodotti e permettendo ai visitatori di muoversi liberamente.

Anche il design e l'architettura dello store differenziano i flagship dagli altri formati, in quanto essi occupano strutture importanti, spesso ex residenze di lusso o palazzi precedentemente sedi di qualche importante organizzazione. I costi di ristrutturazione e restauro sono infatti considerevoli, e spesso coinvolgono architetti e designer di fama internazionale, ma ancora una volta sono giustificati dal fatto che la location simboleggia il prestigio e il valore del brand e supporta a sua volta la brand image.

³⁸ B. DeBerry-Spence, A. Duhachek, R. V. Kozinets, K. Nuttavuthisit, J. F. Sherry, D. Storm, *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, Journal of Retailing, 78, 1-2002, 17-29.

La localizzazione è la quarta componente distintiva dei flagship, in quanto sono solitamente situati nei distretti più prestigiosi dello shopping internazionale in alcune città simbolo del commercio per eccellenza come Milano, Londra, New York, Parigi, Tokyo, Shanghai e Mosca. La scelta delle location è spesso oggetto di competizione per i grandi marchi in quanto specifiche vie e quartieri danno maggior prestigio allo store e fungono da ulteriore mezzo comunicativo. Tali ubicazioni inoltre sono definite individuando micro zone ricche di locali, negozi e attrazioni che fungono da centro gravitazionale per i turisti con buone capacità di spesa. Ovviamente la competizione si basa sui budget a disposizione, in quanto tali spazi commerciali hanno costi elevatissimi e rischiano di irrigidire la struttura aziendale. In ogni caso il costo delle location è considerato un costo di marketing, in quanto funzionale allo sviluppo e al consolidamento della brand image.

Fig. 2.4: Flagship store Louis Vuitton, 5th Avenue, New York.



Fonte: *Elaborazione propria da nyclovesnyc.blogspot.it/2012/07/louis-vuitton-collaborates-with-artist.html, www.panoramio.com/photo/15622669, arrestedmotion.com/2009/01/stephen-sprouse-artist-and-designer, nyclovesnyc.blogspot.it/2010/07/eiffel-tower-on-fifth-avenue.html.*

Louis Vuitton per esempio, ha scelto la 5th Avenue a New York, una delle strade dello shopping più famose al mondo, per collocare il suo flagship più grande. Il negozio si sviluppa all'angolo tra la 57esima e la quinta strada, su quattro piani, per una superficie totale di quasi 2000 metri quadri. Come si vede in figura 2.4, la facciata esterna dello store viene utilizzata

come una pagina pubblicitaria su cui si alternano disegni e scenografie dei più famosi artisti e designer al mondo.

I flagship si caratterizzano dunque per il loro prestigio e la loro esclusività, che li elegge simbolo della potenza del brand e icona nel mondo dello shopping, grazie a brand experiences uniche e ad altissimo valore aggiunto. Data l'importanza strategica di questi potenti strumenti comunicativi, i flagship sono totalmente di proprietà dell'azienda, che esercita su di essi un pieno e totale controllo e rifiuta la partecipazione economico-finanziaria di terze parti. Questo ovviamente implica costi di set up e di gestione elevatissimi, sostenibili solo dai grandi brand di lusso che limitano comunque le aperture ad un numero davvero ridotto di store. Dato infatti il peso finanziario di questo formato, soltanto i brand affermati riescono ad includere nel loro portfolio un flagship store, e lo utilizzano spesso come uno strumento di entrata in nuovi mercati esteri. L'apertura di un flagship infatti, viene utilizzata nelle strategie orientate all'espansione i nuovi mercati come rito di passaggio per affermare la propria identità e reputazione ed aumentare la credibilità nel mercato finale e non solo. È infatti provato che l'uso dei flagship sia favorevole anche allo sviluppo del canale wholesale, in quanto funge da polo attrattivo per nuovi retailer, che dopo aver visitato lo store acquisiscono più fiducia e sicurezza nel brand.

Questo tipo di company store permette infatti di sviluppare relazioni di valore a più livelli.

In primis ovviamente con il consumatore finale, che ricerca nel prodotto di lusso l'affermazione del proprio status sociale e che vive con coinvolgimento la brand experience. Questi utenti che l'impresa cerca di intercettare, non fanno i loro acquisti nei department store, ma cercano l'esclusività dei negozi delle vie dello shopping per eccellenza, per identificarsi e riconoscersi nei valori delle grandi marche. L'impresa crea dei legami diretti con questi clienti più importanti, e l'assenza di intermediari permette ancora una volta di comunicare con loro in modo autentico e diretto.

In secondo luogo il flagship ha un importante ruolo di promozione del brand stesso nei confronti dei partners commerciali. L'importanza dello store comunica la sicurezza e l'affidabilità del marchio, rendendolo attrattivo per il canale wholesale.

Infine i flagship contribuiscono allo sviluppo di relazioni di valore con media, giornalisti e personaggi di rilievo, aumentando il supporto alla brand image e rafforzandone il posizionamento nel mercato.

Il flagship, come altre tipologie di company store, rientra in quello che possiamo definire "branding retailtainment", ossia il format distributivo nato a metà degli anni '80 che si caratterizza per la sua componente esperienziale, derivante dall'unione della brand experience

con l'intrattenimento all'interno dello store³⁹. In questi casi infatti, obiettivo primario non è la vendita in se, ma la creazione di un contatto emozionale con il consumatore, attraverso forme di intrattenimento anche estranee al contesto puramente commerciale.

In quest'ottica si sviluppa anche il *concept store*, punto vendita di proprietà che esula dai canoni tradizionali del retailing e ha lo scopo di suggestionare il visitatore attraverso un'esperienza sensoriale e emotivamente coinvolgente. Per farlo, lo store utilizza scenari di forte impatto visivo, con architetture e design spettacolari che immergono il consumatore in una dimensione per così dire ludica, legata all'immagine di marca. Il concept store non è quindi solo punto vendita, ma un insieme di scenari e contesti diversi che intrattengono i visitatori prima e dopo l'acquisto, offrendo servizi e attrazioni legate al mondo e ai significati del brand. Qui l'offerta commerciale viene proposta in un secondo momento rispetto all'esperienza emozionale, trasformando lo store da luogo di acquisto a luogo di permanenza. L'obiettivo principale è massimizzare il numero di visitatori e allungare la permanenza media nello store, in modo da riuscire a suggestionare il visitatore, creare con lui un engagement, e influenzarne il comportamento d'acquisto. L'assortimento può essere più o meno ampio, ma comunque molto vario e spesso articolato in più categorie merceologiche legate a lifestyles diversi tra loro. Anche qui allestimenti, visual e display sono curati nei minimi dettagli per dare il massimo impatto alla store image e arricchire di contenuti e significati l'esperienza d'acquisto.

Flagship e concept store concretizzano quindi in uno spazio fisico la brand identity e arricchiscono l'offerta commerciale con il valore aggiunto dell'esperienza in-store. Questi nuovi modi di pensare il retail rispondono anche ai cambiamenti dei bisogni e delle preferenze dei consumatori, che non sono più soltanto funzionali alla soddisfazione di un bisogno ma anche e soprattutto ricreative ed edonistiche. Il consumatore ricerca non solo un prodotto, ma anche un'esperienza ricca di significati in grado di gratificarlo, creando anche un'occasione di divertimento e aggregazione sociale. Alla base di questa esperienza che l'impresa offre nei suoi store, ci sono alcuni elementi cardine che combinati tra loro con gradi diversi di intensità permettono di comunicare con grande coinvolgimento la brand identity. Questi sono definiti Strategic Experiential Modules⁴⁰ e si dividono in "sense", elementi in grado di stimolare i sensi del consumatore; "feel", fattori in grado di creare emozioni positive; "think", informazioni che permettono di sviluppare esperienze razionali; "act", indicazioni su come

³⁹ S. D'Amico, F. Di Gregorio, *Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store*, Il Convegno Nazionale della Società Italiana di Marketing "Il Marketing dei Servizi", Sezione Marketing Distributivo e Trade Marketing, Trieste, 2-3 dicembre 2005.

⁴⁰ S. D'Amico, F. Di Gregorio, *Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store...*, op. cit.

utilizzare il prodotto/esperienza e più in generale sul lifestyle; “relate”, funzioni che aggregano gruppi e cultura sociale più in generale. La brand experience che discende dalla combinazione di questi elementi permette quindi non solo di arricchire l’offerta commerciale con un valore aggiunto apprezzato dai clienti, ma anche di differenziarla rispetto ai competitors.

L’*outlet store* è un quarto formato di company store, che si differenzia dai precedenti per struttura, assortimento e funzione. Si tratta di uno spazio di vendita di medie dimensioni, spesso ubicato in prossimità della sede produttiva dell’impresa o annesso direttamente ad essa, costituito da capannoni o strutture attigue. Questi locali solitamente in periferia, vengono allestiti per la vendita dei prodotti dell’impresa con layout caratterizzati secondo i canoni del brand ma spartani ed essenziali, senza troppa cura per il display o il visual degli articoli. Qui l’immagine di marca viene comunicata più che altro dai prodotti, in quanto la store image è davvero limitata e soprattutto funzionale alla vendita. L’assortimento si caratterizza da linee e collezioni delle precedenti stagioni, non più presenti negli store, quindi articoli invenduti o ultimi pezzi che vengono riproposti a prezzi scontatissimi. La brand experience che il consumatore vive quindi nell’outlet è legata ai concetti di convenienza, in quanto l’impresa propone delle offerte speciali con prezzi scontati anche al 70%. La funzione dell’outlet per l’impresa è quella di liberare i magazzini dall’invenduto della stagione precedente, offrendo ai clienti anche non abituali, la possibilità di approfittare di offerte speciali.

Diverso invece è il caso dei *centri outlet*, format distributivo di ultima generazione che sta prendendo piede in Europa, attirando più di 100 milioni di visitatori all’anno. Questi nuovi centri dello shopping si presentano come piccole località turistiche situate in prossimità delle strade di grande scorrimento e in contesti a forte richiamo turistico, con piazze, giardini, fontane, bar e ristoranti in cui il consumatore è invitato a trascorrere del tempo e vivere un’esperienza ricca e coinvolgente, che va al di là del solo processo d’acquisto. All’interno di questi quartieri dello shopping, che riprendono lo stile architettonico dell’urbanistica locale con superfici dai 10.000 ai 40.000 mq, le aziende gestiscono direttamente i loro outlet store, con un’offerta tipica degli outlet con prodotti degli anni precedenti scontati dal 30% al 70%, ma uno stile raffinato e curato nei minimi dettagli. Qui la store image è curata con attenzione per comunicare in modo chiaro la propria brand identity in un contesto ad alto contenuto di informazioni. La brand experience risulta più coinvolgente ed attrattiva, in quanto unisce l’intrattenimento alla convenienza, emozionando e stimolando i clienti ma offrendo allo stesso tempo offerte speciali imperdibili. Sembra questo infatti il fattore di successo, che rende la

strategia dei centri outlet vincente: i visitatori del centro sono favorevolmente disposti all'acquisto, incentivati da un ambiente ludico e stimolante, e attirati dagli sconti delle grandi marche, difficilmente raggiungibili altrove.

Il *duty-free store* invece è il negozio di proprietà caratterizzato da una particolare ubicazione che lo esenta dall'applicazione di tasse e imposte locali, e per questo propone prodotti ad un prezzo più basso. Questi punti vendita solitamente di dimensioni ridotte, sono collocati nei principali aeroporti internazionali, nelle grandi navi da crociera, o in particolari zone geografico-amministrative, e presentano una forte brand image. La loro collocazione permette al brand di disporre di una vetrina d'eccezione in zone di passaggio ad alta frequentazione, per questo la store image deve essere forte e d'impatto per colpire quanto più pubblico possibile, ma anche per essere riconoscibile in un contesto non tipicamente commerciale.

L' *online store* è punto vendita in rete gestito solitamente attraverso il sito web aziendale, dove è possibile acquistare tutto l'assortimento a catalogo. Grazie allo sviluppo della rete e delle tecnologie di informazione e comunicazione, oggi questo canale mostra un sensibile aumento rispetto ai format tradizionali offline, tanto da stimare un aumento del 10% entro il 2020. Un'interfaccia intuitiva e dal forte appeal, metodi di pagamento sicuri, velocità e semplicità del processo d'acquisto, spedizioni e resi tempestivi ed efficienti, rendono lo store online un potente mezzo distributivo, oggi in continua espansione. In questo caso la brand experience viene vissuta online e si lega più ai caratteri della funzionalità e velocità d'acquisto, che al coinvolgimento e intrattenimento sensoriale.

Infine ci sono tutta una serie di company store di ultima generazione, che propongono format innovativi o aggiungono nuovi elementi a concept preesistenti, definendo nuove formule di distributive sempre più orientate alla relazione con il consumatore⁴¹. Queste nuove tipologie⁴², stanno prendendo piede negli ultimi anni nelle maggiori capitali dello shopping, soprattutto ad opera dei grandi brand di fama internazionale che sperimentano soluzioni innovative di retailing.

Il *themed entertainment brand store* per esempio, è un punto vendita che si basa più che sull'offerta di prodotti, sull'offerta di servizi legati al brand, e come il flagship punta a sostenere l'immagine di marca utilizzando la leva del merchandising. Esempi di successo di questo tipo di company store sono The Hard Rock Cafè e Planet Holliwood, presenti nelle maggiori capitali europee e internazionali.

⁴¹ B. DeBerry-Spence, A. Duhachek, R. V. Kozinets, K. Nuttavuthisit, J. F. Sherry, D. Storm, *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects, op. cit.*

⁴² Per un'analisi più approfondita dei nuovi format si veda il paragrafo 3.4.

Il *themed flagship brand store* invece è una combinazione dei due tipi di store, che promuove il brand in tutte le sue categorie merceologiche e offre contemporaneamente servizi di intrattenimento. Il company store in questa declinazione diventa il mezzo più adatto per divulgare e veicolare tutte le attività di pubblicità, promozione e sponsorizzazione, compresi eventi e manifestazioni.

Il *brand museum store* è una declinazione del themed flagship brand store, in cui l'impresa aggiunge il tema storico-culturale. In questo caso infatti i concetti del themed flagship vengono declinati in chiave di museo, con elementi legati alla storia del brand e all'evoluzione dei suoi prodotti nel tempo.

Lo *store-within-a-store* o anche definito *shop in shop* o *in-store boutique*, è un punto vendita di proprietà di ridotte dimensioni, che si distingue per la sua collocazione. Solitamente allestito nella forma di corner, chiosco, o isola, lo store viene aperto all'interno di un department store o di insegne commerciali multimarca, e viene gestito direttamente da personale dell'impresa. Presenta visual e display tipici del company brand store, grazie alla personalizzazione dello spazio espositivo nei limiti concessi dall'insegna ospitante, e rappresentata accuratamente l'immagine di marca con uno stile curato nei minimi dettagli e un assortimento non molto profondo, ma ampio e articolato.

Il *temporary store* o *pop up store* invece è un negozio di proprietà che si differenzia principalmente per la durata della sua apertura. Questo tipo di store infatti, solitamente di ridotte dimensioni e con una struttura mobile separata dal contesto, viene aperto per un periodo limitato di tempo, che può variare da qualche giorno a qualche mese, in concomitanza con lanci di nuovi prodotti, promozioni o eventi. Per questo motivo solo collocati in zone urbane ad altissima frequentazione e dispongono di un assortimento ad hoc, basato su edizioni limitate, prodotti di prova, o nuovi articoli non ancora presenti negli store.

Infine il *guerrilla store* è un punto vendita di proprietà caratterizzato per la sua non convenzionalità. Esso infatti ha durata temporanea, utilizza gli strumenti tipici del guerrilla marketing di nuova generazione, e non offre il normale assortimento di prodotti ma articoli in special edition, o in offerta speciale per un periodo limitato di tempo. Data la sua natura rivoluzionaria e lontana dai format e dagli standard del retail tradizionale, il guerrilla store può assumere forme e strutture diverse a seconda del contesto in cui viene aperto.

2.5 Il ruolo comunicativo del company store

La scelta di utilizzare un canale diretto di vendita nella forma di company store direttamente gestiti, si configura non solo come strategia distributiva, ma anche e soprattutto come strategia di marketing.

Come è stato chiaro finora, il punto vendita di proprietà non si limita ad essere il luogo incontro tra domanda e offerta ma svolge un ruolo comunicativo e relazionale ben più importante per l'azienda e il suo brand. Esso è uno vero e proprio strumento di marketing attraverso cui l'impresa veicola la propria brand identity, rafforza il posizionamento sul mercato, crea un'immagine di marca e stabilisce un contatto diretto con il consumatore. La brand image infatti prende forma grazie al confronto diretto del brand con il mercato, che lo riconosce, lo valuta e ne attribuisce un significato. Il marchio ottiene potere e credibilità nel momento in cui il consumatore riconosce la sua identità e tramite questa, i suoi benefici e attributi. Quando egli ha acquisito una sufficiente brand knowledge, inizia il processo di attribuzione di valori e significati che coinvolge il brand, l'impresa e le attività che questa promuove⁴³. In questo modo si crea un connessione diretta tra l'identità di marca che l'impresa veicola e l'immagine che il consumatore si fa della marca, e quindi il suo atteggiamento verso di essa. Punto cruciale in questo sistema comunicativo che coinvolge l'immagine, i significati e i valori di marca, è la corrispondenza tra ciò che l'impresa intende comunicare e ciò che il mercato effettivamente percepisce.

Il primo ambito in cui questa conformità si realizza, è quello delle azioni intraprese dall'impresa rispetto alla brand image, in primis nei punti vendita diretti e indiretti. La congruenza delle azioni della marca nei suoi store rispetto all'immagine che il mercato ha di essa, condiziona l'atteggiamento del consumatore verso il prodotto e il processo d'acquisto. Questo è vero soprattutto per i prodotti per cui il processo informativo a monte dell'acquisto è intenso e richiede uno sforzo da parte del consumatore; in questi casi la ricerca di informazioni e conoscenza è alla base del rapporto di fiducia che sottostà all'acquisto del prodotto. Se il consumatore non trova corrispondenza tra le azioni che l'impresa svolge e l'immagine che ha di essa, egli sarà negativamente influenzato verso il brand e i suoi prodotti. Al contrario, se il consumatore riscontra una congruenza nelle attività d'impresa nel retail e la brand image che si è costruito, allora sarà ben più predisposto verso la scelta di acquisto⁴⁴. In

⁴³ S. Ranfagni, *Congruity brand image e multicanalità distributiva: un confronto tra casi di imprese moda italiane...*, op. cit., p. 300.

⁴⁴ S. Ranfagni, *Congruity brand image e multicanalità distributiva: un confronto tra casi di imprese moda italiane...*, op. cit., p. 302.

questo caso i brand di successo insegnano che più l'impresa è in grado di sviluppare un marchio forte, con un'identità chiara e precisa, minore è il rischio eventuali incongruenze nel canale distributivo influenzino i comportamenti d'acquisto. Il ruolo dei company- owned store risulta quindi strategico in quanto strumentali al rafforzamento e consolidamento del brand, come nel caso di Ferragamo. La valorizzazione del marchio e dell'identità Ferragamo viene realizzata attraverso più di 300 punti vendita di proprietà direttamente controllati in 26 paesi, che pesano per il 72% sull'intero retail. Questi store esclusivi veicolano l'immagine del brand in modo chiaro e distintivo, comunicando quei valori di artigianalità, tradizione e Made in Italy che lo rendono grande nel mondo da più di sessant'anni. Ferragamo è stato in grado di creare grazie a questi DOS un circolo virtuoso di congruity brand image, in cui i punti vendita rafforzano e sostengono la brand image, che a sua volta aumenta e sostiene la brand identity.

Un secondo momento di confronto in cui si ricerca la congruenza, è quello tra l'immagine del punto vendita e l'immagine di marca. In questo caso la gestione dell'assortimento, dei servizi e dell'immagine dello store condizionano la percezione della marca da parte del consumatore, e quindi il suo processo di acquisto. Store image e brand image si influenzano a vicenda, in quanto un'immagine del punto vendita positiva si riflette sull'immagine che il consumatore ha del brand e viceversa. Nel caso in cui il punto vendita abbia invece un'immagine negativa, il cliente percepisce un'incongruenza e viene compromessa sia la brand attitude che la scelta d'acquisto. Questo accade se il personale nel punto vendita non è in grado di comunicare adeguatamente i valori di marca e trasmettere coerentemente la brand identity, quindi realizzando una debole influenza sulle scelte d'acquisto. Per evitare tale perdita di informazioni, i grandi marchi dedicano risorse alla formazione del personale di vendita, con un controllo diretto sul loro operato.

Il terzo momento in cui si verifica la congruity brand image è a livello di brand, store e self image. In questo caso la congruenza si misura sulla capacità dell'impresa di creare a livello di punto vendita un sistema di significati e valori in cui il consumatore possa riconoscersi. In questo caso la congruenza si ricerca tra la percezione che l'individuo ha di sé e la brand image, cercando di creare dei benefici e valori che siano rappresentativi del consumatore. Se l'immagine di marca è in grado di rappresentare l'immagine di sé che ha il singolo cliente, allora la corrispondenza sarà realizzata. Il consumatore vorrà possedere il prodotto per identificarsi in esso e nell'insieme di significati che il brand veicola. Maggiore sarà questa convergenza, minore sarà il rischio che in una strategia multicanale si creino fenomeni di incongruity brand image. Nel canale diretto in particolare, i valori di marca corrispondono alla percezione del consumatore in quanto le politiche di store management si basano sia su

logiche razionali di gestione, che su logiche emozionali. Le seconde si definiscono in base alla brand identity, e come emerge dalle case histories delle grandi griffe della moda come Valentino e Ferragamo, si realizzano attraverso l'utilizzo della vetrina come strumento di comunicazione, imponendo quantità minime nell'approvvigionamento, e con un utilizzo rinforzato del merchandising.

La comunicazione e relazione con il cliente finale si instaura quindi sui rapporti tra brand identity, store image e brand image, che influenzano il suo atteggiamento verso il brand e l'impresa, e determinano le sue scelte d'acquisto.

La store image in particolare, si sviluppa quando il consumatore entra in contatto con il negozio e gli stimoli che riceve provocano in lui una certa immagine del punto vendita, data dal layout, dal display, dall'assortimento, dai prezzi, dal personale, dal servizio, e così via. Dall'esperienza nello store, il cliente si forma un'idea del marchio a cui attribuisce significati e valori, e che influenzerà poi le sue scelte d'acquisto.

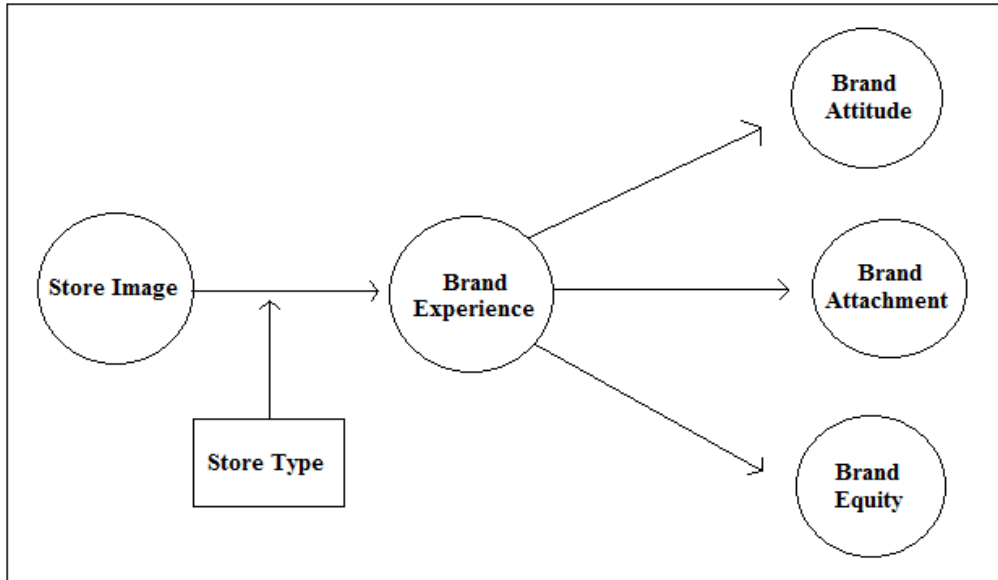
Le dinamiche in questo contesto sono quindi principalmente due. La prima riguarda store image e brand experience, che come si vede in figura 2.5, si relazionano in un rapporto di dipendenza mediato dal tipo di company store; la seconda riguarda la brand experience e i suoi effetti su brand attitude, attachment e equity. In una visione d'insieme quindi possiamo affermare che il tipo di DOS con cui il cliente entra in contatto media la relazione tra l'immagine del punto vendita e esperienza di marca, andando ad impattare direttamente sulla percezione e valutazione del brand. È pacifico dunque che il ruolo del company store diventa strategico nel rapporto tra cliente, immagine di marca, e scelte d'acquisto.

Nel modello proposto da Chebat e Dolbec, la store image rappresenta la variabile indipendente definibile come l'impressione che il consumatore ha degli attributi nel punto vendita, in seguito all'esposizione agli stimoli sensoriali. A seconda quindi del contesto che offre lo store il visitatore avrà un'esperienza diversa, e migliore sarà l'immagine del punto vendita, migliore sarà anche la brand experience. Considerato quindi che il format del punto vendita influenza l'esperienza di marca, che a sua volta determina un maggior o minor attaccamento al brand, è pacifico che formati come il flagship o il concept store siano più idonei rispetto per esempio al brand store, a creare un'immagine di marca positiva.

Questo si declina nello specifico su brand attitude, brand attachment e brand equity.

La prima variabile dipendente è l'atteggiamento che il cliente ha verso il brand e sulle associazioni che egli traccia, ossia sulla sua brand attitude. Più l'immagine del punto vendita e l'esperienza vissuta al suo interno saranno positive, maggiore sarà il coinvolgimento emozionale e quindi l'apprezzamento del brand.

Fig. 2.5: Rapporto tra store image, brand experience, e brand attitude, attachment e equity.



Fonte: J.-C. Chebat, P.-Y. Dolbec / *Journal of Retailing* 89, 4 – 2013, pp. 460-466.

La seconda variabile dipendente dalla brand experience è la brand attachment, cioè la forza del legame cognitivo e affettivo che si instaura tra la marca e il consumatore. Questo attaccamento è determinato dal riconoscimento di se stesso da parte del soggetto nei significati e valori del brand, che portano ad un arricchimento dell'immagine di sé attraverso esperienze cognitive e emozionali positive.

Infine, la terza variabile che aumenta se correlata ad una store image ed experience positive, è la brand equity, ossia il valore attribuito al marchio in relazione alla brand loyalty, awareness, associations e quality⁴⁵. Tutte e quattro le dimensioni legate alla brand equity sono influenzate dall'immagine del punto vendita e dall'esperienza di marca che il consumatore vive in esso, in quanto le azioni, sensazioni ed emozioni positive contribuiscono allo sviluppo della relazione tra consumatore e brand.

Gli effetti positivi dell'esperienza di marca nello store e l'aumento di brand attitude, attachment e equity si riflettono poi su alcuni vantaggi concreti nella gestione commerciale e operativa del punto vendita. Se il consumatore infatti riconosce il maggior valore legato ad una brand experience coinvolgente come può essere quella nel flagship store, sarà maggiormente disposto a pagare un premium price grazie all'arricchimento della sua esperienza d'acquisto. Allo stesso modo aumentano la fedeltà al punto vendita e il passaparola positivo legato al brand, con una conseguente riduzione dei costi per la fidelizzazione.

⁴⁵ J.-C. Chebat, P.-Y. Dolbec, *The Impact of Flagship vs. a Brand Store on Brand Attitude, Brand Attachment and Brand Equity*, *Journal of Retailing* 89, 4- 2013, pp.460-466.

Diviene quindi sempre più evidente che la gestione della brand experience è strategica per sviluppare un atteggiamento favorevole da parte del consumatore nei confronti del brand e dell'impresa, e influenzare le sue scelte d'acquisto. Per questo sempre più imprese industriali stanno diventando oggi anche retailer, in quanto soltanto il controllo diretto del punto vendita garantisce una gestione adeguata dell'esperienza di marca e degli strumenti comunicativi al suo interno. In questo modo l'impresa utilizza il canale come strumento promozionale, oltre che distributivo, sperimentando l'utilizzo di format diversi per raggiungere obiettivi e target diversi. Sempre più numerose infatti sono le aperture di temporary store, usati per promuovere un particolare prodotto in un determinato periodo di tempo attraverso un'esperienza non convenzionale ad alto contenuto emozionale.

L'inserimento di elementi legati al branding retailtainment consente quindi di focalizzare i servizi, l'intrattenimento e le interazioni all'ottenimento di un'esperienza più coinvolgente per il consumatore, ricca di immagini e significati in cui possa identificarsi e riconoscersi. Le imprese devono quindi adoperarsi per portare simboli e valori all'interno dello store, al fine di arricchire di immagini e segnali l'esperienza d'acquisto.

Per farlo l'impresa innanzitutto può servirsi di elementi materiali e visivi, come componenti d'arredo, allestimenti, merchandising, materiale promozionale, display particolari e così via, per comunicare valori e principi del brand. Nel caso di American Girl per esempio, l'impero americano della Mattel che vende bambole e libri per bambine da oltre vent'anni, i valori morali e etici che contraddistinguono il brand sono rappresentati sia attraverso i prodotti che attraverso lo store. Le espressioni ottimiste e sorridenti delle bambole, le loro pose nei banchi di scuola o in compagnia di mamme e nonne, i libri sull'amicizia, comunicano tutto un mondo di significati legati ai valori morali della famiglia e dell'educazione. Di pari passo gli allestimenti, il layout e il display riprendono gli stessi simboli, come anche le shopping bag o gli adesivi, che aiutano il consumatore ad attribuire un senso morale alla sua esperienza d'acquisto.

In secondo luogo l'esperienza in-store può essere arricchita attraverso rappresentazioni del brand sotto forma di storytelling, con immagini, racconti, materiale fotografico o video che arricchiscano di informazioni la brand experience. In questo modo l'identità e l'ideologia di marca prendono vita attraverso performance e interazioni con i consumatori, che ottengono molto più di un'offerta commerciale. Nel caso di American Girl, alcune zone del flagship store di Chicago come il caffè, la libreria o il teatro, sono appositamente destinate alla lettura e recitazione delle storie e dei racconti delle famose bambole, incentivando il coinvolgimento e l'identificazione nella rappresentazione del brand.

In terzo luogo, i brand storici con un'eredità culturale di marca possono opportunamente comunicare questo valore attraverso l'apertura di uno spazio dedicato alla raccolta ed esposizione di materiale storico o di particolari articoli legati al brand. Questo spazio punta ad attirare il consumatore grazie a display e strutture tipiche dei musei, che conferiscono un'atmosfera particolare e coinvolgente, capace di intrattenere e incuriosire. Esempi italiani di utilizzo di questi spazi di intrattenimento sono la Galleria Ferrari, il museo Ducati, il museo storico Perugia.

Infine, a seconda della brand identity, del tipo di prodotto e del tipo di target, l'impresa deve sviluppare capacità e competenze per usare in modo combinato e appropriato i diversi strumenti che ha a disposizione per rendere unica e di valore la propria brand experience. Non tutti i casi aziendali e non tutti i brand sono adatti all'interazione fisica con il cliente o alla creazione di un teatro, piuttosto che di un museo. L'abilità dell'impresa sta nell'identificare i canali giusti con cui interagire e intrattenere il proprio target, coerentemente con l'immagine e l'identità del brand.

2.6 I company store nel settore del lusso

2.6.1 I mercati del lusso

Particolare attenzione meritano i mercati del lusso, dove l'utilizzo dei company-owned store sembra essere quasi un percorso obbligato. Nel concetto di "prodotto di lusso" possiamo in questo caso far rientrare tutti quei prodotti che hanno i caratteri della distinguibilità, esclusività, qualità, senso di identificazione e distinzione sociale, ma non solo. A fare la differenza sono la complessità del processo d'acquisto, l'atmosfera e il contesto in cui i prodotti vengono proposti, la quantità e qualità del servizio, le modalità con cui vengono resi disponibili al pubblico. Ultimo ma non meno importante, il prezzo, che distingue i prodotti ad alto contenuto emozionale e simbolico⁴⁶. Tutte queste peculiarità vengono gestite con efficacia nel canale diretto, che mostra la struttura e le funzionalità più adeguate per soddisfare le esigenze di questa tipologia di prodotti e di brand.

Nonostante le tipologie merceologiche che rientrano nella precedente descrizione siano molte e diverse tra loro, è possibile tracciare a grandi linee una segmentazione dei beni di lusso, identificando due maggiori settori di riferimento. L'*hard luxury* riguarda principalmente

⁴⁶ M. Chevalier, M. Gutsatz, G. Schwedt, *Luxury Retail Management : How the World's Top Brands Provide Quality Product and Service Support*, John Wiley & Sons Inc, 2012, p.27.

orologi e gioielli, e benché queste due categorie vengano spesso considerate assieme, mostrano dinamiche distributive diverse. I primi sono spesso commercializzati attraverso il canale wholesale, in quanto il consumatore desidera in media confrontare design, funzionalità, materiali e prezzi diversi. Per il settore jewellery al contrario, viene privilegiato il retail diretto. Il *soft luxury* tratta invece abbigliamento, accessori e pelletteria, è venduto principalmente attraverso DOS e rappresenta il segmento più ampio del mercato, raggiungendo il 28% del totale.

Va detto comunque che raramente i grandi brand del lusso si focalizzano su uno o pochi prodotti, al contrario è prassi per i grandi gruppi diversificare il proprio portfolio in tante categorie merceologiche che spaziano dall'abbigliamento, ai gioielli, orologi, borse, scarpe, fino al vino e ai liquori. I maggiori margini si registrano però nel settore pelletteria e nell'abbigliamento prêt-à-porter. Il gruppo LVMH⁴⁷ fa da maestro in questo campo, essendo il più grande e diversificato produttore di beni di lusso, con un fatturato che supera i 29 milioni di euro nel 2013, in aumento del 4% rispetto all'anno precedente⁴⁸. Il gruppo è proprietario di più di 50 marchi di lusso, spaziando nei più vari mercati: 13 brand nel settore moda e pelletteria, 20 nei vini e liquori, 10 nel reparto cosmesi e profumi, 7 nel settore gioielleria e orologi, 6 nel campo duty-free e department store. Il gruppo ha sede ha Parigi ed opera in tutto il mondo prevalentemente attraverso il canale diretto, con più di 2.500 punti vendita di proprietà per preservare la propria immagine esclusiva e di altissimo valore.

Fig. 2.6 I principali mercati del lusso e il loro valore.

Categorie	Valore del mercato €	Crescita nel 2013
Borse e piccola pelletteria	€36 Mld	5%
Scarpe	€13 Mld	4%
Abbigliamento uomo	€27 Mld	2%
Abbigliamento donna	€26 Mld	1%
Profumi	€20 Mld	2%
Cosmetici	€23 Mld	2%
Gioielli	€13 Mld	5%
Orologi	€36 Mld	1%
Automobili	€319 Mld	6%
Vini e alcolici	€55 Mld	8%

⁴⁷ LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, multinazionale con sede a Parigi.

⁴⁸ www.ansa.it, 30 gennaio 2014.

Hotel	€138 Mld	9%
Gourmet food	€39 Mld	3%
Mobili di design	€19 Mld	<1%
Yacht	€7 Mld	0%

Fonte: Osservatorio Mondiale Altagamma sui mercati del lusso 2013.

A livello di retail, il settore del lusso è uno dei pochi in cui non sembra funzionare la teoria della wheel of retailing, in quanto più il prodotto ha appeal ed è forte sul mercato, più il consumatore sarà disposto a pagare per averlo. Le preferenze della domanda infatti dipendono dalla brand image, e più questa è distintiva, forte e di valore, più sarà desiderabile per i consumatori. I profitti quindi possono beneficiare di un premium price o di un premium volume, a seconda che la strategia sia focalizzata sui margini o sulla quota di mercato. A loro volta questi maggiori margini andranno a sostenere le attività pubblicitarie e di comunicazione che rinforzano l'identità del brand e lo rendono attrattivo per il mercato. Non sorprende dunque che i grandi brand del lusso siano oggi anche retailer, con reti distributive totalmente controllate e company store presenti in tutti i più grandi centri dello shopping nazionale e internazionale.

2.6.2 L'integrazione verticale e i company-owned store

Le motivazioni alla base di questa integrazione partono come sempre dal controllo sull'immagine e sull'identità del marchio, che nel punto vendita si esprimono in maniera completa e con il massimo impatto sul consumatore finale. I brand del lusso non possono rinunciare al controllo del network distributivo in quanto devono preservare la loro immagine esclusiva e la brand loyalty dei loro clienti. Qui più che mai, le risorse umane diventano una leva strategica in quanto responsabili di gestire il processo d'acquisto in-store e la più ampia relazione con l'utente finale. L'attenzione quindi non si focalizza solo sull'ambiente espositivo e sul display ma anche sul servizio offerto che di pari passo con prodotto e punto vendita, deve essere di altissima qualità. Questo si declina nell'accoglienza, cordialità, professionalità e competenza del personale, che deve contribuire a creare una brand experience unica, coinvolgente e di grande impatto. Soprattutto ora, che i dati di mercato mostrano un calo negli ingressi, le risorse umane diventano un supporto fondamentale alla redditività del punto vendita sia per aumentare il rapporto di conversione tra visitatori e acquirenti, che per aumentare lo scontrino medio.

La presenza diretta negli store consente di presentare l'offerta commerciale nel migliore dei modi e in tutte le sue declinazioni, a partire da assortimenti articolati e completi, e display curati nei minimi dettagli. L'assenza di un intermediario esterno che si frapponga tra produzione e distribuzione, garantisce l'autenticità dell'offerta e un contatto diretto con il pubblico.

In secondo luogo la spinta verso il retail arriva anche dal fatto che stanno venendo meno i canali multimarca indipendenti nei centri del commercio internazionale. Questi intermediari infatti non riescono più a combinare i costi elevatissimi degli spazi commerciali e i margini concessi dalle grandi firme, non sufficienti a creare ritorni adeguati. Allo stesso modo i department store ormai in difficoltà, stanno cambiando forma e si orientano verso politiche commerciali di concession, che consentono di raggiungere rendimenti maggiori rispetto alle classiche attività di retail. I grandi magazzini quindi non operano più come intermediari che assumono ad un certo livello la proprietà del prodotto, ma si limitano ad affittare gli spazi commerciali alle grandi firme che si occupano di gestire il rapporto con l'utente finale.

A testimoniare il trend positivo dei company store nel settore della moda e del lusso, parlano le ultime ricerche del 2014 su circa cento aziende del lusso e un totale di più di 12.000 negozi, dove risulta che maggior parte dei grandi marchi sia diventata negli ultimi otto anni, anche retailer. Tra il 2005 e il 2013 infatti, la crescita del canale diretto nei prodotti di alta gamma ha contribuito per il 30% ad un aumento dei consumi e dei fatturati. E le previsioni globali per il futuro seguono lo stesso trend: entro il 2020 la distribuzione diretta salirà dal 31% al 40% del totale, al contrario del franchising e dei department store in calo dal 10% al 6% e dal 23% al 19%. L'online invece mostra pure buoni margini di sviluppo dal 5% al 15%.

Le prospettive per il futuro ovviamente cambiano leggermente da settore a settore, e se i mercati dei beni di lusso per la persona sembrano fare da maestri, maggiori difficoltà incontrano settori come l'arredamento, che fatica a guadagnare terreno nella distribuzione diretta anche a causa della difficoltà di trovare spazi commerciali di grandi dimensioni nelle zone centrali, strategiche per lo shopping⁴⁹.

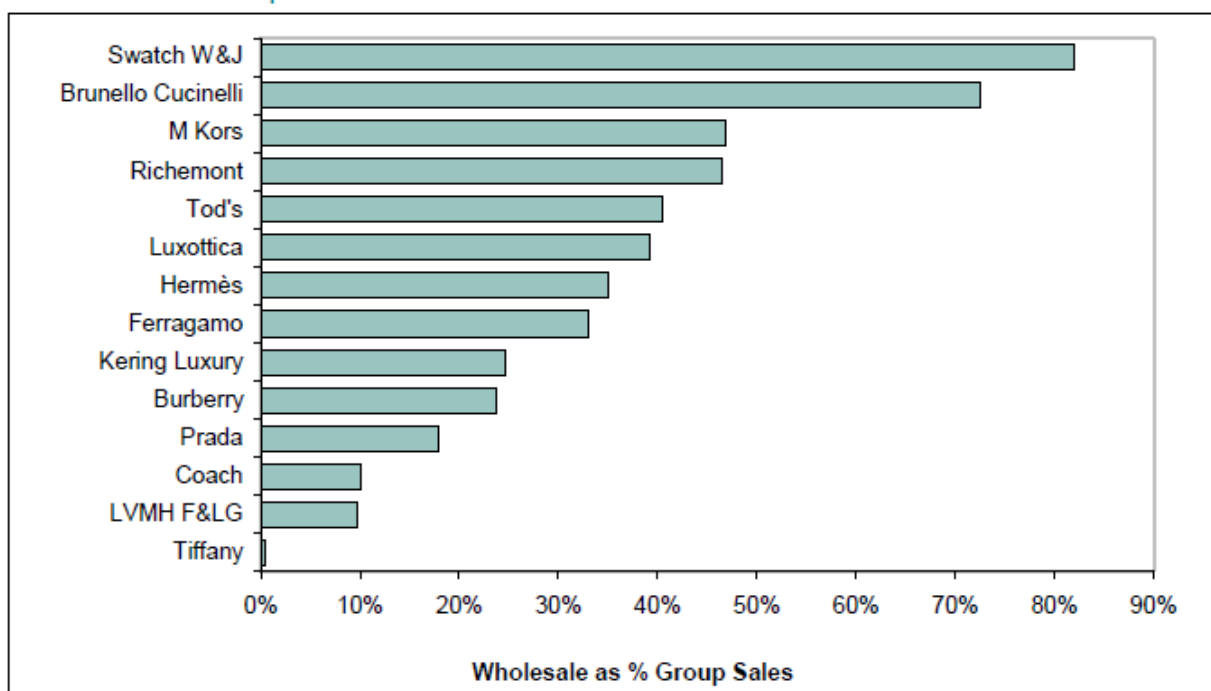
L'attività di retail da parte dei grandi brand del lusso richiede non pochi investimenti, in primis per creare una cultura aziendale e modelli operativi adeguati che permettano di coordinare il canale diretto con la rete distributiva wholesale, e dare un senso di omogeneità e uniformità all'immagine di marca. La gestione del canale indiretto per i brand che perseguono una strategia multi-channel, è tanto più critica quanto più esso pesa sul totale delle vendite;

⁴⁹ *Studio Exane Bnp Paribas sulle strategie delle aziende, da Cucinelli a Prada*, Impresa e Territori, Il Sole 24 Ore, 29 gennaio 2014.

per questo la tendenza di mercato spinge sempre più verso una maggiore integrazione a valle, per ridurre al minimo la dipendenza dal canale wholesale.

Ad esempio top player come Swatch o Brunello Cucinelli hanno scelto di strutturare la loro rete commerciale principalmente attraverso il canale indiretto, restando legati per più del 70% al canale wholesale monomarca e multimarca con una bassissima percentuale di punti vendita diretti. Al contrario brand come Tiffany, LVMH, Prada o Coach hanno investito negli ultimi anni in nuove aperture di punti vendita diretti in tutto il mondo, eliminando quasi del tutto le licenze e i franchising.

Fig. 2.7: Peso del canale wholesale per i principali top player del settore lusso.



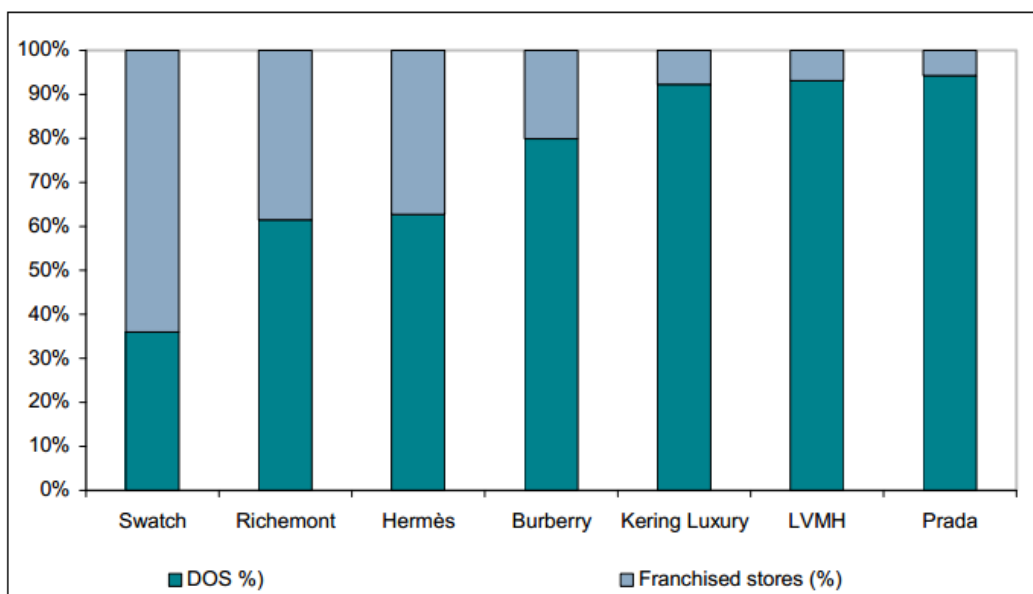
Fonte: *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

Il settore dell'hard luxury in generale, presenta maggiori opportunità di trasformazione dei contratti di vendita in gestioni dirette, mentre il settore dell'alta moda sembra più vincolato dagli intermediari esterni. In ogni caso i principali attori con cui il management deve coordinare il proprio network distributivo sono franchisee, department store, multi-brand independent e specialist multi-brand retail chains.

Nel caso dei franchising, il contratto solitamente è destinato a durare soltanto nel breve termine, per esempio per favorire l'entrata in un nuovo mercato con un investimento meno impegnativo rispetto all'integrazione pura. Le tendenze di mercato mostrano che nel medio periodo questi contratti sono destinati a tradursi in gestione dirette, sia che le performance

siano positive che negative. Se il punto vendita è redditizio, il franchising impedirebbe all'impresa la piena acquisizione dei profitti, mentre se il punto vendita fatica a realizzare gli obiettivi di vendita, nel medio periodo il problema si riverserà comunque sull'impresa a monte. Come si vede in figura 2.8, il numero di franchise store è quindi molto più limitato rispetto al numero di DOS, che per Prada, LVMH e Burberry raggiunge il 90%.

Fig. 2.8: Integrazione dei franchise store come DOS.



Fonte: *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

I rapporti con i department store invece, a fronte delle sempre maggiori commissioni, si sono tramutati nel tempo in contratti di concessione dove il brand è di fatto retailer e assume la gestione diretta di ogni fase della vendita. In questo modo l'insegna commerciale diviene proprietaria dei soli spazi commerciali, che affitta ai diversi brand.

I negozi indipendenti multi-brand sono ormai una percentuale ridottissima del wholesale, con la totale scomparsa nel settore pelletteria. L'unico settore in cui questa categoria continua a sopravvivere è l'hard luxury, soprattutto nel mercato italiano dove i negozi a conduzione familiare sono ancora maggiormente diffusi. In particolare, il segmento dei punti vendita indipendenti specializzati resiste soltanto nel settore orologi e eyewear, mentre risulta quasi scomparso per la pelletteria e l'abbigliamento.

La scelta di operare attraverso company-owned store non è solamente un'azione operativa di integrazione, ma soprattutto una decisione strategica che richiede supporti adeguati in termini di competenze e strumenti. Oggi infatti, a differenza che in passato, per migliorare la

redditività non è più sufficiente il solo sviluppo del retail, ma occorre ottimizzare la gestione di ogni singolo store puntando a massimizzarne il profitto a fronte degli elevati costi fissi.

Nonostante l'evidente evoluzione che le grandi imprese del lusso sono state in grado di operare entrando nel retail, alcune logiche distributive rimangono ancorate a modelli precedenti di gestione commerciale. In particolare emerge come la produzione sia ancora in parte legata ai meccanismi della distribuzione all'ingrosso, e difficilmente si realizzi quel coordinamento just in time calibrato secondo i dati di sell out negli store. Inoltre l'articolazione dell'offerta commerciale esposta a display raramente viene riconosciuta e apprezzata in tutte le sue varianti, in quanto le maggiori performance restano legate ai main products mentre le altre categorie registrano risultati ben inferiori. Infine gli ampi margini dei prodotti di lusso, con prezzi che aumentano di sei/otto volte rispetto al costo di produzione, consentono di non considerare l'efficienza come una priorità assoluta e rallentano l'adozione di meccanismi adeguati.

Tuttavia anche le grandi marche si stanno adoperando per guadagnare efficienza nella gestione dei loro company store, in quanto anche il settore del lusso subisce i rendimenti decrescenti derivanti dalla crescita numerica dei punti vendita oltre una certa soglia. Con ogni nuova apertura infatti, la struttura si appesantisce di nuovi costi fissi da ammortizzare nel medio lungo periodo, ed è impensabile perseguire una strategia di sviluppo basata soltanto sull'espansione numerica. Per i nuovi retailer del lusso infatti, l'obiettivo primario è quello di massimizzare i profitti dei singoli negozi, al fine di aumentare i rendimenti totali, applicando quindi un maggiore controllo sui costi. Inoltre, un'ulteriore spinta verso l'efficienza è derivata da un lato dal progressivo aumento della quota di mercato dei prodotti entry price, con una conseguente riduzione dei margini, e dall'altro dagli elevati costi degli spazi commerciali che rimangono inalterati anche su alti livelli⁵⁰.

2.6.3 Le opportunità di retail per i brand del lusso nei nuovi mercati

La spinta allo sviluppo del network distributivo diretto deriva anche dalle opportunità che questo canale offre in termini di strategia d'entrata in nuovi mercati esteri, che mostrano previsioni di crescita in media di circa il 7%.

⁵⁰ G. Brandazza, B. Rovetta, P. Varacca Capello, *Moda e lusso: le strategie e i risultati dei più grandi player mondiali*, *Economia & Management*, Novembre 2010, numero 6.

Fig. 2.9: Previsioni di crescita per 2014.

Europa	+4%
Nord America	+5%
America Latina	+7%
Giappone	+2%
Asia	+10%
Medio Oriente	+10%
Resto del mondo	+8%

Fonte: Osservatorio mondiale Altagamma sui mercati del lusso 2013.

Le tendenze e i dati di mercato per il 2013 mostrano risultati positivi in quasi tutti i mercati. L'America torna in crescita nell'acquisto di beni di lusso, con un + 4%, superando la Cina in crescita del 2,5%, grazie alle nuove aperture in città secondarie degli Stati Uniti e all'aumento dei consumi da parte dei turisti cinesi a ovest del paese. Allo stesso modo i consumi europei aumentano grazie soprattutto al turismo, che ha portato un +2% nell'ultimo anno, bilanciando la contrazione dei consumi locali. Il Sud-Est asiatico continua ad essere attrattivo con una crescita dell'11%, tra Singapore, Malesia, Indonesia, Vietnam e Thailandia, mentre il Giappone ha mostrato un lieve calo nei risultati dei principali brand a causa dell'andamento della moneta, anche se in termini reali il consumo dei beni di lusso è aumentato del 9%. La Cina cresce in totale del 4% considerando anche Hong Kong e Macao, che intercettano per la maggiore lo shopping cinese, raggiungendo quasi il 30% del mercato globale, tra consumo locale e turistico⁵¹.

Va considerato innanzitutto come mercati diversi offrano opportunità e possibilità di sviluppo del retail differenti, essendo caratterizzati da contesti economici e culturali diversi tra loro. Nei vari continenti la localizzazione commerciale varia a seconda dei paesi e del tipo di consumatore che l'azienda ha come target in quel specifico mercato.

Fig. 2.10: Localizzazione dei luxury brand store (DOS) in relazione al contesto ambientale.

	Street level	Department store	Shopping mall	Duty free/ Hotel	Outlet
Japan	6%	74%	3%	4%	13%
China	0%	24%	66%	5%	5%
South Korea	1%	75%	1%	18%	4%
Hong Kong	3%	9%	74%	14%	0%
Singapore	3%	6%	64%	28%	0%
India	3%	0%	50%	47%	0%

⁵¹ Osservatorio mondiale Altagamma sui mercati del lusso, 2013.

France	53%	35%	3%	5%	4%
Italy	81%	8%	0%	5%	6%
UK	34%	40%	8%	9%	9%
Germany	62%	28%	0%	4%	5%
Russia	31%	25%	42%	0%	2%
USA	13%	13%	49%	3%	21%
Brasil	6%	0%	91%	3%	0%
Middle East	4%	8%	85%	3%	0%

Fonte: *Elaborazione propria da Luxury Goods - Retail Convergence, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.*

In Europa per esempio, la maggior parte dei luxury brand sceglie di collocare i propri punti vendita street level, con ubicazione nelle grandi vie dello shopping metropolitano come Via della Spiga, Via Montenapoleone, Avenue Montaigne, Faubourg Saint Honoré, Bond Street, Sloane Street, Koenigsallée e così via. L'esclusività e il prestigio delle location europee in questi mercati è legata a contratti decennali di affitto degli spazi commerciali, che rappresentano una delle più importanti voci di costo nel budget destinato alla distribuzione. In America, China e Hong Kong invece, i company store sono situati prevalentemente all'interno dei grandi centri commerciali del lusso, dove i brand riescono a negoziare condizioni più vantaggiose rispetto alle location street level. Giappone e Korea infine sono caratterizzati per la presenza principalmente all'interno dei department store, dove i luxury brand gestiscono direttamente tutte le attività di retail, mantenendo la proprietà sulle merci e versando una commissione al department store come percentuale sulle vendite.

I nuovi mercati emergenti del lusso come Cina, Giappone e India, presentano ottime possibilità di sviluppo ma sono attaccabili soltanto con canali diretti, in quanto mancano le strutture tipiche del retail multimarca occidentale. In questo caso infatti il company store diventa una strategia d'entrata in un nuovo mercato estero, preferibile rispetto a franchising e joint venture, assumendo nello specifico la forma del flagship store.

Le opportunità di successo della strategia di distribuzione diretta in una nuova area geografica dipendono principalmente da quattro fattori economico-finanziari.

In primis, dalle condizioni di benessere del mercato e dalla sua crescita economica. Le evidenze del mercato mostrano di fatto una correlazione positiva tra Pil pro capite e numero di punti vendita diretti, dal momento che i tassi di crescita positivi e costanti del mercato creano le condizioni strutturali favorevoli allo sviluppo dei DOS.

In secondo luogo dalla presenza di luoghi ad alta affluenza turistica soprattutto in mercati dalle dimensioni ridotte, come Singapore o gli Emirati Arabi, dove i top player del lusso si posizionano anche per questioni di visibilità e immagine di marca.

In terzo luogo, le condizioni di sviluppo e le opportunità di successo dell'attività di retail può essere influenzata dai regimi fiscali, che possono imporre condizioni più o meno favorevoli, come in Brasile o India.

Infine, le differenze socio- culturali determinano la diffusione di comportamenti di consumo e classi merceologiche diverse nel settore del lusso, come nel caso del mercato tedesco dove le auto di lusso prevalgono sul personal luxury.

Le strategie di entrata diretta dei brand del lusso nei nuovi mercati, seguono di norma un percorso comune che prevede quattro fasi successive, dove si alternano format diversi di company store. Innanzitutto il brand stabilisce il primo contatto nella nuova area geografica con punti vendita di dimensioni ridotte localizzati in zone ad alta frequentazione e visibilità, come hotel di lusso e importanti snodi aeroportuali. Questo permette all'impresa di testare la domanda e farsi conoscere nel nuovo mercato grazie ad una elevata visibilità. In questa fase sono preferiti punti vendita di piccole dimensioni, come duty-free shop o shop-in-shop.

Se il mercato prospetta buone opportunità, la strategia viene perseguita con l'apertura di flagship store ad alto profilo e dimensioni, localizzati questa volta nelle grandi metropoli urbane. A questi punti vendita spetta il duplice obiettivo di rafforzare la brand awareness, migliorare la brand image, e sostenere i profitti nel mercato.

La terza fase consiste nell'aumentare il grado di penetrazione del mercato, intensificando la presenza nel territorio. Si parte dalle città più grandi fino ad arrivare ai mercati locali più interni, con punti vendita di medie dimensioni, per colpire segmenti diversi di domanda. Inoltre si intensifica la presenza nei resort e nelle strutture di villeggiatura per una copertura a 360 gradi.

Infine vengono utilizzati outlet store per gestire le giacenze di magazzino e i prodotti invenduti di fine stagione, per evitare di trasferirli altrove e sostenere dazi doganali.

Nel primo trimestre del 2013 Asia e Cina registrano il numero maggiore di nuove aperture di punti vendita diretti dei principali top player nel settore del lusso, seguiti da America, Europa e Giappone. Il Giappone, primo fra tutti, registra un consumo pro capite di beni lusso pari a due volte quello degli Stati Uniti, e sembra non essere influenzato dal recente rallentamento economico.

Fig. 2.11: Nuove aperture di company-owned store nel primo trimestre del 2013.

Store Openings	Asia Pac	o.w. China	o.w. Japan	Europe	Middle East	America
Total	50	31	10	12	6	16
Louis Vuitton	3	1	2	0	2	4
Burberry	8	4	0	1	1	3
Gucci	3	2	0	5	0	0
Bottega Veneta	25	18	5	2	0	1
Prada	2	2	0	1	1	3
Miu Miu	3	2	0	2	1	4
Celine	6	2	3	1	1	1

Fonte: *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

La Cina dall'altro lato, interessa i mercati del lusso sia come destinazione preferita dai grandi brand per l'outsourcing produttivo, sia come grande mercato di consumo che assorbe il 10% - 15% della produzione mondiale di beni di lusso⁵². Metropoli come Shanghai, Pechino, Shenzhen o Tianjin sono mercati molto attraenti, con un target di 10 milioni di famiglie ad alto potenziale di spesa che rappresentano un mercato del lusso potenziale di 15 miliardi di euro⁵³.

Fig. 2.12: DOS di lusso nel mercato asiatico.

	Swatch	Coach	LV	Gucci	Burberry	Tiffany	Hermès	Omega	Chanel	Cartier	Bulgari	Kors	Prada	Bottega Veneta	Marc Jacobs	Christian Dior	Fendi	Chloe	Miu Miu	Celine	Saint Laurent
Asia Pacific	167	307	194	210	193	138	136	193	94	141	138	63	125	128	134	105	102	66	61	66	45
Japan	7	151	61	48	12	60	47	12	34	39	47	19	31	41	43	28	33	22	18	23	13
China	49	46	43	57	64	21	21	106	10	38	20	5	23	36	21	27	19	10	10	19	8
South Korea	1	41	30	37	51	18	19	10	16	18	23	26	31	7	16	14	21	17	12	5	7
Hong Kong	17	15	7	10	17	10	8	12	7	11	9	1	8	8	10	8	7	5	8	7	4
Taiwan	6	1	8	11	15	8	9	10	5	9	11	1	9	14	19	6	7	6	3	6	7
Singapore	8	5	5	6	5	6	8	7	2	4	6	1	5	6	3	3	3	0	4	1	2
Australia	6	9	10	8	6	6	5	3	7	5	4	1	7	2	0	5	2	1	3	0	0
Macau	2	3	4	5	1	2	3	7	4	6	4	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1
Malaysia	12	11	3	2	5	2	2	3	1	1	2	2	2	1	4	2	2	0	1	2	1
India	23	1	5	5	7	0	3	6	1	1	0	0	0	4	1	2	1	0	0	0	0
Indonesia	20	4	4	6	1	1	2	3	1	2	3	1	0	2	2	1	1	1	0	1	1
Thailand	4	8	4	3	2	0	3	6	3	3	2	0	3	1	3	3	2	0	0	1	1
Philippines	5	0	1	2	3	0	1	2	0	0	3	5	1	2	2	0	0	0	0	0	0
New Zealand	0	1	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Other Asia	7	11	6	8	4	3	5	6	3	4	4	0	2	2	8	2	2	3	0	0	0

Fonte: Elaborazione propria da *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

Le strategie di sviluppo perseguite dalle più importanti griffe nel contesto cinese sono principalmente due. Da un lato, brand come Louis Vuitton, Prada e Hermès, basano il loro network su un numero ridotto di punti vendita ma con formati megastore, dall'altro brand come Gucci, Burberry o Omega, prediligono una presenza più intensa ma con company store di dimensioni più ridotte. Le due strategie distributive sembrano equivalersi in termini di

⁵² www.wikinvest.com/concept/Luxury_Consumption

⁵³ G. Vegezzi, *Dai flagship opportunità e rischi*, Industria e Finanza, Sole 24 Ore, 15 marzo 2013, pp.6-7.

efficacia di vendita, ma la seconda mostra maggiori debolezze e criticità in mercati poco concentrati e fortemente competitivi.

Il mercato cinese si differenzia nel panorama globale per la sua costante richiesta di beni tipici dei status symbol occidentali e per l'alta disponibilità a pagare per i prodotti di lusso. A parità di Pil nazionale, la Cina presenta il numero più elevato di company store di lusso rispetto alle medie europee, americane e giapponesi, nonostante i livelli di reddito pro capite siano inferiori. Questa anomalia è riconducibile al fatto che i modelli di consumo cinesi differiscono da quelli europei con comportamenti di spesa sostanzialmente diversi. Innanzitutto la spesa media pro capite cinese è maggiore di quella occidentale, e la media degli acquisti è alta anche al di fuori dei grandi centri urbani. Infine, buona parte della ricchezza cinese è sommersa e quindi non rilevata nei dati del Pil.

Le tendenze in atto sembrano creare una corrispondenza diretta tra aumento della ricchezza e nuove aperture di punti vendita, mantenendo elevata l'attrattività del mercato cinese per le griffe del lusso.

Va però considerato che le opportunità nel mercato cinese potrebbero non rimanere invariate, data l'alta percentuale di acquisti che i consumatori cinesi preferiscono fare in Europa, per evitare tasse e dazi imposti in Cina sui prodotti europei. Inoltre, i grandi brand del lusso devono valutare la possibilità che i comportamenti di consumo orientali si uniformino sempre più a quelli occidentali, con un appiattimento del livello di spesa.

Le decisioni di sviluppo del network distributivo devono quindi costantemente bilanciare le maggiori possibilità di profitto con le reali prospettive di sviluppo del mercato cinese, senza dimenticare l'immagine di marca e il posizionamento del brand.

CAPITOLO 3

Evoluzione e innovazione nei company store

3.1 Innovazione e retail: un'evoluzione continua

Le imprese industriali che utilizzano il canale diretto nella forma dei company store, si trovano concretamente a gestire tutta la supply chain dalla produzione alla distribuzione. In questo modo esse assumono a monte il ruolo di produttrici, e a valle quello di retailer, occupandosi del trasferimento del prodotto finito fino al punto vendita. La gestione commerciale diretta si arricchisce quindi di criticità che richiedono lo sviluppo di competenze e capacità per competere nel mercato sempre più competitivo della distribuzione. Competere oggi nel retail infatti è diventato sempre più difficile a causa da un lato dei continui mutamenti delle scelte d'acquisto della domanda, oggi più poliedrica che mai, e dall'altro dall'aumento della pressione competitiva, accompagnata da continue spinte innovative che impongono nuovi format e metodologie di approccio al mercato.

Le dinamiche all'interno del canale distributivo sono comunque sempre state oggetto di spinte evolutive che hanno portato negli anni a fasi diverse di predominio del canale da parte di attori diversi. In un'ottica macro l'organizzazione dei rapporti di mercato e lo sviluppo delle strutture commerciali possono essere distinte in alcune principali fasi evolutive, nelle quali variano i soggetti che assumono il controllo del canale e che ripartiscono ai vari attori le funzioni di marketing.

Fino agli inizi degli anni '50 il ruolo di channel leader spettava al grossista, che dirigeva i flussi e ripartiva le funzioni all'interno del canale. L'impresa produttrice veniva relegata al solo ruolo manifatturiero, mentre le decisioni distributive in merito ai luoghi e ai tempi del trasferimento dei prodotti venivano prese più a valle dal grossista, che coordinava tutte le attività commerciali. In questi anni il retail è ancora nella sua "fase precapitalistica"⁵⁴ quindi poco competitivo e a bassa spinta imprenditoriale.

Nei decenni immediatamente successivi cambiano le dinamiche di consumo, e con la produzione di massa l'impresa guadagna potere di mercato grazie alla standardizzazione dei processi e alle economie di scala. Il produttore sviluppa strategie di marketing orientate al prodotto, dando particolare rilievo al ruolo della marca e a politiche di branding, con una comunicazione di tipo pull per bypassare gli intermediari commerciali e presidiare gli sbocchi

⁵⁴ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., p. 77.

di mercato. L'impresa produttrice assume le funzioni di leader del canale e riduce il potere dei grossisti, delegando loro una funzione puramente logistica. Il numero di punti vendita tradizionali aumenta per far fronte ai maggiori volumi della domanda, senza però un vero passaggio al retail moderno che rimane ancora in fase embrionale. Il dettaglio tradizionale gode ancora della fiducia e delle preferenze del mercato, e offre servizi a costi minori rispetto a quello moderno, grazie al bassissimo costo del lavoro.

Verso la metà degli anni '70, con l'arrivo della Rivoluzione Commerciale, si registra un aumento della complessità d'analisi dei rapporti all'interno del canale, con un moltiplicarsi sia delle collaborazioni che dei conflitti. Alla base di questi cambiamenti si trova innanzitutto l'evoluzione dei processi di acquisto e di consumo, che richiedono servizi commerciali nuovi e al passo coi tempi; in secondo luogo l'affermarsi di nuovi format distributivi apre la strada a nuove collaborazioni parallelamente all'aumento delle competizioni orizzontali. In questa fase il retail aumenta di dimensioni e concentrazione, e passa alla sua "fase capitalistica" con un maggiore impegno imprenditoriale orientato alla soddisfazione dinamica della domanda.

Infine dopo l'inizio degli anni '90, il processo evolutivo si sviluppa con maggiore velocità grazie alle nuove tecnologie informatiche che permettono di ridurre i costi gestionali e aumentare la flessibilità, con benefici estesi a tutte le funzioni commerciali. Aumenta parallelamente anche la concentrazione di settore, sia a livello produttivo che distributivo. Se da un lato quindi la concentrazione ha permesso di sopravvivere solo a quelle imprese in grado di comunicare direttamente con il cliente finale, ridimensionando il ruolo del grossista, dall'altro il settore del retail ha subito grandi trasformazioni che hanno ridefinito l'assetto delle strutture operative. Allo stesso tempo la competitività nel dettaglio è aumentata, incentivando il passaggio da punti vendita tradizionali a forme più moderne e specializzate. Tre, le cause principali responsabili di questo aumento del livello di competitività: la netta diminuzione di barriere all'entrata, la continua evoluzione della domanda e il progresso tecnologico derivante dalla rivoluzione informatica⁵⁵. Sempre più retailer infatti hanno adottato le tecnologie di nuova generazione per migliorare l'efficacia e l'efficienza gestionale, automatizzare alcuni processi commerciali, applicare politiche di micro marketing e innovare le modalità di erogazione dei servizi.

Quello che emerge da questo panorama evolutivo semplificato ma pur sempre significativo, è che il settore commerciale italiano è sempre stato caratterizzato da spinte innovative se pur con ritmi diversi dal resto d'Europa. Questo ha portato alla nascita di nuove forme distributive, nuovi tipi di collaborazioni e nuove modalità di integrazione. Inoltre le tendenze

⁵⁵ I. Trevisan, *La funzione distributiva ...*, op. cit., p. 80

negli ultimi anni mostrano un sempre maggiore avvicinamento dell'economia della produzione all'economia del consumo, con una focalizzazione verso precisi segmenti di domanda. Questa maggiore vicinanza al cliente finale da parte dell'impresa produttrice permette di recepire in tempo reale le tendenze evolutive e adeguare opportunamente l'offerta commerciale. Ne consegue una sempre maggiore diversificazione e diffusione dei specialty store, che si declinano in tante formule diverse per colpire specifici target di mercato.

Le imprese anche retailer non possono quindi prescindere dall'innovare sia per quanto riguarda i processi gestionali che la struttura della value proposition, in quanto fondamentale per restare competitivi nel mercato. Le principali leve infatti che incentivano l'innovazione sono il consolidamento del vantaggio competitivo e la creazione di nuove fonti di valore in grado di arricchire l'offerta commerciale e differenziarla rispetto ai competitors. Inoltre, per contrastare la maggiore concorrenza, le imprese fanno ricorso a meccanismi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, attraverso l'ottimizzazione dei processi per il contenimento dei costi lungo la filiera, e politiche di marketing orientate all'analisi del cliente e delle sue preferenze.

I principali approcci all'innovazione nei retail si sviluppano lungo tre direttive: le innovazioni tech-push, quelle demand-pull, e le environment-driven⁵⁶.

Le prime riguardano l'adozione da parte dei punti vendita delle nuove tecnologie informatiche e telematiche che introducono nuove modalità di erogazione dei servizi commerciali e migliorano l'efficacia e l'efficienza gestionale. Questo tipo di innovazioni si riferiscono per esempio all'introduzione dei Pos scanner, all'utilizzo di display elettronici per la presentazione dei prodotti, alla consulenza attraverso supporti multimediali interattivi e così via.

Le innovazioni del retail demand-pull sono invece cambiamenti e evoluzioni nelle modalità di offerta dei prodotti, dei servizi e nel processo di acquisto, derivanti dall'analisi di bisogni e preferenze della domanda non ancora soddisfatte. L'impresa cerca attraverso i company store di fornire un'esperienza di acquisto il più possibile aderente alle aspettative dei consumatori, sempre più differenziate e mutevoli. Intercettare tali preferenze richiede quindi un'analisi dinamica del mercato e un'offerta focalizzata su target specifici attraverso l'utilizzo di formati e posizionamenti distributivi diversi.

Infine le innovazioni environment-driven sono evoluzioni spinte dai cambiamenti extra aziendali, ossia da tutti quei fattori che sfuggono al controllo dell'impresa ma che ne

⁵⁶ S. Castaldo, L. Martinez-Ribes, K. Premazzi, *Retail Innovation: il caso Sunka*, Micro & Marco Marketing, n°1, aprile 2010, p. 121-136.

influenzano l'operato a livello retail. In questa categoria rientrano le attività dei competitors, i mutamenti economico- finanziari, quelli socio- demografici, politici e così via.

È possibile inoltre definire con più precisione quali sono gli ambiti tecnico organizzativi in cui l'innovazione può svilupparsi e incidere sul modus operandi del retailer. Innanzitutto le innovazioni sono distinguibili a seconda del livello organizzativo in cui si verificano, quindi si classificano come intra-organizzative quelle all'interno della singola funzione commerciale, mentre inter-organizzative quelle relative ai rapporti con le altre funzioni aziendali, dalla produzione al marketing. In secondo luogo le innovazioni possono riguardare il front-end, quindi tutta la parte dello store che entra in contatto diretto con il cliente come visual, display, layout, personale di vendita, e altri elementi immediatamente visibili nel punto vendita; oppure possono riguardare il back-end e quindi gli elementi non visibili al consumatore come il magazzino, le strutture e i processi di approvvigionamento, la logistica, e così via.

Inoltre, secondo il contributo di Lugli, l'innovazione nel punto vendita può essere legata a tre diverse dimensioni: il contenuto, il contesto e l'infrastruttura. Il contenuto riguarda essenzialmente l'offerta commerciale, quindi l'assortimento, le politiche di prezzo e il livello del servizio. Il contesto invece si riferisce al merchandising, al layout e al display, quindi all'atmosfera e al visual del punto vendita. L'infrastruttura infine riguarda il grado e le modalità di coinvolgimento del consumatore all'intero dello store durante l'erogazione dei servizi o il processo d'acquisto⁵⁷.

In ogni caso va sottolineato che l'innovazione nel retail raramente riguarda singole funzioni o attività commerciali, ma più frequentemente coinvolge l'intero sistema combinando tipologie diverse di innovazione che interessano più aree e strutture contemporaneamente. Questo implica una gestione dell'innovazione più complessa e articolata, che richiede al retailer risorse e competenze adeguate.

3.2 Shopping 3.0: nuove opportunità per i retailer

3.2.1 Web e e-commerce: una panoramica del mercato

Dopo la rivoluzione di internet, dell'e-commerce e delle nuove tecnologie digitali, il panorama del retailing ha di fronte a sé una panoramica tutta nuova. L'ondata di innovazione 3.0 che ha stravolto le abitudini e i processi d'acquisto, ha creato anche nuovi spunti per il commercio al dettaglio e gli store offline che sono stati in grado di recepire il cambiamento.

⁵⁷ G. Lugli, *Marketing Distributivo*, Utet, Torino, 2009, pp. 202-205.

Se il modello full-service era il retail 1.0, e il formato self-service quello 2.0, è ormai assodato che il canale online dell'e-commerce sia il nuovo retail 3.0. La disponibilità di nuove tecnologie e quindi i nuovi format distributivi e le nuove modalità di proporre l'offerta commerciale si sono rivelate minacce o opportunità a seconda della capacità dei retailer di sfruttarle o meno a loro vantaggio.

I dati di mercato registrati in Europa negli ultimi tre anni sugli acquisti online attraverso siti web⁵⁸ di e-commerce confermano la tesi che i comportamenti di consumo sono cambiati. È proprio l'Europa infatti a guidare l'espansione dei mercati online nel panorama internazionale, generando il 35,1% delle vendite globali. Il mercato online rappresenta in Europa il 5% del valore totale del retail, contribuendo del 3,5% alla formazione del PIL europeo, con prospettive di raddoppio entro il 2016, e di triplicazione nel 2020. Il b2c in Europa ha registrato un fatturato complessivo di circa 311,6 miliardi di euro nel 2012, in crescita del 19% rispetto al 2011, ed è destinato a raddoppiare nei prossimi di 3 anni, arrivando a quota 625 miliardi nel 2016. A guidare l'e-commerce è il Regno Unito con un mercato del valore di 96 miliardi di euro, che con Germania (50 miliardi di euro) e Francia (45 miliardi di euro) genera il 61% del valore totale. Seguono poi la Spagna con 13 miliardi € e la Russia con 10 miliardi di €.

Questo trend positivo si deve anche alle sempre più numerose aperture di store online da parte delle aziende divenute anche e-retailer (electronic retailer o e-tailer)⁵⁹, che offrono ai loro clienti la possibilità di acquistare attraverso il proprio sito web, incentivando la ripresa economica in un periodo storico non propriamente favorevole. Il numero di online store in Europa ha raggiunto infatti quota 550 mila nel 2012, con un tasso di crescita del 15-20% annuo, grazie soprattutto alla forte spinta di Russia, Italia, Spagna e Polonia, che stanno colmando sempre più velocemente il divario con il nord Europa. Questo testimonia la progressiva diminuzione degli utenti ancora scettici di fronte ai meccanismi dell'e-commerce, diffidenti rispetto ai pagamenti online e timorosi di non ricevere la merce prepagata. In realtà oggi le procedure che garantiscono la sicurezza nell'utilizzo delle carte di credito online, e l'alto livello di servizi offerto dagli e-retailer hanno guadagnato la fiducia di più di 250 milioni di e-shoppers in Europa. Diretta conseguenza dell'elevata attività di shopping online è l'aumento dei flussi logistici che curano il trasporto e la consegna a domicilio, con una spinta

⁵⁸ Ecommerce Europe, *Europe B2C Ecommerce Report*, 2013.

⁵⁹ Definiamo "e-retailer" o "e-tailer" i punti vendita business-to-business o business-to-consumer che commercializzano i loro prodotti o servizi attraverso la rete internet. Nello specifico i venditori al dettaglio che integrano il canale offline e online vengono definiti "click and mortar" o "clicks and bricks".

favorevole per corrieri privati e servizi postali, che consegnano più di 3,5 miliardi di pacchi l'anno.

In Italia⁶⁰, se pur con un lieve ritardo rispetto al nord e centro Europa, il trend si dimostra comunque positivo e con buoni margini di sviluppo anche in un contesto economico non facile come quello attuale. Il 2013 in particolare, ha mostrato un calo del commercio al dettaglio offline del 1,5%, contro un aumento del 17% nel canale online con un fatturato di circa 11,3 miliardi di euro. Sono infatti sempre più numerosi gli shopper italiani online, che nel 2013 hanno raggiunto quota 14 milioni coinvolgendo circa la metà dell'utenza di internet, e registrando un trend positivo in quasi tutti i settori. Il turismo in particolare resta il caposaldo degli acquisti online con il 43% di market share e in aumento del 13%, seguito da abbigliamento (12%), informatica e elettronica di consumo (11%), assicurazioni (10%), editoria (3%) e grocery (1%). A segnare però la ripresa più decisa è il settore moda e abbigliamento con una crescita del 30% dal 2012 al 2013, e quello dell'elettronica di consumo, in stabile aumento negli ultimi 4 anni del 19%.

Si aprono dunque le prospettive per le imprese italiane che lavorano sia offline che online, e che intercettano così segmenti diversi di domanda grazie a nuove tecnologie e nuove modalità di proposta dell'offerta commerciale. Spesso infatti gli *e-shopper* si differenziano per preferenze e abitudini rispetto agli acquirenti offline, e sono quindi diversamente attaccabili da parte delle aziende in grado di proporre un'offerta personalizzata e più aderente alle loro esigenze. Va comunque sottolineato che sempre più consumatori integrano abitualmente acquisti offline e online a seconda del prodotto, dell'importanza dell'acquisto e del valore dello stesso. Questo attenua la distinzione dei due tipi di consumatori, riferendo la terminologia "e-shopper" non tanto ad una categoria ma ad un comportamento d'acquisto che il consumatore può assumere.

La maggiore disponibilità verso gli acquisti su sito web, deriva anche dalla maggiore affidabilità offerta oggi dai negozi online che danno più sicurezza e fiducia ai consumatori, un tempo più diffidenti verso il processo di acquisto digitale. Oggi invece ben il 92% degli acquisti e-commerce avvengono tramite pagamento online, con carta di credito o pagamento PayPal, contro l'8% che continua ad affidarsi ad altri metodi offline come pagamento alla consegna o bonifico bancario. Gli unici freni inibitori del pieno sviluppo dell'e-commerce in Italia infatti, sono proprio le preoccupazioni relative alla sicurezza dei pagamenti online e al ricevimento della merce connesso minor controllo sulla logistica. Per ovviare a questi

⁶⁰ Osservatorio eCommerce B2c, *L'eCommerce B2c in Italia: le prime evidenze per il 2013*, Netcomm, School of Management del Politecnico di Milano 2013.

problemi e ridurre al minimo le resistenze agli acquisti sul web, sempre più online store si impegnano ad ottenere la certificazione degli standard di sicurezza e trasparenza per offrire al consumatore un servizio garantito e affidabile.

Ad offrire nuove strade per il retail nel 2013 è stato soprattutto il mobile commerce, che ha registrato una crescita da record nelle vendite del 255% rispetto all'anno precedente. Le opportunità del mercato virtuale non si limitano però ai soli prodotti, ma interessano in ugual misura prodotti e servizi, che trovano oggi un maggior bilanciamento rispetto agli ultimi tre anni grazie ad un aumento dei servizi acquistati, che nel 2010 si limitava al 28% del totale e-commerce.

Il canale mobile ha aperto nuove strade e opportunità alle imprese, con soluzioni di acquisto coerenti e adeguate alle esigenze di una domanda sempre più dinamica, ottimizzando gli online store per la navigazione e l'utilizzo da smartphone e tablet. Gli acquisti tramite smartphone rappresentano infatti oltre il 20% della crescita annua dell'intero mercato online, formando assieme alle vendite attraverso tablet il 12% del fatturato totale per un valore di circa un miliardo e mezzo di euro. Sono proprio quest'ultimi infatti a godere delle prospettive di sviluppo più ampie, in quanto sembrano essere preferiti dagli utenti per lo shopping online e registrano una spesa media maggiore rispetto agli acquisti da smartphone. Grazie alle maggiori dimensioni i tablet offrono prestazioni migliori in termini di accessibilità, oltre ad una navigazione facilitata con la possibilità di ingrandire dettagli fotografici e reperire facilmente informazioni.

Il ruolo critico di questi device nei processi di scelta e di acquisto non è più ignorabile da parte delle imprese interessate ad un contatto diretto con i loro consumatori, ai quali va offerto un servizio di qualità anche sul mobile al fine di incontrare le loro preferenze con canali e strumenti diversi.

3.2.2 Il futuro della distribuzione verso strategie omni-channel

Dopo l'esplosione di internet e del digitale dieci anni fa, la via oggi per l'innovazione e lo sviluppo del retail sembra proprio essere l'esperienza d'acquisto che unisce i vantaggi del punto vendita fisico e la ricchezza di contenuti del canale online in una strategia omni-channel⁶¹. Sono i consumatori in primis a ricercare le esperienze d'acquisto che presentano sia i benefici del digitale, come l'enorme mole di informazioni facilmente reperibili in ogni momento, la condivisione di opinioni e consigli con gli altri utenti, la personalizzazione della

⁶¹ D. Rigby, *The Future of Shopping*, Harvard Business Review, Dec 2011, Vol. 89 Issue 12, pp. 64-75.

relazione, sia i vantaggi del canale fisico come il piacere dell'esperienza emotiva e sensoriale, l'intrattenimento, il contatto umano, la possibilità di toccare e provare i prodotti, e così via.

La criticità nella gestione distributiva, che è anche comunicativa, dei diversi canali che si prospetta oggi alle imprese, è proprio quella infatti di saper intercettare la domanda in modo dinamico, integrando strumenti e modalità diverse di presidio del mercato. La scelta dei canali infatti non si basa più essenzialmente su decisioni univoche di lunghezza, intensità distributiva o numero di intermediari, ma coinvolge piuttosto un'analisi dinamica del mercato e gli obiettivi strategici perseguiti dall'impresa. Definendo a monte cosa serve all'impresa per sviluppare la propria strategia, è possibile poi scegliere i mezzi più adeguati, combinandoli tra loro. Per questo il dettaglio tradizionale non può esimersi dall'adottare un approccio integrato al mercato e affrontare la sfida con le nuove tecnologie digitali, fornendosi di nuove competenze in grado di gestirle. Evitare l'integrazione con il canale online non contribuisce ad altro se non ad aumentare la concorrenza con quest'ultimo; per competere con gli e-retailer il dettaglio tradizionale è costretto a ridurre i costi e limitare il servizio, andando a focalizzarsi su prezzo e convenienza, che sono però i punti forti dell'e-commerce. Questo evidenzia ancora di più come online e offline possono essere complementari e rafforzare congiuntamente l'esperienza d'acquisto.

I processi gestionali inoltre non possono più basarsi solo sulla valutazione delle same-store sales, ossia sul confronto dei profitti degli stessi periodi di in anni diversi, ma devono focalizzarsi sul ROI, ripensando le nuove tecnologie non come un ostacolo ma come un vantaggio. Se prima i retailer basavano le loro attività sull'approvvigionamento dei prodotti più richiesti e la promozione degli articoli in-store, oggi la strategia omni-channel impone nuove sfide gestionali ai punti vendita tradizionali. La personalizzazione dell'offerta è spinta a livelli mai raggiunti prima e richiede una stretta interazione con il mercato, che recepisce informazioni non solo attraverso le attività di marketing promosse dall'impresa ma anche per mezzo di canali indiretti online, dove opinion leader recensiscono i prodotti, e amici e conoscenti si scambiano impressioni sui social network. In questo modo l'esperienza di acquisto si carica di contenuti anche prima che il cliente entri nel punto vendita e tocchi con mano il prodotto.

L'esperienza d'acquisto 3.0 si compone quindi di contenuti sensoriali a livello di store fisico e di elementi interattivi e digitali, che insieme offrono una brand experience emozionale e coinvolgente, verso un processo di acquisto sempre più semplificato, personalizzato e digitale. Ciò che ne risulta e che si dimostra essere la tendenza più conveniente nell'attuale situazione di mercato, è una strategia omni-channel che integra store fisici e online, strumenti

tradizionali e nuove tecnologie. Se da un lato quindi il retail necessita di mantenere un contatto umano con il cliente attraverso interazioni dirette, dall'altro l'utilizzo delle nuove tecnologie e del digitale permette di beneficiare di una maggiore efficacia nel trasferimento dei dati, di una maggiore efficienza nella gestione dei processi di vendita e di un miglior servizio di assistenza al cliente.

L'efficacia nel trasferimento dei dati si ottiene innanzitutto con l'info-commerce inteso come attività di ricerca di informazioni sui prodotti, i loro prezzi e le loro caratteristiche prima di effettuare l'acquisto. Questo offre opportunità mai raggiunte prima grazie alla possibilità per gli utenti di confrontare tantissime offerte commerciali in termini di info e prezzi, e per le imprese di fare internet marketing. Dal lato della domanda emerge che le attività online legate allo shopping hanno subito un'impennata negli ultimi tre anni, con un deciso aumento del traffico web legato alla ricerca e acquisto dei prodotti. Il 98% dei consumatori preferisce fare ricerche online prima di acquistare per conoscere le varie offerte e ottenere info sui prodotti e sulle imprese, e lo fa con una certa continuità, tanto che il 32% degli utenti consulta il web ogni giorno per ricerche finalizzate allo shopping. Le ricerche mostrano inoltre che circa la metà di questi preferisce farlo attraverso smartphone e tablet, non avendo limiti di luogo e tempo, e che spesso le ricerche su brand e prodotti si accompagnano all'utilizzo di social network. È pacifico quindi che il consumatore viene influenzato prima del suo acquisto dalle notizie e dalle informazioni recuperate online; forum, motori di ricerca, siti di comparazione prezzi, social network, blog, magazine online, rappresentano oggi i luoghi per eccellenza dove il consumatore forma la sua prima opinione sul prodotto e sulla brand image. Dal lato dell'offerta diventa quindi indispensabile il presidio di tali luoghi di condivisione per monitorare la brand image e influenzare positivamente gli utenti circa i propri prodotti e servizi. Aumentano quindi al 12% gli investimenti in attività online all'interno del budget di marketing, con SEO⁶², DEM⁶³, online advertising, social e mobile marketing. A livello di social network in particolare, le aziende si stanno muovendo velocemente anche se non sempre con gestioni adeguate del strumento social, che spesso viene utilizzato senza pianificazione o strategie predefinite. L'85% degli e-retailer italiani utilizza una pagina Facebook, il 71% un account Twitter e il 60% un canale YouTube, ma pochi di essi dimostrano competenze e capacità adeguate. La presenza sui social infatti richiede una gestione dedicata in quanto strumento comunicativo di forte impatto diretto, in grado di influenzare la brand image e la brand reputation.

⁶² Ottimizzazione dei motori di ricerca per una migliore lettura, analisi e posizionamento del sito web.

⁶³ Direct e-mail marketing.

L'utilizzo della tecnologia digitale ha in secondo luogo riflessi diretti anche sull'efficienza gestionale del punto vendita fisico, dove la trasmissione di dati in tempo reale attraverso la rete crea vantaggi di costo sia per l'impresa che per il cliente. Il negozio per esempio può mettere a disposizione del cliente servizi di ottimizzazione dei tempi per la scelta e l'acquisto, gestendo momenti diversi della vendita online e offline. L'impresa può mettere a disposizione il catalogo prodotti online con la possibilità di prenotare l'articolo da casa, e ritirarlo poi presso il punto vendita fisico a una certa data, oppure può attivare servizi di e-mail o sms per avvisare il cliente sulla disponibilità dei prodotti in negozio, o sui nuovi arrivi. Le nuove tecnologie come *Square* permettono inoltre di ridurre le barriere tra personale di vendita e cliente abilitando i device mobili (smartphone o tablet) al pagamento con carte di credito. Nel caso degli Apple store per esempio, sono state eliminate le postazioni delle casse per il pagamento e la consegna dei prodotti, utilizzando invece in ogni parte del punto vendita iPod Touch opportunamente adattati. Questo permette al personale di vendita di mantenere un contatto più diretto e personale con il consumatore durante la sua brand experience, facendogli percepire in modo diverso l'esperienza di acquisto. Questo utilizzo del digitale rivede quelle che sono state in passato le logiche di automazione legate alla standardizzazione dei processi nel punto vendita, e ripensa la tecnologia più come strumento di avvicinamento e interazione, che come mezzo per ottimizzare l'efficienza nella gestione dei clienti.

È per questo che grazie ai nuovi strumenti a disposizione il consumatore gode di una maggiore assistenza sia nella fase prima che dopo l'acquisto. L'impresa può offrire assistenza online prima dell'acquisto, attraverso informazioni e suggerimenti sul sito internet, oppure assistenza in-store anche dopo un acquisto online, o ancora fornire servizi via web con app dedicate.

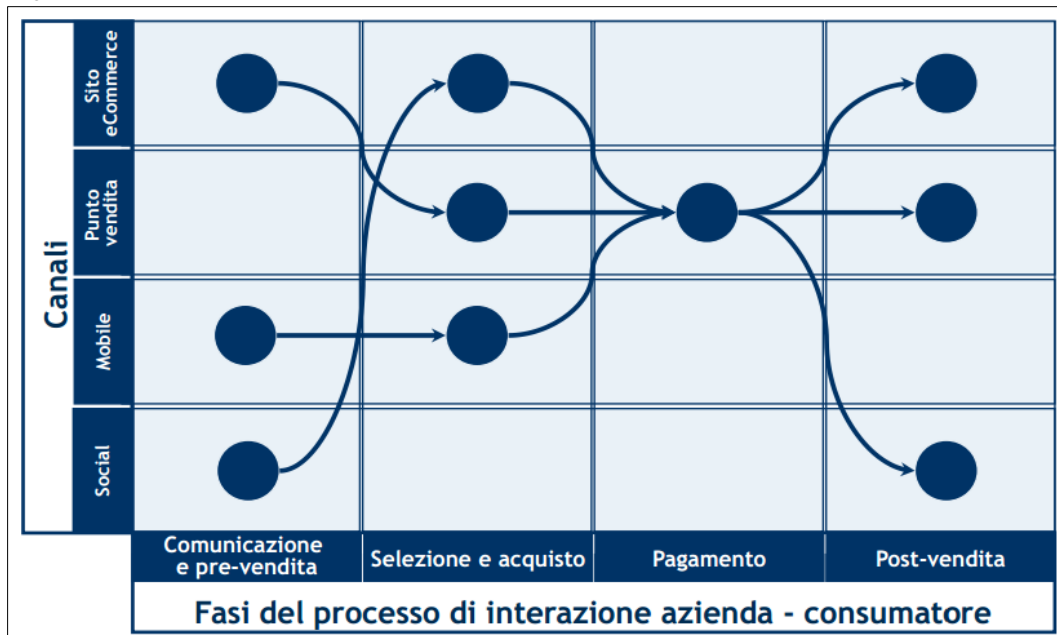
Emerge chiaramente che le soluzioni adottabili sono infinite, ma il punto critico sta nella capacità dell'impresa di scegliere i mezzi più adatti e di combinarli sinergicamente in una visione multi-channel, secondo quelli che sono i suoi obiettivi strategici e secondo il target da colpire. Strumenti e tecnologie non sono infatti indifferenti, ma vanno scelti a seconda del prodotto, brand e mercato.

Volendo tracciare un quadro di riferimento per l'utilizzo congiunto di canali fisici e online, possiamo riferirci alla figura 3.1 elaborata dall'Osservatorio eCommerce B2c di Netcomm e della School of Management del Politecnico di Milano, che indica gli strumenti più adatti da utilizzare nelle strategie omni-channel.

I canali online sembrano preferibili soprattutto nella fase che precede l'acquisto, quindi durante la comunicazione dell'offerta in tutte le attività di info-commerce che necessitano di

mezzi veloci, interattivi e a basso costo per diffondere quante più info possibili. L'impresa cerca di influenzare positivamente il mercato utilizzando il sito web, i social network e le app per mobile, per creare contenuti coerenti con la brand identity e gestire la reputazione del brand online. Le attività promozionali in questa fase si basano su posizionamento e SEO, web analytics, campagne pay per click, social media marketing, banner advertising, e così via.

Fig. 3.1: E-commerce a supporto della multicanalità.



Fonte: Osservatorio eCommerce B2c Netcomm - School of Management Politecnico di Milano, 2013.

Nella fase di selezione e acquisto invece viene meno l'ambito social, e le attività si concentrano su punto vendita fisico e online dove avviene la decisione e l'acquisto effettivo del prodotto. Nel caso dello store offline il processo viene seguito dal personale di vendita e si compone di tutti gli elementi sensoriali che formano la brand experience in senso proprio; nel caso online invece, la piattaforma di riferimento è il sito web dell'azienda che mette a disposizione un online store capace di guidare il cliente nelle fasi di selezione e acquisto, fino al pagamento del prodotto. A parere di chi scrive, anche la fase del pagamento può comprendere infatti sia punto vendita che sito e-commerce, in quanto sempre più consumatori si affidano a metodi di pagamento online con carta di credito o portale PayPal. Nel caso dei servizi per esempio, si realizza un e-commerce puro dalla ricerca, selezione, acquisto, pagamento e consegna, bypassando completamente il canale fisico. Nel caso dei prodotti invece l'impresa può scegliere quanto lasciare alla gestione online e quanto invece tenere legato allo store offline. In ogni caso, nella fase post vendita il rapporto con il consumatore

torna ad essere digitale con servizi di assistenza online, che lo svincolano dall'obbligo di recarsi fisicamente nel punto vendita per ricevere informazioni e supporto. Qui l'impresa può comunicare attraverso il sito istituzionale oppure utilizzare forum e social network per un contatto più personale con i singoli utenti.

Secondo quanto detto quindi, il futuro del retail sta proprio nella capacità delle imprese di saper gestire coerentemente strategie omni-channel, in accordo con la loro brand identity e il target a cui si rivolgono. L'innovazione nella gestione dei processi di acquisto e dei rapporti con i clienti resta allo stesso tempo un caposaldo del retailing, dove l'impresa deve saper rispondere in modo dinamico alle aspettative sempre più complesse del mercato.

Esemplare l'iniziativa di Pinko, che a settembre 2013 in occasione della settimana della moda di Milano, ha aperto un nuovo punto vendita in Corso Venezia, sperimentando un nuovo concept di retail con un progetto unico e innovativo, pienamente in linea con le strategie omni-channel. Il nuovo store milanese aperto dal 20 settembre prende il nome di "hybrid shop" e si presenta come una nuova formula di boutique che rivoluziona le logiche di acquisto e vendita, combinando shopping online e offline nello stesso tempo e spazio. Riconoscendo la dicotomia tra l'elevata predisposizione all'e-shopping e la necessità di un coinvolgimento sensoriale in-store, la casa di moda italiana ha pensato ad un format in grado di integrare e fondere le due componenti sinergicamente, in un'esperienza d'acquisto unica nel suo genere. Il punto vendita si presenta come un lungo corridoio con pareti, soffitto e pavimento traslucidi, decorati con caratteri che riprendono lo stile digitale dei software di programmazione, luci basse e soffuse, ambientazione dark. L'atmosfera è simile a quella di un museo, dove però al posto delle opere d'arte sono presenti al centro i manichini con relativi outfits e alle pareti grandi schermi touch screen. L'hybrid shop concilia quindi la fisicità dello shopping offline con abiti e accessori esposti in modo tradizionale, con l'immediatezza e la virtualità dell'e-commerce che si realizza grazie agli schermi a parete. Attraverso questi mega tablet è possibile consultare tutto il catalogo, e prendere visione dell'intera collezione con immagini e rendering dal forte appeal. I clienti possono vedere ogni abito o accessorio, valutare diverse combinazioni, visualizzare informazioni sugli articoli e immagini dettagliate di ogni singolo prodotto, con la possibilità di personalizzare infinite volte il proprio outfit. Infine è possibile scegliere se acquistare i capi disponibili in quel momento in negozio, o ordinare online uno qualsiasi dei prodotti a catalogo e riceverlo direttamente a casa 48 ore dopo.

Fig. 3.2: *Hybridshop di Pinko, Milano.*



Fonte: *Sito web aziendale www.pinko.it.*

La nuova formula commerciale di Pinko presenta molti dei caratteri del retail 3.0 che la rendono un caso interessante nel panorama italiano del retail. In primo luogo essa comunica e si relaziona con il mercato esprimendo a pieno l'identità e i principi del brand, con un format coerente con la strategia e il target aziendale. L'hybrid shop non fa altro infatti che confermare lo spirito innovativo del brand, da sempre attento al design e alle nuove tendenze; l'identità del marchio si rispecchia pienamente in questa nuova visione del retail che risponde alle esigenze di un mercato sempre più connesso e legato al digitale. In secondo luogo mette al primo posto la brand experience, per distinguersi e offrire un'esperienza di acquisto unica e coinvolgente. Lo spazio fisico in-store si dilata e arricchisce grazie all'esplorazione virtuale con gli schermi digitali che consentono di personalizzare ad personam l'offerta commerciale. In terzo luogo unisce logiche tipiche del retail con il canale virtuale e le tecnologie di ultima generazione, combinando i vantaggi dell'uno e dell'altro. Visione materiale dei prodotti e ordinazione online senza shopping bag da trasportare o attese alla cassa per il pagamento; gli abiti acquistati attraverso l'interfaccia digitale arrivano comodamente a casa nei giorni

seguenti. Infine l'offerta limitata di articoli in-store realizza logiche di efficienza legate ad una diminuzione dei costi e ad una maggiore rotazione dei prodotti best sellers presenti materialmente nel punto vendita, aumentandone la redditività.

Le imprese devono quindi trasformare i loro company store in quelli che potremo definire *intelligent store*⁶⁴, attraverso cinque strategie chiave che coinvolgono il cambiamento tecnologico, le nuove abitudini di consumo e le innovazioni a livello retail.

In primo luogo l'impresa deve adoperarsi per avvicinarsi il più possibile al mercato, e creare con esso un canale di comunicazione biunivoco che non si limiti al punto vendita, ma comprenda diversi punti di contatto che permettono di raggiungere il consumatore in qualunque luogo e momento. Questo ovviamente si realizza non solo con negozi di proprietà in cui l'azienda si relazione direttamente con il cliente, ma soprattutto grazie alle tecnologie digitali che permettono di offrire servizi di customer care anche a distanza, senza vincoli di tempo o di spazio. In sostanza vanno eliminati i confini fisici dello store, inteso come luogo di incontro tra l'impresa e i suoi clienti.

In secondo luogo l'impresa deve creare un ambiente per così dire IT friendly, assecondando le esigenze e le preferenze dei consumatori che si interfacciano con il brand e i prodotti non solo a livello materiale ma anche navigando online. Per questo è importante che il punto vendita offra servizi cloud-based o di free Wi-Fi proprio per comunicare a 360°.

Sempre per facilitare le relazioni e minimizzare le barriere nel punto vendita, l'impresa può pensare di eliminare le strutture fisiche che sottolineano la distanza tra cliente e venditore come le casse per il pagamento e le postazioni dei dispositivi Pos. Utilizzando apparecchi mobili il personale di vendita può concludere gli acquisti in qualsiasi punto dello store senza obbligare il consumatore a seguire un percorso prefissato o ad attendere in fila per il pagamento alle casse. Questo migliora la brand experience e ha un impatto positivo sullo scontrino medio e il tasso di conversione.

La facilitazione all'acquisto e la semplificazione dei processi diventano quindi prioritari per l'azienda che può servirsi delle nuove tecnologie per digitalizzare e automatizzare le attività legate al processo di acquisto. In questo senso la compilazione di coupon, carte fedeltà e altro materiale promozionale possono essere eseguite online in modo automatico, oppure i servizi di reso e rimborso possono essere gestiti da un sito ad hoc che si occupa di programmare il ritiro/sostituzione della merce e i rimborsi online.

⁶⁴ Questo tema è stato trattato anche da S. Skinner, *Engaging Shoppers with Intelligent Stores*, HBR Blog Network, March 4, 2011.

Infine l'impresa deve essere in grado di replicare l'esperienza che il consumatore vive attraverso i social media, e offrire un ambiente in grado di soddisfare le sue esigenze di condivisione online con servizi interattivi e multimediali.

3.3 I nuovi format della distribuzione diretta

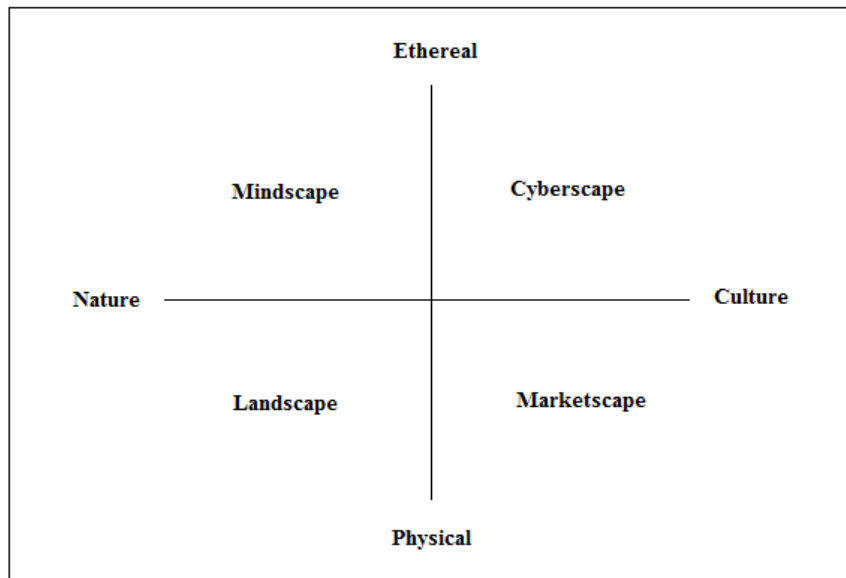
Il retail del nuovo millennio è stato caratterizzato dalla nascita di nuove formule distributive che hanno proposto nuove logiche e nuovi metodi di presidio degli sbocchi di mercato. I company-owned store sono stati quindi declinati in tante varianti diverse e innovative per rispondere a cambiamenti evidenti nella domanda e nel retailing, non più gestibili attraverso i formati tradizionali. Tali interpretazioni hanno saputo infatti colpire target più specifici e diversificati in un mercato sempre più dinamico e frammentato, e nello stesso tempo soddisfare la richiesta di un legame più emozionale con il consumatore, che ricerca nell'esperienza di acquisto un intrattenimento sensoriale ed emotivo (“shoppertainment⁶⁵”).

Una delle tendenze principali è stata innanzitutto quella di ridefinire e interpretare il flagship store in nuovi modi che permettessero di creare appunto una brand experience unica e dal forte appeal e nello stesso tempo di intrattenere il consumatore durante l'esperienza di shopping. È pacifico infatti che il maggiore coinvolgimento emotivo nei processi comunicativi, induca una più duratura propensione all'acquisto in quanto l'intrattenimento esperienziale rafforza il messaggio e lo rende più piacevole e attrattivo. Uno dei format più interessanti in tal senso è il *themed flagship brand store*, che offre un servizio orientato all'entertainment combinando elementi del flagship e del themed entertainment brand store. Quest'ultimo si basa più che sull'offerta di prodotti, sull'offerta di servizi legati al brand, puntando a sostenere l'immagine di marca come il flagship, ma utilizzando principalmente la leva del merchandising. Ferrero per esempio ha sfruttato l'immagine e la notorietà del marchio Nutella per aprire i company store “Nutelleria”, punto di incontro e ristorazione dall'ambiente allegro e cordiale, dove i clienti possono trovare dolci, gelati e leccornie pronte da gustare, tutte ovviamente preparate con la famosa crema spalmabile alla nocciola. Dopo aperture temporanee e pop up store, Ferrero ha aperto lo store ufficiale permanente a Bologna, dove l'azienda già sponsorizzava la squadra di basket cittadina, la Kinder Bologna. Altri esempi internazionali di themed entertainment sono The Hard Rock Cafè e Planet Hollywood, famose catene di ristorazione a tema presenti ormai in tutto il mondo.

⁶⁵ M. Wolf, *The entertainment economy*, Random House, New York, 1999.

La combinazione che scaturisce dai due tipi di company store si occupa parallelamente di commercializzare i prodotti con un assortimento più o meno ampio e articolato, e di offrire servizi di svago e divertimento legati in qualche modo al mondo del brand. È qui che si realizza la così detta spettacolarizzazione del retail, dove il brand sempre più legato al lifestyle, diventa un'immagine e icona culturale attraverso spazi dedicati che ne celebrano la storia e i successi. Il company store in questa declinazione diventa il mezzo più adatto per divulgare e veicolare tutte le attività di pubblicità, promozione e sponsorizzazione, compresi eventi e manifestazioni. Qui il consumatore non solo ha la possibilità di acquistare i prodotti dell'impresa, ma può vivere l'impresa stessa, la sua storia e il suo marchio. Secondo la classificazione degli spazi di mercato, quattro sono i retail themes su cui è possibile sviluppare questa tipologia di store.

Fig. 3.3: Retail themes.



Fonte: R. Kozinets et al. / *Journal of Retailing* 78, 2002, pp.17-29.

Come rappresentato in figura 3.3, i quattro temi si sviluppano sulla base di due dimensioni. La prima rappresenta la dicotomia tra natura e cultura, quindi tra ambienti e concetti primordiali incontaminati, e contesti elaborati e prodotti dall'uomo; la seconda riguarda la materialità e l'immaterialità del brand theme, che si divide in fisica o eterea.

Il primo tema è quello del Landscape, che rappresenta la dimensione legata agli elementi naturali, alla terra, agli animali e alla dimensione fisica e materiale; rientrano in questa categoria i themed flagship brand store che trattano prodotti sportivi, per esempio per la

pesca, la caccia, per tutti gli sport e le attività all'aperto come camping, arrampicate o escursionismo.

Il secondo è il tema del Marketscape, che associa la componente materiale con gli elementi sociali e culturali tipici della nostra civiltà; un esempio sono i parchi a tema, i centri outlet, e tutti gli store tematici che riproducono località famose o particolari.

Il terzo tema è quello del Cyberscape che unisce le nuove tecnologie prodotte dalla cultura 2.0 e la dimensione virtuale della rete; un esempio sono tutti gli store online che offrono prodotti attraverso la digitalizzazione del processo d'acquisto.

Infine il quarto tema del Mindscape, riguarda il lato più spirituale e immateriale legato alla natura e all'ambiente; in questo caso si considerano le così dette “cattedrali del consumo” del commercio, dove il brand assume un ruolo simbolico così forte da essere considerato “sacro”⁶⁶.

Con Niketown per esempio, il consumatore viene come incantato dalla teatralizzazione dello sport e immerso in un mondo magico dove egli non acquista prodotti, ma li vive. Lo store di Chicago in particolare, dispone di in una struttura di 7000 mq, tre piani e oltre 18 padiglioni, dove tutta l'ambientazione riprende il pay off aziendale “Just do it” attraverso la spettacolarizzazione del mondo dello sport che qui viene vissuto a 360°. L'atmosfera è giovanile, con musica ad alto volume, mega schermi che proiettano partite, poster dei grandi campioni, oltre ad un'area interamente dedicata a Michael Jordan. Nello store si alternano display con i prodotti Nike e tabelloni luminosi che trasmettono i risultati dei principali eventi sportivi. La socializzazione viene incentivata con punti di incontro per atleti e club locali, mentre l'entertainment viene ampliato grazie ad un campo di basket, un acquario marino, e un tunnel per l'ingresso dei visitatori.

Altro esempio significativo è quello degli Epicentri di Prada, considerati luoghi “sacri” ricchi di simbolismi, dove il consumatore può soddisfare la sua esigenza di fuga dalla realtà attraverso performances sensoriali ed emotive. L'obiettivo su cui il brand da sempre investe è la creazione di luoghi di consumo che siano anche piattaforme di sperimentazione culturale, dove il visitatore entra in contatto con l'innovazione, la tecnologia e l'identità del marchio. L'Epicentro viene pensato quindi come luogo simbolo della città in cui si trova (New York, Tokio, Los Angeles, e così via) dove riunire brand, cultura e produzioni artistiche, svuotando i prodotti di quella superficialità e leggerezza tipiche del mondo fashion, e arricchendoli invece di significati simbolici e culturali.

⁶⁶ B. DeBerry-Spence, A. Duhachek, R. V. Kozinets, K. Nuttavuthisit, J. F. Sherry, D. Storm, *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, Journal of Retailing, 78, 1-2002, 17-29.

Fig. 3.4: *Epicentro di Tokio.*



Fonte: www.teckler.com/pt/jukaa/PRADA-STORE-TOKYO-56702.

Gli spazi sono pensati per favorire l'interazione e la comunicazione tra clienti, con l'unione di architettura e tecnologia che creano attrazioni e animazioni all'interno dello store tra virtuale e reale. Borghini e Zaghi identificano nello specifico tre tipologie di spazi nei quali si concretizza la brand experience: spazio sperimentato, percepito e immaginato. Il primo è lo spazio fisico che il consumatore riconosce muovendosi all'interno dello store e interagendo con i prodotti, le persone, le attrazioni; il secondo si riferisce alla percezione che il consumatore ha dello spazio in termini di funzionalità e piacevolezza; infine il terzo è rappresentato dai significati che vengono attribuiti dal singolo, dalle sue sensazioni ed emozioni. L'esperienza di consumo si carica quindi di contenuti simbolici e per così dire spirituali, che avvicinano l'Epicentro ad un luogo di culto che richiama l'atmosfera e le sensazioni dei musei, dove arte e simbolismo si fondono nell'immagine di marca che il brand comunica⁶⁷.

L'apertura di un themed flagship richiede quindi dimensioni organizzative e finanziarie evidentemente importanti, con un forte investimento e una gestione dedicata da parte

⁶⁷ Per maggiori informazioni sul caso Prada si veda S. Castaldo, C. Mauri, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, Milano, 2007.

dell'impresa che non solo si attiva nel retailing ma anche nel business dell'intrattenimento, con l'obbligo di sviluppare nuove capacità e competenze. Nello specifico sono richieste particolari conoscenze e abilità gestionali del merchandising e delle nuove tecnologie informatiche e digitali, nonché nella selezione e formazione del personale di vendita. Spesso un tale impegno economico finanziario non è sostenibile da un unico brand e può avvalersi della cooperazione di più imprese che lavorano in partnership per ottimizzare i costi e la gestione, contestualizzando i loro prodotti in un unico ambito di retail. Va detto inoltre che la scelta di investimento in un themed flagship non è adatta a tutti i brand, ma va preceduta da un'analisi che mira a definire in che misura l'impresa è idonea a offrire un'esperienza di intrattenimento e fortemente esperienziale. In sostanza va capito quanto lo strumento del retail entertainment sia coerente con la brand identity e l'immagine aziendale, nonché col prodotto stesso. Se l'identità del brand si basa su convenienza, praticità, risparmio di tempo e efficienza forse la scelta del formato themed flagship non è adatta a comunicare tali concetti, e non rispecchia ciò che il consumatore si aspetta dal brand; in questo caso il canale comunicativo verrebbe distorto e l'impresa ne perderebbe sia a livello economico che di immagine. I brand invece con un forte appeal, un prodotto dalle componenti esperienziali e sensoriali, e un merchandising ben sviluppato, possono trasformare più facilmente la brand experience in un'esperienza emozionale e di intrattenimento, dove il cliente è disposto a farsi coinvolgere, sperimentare e giocare.

Sempre nell'ambito della spettacolarizzazione del retail, dove l'intrattenimento è il primo mezzo di comunicazione, si contestualizza un altro formato di company store non tradizionale, il *brand museum store*. Questo viene definito come un tipo di themed flagship dove predomina l'elemento storico e culturale legato alla celebrazione del brand in un ambiente espositivo caratterizzato da layout e strutture tipiche dei musei. Nel World of Coca-Cola Museum ad Atlanta o nel The Heineken Experience Museum ad Amsterdam, lo scopo è la creazione di una brand experience unica basata sul gioco, sulla spettacolarizzazione e l'intrattenimento, legati però ad un contesto storico culturale che eleva brand e prodotti ad opere d'arte. Questa declinazione del themed flagship infatti si differenzia dalle altre per la presenza di tre elementi: collegamenti storico culturali, logiche e dinamiche tipiche dei musei, e obiettivi educativi.

Nel brand museum si combinano logiche tipiche del retail, quindi spazi espositivi, utilizzo di campioni omaggio o prodotti di prova, merchandising, e così via; logiche promozionali e di advertising, con materiale pubblicitario, display interattivi o attività legate al brand o ai prodotti; logiche legate al concetto di museo, quindi esperienze sensoriali, visive, emozionali,

pianificate e programmate per una visita per così dire guidata dello store, dove i visitatori possono attribuire un proprio significato ai prodotti in esposizione, come fossero opere d'arte. I prodotti sono infatti esposti ed utilizzati per sottolineare il legame sociale e emozionale con i brand, attraverso display simili a quelli museali; inoltre lo store è spesso dedicato a collezioni particolari di importanza, e tutta l'ambientazione riprende i temi e i valori legati al contesto storico e culturale dell'impresa. La parte dedicata al merchandising è solitamente posta alla fine del percorso, per non dare un accento troppo commerciale al servizio educativo che in questo caso riveste solo in parte il ruolo di punto vendita. Qui gli articoli disponibili sono solitamente caratterizzati con il logo del museum store oltre a quello aziendale, per sottolineare l'unicità e la caratterizzazione dei pezzi non acquistabili il altri company store.

Nel Museo storico Perugina di Perugia ad esempio, la struttura è integrata nella "Casa del cioccolato" che comprende la fabbrica del cioccolato, la scuola e il gift shop; tutto il complesso si trova nelle vicinanze del distretto produttivo Nestlè Perugina dove il museo rappresenta una delle unità operative direttamente gestite dalla Direzione Marketing-Relazioni Esterne. All'interno del museo è esposta la storia dei prodotti Perugina più famosi, la loro evoluzione nel tempo, i packaging più apprezzati e le pubblicità più famose. Gli allestimenti espositivi e i corredi informativi sono curati nei minimi dettagli, assieme alla pianificazione e erogazione delle visite guidate e i factory tour. Oltre a questo l'impresa offre la possibilità di consultare l'Archivio Storico Buitoni Perugina, il sito web dedicato, mostre periodiche ed altri eventi stagionali. Il museo ha entrata gratuita quindi gli unici proventi derivano dal merchandising del museo, che offre prodotti dolciari, riproduzioni di oggetti esposti, articoli di arredamento e abbigliamento, e altri articoli di vario altro genere personalizzati con logo o con immagini legati al museo⁶⁸.

L'obiettivo è quello di comunicare la brand image, educando i consumatori e creando con loro un senso di appartenenza alla brand community attraverso l'aggregazione sociale e lo storytelling, usando codici plurisensoriali visivi, sonori e tattili. Il brand museum è uno strumento importante soprattutto per quanto riguarda il rafforzamento e consolidamento del legame con il consumatore, che vede nel brand e nel prodotto non solo un manufatto materiale ma anche un insieme di significati e simboli a cui è legato affettivamente. Il maggior valore aggiunto generato in questo contesto deriva dal fatto che il core business aziendale viene legato ad un'attività culturale e contestualizzato in un ambiente appositamente predisposto per la ricezione di informazioni. L'elevata attenzione e le basse interferenze esterne permettono di

⁶⁸ Per maggiori informazioni sul Museo storico Perugina si veda M. M. Montella, *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno, 2/2010.

comunicare con forte impatto e creare nella mente del consumatore/visitatore un'immagine positiva che lo coinvolge e incentiva alla fidelizzazione. La comunicazione nel contesto museale infatti è particolarmente efficace sia perché la codifica e decodifica dei messaggi avvengono in un presenza di rumore limitatissimo, sia perché l'utente è predisposto e favorevole alla ricezione delle informazioni e si lascia coinvolgere emotivamente. In questo modo le barriere critiche sono abbassate rispetto ai normali contesti in cui le imprese si trovano a comunicare con i consumatori, che qui attivano un processo di ricezione consapevole creando un ricordo durevole e aumentando la brand loyalty⁶⁹. In questo modo la capacità del brand museum store di divulgare la brand identity aumenta notevolmente rispetto agli altri store, rafforzando contemporaneamente brand image e brand reputation.

Spostandosi dalla categoria dei themed flagship e delle sue declinazioni, si osserva come altri formati innovativi di company store mantengano al centro dei loro obiettivi la personalizzazione e la qualità della brand experience.

Nel caso degli *shop in shop*, o *store-within-a-store*, l'attenzione è tutta rivolta al cliente e alle modalità con cui poter soddisfare al meglio le sue esigenze d'acquisto. In questo caso l'impresa entra con un punto di vendita proprio all'interno di un insegna ospitante, che offre uno spazio commerciale ai brand, che si occupano della vendita e della gestione del cliente finale. Il format risponde all'evoluzione dei department store che stanno passando da intermediari commerciali a fornitori di spazi commerciali, riunendo in un unico contesto di vendita più offerte brandizzate e direttamente gestite⁷⁰. Gli shop-in-shop si presentano all'interno di insegne commerciali multimarca come spazi espositivi caratterizzati secondo i canoni del brand, nella forma di corner, chioschi o isole indipendenti. Il visual, il display, i colori e gli allestimenti comunicano una forte immagine di marca essendo quelli tipici del company store, e riproducono in tutto e per tutto un angolo del negozio di marca nei limiti concessi dall'insegna ospitante.

L'idea alla base di questo formato di punto vendita, che reinterpreta le logiche del merchandising nei department e specialty store, è che invece di inserire i propri prodotti all'interno di uno spazio multimarca della stessa categoria merceologica per confrontare prezzi e caratteristiche, questi vengono esposti in un corner dedicato dove compaiono soltanto gli articoli dell'impresa con un assortimento non molto profondo, ma ampio e articolato. In questo modo lo store-within-a-store spinge i propri prodotti con maggiore enfasi, rendendo più efficaci gli sforzi del personale di vendita e aiutando il consumatore nelle sue scelte

⁶⁹ M. M. Montella, *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno, 2/2010.

⁷⁰ Per un approfondimento sull'evoluzione del rapporto tra imprese e department stores si veda il paragrafo 2.4.

d'acquisto. Gli allestimenti e i display dei prodotti consentono di vivere un'esperienza completamente brandizzata, con personale dedicato, un'offerta più ampia e maggiore assistenza durante l'acquisto. L'impresa così attira soprattutto i consumatori abituali e più fedeli, con frequenza d'acquisto e scontrino medio più elevati, che vengono esposti non solo al singolo prodotto ma anche ad altri articoli presenti in assortimento, con cui magari non aveva ancora familiarizzato. Non sorprende quindi che le vendite totali siano ben sostenute dai proventi di questo tipo di punti vendita, che aiutano contemporaneamente sia le imprese che le insegne ospitanti, che stanno evolvendo anche grazie a questo tipo di direct retailing.

La tendenza ad utilizzare questo tipo di formula distributiva è frequente soprattutto nei settori con prodotti ad alto contenuto informativo, dove il consumatore effettua una ricerca preliminare all'acquisto, in merito alle caratteristiche del prodotto, all'uso, alle performance e così via. Rappresentativo è l'esempio dell'elettronica di consumo, con Sony e Samsung. Il primo fa uso della formula shop in shop all'interno dei grandi distributori di elettronica come Trony, Unieuro, Euronics, dove la brand experience viene personalizzata grazie ad alcuni essenziali ma efficaci elementi. Sony differenzia e rende unica l'esperienza d'acquisto attraverso un'area espositiva brandizzata dove sono disponibili gran parte dei prodotti Sony, dai TV all'home video, dalle fotocamere alle videocamere, dagli mp3 ai sistemi home theatre, fino ai notebook Vaio. I prodotti non soltanto sono in esposizione presso il punto vendita in-store, ma sono disponibili per essere provati e testati dai consumatori, che possono prendere in mano, toccare e familiarizzare con suoni, immagini, qualità audio e dispositivi. L'esperienza di test e la conoscenza manuale del prodotto avvengono con l'assistenza del personale qualificato che offre training gratuiti per informare i clienti sulle potenzialità e funzionalità dei prodotti, insegnare come massimizzarne la resa e sfruttarli nel migliore dei modi. In questo modo il cliente impara a conoscere e utilizzare le nuove tecnologie Sony e si diverte grazie a training specializzati e innovativi in un contesto multimediale dedicato. Il personale quindi offre sia una consulenza personalizzata al momento dell'acquisto, consigliando e aiutando il cliente nella scelta, sia un'assistenza prioritaria su tutti i prodotti a catalogo, supportando il processo d'acquisto in ogni sua fase. La visita al punto vendita si carica quindi di contenuti e intrattenimento, come in un'esperienza di gioco che diverte il consumatore ma nello stesso tempo lo istruisce sui prodotti e le tecnologie Sony. Allo stesso modo, dinamiche ed elementi simili si ritrovano anche negli Samsung Experience Shop che offrono intrattenimento multimediale all'interno dei punti vendita Best Buy, il più grande rivenditore di elettronica di consumo negli Stati Uniti. Gli esempi si estendono a tanti diversi settori, come per esempio anche alla ferramenta e utensileria con i casi di Stihl o Beta, che

offrono spazi dedicati e personalizzabili a seconda della disponibilità del retailer, con pannelli, basamenti e strutture autoportanti per l'esposizione di tutti gli articoli a catalogo. In questi casi la core competence che l'impresa vuole comunicare è la qualità e l'affidabilità dei prodotti, attraverso un'immagine di marca forte in grado di distinguersi nel mercato.

Va considerato come questa formula incontri la disponibilità e il favore delle insegne commerciali, che sono sempre più interessate all'apertura di questi spazi di marca all'interno dei propri punti vendita. Questo principalmente perché gli shop in shop sono una fonte di reddito importante, in quanto permettono alle insegne di beneficiare del grande traffico che gli shop in shop generano, senza doversi preoccupare di fare particolare promozione, di curare i display o gestire gli assortimenti.

Oltre alla localizzazione, un'altra variabile strategica utilizzata dai nuovi luoghi del consumo è il tempo. Mentre nel caso degli shop-in-shop il fattore che fa la differenza è la location e quindi il luogo dove il punto vendita opera, nel caso dei temporary o pop-up store, quello che differenzia l'esperienza d'acquisto è la durata del negozio. Gli spazi di consumo temporanei si caratterizzano infatti per la loro durata limitata, da qualche giorno a qualche mese, grazie a strutture mobili di dimensioni limitate e particolarmente allestite, separate dal contesto in cui lo store viene aperto. Negli ultimi anni la sola città di Milano è stata la location di più di centinaia attività commerciali di questo genere, ad opera soprattutto delle grandi marche più innovative come Diesel, Nike, Adidas, Durex, Max Mara, Nivea, Pirelli e Benetton. Le grandi città e i centri dello shopping sono infatti i luoghi preferiti per l'apertura di un pop-up store, che può così beneficiare di un flusso molto elevato di potenziali visitatori e godere della massima visibilità grazie a posizioni non raggiungibili con store permanenti. Solitamente il periodo di apertura si lega ad altri importanti eventi che popolano la città in quel periodo, in modo da creare sinergie tra eventi collaterali. Lo scopo principale è infatti proprio quello di attirare e incuriosire, stimolando l'interesse con elementi fisici e non, che vengono percepiti dai consumatori attivando reazioni cognitive e emozionali. In questo modo chi visita il pop-up store vive un'esperienza extra-ordinaria, in un contesto unico e irripetibile, ma allo stesso tempo dinamico e ricreativo. Qui l'accento viene posto sull'immagine e l'identità di marca che vengono veicolate in modo non convenzionale, attraverso il punto vendita che diventa qui strumento pubblicitario. Lo store infatti viene utilizzato principalmente a scopo promozionale, per il lancio di un nuovo prodotto, una nuova iniziativa, o un'edizione speciale, passando da canale distributivo a mezzo di comunicazione. Grazie infatti all'attrattività del temporary store, si viene a creare un buzz forte e positivo attorno al brand e all'evento, stimolando la

curiosità e l'interesse e sfruttando meccanismi di comunicazione non convenzionali, a basso costo, ma ugualmente efficaci.

Questo tipo di format può essere utilizzato sia da imprese che operano anche attraverso altri tipi di company store più tradizionali, sia da brand che non hanno ancora sviluppato una rete di punti vendita diretti al dettaglio. Nel primo caso il brand che utilizza solitamente il canale diretto e conosce già il mercato, può fruttare il negozio temporaneo per attività di marketing legate ad un particolare progetto o evento, come il lancio di un nuovo prodotto o una di una nuova iniziativa commerciale. Nel secondo caso invece, l'impresa può sperimentare un primo approccio diretto con il mercato senza sostenere costi troppo elevati e impegnarsi con investimenti importanti, valutando così la convenienza strategica di aprire eventualmente uno store permanente. Il brand familiarizza con il mercato finale e può sfruttare la mobilità dello store, per operare facilmente in aree e mercati diversi.

La gestione del temporary store richiede però una cura adeguata negli allestimenti, nel visual merchandising e nel design, un personale di vendita in grado di intrattenere i visitatori, e una struttura che sia in grado di offrire un'esperienza sensoriale ed emotivamente coinvolgente. Esplicativo è il caso della scatola da scarpe gigante di Adidas (13,5 metri per 7,5 metri) che lo scorso gennaio per quattro giorni è stata adibita a negozio in una delle vie centrali della capitale inglese.

Fig. 3.5: Temporary store Adidas, Londra.



Fonte: altaviawatch.com/wp-content/uploads/2014/01/adidas-Originals-StanSmith-pop-up.jpg.

Nello store venivano vendute le iconiche sneakers Stan Smith in edizione limitata, ispirate al grande tennista americano e rilanciate sul mercato in occasione del 50esimo anniversario del famoso modello. Al suo interno lo store era pensato tutto in chiave multimediale per far vivere un'esperienza interattiva grazie a tecnologie digitali di ultima generazione. I visitatori potevano sperimentare le stampanti 3D per personalizzare le scarpe, utilizzare l'app Stan Yourself per creare il proprio ritratto e firma al posto del logo, o giocare con il pavimento interattivo e grafica digitale 3D.

Una delle declinazioni in cui può presentarsi il formato pop-up, è il guerrilla store che si differenzia dagli altri negozi temporanei per la sua non convenzionalità. Oltre alla durata limitata e alla mobilità, questo tipo di formula commerciale utilizza gli strumenti tipici del guerrilla marketing e della comunicazione non convenzionale per stupire, attirare e creare interesse attorno al brand. Gli obiettivi sono sempre la creazione di buzz positivo intorno al brand, e in particolare su un particolare prodotto o linea, solitamente appena lanciata sul mercato. Le logiche e le dinamiche di questo tipo di store sono lontane dai format e dagli standard del retail tradizionale, in quanto la sua natura anticonformista può assumere forme e espressioni diverse a seconda del contesto in il punto vendita viene inserito. Anche la location può sembrare insolita, in quanto le aperture di guerrilla store non interessano principalmente le vie dello shopping delle grandi capitali, ma soprattutto le zone urbane in corso di riqualificazione e recupero urbanistico, o gli spazi in ristrutturazione o aree periferiche ma ad elevato valore storico o culturale. Inoltre dato il suo carattere rivoluzionario, il guerrilla store sembra preferibile per i brand più innovativi e dinamici che vogliono comunicare l'idea di novità, innovazione, avanguardia e non tradizionalità. All'interno dello store l'offerta commerciale non si compone del normale assortimento di prodotti a catalogo, ma di articoli in special edition, o in offerta speciale per un periodo limitato di tempo. Data la sua natura rivoluzionaria e lontana dai format e dagli standard del retail tradizionale, il guerrilla store può assumere forme e strutture diverse a seconda del contesto in cui viene aperto.

Il caso sicuramente più famoso è quello della casa di moda giapponese Comme des Garçons che tra le prime nel 2004, con l'intuizione della designer Rei Kawakubo, ha sperimentato un approccio nuovo e rivoluzionario nel retail. Rei ha tradotto il carattere poco tradizionalista e anticonformista del brand giapponese non solo nei prodotti ma anche nei punti vendita e nella comunicazione con il cliente finale, sperimentando logiche commerciali all'avanguardia. Il progetto prevedeva l'apertura di una ventina di punti vendita non permanenti, che ogni 12 mesi venivano chiusi e trasferiti altrove. Le location prescelte erano zone periferiche dei grandi centri urbani in via di rivalutazione, o mercati emergenti con buone possibilità di

crescita, ma in ogni caso erano escluse le vie caotiche e affollate dello shopping di lusso. Gli store occupavano spazi commerciali sfitti, senza insegne o vetrine per non anticipare i contenuti all'interno, e premiare la curiosità dei più fedeli alla marca; una volta entrati i visitatori rimanevano sorpresi dall'assenza di elementi decorativi e da allestimenti poveri, senza ostentazione, artifici o contenuti che potessero distrarre da ciò che veramente veniva esposto nel punto vendita. L'attenzione quindi va tutta sugli abiti e sugli accessori, con display minimalisti e concettuali per non dare troppa importanza alla cornice, invece che al suo contenuto. La comunicazione si basa esclusivamente su manifesti-propaganda e cartoline adesive affissi su spazi non a pagamento, e attraverso il sito internet con messaggi e contenuti minimal in modo tale da costringere il cliente interessato a visitare il punto vendita per scoprire di più. La paradossale assenza di intrattenimenti in questo caso diventa intrattenimento essa stessa, in quanto la mancanza di elementi e contenuti stupisce il consumatore, che resta affascinato, disorientato, incuriosito. Il coinvolgimento emotivo nel guerrilla store si realizza quindi attraverso un'esperienza nuova ed insolita, capace di emozionare in modo diverso ma sicuramente di grande impatto.

3.4 Il futuro dei company store dei luxury brand

3.4.1 Opportunità e potenzialità delle nuove formule distributive per i luxury store

Le dinamiche produttive e distributive nel settore lusso hanno subito nei scorsi decenni diversi cambiamenti, spostandosi da un'ottica puramente esclusivista ad un approccio più aperto al dialogo e al mercato di massa. In questo senso oggi i luxury brand continuano la strada verso una distribuzione meno di nicchia ma ugualmente credibile e di altissimo valore, grazie all'utilizzo di nuovi format commerciali e di nuove competenze. Fino agli anni '90 il lusso si basava sull'esclusività dei materiali e sulla qualità della manifattura, con brand dall'immagine austera e elitaria, non accessibili al grande pubblico. Negli ultimi decenni invece il settore si è aperto ad un mercato più ampio grazie all'aumento della domanda, e al diverso approccio al dialogo con il consumatore, creando esperienze d'acquisto più relazionali, sociali e esperienziali. Il nuovo marketing di massa si è basato su una distribuzione più intensiva e diversificata, con un maggior numero di company store e shop-in-shop o duty free store⁷¹, su una produzione meno artigianale e più di massa, e sulla diversificazione degli assortimenti che comprendono categorie sempre più diverse di prodotti

⁷¹ Si veda il paragrafo 2.5 per una definizione e analisi dei formati shop-in-shop e duty free store.

indirizzati ad un pubblico più ampio. La sfida per i grandi marchi è stata quindi quella di riuscire ad allargare il target di riferimento attraverso una distribuzione meno focalizzata, ma pur sempre mantenendo il prestigio e l'unicità legati al valore e all'identità del brand di lusso. Ruolo chiave in questo processo evolutivo viene svolto dalla figura di riferimento per l'immagine e la personalità del brand, il direttore artistico. Se prima la credibilità del marchio era legata ai materiali utilizzati e alle tecniche pregiate di lavorazione, oggi essa si rispecchia in questa figura altamente competente che determina e influenza lo stile e il carattere dell'impresa stessa. L'art director si occupa di definire il brand e tutto ciò che lo circonda da un punto di vista artistico ed estetico, dal design dei prodotti a quello dei negozi, unendo arte, creatività e fantasia. Direttori artistici come Karl Lagerfeld, John Galliano o Miuccia Prada sono stati in grado di trasformare prodotti commerciali in opere d'arte, declinando le loro visioni d'avanguardia anche nel retail, contribuendo alla spettacolarizzazione della brand experience⁷².

L'apertura verso formule distributive diverse ha interessato soprattutto i pop-up store, che nel settore del lusso hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione⁷³. Slegandosi dai canoni del punto vendita tradizionale dei prodotti di lusso, sicuramente più formale e elitario, il temporary store ha risposto all'esigenza dei grandi marchi di offrire ai propri clienti un'esperienza nuova, informale, emozionante e multi sensoriale, per una domanda che non ricerca più solo l'autenticità e lo status symbol ma anche una brand experience ricca di stimoli a livello sensoriale. In figura 3.6 viene rappresentata l'analisi delle dicotomie e complementarità tra company store e pop-up store nel settore del lusso. L'utilizzo di questo format innovativo assume infatti in questo caso delle peculiarità date dalle specifiche del settore.

Innanzitutto vanno considerati quali sono gli elementi di valutazione e come questi interagiscono con il cliente e con quali obiettivi. Sia con un company store tradizionale che con un pop-up store, le componenti principali possono dividersi in due gruppi come mostrato in figura. L'ambientazione del negozio, l'assortimento e la presentazione dei prodotti (parte alta della figura 3.6) fanno riferimento ai contenuti di qualità ed esclusività, sia in relazione al brand che ai prodotti.

L'atmosfera, il processo d'acquisto e la brand awareness (parte bassa) si riferiscono invece alla soddisfazione psicologica ed emozionale del consumatore che vive la brand experience

⁷² Per un'analisi più profonda sul ruolo dei direttori artistici nel retail del lusso si veda E. Arnould, D. Dion, *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*, Journal of Retailing, 87, 4- 2011, pp. 502-520.

⁷³ C. de Lassus, N. Anido Freire, *Access to the luxury brand myth in pop-up stores: A netnographic and semiotic analysis*, Journal of Retailing and Consumer Services, 21, 2014, pp. 61-68.

all'interno del punto vendita. Punto di contatto tra i due gruppi è il rapporto con il cliente inteso come l'insieme di interazioni verbali e non, che il personale di vendita intrattiene con i consumatori.

Fig. 3.6: Dicotomie e complementarità tra Luxury parent House e Luxury pop-up store.

		Luxury parent House	Luxury pop-up stores	
LUXURY	Store	Designer label's parent House Permanent Unlimited duration Maximalist space Temple of luxury (sacred place)	Retailer's temporary store Temporary Limited duration Minimalist space Chapel of luxury (intimate friendly place)	
	Luxury Products	Varieties of ranges, models, refined fabrics, colors Very expensive	Limited ranges, models, refined fabrics, colors, or reduced to a single model Expensive	
	Presentation of products	Artistic and grandiose, museographical Adapted to each product	Artistic, modern and unadorned Products adapted to the decor and furnishing	
	Customer Welcome	Discreet, respectful and intergenerational Elitist	Informal, friendly and intragenerational Democratic	
	Atmosphere	Hushed, cozy, distinguished, refined Conducive to an exceptional purchase	Fun, exciting, magical Suitable for an occasional purchase	CUSTOMER
	Acquisition of a luxury product	By conviction Ceremonial purchase ritual Ritualized practices	By snobbery Exciting purchase Standard practices	
	Adherence to the brand	By the accumulation of successive experiences	By encountering a new experience	
		UNIQUE, SUPERLATIVE and EXCEPTIONAL NATURE of the PRODUCT (Uniqueness) EXCEPTIONAL QUALITY (Quality)		
		OSTENTATIOUS ASPECT (Fulfillment) HEIGHT of PLEASURE (Happiness, Completeness)		

Fonte: C. de Lassus, N. Anido Freire / Journal of Retailing and Consumer Services 21, 2014.

Analizzando le differenze tra i due format, emerge in primis che la localizzazione del pop-up store può essere sia nelle vicinanze dei principali company store nelle vie centrali dei grandi centri urbani per attirare i clienti abituali ma con nuovi stimoli, oppure più lontana dalle tradizionali mete turistiche del lusso per facilitare l'accesso anche ai nuovi clienti meno abituati allo sfarzo e alle cattedrali dello shopping di marca. Mentre il company store tradizionale è permanente è punta ad una massimizzazione degli spazi con strutture imponenti, il pop-up store ha una durata limitata e una gestione dello spazio molto più essenziale con pochi elementi ma maggiore coinvolgimento emozionale.

I prodotti possono variare a seconda del format, solitamente destinando al pop-up store collezioni limitate o edizioni speciali con prezzi relativamente meno costosi rispetto all'assortimento abituale.

Il target obiettivo dei pop-up di lusso infatti è un pubblico nuovo e più giovane e curioso che possa identificarsi nell'ambiente accogliente, informale e più intimo grazie anche alle ridotte dimensioni. L'atmosfera e gli allestimenti in questo caso sono più semplici e leggeri, con layout e display meno carichi di articoli ma più disponibili alla visione e prova dei consumatori, proprio per incoraggiare un primo approccio con il settore del lusso. Il risultato è un ambiente accogliente, rilassante e stimolante che incentiva il contatto tra clienti e prodotto, e non impone distanze formali tra di essi, rispondendo alle esigenze di una domanda sempre più ampia e meno elitaria.

3.4.2 L'evoluzione della brand experience

Anche i più recenti mutamenti nel mercato dei consumi, come l'evoluzione dei processi d'acquisto o l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, hanno avuto riflessi diretti anche nel settore del lusso, dove i grandi marchi continuano ad investire grandi capitali nelle strategie di branding e analisi del mercato. L'evoluzione della domanda e delle modalità di soddisfarla interessano in particolar modo i luxury brand, per cui l'ascolto del mercato e l'adozione di format innovativi in grado di soddisfarlo rappresentano parte delle core competence. Non sorprende quindi che le imprese di questo settore siano particolarmente recettive ai cambiamenti e si adoperino per assecondare le nuove tendenze e sviluppare al meglio la *brand experience*⁷⁴.

L'elevata crescita del mobile commerce per esempio, viene quindi metabolizzata anche in questo settore dove siti web e esperienze online vengono curate nei minimi dettagli per garantire un servizio impeccabile anche in rete, sia con collegamento fisso che mobile. Per i prodotti ad alto valore però si conferma a maggior ragione la teoria omni-channel, in quanto il company store resta il punto di riferimento per vivere la brand experience e comunicare contenuti di valore, che non può essere sostituito dal canale virtuale. Le dinamiche nel settore del lusso richiedono quindi ancora un forte legame con l'esperienza sensoriale e interpretano l'evoluzione digitale non come una rivoluzione ma come un'integrazione che arricchisce e completa, ma non sostituisce, la brand experience in-store.

⁷⁴ Per maggiori approfondimenti si veda G. Schwedt, M. Chevalier, M. Gutsatz, *Luxury Retail Management : How the World's Top Brands Provide Quality Product and Service Support*, John Wiley & Sons Inc, 2012, pp.245-256, a cui il paragrafo si riferisce.

La poliedricità della domanda richiede inoltre un ambiente tematizzato sul brand, flessibile e dinamico in cui l'esperienza d'acquisto sia in grado di assumere sempre nuovi significati e sfaccettature. Il cliente ricerca la novità, l'intrattenimento, l'esperienza unica e irripetibile, che per questo non può quindi essere replicata. L'impresa deve essere in grado di rinnovare continuamente la propria offerta commerciale sia a livello di prodotti che di design, esperienza di marca, o promozioni, proprio per non correre il rischio di perdere l'interesse da parte dei consumatori. Questo ha portato le imprese a rivedere le proprie logiche commerciali passando da due collezioni all'anno, a un modello multi collezione che si slega dai paradigmi stagionali. Allo stesso modo allestimenti, eventi, presentazioni si realizzano con una maggiore frequenza per dare l'impressione al cliente che ogni visita successiva nello store sia un'esperienza nuova, personalizzata e ad alto valore aggiunto.

Più complessa diventa anche la gestione dei mercati in diverse regioni del mondo, dove la domanda locale presenta peculiarità e caratteristiche tipiche non riassumibili a livello globale. Se in passato la brand identity veniva espressa nello stesso modo world wide per dare unicità all'immagine del brand e distinguersi a livello internazionale, oggi le imprese devono ripensare il modo in cui comunicano nei diversi paesi, integrando l'omogeneità e unicità con la focalizzazione culturale e geografica. La specializzazione per mercato di riferimento consente di declinare la personalità del brand a seconda del contesto sociale e geografico in cui si inserisce, con un appeal più forte per i consumatori locali che si identificano così in esso. Questo trade-off tra globalizzazione e specializzazione geografica si trasferisce poi non solo alle linee di prodotti, ma anche alla comunicazione, al servizio, al design dei punti vendita e così via. La sfida per le imprese quindi è quella di saper mantenere un'identità e un'immagine uniche e distintive ma allo stesso tempo saperle declinare in modi diversi a seconda dell'interlocutore con cui comunicano.

Le tendenze future inoltre mostrano una relazione basata sul consumatore sempre più personalizzata e diretta, tarata sulle preferenze del singolo. La brand experience quindi è destinata ad essere sempre più esclusiva e targetizzata, sulla scia dell'hybrid shop di Pinko che permette ai clienti di provare infinite combinazioni di capi e accessori grazie ai mega tablet digitali collegati al catalogo e all'intera collezione, acquistarli e riceverli direttamente a casa⁷⁵. L'unicità della brand experience si accompagna alla possibilità di condividerla e di renderla il più possibile social, dando al cliente la possibilità di vivere l'esperienza d'acquisto in connessione con amici e parenti e sfruttando la diffusione di contenuti attraverso il web.

⁷⁵ Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 3.2.

Ed è proprio nei social network, forum, blog e siti online che i brand del lusso devono entrare per parlare direttamente con il loro pubblico, senza però perdere il prestigio e l'esclusività che li contraddistinguono. L'uso di mezzi informali e di canali social è una sfida per i grandi marchi del lusso, da sempre considerati elitari e non alla portata di tutti. Oggi però è indispensabile avere una parte attiva nelle conversazioni online con i consumatori, dove informazioni, prezzi, opinioni sono condivisi in grande quantità e svolgono un ruolo importante nelle decisioni di scelta e di acquisto.

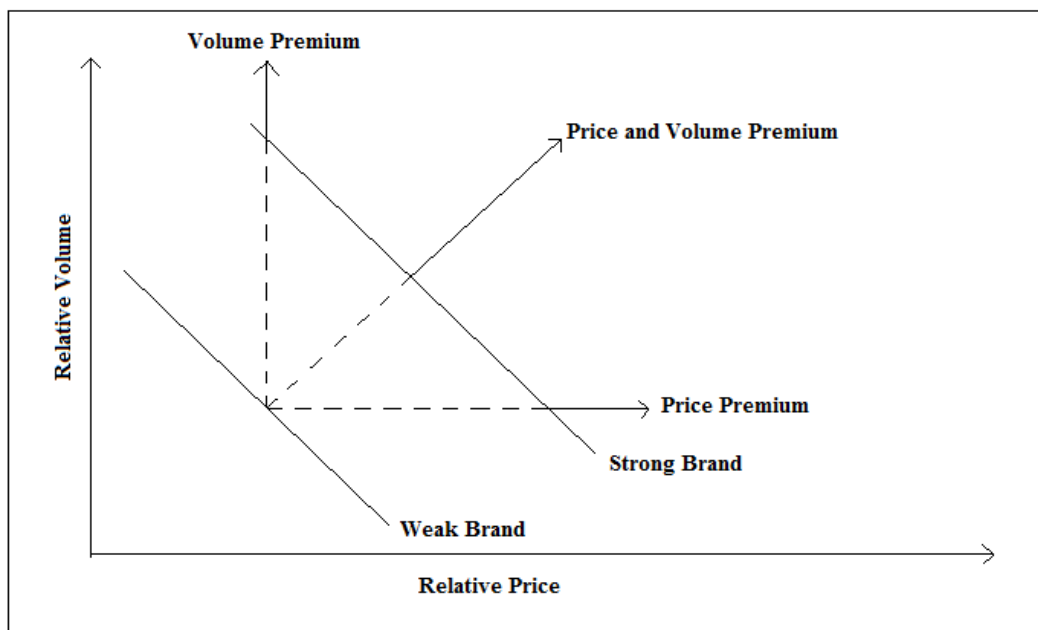
Il futuro del retail per il settore del lusso si trova quindi oggi davanti a diverse sfide che spinge le imprese a sviluppare nuove competenze e nuove formule di presidio del mercato.

3.4.3 Potere del brand e scelte distributive

In particolare le scelte distributive su canali, assortimenti, e marketing mix non si basano più sulla dicotomia canale diretto – canale indiretto ma sulla contrapposizione tra brand forti e brand deboli, svincolandosi dalle logiche tradizionali del retailing.

Non si tratta più quindi di impostare la strategia a seconda del canale scelto, ma al contrario di scegliere il canale più coerente con l'impresa e il suo brand. Così i brand forti sul mercato avranno convenienza nell'utilizzo di company store di proprietà direttamente gestiti, mentre i marchi più deboli preferiranno il canale wholesale.

Fig. 3.7: Brand power versus the Wheel of Retailing.



Fonte: G. Schwedt, M. Chevalier, M. Gutsatz, *Luxury Retail Management : How the World's Top Brand Provide Quality Product and Service Support*, John Wiley & Sons Inc, 2012.

Questo si traduce anche nelle politiche commerciali dove il brand più forte riesce ad imporre un maggiore premium price all'interno dei propri punti vendita. Il maggiore potere di mercato di un brand forte rispetto ad uno debole porta infatti un vantaggio di volume a parità di prezzo, o in alternativa la possibilità di spuntare un maggiore premium price a parità di volume. In figura 3.7 è possibile vedere la relazione tra volume relativo e prezzo relativo di due brand con diverso potere di mercato.

Entrambi i brand sono rappresentati da una curva decrescente dove il volume relativo diminuisce all'aumentare del prezzo relativo, ma più il brand è forte, più la curva si sposta verso destra; il brand quindi con la curva di prezzo/volume relativo più esterna beneficerà di un premium price superiore a parità di volume, o di un premium volume superiore a parità di prezzo. Questo fenomeno è giustificato dal fatto che più un brand ha potere di mercato e appeal tra i consumatori, maggiore sarà la sua attrattività e quindi maggiore la disponibilità a pagare per averlo. Una maggiore quota di mercato permette dunque di fissare un maggiore premium price. I prodotti di lusso infatti sono legati a logiche d'acquisto che prescindono dal prezzo, in quanto inglobano un potere simbolico fortissimo in cui il consumatore vuole identificarsi.

Le tendenze per il futuro mostrano inoltre cambiamenti nella gestione dell'offerta commerciale, che negli ultimi 10 anni ha visto un progressivo mutamento delle logiche di assortimento e un ripensamento nell'utilizzo dei company-owned store all'interno delle strategie che abbiamo definito omni-channel.

Come visto nel paragrafo 2.6, il portafoglio dei grandi brand del lusso raramente si focalizza su una sola categoria merceologica o linea di prodotti, ma al contrario tende ad essere quanto più diversificato e declinato su tanti settori diversi. LVMH, Bulgari, Richemont, Dior, hanno tutti un'offerta commerciale ampia e articolata che spazia dall'alta moda, alla pelletteria, gioielleria, calzature, cosmesi, ottica, articoli per la tavola, strumenti per la scrittura, vini e liquori, e così via. Emerge dunque chiaramente la necessità di diversificare anche la strategia distributiva per commercializzare i prodotti nei diversi settori nel modo più adatto, combinando canali e format diversi.

La tendenza è sempre stata quella di riservare company store direttamente gestiti al core business, generalmente concentrato su pelletteria e alta moda, e utilizzare canali specializzati per gli altri settori in cui sono richieste competenze specifiche, quindi specialty store e category-oriented store. In questo modo veniva a mancare una vera e propria brand experience che coinvolgesse tutto l'assortimento legato al marchio, impedendo al consumatore di percepire a pieno l'immagine e significati, in quanto veniva in contatto con

solo parte dell'offerta commerciale. Ecco quindi che negli ultimi tre anni, alcuni trendsetter del lusso hanno sperimentato formule distributive nuove che si slegano dalle logiche tradizionali del retail. Da una parte si è assistito alla concentrazione dell'offerta commerciale nella sua interezza in un unico contesto distributivo, riassumendo gran parte dell'assortimento brand related, e offrendo un'immagine di marca legata al lifestyle in tutte le sue declinazioni. Significativa l'iniziativa di Dior, che nel 2011 ha riaperto il suo flagship di Hong Kong ripensandone completamente l'assortimento; qui è ora possibile trovare tutti i prodotti firmati Dior dalla pelletteria, all'eyewear, vestiti, borse, scarpe, abbigliamento bambini, orologi e gioielleria, fatta eccezione del reparto cosmesi. Lo store è un connubio di arte e design e utilizza circa 1000 metri quadri per l'esposizione delle diverse linee di prodotti, tutte curate secondo lo stile e l'identità di Dior. L'immagine che ne deriva è quella di un brand a 360° che vive e interpreta diversi aspetti del lifestyle, ma sempre con un'identità e un carattere unico e ben definito.

Dall'altra parte invece alcuni brand hanno ripensato le dinamiche commerciali delle linee non propriamente core business, che solitamente venivano distribuite attraverso il canale wholesale e multi-brand store. Il settore degli orologi per esempio, è rappresentativo di questa tendenza per cui le grandi firme gestivano una parte limitata delle collezioni nei company store, mentre la maggior parte degli articoli era destinata a canali multimarca. Questo limitava l'espressione del brand e non permetteva un controllo adeguato dell'immagine di marca all'interno di un'offerta commerciale caotica e diversificata. Così grandi firme come Hermès hanno optato per gestire direttamente anche linee non specificatamente core attraverso self-standing store monomarca, dove il brand può esprimere tutta la sua esclusività. La strategia della casa francese è stata sperimentata in primis in Asia, a Shanghai, Taipei, Singapore, con un successo immediato e un aumento delle vendite nel comparto orologi del 25%. La possibilità di raccontare l'identità e l'immagine del brand attraverso uno store dedicato ha aumentato l'engagement con i clienti che hanno decisamente apprezzato la focalizzazione commerciale, grazie ad un dialogo più diretto e contestualizzato, non realizzabile in uno store multi-brand.

CAPITOLO 4

La distribuzione diretta nel settore auto

4.1 Il settore dell'automobile: tendenze nel mercato e nei consumi

Il mercato dell'industria automobilistica negli ultimi trent'anni è diventato con il suo giro d'affari il settore manifatturiero primo al mondo per fatturato, con la produzione di più 87 milioni di automobili e veicoli commerciali nel 2013. Il mercato italiano ha contato nel 2013 l'immatricolazione di 1,303,382 veicoli totali con una variazione del -7% rispetto al 2012, che ha recuperato segno positivo solo a dicembre 2013 dopo l'ultimo periodo di crisi. L'andatura del settore è notoriamente ciclica, e altalena periodi di inflessione e di ripresa da oltre trent'anni. Dopo 11 anni di sostanziale stabilità, l'ultima crisi è iniziata nel 2007, con la perdita di 1.190.000 immatricolazioni (-48%) e si è protratta fino al 2011, dopo la fine degli incentivi statali il 31 marzo 2010. Le manovre fiscali della seconda metà 2011 hanno risolto solo in parte il problema in quanto il calo a doppia cifra è continuato per i successivi 15 mesi, vedendo un lieve miglioramento solo verso la fine dello scorso anno, quando la ripresa ha segnato un +1,4%⁷⁶.

I dati dell'Unrae del 2013 mostrano un mercato italiano governato ormai stabilmente da quattro anni per il 70% da case automobilistiche estere, con una produzione interna di 658,207 automobili e veicoli commerciali in calo del 2%⁷⁷ rispetto al 2012. Il peso dei veicoli a benzina ha visto un progressivo calo a causa della crisi economica e dell'aumento dei prezzi del carburante, che hanno portato i consumatori verso combustibili e motorizzazioni alternative. Le immatricolazioni diesel mostrano un calo minore di quello del mercato totale con un aumento percentuale di 0,8 punti che portano la quota al 53,9%, mentre gpl rimane stabile al 9% risentendo della maggiore offerta di alimentazione a metano, che raggiunge il 5,2%. +118,3% invece per le auto ibride che rispondono bene alle richieste di bassi consumi ed emissioni offrendo una valida alternativa ai combustibili tradizionali. Fermo invece il mercato delle auto elettriche che in Italia non riesce a decollare anche a causa della mancanza di condizioni adeguate che ne consentano lo sviluppo.

I cambiamenti socio economici hanno modificato in parte anche nella composizione dei canali di vendita e dei target a cui si riferiscono, registrando alcune variazioni nella tipologia di

⁷⁶ I dati e le statistiche del paragrafo fanno riferimento al Book del centro studi e statistiche Unrae 2013.

⁷⁷ Dati Oica 2013.

clientela. La pressione fiscale, i problemi occupazionali e la difficoltà di accesso al credito hanno diminuito di più del 7% le immatricolazioni da parte di utenti privati soprattutto nella fascia d'età 18-29 e 30-45, mentre sono aumentati gli acquisti da parte di clientela più matura dai 50 anni in su. Cresce invece la quota di mercato delle vendite a società e imprese, pur restando inferiore a quella nei quattro maggiori mercati europei di Francia, Spagna, Gran Bretagna e Germania, a causa di una politica fiscale italiana non altrettanto favorevole.

Per quanto riguarda il prodotto, le preferenze di mercato indicano un progressivo downsizing nelle dimensioni e motorizzazioni con un aumento delle urban car, mentre continuano ad essere in calo i segmenti lusso e alta gamma. Le berline continuano ad essere la tipologia preferita dai consumatori, anche se sono in aumento le crossover e i piccoli monovolumi, che attirano un segmento più interessato al fuori strada, a scapito delle station wagon. Dati interessanti provengono anche dal mercato dell'usato che contrariamente a quello del nuovo, non ha subito flessioni nell'ultimo anno, segno di una costante ricerca di maggior convenienza e prezzi più ridotti. Le tendenze del mercato indicano quindi una situazione ancora difficile a causa della pressione fiscale su famiglie e imprese, e dei costi legati alla gestione dell'auto come il prezzo dei carburanti e delle assicurazioni. Si prospettano però possibili manovre di razionalizzazione delle politiche fiscali con un rilancio della legge sugli incentivi a sostegno del mercato, oltre a politiche commerciali più favorevoli da parte delle case produttrici.

L'acquisto dell'auto resta comunque una delle più importanti scelte di consumo per le famiglie, dove l'acquisto dell'autovettura è secondo solo all'abitazione in termini di valore e importanza, e implica un processo di scelta e d'acquisto lungo e ad alto coinvolgimento. I criteri decisionali coinvolgono meccanismi razionali di valutazione del prodotto sia in base alle sue funzionalità e prestazioni, sia in base al prezzo e ai costi di mantenimento. Ciò nonostante le considerazioni su cui si basa il processo di scelta coinvolgono anche la sfera più emozionale e soggettiva, legata alla soddisfazione psicologica e al significato simbolico che l'auto ha per il consumatore in quanto mezzo di espressione personale. Questo rende la domanda altamente segmentata e differenziata, spingendo a sua volta l'offerta a rispondere in modo adeguato con alte possibilità di personalizzazione del prodotto. Spesso infatti l'autovettura rappresenta non solo un mezzo di mobilità ma anche di comunicazione della propria identità, delle proprie inclinazioni e del proprio status symbol, esprimendosi durante il processo di scelta in modo tutt'altro che irrazionale. Le decisioni di consumo infatti seguono regole ben precise a seconda del sistema di valori soggettivo del consumatore, che attribuisce

importanze diverse ai vari elementi caratterizzanti il prodotto come assetto, stile, velocità, sicurezza, consumi e così via.

La natura del prodotto in quanto *experience good* inoltre lo rende soggetto a valutazioni fisiche e tecniche in cui prevalgono oltre alle componenti informative, quelle anche esperienziali che rivestono un ruolo critico nella scelta. Per questo alla distribuzione è richiesto personale competente in grado di soddisfare la richiesta di dati e informazioni riguardanti sia i prodotti che le condizioni commerciali dell'offerta, e capacità finanziarie per sostenere lo showroom dedicato all'esposizione dei prodotti, e l'officina con il magazzino per i ricambi e l'assistenza.

La valutazione quantitativa e qualitativa della domanda si basa sulle dimensioni del parco circolante, definito come il totale di autovetture presenti in un certo momento nel paese. In base al tasso di motorizzazione si possono quindi identificare fasi diverse di formazione della domanda che partono da una densità bassa nella fase di così detta motorizzazione elitaria, per aumentare via via nella fase di decollo, di massa, matura e infine satura, dove il tasso di motorizzazione può arrivare a 700 vetture per 1000 abitanti. Le problematiche relative alla gestione e all'utilizzo dell'auto soprattutto nei centri urbani, hanno complicato ulteriormente i comportamenti di consumo rendendo la domanda sempre più poliedrica. In risposta il mercato ha offerto nuove modalità di soddisfazione al bisogno di mobilità con servizi di *car pooling* o *car sharing*, per la condivisione o il noleggio di auto e la conseguente riduzione dei costi di trasporto.

4.2 Le caratteristiche della funzione distributiva

4.2.1 Le dinamiche evolutive dei canali di vendita

L'attuale assetto distributivo del settore deriva in parte dalla tipicità del prodotto che richiede personale, strutture e organizzazione peculiari, dall'altra da evoluzioni del mercato che hanno modificato i rapporti di potere all'interno del canale⁷⁸.

Le dinamiche più significative della commercializzazione automobilistica si sviluppano a partire dal secolo scorso, quando a inizio '900 le imprese produttrici iniziarono a servirsi di canali diversi per trasferire le loro auto sul mercato finale. In questa prima fase commerciale le case automobilistiche operavano attraverso filiali di proprietà con cui gestivano

⁷⁸ L. Buzzavo, C. Pizzi, *Rapporti tra case automobilistiche e reti di dealer: una indagine empirica*, Mercati e Competitività, fascicolo 1, 2005.

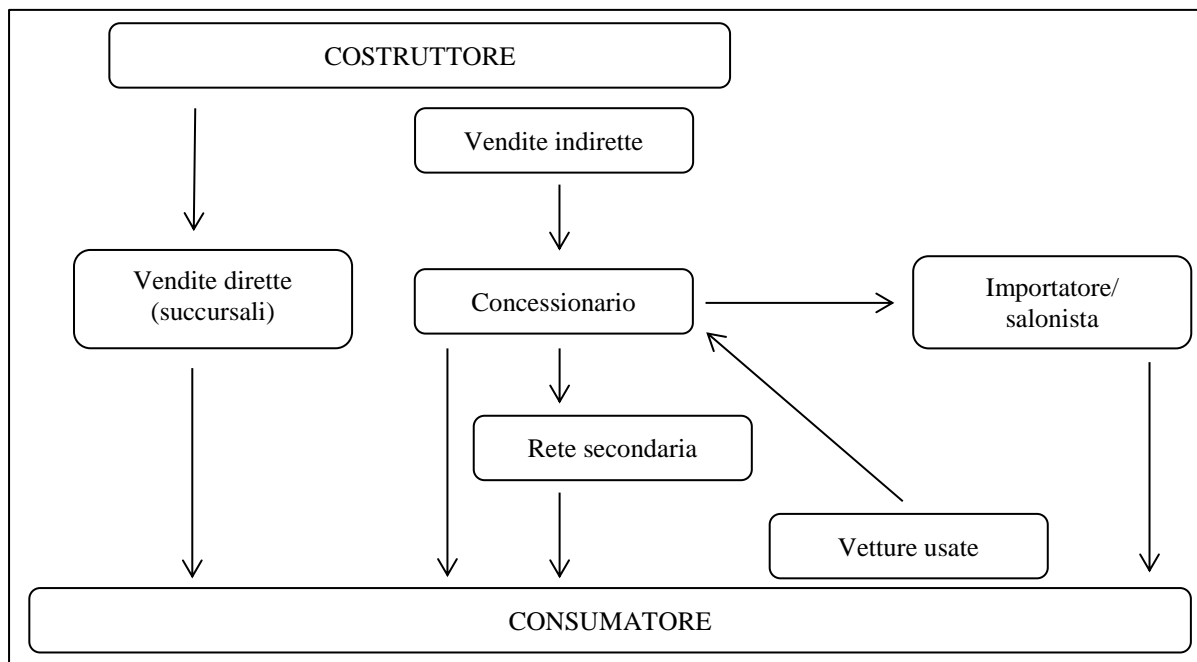
direttamente il rapporto con gli acquirenti, distributori che organizzavano la vendita di grandi stock nei mercati più appetibili, e infine singoli agenti. Dopo il primo conflitto mondiale e la ripresa dei mercati, le imprese puntano ad aumentare il presidio diretto sui punti vendita e riducono progressivamente il numero di grossisti e distributori, aumentando invece i rapporti con dettaglianti che assumono la forma di concessionari, ossia rivenditori autorizzati che acquistano direttamente dalla casa produttrice e rivendono sul mercato finale secondo la formula del “franchised dealer”. Questo tipo di rapporto prevedeva la vendita in esclusiva territoriale sia da parte del produttore, che si impegnava a non stipulare accordi commerciali con nessun altro dealer della zona, sia da parte del rivenditore che non trattava prodotti concorrenti all’interno della sua concessionaria. I profitti dei dealer quindi risultavano fortemente influenzati dalle politiche commerciali a monte, che spesso richiedevano dietro corrispettivo, servizi aggiuntivi di promozione, manutenzione e assistenza. Con l’aumentare degli investimenti e delle richieste dei costruttori che pretendevano spazi sempre più grandi, personale competente e alti livelli di servizio, il rapporto con i dealer divenne più strutturato e duraturo, prendendo piede in tutti i principali mercati europei. I contratti con le concessionarie definivano quindi obblighi più specifici e assicuravano un stretto rapporto tra case automobilistiche e rivenditori con un maggiore grado di controllo, assumendo le forme di una sorta di integrazione verticale. In questo modo pur operando attraverso operatori indipendenti, le imprese manifatturiere hanno guadagnato un elevato potere in termini di controllo e presidio delle dinamiche concorrenziali, determinando in modo quasi esclusivo politiche e strategie commerciali. Questa fase particolarmente favorevole allo sviluppo e al predominio delle case produttrici ha caratterizzato gli anni ’50 e ’60, e venne definita come “mercato del venditore” dove imprese e rivenditori dividevano gli alti profitti a fronte di un’elevata integrazione, che garantiva maggiori benefici anche per i consumatori. I livelli di servizio infatti venivano tenuti elevati con una presenza geografica capillare, altrimenti difficilmente ottenibile, e il presidio dei meccanismi competitivi permetteva di dare maggiore stabilità al mercato e ai rapporti con i consumatori. Quando poi negli anni ’70 il mercato iniziò la sua fase di saturazione in contemporanea con la crisi petrolifera del ’73 e la conseguente spinta inflattiva, la domanda nel settore automobilistico subì un calo e le richieste di prima dotazione furono superate dalla domanda di sostituzione. Questo, e l’ingresso nei mercati internazionali dei concorrenti giapponesi e più tardi coreani, inasprì la concorrenza e ridusse i livelli di redditività, portando le case automobilistiche a perdere parte del loro potere contrattuale a favore dei consumatori. Ora la domanda già motorizzata aveva infatti a disposizione un’offerta più ampia e competitiva, e poteva dilatare i tempi di negoziazione per cogliere il

momento e l'offerta più conveniente. Inoltre gli obiettivi di vendita imposti dalle case produttrici alle concessionarie, spingevano quest'ultime a concedere sconti significativi ai clienti pur di concludere la vendita, mettendo a rischio l'equilibrio economico finanziario dei canali di vendita e svalutando l'immagine e i prodotti delle imprese costruttrici. Il maggiore potere contrattuale dei consumatori definì il passaggio al così detto "mercato dell'acquirente" segnato da una forte rivalità sia a monte che a valle.

Per rispondere dunque alle più difficili condizioni del settore, le case automobilistiche hanno definito nuove strategie di riorganizzazione degli apparati produttivi e distribuiti, per fronteggiare in modo più adeguato la domanda e le richieste del mercato. Questo si è tradotto a livello commerciale nell'adozione di meccanismi gestionali efficienti volti a ridurre i costi e gli sprechi di risorse lungo il canale, in un maggiore ascolto del mercato grazie all'ottimizzazione dei flussi comunicativi tra produzione e consumo, e nell'arricchimento dell'offerta con servizi e prodotti accessori per sostenere il calo delle vendite nel mercato primario delle auto nuove. Dopo la fine degli anni '90 si assiste così ad una riorganizzazione delle reti distributive che vengono ripensate non tanto in chiave quantitativa, ma più che altro qualitativa. Le esigenze di valorizzazione del brand, la necessità di trasferire a valle le innovazioni produttive e di assemblaggio realizzate a monte, e l'applicazione di una gestione ottimizzata della customer satisfaction, hanno spinto le case produttrici ad investire in una crescita qualitativa della loro rete di vendita, rivedendo il numero di intermediari con una forte contrazione dei punti vendita. Reti vaste e disomogenee avrebbero infatti avuto difficoltà ad applicare meccanismi manageriali più evoluti con sistemi di gestione informatizzati, e non sarebbero riuscite a realizzare quel salto qualitativo richiesto dal mercato. Il ridimensionamento dei canali distributivi ha quindi ridotto il numero di punti vendita e di mandati di franchising in modo significativo, razionalizzando la presenza delle concessionarie sul territorio e concentrando su di queste, risorse e sinergie in grado di sostenere il cambiamento qualitativo della cultura manageriale. La dilatazione della capillarità della rete è stato però bilanciato dalla possibilità per le concessionarie di zona di gestire una pluralità di punti vendita, con il beneficio di possibili economie di scala.

La struttura odierna del sistema distributivo automobilistico segue quindi lo schema in figura 4.1, dove si identificano i principali canali di vendita che la casa produttrice utilizza per raggiungere il mercato finale.

Fig. 4.1: *Canali di vendita degli autoveicoli.*



Fonte: G. Lugli, *Marketing Channel. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Utet, Torino, 2007.

Il canale diretto si realizza nella forma di succursali, intese come company-owned outlet, che vendono direttamente sia al consumatore privato, sia ad acquirenti di grandi stock come società commerciali o imprese di noleggio auto. Il canale indiretto invece si basa sulle aziende concessionarie, ossia rivenditori autorizzati tramite mandato che acquistano dalla casa produttrice e rivendono o direttamente al consumatore, o ad altri rivenditori intermediari. L'impresa può decidere se stipulare con i concessionari accordi di distribuzione esclusiva per cui la casa vende solamente ad un unico rivenditore di zona, oppure accordi di distribuzione selettiva con cui il fornitore vende soltanto a concessionari che rispondono a specifici standard qualitativi e quantitativi. L'unico intermediario che non può avere contratti diretti con la casa automobilistica è il salonista, un operatore indipendente che tratta con concessionari nazionali o esteri e rivende al consumatore finale. Questo tipo di intermediario non è quindi legato ad una particolare casa/marca ma acquista e vende prodotti multimarca a seconda delle disponibilità e delle richieste del mercato di sbocco.

Infine le imprese costruttrici possono avvalersi del canale online, che mostra però evidenti barriere allo sviluppo per quanto riguarda la compravendita di vetture nuove o del ritiro dell'usato; le dinamiche del processo d'acquisto nel settore auto restano per forza legate a vincoli fisici che richiedono un contatto e una visione del prodotto offline, difficilmente bypassabile. Si dimostra invece efficace il ruolo di broker specializzato affidato alle reti

telematiche e informatiche per quanto riguarda la raccolta e la diffusione di informazioni, soprattutto finalizzate all'incontro tra domanda e offerta.

Volendo quindi riassumere la segmentazione delle tipologie di distributori è possibile riferirsi a determinate categorie raggruppate come segue. Distributori diretti di proprietà delle case produttrici presenti sui maggiori mercati internazionali, distributori indipendenti legati ai produttori tramite soli accordi commerciali, agenti indipendenti, joint venture dove produttore e distributore condividono la proprietà dell'attività di distribuzione.

Quale che sia la configurazione assunta dalla struttura della rete distributiva, l'organizzazione del canale di vendita è in ogni caso vincolata da due peculiarità tipiche del settore: il tipo di prodotto e servizio offerto, e il processo produttivo a monte.

Per quanto riguarda il prodotto e i servizi annessi, le funzioni svolte dalla forza vendita coinvolgono una mole importante di informazioni da trasferire al consumatore nel momento in cui il prodotto viene reso disponibile al pubblico. Queste riguardano innanzitutto le caratteristiche delle nuove vetture che vengono comunicate attraverso materiale promozionale, personale di vendita e prove su strada. L'impresa dunque deve sostenere investimenti adeguati nella promozione e pubblicità dei nuovi prodotti, nella formazione del personale e nell'offerta di servizi aggiuntivi necessari per la registrazione e messa in strada dell'auto. In secondo luogo il punto vendita deve essere in grado di ritirare l'usato del cliente e saperlo valutare in modo corretto per poterlo tramutare in un incentivo all'acquisto di un nuovo veicolo o per rivenderlo nel mercato di seconda mano. Infine il rivenditore ha un ruolo informativo essenziale per la raccolta e la trasmissione dei dati di mercato a monte, dove le preferenze e le abitudini dei clienti sono fondamentali per la produzione, la logistica e il marketing. Grazie alle informazioni provenienti dal mercato l'impresa è in grado di perfezionare i propri prodotti secondo le preferenze e le richieste dell'utente finale, può comunicare con esso in modo più efficace conoscendo le sue abitudini di consumo, e può applicare discriminazioni di prezzo ottimizzando i profitti.

La peculiarità del prodotto inoltre, alimenta un importante mercato secondario basato sull'assistenza post-vendita e la riparazione, che influenza in parte anche le preferenze nel mercato primario dei veicoli. La qualità e la standardizzazione di tali servizi infatti vengono considerati a priori durante il processo di scelta e di acquisto, e non possono quindi essere trascurati dal produttore che deve garantire un livello almeno pari a quello dei prodotti offerti. A livello produttivo questo si traduce nella possibilità di centralizzare la produzione di tali servizi e generare economie di scala standardizzando l'output. Se però da un lato la dispersione della domanda richiede punti vendita omogenei nel territorio, dall'altro la

standardizzazione dei servizi richiede unicità nella produzione per l'ottenimento di economie di costo, rendendo così più complessa la gestione del canale.

4.2.2 Le filiali dirette: i company-owned outlet

Nonostante la struttura delle reti commerciali sia indubbiamente concentrata sul canale indiretto attraverso i concessionari o franchised dealer, si è visto come in alcuni casi la maggiore richiesta di qualità manageriale ha imposto ai rivenditori standard, competenze e capacità più specifiche ed elevate, aumentando il livello di investimento necessario a sostenere il dealer management system. La gestione dell'azienda concessionaria è divenuta più articolata e complessa ed ha portato ad una progressiva riduzione del numero di intermediari. Questo ha concentrato la presenza dei fornitori sul mercato finale, riducendo il numero dei rivenditori ma aumentandone le performance complessive e sviluppando relazioni più durature. Questa razionalizzazione delle reti commerciali, più compatte e qualitativamente superiori, si è accompagnata ad un rinnovato interesse per le succursali dirette da parte delle case produttrici. La tendenza a riconsiderare l'apertura di filiali dirette sotto forma di company-owned outlet, è in parte dovuta anche agli elevati costi degli spazi commerciali nei grandi centri urbani, difficilmente accessibili per i dealer indipendenti, ma necessari per un'adeguata comunicazione dell'immagine di marca soprattutto nelle aree metropolitane. Questo tipo di investimento infatti rientra per il produttore nella strategia di marketing a sostegno della brand image attraverso company store in grado di attirare e comunicare con il consumatore in zone ad altissima frequentazione. La proprietà delle formule commerciali inoltre ha il vantaggio di garantire un controllo totale dei processi di vendita, ottimizzandone ogni singola fase e riducendo l'intra-brand competition. L'esperienza d'acquisto può quindi essere gestita e vissuta più da vicino per il produttore, che guadagna maggior efficacia in termini di ascolto del mercato e condivisione dei dati lungo tutta la filiera senza il filtro interposto dal rivenditore.

Esempio innovativo di gestione diretta della vendita al consumatore finale è Audi City, un punto vendita di nuova generazione aperto nel 2013 a Londra, dove la casa automobilistica tedesca ha unito brand experience e virtualità in un concetto di showroom tutto nuovo. Il concessionario londinese infatti sfrutta il digitale e la tecnologia per una gestione efficiente degli spazi in grado di offrire un'esperienza d'acquisto personalizzata e altamente sensoriale, nonostante la smaterializzazione del prodotto. Le auto infatti non sono fisicamente presenti nello showroom, ma vengono esposte in scala 1:1 attraverso mega schermi e pannelli touch

screen, dove con semplici gesti il cliente può simulare un test drive completo di suoni e dettagli multimediali. Gli spazi quindi sono dedicati completamente ad emozionare e coinvolgere il consumatore, grazie anche a lounge area dove i consulenti possono mostrare i campioni dei vari tessuti e materiali per gli allestimenti. All'interno di quello che è definibile come cyberstore, le vetture sono configurabili attraverso i tablet, e i clienti possono definire le specifiche in-store oppure possono scegliere allestimenti e configurazioni a casa e poi caricare virtualmente le loro preferenze grazie ai software presenti nel punto vendita. Il nuovo format di Audi si dimostra veramente innovativo nel panorama dell'automotive, dove le logiche commerciali sono ancora legate a consuetudini di vendita tradizionali poco integrate con il digitale e le nuove tecnologie.

Ciò nonostante secondo i dati di mercato italiani ed europei, le filiali dirette sembrano essere meno performanti rispetto alle concessionarie per quanto riguarda risultati di vendita e customer satisfaction. La produttività del personale di vendita in particolare, risulta maggiore per i dealer indipendenti benché ci sia un minor grado di controllo da parte della proprietà. Questo sembra poter riferirsi al diverso sistema di incentivi che si crea nelle filiali di proprietà gestite da managers dipendenti, piuttosto che nelle concessionarie gestite da dealer indipendenti. Nel primo caso i manager sono retribuiti attraverso un salario fisso e un bonus percentuale variabile che può dipendere dai risultati di vendita, dal livello del servizio offerto, dalla redditività o da altri fattori legati alle performance del punto vendita. Nel secondo caso invece, i dealer non dipendenti dalla proprietà beneficiano dell'intero ammontare di profitti generati dalla loro attività e il loro "mandato" può terminare solo se non adempiono agli obblighi contrattuali previsti ex ante dal produttore. La diversità dei ricompensi genera un sistema di incentivi diverso a seconda che il rivenditore sia stipendiato dal produttore, o trattenga per se l'intero profitto, portando quindi a redditività diverse della forza lavoro. Nel caso del manager l'incentivo ad aumentare la redditività è più debole in quanto soltanto il 20% - 30% della sua remunerazione è variabile in base alle performance di vendita, quindi egli non beneficia totalmente dei risultati del suo operato, ma non sostiene nemmeno i costi di gestione. Per il dealer invece la totalità dei profitti dipende dal suo operato in quanto non riceve nessuna retribuzione fissa, e la gestione del punto vendita in termini di entrate ed uscite è tutta a suo carico. A maggior ragione quindi il maggior potere decisionale di cui godono i rivenditori indipendenti è focalizzato alla massimizzazione dei profitti della concessionaria, anche se l'esercizio di tale potere è vincolato dal presidio del produttore che non punta alla rendita del singolo punto vendita ma dell'intera rete distributiva. Se da un lato quindi la maggiore autonomia delle concessionarie incentiva e motiva il personale di vendita a

migliorare le performance e massimizzare l'efficienza delle decisioni, dall'altro il proprietario fornitore deve essere in grado di bilanciare e controllare questo potere per evitare comportamenti opportunistici da parte dei dealer indipendenti che possano danneggiare la rete o la brand image.

Per questo ci sono alcune condizioni in cui la formula proprietaria è preferibile rispetto al canale indiretto, come per esempio quando i costi di controllo sono troppo elevati e ci sono le premesse per il verificarsi di comportamenti opportunistici, oppure quando il brand rappresenta un valore aggiunto al prodotto, e prezzi e qualità sono di fascia alta.

Come negli altri settori, anche in quello automobilistico le strategie distributive tendono comunque ad una diversificazione multi-channel, combinando un numero solitamente molto ridotto di succursali dirette e una rete più vasta di dealer/concessionari, sperimentando anche formule e approcci diversi. Una delle possibili declinazioni del canale diretto è per esempio la vendita diretta su piccola scala basata su investimenti molto ridotti e spesso senza costi fissi, che utilizza una rete di vendita mobile che si sposta sul territorio utilizzando i veicoli in vendita a scopo dimostrativo e raggiunge i potenziali clienti a casa o sul luogo di lavoro. Il punto focale di questa strategia sembra nell'identificare potenziali clienti per cui le prime fasi del processo di scelta sono realizzabili online, mentre il contatto con il venditore avviene soltanto al momento della visita, nel quale il consumatore è già predisposto all'acquisto.

Non esiste quindi una formula commerciale unica e vincente ma ogni impresa integra canali e mezzi diversi con gradi più o meno elevati di integrazione, ponderando i trade-off derivanti dalle diverse scelte distributive. Ogni impresa produttrice valuta in base alla propria strategia e alle proprie risorse e capacità, la combinazione più conveniente e coerente, in modo da fornire il mercato nel migliore dei modi possibile, sperimentando formule e approcci diversi.

4.3 Le evidenze del mercato: strategie distributive nei principali mercati europei

4.3.1 Una visione d'insieme

Esaminando le tendenze generali del mercato europeo in termini di risultati di vendita a livello di outlet, emerge chiaramente come il settore auto sia in linea con i trend attuali del mercato in generale, con alcune evidenti contratture nel 2013. I mercati principali che trainano il settore auto restano Germania, Francia, Italia, Spagna, Regno Unito, con l'aggiunta della Russia che nonostante una rete distributiva meno numerosa rispetto ai mercati concorrenti, mostra un elevato numero di vendite di nuovi veicoli.

Fig. 4.2: *Andamento delle vendite nei principali mercati europei.*

		France	Germany	Italy	Spain	Uk
Sales	2003	2.085.009	3.002.251	2.146.896	1.336.207	2.411.489
	2013	1.912.959	2.794.614	1.355.693	668.053	2.006.712
Main Dealer	2003	5.781	14.433	5.574	3.695	4.942
	2013	5.492	11.138	4.504	3.498	4.278
Sales per Main Dealer	2003	361	208	385	362	488
	2013	348	251	301	191	469

Fonte: *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013.*

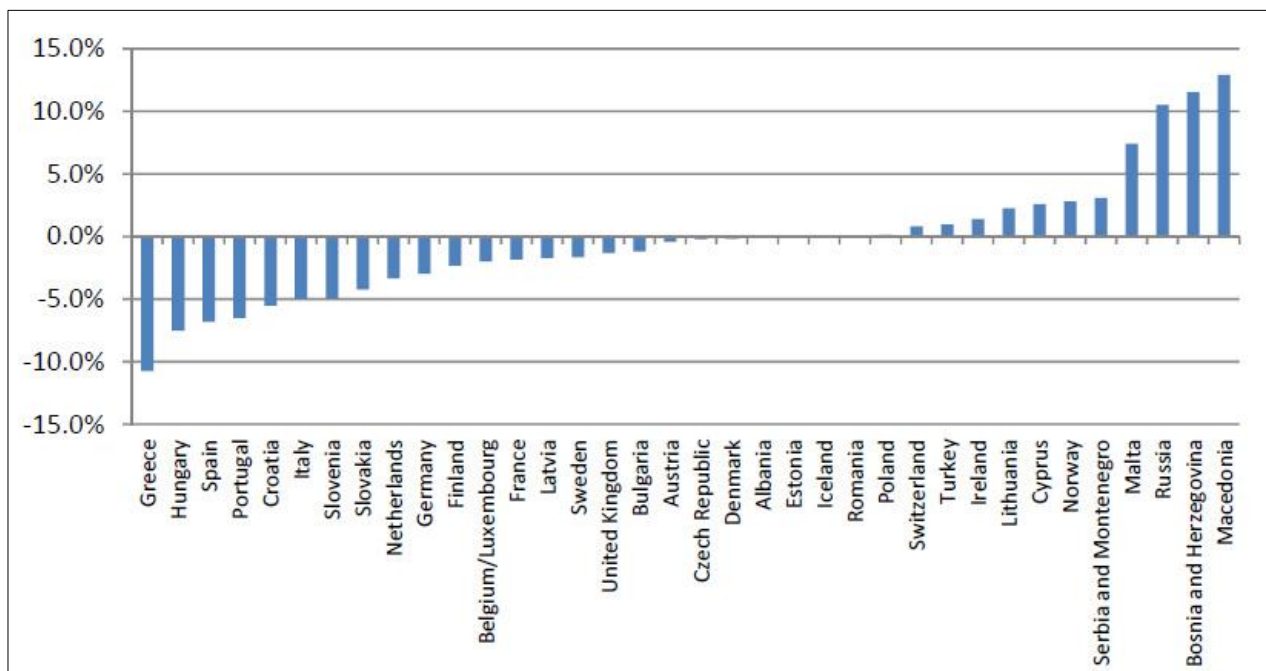
L'Europa occidentale mostra le performances peggiori, con un calo generale esteso a tutte le tipologie di dealer (diretto, indiretto, joint venture), coerentemente con le tendenze di mercato attuali che hanno visto un intensificarsi della pressione economica su quasi tutti i settori. Il calo delle vendite di auto nuove ha toccato lo scorso anno in questa regione il -8.2%, con una contrazione maggiore rispetto al settore di assistenza e riparazione, che si evolve con un sensibile ritardo rispetto all'andamento dei volumi di vendita.

I mercati dell'Europa centrale e orientale invece mostrano in generale un trend inverso, con un aumento del +7.4% nei volumi di vendita di auto nuove, aprendo ai dealer nuove possibilità di sviluppo per i prossimi anni. Un'attenzione particolare va al mercato Russo, che da solo segna nel 2013 una crescita del +18.6%. Non mancano però le eccezioni come la Germania, che in controtendenza segna una generale contrazione ed una riduzione delle reti vendita da parte dei maggiori brand attivi nel territorio nazionale. Nonostante l'abbassamento a circa 250 nuove auto vendute per main dealer, il mercato tedesco sopravvive comunque grazie ad una fedeltà aftersale maggiore della media europea.

In generale comunque le performances di vendita dei main dealer (filiali dirette e concessionari indipendenti) seguono i trend dei mercati nazionali. Il Regno Unito per esempio mostra la rete vendita più fitta d'Europa, mentre Francia e Italia hanno per lo più ampie reti di agenti soprattutto per i brand nazionali, che permettono ai dealer di vendere circa 300 nuove auto all'anno.

Come anticipato sopra, il mercato russo mostra le performances più eclatanti con volumi di vendita maggiori rispetto alla media europea e un numero maggiore di vendite per main dealer. Il network distributivo in Russia è fortemente concentrato in prossimità dei grandi centri urbani come Mosca o San Pietroburgo, con importanti centri di distribuzione che realizzano risultati di vendita superiori alle medie europee. In contrazione invece i piccoli mercati dell'est e quelli più instabili del centro, come Ungheria, Spagna, Grecia, e Portogallo.

Fig. 4.3: Variazione vendite in Europa dei Main Dealer Outlets (2012-2013).



Fonte: *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013.*

Per quanto riguarda la struttura delle reti vendita europee, il ricorso al canale diretto rimane in questo settore sempre più un'eccezione che una regola, adempiendo più a scopi comunicativi e d'immagine che di risultati di vendita. Stimando una rete complessiva di più di 81.000 dealer in tutta Europa, infatti soltanto il 3.11% è composto da succursali dirette di proprietà delle case automobilistiche. Nel panorama europeo le reti vendita più sviluppate rimangono quelle dei principali mercati del centro Europa come Germania e Francia che superano le 16.000 unità, seguiti da Italia, Spagna e Regno Unito che non raggiungono però le 10.000 unità.

Fig. 4.4: Composizione rete vendita dei principali mercati europei**.

	% Direct Dealer* su totale Dealer	Vendite totali nuovi veicoli
Germania	3.44%	2.878.029
Francia	2.51%	2.026.444
Italia	1.14%	1.420.505
Spagna	2.20%	703.020
Regno Unito	3.42%	2.027.105

*Le percentuali di filiali dirette sono calcolate su 37 brand attivi sul territorio europeo.

** in ordine decrescente di numerosità di dealer totali.

Fonte: *Elaborazione propria da European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013.*

4.3.2 Il mercato tedesco

Il mercato tedesco resta al primo posto per densità e diffusione della rete vendita con più di 16.300 dealer totali che raggiungono il maggior numero di veicoli venduti nel mercato delle auto nuove. La rete vendita tedesca ha totalizzato nel 2013 il maggior volume di vendite d'Europa con una media di 176 auto nuove per dealer (circa 250 per i main dealer). La struttura distributiva è centrata principalmente su concessionari indipendenti dalle case produttrici, con una percentuale minore di agenti indiretti e un 3.44% di filiali dirette sul totale punti vendita presenti nel territorio. Benché la percentuale di outlet di proprietà sia una porzione ridottissima del totale, essa risulta la maggiore d'Europa con più di 560 direct dealer. Considerando i più significativi premium brand (Audi, BMW, Mercedes-Benz) e volume brand (Fiat, Ford, Renault, Toyota, Volkswagen) attivi sul mercato, è evidente come l'utilizzo di direct dealer cambi a seconda del posizionamento e della strategia di branding.

Fig. 4.5: Rete vendita del mercato tedesco dei principali premium e volume brand.

		% Direct Dealer su totale Dealer	Vendite totali nuovi veicoli
Premium Brand	Audi	0	190.501
	BMW	6.98%	284.494
	Mercedes-Benz	38.21%	261.083
Volume Brand	Fiat	2.59%	54.350
	Ford	0	195.968
	Peugeot	11.78%	71.435
	Renault	1.08%	123.672
	Toyota	0	80.969
	Volkswagen	3.02%	586.097
	Total	5.69%	1.848.569

Fonte: Elaborazione propria da *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013*.

I marchi di volume come Volkswagen, Ford e Renault mostrano i network più estesi dal punto di vista degli outlet totali, superando le 1000 unità nel territorio nazionale. Mentre Ford non utilizza affatto filiali dirette, affidandosi per lo più ad agenti indiretti, Renault opera una combinazione più equa di main dealer e indirect agents, con una ridottissima percentuale di filiali dirette. Volkswagen sale al 3%, con una netta maggioranza di main dealer rispetto agli agenti, e un totale vendite di nuovi veicoli sopra la media dei concorrenti. Peugeot invece

nonostante performance di vendita minori rispetto ai concorrenti, utilizza per quasi il 12% filiali dirette.

Il record di direct dealer va ai marchi premium come Mercedes-Benz, che ha sviluppato per più del 38% della sua rete con filiali di proprietà. La forte identità del brand e il suo posizionamento medio alto richiedono evidentemente in questo mercato una gestione più controllata e accurata della brand image a livello di dealer outlet. Segue poi BMW, con un significativo 7% di direct dealer e il secondo più alto risultato in termini di performance di vendita. Audi al contrario in Germania opera prevalentemente attraverso concessionari indipendenti e un numero più limitato di agenti.

4.3.3 Il mercato francese

Il mercato francese segue la Germania a pari passo con il Regno Unito, realizzando nel 2013 più di 2 milioni di vendite nel mercato del nuovo, con una rete di dimensioni poco inferiori a quella tedesca, ma con una percentuale nettamente inferiore di filiali dirette.

Fig. 4.6: Rete vendita del mercato francese dei principali premium e volume brand.

		% Direct Dealer su totale Dealer	Vendite totali nuovi veicoli
Premium Brand	Audi	0	57.555
	BMW	1.14%	48.045
	Mercedes-Benz	11.39%	45.916
Volume Brand	Fiat	2.96%	42.206
	Ford	0	91.806
	Peugeot	14.29%	305.440
	Renault	2.10%	466.792
	Toyota	0	71.581
	Volkswagen	1.82%	152.602
	Total	2.67%	1.281.943

Fonte: Elaborazione propria da *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013*.

Il network distributivo si compone per la maggior parte di agenti indiretti, conservando comunque una porzione di concessionarie indipendenti. In questo mercato i risultati di vendita maggiori in termini di vendite totali di veicoli nuovi, li realizzano Renault, Citroen e Peugeot. La prima in particolare ha sviluppato la più grande rete distributiva nazionale, con quasi 5000 dealer outlets, seguita solo da Citroen che ne conta poco più di 1.800. Nonostante la tendenza

nazionale, Renault nel territorio è presente con una vasta rete di filiali dirette, che rappresenta più del 15% dei main dealer outlets, rispetto ad una media nazionale del 6.7% dei principali competitors. In termini di outlets segue quindi nella classifica nazionale Citroen, che basa la sua strategia distributiva principalmente sugli agenti indiretti, e utilizza comunque filiali dirette per un buon 3.16%, sopra la media nazionale del totale dei competitors attivi nel territorio. Peugeot infine, conta un numero decisamente più limitato di punti vendita ma limita la propria rete a soli main dealer, con la più alta percentuale di filiali dirette del paese (14.29%).

Nonostante i volumi di vendita siano limitati, di distingue per numerosità di direct dealer anche Mercedes-Benz che rimane fedele ad una strategia basata sull'utilizzo di main dealer, escludendo il ricorso ad agenti indiretti.

4.3.4 Il mercato italiano

In termini di ampiezza del network distributivo, segue poi l'Italia con una rete di circa 7000 dealer outlets, e un volume di vendite di quasi un milione e mezzo di nuovi veicoli immatricolati nel 2013. Le performance migliori nel mercato del nuovo sono raggiunte da Fiat e Ford con quasi 300 mila auto vendute per la prima, e più di 100 mila per la seconda.

Fig. 4.7: Rete vendita del mercato italiano dei principali premium e volume brand.

		% Direct Dealer su totale Dealer	Vendite totali nuovi veicoli
Premium Brand	Audi	0	54.287
	BMW	2.67%	42.476
	Mercedes-Benz	3.95%	42.603
Volume Brand	Fiat	1.77%	294.778
	Ford	0	100.195
	Peugeot	2.67%	69.064
	Renault	1.04%	69.373
	Toyota	0	55.616
	Volkswagen	0.34%	113.988
	Total	1.31%	842.380

Fonte: Elaborazione propria da *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013*.

Le reti vendita nel mercato italiano si compongono per lo più di concessionarie indipendenti e per poco più di un quarto di agenti indiretti, con una bassissima percentuale di filiali dirette

per brand. Il numero totale di direct dealer infatti è ancora inferiore rispetto a Germania e Francia, raggiungendo appena l'1.14%.

Nonostante il numero di direct dealer superi difficilmente le dieci unità per brand, tra quelli premium Mercedes mostra la rete di filiali dirette più numerosa con circa il 4% di direct dealer, mentre tra quelli volume, Fiat e Peugeot si distinguono leggermente rispetto ai concorrenti anche se con numeri non significativamente rilevanti.

4.3.5 Il mercato spagnolo

Con una rete complessiva di dealer di poco inferiore all'Italia, segue il mercato spagnolo con più di 700 mila auto vendute nel 2013, segnando il risultato più basso rispetto ai principali competitors europei. I best performer sono Audi per il segmento premium, e Volkswagen, Peugeot e Ford per quello volume.

Fig. 4.8: Rete vendita del mercato spagnolo dei principali premium e volume brand.

		% Direct Dealer su totale Dealer	Vendite totali nuovi veicoli
Premium Brand	Audi	0	35.514
	BMW	3.17%	25.703
	Mercedes-Benz	7.27%	18.811
Volume Brand	Fiat	1.69%	16.025
	Ford	0	51.051
	Peugeot	10.98%	55.644
	Renault	2.04%	65.522
	Toyota	0	34.643
	Volkswagen	7.98%	58.937
	Total	2.80%	361.850

Fonte: Elaborazione propria da *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013*.

Le reti di vendita si basano principalmente su concessionarie indipendenti e in parte leggermente inferiore su agenti indiretti, lasciando solamente poco più del 2% alle filiali direttamente gestite. Mercedes segna come nel resto d'Europa la percentuale maggiore di direct dealer, superando di più di cinque punti percentuali la media nazionale, mentre nel segmento volume Peugeot e Volkswagen restano i brand con il maggior numero di filiali dirette.

4.3.6 Il mercato inglese

Infine, con la rete di dealer totali più concentrata ma vendite nel mercato del nuovo seconde solo alla Germania, si posiziona il Regno Unito con più di due milioni di nuovi veicoli immatricolati nel 2013.

Le reti commerciali inglesi sono composte quasi totalmente da concessionari indipendenti, con una parte ridottissima di agenti indiretti e poco più del 3.4% di filiali dirette. Top player in questo mercato per il segmento premium è BMW, che però con Audi rinuncia quasi totalmente alla strategia dei direct dealer. Al contrario Mercedes-Benz supera il 14% con un numero rilevante di filiali di proprietà sul totale dei punti vendita. Nel segmento volume invece, nonostante Ford segni le performance di vendita più alte del mercato, Peugeot e Renault mostrano le reti con maggiore densità di direct dealer, rinunciando completamente all'utilizzo di agenti indiretti.

Fig. 4.9: Rete vendita del mercato inglese dei principali premium e volume brand.

		% Direct Dealer su totale Dealer	Vendite totali nuovi veicoli
Premium Brand	Audi	0	101.675
	BMW	0.68%	127.530
	Mercedes-Benz	14.4%	93.590
Volume Brand	Fiat	0.60%	51.052
	Ford	8.61%	280.711
	Peugeot	12.24%	99.488
	Renault	11.84%	56.169
	Toyota	0	84.571
	Volkswagen	0	148.569
	Total	6.07%	1.043.355

Fonte: Elaborazione propria da *European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013*.

Come appena mostrato, il ricorso a filiali di proprietà nel settore dell'auto resta una realtà marginale che non raggiunge in media i 3.5 punti percentuali in nessuno dei principali mercati europei analizzati. Le reti commerciali restano composte per lo più da concessionarie indipendenti e da agenti di vendita indiretti.

Ciononostante alcuni marchi in determinati mercati mostrano percentuali nettamente diverse da quelle espresse in media, con dati che evidenziano strategie distributive e di branding peculiari.

4.3.7 Analisi delle strategie distributive dirette dei principali top player europei

Come si vede in figura 4.10, i top player considerati nell'analisi precedente mostrano un trend nell' utilizzo del canale diretto del tutto in linea con la tendenza europea, che stima una presenza di poco più del 3% di direct dealer da parte di quasi quaranta brand attivi su tutto il territorio europeo. I premium e volume brand analizzati si avvicinano nei principali mercati quasi al 4%, mostrando in media una non significativa rilevanza nell'utilizzo del canale diretto.

È però evidente come la situazione cambi dai premium ai volume brand in quasi tutti i mercati considerati, con percentuali di direct dealer nettamente maggiori per i primi.

Considerando i cinque mercati nel complesso, i premium brand riservano alle filiali dirette più del 10% delle loro reti di vendita segnando un risultato ben al di sopra della media generale.

Fig.4.10: Utilizzo percentuale della rete diretta dei principali top players nei maggiori mercati europei.

		Germania	Francia	Italia	Spagna	Regno Unito	Totale
Premium Brand	Audi	0	0	0	0	0	0
	BMW	6.98%	1.14%	2.67%	3.17%	0.68%	4.44%
	Mercedes-Benz	38.21%	11.39%	3.95%	7.27%	14.4%	24.80%
	Totale Premium Brand	16.70%	4.23%	2.39%	3.71%	4.9%	10.54%
Volume Brand	Fiat	2.59%	2.96%	1.77%	1.69%	0.60%	2.13%
	Ford	0	0	0	0	8.61%	1.25%
	Peugeot	11.78%	14.29%	2.67%	10.98%	12.24%	11.31%
	Renault	1.08%	2.10%	1.04%	2.04%	11.84%	2.08%
	Toyota	0	0	0	0	0	0
	Volkswagen	3.02%	1.82%	0.34%	7.98%	0	2.70%
	Totale Volume Brand	2.02%	2.56%	1.10%	2.62%	6.37%	2.55%
	Total	5.69%	2.67%	1.31%	2.80%	6.07%	3.86%

Fonte: Elaborazione propria da European Car Distribution Handbook, ICDP, 2013.

Al contrario i volume brand mostrano una predominanza del canale indiretto, con solamente il 2.55% di direct dealer in linea con l'andamento medio europeo. Nello specifico è la Germania

a mostrare il primato con quasi il 17% di punti vendita direttamente gestiti, ed una numerosità ben maggiore rispetto agli altri mercati che si uniformano attorno al 4%. Nel segmento volume invece, la media viene ampiamente superata solamente dal Regno Unito che non supera però il 7%.

A livello di singolo brand emergono significative differenze all'interno dei due diversi segmenti, con strategie distributive e di marketing spesso opposte. Audi per esempio esclude totalmente il ricorso a direct dealer e concentra il proprio network solamente su concessionarie indipendenti e pochissimi agenti indiretti. Al contrario Mercedes-Benz ha la presenza di direct dealer più forte di tutto il mercato, arrivando a superare il 38% in Germania, e restando comunque al primo posto nei restanti paesi all'interno del segmento premium, con una percentuale totale nei cinque mercati di quasi il 25%.

Nel segmento volume invece le percentuali si abbassano e tendono alla media europea, ad eccezione di Peugeot che fa ricorso al canale diretto per più dell'11% in totale, superando il 14% e 12% in Francia e Regno Unito.

È possibile quindi concludere che nonostante la tendenza media in Europa nel settore dell'auto limiti il canale diretto ad una bassissima parte rispetto al totale, ci sono comunque rilevanti differenze se si considera il settore premium o quello volume. I dati di mercato mostrano una maggior utilizzo di direct dealer da parte dei brand premium che realizzano strategie di branding diverse da quelle dei brand volume. Ciononostante esistono comunque eccezioni, come nel caso Audi che pur essendo un marchio premium rinuncia completamente al canale diretto, o Peugeot che al contrario pur essendo un marchio volume, opera un'elevata percentuale di filiali dirette.

4.4 La gestione della customer experience in Tesla Motors

4.4.1 Mission, brand identity e core competence

Uno dei casi distributivi più interessanti del settore automotive è quello di Tesla Motors Inc., la casa automobilistica californiana che dal 2003 focalizza il suo business sul segmento delle auto elettriche e dei sistemi di propulsione elettrici di alta gamma.

La società che oggi conta più di 6000 dipendenti, si distingue nel settore per la forte propensione all'innovazione in ogni ambito aziendale, e per aver saputo ridefinire il concetto di auto elettrica adottando strategie distributive e di comunicazione innovative.

La mission di Tesla è quella di offrire un'auto completamente elettrica al mercato di massa con prezzi relativamente contenuti. In soli 10 anni, l'azienda californiana ha saputo conquistare una quota di mercato di circa il 2% nel mercato statunitense di alta gamma, dell'1% nel mercato globale sempre nel segmento premium, e dello 0.02% nel mercato globale dell'auto. Il titolo dell'azienda in Borsa è salito fino a raggiungere una capitalizzazione di mercato di 31 miliardi di dollari. Attualmente Tesla conta vendite per oltre 22 mila auto l'anno, concentrandosi principalmente su Stati Uniti e Europa, ottenendo una forte risposta soprattutto dal mercato norvegese dove la Model S lo scorso marzo è stata l'auto più venduta di sempre in un solo mese⁷⁹.

L'azienda ha una brand identity forte e ben definita basata sull'innovazione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie per ottenere performance sempre più elevate ma nel pieno rispetto dell'ambiente. Promuove l'impiego di forme di energia rinnovabili e sostiene con grande sensibilità e responsabilità sociale le tematiche legate all'ambiente e all'inquinamento. Il brand quindi manifesta il suo approccio innovativo e all'avanguardia sin dalla sua mission e dal target a cui si indirizza, facendo riferimento ad un segmento di mercato forse non ancora del tutto sviluppato, ma sicuramente destinato ad espandersi nel prossimo futuro.

Qualità e innovazione sono i main focus anche nella produzione dei veicoli che l'azienda progetta grazie ad un'intensa attività di ricerca e sviluppo con cui sviluppa tecnologie completamente nuove, raggiungendo quota 60 brevetti già nel 2010. Progettazione e produzione sono tutte americane, concentrate in California, con un centro di assemblaggio e distribuzione europeo aperto a fine 2012 in Olanda per rispondere ai requisiti e alla omologazione europei e agevolare la distribuzione oltre oceano.













La strategia di Tesla punta a ridefinire il concetto di auto elettrica slegandolo dagli stereotipi di veicolo privo di appeal e dalle basse prestazioni, diversificando il proprio assortimento con più linee in grado di soddisfare segmenti diversi di mercato, quindi dalle auto sportive di alta gamma, alle utilitarie più piccole destinate ad un pubblico di massa. I veicoli Tesla impongono quindi nuovi canoni e legano il concetto di auto elettrica a quello di qualità, performance, design, sicurezza e innovazione. Questa articolazione dell'offerta richiede competenze e capacità produttive efficienti in grado di contenere i costi nel lungo periodo, pur impiegando tecnologie di ultima generazione. L'obiettivo della casa americana infatti è quello di investire continuamente nelle risorse umane in modo tale da sviluppare e ricombinare continuamente le conoscenze acquisite per sviluppare know how e competenze sempre nuove.

⁷⁹ Il Sole 24 Ore, *Cinque miliardi di \$ per produrre batterie. E Tesla lancia la «gigafabbrica»*, Impresa e Territori, 18 aprile 2014, p. 15.

Attualmente la produzione si diversifica su tre modelli, la Tesla roadster sportiva a due posti, la Tesla Model S berlina quattro porte, e la Tesla Model X che combina caratteristiche del SUV e dei minivan, ma l'azienda ha già annunciato di lavorare su una terza generazione di auto elettriche chiamata appunto "Gen III" con obiettivi di volume elevati ma prezzi più contenuti per un pubblico più ampio.

Il posizionamento dei modelli Tesla è rappresentato in figura 4.11 sia in riferimento ai tipi di alimentazione che ai segmenti di mercato.

Fig. 4.11: Posizionamento veicoli Tesla.

	Internal Combustion	Hybrid Electric	Plug-in Hybrid	Pure Electric
Performance Vehicles				Roadster
Premium Vehicles				Model S Model X
Small Premium Vehicles				Gen III
Family Vehicles				
Subcompact / City Vehicles				

Fonte: Tesla Motors Company Overview, ir.teslamotors.com.

L'ultimo progetto di Tesla avviato questo aprile 2014 è Gigafactory, una fabbrica da cinque miliardi di dollari per la produzione in serie di batterie efficienti con costi ridotti di almeno il 30%, in grado di sostenere la forte domanda di mercato della Gen III, stimata a 500mila auto elettriche all'anno. Le batterie di ultima generazione avranno anche dimensioni ridotte rispetto a quelle attuali, data l'elevata percentuale di peso che queste rappresentano sul totale della vettura, aumentando così lo spazio per i passeggeri e per il carico, ma anche l'autonomia della batteria e quindi la sua durata.

La value chain di Tesla si sviluppa lungo la filiera produttiva ed è composta da attività ad alto valore aggiunto su cui l'azienda basa il suo vantaggio competitivo e con cui si differenzia nel mercato. Tali attività che compongono la catena del valore e che si susseguono da monte a valle sono il design, l'ingegneria, la produzione industriale, i company store e il servizio al consumatore. Dedicando massima attenzione ad ognuna di queste fasi l'impresa crea

un'offerta commerciale di valore in grado di sostenere nel mercato quella che è la sua mission, ossia guidare nel settore automotive il passaggio alla mobilità elettrica, offrendo una gamma di veicoli elettrici ad alte prestazioni ma accessibile al mercato di massa.

4.4.2 La strategia distributiva

La strategia distributiva di Tesla, data anche la particolarità del suo prodotto, si differenzia dalle principali tendenze del settore e ridefinisce le tradizionali logiche commerciali e di gestione del rapporto col cliente finale basandosi su alcuni semplici ma essenziali imperativi. In primis fornire una customer experience ad alto valore aggiunto, intesa come la somma di tutte le esperienze ed interazioni che il consumatore ha con l'azienda, e assicurare un servizio ed una customer care di altissimo livello. In secondo luogo, ottenere un processo di vendita semplice e diretto grazie ad interazioni dirette con i clienti; infine massimizzare l'efficienza e catturare interamente il margine di vendita. Per questi motivi Tesla ha scelto di integrare la funzione distributiva controllando tutti i punti vendita e facendo del servizio e dell'assistenza post vendita uno dei suoi punti forti. In questo modo la brand experience, image e reputation sono accuratamente controllate grazie alla gestione diretta degli outlet, evitando anche i classici conflitti di canale tra produttore e concessionaria. L'impresa vende i propri prodotti e servizi in tutto il mondo ridefinendo e personalizzando il processo di vendita attraverso una rete di company-owned store che combinano distribuzione e marketing, e un canale di vendita online attraverso il sito aziendale. Più precisamente l'impresa è presente con più di 125 punti vendita direttamente gestiti in tutto il mondo, con ampie prospettive di sviluppo nei prossimi anni. L'obiettivo dell'azienda è quello di “offrire un'esperienza d'acquisto convincente raccogliendo feedback in tempo reale dai consumatori in modo da ottenere efficienze operative, un miglior controllo dei costi, dei servizi, dei prezzi e del brand. (...) I vantaggi del controllo diretto della produzione permettono all'impresa di ridurre i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti e di migliorare l'efficienza dell'intero business, ottenendo un vantaggio competitivo rispetto agli altri produttori del settore⁸⁰”.

La necessità di slegarsi dalle tradizionali logiche “produttore-dealer”, ha richiesto un'attenta progettazione delle rete commerciale, che sapesse rispondere alle esigenze distributive di un prodotto innovativo. La struttura della rete vendita è stata definita grazie ad un progetto diretto da George Blankenship, manager Apple, che con la sua formazione ed esperienza estranea al settore automotive ha saputo ripensare la strategia distributiva in modo nuovo.

⁸⁰ Tesla motors inc., *Annual report on form 10-k for the year ended december 31, 2013*.

Seguendo lo spirito comunicativo di Tesla, la progettazione dei punti vendita è stata preceduta da un'indagine online dove l'azienda chiedeva ai suoi consumatori opinioni e impressioni in merito alle loro esperienze d'acquisto passate, e agli aspetti positivi e negativi che le avevano caratterizzate. Dall'analisi di mercato è stato quindi possibile definire le linee guida che hanno portato alla creazione di company store informali, confortevoli e dinamici, secondo quelle che sono le preferenze dei consumatori. Ambienti rilassanti e piacevoli dove il cliente non percepisce come prioritario l'intento di vendita da parte di personale insistente, ma vive un'esperienza sensoriale coinvolgente grazie ad un'atmosfera ospitale, e ai numerosi servizi messi a disposizione dei visitatori.

Le galleries e i company store Tesla non necessitano di superfici troppo grandi, in quanto il numero di veicoli presenti fisicamente è ridotto, permettendo così di contenere i costi degli spazi commerciali nelle zone urbane e di riuscire ad essere presenti con flagship store in zone ad alta visibilità nelle più grandi metropoli commerciali.

Fig. 4.12: *Tesla store a Denver, Colorado.*



Fonte: www.flickr.com/photos/nicolasfleury/6368161055

La rete vendita si compone di premium outlet che combinano design e qualità degli spazi, e di “Service Plus” location, ossia service center integrati con facilitazioni e personale addetto alla vendita, che non fornisce soltanto assistenza e manutenzione ma svolge anche funzioni

commerciali nel mercato primario. Questa strategia ha permesso all'azienda di espandersi più velocemente a livello geografico raggiungendo i 116 punti vendita, e di stimolare in modo efficace l'aumento della domanda.

Al di là della funzione distributiva, gli store funzionano anche come veri e propri strumenti di comunicazione in grado di coinvolgere, eccitare e informare i visitatori, grazie ad un'elevata cura nella progettazione e design degli spazi. La progettazione dei self standing store e dei "Service Plus" parte dall'esterno, con la disposizione di un'area parcheggio sufficientemente adeguata, idonea ad ospitare gli impianti di ricarica dei veicoli e i test drive. Le facciate e le vetrine degli store si compongono di sole vetrate, così da stimolare la visione delle vetture esposte e incentivare l'ingresso; la trasparenza e la sensazione di uno spazio aperto sono pensate per aumentare la curiosità e l'interesse, data anche la localizzazione in zone urbane ad alta frequentazione.

Fig. 4.13: Area espositiva di uno Tesla store.



Fonte: www.hybridcars.com/wp-content/uploads/2014/03/customers1.jpg.

All'interno, lo spazio è predisposto per coinvolgere e intrattenere i visitatori con un design curato e attraente, al fine di offrire una store experience dal forte appeal. Schermi digitali e dispositivi multimediali sono a disposizione dei clienti, che possono visionare in modo veloce e interattivo tutti i modelli Tesla, le relative caratteristiche tecniche, le tecnologie e i servizi disponibili durante e dopo l'acquisto. I veicoli sono a disposizione dei clienti che possono

sedersi alla guida dei modelli in esposizione, interagire con il prodotto e prendere visione di ogni dettaglio inerente all'auto e alle componenti. Per le informazioni tecniche il personale qualificato del team Tesla offre consulenze, assistenza e informazioni sui veicoli, i consumi, le prestazioni, la manutenzione e così via. Per rendere più piacevole e confortevole l'esperienza d'acquisto secondo la visione innovativa di Tesla, non mancano poi i servizi a disposizione dei clienti, come aree relax, zona bar e connessione wifi gratuita.

Servizio ed assistenza post vendita sono infatti curati con massima attenzione grazie ad un'organizzazione progettata per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti e rendere l'acquisto e la manutenzione dei veicoli quanto più facilitati e efficienti possibili. Oltre all'assistenza fornita in fase di scelta e acquisto, Tesla si impegna a seguire i propri clienti anche nelle fasi successive, per fornire un supporto costante e efficace. I centri di assistenza Service Plus in tutto il mondo sono più di 70, con sempre più aperture programmate per massimizzare la copertura sul territorio. Secondo i dati forniti dall'azienda, a febbraio 2014 in Europa nove clienti su dieci risiedevano in un raggio di 100 km da un centro assistenza Tesla. Inoltre, oltre ai punti vendita e alle Service Plus locations, l'azienda fornisce un servizio di assistenza a domicilio grazie ai Ranger Tesla che effettuano manutenzione e riparazione mobile sul territorio. L'azienda inoltre continua ad investire nella creazione di supporti aggiuntivi per fornire un servizio continuativo anche a distanza, installando nei veicoli stessi dispositivi in grado di trasmettere dati e informazioni direttamente all'azienda e comunicare eventuali danni o malfunzionamenti.

I company store non fungono soltanto da centro distributivo o di assistenza, ma svolgono anche un'importante funzione di marketing per il rafforzamento dell'immagine di marca e della sua riconoscibilità. Tutta la comunicazione Tesla si basa infatti sull'integrazione di social media marketing e attività offline, evitando l'utilizzo dei media tradizionali tv, stampa e radio. Marketing e comunicazione si sviluppano infatti combinando virtuale e reale, digitale e real experience, utilizzando la rete per veicolare le informazioni e creare buzz, e i punti vendita per interagire fisicamente e creare eventi dimostrativi, incontri e test drive. In particolare, l'utilizzo di dimostrazioni e manifestazioni è stato uno degli elementi che hanno contraddistinto la promozione di Tesla sia per quanto riguarda le fiere internazionali, che le manifestazioni locali e i test drive per singoli gruppi di clienti. L'intuizione dei managers ha suggerito che il miglior modo per promuovere la qualità tecnica e le performance dei veicoli elettrici Tesla fosse proprio quella di mostrarli su strada, per guadagnare la fiducia del pubblico, notoriamente scettico verso l'alimentazione elettrica. La partecipazione poi ai principali eventi mondiali legati alle tematiche ambientali rafforza ulteriormente l'immagine

green dell'azienda, ampliando il bacino di potenziali clienti e sottolineando i benefici in termini di minori consumi e inquinamento che solo l'auto elettrica è in grado di dare. L'approccio multi-channel strettamente legato al canale online conferma lo spirito innovativo e all'avanguardia di Tesla, che è riuscita a veicolare la propria brand image con forte impatto anche nel mercato europeo più tradizionalista e meno propenso al settore elettrico, pur contenendo i costi di comunicazione e promozione.

Lo spirito innovativo e rivoluzionario di Tesla non ha però mancato di provocare critiche e polemiche all'interno del settore, dove i concessionari e dealer indipendenti si sono opposti alla politica della casa californiana di commercializzare direttamente le proprie vetture. L'ostacolo maggiore per Tesla infatti è stata l'opposizione legislativa che in America protegge e tutela un consolidato sistema di franchising dealer, che si sono ovviamente opposti alla vendita diretta da parte del produttore. Uno dei casi più controversi è quello del New Jersey, dove lo scorso marzo la Commissione Moto Veicoli ha promosso all'unanimità una nuova legge che impone tassativamente la vendita di nuovi veicoli attraverso dealer che operino come franchising. Questo nuovo regolamento obbligherebbe quindi Tesla a commercializzare le proprie auto attraverso una rete di proprietà di terzi, impendendone la vendita diretta attraverso dealer di proprietà. Ovviamente la casa automobilistica ha risposto citando il giudizio la Commissione e il caso sembra ancora aperto.

Ciononostante Tesla è riuscita a diffondere con successo la propria rete commerciale su gran parte del territorio americano, provocando la reazione anche della Nada (National Automobile Dealer Association) che sta utilizzando stampa e sito web per rafforzare l'immagine e l'importanza degli intermediari commerciali. L'associazione sottolinea i benefici e i vantaggi che l'utilizzo di una rete di vendita indipendente portano sia per i consumatori che i produttori, con evidenti vantaggi anche per l'economia locale. I report della Nada puntano ad evidenziare i vantaggi economici e commerciali che una rete di independent dealer può offrire rispetto alla vendita diretta da parte delle case automobilistiche. L'argomentazione si basa principalmente sui benefits che il concessionario garantisce al consumatore e alla comunità, a partire dalla garanzia di prezzi più bassi, processi d'acquisto più semplici e immediati, e una maggior assistenza post vendita. La price competition tra dealer porterebbe quindi ad abbassare i prezzi del mercato, dove al contrario le case automobilistiche non avrebbero incentivo a farlo. Inoltre il loro interesse verso la customer loyalty assicurerebbe al consumatore finale una maggior sicurezza in termini di assistenza e riparazione, che invece i produttori non sarebbero obbligati a garantire. Inoltre i concessionari indipendenti

offrirebbero maggiori opportunità di lavoro e genererebbero introiti a favore dell'economia locale.

Grazie però ad una politica commerciale peculiare e ad una mission focalizzata, Tesla è in grado di competere con successo con i concessionari indipendenti, assicurando al consumatore finale gli stessi tipi di benefici elencati dalla Nada.

Innanzitutto Tesla opera nel mercato per “accelerare la transizione verso la mobilità elettrica con una gamma completa di auto elettriche sempre più convenienti⁸¹”, investendo sulla qualità ma diversificando le vetture su diverse fasce di prezzo per arrivare a raggiungere il mercato di massa. Questo si concretizza in veicoli altamente performanti ma con prezzi sempre più contenuti nel tempo, pur non utilizzando il canale indiretto.

In secondo luogo l'esperienza d'acquisto viene posta al centro della politica commerciale Tesla per massimizzare il coinvolgimento del cliente, aumentando le facilitazioni e l'incentivo all'acquisto. La brand experience viene costantemente monitorata e arricchita di contenuti emozionali ad alto valore aggiunto che comunicano i significati e i valori del brand in modo diretto. In questo modo per il consumatore è più facile percepire il valore del prodotto e l'identità del marchio. Inoltre la gestione senza intermediari esterni permette di migliorare costantemente l'esperienza di acquisto grazie ad un flusso continuo e diretto di informazioni tra produzione e vendita finale.

Infine, il servizio di riparazione e assistenza Tesla garantisce come visto in precedenza, una customer care altamente personalizzata in grado di assicurare un servizio continuativo sia a distanza che con visite a domicilio, che difficilmente un dealer indipendente riuscirebbe a fornire.

⁸¹ www.teslamotors.com

CAPITOLO 5

La distribuzione diretta nel settore moda e abbigliamento

5.1 Le tendenze nei settori moda: prodotto, produzione, distribuzione

5.1.1 Il prodotto moda

Volendo tracciare i caratteri distintivi dei mercati della moda per quanto riguarda i prodotti fashion dell'abbigliamento e accessori, emerge con chiarezza come le dinamiche di settore siano influenzate da una domanda instabile e difficilmente prevedibile, e da una tipologia di prodotti dalle caratteristiche peculiari.

Le aziende che lavorano nei mercati dei prodotti moda come abbigliamento, accessori, gioielli, piccola pelletteria, scarpe e così via, si ritrovano ad operare in un contesto a forte variabilità in cui gli sforzi manageriali si focalizzano sull'ascolto del mercato e l'implementazione di strategie in grado di soddisfarle nel minor tempo possibile. Le core competence sono dunque la capacità di leggere con lungimiranza le aspettative del mercato ed essere in grado di rispondervi in tempo reale con la riduzione al minimo del time-to-market.

Volendo riferirsi al significato etimologico del termine, i prodotti *moda* sono per definizione fenomeni dalla durata limitata che presentano determinate caratteristiche.

In primis un ciclo di vita più corto rispetto alla media dei prodotti di consumo, che lega le vendite a periodi brevi solitamente misurati in stagioni, mesi o settimane. I prodotti sono spesso disegnati e pensati per catturare le tendenze del momento, quindi contestualizzati in un contesto ben preciso con limiti di tempo e spazio. Questa volubilità si trasferisce quindi anche alla domanda, che raramente è stabile e lineare, e per questo difficilmente stimabile e prevedibile; le tendenze che il mercato segue sono influenzate da fattori esterni che non sottostanno al controllo delle imprese, come fenomeni sociali, culturali o ambientali. In terzo luogo, i prodotti moda sono spesso legati a comportamenti d'acquisto di tipo impulsivo, che spingono il consumatore ad acquisti non programmati e decisi nel punto vendita, una volta entrato in contatto con il prodotto.

Inoltre va considerato che il prodotto moda è soggetto a valutazioni soggettive e personali da parte del consumatore, che vi attribuisce un significato e un valore al di là delle sue caratteristiche funzionali e qualitative. Il capo d'abbigliamento, la calzatura o l'accessorio, diventano strumenti a disposizione dell'individuo per esprimere se stesso e la propria

personalità, oggetti dal forte valore simbolico carichi di significati in cui il soggetto si riconosce e a cui vuole essere associato. All'interno del settore moda sono distinguibili comparti diversi per tipologia di prodotto, che possono essere suddivisi in convenience, shopping e specialty goods.

I prodotti convenience sono quelli collocabili sulla fascia più bassa per la loro importanza, caratterizzati da scarsa differenziazione e prezzo, con funzioni tipicamente pratiche. Sono sostanzialmente i capi basici che si acquistano più di frequente con basso coinvolgimento dal punto di vista emozionale e psicologico, spesso privi di marca o con marca commerciale, disponibili presso i grandi magazzini.

I prodotti shopping invece sono caratterizzati da un maggior grado di differenziazione, ed il loro acquisto richiede un maggior coinvolgimento emozionale da parte del consumatore. Questi beni presentano un contenuto simbolico e intangibile più rilevante delle caratteristiche materiali e funzionali, e sono solitamente contraddistinti da marca industriale o commerciale. Si collocano su una fascia prezzo più alta rispetto ai prodotti convenience, e il loro acquisto è meno frequente.

Infine sul gradino più alto si collocano i specialty goods, prodotti o capi unici che hanno per il consumatore un alto valore simbolico e emozionale, per cui sono disposti a pagare un premium price elevato. L'unicità e il valore del prodotto possono derivare dall'esclusività dei materiali o del design, oppure dal valore evocativo del brand come nel caso delle case d'alta moda.

Per quanto riguarda invece la segmentazione del mercato in relazione al tipo di know-how posseduto, si identificano tre tipologie di attori. Le maison o griffe, come Armani, Gucci o Prada, basano il loro business sulle competenze artistico-progettuali, sulla qualità dei processi produttivi con un forte orientamento al prodotto, spesso diversificato in categorie merceologiche diverse. Solitamente i grandi marchi della moda diversificano i loro canali di vendita, dando particolare importanza al canale diretto con cui gestiscono in modo accurato la loro brand image all'interno dei company store di proprietà. I marchi industriali invece, come Diesel, Max Mara o Hugo Boss, hanno un maggiore orientamento al mercato e sviluppano competenze sia industriali che commerciali, con diversificazione di linee su segmenti diversi di mercato. Anche in questo caso la rete vendita presenta forti segnali di integrazione a valle, con flagship e company-owned store. I marchi insegna infine, come Zara, Benetton o Banana

Republic, hanno principalmente competenze commerciali e di gestione del network, ma anche capacità di gestione della filiera produttiva a monte⁸².

5.1.2 Le dinamiche della filiera produttiva

Le caratteristiche del prodotto moda richiedono quindi alle imprese una capacità innovativa in grado di assicurare un costante rinnovamento dell'offerta e delle modalità con cui questa viene presentata, e allo stesso tempo un'ampia varietà di proposte in grado di rispondere in modo ottimale alle esigenze del consumatore che ricerca sempre nuovi stimoli e nuovi prodotti in cui riconoscersi. Questo quindi accelera i ritmi della produzione, distribuzione e merchandising, imponendo nuove sfide al management, che deve fronteggiare una competizione sempre più forte e una costante corsa alla riduzione dei costi. Escludendo i prodotti premium price e il settore del lusso che rispondono a dinamiche diverse, le tendenze di mercato mostrano una richiesta sempre più elevata di prodotti a basso costo d'acquisto, data la criticità della variabile prezzo nel processo di scelta e di acquisto.

In particolare all'interno della filiera si possono distinguere tre lead-time critici: il time-to-market, il time-to-serve, e il time-to-react, dalla cui gestione dipende il successo dell'impresa e la sua permanenza nel mercato.

Il time-to-market riflette la necessità di saper riconoscere in anticipo i trend, saperli tradurre in prodotti, ed essere in grado di renderli disponibili presso il punto vendita nel minor tempo possibile per catturare la domanda nei modi e nei tempi più adeguati. Un time-to-market lungo e non in linea con le tempistiche del mercato danneggia l'impresa che perde opportunità di vendita difficilmente ripetibili, e che vede arrivare i suoi prodotti sul mercato quando la domanda ormai è già in fase di declino.

Il time-to-serve evidenzia invece le criticità che possono sorgere tra fornitore e retailer in termini di approvvigionamento, in quanto le tempistiche dell'industria richiedono largo anticipo negli ordini, ma le dinamiche del mercato impongono tempi di fornitura molto più ristretti. Nel settore abbigliamento per esempio, il ciclo di produzione e distribuzione raramente è inferiore ai 18-24 mesi, tempo necessario all'industria per fornirsi dei materiali, confezionare i capi e collocarli sul mercato. Per questo il rischio di obsolescenza dei prodotti è elevato, e le criticità nella gestione del magazzino e dell'invenduto aumentano. I rischi sono dovuti all'ampia offerta di varietà pianificata a monte, e la selezione che poi avviene a valle,

⁸² La segmentazione del settore abbigliamento è tratta da S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano, 2000.

creando accumuli di scorte ai vari livelli della filiera. La varietà e diversificazione che il produttore crea a monte, è quindi raramente percepita dal consumatore finale, che dispone a valle di un'offerta limitata e selezionata dal retailer, e che quindi difficilmente comprende gli sforzi e il valore complessivo dell'intera offerta industriale. È evidente come il mercato dei prodotti moda con le sue peculiarità, richieda quindi una vicinanza elevata al mercato e una riduzione al minimo del time-to-serve, per conciliare l'offerta di varietà e il contenimento dei costi.

Infine, alle imprese è richiesto di saper riconoscere le preferenze e le inclinazioni della domanda in tempo reale, basando la produzione sulla conoscenza del mercato con dati e informazioni di vendita aggiornate, piuttosto che su previsioni e stime di medio e breve termine. Un time-to-react breve, da un lato consente di avvicinare i consumatori con un'offerta coerente e adeguata che risponde ai trend del momento, ma dall'altro richiede un'intensa attività di ricerca e ascolto del mercato e un forte presidio degli sbocchi finali da parte dell'industria.

La criticità nella gestione di queste tempistiche risiede nel fatto che i tempi di produzione e distribuzione differiscono dai tempi di consumo creando un "lead-time gap", ossia una divergenza tra i tempi necessari all'industria per tradurre le aspettative del mercato in prodotti, e il tempo che il consumatore è disposto ad aspettare per averli⁸³. Dalla gestione di queste variabili dipende il successo o l'insuccesso delle imprese sul mercato.

Queste dinamiche hanno quindi portato negli ultimi vent'anni allo sviluppo di modelli di produzione e distribuzione diversi, che hanno affiancato il modello del ciclo lungo programmato. Oggi le modalità di produzione a ciclo rapido sono sempre più comuni, grazie a nuove tecnologie che hanno permesso di raggiungere maggiori livelli di efficienza, pur non rinunciando a buona parte della varietà e consentendo di fornire mercati ad ampio raggio. Ad incentivare il cambiamento, anche nuove strutture e dinamiche nel comparto produttivo che ha visto la progressiva evoluzione delle strategie e del modus operandi delle imprese. Le piccole e medie aziende senza valore di marca, che operavano più che altro sulla scia dei leader di mercato imitando i prodotti di successo, hanno lasciato spazio ad aziende più grandi con brand noti, e fortemente integrate a valle con sistemi distributivi di proprietà o reti di franchising. Questi nuovi attori, definibili secondo la concezione di Pellegrini "aziende-canale", hanno sviluppato competenze e capacità che permettono loro di produrre e mettere sul mercato fino a 20-30 collezioni all'anno, grazie ad organizzazioni produttive, logistiche e

⁸³ M. Christopher, R. Lowson, H. Peck, *Creating agile supply chains in the fashion industry*, International Journal of Retailing & Distribution Management, Volume 32, Number 8, 2004, pp. 367-376.

distributive efficienti, come nel caso del brand spagnolo Zara in grado di sviluppare e commercializzare un nuovo prodotto in sole due settimane. L'offerta si ridimensiona in termini di varietà ed ampiezza, ma propone collezioni più coerenti a prezzi più contenuti, e in linea con le tendenze del momento grazie al continuo rinnovamento dell'assortimento.

5.1.3 La creazione del valore nel canale distributivo

Nel settore moda inoltre, la creazione del valore non dipende unicamente dal prodotto e dall'immagine di marca, ma in buona parte anche dal canale distributivo e dal punto vendita che diventano parte integrante dell'offerta commerciale. Il prodotto infatti non viene considerato come a se stante e fine a se stesso, ma viene percepito come parte di un contesto più ampio che comprende l'ambientazione fisica e simbolica nella quale è inserito. La rilevanza del visual merchandising in questo senso aumenta sempre di più, soprattutto grazie alla sua capacità di creare valore attraverso la visualizzazione dei prodotti e la comunicazione della brand image. La gestione strategica e operativa del visual merchandising all'interno del punto vendita permette di massimizzare la resa comunicativa dei prodotti e dell'ambiente stesso, che diventa portatore di significati e immagini legati alla marca.

In questo contesto i comportamenti d'acquisto non sono riconducibili solamente alle caratteristiche dei prodotti, ma vengono determinati anche dalle sensazioni, emozioni ed esperienze vissute all'interno dei negozi. Questa componente emozionale nell'esperienza d'acquisto è legata al fatto che i prodotti moda dell'abbigliamento sono legati spesso più a bisogni di soddisfazione psicologica ed edonistica, che ad esigenze pratiche e funzionali. In questo senso il retail, non soltanto è il mezzo che fa da tramite tra produzione e consumo, ma diventa parte integrante dell'offerta, in grado di influenzare il valore percepito del prodotto con un sistema di significati e valori che vanno al di là del puro obiettivo di vendita. Il punto vendita diventa quindi uno degli strumenti strategici a disposizione delle imprese per la definizione delle strategie di marca, in quanto esso stesso è il luogo per eccellenza in cui si tali strategie di branding si realizzano, e in cui si crea il rapporto di fiducia e fidelizzazione con il pubblico. L'estremizzazione del ruolo comunicativo del punto vendita avviene nei *concept store*, punti vendita monomarca in cui il brand è comunicato e celebrato a 360 gradi non solo attraverso il prodotto ma con contenuti eterogenei accomunati da un concetto comune. Il file rouge che lega gli elementi al loro interno è proprio l'identità e lo spirito della marca, che viene espressa con suggestioni diverse, ma uno stile unico e distintivo. Precursore a riguardo è stato Emilio Fiorucci, che nel 1967 seguendo un'intuizione ispirata dalla realtà

delle vie dello shopping londinese, apre a Milano un luogo non solo di vendita ma anche di incontro per i suoi consumatori. Fiorucci riunisce in unico contesto declinazioni diverse della stessa filosofia legata al marchio, legando assieme prodotto, arte, musica e paesaggio. L'offerta si differenzia in modo eterogeneo con beni per la persona, abbigliamento, giocattoli e accessori per la casa, ma tutto accomunato e contraddistinto dal senso del ludico, del divertimento e del colore. Lo store non è più quindi solo punto di vendita, ma anche punto di aggregazione e strumento comunicativo. L'esperienza precorritrice di Fiorucci ha dato poi il via ad una sempre maggiore sperimentazione, che ha portato alla creazione di format commerciali innovativi e all'avanguardia, in grado di offrire contenuti esperienziali in contesti caratterizzati secondo i canoni del brand, come nel caso degli Epicentri di Prada⁸⁴.

Per questo la gestione degli sbocchi di mercato riveste nel settore moda più che mai, un ruolo strategico, attentamente gestito dalle imprese industriali. Il controllo del retailing a valle da parte del brand permette all'impresa di gestire il valore che viene a crearsi in questa parte della filiera, e che risulta essere determinante per il consumatore nelle sue scelte d'acquisto.

L'evoluzione della distribuzione al dettaglio ha subito negli anni l'influenza dei cambiamenti socio-economici e demografici che hanno modificato gli stili di consumo, il potere d'acquisto e le preferenze del mercato. Inoltre l'aumento della varietà dei prodotti, lo sviluppo dei segmenti prêt-à-porter e casual, la maggior diversificazione dei comparti bambino e abbigliamento sportivo, hanno modificato la struttura del dettaglio portando a una maggiore segmentazione dei punti vendita, differenziata come segue⁸⁵.

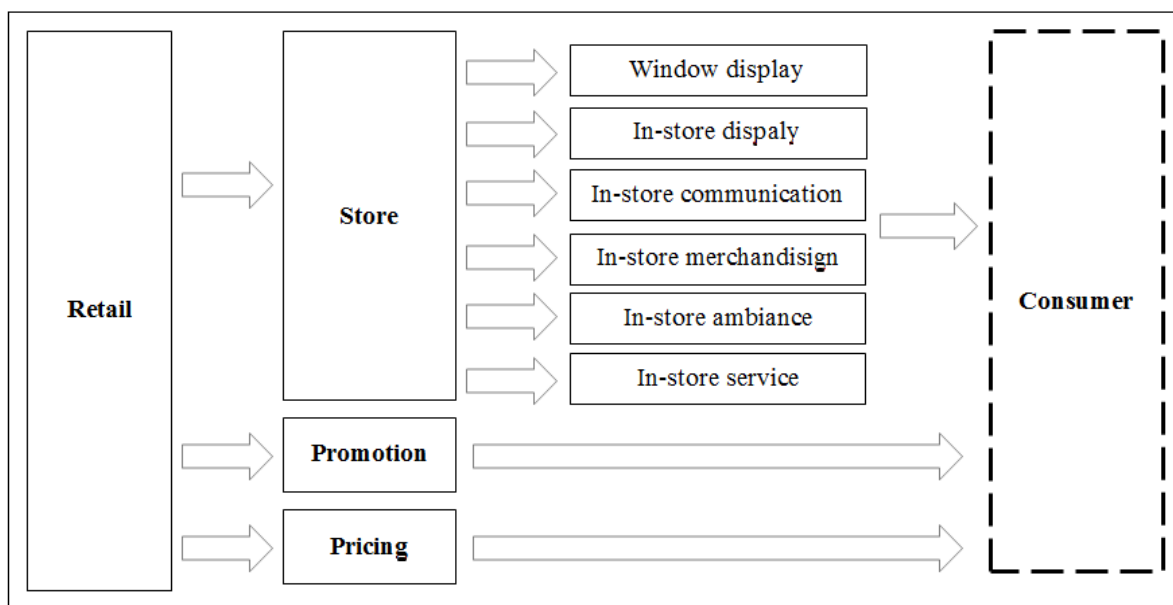
5.1.4 La distribuzione diretta

L'azienda con proprio brand utilizza negozi di proprietà per distribuire i propri prodotti, con un elevato grado di controllo su tutte le fasi distributive, sulla brand experience, sulla brand e store image. Data l'importanza che riveste il punto vendita per la motivazione e l'incentivo all'acquisto, le case d'abbigliamento prendono sempre più in considerazione la gestione diretta del retailing, per rendere più efficace la comunicazione della brand identity e aumentare il valore dell'offerta commerciale. Attraverso l'integrazione a valle con il retail, l'azienda gestisce il valore che si crea nella fase finale della filiera controllando direttamente le leve di marketing che lo determinano.

⁸⁴ Per maggiori informazioni sul format commerciale degli Epicentri di Prada si veda il paragrafo 3.4.

⁸⁵ La segmentazione degli sbocchi del dettaglio moda è tratta da A. Foglio, *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Fig. 5.1: Le leve di marketing controllabili dal brand attraverso il retail.



Fonte: Elaborazione propria da *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

Il punto vendita diventa luogo di gratificazione e soddisfazione personale per il cliente, che ricerca non solo prodotti ma anche significati e contenuti emozionali, che richiedono quindi una gestione accurata da parte del brand. L'organizzazione diretta implica maggiore attenzione nelle scelte commerciali, che vanno dalla localizzazione geografica, al layout esterno ed interno, al display dei prodotti, all'ambientazione e atmosfera, senza tralasciare gli elementi più emozionali e i servizi di personal selling. Una maggiore cura per i dettagli e un grado elevato di assistenza e customer care, garantiscono una maggiore store e brand loyalty, in quanto lo store diventa il punto di contatto relazionale tra l'individuo e la marca.

L'integrazione a valle inoltre, anche se da un lato implica maggiori costi fissi, dall'altro permette di aumentare l'efficienza gestionale, grazie ad una più attenta pianificazione della produzione a monte. Più il brand è attivo come retailer sul mercato finale, maggiore è la qualità e la quantità delle informazioni sul sell out che consentono di ottimizzare le scelte produttive e il grado di utilizzazione degli impianti. In questo modo i costi unitari tendono a ridursi, a vantaggio del margine lordo.

I punti vendita diretti possono essere suddivisi nel seguente modo:

- *Company-owned store*. Punti vendita monomarca di proprietà delle aziende con marchio proprio che gestiscono direttamente la vendita al dettaglio per ottimizzare la brand experience e comunicare efficacemente attraverso lo store. Comprendono un insieme di punti vendita diversi (flagship, self standing, themed entertainment, pop-up, outlet e così

via), che differiscono parzialmente per struttura e obiettivi ma che si rifanno sempre alla gestione totalmente controllata dell'impresa a monte. Gli alti costi di gestione sono giustificati da un maggior grado di controllo della brand image e dell'esperienza d'acquisto, dalla stretta vicinanza con il mercato, dalla conoscenza più approfondita dei consumatori e dei loro comportamenti di consumo.

- *Corner monomarca nella grande distribuzione.* Punti vendita monomarca allestiti con espositori o pareti dedicate all'interno di spazi multibrand della grande distribuzione, e di proprietà dell'impresa industriale che li gestisce direttamente con controllo diretto su processo d'acquisto e brand image.
- *Shop-in-shop.* Store di proprietà dell'azienda industriale di ridotte dimensioni, allestiti all'interno di spazi commerciali di terzi, come grandi magazzini o negozi privati, e gestiti direttamente come i corner di proprietà.
- *Duty-free shop.* Negozi monomarca di proprietà del produttore, o multibrand gestiti da aziende commerciali, situati in particolari zone geografiche come aeroporti o zone di transito. L'offerta è destinata ai prodotti acquistabili con rapidità senza particolare sforzo come abbigliamento casual o accessori da viaggio.
- *Vendite online.* Canale di vendita diretto gestito dalle aziende industriali, che beneficiano dei vantaggi della rete e degli strumenti comunicativi online. L'assortimento disponibile è ampio e comprende tutti i prodotti a catalogo, che vengono esposti nelle vetrine virtuali con diverse possibilità di visualizzazione interattiva.

5.1.5 La distribuzione indiretta

L'azienda produttrice si affida a strutture o operatori esterni per la distribuzione dei propri prodotti, su cui perde parte del controllo commerciale a favore di un maggior contenimento dei costi e di una più rapida penetrazione del mercato. Se il valore del brand non è così elevato da richiedere una gestione diretta, il canale indiretto può offrire una valida organizzazione distributiva e una rilevante riduzione del rischio. La maggior lontananza dagli sbocchi finali però riduce il contatto il consumatore e le informazioni da valle a monte tendono ad essere meno aggiornate e puntuali. La collaborazione con intermediari indipendenti inoltre comporterà una parziale divergenza di obiettivi, orientati su orizzonti temporali diversi.

I punti vendita indiretti possono essere segmentati come segue:

- *Negozi indipendenti.* Comprendono buona parte del dettaglio tradizionale, e sono caratterizzati da gestione individuale e dimensioni variabili. La struttura unica e indipendente soffre dello svantaggio dell'impossibilità di economie di scala, del basso potere contrattuale, dell'elevato grado di competizione, e del differenziale manageriale rispetto al grande dettaglio. Beneficia però di un elevato grado di specializzazione, di servizio e di assistenza al cliente. Sono il punto di riferimento dello shopping locale per tutti i consumatori che ricercano il contatto con personale di vendita conosciuto e fidato.
- *Negozi monomarca esclusivisti.* Negozi trattanti un solo brand, a cui sono legati con contratti di distribuzione esclusiva o franchising, che rispondono ad un target di clienti selezionati. Benché lo store tratti un solo marchio, il controllo sulla performance e sull'immagine di marca da parte dell'impresa è meno efficace rispetto ai company store di proprietà del brand.
- *Negozi multibrand.* Indipendenti, catene o grandi magazzini, che trattano più marchi contemporaneamente, con forte inter brand competition.
- *Grandi magazzini.* Offrono un assortimento ampio e dettagliato multimarca, con un basso livello di servizio e una predominanza del libero servizio. I prodotti sono generalmente standardizzati, destinati ad acquisti a basso coinvolgimento psicologico.
- *Grandi superfici specializzate.* Negozi indipendenti o catene che focalizzano l'offerta commerciale su poche categorie merceologiche, con assortimenti ampi e profondi, prodotti multimarca e diversi segmenti di prezzo.
- *Ipermercati e supermercati.* Offrono prodotti basic unbranded o con marchi non noti, a prezzi bassi, e con assenza di assistenza alla vendita. L'assortimento è quello dei prodotti di massa, anche se esteso ai segmenti uomo, donna e bambino.
- *Ambulanti.* Punti vendita temporanei collegati spesso a negozi indipendenti, con un offerta destinata a segmenti medio-bassi.

5.1.6 Le dinamiche evolutive dei canali commerciali

Fino agli anni '90 la distribuzione nel settore moda è stata caratterizzata prevalentemente dalla collaborazione tra industria e distribuzione attraverso canali indiretti, e intermediari indipendenti. La necessità di collocare sul mercato di massa i volumi della produzione a costi contenuti era ben soddisfatta dalle strutture distributive all'ingrosso e al dettaglio, che consentivano una copertura del mercato veloce e relativamente poco impegnativa in termini economici e finanziari. Dopo gli anni '90 invece i cambiamenti nella moda e nei

comportamenti d'acquisto e di consumo hanno spostato l'interesse delle aziende a monte verso altre variabili di marketing, che richiedevano una gestione più accurata e diretta. In questo modo il canale indiretto è stato sempre più spesso ridimensionato e affiancato da reti vendita diretta con company store di proprietà, o contratti di semi integrazione verticale come il franchising.

La crescente necessità di ridurre il time-to-market e avvicinare la produzione alle tendenze del mercato in tempo reale, ha incentivato l'adozione di meccanismi di quick response, marketing diretto o integrato, e accordi di integrazione verticale per ottimizzare i flussi comunicativi e logistici lungo la filiera. Seguendo questo orientamento multicanale, oggi le case di moda progettano le proprie reti di vendita utilizzando una pluralità di canali diversi, che integrano l'offline e l'online, a seconda delle proprie strategie commerciali e di branding.

L'utilizzo del digitale e della rete nel settore moda ha visto un ampio sviluppo negli ultimi anni, con una crescente integrazione di punto vendita fisico e e-commerce virtuale. Si è visto come la rete abbia messo a disposizione delle imprese nuovi strumenti per creare valore lungo tutta la filiera, e arricchire l'offerta finale di nuovi contenuti grazie alle tecnologie di ultima generazione.

In primis l'utilizzo del canale online offre nuove opportunità di comunicazione diretta B2C con finalità informative o di transazione, a seconda che la relazione sia orientata al supporto informativo, al consolidamento della brand image o alla gestione delle relazioni con i clienti, oppure alla vendita diretta. L'utilizzo combinato della rete e delle nuove tecnologie digitali ha spianato la strada anche alla sperimentazione in-store per quanto riguarda le attività all'interno dei punti vendita, con infinite possibilità per i retailer. Nel caso degli Hybrid Shop di Pinko per esempio, la fisicità del punto vendita tradizionale viene integrata con l'immediatezza dell'e-commerce grazie a dei mega schermi fissati a parete. Il consumatore può scegliere se provare gli abiti presenti materialmente nello store, o consultare tutto il catalogo e prendere visione dell'intera collezione attraverso le immagini e i rendering digitali. L'acquisto può concludersi con la consegna materiale della merce al momento della visita in negozio, oppure proseguire online con la consegna presso il domicilio del cliente 48 ore dopo. In secondo luogo, la rete permette di sviluppare relazioni di integrazione orizzontale tra i diversi punti vendita, che si coordinano in tempo reale e aumentano l'efficienza nella gestione delle risorse. Questa collaborazione virtuale a basso costo consente di ottimizzare la gestione delle scorte a magazzino e permette di rispondere al meglio alle variazioni delle domande locali.

Infine le relazioni online possono migliorare le relazioni tra imprese e fornitori sul lato dei costi e delle tempistiche, ottimizzando le comunicazioni e migliorando l'efficienza gestionale dei processi di approvvigionamento.

L'importanza strategica del punto vendita nella creazione del valore per il cliente finale ostacola però in parte il pieno sviluppo dell'e-commerce, data comunque la necessità per il brand di mantenere un contatto fisico con il consumatore. La natura dei prodotti d'abbigliamento inoltre, li avvicina molto alla tipologia degli experience goods per i quali non è sufficiente l'informazione e l'interazione virtuale, ma spesso è richiesto un contatto fisico con il prodotto, che va provato, indossato, abbinato. L'esigenza di interazione fisica però è correlata al grado di coinvolgimento che riguarda l'acquisto, e si accentua in particolar modo per i capi a più alto contenuto moda, rivolti ad alti target di mercato. Per questo tipo di prodotti il supporto online può essere funzionale alla comunicazione dell'immagine di marca e al suo rafforzamento, all'offerta di servizi informativi, o al miglioramento delle relazioni dirette con i clienti, al fine di aumentare e completare il valore della brand experience vissuta nel punto vendita. Per i prodotti più basilari e meno sofisticati invece, il canale virtuale può essere una buona alternativa ai canali fisici offline per la vendita diretta, con relativi vantaggi in termini di tempi e costi, e facilitazione all'acquisto per i consumatori finali.

5.2 Le evidenze del mercato: la gestione della brand experience nei company store

Per quanto riguarda le tendenze attualmente in atto nel settore moda e abbigliamento nei processi distributivi, emerge oggi la convergenza di due fenomeni principali.

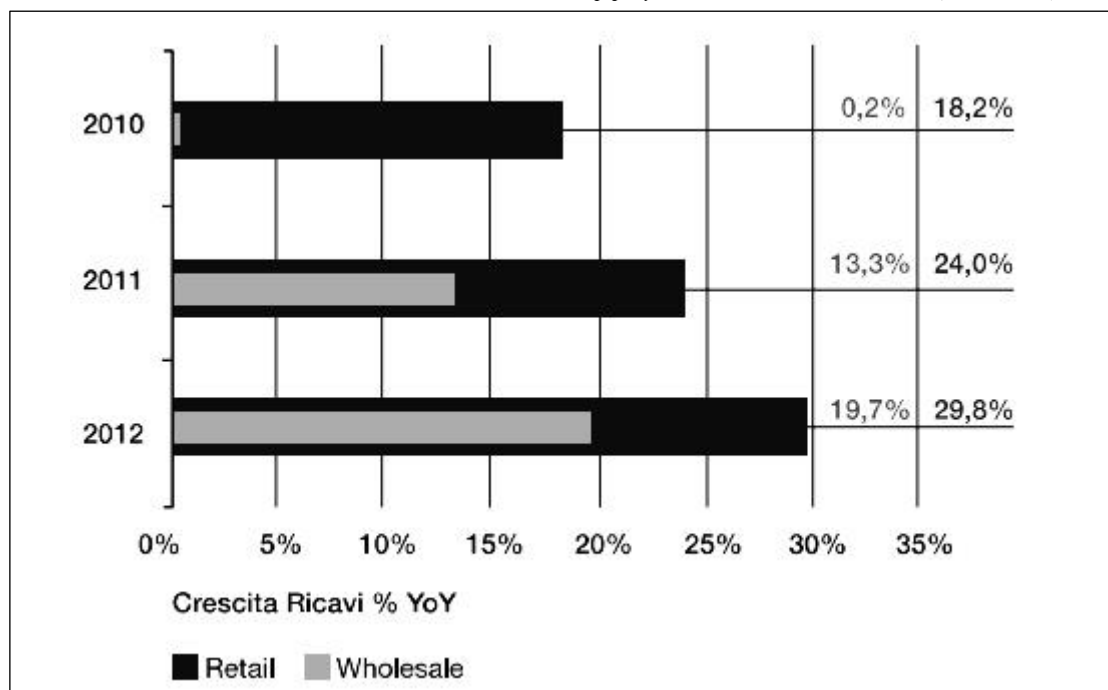
Da un lato si delinea sempre più chiaramente la componente relazionale del punto vendita, come punto di erogazione di servizi e non solo di beni. La forte presenza di elementi tipici dell'entertainment che arricchiscono di contenuti e significati la brand experience, testimonia l'intenzione delle case di moda di voler comunicare con il consumatore a 360 gradi non solo attraverso il prodotto, ma utilizzando un sistema completo di componenti eterogenei ma coerenti, legati alla marca e alla sua identità. La maggiore spinta verso l'entertainment all'interno dei punti vendita è legata alla necessità di emozionare e coinvolgere il consumatore, creando con lui una relazione a lungo termine. L'erogazione di brand experiences ad alto valore aggiunto è legata infatti a tassi più alti di brand awareness e loyalty, garantendo allo stesso tempo una maggiore durabilità della brand equity. Lo sviluppo inoltre delle nuove tecnologie digitali e della rete internet offre come si è visto, spunti sempre nuovi per integrare reale e virtuale, punto vendita e e-commerce.

Dall'altro lato la crescente importanza del punto vendita come piattaforma relazionale ha spinto le imprese con un'immagine di marca consolidata ad investire nel controllo diretto, con un maggiore grado di integrazione a valle. La necessità di controllare la brand experience in quanto determinante i comportamenti di scelta e di acquisto, ha richiesto un presidio più diretto degli sbocchi di mercato per una gestione più efficace della comunicazione in-store. L'integrazione a valle e il progressivo mutamento delle aziende a monte in retailer ha permesso di aumentare il valore del brand per i consumatori finali, e ha ampliato la stabilità e la durata della brand equity lungo tutta la filiera. Il mantenimento nel tempo dell'identità di marca e del valore ad essa associato è strettamente correlato alla capacità dell'impresa di esercitare un controllo diretto sulle politiche commerciali, sui prezzi e sulle variabili del marketing mix.

Negli ultimi cinque anni le più importanti case di abbigliamento hanno intensificato la loro presenza sul mercato finale, con l'apertura di un numero sempre maggiore di company-owned store, i quali continuano a realizzare risultati di vendita migliori rispetto al canale wholesale.

Considerando l'indagine condotta da PriceWaterhouseCoopers per Moda24 su un panel di 12 dei maggiori gruppi quotati in borsa, i risultati del canale diretto mostrano in media performance migliori rispetto a quello indiretto, con un aumento del +29,8% contro un +19,7% del canale wholesale.

Fig. 5.2: Crescita delle vendite nel canale diretto e indiretto dei top player del lusso nel settore moda (2010-2012).



Fonte: *Luxury Market Vision, PriceWaterhouseCoopers, 2013.*

Attraverso la strategia di integrazione a valle, i brand del settore moda nella fascia di mercato più alta, registrano un peso medio delle vendite dei negozi a gestione diretta dell'80% sul fatturato totale, con Louis Vuitton e Gucci oltre l'85%, Prada all'81% e Burberry al 71%.

Fig. 5.3: Integrazione verticale di Prada, Burberry, Brunello Cucinelli.

	Ccy	Retail as % Sales (%)	ROIC (%)
Prada - 2006	EUR	49%	6%
Prada - 2012	EUR	81%	25%
Burberry - 2003	GBP	38%	37%
Burberry - 2012	GBP	71%	49%
Brunello Cucinelli - 2009	EUR	12%	8%
Brunello Cucinelli - 2012	EUR	28%	24%

Note (1): Invested Capital including gross goodwill

Fonte: *Elaborazione propria da Luxury Goods - Retail Convergence, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.*

Per i brand con maggiore incidenza di company store l'aumento è stato notevole con rilevanti benefici anche per i rendimenti in termini di ROIC⁸⁶. Dove implementata correttamente infatti, la strategia dei company store si è dimostrata una leva efficace per aumentare significativamente il ritorno sul capitale investito. Prada per esempio, ha aumentato la percentuale dei DOS dal 49% nel 2006 all'81% nel 2012, con un aumento del ROIC dal 6% al 25%.

Allo stesso modo Burberry ha aumentato le vendite tramite canale diretto di ben 33 punti percentuali, salendo al 71% con relativo aumento del ROIC. Anche Brunello Cucinelli se pur in percentuale minore, ha mostrato un aumento dell'integrazione del canale diretto passando dal 12% al 28%. Anche se il brand continua a privilegiare il canale wholesale come visto in precedenza, l'aumento dei company store ha portato ad un aumento del ROIC che è triplicato in soli tre anni. Le evidenze del mercato mostrano come un maggiore controllo sul marchio consenta di ottenere una più profonda conoscenza del mercato a valle a beneficio della pianificazione produttiva e logistica.

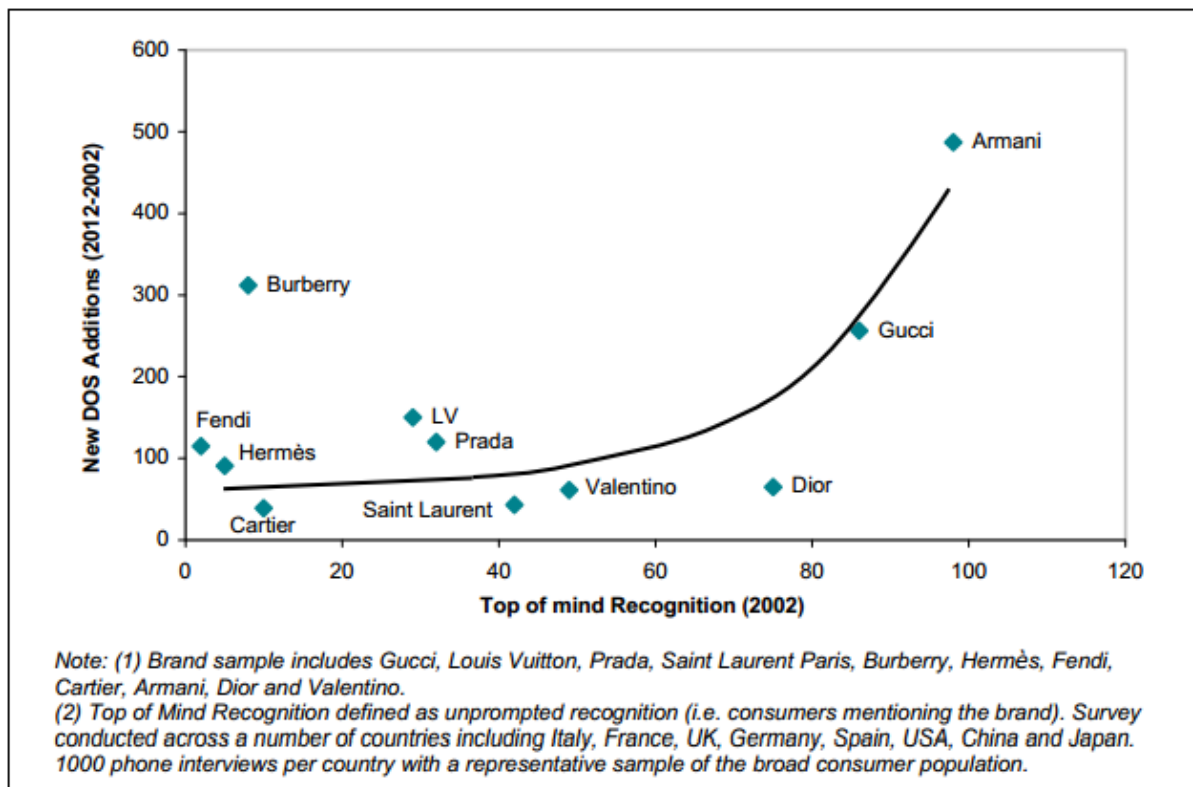
La maggiore spinta verso il retail si registra anche con la conversione dei franchising e delle vendite all'ingrosso in contratti di gestione diretta, come nel caso di Prada che dal 2009 al 2012 ha trasformato i contratti con Saks in concessioni direttamente gestite all'interno dei department store di New York, San Francisco, Beverly Hills e Chicago.

⁸⁶ Return On Invested Capital. Esprime la capacità dell'impresa di impiegare il capitale acquisito in modo efficiente e quanto il proprio posizionamento competitivo permette di generare rendimenti.

La conversione delle vendite di sell-in in profitti di sell-out aumenta i risultati complessivi, e la gestione diretta del punto vendita con un più stretto controllo sulle leve di marketing permette di aumentare il traffico in-store.

Va però considerato che le possibilità di successo dell'espansione diretta nel retail sono comunque legate in qualche modo al potere del brand sul mercato, alla sua immagine e alla sua notorietà. E' evidente che brand image e brand awareness influenzano direttamente i comportamenti di scelta e d'acquisto, e la disponibilità a pagare dei consumatori. Più elevata è la notorietà di marca, più l'impresa può permettersi di ampliare il proprio network distributivo diretto.

Fig. 5.4: Notorietà di marca e numero di DOS.



Fonte: *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

Tra i brand del settore d'alta moda per esempio, secondo la ricerca di Exane BNP Paribas condotta su vasto campione di consumatori di paesi diversi tra cui Italia, Francia, Spagna, Gran Bretagna, Germania, Stati Uniti, China e Giappone, i brand top of mind sono Armani e Gucci, per cui il mercato manifesta l'apice della notorietà, e associa la marca ad una precisa classe di prodotto. Per questi due brand i rischi e le rigidità economiche associate a nuove aperture sono più facilmente gestibili, in quanto la redditività dei punti vendita consente buoni

marginari di copertura dei costi. Come si nota in figura 5.4, le nuove aperture dal 2002 al 2012 sono infatti le più alte per Armani e Gucci, seguiti da Dior e Valentino.

Le maggiori opportunità di rendita derivanti dalla vendita diretta dipendono inoltre dalla redditività per metro quadro del punto vendita, positivamente correlata con l'indice del ROIC. Nonostante i maggiori costi che i DOS richiedono, l'elevata redditività di questi spazi permette di generare comunque alti profitti. La produttività dello spazio viene definita in funzione della tipologia di prodotto, della forza di mercato del brand e dello spazio medio del punto vendita. I prodotti di pelletteria come borse e accessori d'abbigliamento, e l'hard luxury come gioielli ed orologi, godono di una maggiore redditività per metro quadro in quanto richiedono spazi espositivi ridotti, hanno una shelf life più lunga e sono meno dipendenti dagli andamenti stagionali della domanda, quindi sono meno soggetti a variazioni di prezzo. Al contrario abbigliamento e calzature rispondono ad altre esigenze di mercato, come le vendite di fine stagione e i ribassi di prezzo, legate anche alle maggiori dimensioni espositive richieste.

Fig. 5.5: Dati retail top player nel settore moda e lusso.

	LVMH	Kering	Hermès	Prada	Burberry	Richemont
Total Sales 2012 (in EUR m)	9,926	6,212	3,484	3,297	2,455	10,150
Retail Sales 2012 (as % of total sales)	89%	68%	65%	81%	71%	54%
Retail Sales 2012 (in EUR m)	8,821	4,243	2,260	2,664	1,740	5,440
Total number of DOS	933	814	207	409	469	719
Total nr of Monobrand POS	980	791	305	366	406	1,045
Average POS (m2)	462	276	300	367	280	171
Retail Sales 2012 / m2 (EUR k / m2)	19	19	25	20	15	30
Downstream integration (every year)	3%	4%	5%	4%	3%	6%

Note: POS data do not include outlets / factory stores and are adjusted for multiple locations in department stores. LVMH F&LG POS analysis includes Louis Vuitton, Fendi, Marc Jacobs and Celine; Kering Luxury POS analysis includes Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent Paris, Balenciaga; Prada Group POS analysis includes Prada and Miu Miu; Richemont POS analysis includes Chloe, Lancel, Dunhill, Shanghai Tang, JLC, IWC, Piaget, Cartier, VC&A.

Fonte: Elaborazione propria da *Luxury Goods - Retail Convergence*, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

Secondo le stime della ricerca di Exane Bnp Paribas come si vede in figura 5.5, Richemont e Hermès sono in testa con una redditività per metro quadro di 30 mila e 25 mila euro, seguiti

da Prada (20mila euro) e Lvmh e Kering (19mila euro). Più gli incassi per metro quadro aumentano, maggiore è il margine di contribuzione al netto dei costi produttivi e commerciali. La strategia dei company-owned store viene spesso utilizzata non solo per questioni di gestione del brand e di redditività, ma anche come strategia d'entrata in nuovi mercati esteri. Due sono le principali strategie utilizzate dai brand della moda e dell'abbigliamento. La strategia più comune è la "broad and shallow", utilizzata per esempio la Louis Vuitton e Gucci, che prevede l'apertura in contemporanea di nuovi punti vendita in tanti mercati diversi ma con un basso grado di penetrazione, che viene sviluppato più in là nel tempo. La strategia invece "deep and narrow", come ad esempio quella di H&M, prevede la focalizzazione su uno o pochi mercati esteri rinunciando in un primo tempo ad un approccio globale, ma con un numero elevato di aperture per raggiungere nel breve termine un elevato tasso di penetrazione.

5.3 Il company store come provider dell'identità di marca: la strategia di Gucci⁸⁷

5.3.1 Storia ed evoluzione del brand

La casa di moda italiana famosa in tutto il mondo, ora di proprietà del gruppo francese Kering, è stata fondata da Guccio Gucci nel 1921 a Firenze, partendo da una piccola bottega di pellami che produceva artigianalmente valige e articoli in pelletteria. Oggi la maison fattura 3,6 miliardi di vendite annue con più di 950 milioni di risultato lordo, grazie ad un brand di altissimo valore con uno stile unico riconosciuto in tutto il mondo.

Il prestigio e la fama del nome Gucci iniziano a diffondersi già negli anni '30 quando i clienti aristocratici affollano i negozi Gucci (il primo a Firenze, il secondo a Roma) per acquistare capi d'abbigliamento ispirati al mondo dell'ippica e contraddistinti da uno stile raffinato ed innovativo, con elementi iconici che diventano presto simboli della casa di moda. Nei decenni seguenti le intuizioni estetiche e le sperimentazioni con nuovi materiali segnano il successo del brand, che si sviluppa non solo in Italia ma anche oltreoceano, con punti vendita a New York, Londra, Parigi, Hong-Kong e Tokyo. L'espansione continua fino agli anni ottanta grazie al design senza tempo e all'elevata qualità dei prodotti, amati da star del cinema e personalità famose che avvicinano il brand al mondo del glamour e dell'eleganza. Nei primi anni '80 l'azienda diventa una società per azioni, per metà della famiglia Gucci e per metà

⁸⁷ Per una trattazione più ampia del caso Gucci si veda S. Castaldo, C. Mauri, *Innovazione, experience, partnership : casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, Milano, 2007.

della società di investimento Investcorp. In questi anni scelte sbagliate di branding e distribuzione segnano risultati negativi, con una diversificazione merceologica eterogenea spesso anche dal punto di vista qualitativo, e un eccessivo numero di contratti di licensing e franchising. L'immagine del brand spalmata su prodotti e canali diversi subisce un declino, e la percezione del valore da parte dei consumatori perde importanza e prestigio. La situazione cambia quando Investcorp acquisisce per intero la proprietà e il nuovo management guidato da Tom Ford avvia una ristrutturazione e riposizionamento del brand. In primis la nuova strategia pone al centro la funzione commerciale, focalizzando le risorse sul retail.

La direzione ritiene prioritaria la riacquisizione del controllo sugli sbocchi di mercato per presidiare la gestione della brand image e della brand experience che il consumatore vive nei punti vendita. Il nuovo indirizzo strategico mette al primo posto il controllo totale dell'immagine, il presidio nella distribuzione, il controllo della filiera produttiva e un maggiore ascolto del mercato per capirne le esigenze ed aspettative. Il brand si rifocalizza sul core business, eliminando le linee di prodotto qualitativamente inadeguate e ridimensionando il portafoglio d'offerta. Sul lato della distribuzione, vengono ritirate gran parte delle licenze, e chiusi numerosi franchising con una maggiore focalizzazione sui company owned store, che assicurano maggiore coerenza tra lo stile dei prodotti e l'immagine del brand.

L'impresa coordina in maniera più integrata produzione e distribuzione, assumendo le veci anche di retailer oltre che di produttore, per una gestione dell'identità di marca più accurata ed efficace. Le collezioni presenti negli store vengono selezionate con cura, in modo da non escludere informazioni e contenuti utili al consumatore per percepire a pieno la brand identity; in questo modo l'offerta negli showroom viene calibrata ad hoc per trasmettere lo stile Gucci, senza interferenze o interpretazioni di attori esterni.

Questo maggiore presidio degli sbocchi di mercato assicura un flusso costante e qualitativamente superiore di informazioni da valle a monte, su cui la produzione può fare affidamento per perfezionare i propri prodotti e la propria comunicazione. Il maggiore controllo inoltre non viene esercitato solo a valle della filiera ma anche a monte, dove Gucci controlla direttamente due concerie, quattro calzaturifici e altrettante joint venture nel settore della pelletteria, per garantire una qualità sempre maggiore dei propri prodotti.

La strategia distributiva oggi è incentrata sull'immagine esclusiva che il brand intende preservare, e sul costante investimento a favore della fedeltà di marca, dando importanza prioritaria al punto vendita come provider della brand experience. Gucci condivide a pieno l'idea di negozio come elemento compositivo dell'offerta e leva critica per la creazione di valore per il cliente finale, ponendolo al centro delle proprie politiche commerciali.

5.3.2 Punto vendita, brand image e brand equity

La coordinazione di brand, prodotto e punto vendita ha richiesto un forte controllo sul network distributivo, che è stato conveniente anche a fronte di maggiori costi e rischi economici. Il pieno controllo sul prezzo e sulle politiche commerciali ha permesso di internalizzare interamente i margini e aumentare la redditività dei singoli punti vendita. La forte integrazione a valle consente di gestire più adeguatamente l'atmosfera e il design degli store, aggiornando visual e prodotti più tempestivamente secondo il traffic flow e il formato del punto vendita. Questo si traduce in una maggiore coerenza e uniformità d'immagine, che aumenta la percezione del valore da parte dei consumatori, anche grazie ad una gestione più accurata del servizio.

La gestione dell'immagine è affidata all'art director Frida Giannini, che si occupa di tradurre la brand identity in spazi, forme e colori. Il design moderno e pulito si ripete in tutti gli store Gucci, riconoscibili a livello globale, se pur con adattamenti a seconda del mercato in cui sono localizzati.

Fig. 5.6: *Flagship store Gucci a Manhattan, New York.*



Fonte: *Sito web aziendale www.gucci.com.*

Il flagship di New York per esempio, riflette il dinamismo e l'esagerazione della capitale americana con uno stile meno formale e strutturato rispetto a quello degli store europei, come quello londinese di Bond Street. In generale però i flagship seguono linee architettoniche simili, con l'estensione su più piani e una struttura interna "a labirinto" che guida i visitatori verso le zone espositive, illuminate con particolari geometrie.

Fig. 5.7: *Flagship store Gucci a Bond Street, Londra.*



Fonte: www.londontown.com/LondonInformation/Shops/Gucci/89d1/

Il visual merchandising allo stesso modo, propone le stesse suddivisioni merceologiche con il primo piano riservato alla pelletteria e gioielleria, alla quale è dedicato solitamente un ingresso riservato e un posizionamento in-store in spazi immediatamente fruibili. In successione gli spazi sono poi ripartiti per l'abbigliamento uomo e donna, gli accessori e le calzature, accostando zone e reparti esteticamente affini. Nei flagship l'assortimento è ampio e articolato e comprende tutto il mondo di prodotti legati alla marca, dall'abbigliamento, alla pelletteria, gli accessori in seta, l'eyewear, i gioielli, i profumi, i gift e le "limited editions". Il

display dei prodotti segue principalmente il criterio estetico del colore, raggruppando i prodotti per tonalità e nuance, senza imporre outfits precostruiti al consumatore, che viene lasciato libero di interpretare personalmente l'offerta. Lo spazio espositivo viene assegnato in base alle dimensioni degli articoli, ai risultati economici e agli obiettivi di immagine. I prodotti più esclusivi e i nuovi modelli vengono esposti in punti focali in genere a parete, su punti di passaggio particolarmente evidenti, oppure in vetrine interne allestite a tema. Le vetrine esterne invece hanno un contenuto narrativo più ricco, che viene definito dall'art director e dal visual team, e un numero limitato di prodotti che lascia spazio al brand e ai contenuti più simbolici ed emozionali. Un così stretto controllo degli spazi è consentito soltanto attraverso la gestione diretta, che permette di presidiare ogni attività del retail e ottimizzare le leve di marketing in funzione della brand image.

I company store Gucci comprendono anche un'intesa componente di servizi, che possono essere classificati come informativi o edonistici.

I primi sono legati alle informazioni erogate in-store circa i prodotti, le loro caratteristiche, gli abbinamenti, i possibili utilizzi e così via, e la customer care offerta dopo l'acquisto per eventuale assistenza, sostituzioni o riparazioni. Il personale di vendita con le sue competenze assiste il cliente durante tutto il processo di scelta e di acquisto e offre un supporto psicologico importante, dato il coinvolgimento emozionale e la rilevanza simbolica tipica dei prodotti moda.

I servizi edonistici invece sono legati all'entertainment e all'offerta di servizi complementari in grado di rendere più coinvolgente e piacevole la brand experience. Questi comprendono attrazioni e intrattenimenti a tema, dalla forte componente esperienziale, legati al mondo e allo stile Gucci.

Nel 2006 per esempio, è stato aperto il primo spazio mostre nel flagship store di Tokyo con la Gucci Gallery, dove il cliente poteva vivere a pieno la storia e i valori del brand negli 85 anni di attività, rappresentati attraverso i modelli iconici nella mostra "Gucci by Guccio". Allo stesso modo rispondono all'esigenza di intrattenere e ampliare l'esperienza di marca i Gucci Cafè presenti negli store più grandi, dove i clienti possono rilassarsi, socializzare e degustare i ricercati "Gucci Chocolates".

5.3.3 La strategia commerciale

La casa di moda focalizza oggi i propri investimenti sul canale diretto, all'interno di una strategia multi-channel che comprende anche un canale indiretto breve e un canale online.

Il canale diretto realizza oltre l'85% delle vendite globali attraverso 461⁸⁸ punti vendita a gestione diretta in Europa, Asia e America. La gestione del retail coinvolge tutta la struttura aziendale con un inteso flusso informativo e di marketing che fa capo al Worldwide Merchandise Office, finalizzato alla raccolta e distribuzione delle informazioni provenienti da tutte le filiali nel mondo. In ogni area l'ufficio stile e la produzione sono gestiti da un product manager che si occupa del coordinamento dell'assortimento a seconda delle informazioni provenienti dal mercato, in modo da soddisfare la domanda nel modo più puntuale e coerente possibile. Una volta terminata la collezione, il Centralized Buying Office gestisce gli acquisti per i punti vendita della zona e collabora con il worldwide merchandiser per definire l'offerta in modo adeguato e conforme alle preferenze del mercato target. Data l'ampiezza del business, l'azienda dispone di più figure professionali dedicate a diverse categorie e aree geografiche. Il motore che sostiene la filiera è il flusso di informazioni continuo e qualitativamente accurato, che trasferisce dati in tempo reale tra mercato, merchandiser e produzione, garantendo una focalizzazione dell'offerta sulle specifiche richieste del cliente. Gli assortimenti si compongono di prodotti continuativi "carry over" che non necessitano di particolari valutazioni, e di prodotti nuovi per ogni stagione che richiedono invece una maggiore collaborazione tra ufficio stile e merchandiser. L'offerta nei punti vendita viene calibrata per comunicare a pieno i temi e i significati delle collezioni, includendo negli assortimenti tutti i prodotti di punta, senza tralasciare i modelli più classici e iconici.

Il canale indiretto, utilizzato in percentuale limitata, si basa su un'attenta selezione di specialty store prestigiosi e department store del lusso al fine di rafforzare la presenza sui mercati e il posizionamento del brand nei confronti dei principali competitors. Il processo di vendita al canale wholesale si basa sui risultati della stagione precedente, su cui vengono definiti gli obiettivi e il budget per quella successiva. Le collezioni vengono presentate ai clienti dopo la presa visione da parte dei buyer interni dei punti vendita diretti, le cui scelte d'acquisto definiscono grossomodo l'offerta proposta ai distributori indiretti. L'uso del franchising è limitato ai mercati nei quali il brand non ha ancora sviluppato sufficienti conoscenze o ci sono impedimenti governativi all'apertura di un company owned store. In alcuni casi i contratti di franchising e collaborazione verticale sono solo temporanei e funzionali alla conversione in DOS, come nel mercato asiatico degli Emirati Arabi dove ad una joint venture sono succedute nel 2012 e 2013 aperture dirette di boutiques e flagship store.

⁸⁸ Dato di Settembre 2013 da profilo LinkedIn dell'azienda (www.linkedin.com/company/6585?trk=feed-body-name).

Il canale online conta più di 2.5 milioni di visitatori mensili⁸⁹ grazie ad una “e-boutique” curata nei minimi dettagli per offrire una brand experience virtuale ad alto valore, attraverso cui il brand comunica la qualità, lo stile e l’artigianalità dei suoi prodotti. Il punto vendita online viene definito “the New Digital Flagship Store” ed è stato pensato per riprodurre la stessa esperienza emozionale che offrono i flagship di Roma, New York o Shanghai. Il canale web è legato alla presenza sui principali social e offre servizi di entertainment come “Gucci Connect”, la passerella virtuale che permette di assistere alle sfilate grazie ad un’applicazione scaricabile su pc o smartphone.

La multicanalità di Gucci è gestita con particolare attenzione per garantire uniformità e coerenza, coordinando in ogni mercato la segmentazione industriale a monte con la segmentazione commerciale a valle. Per mantenere unica e distinguibile l’immagine di marca, Gucci ha sviluppato un sistema espositivo e uno store design ben definito e condiviso da tutti i punti vendita, con una gestione coordinata degli assortimenti in tutto il network distributivo. Anche all’interno dei specialty store e dei department store, l’azienda richiede uno spazio espositivo minimo e un certo rigore nel display dei prodotti per preservare la brand image e distinguerla da quella dei concorrenti.

La comunicazione è coordinata sul piano globale ma diversificata a seconda del mercato di riferimento, come nel caso della Cina, dove l’azienda ha affiancato il proprio brand ad una testimonial locale, Li Bing Bing, cantante e attrice cinese notoriamente impegnata nel sociale. In questo caso l’associazione con la celebrity cinese è legata all’importanza dei valori della solidarietà e dell’impegno sociale per la cultura cinese, a cui il brand vuole essere associato per guadagnare la fiducia e la stima dei propri consumatori.

Gucci gestisce anche le politiche commerciali e di prezzo per garantire coerenza tra i diversi canali, e impedire comportamenti che possano danneggiare l’immagine dei prodotti e del brand. Nel canale wholesale l’impresa propone dei prezzi, che per legge non può imporre, ma obbliga gli intermediari a non seguire politiche che possano in qualche modo contrastare quelle definite dal management e applicate in tutti i company store a gestione diretta. Sconti e promozioni ad esempio, non possono essere applicati discrezionalmente, pena la revoca della licenza di distribuzione.

⁸⁹ G. Crivelli, *Gucci scommette su internet*, Moda e Tecnologia, Il Sole 24 Ore, 31 Agosto 2010.

CAPITOLO 6

La distribuzione diretta nel settore alimentare

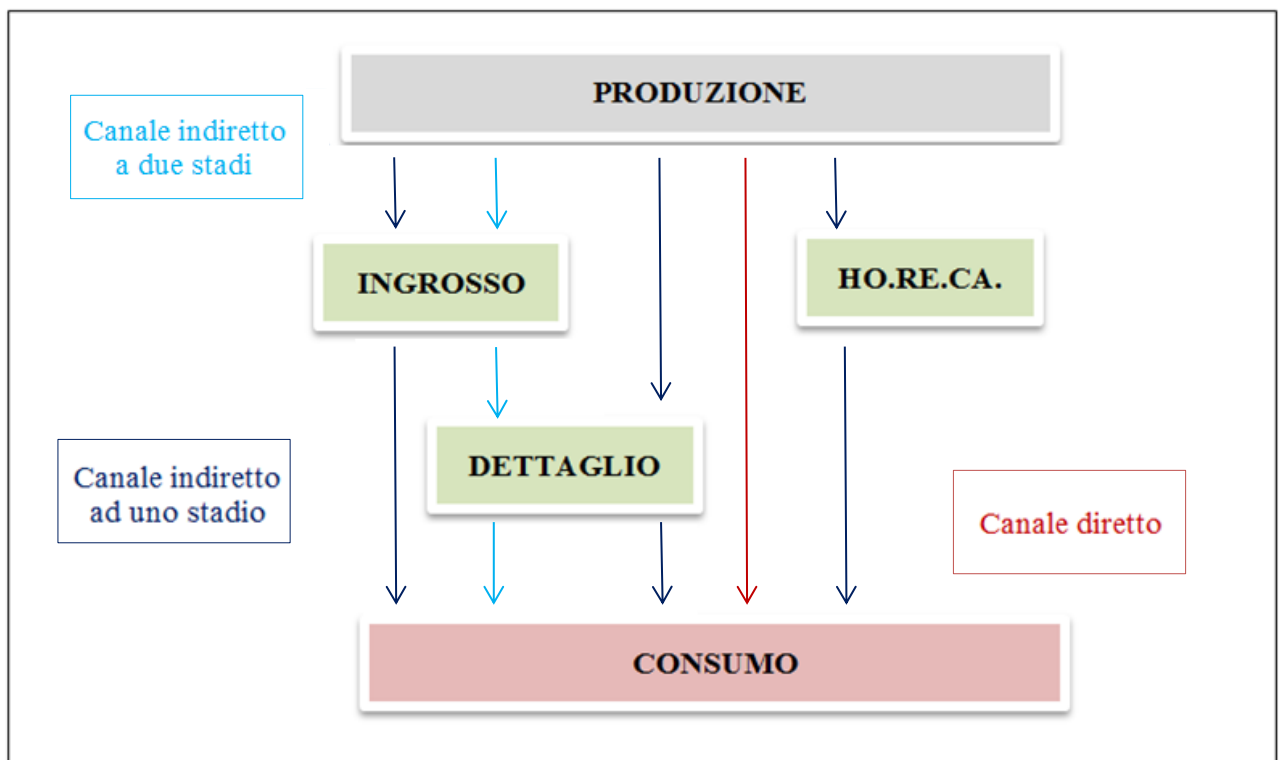
6.1 La distribuzione commerciale e il mercato di consumo nel settore agro-alimentare

6.1.1 La struttura distributiva

Nell'analisi del settore agroalimentare vanno innanzitutto definiti gli attori economici che operano all'interno della filiera e che possono essere suddivisi in due grandi categorie. Gli attori coinvolti nel settore della produzione agricola e dell'industria alimentare si occupano della produzione di materie prime e prodotti freschi, e della lavorazione degli stessi per il consumo finale.

Gli attori che operano nella fase distributiva e commerciale invece si occupano del trasferimento e della conservazione dei prodotti dal produttore al mercato finale. In questa seconda categoria rientrano tipologie diverse di attori che si differenziano in base alle funzioni commerciali e al target a cui si rivolgono come descritto in figura 6.1.

Fig. 6.1: I canali della filiera agroalimentare.



Fonte: *Elaborazione propria.*

Il commercio all'ingrosso di prodotti agricoli e alimentari può rientrare in un canale indiretto a due stadi come intermediario tra fasi produttive diverse, oppure può far parte di un canale indiretto ad un solo stadio come tramite unico tra produzione e consumo. Il commercio al dettaglio allo stesso modo può rientrare in un canale lungo oppure in uno corto, ma si differenzia dall'ingrosso in quanto è destinato unicamente ai consumi domestici. Esso può assumere forme commerciali diverse, nello specifico può essere un dettaglio tradizionale specializzato (macellerie, fruttivendoli, e così via), oppure una distribuzione a libero servizio non specializzata, dove oggi la GDO rappresenta quasi il 60% dei punti vendita. Infine il settore della ristorazione Ho. Re. Ca. è destinato a hotel, ristoranti e catering, e si riferisce ai consumi extra-domestici dove il prodotto alimentare richiede un'ulteriore fase di preparazione e servizio aggiuntivo.

Ciò che emerge chiaramente nel settore distributivo è però la continua evoluzione delle formule commerciali che amplia sempre di più l'offerta dei servizi e dei prodotti commerciali stessi, anche al fine di aumentare la differenziazione tra le varie insegne. Le forme distributive principali si differenziano tra loro per la domanda che soddisfano, il grado di autonomia del retail mix, il margine operativo e lo scontrino medio. Combinando in modo diverso servizi commerciali elementari con gradi diversi di quantità e qualità si ottengono tipologie diverse di punto vendita che sono raggruppabili principalmente in superette/minimarket, supermercati, ipermercati e discount. Format commerciali più recenti invece sono per esempio i cash and carry, i centri commerciali o centri outlet. L'evoluzione continua sperimentando nuove combinazioni in grado di soddisfare esigenze di segmenti diversi del mercato, variando gli elementi fondamentali su cui si basa la distribuzione commerciale. Questi possono essere fattori più o meno discriminanti come il grado di prossimità, ossia l'accessibilità dei beni rispetto al bacino di utenza; lo stoccaggio dei prodotti quindi la loro disponibilità nel tempo; gli orari di apertura del punto vendita; la profondità e l'estensione dell'assortimento; la velocità e la tipologia di servizio, ossia vendita assistita o self-service; l'atmosfera e il comfort dell'ambiente, inteso come qualità degli allestimenti e delle strutture espositive. L'innovazione passa inoltre attraverso la ricerca di nuovi segmenti di domanda, come per esempio prodotti biologici, per celiaci o vegetariani, oppure l'esplorazione di nuove aree di mercato non food che offrano però buone opportunità di vendita.

6.1.2 Le dinamiche all'interno della filiera

La filiera agroalimentare italiana si compone di più di due milioni di aziende, di cui l'80% concentrato nel settore produttivo⁹⁰. Considerando il valore dell'intera filiera, indotto compreso, essa rappresenta un'importante risorsa strategica per l'economia interna, contribuendo per il 14% alla formazione del Pil italiano⁹¹. Il valore e la rilevanza economica del settore agroalimentare risultano però in parte penalizzati dai ritardi strutturali e dagli elevati costi delle infrastrutture, che spesso rendono le imprese italiane poco competitive nei mercati internazionali. I deficit competitivi che a volte non permettono di valorizzare a pieno il settore agroalimentare, derivano da carenze nelle infrastrutture e da debolezze legate alla polverizzazione del mercato, che risulta svantaggiato anche sul piano fiscale.

Come mostrato in figura 6.2 l'agricoltura presenta il mercato più frammentato e polverizzato, con tantissime piccole aziende che lavorano in collaborazione con l'industria alimentare. La produzione è destinata principalmente al mercato interno, in quanto la propensione all'export rimane inferiore alle medie europee.

Fig. 6.2: La filiera agroalimentare: le fasi e gli attori.

		Numero imprese
Fase produttiva	Agricoltura Aziende dell'agricoltura	1.620.884
	Industria alimentare di trasformazione Industria alimentare e delle bevande	57.805
Fase distributiva e commerciale	Commercio all'ingrosso Grossisti e intermediari dei prodotti agricoli	86.458
	Dettaglio tradizionale Commercio al dettaglio specializzato	133.567
	Distribuzione a libero servizio Commercio al dettaglio non specializzato	49.432
	Ristorazione Ristoranti, bar, hotel, mense, catering	256.724

Fonte: elaborazione propria da *La filiera agroalimentare italiana*, Nomisma, 2014.

La distribuzione invece mostra ancora un presenza importante del dettaglio tradizionale nel commercio italiano, con esercizi di piccole e medie dimensioni, specializzati in prodotti

⁹⁰ Nomisma, *La Filiera Agroalimentare Italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera*, 3 Aprile 2014.

⁹¹ Nomisma, *La Filiera Agroalimentare Italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera*, 3 Aprile 2014.

alimentari e bevande. La Gdo con numeri decisamente più ridotti, rappresenta però il 90% del fatturato della distribuzione a libero servizio con punti vendita non specializzati, con prevalenza di prodotti alimentari e bevande. Emergono come top player in questo settore Coop, Conad e Selex. Al primo posto resta però il settore Ho. Re. Ca. con più di 250 mila attività nel territorio italiano.

Il settore produttivo agroalimentare risulta fortemente influenzato dalle dinamiche e dalle strategie intraprese più a valle dalla distribuzione, che sta acquisendo sempre più il ruolo di baricentro all'interno del canale. La distribuzione al dettaglio, più vicina al consumatore rispetto alla produzione a monte, è divenuta nel tempo portavoce delle tendenze e delle preferenze di consumo del cliente, sviluppando capacità di lettura e interpretazione del mercato finale e guadagnando potere rispetto alle imprese produttrici.

Le dinamiche della distribuzione inoltre, influenzano i rapporti e le strategie dei produttori a monte non solo per quanto riguarda la competizione di prezzo, ma anche in relazione alle decisioni produttive e di marketing. La letteratura⁹² fornisce diversi supporti alla tesi del così detto "effetto di concentrazione", secondo il quale le imprese a monte sono più incentivate ad investire nella ricerca e sviluppo e nel marketing se il settore distributivo è sufficientemente concentrato. Le imprese commerciali in questo caso hanno un potere contrattuale elevato e sono in grado di contrattare il prezzo a monte, riducendo il margine dei produttori. Al contrario in una situazione di mercato in cui la distribuzione è eccessivamente polverizzata e priva di potere contrattuale, i produttori saranno più restii ad investire risorse.

In ogni caso le dinamiche tra monte e valle della filiera dipendono anche dal potere di mercato della marca industriale, e dal suo ruolo all'interno dell'assortimento. Se la marca industriale è forte, l'insegna la includerà quasi sicuramente nel proprio assortimento nonostante i bassi margini che realizza su questa, con un buon posizionamento a scaffale e un'elevata promozione all'interno del punto vendita. Questo è dovuto al fatto che le marche note non solo sono generatrici di traffico in-store, ma vengono anche utilizzate dai consumatori per valutare la convenienza globale dell'insegna a confronto con i principali competitors. Le politiche assortimentali dunque sono di importanza centrale sia per i produttori che per le insegne, che devono trovare il giusto equilibrio di marche industriali e commerciali per soddisfare tipologie diverse di clienti, senza trascurare l'obiettivo di massimizzazione dei risultati di vendita in ogni categoria.

⁹² Si vedano Steiner (1984) e Albion (1983) in R. Pieri, L. Venturini, *Strategie e competitività del sistema agro-alimentare*, Franco Angeli, Milano, 1995.

Va inoltre considerato che il maggiore potere contrattuale della distribuzione moderna genera una significativa pressione sui margini dei produttori, che tendono a mutare più velocemente il proprio panorama competitivo. Questo produce in primis una maggiore attenzione da parte dell'industria alimentare per il trade marketing, che spesso diventa prioritario rispetto alla comunicazione indirizzata all'utente finale. In questo senso aumentano quindi le promozioni di prezzo per i punti vendita a scapito degli investimenti pubblicitari e di ricerca e sviluppo, con una conseguente perdita di potere per la marca industriale nel medio-lungo periodo. Il potere contrattuale della distribuzione influenza quindi la disponibilità di capitali dei produttori, che devono ridimensionare le risorse destinate all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti. Inoltre le promozioni di prezzo enfatizzano gli sconti e le riduzioni, spostando l'attenzione del consumatore da altri fattori come la qualità del prodotto o il valore della marca. Se il produttore quindi non ha sufficiente potere di mercato e non è in grado di mantenere costanti gli investimenti in pubblicità, ricerca e sviluppo, il maggiore peso oggi richiesto dal trade marketing rischia a lungo andare di indebolire la brand equity. Al contrario, data la maggiore attenzione sul prezzo, le imprese con risorse adeguate sono sempre più incentivate ad investire per differenziare qualitativamente il proprio marchio sia attraverso l'innovazione di prodotto che con strategie di pubblicità.

Questo ostacola in quantità maggiore le piccole imprese della produzione alimentare che a causa delle risorse limitate e delle barriere all'entrata fissate dai competitors più grandi, faticano a stipulare accordi con la GDO. Il minor grado di informazione e la ridotta capacità di sviluppare politiche di trade marketing efficaci, indeboliscono ulteriormente il potere contrattuale di queste imprese che vedono il proprio spazio di mercato ridursi velocemente. Le opportunità tuttavia possono derivare dalle private label, con produzioni dedicate alla sola marca commerciale, oppure dai formati discount per i quali le imprese potrebbero produrre specificatamente prodotti di primo prezzo.

6.1.3 La distribuzione moderna

I settori produttivo e distributivo sono sempre stati ben distinti all'interno del canale, con una scarsa tendenza all'integrazione a monte o a valle. Questo ha favorito lo sviluppo delle imprese moderne della distribuzione che hanno raggiunto rilevanti dimensioni e hanno saputo differenziarsi nel mercato grazie non solo a fattori geografici di localizzazione ma anche a strategie di non-price competition. La progressiva diminuzione del dettaglio tradizionale a favore della grande distribuzione organizzata (GDO) è stata spinta dalla possibilità di lavorare

con alti volumi e di sfruttare opportunità tecnologiche e innovazioni radicali come il self-service. In questo modo le imprese hanno saputo sfruttare i vantaggi di costo derivanti da importanti economie di scala, di scopo, e monetarie⁹³. Questo nel tempo ha agito sempre più come incentivo alla crescita dimensionale, conferendo alla distribuzione moderna un maggior potere contrattuale nei confronti dei produttori. I dati di mercato attuali mostrano che la distribuzione moderna in Italia rappresenta il 58% dei punti vendita del settore alimentare, ma realizza circa il 90% del fatturato totale. I numeri mostrano comunque una concentrazione sotto la media europea a causa dei ritardi strutturali dovuti dall'elevata polverizzazione della produzione e distribuzione italiana che ha impedito lo sviluppo di efficienze gestionali e di meccanismi competitivi forti. Per questo la competitività del mercato italiano nel panorama europeo tende a risentire delle debolezze strutturali, dei costi legati al ritardo infrastrutturale, degli oneri sociali e fiscali e dei costi energetici⁹⁴.

La competizione all'interno del settore agro-alimentare si configura come una concorrenza tra tipi e formati commerciali diversi, sia del tipo price che non price competition.

La prima si è realizzata soprattutto in passato tra le piccole imprese del dettaglio tradizionale, oggi ridotte ad una percentuale minore, e le grandi imprese della distribuzione moderna che hanno conquistato il mercato con politiche di prezzo aggressive. I prezzi più bassi della GDO derivano dalle economie di scala e di scopo che garantiscono livelli più alti di efficienza gestionale, e dalle economie monetarie che permettono di spuntare condizioni d'acquisto più vantaggiose nel mercato della produzione. La forte competizione di prezzo permette alle imprese moderne di guadagnare quote di mercato e realizzare profitti elevati, con cui sostenere ulteriori innovazioni tecnologiche e organizzative. In questo modo il dettaglio tradizionale si trova in forte difficoltà; non riuscendo ad essere competitivo sul mercato perde continuamente quote e non genera profitti, rendendo la gestione più critica e in assenza di risorse, precludendosi la possibilità di innovare.

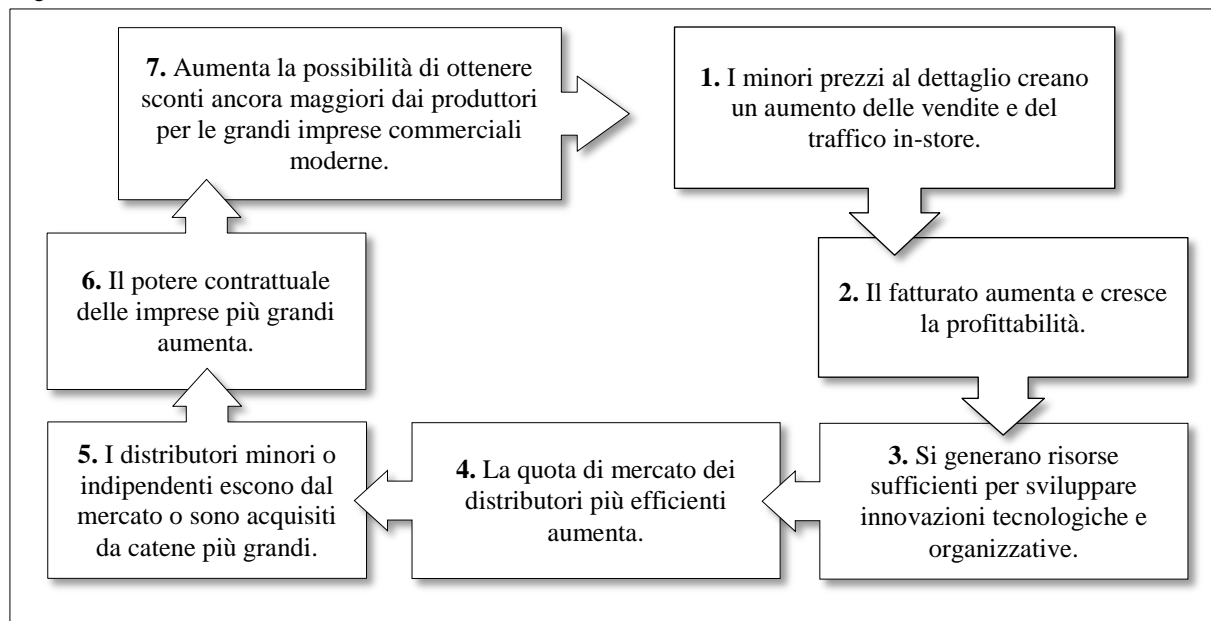
Questo processo viene definito nel "ciclo della concentrazione"⁹⁵ rappresentato in figura 6.3, dove vengono descritte le dinamiche che portano verso la progressiva concentrazione del mercato a favore delle imprese moderne della GDO. Come si legge in figura, il processo crea un circolo virtuoso che spinge verso la progressiva concentrazione del settore a favore di poche grandi imprese commerciali in grado di offrire prodotti e servizi al prezzo più competitivo.

⁹³ Le economie monetarie permettono all'impresa che acquista un dato bene di ottenere prezzi unitari inferiori all'aumentare delle quantità acquistate.

⁹⁴ *La filiera agroalimentare italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera*, Nomisma, 2014.

⁹⁵ R. Pieri, L. Venturini, *Strategie e competitività del sistema agro-alimentare*, Franco Angeli, Milano, 1995.

Fig. 6.3: Ciclo della concentrazione.



Fonte: *Elaborazione propria da R. Pieri, L. Venturini, Strategie e competitività del sistema agro-alimentare, Franco Angeli, Milano, 1995.*

Il secondo tipo di competizione non basata sul prezzo si realizza quindi tra le grandi catene della GDO che concorrono per guadagnare quote di mercato e differenziarsi dai competitors nel mercato finale. La non price competition è quindi tra imprese sostanzialmente simili che operano in condizioni di oligopolio, e che non competono sul prezzo dei prodotti ma sulla differenziazione per conquistare e rafforzare la fedeltà dei propri clienti. La sempre maggiore proliferazione di formati commerciali diversi contribuisce inoltre ad acuire la competizione tra forme commerciali e insegne, che si trovano a competere in un mercato sempre più concentrato.

Una delle strategie più utilizzate per differenziare la propria insegna e aumentare la store loyalty è quella della marca commerciale, che permette di contraddistinguere con un valore aggiunto i propri prodotti da quelli a marca industriale, garantendone la qualità e l'origine. Secondo i dati di mercato⁹⁶ la marca commerciale ha raggiunto in Europa una quota valore del 36.7% , rappresentando il 47.1% delle vendite totali. Il vantaggio di questa strategia per l'insegna è anche legato ai maggiori margini che essa riesce a realizzare attraverso questi prodotti, diminuendo la dipendenza dalle marche industriali che notoriamente hanno invece per i distributori margini più limitati. L'utilizzo di una marca commerciale permette all'insegna di rafforzare la propria immagine di convenienza e coprire segmenti diversi di mercato diversificando la marca in primo prezzo, marca insegna e marca premium. Inoltre,

⁹⁶ *Private label: un equilibrio fra qualità e valore*, IRI, Novembre 2013.

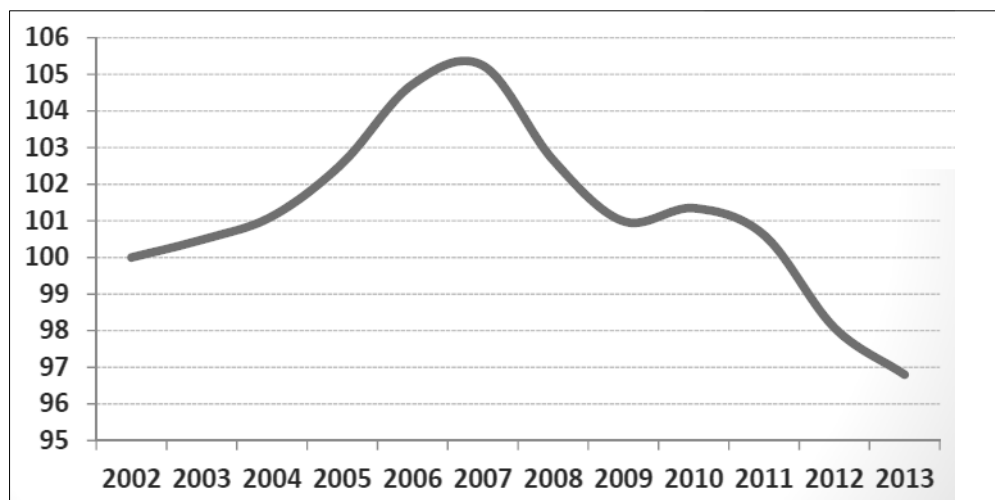
dati i minori investimenti promozionali sostenuti dalle insegne per le loro marche, i prezzi medi delle private label risultano in media più convenienti del 29.9% rispetto alle marche industriali, aumentando così la concorrenza nel punto vendita. Questo spinge ancora una volta i produttori ad incrementare gli investimenti in R&S e in marketing per differenziare qualitativamente i propri prodotti sul mercato finale.

La maggiore pressione competitiva spinge in ogni caso l'attenzione finale sul prezzo e influenza la disponibilità a pagare dei consumatori. Alle imprese ora è richiesta una più attenta analisi del posizionamento dei propri marchi, con valutazioni dei punti di forza e debolezza, per capire come il cliente valuta il prodotto e lo classifica in relazione ai principali competitors. La maggiore sensibilità al prezzo, porta ora i consumatori a pagare un premium price soltanto per quei prodotti che mostrano oggettivamente una qualità superiore o un contenuto innovativo. La sola marca industriale non rappresenta più un valore aggiunto in grado di aumentare la disponibilità a pagare, ma deve essere supportata da caratteristiche qualitative superiori che differenzino realmente il prodotto rispetto a quelli delle marche commerciali.

6.1.4 Il mercato di consumo italiano

I consumi agroalimentari in Italia sia domestici che fuori casa, hanno mostrato negli ultimi 11 anni un andamento variabile. Come si vede in figura 6.4, i consumi sono stati fortemente in aumento dai primi anni 2000 fino al 2007, anno che ha segnato l'inizio di un trend decrescente, parzialmente attenuato soltanto nel 2010.

Fig. 6.4: *Trend a valori costanti dei consumi alimentari italiani (2002=100).*



Fonte: *La filiera agroalimentare italiana, Nomisma, 2014.*

Lo scorso anno la curva dei consumi ha toccato il livello più basso con un valore corrente di 218 miliardi di euro.

Ampliando l'analisi in senso storico, la domanda alimentare in Italia ha subito forti variazioni non solo dal 2000 ma in tutti gli ultimi quarant'anni, in seguito ad importanti evoluzioni economiche, sociali e demografiche, che hanno influenzato direttamente le scelte di acquisto e di consumo, nel settore alimentare e non solo.

Fino ai primi anni Settanta, la spesa per i consumi alimentari occupava due terzi del reddito familiare, che veniva destinato principalmente ai bisogni primari. Alla fine del decennio poteva considerarsi concluso il periodo di povertà di massa che aveva caratterizzato gli anni '50 e '60, grazie alla spinta proveniente dalla produzione industriale che iniziava ad offrire sul mercato beni alimentari a prezzi convenienti, accessibili al mercato di massa. Le grandi innovazioni nel settore alimentare come i frigoriferi, i forni elettrici, i cibi in scatola, gli omogeneizzati, i surgelati e così via, iniziano ad entrare nelle case degli italiani, portando i livelli di consumo a soglie mai raggiunte prima. Gli stili alimentari iniziano ad uniformarsi, e sono rappresentati dal pasto in casa con tutta la famiglia, mentre i consumi extra domestici sono molto modesti. Con la progressiva crescita dei redditi derivante dall'aumento dei lavoratori per nucleo familiare, la spinta al consumo cresce e le famiglie si avvicinano a nuovi bisogni e necessità.

Con l'arrivo degli anni '80 i redditi finanziari decollano e l'Italia entra nella fase del pieno consumo, con l'acquisto di seconde abitazioni, seconde auto e nuove abitudini di spesa. I consumi alimentari rappresentano ancora buona parte dei consumi totali pro capite, e iniziano a diffondersi le strutture della GDO su larga scala.

A metà anni '90 i consumi alimentari crescono a ritmi più lenti e la percentuale di spesa sul totale inizia a contrarsi, con un cambiamento nel paniere di beni acquistati che diminuiscono in quantità ma aumentano in qualità. I prodotti alimentari si arricchiscono di nuovi contenuti sociali e psicologici con il diffondersi delle tematiche sulla sicurezza alimentare, il rispetto dell'ambiente, il controllo sulla filiera e così via. Le percentuali di spesa pro capite risultano quindi sensibilmente variate, con l'emergere di nuovi bisogni e stili di consumo.

In primis si nota una maggiore percentuale di reddito destinata all'acquisto dell'abitazione, a cui viene dedicato circa il 30% delle risorse pro capite. In secundis i consumi alimentari subiscono una forte riduzione percentuale sul totale, pressoché dimezzata rispetto ai primi anni Settanta, raggiungendo oggi circa il 20% del totale consumi pro capite, seguiti dalle spese per trasporti e comunicazioni (16%).

In relazione alle tendenze europee di consumo, la spesa italiana pro capite risulta superiore alla media nel settore alimentare, nell'abbigliamento, negli acquisti per la casa e l'arredamento, e nei consumi negli alberghi e ristoranti. Al contrario i consumi italiani sottostanno alla media europea per quanto riguarda consumi per attività e prodotti culturali, e nel settore tempo libero.

Da un punto di vista evolutivo si nota come, mentre i consumi totali pro capite sono aumentati nel tempo con un tasso di crescita di quasi il 2%, grazie anche alla progressiva diminuzione della propensione al risparmio, i consumi alimentari sono diventati sempre meno incisivi sul reddito totale. Questa tendenza risponde alle dinamiche descritte dalla "legge di Engel", secondo la quale mano a mano che la società progredisce e i livelli di reddito aumentano, la spesa destinata ai consumi alimentari si riduce in termini quantitativi. I consumi infatti sarebbero assorbiti per la maggior parte dai bisogni così detti secondari, quindi dalle spese per l'abitazione, l'abbigliamento, il tempo libero e così via. Questo non significa che i consumi alimentari diminuiscono in senso assoluto, ma si modificano i panieri di spesa in senso qualitativo e nella composizione. La diversa elasticità delle domande dei prodotti alimentari implica che al variare del reddito, il consumo dei beni non cambia in modo uguale e proporzionale. I beni inferiori di bassa qualità hanno una domanda anelastica che ne determina una riduzione all'aumentare del reddito; i beni di prima necessità come pane, latte o uova, invece hanno una domanda con elasticità compresa tra 0 e 1, quindi una variazione di un'unità percentuale del reddito ne comporta un aumento proporzionale dell'1%. I beni di qualità invece, definiti beni superiori, come pesce, bevande o frutta, hanno una domanda fortemente elastica, che li rende sensibili alle variazioni positive del reddito, a cui reagiscono con aumenti più che proporzionali.

Questa nuova composizione del paniere di spesa prevede la sostituzione delle calorie così dette povere come quelle vegetali, con calorie pregiate dal valore più elevato. Allo stesso modo i prodotti grezzi agricoli vengono sostituiti da prodotti agroalimentari più complessi e completi.

Anche gli stili alimentari variano in relazione al reddito e all'evoluzione dei fattori sociali e ambientali come evidenziato in figura 6.5, con un maggiore consumo di pasti pronti fuori casa a scapito dei pasti classici a domicilio, composti da più portate. La dieta alimentare diventa internazionale e le scelte di consumo convergono verso un menù unico e ridotto solitamente ad una o poche portate. Aumentano gli snacking, ossia pasti dalle ridotte dimensioni consumati più volte durante il giorno, fuori casa o in sostituzione d'un pasto vero e proprio, e i pasti pronti, più veloci e destrutturati, in risposta alla rottura delle routine alimentari che

perdono importanza a favore dei consumi fuori casa presso le strutture della ristorazione Ho. Re. Ca.

L'internazionalizzazione della dieta alimentare, intesa come composizione del paniere di consumo, porta ad una sempre maggiore convergenza degli stili alimentari, quindi delle abitudini e modalità di consumo dei pasti. Questo avviene soprattutto da un punto di vista quantitativo, circa le calorie medie consumate nei diversi paesi, dove i consumi tendono a raggiungere un valore medio, in aumento nei paesi sottosviluppati con tassi di denutrizione, e in diminuzione nei paesi con consumi alimentari eccessivi.

In ogni caso le scelte d'acquisto e di consumo risultano influenzate non solo dal reddito, ma anche da altri fattori demografici, sociali e psicologici come l'età, l'occupazione, la zona di provenienza, il livello di scolarizzazione, lo status sociale e così via.

Una prima differenziazione emerge in relazione all'età e alle abitudini di spesa, secondo le quali i consumatori più giovani sono più propensi al consumo rispetto a quelli di maggiore età. I consumatori delle fasce d'età più basse hanno una maggiore propensione alla spesa, anche ricorrendo a forme di indebitamento, per raggiungere livelli di consumo più alti rispetto al reddito disponibile, basandosi sulle prospettive di maggiori redditi futuri. I consumatori più maturi invece, hanno una maggiore propensione al risparmio in prospettiva dell'età pensionistica, e tendono quindi a livelli di consumo più bassi rispetto al reddito disponibile.

In secondo luogo la localizzazione e la provenienza geografica influenzano le scelte di consumo alimentare, che mostrano alcune divergenze tra nord e sud. I consumi nel nord Italia vedono il prevalere di carne bovina, formaggi, salumi e vino, mentre al sud prevalgono pasta, pesce e birra. Per alti alimenti come i prodotti di pasticceria e il pollame, i consumi invece si equivalgono.

Anche la composizione del nucleo familiare e gli stili di consumo incidono sensibilmente sulle scelte di acquisto dei prodotti alimentari. Le famiglie numerose composte da più di due membri spendono infatti in media più in carne e calorie animali, mentre i nuclei composti da un solo individuo consumano più frutta e verdura, quindi calorie vegetali. I nuovi stili di vita portano inoltre nuove abitudini di consumo dei pasti, che diventano più veloci, meno strutturati e consumati solitamente fuori casa. Aumentano così i consumi extradomestici che arrivano a rappresentare oltre il 20% del totale, e di conseguenza la richiesta di servizi di ristorazione bar e Ho. Re. Ca., come anche i pasti composti da un'unica portata, consumati solitamente nelle fasce orarie della mattina. Il pranzo, un tempo pasto principale della giornata, perde importanza e viene suddiviso in pasti minori, consumati in orari diversi.

Parallelamente agli stili alimentari, evolve anche l'approccio psicologico e culturale al cibo, che si arricchisce di contenuti e valori sociali che ne influenzano i consumi. Le tematiche della sicurezza alimentare, del biologico, dei prodotti a chilometri zero, del rispetto dell'ambiente e così via, divengono fattori importanti nelle scelte d'acquisto da parte dei consumatori, che ricercano nei prodotti anche un significato socio-culturale. Le qualità dei prodotti alimentari assumono quindi molteplici dimensioni che non riguardano più solamente la funzione nutrizionale del bene in termini di calorie apportate, ma anche l'aspetto igienico sanitario relativo ai controlli e test sull'intera filiera produttiva e l'impatto emozionale che il prodotto ha sul consumatore finale in termini di soddisfazione sensoriale e psicologica.

Fig. 6.5: *Principali fattori che nel recente passato hanno determinato l'evoluzione delle scelte di acquisto e di consumo degli italiani.*

	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud e isole	Totale Italia
Prodotti tipici/a km zero	68.9	76.7	73.2	78.8	74.6
Rispetto dell'ambiente	71.4	67.6	71.5	73.8	71.5
Rispetto diritti dei lavoratori	53.1	48.4	55.5	57.8	54.3
Reddito disponibile	42.6	39.0	44.9	41.5	42.0
Tempo disponibile	34.8	35.4	38.7	27.1	33.1
Prezzo	26.0	24.5	25.4	35.0	28.7
Salute	26.3	32.6	22.2	23.4	25.7
Vincoli di lavoro	27.3	31.5	26.9	17.8	24.8
Tempi di spostamento	17.4	22.0	21.1	22.6	20.8
Attenzione al cibo	15.9	14.5	16.7	18.7	16.7
Qualità prodotti (bio, dop, ecc.)	12.0	12.6	12.0	14.5	13.0
Il cibo non conta	13.3	9.8	12.7	9.7	11.3
Diffusione cibi etnici	13.6	13.9	9.7	7.3	10.7
Consumi extra domestici	7.8	9.7	6.7	7.0	7.7

*Nota: Il totale non corrisponde a 100 perché sono possibili risposte multiple.

Fonte: *Censis, 2010.*

Per quanto riguarda le abitudini di spesa invece, le formule della distribuzione moderna come ipermercati, supermercati e hard discount rispondono in maniera efficace alle diverse necessità dei consumatori moderni, che sempre più spesso scelgono questi format in sostituzione del dettaglio tradizionale. L'evoluzione dei comportamenti d'acquisto risponde ai cambiamenti economici, tecnologici e sociali, che le aziende commerciali devono essere in grado di interpretare per offrire ai consumatori nuove soluzioni, anticipando i concorrenti.

6.1.5 Le nuove abitudini di spesa e i canali moderni

I cambiamenti socio economici dell'ultimo quinquennio, avvenuti dopo la recessione del 2007, hanno influenzato direttamente anche i consumi alimentari e le preferenze dei consumatori, che a fronte di nuove circostanze e necessità hanno modificato le proprie abitudini di spesa. Unitamente al ridimensionamento complessivo dei consumi alimentari, la conseguenza più evidente è stata uno spostamento tra i diversi punti vendita, alla ricerca di maggiore convenienza e di servizi commerciali più idonei a soddisfare le esigenze in modo nuovo e più coerente.

La ricerca di nuove opportunità di risparmio ha spostato l'interesse dei consumatori verso le forme moderne di distribuzione a scapito dei negozi tradizionali specializzati e dei mercati rionali dei prodotti freschi. La distribuzione alimentare è andata così arricchendosi di una grande varietà di canali e formule distributive in grado di differenziarsi tra loro con diversi servizi, prezzi, prodotti e modalità di vendita. Negli ultimi anni infatti, ipermercati, supermercati, hard discount hanno guadagnato elevate quote di mercato offrendo prodotti solo parzialmente uguali a quelli del dettaglio tradizionale, con prezzi minori e servizi diversificati. I punti vendita moderni della Gdo infatti si distinguono dai canali tradizionali sia per l'offerta di prezzi e prodotti, sia per le caratteristiche dei formati commerciali stessi che differiscono per ampiezza della superficie, localizzazione, parcheggio, numero di categorie merceologiche trattate, display e layout, quota di prodotti freschi al banco e di libero servizio. Nuove combinazioni di prezzi, assortimento, promozioni e spazi espositivi hanno offerto nuove opportunità di spesa, come nel caso dell'hard discount che ha unito massima convenienza e marche commerciali, con un ottimo rapporto qualità/prezzo. Con la riduzione dell'assortimento e lo sfruttamento di economie di costo, l'hard discount offre solamente prodotti a marca commerciale o con marche non note, in un contesto minimalista e spartano, con prevalenza di libero di servizio. Il punti vendita in questo modo crea valore per il consumatore offrendo convenienza e opportunità di spesa veloce, grazie ad un'organizzazione orientata al risparmio di tempo e denaro.

Le nuove condizioni di mercato hanno quindi spinto i consumatori verso nuove modalità di soddisfazione della domanda di prodotti alimentari, sia per quanto riguarda le fasce alte che basse del mercato.

Le famiglie con minori disponibilità di spesa e maggiore propensione al risparmio si sono spostate dai punti vendita abituali, più facilmente accessibili, come i negozi tradizionali specializzati del centro o i mercati rionali del fresco, verso punti vendita più convenienti,

come nel caso del discount, anche se più lontani da raggiungere. La ricerca di maggior risparmio ha in media prevalso sul costo opportunità per raggiungere il luogo d'acquisto, e sulla qualità del prodotto intesa come marca industriale o varietà nell'assortimento.

Le famiglie invece con maggiori disponibilità di reddito hanno sostituito il dettaglio tradizionale specializzato e il mercato rionale con iper e supermercati, dove la qualità e l'offerta commerciale equivalgono i primi ma i prezzi sono nettamente inferiori. In questo caso la distribuzione moderna ha saputo attirare i consumatori con offerte più ampie e complete, spazi commerciali attraenti e nuovi servizi complementari che aggiungo valore all'offerta finale.

6.2 La filiera corta e la vendita diretta

6.2.1 Le evidenze del mercato

La ricerca di maggiore convenienza e opportunità di risparmio, unitamente alla crescente attenzione per la qualità igienico-sanitaria e organolettica dei prodotti agroalimentari ha avvicinato i consumatori anche ad un altro tipo di canale, che benché monitorato e studiato concretamente soltanto negli ultimi anni, rappresenta oggi un importante parte della distribuzione alimentare. Il canale che collega direttamente il produttore agricolo o produttore-trasformatore al consumatore finale senza passaggi intermedi, è quello della filiera corta. La fonte principale che monitora e studia l'andamento di questo settore è L'Osservatorio Nazionale sulla Vendita Diretta delle Aziende Agricole, redatto da Agri2000 a partire dal 2005.

La vendita diretta da produttore a consumatore ha raggiunto nel 2011 il 3% dei consumi globali alimentari, con un tasso di crescita positivo e in costante aumento. La disciplina che ne regola e definisce il funzionamento è trattata nella Legge di Orientamento e Modernizzazione del settore agricolo (D.lgs n. 228/2001) che stabilisce la possibilità per tutti gli imprenditori singoli e associati, iscritti nel registro delle imprese, di commercializzare i propri prodotti tramite vendita diretta, senza l'ausilio di intermediari commerciali. Questo mercato coinvolge attualmente più di 63.000 aziende in tutta Italia per un giro d'affari di oltre 3 miliardi di euro, con una maggiore incidenza di Toscana, Lombardia, Veneto e Piemonte.

Questo recente sviluppo del canale diretto nel settore agroalimentare incontra le tendenze del mercato attuale, più sensibile verso le tematiche ambientali, ecologiche, biologiche e di tipo salutistico. La maggiore vicinanza con il produttore garantisce in primis una qualità e una

sicurezza igienico-sanitaria difficilmente ottenibile negli altri canali, senza pesare in maniera eccessiva sul prezzo. Dall'altro lato, il contatto diretto con il produttore agricolo avvicina i consumatori al mondo dell'agricoltura, incentivando la valorizzazione delle economie locali e delle produzioni tipiche a chilometro zero, con evidenti conseguenze positive in termini ambientali ed economici. Inoltre, le modalità di realizzazione della filiera corta incentivano la rivitalizzazione delle aree urbane locali e la valorizzazione dei territori, come nel caso dei *farmers market* che si vedrà più avanti, offrendo numerosi vantaggi anche dal punto di vista sociale della comunità.

Al contrario delle logiche della Gdo che offre un'offerta concentrata, poco personale e in un contesto time saving, quelle della filiera corta si basano sulla riscoperta dei valori nutrizionali e sociali del cibo, sulla valorizzazione del territorio e dei suoi prodotti, e sui caratteri etici e culturali ad essi legati.

Un esempio americano di promozione del territorio e dei cibi locali a chilometri zero è il White Dog Cafè⁹⁷, che offre un servizio di ristorazione a base di alimenti e pietanze prodotte dalle aziende della zona. Il ristorante fondato a Philadelphia nel 1983, si basa sul presupposto di promuovere un network locale di produttori e agricoltori, aggregando una clientela accomunata da interessi comuni come la salvaguardia dell'ambiente, le produzioni vegetali e animali, le fonti di energia alternativa, le problematiche locali e globali del territorio, e così via. Il Cafè persegue un format di vendita ben delineato e diventa luogo di incontro e di scambio, dove non solo consumare cibi genuini di produzione locale ma anche discutere dei temi legati a questi prodotti e a chi li produce. Gli incontri sono strutturati in veri e propri eventi organizzati dai proprietari, che mirano a creare una community, informando e offrendo un servizio aggiunto rispetto alla sola ristorazione. Oggi l'attività coinvolge circa 90 dipendenti con un fatturato di 4.4 milioni di dollari.

Per quanto riguarda il territorio italiano nello specifico invece, il mercato presenta caratteri strutturali ed economici funzionali per la realizzazione di filiere corte, grazie alla polverizzazione delle aziende produttive che ha sempre rappresentato uno svantaggio nei rapporti con la grande distribuzione commerciale. I meccanismi economici e commerciali tradizionali, penalizzano infatti le aziende della produzione che devono sostenere da un lato, i costi crescenti delle materie prime, e dall'altro una fortissima competizione nella vendita all'ingrosso che azzeri i margini. L'esclusione di intermediari esterni dalla filiera permette quindi alle aziende agricole di ottimizzare le vendite e valorizzare al meglio i propri prodotti, con margini maggiori ma senza conseguenze negative sui prezzi per il consumatore finale.

⁹⁷ Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari, Ismea, 2011.

Non mancano però gli ostacoli alla piena affermazione delle filiali corte nel mercato italiano, dove le dimensioni ancora non sufficientemente elevate, limitano questo tipo di canale a nicchie del mercato, incapaci ad attirare l'attenzione economica e politica necessaria per un pieno e completo sviluppo. Inoltre in alcuni casi, la mancanza di competenze e capacità imprenditoriali da parte degli agricoltori mette in risalto carenze organizzative e commerciali che limitano l'espansione e la piena affermazione della filiera corta. Per incentivare e sostenere tale sviluppo sarebbero quindi necessarie in primis una regolamentazione giuridica che renda coerenti e compatibili le normative nazionali e locali, e in secundis un supporto concreto dalle amministrazioni locali per la valorizzazione e sostegno delle aziende, con la creazione di sinergie tra enti diversi per rendere più efficienti le attività produttive e commerciali. L'offerta di guide, programmi operativi e sportelli per consulenze potrebbe aiutare i produttori interessati a sviluppare un canale di vendita diretto, con attività di formazione e informazione sia a livello normativo che gestionale in termini di marketing mix e business plan. Per le aziende produttive sarebbe vantaggioso creare unioni e gruppi di aggregazione per raggiungere una massa critica e comporre un assortimento sufficientemente vario da essere attrattivo sul mercato. Inoltre, a sostegno dell'attività commerciale le aziende agricole possono sfruttare tali collaborazioni per sviluppare modelli di business adeguati, in grado anche di valorizzare l'immagine e i valori etico-ambientali. In alcuni casi un collegamento con un brand locale, o un brand nazionale ombrello, può aiutare a sviluppare l'immagine e la notorietà dell'azienda, nonché ad aumentare la fiducia dei consumatori.

Le esperienze come quelle di Giovanni Rana, dimostrano che anche i brand italiani valorizzano i propri prodotti attraverso ristoranti e tecniche di vendita diretta, per comunicare in modo più coinvolgente con il consumatore finale. In questo caso il prodotto centrale è la pasta fresca, preparata e cucinata al momento nella cucina a vista, dove il personale si occupa sia dei piatti da consumare al momento, che delle pietanze da confezionare per la vendita al banco. I ristoranti "Da Giovanni" sono 28 in tutta Italia, 5 in Svizzera, uno a Madrid, Londra, Lussemburgo e da qualche hanno il format è arrivato anche New York, dove al ristorante sono annessi cucina e pastificio per la produzione di più di 50 tipi di pasta fresca, a lotti di 250 chili al giorno. La catena di ristorazione unisce produzione artigianale e innovazione, con un concept che ruota attorno ai valori della tradizione, della casa, della famiglia e dei prodotti sani e genuini, con una diretta trasposizione anche a livello estetico. I prodotti sono quelli di Giovanni Rana e spaziano dalle paste, al pane, ai sughi, alle insalate e alla pizza, mentre l'ambientazione riprende le atmosfere casalinghe e familiari che da sempre accompagnano l'immagine del brand. Gli ambienti sono organizzati come un fast food, ma l'arredamento è

elegante e luminoso con tavoli in legno, ripiani in marmo e strutture di rame, come nelle cucine più tradizionali.

Dal lato della domanda di mercato, un ruolo fondamentale nella vendita diretta è quello dell'informazione verso i consumatori finali, per far conoscere l'offerta delle aziende locali e informare circa le modalità e le strutture adibite alla vendita. In questo senso le istituzioni possono offrire un valido supporto, informando il mercato in senso generale circa i vantaggi e le opportunità dei consumi locali, evidenziando i benefici a livello salutistico, ambientale, economico e sociale. Con campagne di comunicazione locale, le istituzioni sono in grado di valorizzare i prodotti tipici e sostenere l'economia locale, segnalando i brand o le insegne attive nel territorio.

Un maggior valore aggiunto deriverebbe dall'utilizzo delle tecnologie informatiche in grado di diffondere a costi limitati un gran quantitativo di informazioni attraverso un sito web che funga da portale sia per i consumatori che per i produttori. La comunicazione infatti è funzionale sia all'incontro tra domanda e offerta per l'esposizione delle offerte a livello territoriale, sia alla collaborazione tra aziende per lo scambio di prodotti, informazioni e modelli operativi di gestione delle attività di vendita. L'utilizzo dei servizi online può includere inoltre la vendita tramite e-commerce per intercettare fasce di consumatori esterni alla zona di produzione, ma comunque interessati alla qualità e alla convenienza dei prodotti locali.

6.2.2 Dalla produzione alla vendita: il punto vendita

Il passaggio da produttore a produttore-distributore, implica per l'azienda lo sviluppo di un progetto imprenditoriale che implica lo sviluppo di nuove competenze e sistemi organizzativi in grado di sostenere adeguatamente il processo distributivo.

In primis l'apertura di punti vendita di proprietà comporta investimenti e accordi formali da gestire secondo gli obiettivi del business plan, con la creazione di società ad hoc e la definizione di politiche commerciali adeguate. In questa fase l'azienda si configura come una start-up nella quale vengono definiti gli attori economici che partecipano direttamente o che collaborano attraverso modelli contrattuali prestabiliti. Definiti i caratteri societari e le iniziative commerciali, l'azienda valuta il grado di sostenibilità del punto vendita o di un network di punti vendita, e i relativi obiettivi di vendita.

La gestione del negozio di proprietà implica la pianificazione dell'assortimento, la sua ampiezza e profondità, in modo da formare un'offerta competitiva e sufficientemente

attraente nel mercato. La scelta dei prodotti e delle varietà si basa anche sugli accordi contrattuali tra i produttori che partecipano all'iniziativa commerciale. Allo stesso modo vanno definite la logistica e la gestione degli approvvigionamenti. La politica di prezzo va poi fissata in stretta correlazione con il piano dei costi e la definizione dei margini, che devono essere sufficienti a sostenere l'intera attività, ma senza superare i prezzi della Gdo per poter essere competitivi sul mercato finale. L'eliminazione dei costi logistici e di vendita all'ingrosso e poi al dettaglio, permette ai produttori di piazzare i prodotti sul mercato finale a costi sensibilmente più contenuti, erodendo le quote di mercato della distribuzione organizzata.

In secondo luogo vanno definite le tecniche di vendita (libero servizio o servizio al banco) e la gestione del personale addetto alla vendita e all'allestimento delle strutture e dei display. Per la promozione dell'attività va poi definito un piano di marketing e comunicazione, per informare la clientela sui prodotti e l'azienda, e attirare nuovi consumatori con promozioni e offerte.

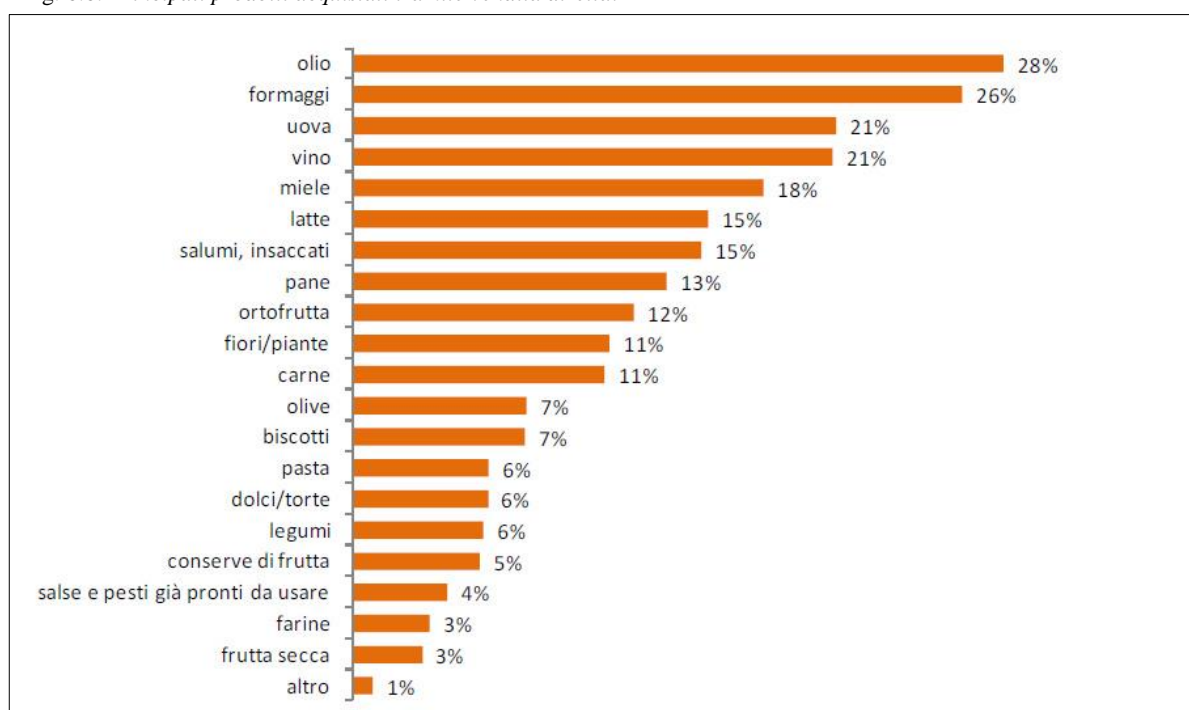
A seconda delle dimensioni e delle risorse aziendali, tali attività vengono implementate a livelli diversi, ma comunque sviluppando nuove competenze gestionali e nuovi piani organizzativi. La necessità di mantenere uno stretto controllo del conto economico e della contabilità analitica, permettono di monitorare il raggiungimento degli obiettivi di vendita e di fatturato, e l'andamento delle singole categorie di prodotto.

Nel caso di Amica Chips per esempio, azienda della provincia di Mantova specializzata nella produzione di snack, patatine fritte confezionate, crostini, pani e aperitivi, il problema nella gestione dei punti vendita è relativo allo scontrino medio. L'azienda, che nel 2011 ha raggiunto un fatturato di 70,38 milioni di euro in crescita del 5,2%, ha affiancato al canale Ho. Re. Ca. e Gdo anche sei punti vendita monomarca ad Alessandria e nelle province di Brescia, Mantova e Verona. Negli store, tre di proprietà e tre in franchising, è possibile trovare tutto l'assortimento di Amica Chips e usufruire di diverse offerte speciali. Il vantaggio dei prodotti è il loro essere prodotti di consumo ad elevato tasso di rotazione, che porta i clienti a tornare in negozio con frequenza elevata. Dall'altro lato però il management deve fare i conti con scontrini medi bassi, che tengono i risultati di vendita sotto le aspettative. Il presidente Alfredo Moratti, cerca nel co-branding una possibile soluzione, con l'inserimento nei negozi di prodotti in partnership, a margini più elevati per alzare il valore della spesa media. Questo tipo collaborazione potrebbe portare non solo benefici in termini di fatturato ma anche di immagine e di fidelizzazione, pur mantenendo sempre ben delineata l'identità di marca.

6.2.3 Le principali filiere corte e i consumatori target

Come si vede in figura 6.6, le principali categorie merceologiche commercializzate tramite punti vendita di proprietà sono quelle delle produzioni tipiche italiane come vino, olio, ortofrutta e formaggi. I prodotti tradizionali hanno sempre mostrato una predisposizione positiva alla distribuzione diretta, che ne valorizza la qualità della produzione e la freschezza, guadagnando la fiducia dei clienti su cui si basa l'efficacia della filiera corta. Le produzioni controllate e la sicurezza igienico-sanitaria conferiscono un valore aggiunto al prodotto, che viene comunicato in maniera diretta da produttore a consumatore.

Fig. 6.6: *Principali prodotti acquistati tramite vendita diretta.*



Fonte: *Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari, Ismea, 2011.*

Nell'ultimo periodo però l'entrata di prodotti nuovi, più complessi ed elaborati, ha diminuito la percentuale dei primi sui consumi totali. L'entrata di nuove aziende con prodotti innovativi ha in parte svantaggiato i produttori tradizionali con un'offerta più ristretta di prodotti classici, proponendo assortimenti più diversificati. La capacità di proporre un'offerta varia e più o meno elaborata rappresenta infatti uno dei punti di forza per i produttori agricoli e per le industrie alimentari, che aumentano la propria competitività anche nei confronti della Gdo. La core competence sta quindi nella capacità di saper equilibrare la varietà dell'offerta con le giuste quantità richieste dalla domanda, attraverso lotti di produzione contenuti ma flessibili.

In questo senso le dimensioni aziendali delle imprese italiane sono funzionali ad una soddisfazione adeguata della domanda.

Fratelli Carli per esempio, riporta l'esperienza di un'azienda agricola storica, specializzata nella produzione di olio d'oliva che ha saputo rinnovarsi, diversificare la propria offerta, e creare un canale di vendita diretta per un contatto emozionale con il consumatore finale. L'impresa ligure vanta una tradizione e un'esperienza centenaria, che garantiscono la qualità del suo olio e dei prodotti che nel tempo si sono aggiunti all'offerta Carli come verdure, tonno, pesto, salse, condimenti, vini, dolci, creme e saponi. Negli anni '90 inoltre l'assortimento si è ampliato con categorie merceologiche diverse, creando una linea di cosmetici naturali ai principi attivi dell'olio d'oliva, poi integrata con prodotti per il make up e creme solari. Carli arriva a creare un brand dedicato, *Mediterranea*, che ha raggiunto i 9 milioni di euro di fatturato e una quota di produzione destinata ai mercati esteri del 22%⁹⁸. Per valorizzare l'ambiente, i prodotti naturali e sostenere la filiera corta, Carli ha di recente lanciato la linea di oli cosmetici "Terrazze di Liguria" prodotti con materie prime locali come olio d'oliva, lavanda, rosmarino e borragine.

Per avvicinare i propri clienti al mondo dell'olio e delle olive, la famiglia Carli ha creato anche un museo dedicato, il Museo dell'Olivo, dove attraverso un percorso storico e geografico i visitatori possono conoscere tutte le caratteristiche e le particolarità della pianta. Il brand quindi si arricchisce di contenuti e valori che riprendono costantemente i temi della tradizione, della produzione artigianale, del benessere, del legame con la terra e il territorio.

La distribuzione dei prodotti Carli da oltre cento anni avviene tramite consegna a domicilio, scelta commerciale che da sempre ha caratterizzato la strategia aziendale, con l'obiettivo di mantenere un rapporto diretto e personale con il cliente. L'utilizzo del canale online quindi ha agevolato la raccolta degli ordini tramite e-commerce, e ampliato enormemente le possibilità di contatto e relazione con la clientela attraverso il sito web ufficiale.

Da qualche anno Carli ha deciso di interagire con il mercato anche attraverso un punto di incontro diretto offline, con l'apertura di cinque punti vendita a sé stanti denominati "Emporio", nelle città di Imperia, Padova, Milano, Cuneo e Torino. Il punto vendita di Imperia in particolare, è situato presso lo stabilimento Carli ed ha l'obiettivo di coinvolgere il cliente a 360 gradi, con un'esperienza sensoriale ed emozionale attraverso i prodotti e la storia dell'azienda. L'idea dell'Emporio nasce come iniziativa per far conoscere alla clientela il mondo Carli, con gli strumenti e le possibilità commerciali che la vendita per corrispondenza e online non hanno. Presso il punto vendita di Imperia, per esempio, nello scorso anno si sono

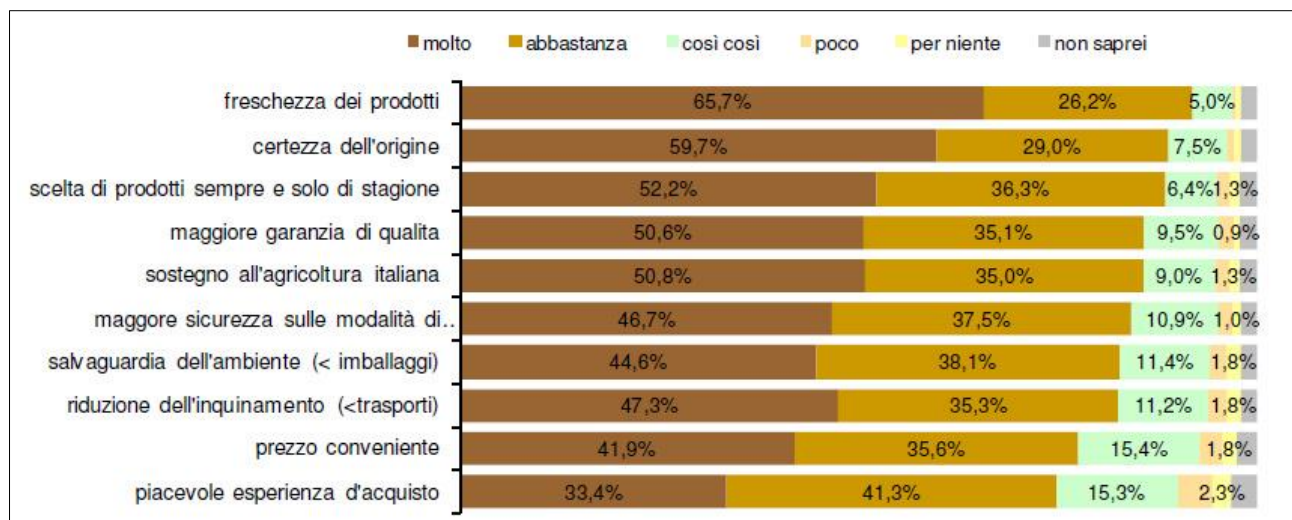
⁹⁸ M. Gervasio, *Mercato cinese nei piani dei cosmetici Mediterranea*, Il Sole 24 Ore, 3 giugno 2014.

susseguiti eventi e conferenze con chef, esperti di alimentazione e cosmesi, campioni sportivi e consulenti di bellezza per discutere sui temi legati alla cucina e al benessere, con la partecipazione di alcune migliaia di persone.

Dai dati dell'indagine dell'Ismea risulta che il 59% dei consumatori rappresentativi della popolazione italiana ha acquistato nei precedenti 12 mesi prodotti alimentari direttamente dal produttore. L'attrattività dei punti vendita diretti si basa principalmente su due fattori che rendono l'offerta dei produttori altamente competitiva rispetto alla Gdo. In primis la garanzia della provenienza dei prodotti ne aumenta la qualità nei confronti del consumatore e ne aumenta il valore nel mercato, in secundis i prezzi contenuti permettono di raggiungere un ottimo rapporto qualità/prezzo, estremamente competitivo.

Per quanto riguarda la qualità, essa si compone di dimensioni diverse come la freschezza, la sicurezza igienico-sanitaria, la garanzia del produttore, il sostegno dell'agricoltura locale e il rispetto per l'ambiente, e così via. Per quanto riguarda invece il prezzo, esso si riferisce alla convenienza e al risparmio rispetto agli acquisti presso le insegne commerciali della Gdo. Per più del 70% dei consumatori infatti i prezzi della vendita diretta vengono giudicati "adeguati" in una scala che va da "elevato" a "poco elevato"⁹⁹.

Fig. 6.7: Vantaggi attesi dalla vendita diretta.



Fonte: Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari, Ismea, 2011.

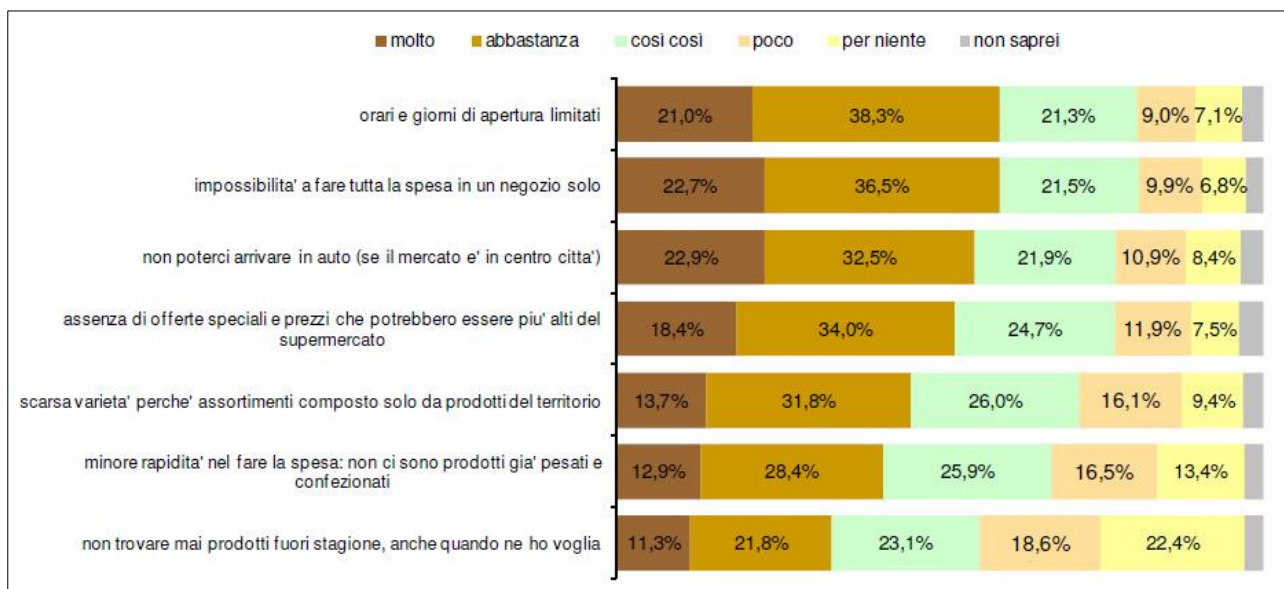
Come dimostra lo studio Ismea, i consumatori target che hanno mostrato esperienze di acquisto tramite canale diretto appartengono per lo più alla fascia d'età 25-54 anni, sono residenti nei piccoli centri urbani, e hanno occupazioni e grado di scolarità medio-alti. Questo

⁹⁹ D. Cersosimo, *I consumi alimentari. Evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, Quaderni del Gruppo 2013, Roma: Edizioni Tellus, Dicembre 2011.

tipo di consumatori si dimostra sensibile alle tematiche ambientali ed ecosostenibili, manifesta un forte interesse per la qualità dei prodotti e non rinuncia alla ricerca della convenienza. Rimane poi nel target obiettivo un circa 70% di consumatori potenziali, che dichiarano di non acquistare dal produttore soltanto per mancanza di opportunità e occasioni d'acquisto. In questo caso la comunicazione e la promozione del punto vendita giocano un ruolo fondamentale per informare i potenziali clienti e farsi conoscere nel mercato.

I consumatori invece che non si dimostrano interessati alla vendita diretta, attribuiscono un peso maggiore ai possibili svantaggi legati all'acquisto presso formule di vendita diretta del produttore come l'assortimento più limitato, l'impossibilità di effettuare l'intera spesa presso un singolo punto vendita, la stagionalità dei prodotti, e così via. In questi casi i consumatori sono più attratti da prodotti elaborati e pronti al consumo, acquistabili senza troppo impiego di tempo e possibilmente unificando gli acquisti presso un unico negozio. I possibili punti di debolezza della vendita diretta sono quindi quelli elencati in figura 6.8 che segue. Per quasi il 30% degli intervistati l'accessibilità al punto vendita rappresenta uno svantaggio molto rilevante, seguito dall'impossibilità di spesa presso unico negozio e dalle limitazioni negli orari e giorni di apertura.

Fig. 6.8: Svantaggi attesi dall'acquisto presso strutture di vendita diretta.



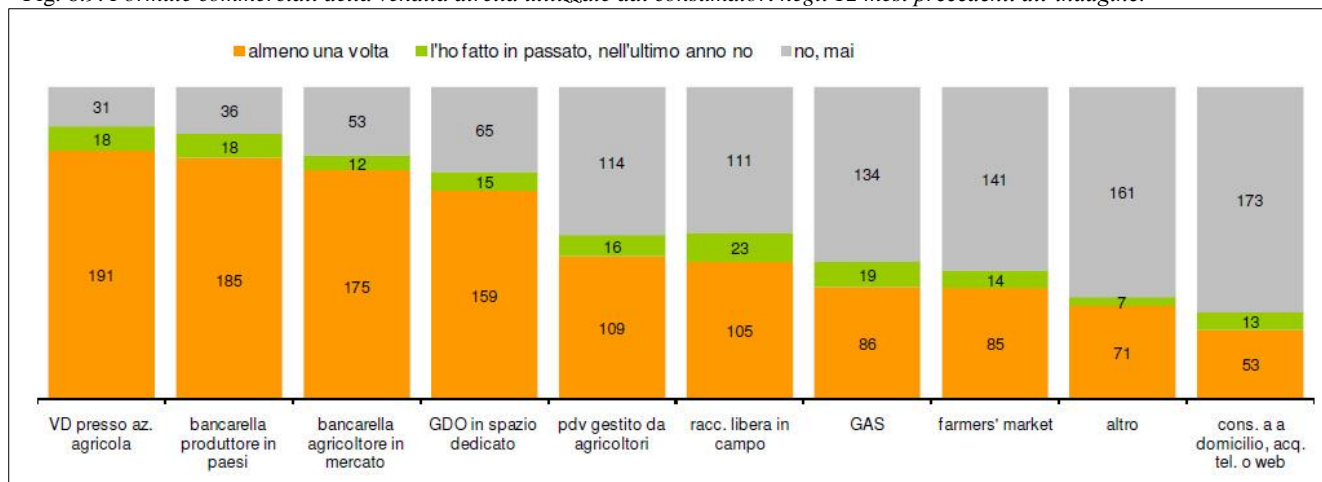
Fonte: Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari, Ismea, 2011.

6.2.4 I format della vendita diretta

Il canale corto della vendita diretta comprende una serie di modalità e formule commerciali che permettono al produttore di raggiungere il consumatore finale in contesti e tempi diversi. I diversi format differiscono tra loro in relazione a diversi fattori quali la tipologia di prodotto e le sue specificità, le dimensioni dell'azienda, la localizzazione geografica, le caratteristiche dell'imprenditore e della sua attività. Le dimensioni per esempio, incidono sulla diversificazione e ampiezza dell'offerta, mentre la localizzazione determina una maggiore o minore visibilità del punto vendita, nel caso in cui questo resti annesso all'azienda, a seconda della posizione su strade più o meno trafficate e centrali.

La modalità più classica di vendita diretta è quella realizzata presso l'azienda agricola di produzione, dove l'attività commerciale viene sviluppata in un locale dedicato all'esposizione e vendita dei prodotti al pubblico, senza un punto vendita organizzato vero e proprio. Nel quasi 70% dei casi i produttori utilizzano questa formula e uniscono fisicamente e visivamente produzione e vendita in un'unica sede, solitamente in aree extra urbane. In alcuni casi la vendita presso l'azienda può riguardare solamente alcuni prodotti, solitamente nei quali l'impresa agricola è specializzata, a complemento della distribuzione anche su altri canali.

Fig. 6.9: Formule commerciali della vendita diretta utilizzate dai consumatori negli 12 mesi precedenti all'indagine.



Fonte: Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari, Ismea, 2011.

In percentuale minore, ma in sensibile aumento, altri produttori preferiscono muoversi verso il centro per incontrare la domanda in contesti diversi da quello di produzione, come sagre e manifestazioni locali, nella formula della vendita ambulante o dei farmer's market, oggi

prevalentemente diffusi nel nord Italia. Contrariamente alla tendenza italiana, quest'ultima formula è la più diffusa e utilizzata all'estero, dove i consumatori locali preferiscono acquistare direttamente dal produttore. Questo format consiste in un'unione volontaria di agricoltori che vendono i propri prodotti a livello locale, in uno spazio di mercato e su base stagionale. L'organizzazione di queste unioni di produttori è sostenuta da enti pubblici o no profit, che permettono agli agricoltori di relazionarsi direttamente con il consumatore finale senza passare attraverso i canali tradizionali della Gdo.

Seguono poi altre formule commerciali dirette come gli spazi dedicati all'interno delle insegne della Gdo, e i gruppi d'acquisto solidali.

Per i punti vendita separati dall'azienda invece, solitamente localizzati nei centri urbani nelle vie a maggiore affluenza, viene richiesto un maggiore impegno economico, finanziario e organizzativo. La gestione del punto vendita richiede una maggiore varietà dell'offerta, prodotti confezionati e in alcuni casi parzialmente trasformati, un'esposizione adeguata in termini di layout e display, e del personale di vendita preparato. Con questa modalità di vendita diretta il contatto con il cliente finale è più facile e immediato, grazie alla localizzazione favorevole, e l'immagine e il marchio aziendale sono veicolati con maggiore rapidità. Le risorse richieste per questo tipo di vendita diretta sono però raramente a disposizione delle piccole imprese agricole, che non sono in grado di sostenere tale tipo di attività nel lungo periodo. Di norma infatti la strategia di vendita diretta tramite negozi di proprietà è implementata da aziende di medio-grandi dimensioni, in grado di dedicare investimenti adeguati alla gestione del punto vendita o di un'eventuale catena.

Più ridotti invece, sono i casi di vendita a domicilio o acquisto tramite e-commerce di bevande e beni alimentari, fatta eccezione per prodotti tipici particolarmente noti e famosi.

6.3 L'immagine di marca e la distribuzione: la strategia di illycaffè

6.3.1 illycaffè: profilo aziendale¹⁰⁰

“Dialogando con le persone – clienti e consumatori – che scelgono il nostro caffè, quotidianamente abbiamo la conferma che amano illy per la sua qualità e le sue caratteristiche organolettiche, ma anche, e forse soprattutto, per quello che la nostra marca rappresenta per loro. Ne apprezzano la personalità, i valori e i contenuti culturali. Marca e prodotto sono, insomma, percepiti come le due facce coerenti della stessa medaglia..”

Andrea Illy, presidente e amministratore delegato di illycaffè S.p.A.

¹⁰⁰ Sito web www.illy.com.

Un esempio italiano di filiera corta di successo è l'azienda illycaffè, che dal 1933 produce e distribuisce caffè di prima scelta, attraverso una rete di punti vendita e luoghi di consumo a marchio Illy.

L'azienda triestina, fondata nel '33 da Francesco Illy, è rimasta negli anni di proprietà della famiglia che tutt'ora gestisce l'attività, crescendo, innovando e diversificando il proprio business, fino a raggiungere nel 2013 un fatturato di 373,9 milioni di euro. Il cuore dell'azienda è il caffè di altissima qualità che unisce nove tipi di pura Arabica, con un aroma unico e inconfondibile, e apprezzato oggi in tutto il mondo. illy è presente infatti in 140 paesi, a cui viene destinato il 56% della produzione.

Tradizione ed esperienza caratterizzano la storia dell'azienda, che nel 1935 crea la prima macchina per il caffè, Illetta, introducendo nel mercato un nuovo modo di pensare il caffè. Negli stessi anni la produzione raggiunge livelli ottimali e l'azienda inizia ad affacciarsi per la prima volta sui mercati esteri, elaborando un metodo rivoluzionario di conservazione del caffè in barattolo, la pressurizzazione, che permette di mantenere inalterate le qualità del caffè anche per lunghi tempi di trasporto. Nel 1947 il figlio di Francesco, Ernesto Illy, chimico e ricercatore, apre il primo laboratorio aziendale per la produzione del caffè, perfezionando i metodi di produzione e la qualità del prodotto, grazie ad una maggiore ricerca chimica e tecnologica.

Negli anni '60 l'azienda aumenta le proprie dimensioni e viene inaugurato un nuovo stabilimento produttivo, sempre a Trieste, tutt'ora l'unico in tutto il mondo. In questi anni illy inizia per prima a commercializzare le cialde in carta, innovazione del tutto nuova che propone confezioni monouso di dosi di caffè macinato e pressato. Assieme alle macchine da caffè, con le cialde illy inizia quindi a portare il caffè nelle case, nei bar, nei ristoranti e nei locali di tutto il mondo. L'offerta commerciale non si limita al caffè ma comprende macchine per la preparazione, tazzine e accessori, più tardi disegnate dai più famosi designer internazionali ed elevate a vere e proprie opere d'arte.

Dopo gli anni '80 l'innovazione tecnologia continua, con il deposito del brevetto per la selezione digitale dei chicchi che garantisce la massima qualità del prodotto finale, arrivando oggi ad avere quattro certificazioni per la qualità e una per la sostenibilità, e altrettante innovazioni radicali prodotte in proprio. Il processo produttivo è gestito attraverso quattro laboratori, dedicati ciascuno a fasi e problematiche diverse, al fine di raggiungere standard qualitativi elevati in ogni punto della filiera. Il controllo parte della piante, dalla loro coltivazione e dal loro sviluppo biologico in relazione al clima e all'ambiente; una volta

ottenuto il chicco, il laboratorio dell'aroma ne valuta la qualità e il profilo chimico, per selezionare solo quelli migliori destinati alla produzione. Lo studio poi continua con l'implementazione di nuove soluzioni tecnologiche per il miglioramento delle miscele e dei processi di produzione, grazie alla costante attività di ricerca e sviluppo. Infine, il laboratorio dedicato all'analisi sensoriale e organolettica, si occupa di studiare il rapporto sensoriale ed emozionale tra prodotto e consumatore.

I know how e le conoscenze di illycaffè non restano circoscritte all'interno dei laboratori, ma vengono diffuse e sviluppate nelle oltre 20 sedi dell'Università del Caffè, iniziativa promossa dall'azienda per diffondere la cultura del caffè in tutto il mondo. L'azienda inoltre, si occupa della formazione e dell'insegnamento per gli operatori della ristorazione che vogliono conseguire il titolo di "Artisti del Gusto" e aprire un proprio illy Bar.

La qualità produttiva si riflette anche nell'attenzione e nell'interesse per il rispetto dell'ambiente e delle persone, che ha portato l'azienda ad ottenere la certificazione "Responsible Supply Chain Process" dalla DNV. Trasparenza, etica e sostenibilità sono i valori che hanno ispirato infatti la creazione della fondazione Ernesto Illy, per la ricerca, lo sviluppo e la sostenibilità della cultura del caffè.

illy continua a competere nel mercato portando avanti i valori della tradizione e dell'eccellenza, uniti al gusto per il bello, all'arte e al design, pur confrontandosi con colossi come Green Mountain Coffee, Starbucks, e Nespresso (Nestlè). Nello specifico nel mercato italiano i principali competitors sono Lavazza, Nestlè, Kimbo e Segafredo.

Il fatto di essere un'azienda familiare non quotata in borsa, pone ovvie limitazioni in termini dimensionali e di capitale, che favoriscono i competitors in termini di numeri e risultati di vendita. Ciononostante, illy è riuscita a posizionarsi nel mercato con il suo caffè pregiato e le sue macchine di design, continuando ad investire nelle nuove tecnologie, tanto da essere la prima al mondo a muoversi nel settore delle cialde monouso. Le collaborazioni con Coca Cola e altri brand importanti hanno permesso di creare preziose relazioni sinergiche, che hanno aumentato il valore e la notorietà di illy, grazie anche all'entrata in nuovi segmenti come le bevande ready to drink, i liquori, la cioccolata, le confetture e il vino.

6.3.2 Il prodotto: la cultura del caffè

La miscela illy è frutto della sapiente unione di nove tipi di Coffea Arabica, provenienti da tre diversi continenti, che combinano aromi, sapori e profumi in un gusto unico e inconfondibile.

Grazie alla qualità del suo prodotto, illy è leader in Italia nella fascia premium di mercato con un prezzo medio per kg di 21€, in confronto ai 7€ della media di mercato.

La selezione dei coltivatori viene effettuata dagli agronomi e tecnici illy, che valutano la qualità e le caratteristiche delle diverse coltivazioni. Una volta definiti i fornitori, l'azienda inizia un percorso di formazione grazie all'Università del Caffè e agli agronomi illy, che instaurano un rapporto diretto e personale con i coltivatori. La relazione diventa un vero e proprio investimento destinato a durare nel tempo, per garantire la massima qualità sia del prodotto che del processo produttivo, quindi per il pieno rispetto dell'ambiente e dei lavoratori. In alcuni casi i rapporti di fornitura hanno portato alla creazione di vere e proprie comunità come il Clube illy do Cafè in Brasile, che unisce più di seicento coltivatori con cui l'azienda lavora, investe e cresce.

Ogni zona di provenienza conferisce al caffè un aroma e un sapore diverso, che devono essere abilmente combinati per esaltarne le singole caratteristiche e mantenere un equilibrio tra i diversi gusti. La cura e l'esperienza nella lavorazione permettono di equilibrare sapori diversi come aromi fruttati, caramello, pan tostato, cioccolato, noce moscata, mandorla o miele.

La selezione delle tipologie di caffè è uno dei processi più delicati del processo produttivo, e avviene grazie ad un team di esperti *liquorer*, figure professionali che degustano e valutano fino ad otto volte una miscela, prima di inserirla nella composizione del blend illy. La miscelatura prima della tostatura, e il raffreddamento ad aria aperta conferiscono al caffè un gusto unico e costante, che si mantiene intatto fino al momento del consumo grazie alle confezioni sotto pressione.

L'assortimento dei prodotti illy si divide tra caffè, macchine da caffè, tazzine, tazze e accessori, e cioccolato, tè e marmellate.

Per quanto riguarda il consumo domestico, il caffè viene offerto in sette diverse varietà a seconda del gusto, del tipo di cialda, del tipo di caffè, e di confezione. A seconda della modalità di utilizzo, illy offre diverse varianti di cialde e confezioni che vanno dalle capsule, al caffè in grani e per moka, alle ricariche. La varietà dei formati e delle tipologie di caffè risponde ad un'offerta altrettanto ampia di macchine per la preparazione in casa, come Iperespresso, un meccanismo di ultima generazione protetto da cinque brevetti internazionali, che combina una macchina da caffè ed una capsula, con una completa camera di estrazione che funziona in due fasi per l'iperinfusione e l'emulsione.

Per il consumo fuori casa invece, oltre al caffè classico, illy propone illycrema, una crema gelata al caffè vincitrice dei Mixer Award 2012 nella categoria soft drink per il canale HoReCa; illy issimo, una bevanda in lattina "ready to drink" simile al caffè e priva di

coloranti e conservanti, nata dalla collaborazione con The Coca-Cola Company; e illyquore, un liquore di caffè ottenuto miscelando il blend illy e una base alcolica di 28°, creato in collaborazione con Campari.

L'offerta si completa con una gamma di tazzine e accessori firmati illy, che esprimono a pieno il gusto estetico e artistico dell'azienda, che da sempre dedica una grande attenzione al mondo dell'arte e del design. Le illy Art Collection nascono con l'obiettivo di unire l'oggettistica di design al caffè, per creare un connubio unico e distintivo del brand. L'assortimento si compone di collezioni numerate, sia in porcellana che in cristallo, decorate da grandi nomi dell'arte contemporanea e pensate per esaltare il sapore e il gusto estetico del caffè, unendo funzionalità e design. Oltre alle tazzine, le collezioni comprendono anche gli iconici barattoli da caffè, le tazze, le mug, i cucchiaini e gli accessori da caffè che riprendono l'inconfondibile stile illy.

Infine, grazie alla collaborazione con Domori, Dammann Frères e Agrimontana, aziende di eccellenza entrate a far parte del gruppo illy, l'offerta si completa con cacao aromatico pregiato, tè raffinati in confezioni personalizzate e confetture con solo zucchero di canna delle isole Mauritius.

6.3.3 Le strategie commerciali e gli illyshop

La distribuzione di illycaffè avviene attraverso una vasta rete vendita che sfrutta canali ed esercizi diversi per far arrivare i prodotti illy in più di 140 paesi nel mondo. In ogni paese la scelta dei canali avviene in base alle dinamiche e alla maturità del settore, e alla notorietà del brand illy nei singoli mercati.

In Italia uno dei canali più sfruttati è il retailing, che si rivolge principalmente al consumo domestico, che da solo rappresenta circa i due terzi dei volumi totali. In questo settore il principale competitor di mercato è Lavazza, seguito da Kimbo. Il canale retail comprende sia i punti vendita della Gdo e della grande distribuzione specializzata, ma anche punti vendita di proprietà selezionati e monobrand, destinati a rappresentare in modo più completo l'offerta e l'immagine illy. L'azienda ha infatti deciso di comunicare direttamente con la propria clientela attraverso gli *illyshop*, punti vendita presenti nelle grandi città italiane, con lo scopo di offrire un vero e proprio percorso nel mondo del caffè e dei prodotti illy. I format commerciali scelti per questo tipo di negozi sono vari, e comprendono temporary shop, corner in bar e negozi, shop in shop all'interno di insegne note, ma anche punti vendita self standing nei grandi centri urbani come Roma o Milano.

Fig. 6.10: *illyshop nel punto vendita Coin di Milano.*



Fonte: <http://www.coin.it/news/vieni-a-scoprire-tutto-il-mondo-illy-nel-nuovo-illyshop-all-interno-del-negozio-coin-di-corso-vercelli>

Sempre nel 2011 illy sperimenta la formula del temporary shop in Galleria San Carlo a Milano, con un punto vendita temporaneo, ideato dall'architetto Caterina Tiezzoldi e improntato sull'idea geometrica del cubo.

Il concept è sempre quello di "LIVE HAPPilly", ma il visual è tutto pensato su spazi modulari e ripetuti in varianti diverse a partire dalla forma del cubo, a seconda delle esigenze funzionali dello shop. Tutti i contenitori e i piani d'appoggio seguono la stessa linea geometrica, che varia solamente in profondità, spessore o numero di aperture. Anche qui l'assortimento è vario e comprende confezioni di caffè, cialde, macchine per la preparazione, tra cui le ultime prodotte in casa illy, senza dimenticare i volumi e le pubblicazioni illy sulla storia e la cultura del caffè.

Nel 2012 il temporary store viene rinnovato e trasformato in negozio permanente, contemporaneamente all'apertura di un secondo illyshop milanese all'interno della Rinascente in piazza Duomo.

Fig. 6.11: *Temporary illyshop in Galleria San Carlo, Milano.*



Fonte: feedthedesignmonster.com/2011/12/12/live-happ-illy.

I due negozi si basano sempre sul concetto architettonico del cubo, che però viene rivisto e ispirato alle vecchie scatole di legno, un tempo utilizzate per il trasporto del caffè. I materiali ora sono più naturali, come legno di rovere e color lavagna, sempre accompagnati dall'iconico colore rosso, e valorizzati da un'illuminazione bassa e soffusa che mette in risalto i prodotti esposti. Protagonisti sono sempre l'arte e la cultura del caffè, con display che valorizzano il design delle macchine da caffè, delle tazzine e dei barattoli dell'illy Art Collection. Il punto vendita in Galleria San Carlo diventa una vera e propria boutique, con un'offerta ampliata che comprende anche i prodotti del Gruppo illy, come le cioccolate Domori e i tè Dammann Frères, e un iconico candelabro fatto di 600 tazzine cromate.

Nel 2013 infine, seguendo l'obiettivo di rafforzare l'immagine e la presenza nel comparto retail, illy apre un altro illyshop nel cuore di Roma, sempre contraddistinto dal visual cubico in legno e dal lampadario chandelier di più di 600 tazzine. Lo shop viene pensato come una vera e propria boutique, dove anche qui l'offerta ampia offre tutte le linee di prodotti illy, comprese cioccolate, tè e marmellate.

Fig. 6.12: *illyshop rinnovato in Galleria San Carlo, Milano.*



Fonte: www.illy.com.

A completare la presenza nel retail, illy ha pensato ad un altro format in grado di attirare i propri clienti con un assortimento vario ma selezionato, per i veri appassionati del gusto. L'azienda apre quindi altri due punti vendita monomarca "illyteca", uno a Trieste e uno a Brescia, per dedicare uno spazio esclusivo ai soli prodotti da degustazione del Gruppo illy. La illyteca propone quindi tutti i prodotti illy come caffè, cioccolate, tè e confetture, offrendo degustazioni guidate o eventi di presentazione dedicati a nuove varianti.

Nel canale Ho. Re. Ca. invece, illy è leader di mercato in Italia, seguito da Segafredo e Lavazza, con una quota di mercato del circa 7%. Nonostante questo settore risulti fortemente competitivo, data l'elevata polverizzazione dell'offerta e le abitudini di consumo che portano i consumatori a legarsi più al bar che non al brand, illy è presente nel territorio italiano in più di 10.000 esercizi pubblici.

Oltre ai bar e ristoranti che espongono l'insegna "illy", l'azienda è presente dal 2009 nel settore Ho. Re. Ca. con esercizi monomarca *esspressamente illy*, allo scopo di promuovere nel mondo la cultura, il gusto e lo stile del caffè illy. Per questo tipo di format commerciale

l'azienda ha scelto la formula del franchising, che le ha permesso di aprire più di 200 locali in 34 paesi diversi in tutto il mondo. Lo stile e il design innovativo si uniscono ad un concetto di tradizione culinaria e arte del "saper fare" legati alla cultura e alla cucina italiana, con una proposta di cibi selezionati e ovviamente tutti i prodotti del mondo illy. Gli espressamente illy riproducono quindi l'anima del bar all'italiana, con personale competente e professionalmente formato, e prodotti tipici funzionali alla ristorazione veloce. Nel marzo dello scorso anno, l'azienda perfeziona il concept di espressamente illy e apre a Roma il primo Boutique caffè espressamente illy italiano, avvicinando il concetto di bar a quello di boutique. Il locale diventa simbolo dello stile e del gusto illy, riunendo in un unico spazio ristorazione, cultura e shopping. I menù sono rivisti e arricchiti con la "Food Collection", una selezione di pietanze dell'eccellenza gastronomica italiana elaborate dai pasticceri e baristi premiati nella guida "Bar d'Italia". L'arredamento propone elementi iconografici della storia di illycaffè come lo chandelier composto da tazzine decorate dai più famosi artisti d'arte contemporanea, o gli scatti artistici di Sebastião Salgado, fotografo brasiliano che ha ritratto nelle sue fotografie le persone, la storia, e i luoghi da cui proviene il caffè illy. Infine l'area dedicata allo shopping propone tutto l'assortimento degli illyshop.

CAPITOLO 7

Una visione d'insieme e alcune prospettive future

7.1 Dinamiche aziendali e scelte distributive: quando investire nei company store

7.1.1 La vicinanza con il mercato e la criticità nelle scelte distributive

Le complessità gestionali e le criticità affrontate in ambito distributivo, sono tematiche quanto mai attuali e sicuramente comuni alla maggior parte delle imprese industriali, che operano nel mercato dei beni e dei servizi finali. Questo tipo di prodotti sono infatti per loro natura destinati al consumo diretto da parte di un consumatore finale, e si contrappongono nella teoria dei beni economici a quelli strumentali, o intermedi. Questo pone l'azienda a monte in relazione diretta con il mercato di consumo a valle, a cui deve destinare e orientare le proprie scelte produttive.

Come visto in precedenza, l'obiettivo diventa quello di saper soddisfare nel modo migliore e più produttivo possibile il cliente finale, offrendo in primis un prodotto che sia idoneo e corrispondente alle esigenze del mercato, e in secundis rendendolo disponibile nei modi, tempi e luoghi più adeguati.

È chiaro quindi che il valore del prodotto non si compone solamente delle caratteristiche intrinseche tangibili e intangibili che lo rendono in grado di soddisfare un bisogno, ma anche del modo in cui questo viene reso disponibile nel mercato. Questo comprende tutti gli stimoli legati al brand che il consumatore riceve durante l'esperienza di acquisto, come l'ambientazione, l'atmosfera, il contesto fisico e emozionale in cui il prodotto viene inserito e le modalità con cui viene offerto al cliente. In questa fase l'immagine e l'identità di marca, che rappresentano la parte più intangibile del valore del prodotto, si mostrano a pieno ed esercitano con maggiore efficacia la loro funzione comunicativa. Le aziende comprendono come sia proprio nel punto vendita, che avviene il contatto vero e proprio tra brand/prodotto e consumatore, ed è qui che l'impresa può influenzare maggiormente i comportamenti d'acquisto. Se l'impresa riesce a comunicare con efficacia i valori e i significati che il consumatore ricerca, la brand experience aumenta di valore e così anche la disponibilità a pagare per quel determinato prodotto.

Per questo è evidente che cresce sempre di più l'interesse e l'attenzione delle imprese a monte verso l'esperienza e le abitudini di acquisto e gli stili di consumo dei clienti finali, che

decretano in buona parte l'esito delle performance di vendita. I produttori però si sono resi conto che sempre più spesso l'intermediazione e la collaborazione con gli intermediari commerciali risulta insufficiente per supportare e guidare la produzione, in quanto i dati in entrata provenienti dal mercato si dimostrano qualitativamente e quantitativamente inadeguati. Questo ostacola le imprese a monte nella conoscenza dei propri clienti e delle performance di sell-out, creando un forte svantaggio proprio in questo momento in cui il mercato sta manifestando una forte dinamicità e variabilità delle preferenze, e necessita di un attento ascolto. È evidente come riducendo la distanza e gli intermediari tra produttore e consumatore, per il primo sia più facile definire le preferenze e tendenze del secondo e proporre così prodotti ed esperienze d'acquisto più personalizzate e coinvolgenti. La funzione commerciale diventa quindi uno strumento strategico per la gestione della brand image, del valore del prodotto, e del prezzo finale.

I consumatori oggi ricercano più della sola soddisfazione momentanea del bisogno, esprimendo necessità psicologiche, sociali, edonistiche ed emozionali. Le motivazioni degli acquisti sono più varie e rispondono ad esigenze diverse, legate ai nuovi stili di vita e abitudini di consumo. La domanda è sempre più frammentata, complessa, e difficile da prevedere. Come si è visto nel settore alimentare per esempio, le abitudini di consumo dei pasti sono fortemente cambiate nell'ultimo decennio, con un riflesso diretto sui prodotti alimentari, le scelte di acquisto e le preferenze di consumo. Le aziende agroalimentari si sono dovute adeguare ad una domanda in evoluzione che richiede pasti meno strutturati, più veloci, ma ugualmente nutrienti e salutari. La sfida è stata rimanere competitivi senza tralasciare la qualità igienico- sanitaria degli alimenti, il loro valore nutrizionale, il controllo della filiera, l'origine certificata e garantita e tutti quegli aspetti etici ed ecologici che influenzano i consumatori nelle loro scelte d'acquisto.

È chiaro quindi, quanto delicata e importante sia la gestione della brand experience, intesa come l'insieme di stimoli, sensazioni, emozioni e comportamenti legati al prodotto, che può tradursi alla fine in un'esperienza d'acquisto. È necessario quindi che il prodotto sia presentato al consumatore così come l'azienda a monte l'ha sviluppato, con gli stessi valori e caratteri comunicativi. Per questo l'esposizione e la gestione dell'offerta commerciale nel punto vendita può fare la differenza nelle scelte d'acquisto dei consumatori, ai quali questa è indirizzata. La distanza tra produttore e punto vendita interpone quindi passaggi e trasferimenti successivi tra produzione e consumo, che possono interferire nella proposta finale dell'offerta commerciale. Questa, se proposta da soggetti terzi non vincolati, viene in

qualche modo interpretata, trasformata e contestualizzata in modo diverso da quello pensato a monte dal produttore, interferendo così nella brand experience e alterandone l'esito.

Questo tipo di problematiche interessa per lo più i brand con un'immagine e un'identità definita, riconosciuta e di valore, in grado di influenzare le scelte d'acquisto e di arricchire il prodotto di contenuti e significati. È chiaro che per i brand non noti e con forza di mercato pressoché nulla, questo tipo di criticità tende a venire meno. La logica infatti della gestione della brand image, coinvolge quelle imprese che investono per sostenere e aumentare la visibilità, riconoscibilità e conoscenza del proprio brand nel mercato, agendo su brand image e brand awareness. Come visto, questo vale in primis per lifestyle e luxury brand. In questo caso il management è interessato a seguire il proprio prodotto dal momento in cui lascia la sede produttiva a quello in cui arriva nelle mani del consumatore finale, focalizzando l'attenzione sul momento in cui avviene questa interazione. È chiaro che se a valle la comunicazione e la gestione della brand image non è coerente e adeguata, il prodotto perde parte del suo valore e della sua identità.

Come visto in precedenza, la funzione commerciale può essere implementata in modalità diverse, con un'ampia gamma di possibilità che combinano attori e funzioni differenti. Questo fa sì che il produttore si trovi davanti ad un'ampia varietà di mezzi attraverso i quali può raggiungere il mercato finale, con gradi diversi di integrazione e gestione della brand experience. I meccanismi che le aziende a monte utilizzano per monitorare la fase finale di vendita possono essere vari e molteplici, con gradi diversi di collaborazione tra produttore e distributore, fino nei casi più estremi in cui le due figure arrivano a coincidere. Più l'integrazione a valle aumenta, maggiori sono i know how e le risorse richieste al produttore, che deve sviluppare competenze e capacità da retailer. Se da un lato quindi la maggiore vicinanza al mercato consente di presidiare con maggiore efficacia la vendita finale, aumentando il valore dell'esperienza d'acquisto e di conseguenza il valore dell'offerta commerciale intesa come insieme di prodotto, brand, valori, contesto, dall'altro essa richiede un elevato impegno economico-finanziario, organizzativo e strutturale, che se non gestito adeguatamente può mettere a rischio la vita dell'impresa.

7.1.2 Vendita diretta: quali presupposti

Se da un lato quindi l'apertura di punti vendita di proprietà comporta delle criticità a livello reddituale e organizzativo, dall'altro essa rappresenta una delle modalità distributive più efficaci per la massimizzazione del valore dell'offerta commerciale. Questo trade-off è

condiviso in quasi tutti i settori, dove l'obiettivo di ottimizzare la gestione della propria brand image si confronta con le disponibilità economico-finanziarie e le capacità imprenditoriali del management in campo distributivo. Le tendenze di mercato mostrano infatti in alcuni casi la preferenza per formule contrattuali di gestione del canale, dove questo riduce l'impegno e i costi fissi, anche se i pareri non sono concordi del definire se si tratti di prassi definitive o di meccanismi finanziari per agevolare il raggiungimento del controllo diretto.

Punto comune a tutti i settori rimane quello relativo al desiderio di presidiare il mercato nel modo più efficace possibile, per massimizzare il rendimento della brand image e della brand experience. Le modalità di raggiungimento di tale obiettivo variano poi a seconda del settore, della categoria merceologica e del mercato di riferimento, con tendenze spesso contrastanti.

Per le aziende con una brand identity definita, un'immagine di marca nota e riconosciuta, e un prodotto di fascia medio-alta, la comunicazione con il cliente finale e la brand experience restano prioritarie nella definizione della strategia aziendale. È per questo che, come le tendenze del mercato dimostrano, sempre più aziende includono nelle loro strategie commerciali il canale diretto all'interno di reti multi-channel, con l'obiettivo di avere un punto di contatto diretto con i propri clienti e rafforzare la propria brand image. Le aziende che scelgono di investire nei company store hanno di norma un brand con un buon valore di mercato, un'identità definita, un'immagine forte e riconosciuta, e sempre più spesso rientrano nella categoria dei lifestyle brand, ossia di quei marchi che con i loro significati, valori e simboli dettano stili di vita e assumono un valore sociale, permettendo ai consumatori di esprimere se stessi e la propria identità. Le vicende legate alla scomparsa dell'amministratore delegato e co-fondatore dell'azienda di elettronica americana Steve Jobs ad esempio, ha dimostrato quanto intenso possa essere il legame tra milioni di consumatori e un lifestyle brand come Apple.

In media questo tipo di brand trattano beni della categoria *specialty* di fascia medio-alta, il cui acquisto, spesso effettuato con bassa frequenza, implica un alto coinvolgimento psicologico, un'elevata domanda di servizi e assistenza, e processi di scelta relativamente complessi. Benché la strategia dei company store sia applicabile in quasi tutti i settori nei segmenti sopra descritti, il mercato sicuramente più favorito è quello del lusso.

Nel caso dei prodotti moda di fascia alta per esempio, la gestione del punto vendita non può prescindere dalla strategia aziendale che viene declinata in questo contesto in ogni singolo dettaglio. I dati di mercato mostrano che negli ultimi tre anni le performance di vendita dei DOS hanno dato risultati in crescita, e migliori rispetto a quelli del canale wholesale. Secondo le analisi di mercato maggiore è la riconoscibilità e potenza del brand, maggiore è la

possibilità di gestire con successo una rete vendita diretta. La capacità delle aziende di moda di saper intrattenere i propri clienti con un'esperienza d'acquisto ricca di contenuti e significati, può ripagare il management degli investimenti fatti per sostenere la rete di vendita diretta. L'esperienza di Gucci per esempio, ha mostrato come l'utilizzo di un numero eccessivo di franchising e licensing in canali e settori merceologici diversi possa indebolire l'immagine di marca e ridurre il potere del brand sul mercato. La perdita di controllo sugli sbocchi di mercato può danneggiare l'immagine e la reputazione del brand, e diminuire il valore del prodotto percepito dal consumatore.

Le evidenze nel mercato dell'auto invece, mostrano come l'utilizzo di filiali dirette in questo settore sia prevalentemente uno strumento comunicativo e di marketing, più che finalizzato alla massimizzazione delle vendite. In ogni caso anche in questo settore il ricorso al canale diretto è di gran lunga superiore per i premium brand, che nei principali mercati europei raggiungono quasi l'11% di filiali dirette contro il neanche 3% del segmento volume. Come volevasi dimostrare anche in questo caso la forza del brand è determinante nelle scelte distributive, dove gli obiettivi di branding vengono perseguiti con strumenti tipici della distribuzione. Nel settore dell'auto tuttavia emergono delle differenze intraeuropee, dove le case automobilistiche raggiungono il cliente finale in maniera diversa a seconda delle caratteristiche del mercato. In Germania per esempio la media di company outlet dei principali top player è la più alta d'Europa nel segmento premium, mentre tende ad abbassarsi nel segmento volume. Al contrario nel Regno Unito, che registra come una delle medie più alte nel segmento più elevato, mostra un'incidenza maggiore di filiali dirette nel settore dei brand di fascia più bassa. In altri paesi come l'Italia invece, la media totale in entrambi i segmenti è sotto la media europea.

Come si può capire quindi, mentre in tutti i settori il company store viene visto come uno strumento strategico in grado di rafforzare l'immagine del brand e comunicare in modo più coinvolgente, trasformando con maggiore probabilità una visita nel punto vendita in un acquisto, va sottolineato come il suo utilizzo sia variabile a seconda del tipo di prodotto, di brand e di mercato. In alcuni settori la gestione diretta del punto vendita può portare con più facilità anche a migliori performance di vendita, come nel caso dei top brand nel settore moda, mentre in altri il suo utilizzo è prevalentemente a scopo comunicativo e di immagine, per offrire un contatto sensoriale ed emozionale con il prodotto.

In ogni caso va detto che le scelte distributive sono comunque dettate da un lato da esigenze di coerenza strategica, e dall'altro da esigenze economico-finanziarie in relazione al piano dei costi, per evitare criticità a livello reddituale. Diesel per esempio, che lavora con 300 negozi

monomarca di cui 200 di proprietà, ha chiuso diversi store negli ultimi 24 mesi, come quello di Roma, Treviso e Napoli, a causa degli affitti troppo alti e della bassa redditività dei negozi in quelle zone. Il costante controllo dei costi e delle vendite per metro quadro è necessario per mantenere positivo il bilancio e non rischiare di compromettere la struttura finanziaria con costi fissi irrecuperabili.

7.2 Possibili scenari e prospettive future

Come emerge dalle evidenze che il mercato mostra in settori diversi, il company store rappresenta per tutte quelle imprese che investono in branding e brand management, la “corsia preferenziale” per raggiungere e comunicare con il cliente finale. Se da un lato però il contatto diretto porta un vantaggio competitivo in termini di brand experience e gestione della clientela, dall’altro implica delle complessità gestionali ed economiche di non poco conto. In un contesto di mercato destinato a diventare sempre più complesso e competitivo, con una domanda in costante evoluzione e un panorama economico tendenzialmente instabile, sicuramente le imprese non potranno prescindere dall’analisi del piano dei costi per definire le proprie strategie aziendali. Questo però non significa che la valenza e l’efficacia dello strumento dei company store venga possa venir meno in un prossimo futuro, dove comunque il consumatore tenderà a ricercare prodotti ma soprattutto brand in grado di offrire e trasmettere un elevato valore simbolico. La ricerca dell’intrattenimento sensoriale ed emotivo manifesta l’esigenza di un legame più emozionale, che porta il consumatore a scegliere il prodotto anche per quello che il brand rappresenta.

La possibilità di bypassare l’intermediazione commerciale e creare un rapporto (legame) di valore con il cliente permette di raggiungere inoltre evidenti vantaggi in termini di margine ed efficienza, con possibilità di intercettare i segmenti target del mercato disposti a pagare di più per acquistare i loro lifestyle brand. Anche in letteratura si ritrovano le conferme a favore dell’integrazione verticale come fonte di vantaggio competitivo a fronte della maggiore efficienza generata dalla fusione tra produttore e retailer. Quando l’impresa a monte vende al distributore/dettagliante a valle senza alcuna coordinazione si genera una perdita di efficienza economica che svantaggia tutti gli attori della filiera. Il produttore e il dettagliante infatti realizzano profitti inferiori rispetto a quelli che otterrebbero da una fusione, e il consumatore paga un prezzo finale che subisce una doppia marginalizzazione. Se il produttore invece fosse anche distributore, egli non massimizzerebbe più i suoi profitti in base al prezzo all’ingrosso, ma rispetto al prezzo finale di mercato, che verrebbe fissato ad un livello inferiore rispetto a

quello proposto dal dettagliante autonomo. Il meccanismo della doppia marginalizzazione quindi fa sì che al prezzo finale venga applicato un doppio mark up: il primo dal produttore che fissa il prezzo all'ingrosso superiore al costo marginale, e il secondo dal dettagliante che fissa il prezzo finale superiore di quello all'ingrosso. Evitando questo processo tutti gli attori economici beneficiano della maggiore efficienza in quanto i profitti sono maggiori rispetto alla somma dei singoli profitti di produttore e dettagliante, e il surplus del consumatore aumenta in quanto il prezzo finale diminuisce.

Per cercare di intercettare questo valore economico, i produttori possono utilizzare formule diverse di collaborazione che permettano di beneficiare di un margine maggiore, di un controllo più severo sulla distribuzione al dettaglio e di una maggiore vicinanza con la clientela finale. Questo oggi si traduce in contratti di franchising, licensing, joint venture, concession, ma nulla vieta il sorgere di nuove modalità di partnership orientate alla massimizzazione della brand experience e in grado di generare valore per entrambe le parti. Una possibile lettura in prospettiva, potrebbe vedere proprio il nascere di nuove collaborazioni sinergiche, dove il produttore non necessariamente acquisisce la proprietà dell'intero canale ma riesce comunque a presidiarlo con efficacia in stretta collaborazione con il retailer a valle.

In questo senso sicuramente le opportunità offerte dalla rete e dal canale online consentiranno di sviluppare nuovi approcci al mercato, sviluppando soluzioni ibride come nel caso dello store Pinko di Milano. Il retail del futuro infatti difficilmente potrà prescindere dal canale online, dove sempre più consumatori si informano, scambiano opinioni, acquistano e vendono.

La necessità di bilanciare obiettivi e necessità diverse porta in ogni caso verso il concetto di strategia *omni-channel* che ancora una volta risulta essere la sintesi più appropriata per una strategia commerciale efficace. L'unione e la combinazione di canali differenti infatti, permette di sfruttare in segmenti diversi le diverse potenzialità degli strumenti commerciali, che possono di volta in volta focalizzarsi sui risultati di vendita, sul margine, sulla comunicazione, sulla brand awareness e così via. A seconda delle caratteristiche dell'azienda, del prodotto, del brand e del mercato, sarà poi calibrata la maggiore o minore integrazione a valle, passando da reti totalmente di proprietà (Tesla Motors) a reti miste dove l'azienda sfrutta canali diversi per raggiungere scopi complementari (illycaffè). Resta però il fatto che il presidio diretto del mercato consenta un utilizzo ottimizzato degli strumenti commerciali, pensati e strutturati ad hoc per colpire obiettivi diversi con maggiore efficacia. Il concetto che sta dietro la strategia omni-channel è proprio la capacità dell'impresa di saper essere "omni-

presente” e saper sfruttare le potenzialità dei diversi canali, scegliendo i più coerenti e adeguati alla propria strategia aziendale.

Provando a pensare al retail del futuro possiamo quindi ipotizzare lo sviluppo di formule che consentano un presidio più efficace del retail da parte dei brand industriali e una gestione più efficace della brand image, attraverso approcci innovativi e diversificati che includano canali e format diversi, sia offline e online. L’obiettivo può riferirsi allo sviluppo di nuove formule di controllo del canale, che beneficino dei vantaggi della distribuzione diretta ma che ne riducano però le rigidità e complessità che ne conseguono. Al centro, la creazione di un’offerta commerciale personalizzata ed emozionale, che unisce il prodotto ai valori e significati a cui il brand si ispira.

Conclusion

Il presente lavoro ha cercato di fornire una visione d'insieme delle strategie di presidio del mercato, focalizzandosi principalmente sul canale di vendita diretto, quindi sulle sue dinamiche e complessità gestionali, legando il discorso distributivo a quello strategico riferito al brand.

L'indagine ha cercato di fornire un punto di vista critico, in riferimento ad un problema ben più ampio e complesso, come quello della definizione della strategia distributiva, legando i contributi della letteratura con l'attualità e le esperienze vissute oggi nel mercato.

L'obiettivo infatti è stato quello di osservare le tendenze di mercato, analizzandone uno spaccato, per delineare le linee generali che guidano le imprese nelle loro scelte commerciali, e nello specifico nella gestione dei company store.

Innanzitutto si è visto come le scelte commerciali abbiano un impatto diretto sulla strategia aziendale e come contesti d'impresa diversi siano più o meno adatti a canali di vendita differenti. In relazione alla tipologia di impresa, brand e prodotto, si è cercato di delineare quindi i canali di vendita più opportuni, evidenziandone potenzialità e criticità.

L'osservazione si è soffermata in particolar modo sulle motivazioni che spingono i produttori ad interessarsi alle modalità di integrazione verticale a valle, e su come queste si siano evolute nel tempo e abbiano trovato massima espressione nella formula dei directly-operated store (DOS). Si è visto tuttavia che le complessità gestionali e le criticità tipiche di questo canale lo rendono una strategia in controtendenza e ne riducono l'utilizzo ad una percentuale ridotta e comunque variabile a seconda dei mercati e delle imprese. Le rigidità economiche e i maggiori costi che ne derivano rendono più complessa la gestione del canale e richiedono lo sviluppo di competenze e capacità specifiche.

Ciononostante è emerso come l'utilizzo di DOS non solo funzioni, ma sia anche in aumento in determinati settori dove il canale commerciale diretto diventa una leva strategica. Si è visto che in media le imprese che scelgono di costruire una propria rete di negozi hanno una forte brand identity, un marchio carico di valori e significati pubblicamente riconosciuti e condivisi, trattano solitamente una o poche linee di prodotti, e attribuiscono un elevato valore al rapporto con il cliente e all'immagine che egli ha del brand, dei suoi valori e della sua reputazione. In particolare è emersa una predisposizione peculiare per i lifestyle brand e il settore del lusso, dove l'utilizzo dei company store sembra essere quasi un percorso obbligato. I mercati in cui i DOS trovano un riscontro più che positivo sono infatti in media quelli dei

specialty goods di fascia medio-alta con marchi noti, o comunque dei prodotti differenziati, ad alto coinvolgimento psicologico, in genere con bassa frequenza d'acquisto, elevata domanda di servizi e assistenza, e processi di acquisto relativamente complessi.

Leggendo i dati di mercato si è visto che le performance dei punti vendita di proprietà in determinati contesti arrivano a superare quelle del canale wholesale e registrano effetti positivi anche e soprattutto a livello di brand image e brand awareness. Il presidio più controllato della fase di vendita se da un lato implica maggiori investimenti e complessità organizzative, dall'altro consente di massimizzare l'esperienza d'acquisto e il coinvolgimento del cliente, e creare con esso un legame emozionale. La maggiore efficacia nella comunicazione della brand identity si può tradurre poi in maggior valore per il cliente finale, che risulta più predisposto a modificare i propri comportamenti d'acquisto a favore del brand. La vicinanza con il mercato finale permette inoltre di garantire un flusso di dati e informazioni in entrata più accurati e attendibili, importanti in fase di produzione per soddisfare le esigenze dei consumatori in maniera più precisa e completa.

Si è visto inoltre come l'evoluzione delle tipologie di company store abbia messo a disposizione delle aziende un'ampia scelta di formati in grado di raggiungere obiettivi strategici diversi, con la possibilità di comunicare in modo più personalizzato ed efficace con la propria clientela, mantenendo comunque il focus sulla brand experience. Nuove opportunità e potenzialità arrivano anche dal canale e-commerce, dove dalle esperienze di mercato che si è avuto modo di vedere, si stanno amplificando le possibilità e le iniziative di direct selling, con nuove soluzioni per l'integrazione dei canali online e offline.

Dall'analisi delle pratiche di mercato è emerso infatti che le aziende tendono sempre di più verso un approccio diversificato ai canali commerciali, che si è potuto definire *omni-channel*, che testimonia la necessità per l'azienda di saper intercettare il cliente in modi e luoghi diversi, a seconda delle sue necessità. La sempre maggiore polverizzazione della domanda e conseguente personalizzazione dell'offerta commerciale, richiede al brand di saper comunicare in modi differenti in relazione ai target, ai prodotti e al contesto. L'azienda deve essere in grado di sfruttare le potenzialità dei diversi canali e strumenti commerciali, ultimo ma non per importanza quello virtuale, e di saperli combinare in modo coerente e coordinato secondo le proprie capacità e competenze, per comunicare la brand image nel modo più efficace possibile.

Si è cercato poi di legare nella Parte Seconda le osservazioni emerse dalla letteratura con le esperienze osservate nel mercato attraverso un'indagine esplorativa in specifici settori.

Nel caso del settore dell'auto per esempio è emerso come la maggior parte delle reti commerciali siano per lo più indirette e costituite da concessionari indipendenti o franchised dealer, che solitamente si dimostrano essere più performanti delle filiali dirette. Nei casi però dei top player che lavorano nella fascia premium di mercato, i DOS assumono una rilevanza maggiore e diventano funzionali al controllo della brand experience e al supporto dell'immagine di marca. Emergono comunque delle differenze intraeuropee, dove le diverse case automobilistiche investono in percentuali diverse nei company outlet. Il valore generato dalla gestione diretta della vendita e del servizio di assistenza, che crea da solo un vero e proprio mercato, viene dimostrato anche dall'esperienza di Tesla Motors, casa americana specializzata nel settore elettrico. Come si è visto, Tesla, che possiede tutti i suoi punti vendita e centri di assistenza, focalizza la sua strategia sull'immagine di marca e sul rapporto diretto con il cliente per comunicare con efficacia l'altissima qualità e affidabilità dei suoi prodotti, e fidelizzare i consumatori attraverso un rapporto di reciproca stima e fiducia.

Diverse le dinamiche e le peculiarità del settore moda e abbigliamento, dove si è avuto modo di vedere come il canale diretto venga spesso preferito a quello wholesale, sia per le sue potenzialità comunicative che per le maggiori performance di vendita. Anche in questo caso però i risultati migliori sono quelli nelle fasce più alte di mercato, dove operano i brand con elevato potere di mercato. In questo caso il company store diventa strumento per esprimere l'identità di marca con uniformità in tutti i punti vendita e coinvolgere il consumatore nel mondo di valori, simboli e significati legati al brand. Una delle espressioni più complete di queste potenzialità è quella dei DOS Gucci che, come visto, hanno sostituito canali indiretti, franchising e licensing vari, riposizionando il brand nella fascia alta di mercato.

Ulteriori conferme sono arrivate infine dal settore agro- alimentare, dove si è cercato di analizzare le dinamiche all'interno delle principali filiere corte, osservando come le aziende gestiscono il rapporto con il mercato in merito ai temi della qualità, del controllo della filiera e della sicurezza alimentare. Si è visto come alcune delle aziende appartenenti al settore abbiano trovato nel canale diretto un vantaggio maggiore sia in termini di redditività, che di immagine e reputazione. Nel mercato italiano però persistono ancora delle criticità legate alla polverizzazione dell'offerta che ostacolano il pieno sviluppo delle filiere a causa delle dimensioni ridotte che limitano la maggior parte delle esperienze a nicchie del mercato. Osservando le esperienze dei brand più noti emergono però anche qui esperienze positive e di successo, che hanno saputo innovare e trovare nei punti vendita e servizi di ristorazione di proprietà nuove soluzioni commerciali, funzionanti anche al di fuori del territorio nazionale. Un esempio su tutti quello di illycaffè, che ha saputo rinnovarsi e innovare nel tempo,

mantenendo il controllo sulla filiera e utilizzando canali diversi, tra cui quello diretto con gli illyshop, per combinare funzionalità e sinergie diverse.

Assumendo quindi una visuale d'insieme si è potuto constatare come i company store nelle fasce medio alte di mercato, con brand aventi un'immagine nota e potere di mercato, permettano di acquisire un vantaggio competitivo grazie al maggiore impatto emozionale e psicologico che hanno sul cliente finale, che vive una brand experience di elevato valore. Questo si traduce in maggiore attaccamento al brand, maggiore riconoscimento e identificazione, e quindi maggiore fedeltà alla marca. Il canale diretto diventa quindi una leva strategica per attuare alcune delle politiche di brand management e conseguire specifici obiettivi di mercato, ottimizzando il rapporto con la clientela e raggiungendo livelli più alti di personalizzazione dell'offerta commerciale.

Bibliografia

Aaker D. A., *La gestione strategica del mercato*, Edizione Italiana a cura di Uslenghi A., Milano: Etas, 2006.

Ailawadi K. L., Keller K. L., *Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities*, Journal Of Retailing, 80, 2004, pp. 331–342.

Amari M., *I musei delle aziende : la cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano: Franco Angeli, 2001.

Anido Freire N., De Lassus C., *Access to the luxury brand myth in pop-up stores: an ethnographic and semiotic analysis*, Journal Of Retailing And Consumer Services, 21, 2014, pp. 61–68.

Arnould E., Dion D., *Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic*, Journal of Retailing, 87, 4- 2011, pp. 502-520.

Brakus J., Schmitt B. H., Zarantonello L., *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*, Journal of Marketing, Vol. 73, No. 3, 2009, pp. 52-68.

Berg B., Schramm-Klein H., Swoboda B., *Reciprocal effects of the corporate reputation and store equity of retailers*, Journal Of Retailing, 89/4, 2013, pp.447–459.

Borghini S., Diamondb N., Kozinets R. V., Mcgrathd M. A., Muñiz Jr. A. M., Sherry Jr J. F., *Why are themed brandstores so powerful? Retail brand ideology at american girl place*, Journal Of Retailing, 85/3, 2009, pp. 363–375.

Bottelli P., *Negli incassi al mq il gruppo Prada è secondo solo a Hermès*, Il Sole 24 Ore, 31 Maggio 2013, p. 7.

Brandazza G., Rovetta B., Varacca Capello P., *Moda e lusso: le strategie e i risultati dei più grandi player mondiali*, Economia & Management, Numero 6, Novembre 2010, pp. 72-90.

Brakus J., Schmitt B. H., Zarantonello L., *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*, Journal of Marketing, 73/3, 2009, pp. 52-68.

Buzzavo L., *Business strategies and key success factors for automotive retailers: the case of dealers groups in Italy*, International journal of automotive technology and management, vol. 8, No. 1, pp. 105-119.

Caretta K. E., *Outsourcing, team work and business management*, New York: Nova Science Publishers Inc. 2009.

Castaldo S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Bologna: Il Mulino, 2005.

Castaldo S., Grosso M., *Il punto di vendita: una piattaforma relazionale da reinventare*, Economia & Management, Numero 4, Luglio 2011, pp.48-49.

Castaldo S., Grosso M., *National brand vs. retail brand: chi vince la sfida per le preferenze degli acquirenti?*, Economia & Management, Numero 4, Luglio 2011, pp. 50-52.

Castaldo S., *Le relazioni distributive : la dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Milano: Egea, 1994.

Castaldo S., Martinez-Ribes L., Premazzi K., *Retail Innovation: Il Caso Sunka*, Micro & Macro Marketing, Numero 1, Aprile 2010, pp. 121-136.

Castaldo S., Mauri C., *Innovazione, experience, partnership: casi di innovazione nel retail*, Milano: F. Angeli, 2007.

Castaldo S., Mauri C., *Store management : il punto vendita come piattaforma relazionale*, 2° edizione, Milano: Franco Angeli, 2008.

Castaldo S., *Retail & channel management*, Milano: Egea, 2008.

Castaldo S., *Retailing & innovazione: l'evoluzione del marketing nella distribuzione*, Milano: Egea, 2001.

Cersosimo D., *I consumi alimentari. Evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, Quaderni del Gruppo 2013, Roma: Edizioni Tellus, Dicembre 2011.

Chebat J-C., Dolbec P-Y., *The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity*, Journal of Retailing, 89/4, 2013, pp. 460-466.

Checchinato F., *Tre imprese italiane nel mercato cinese: le esperienze di illycaffè, Irsap e Faam. Intervista a Giovanni Loser, Fabrizio Rossi e Federico Vitali*, Micro & Macro Marketing, Numero 3, Dicembre 2011, pp. 605-614.

Chevalier M., Gutsatz M., Schwedt G., *Luxury retail management : how the world's top brands provide quality product and service support*, New York: John Wiley & Sons, 2012.

Christopher M., Lowson R., Peck H., *Creating agile supply chains in the fashion industry*, International journal of retailing & distribution management, Volume 32, Number 8, 2004, pp.367-376.

Codeluppi V., *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza*, Micro & Macro Marketing, Numero 3, 2001, pp. 403-412.

Cyrenne P., *Dual distribution and the Penrose effect*, International Journal Of The Economics Of Business, 21/1, 2014, pp. 55-76.

D'Amico S., Di Gregorio F., *Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store*, II Convegno Nazionale della Società Italiana di Marketing "Il Marketing dei Servizi", Sezione Marketing Distributivo e Trade Marketing, Trieste, 2-3 dicembre 2005.

Danes L., *The store within a store sells more*, Green Industry Pros Dealer Success Guide, Volume 27, 2013, p. 20.

Deberry-Spence B., Duhachek A., Kozinets R. V., Nuttavuthisit K, Sherry J. F., Storm D., *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, Journal Of Retailing, 78, 2002, pp. 17–29.

Derek K., Walters D., *Strategy In Retailing: Theory And Application*, Oxford: Philip Allan, 1985.

Dion D., Arnould E., *Retail luxury strategy: assembling charisma through art and magic*, Journal Of Retailing, 87/4, 2011, pp. 502–520.

Doherty A. M., Doyle S. A., Moore C. M., *Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing*, European Journal Of Marketing, 4-1/2, 2010, pp. 139-161.

Ecommerce Europe , *Europe B2C Ecommerce Report 2013*, 2014.

Favaro K., Meer D., Romberger T., *Five rules for retailing in a recession*, Harvard Business Review, Aprile 2009.

Ferrandina A., *Business plan: il canale diretto nella distribuzione*, Pmi - Ipsoa Editore, Numero 2, 2011, pp.51-56.

Ferrandina A., *Come si scrive un business plan: scelta fra rete diretta e indiretta di distribuzione*, Pmi - Ipsoa Editore, Numero 6, 2011, pp. 53-56.

Ferrandina A., *Business Plan: distribuzione espansiva e lunghezza dei canali*, PMI - Ipsoa Editore, Numero 1, 2011, pp. 59-63.

Filser M., *I canali della distribuzione: organizzazione, analisi delle formule di vendita, metodi di gestione*, Milano : Etaslibri, 1992.

Fiocca R., Snehota I., Tunisini A., *Business Marketing*, New York: Mcgraw-Hill, 2003.

Foglio A., *Il marketing della moda*, Milano: Franco Angeli, 2001.

Fornari D., *Trade Marketing: relazioni di filiera e strategie commerciali*, Milano: Egea, 2009.

Grandi S., *Marketing dell'innovazione commerciale*, Milano: Egea, 2004.

Grandi S., *Retailing competition*, Milano: Egea, 2008.

Halepete J., *Retailing In Emerging Markets*, New York: Fairchild Books, 2011.

Heilman C. M., Maxham J. G., Netemeyer R. G., *The impact of a new retail brand in-store boutique and its perceived fit with the parent retail brand on store performance and customer spending*, *Journal Of Retailing*, 88/4, 2012, pp. 462–475.

Hollenbeck C. R., Peters C., Zinkhan G. M., *Retail spectacles and brand meaning: insights from a brand museum case study*, *Journal Of Retailing*, 84/3, 2008, pp. 334–353.

Hosea M., *A temporary arrangement*, *In-Store*, Giugno 2005, pp.29-30.

Il Sole 24 Ore, *Nel 2020 vendite online al 15% - Distribuzione. Studio Exane Bnp Paribas Sulle Strategie Delle Aziende, Da Cucinelli A Prada*, 29 Gennaio 2014, p.33.

Il Sole 24 Ore, *Cinque miliardi di \$ per produrre batterie. E Tesla lancia la «gigafabbrica»*, *Impresa e Territori*, 18 aprile 2014, p. 15.

Johnson G., *Business Strategy And Retailing*, Chichester : John Wiley & Sons, 1987.

Lafontaine F., Slade M., *Vertical integration and firm boundaries: the evidence*, *Journal Of Economic Literature*, Vol. Xlv, Settembre 2007, pp. 629–685.

Lugli G., *Marketing Distributivo*, Torino: Utet, 2009.

Lugli G., *Marketing channel : la creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Torino: Utet, 2007.

Mallik S., Wu C., *Channel structure, cross sales, and vertical integration in a multi-channel distribution system*, Department Of Business Administration, University Of Illinois, Ottobre 2005.

Marazza A., Saviolo S., *Lifestyle Brand*, Milano: Rizzoli Etas, 2012.

Mauri C., Preti P., *Commercio al dettaglio: guardare oltre innovando con passione e competenza*, Economia & Management, Numero 5, Settembre 2008, pp.115-117.

Mcguire T. W., Staelin R., *An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration*, Marketing Science, 27/1, 2008, pp. 115-130.

Montella M. M., *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno, 2/2010.

Norman G., Pepall L., Richards D., *Organizzazione industriale*, New York: McGraw Hill, 2009.

Pastore A., *I nuovi rapporti tra industria e distribuzione : le aree e gli strumenti per la partnership*, Padova: Cedam, 1996.

Pellegrini D., *Comunicazione & Retailing*, Milano: Egea, 2006.

Picot-Coupey K., *Pop-up stores and the international development of retail networks*, 11th International Marketing Trends Conference, Venezia, 2012.

Pieri R., Venturini L., *Strategie e competitività del sistema agro-alimentare*, Milano: Franco Angeli, 1995.

Pilotti L., *La distribuzione commerciale: innovazione tecnologica imprenditorialità e management*, Torino: Utet Libreria, 1991.

Ranfagni S., *Congruity brand image e multicanalità distributiva: un confronto tra casi di imprese moda italiane*, Micro & Macro Marketing, Numero 2, Agosto 2013., pp. 299-315.

Ravazzi C., *Un visual merchandising su misura per l'abbigliamento*, Milano: Franco Angeli, 2001.

Ravazzi C., *Marketing nel punto vendita*, Milano: Franco Angeli, 2000.

Rigby D., *The Future Of Shopping*, Harvard Business Review, 89/12, Dicembre 2011, pp. 64-75.

Sacerdote E., *Travel Retailing*, Milano: Franco Angeli, 2009.

Sansone M., *L'innovazione di format e di concept nella distribuzione commerciale al dettaglio*, Congresso Internazionale Francia-Italia "Le Tendenze Del Marketing In Europa", Ecole Supérieure De Commerce De Paris – Eap, 25-26 Gennaio 2002.

Saviolo S., Testa S., *Le imprese del sistema moda*, Milano: Etas, 2000.

Sciarelli S., *Scelte distributive e rapporti di collaborazione tra industria e distribuzione*, In "Atti Del Convegno: Le Relazioni Tra Industria E Distribuzione: Attualità E Prospettive", Quaderno N.5, Verona 29 Settembre 1989.

Scott F. A., *Franchising vs. Company ownership as a decision variable of the firm*, Review Of Industrial Organization, Volume 10, 1995, pp. 69-81.

Sisti M. A., *Formazione e ricerca internazionale sul channel marketing & retail management*, Economia & Management, Numero 4, Luglio 2011, pp. 46-47.

Spranzi A., *La distribuzione commerciale: economia del commercio e politica commerciale*, Milano: Franco Angeli, 1991.

Stanton W. J., Varaldo R., *Marketing*, Bologna: Il Mulino, 1986.

Trevisan I., *La funzione distributiva: i nuovi rapporti tra industria e distribuzione*, Milano: Etas Libri, 1991.

Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione: introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*, Pisa: Editrice Tecnico Scientifica, 1971.

Vegezzi G., *Dai flagship opportunità e rischi*, Industria e Finanza, Il Sole 24 Ore, 15 marzo 2013, pp. 6-7.

Wolf M., *The Entertainment Economy*, New York: Random House, 1999.

Yanndolbec P., Charleschebat J., *The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity*, Journal Of Retailing, 89/4, 2013, pp. 460–466.

Zaghi K., *La pianificazione del concept di punto vendita dall'approccio tecnico a quello strategico*, Numero 5, Economia & Management, Settembre 2009, pp.83-100.

Zaninotto E., *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione*, Milano: Egea, 1990.

Zarantonello L., *Gli spazi di consumo temporanei: un'analisi esplorativa attraverso cinque casi di studio*, Micro & Macro Marketing, Numero 1, Aprile 2009, pp. 19-40.

Sitografia

Aaker D., *Will Retailing Ever Be The Same?*, Hbr Blog Network, 6 Settembre 2011.

<http://blogs.hbr.org/2011/09/will-retailing-ever-be-the-sam/>

venerdì 9 Maggio 17.12

Agcm, *Indagine conoscitiva sul settore della gdo*.

http://www.agcm.it/trasp-statistiche/doc_download/3796-ic43.html

martedì 29 Luglio 09.45

Ansa, *Lvmh: fatturato 2013 supera 29 mld*, 30 Gennaio 2014.

<http://finanza.it.msn.com/ansa/lvmh-fatturato-2013-supera-29-mla>

giovedì 8 Maggio 14.16

Ansaloni F., *Prodotto locale e sistemi alternativi di vendita*, Agriregionieuropa, anno 8, n°30, Set 2012.

<http://agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/30/prodotto-locale-e-sistemi-alternativi-di-vendita>

venerdì 25 Luglio 18.02

Antonelli G., Bochi V., Colombo L., De Sisto M., Gavioli M., Gambini P., Girolomoni G., Mariani A., Mogiatti M., Panaroni A., Santini A., Viganò E., *Quali modelli per l'agricoltura? Problemi ed esperienze dalle Marche all'Europa*, Centro di documentazione europea - Università di Catania - Online Working Paper 2011/n. 5, Luglio 2011.

http://www.cde.unict.it/sites/default/files/5_2011.pdf

venerdì 25 Luglio 16.59

A.r.p., *illy apre la seconda boutique monomarca in Italia, nel cuore pulsante di Roma*, 16 Maggio 2013.

http://www.arpspa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=65%3Allynapre-la-seconda-boutiquenmonomarcain-italia-nel-cuorepulsante-di-roma&catid=25&lang=it

mercoledì 16 Luglio 19.45

Arrestedmotion, *Stephen Sprouse – Artist and Designer*, 21 Gennaio 2009.

<http://arrestedmotion.com/2009/01/stephen-sprouse-artist-and-designer/>

mercoledì 2 Luglio 14.45

Bain & Company, *L'America supera la Cina come leader di crescita trainata dal turismo cinese e dall'apertura di nuovi negozi*, Osservatorio mondiale Altagamma sui mercati del lusso 2013.

<http://www.bain.com/offices/italy/it/press/press-releases/luxury-goods-study-fall-2013-italy.aspx>

venerdì 20 Giugno 13.58

Bertolini A., *Adidas è pop up store per Stan Smith*, Gdoweeek, 4 Febbraio 2014.

http://www.gdoweek.it/articoli/0,1254,44_ART_7648,00.html

mercoledì 11 Giugno 15.23

Canali C., *Auto, tutti i numeri del mercato italiano*, Motori24, 20 Gennaio 2014.

<http://www.motori24.ilsole24ore.com/Mercato/2014/01/italia-mercato-auto-unrae-book.php>

venerdì 27 Giugno 14.23

Canali C., *Auto, i numeri dei costruttori a confronto*, Motori24, 2 Aprile 2013.

<http://www.motori24.ilsole24ore.com/Mercato/2013/04/auto-numeri-costruttori-confronto.php>

martedì 1 Luglio 10.35

Cicatiello C., Franco S., *La vendita diretta: produttori, consumatori e collettività*, Agriregionieuropa, anno 4, n°14, Set 2008.

<http://agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/14/la-vendita-diretta-produttori-consumatori-e-collettivita>

sabato 26 Luglio 17.25

Coin, *Vieni a scoprire tutto il mondo illy nel nuovo illyshop all'interno del negozio coin di corso vercelli*, 6 Dicembre 2011.

<http://www.coin.it/news/vieni-a-scoprire-tutto-il-mondo-illy-nel-nuovo-illyshop-all-interno-del-negozio-coin-di-corso-vercelli>

sabato 26 Luglio 12.11

Commissione delle Comunità Europee , *Regolamento 4087/88 del 30 novembre 1988 concernente l'applicazione dell'articolo 85, paragrafo 3 del trattato a categorie di accordi di franchising.*

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:31988R4087>

giovedì 26 Giugno 19.36

Crivelli G., *Gucci scommette su internet*, Luxury24, 31 Agosto 2010.

http://www.luxury24.ilsole24ore.com/ModaStili/2010/08/gucci-internet_1.php

sabato 21 Giugno 09.14

E-commerceguru, *Tablet: il futuro del mobile commerce*, 21 Febbraio 2014.

[Http://Www.Ecommerceguru.It/Home/Tablet-Mobile-Commerce/2748/](http://Www.Ecommerceguru.It/Home/Tablet-Mobile-Commerce/2748/)

Venerdì 13 Giugno 12.01

Favaro K., Hodson N., *The End Of History Or Retail 3.0*, Hbr Blog Network, 21 Novembre 2011.

<http://blogs.hbr.org/2011/11/the-end-of-history-or-retail-3/>

mercoledì 7 Maggio 9.21

Feed the design monster, *Live happ...illy*, 12 Dicembre 2011.

<http://feedthedesignmonster.com/2011/12/12/live-happ-illy/>

sabato 26 Luglio 10.56

Finn B., *Why pop-up shops are hot*, Business 2.0 Magazine, Volume 5/11, Dicembre 2004.

http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2004/12/01/8192556/

venerdì 13 Giugno 14.07

Flickr, *Tesla Store*.

www.flickr.com/photos/nicolasfleury/6368161055

giovedì 17 Luglio 12.01

Food, *illy apre due shop in centro a Milano*, 26 Novembre 2012.

<http://www.foodweb.it/2012/11/illy-inaugura-due-shop-in-centro-a-milano/>

venerdì 25 Luglio 17.59

Food, *illycaffè, a Roma il new concept di Boutique caffè*, 29 Marzo 2013.

<http://www.foodweb.it/2013/03/illycaffe-parte-da-roma-il-nuovo-concept-di-boutique-cafe/>

venerdì 25 Luglio 16.25

Galasso A., *Nuovi canali di vendita: mercati di Campagna Amica e gruppi di acquisto*, Agriregionieuropa, anno 9, n°32, Mar 2013, p. 32.

<http://agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/32/nuovi-canali-di-vendita-mercati-di-campagna-amica-e-gruppi-di-acquisto>

sabato 26 Luglio 17.25

Galbraith R., *In a downturn, do luxury houses need to recast retail strategies?*, The New York Times, 1 Marzo 2003.

http://www.nytimes.com/2003/03/01/news/01iht-retail_ed3.html

martedì 20 Maggio 15.23

Gervasio M., *Mercato cinese nei piani dei cosmetici Mediterranea*, Moda24, 3 Giugno 2014.

<http://www.moda24.ilssole24ore.com/art/beauty-benessere/2014-06-03/mercato-cinese-piani-cosmetici-mediterranea--101659.php?uuiid=ABJngGNB>

giovedì 12 Giugno 14.17

Gogoi P., *Pop-Up Stores: All the Rage*, Business Week, 9 Febbraio 2007.

<http://www.businessweek.com/stories/2007-02-09/pop-up-stores-all-the-ragebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

martedì 20 Maggio 12.14

Gucci, profilo LinkedIn aziendale.

<https://www.linkedin.com/company/gucci?trk=feed-body-name>

sabato 21 Giugno 11.36

Hbr Contributors, *How Retailers Are Reinventing Shopping*, Hbr Blog Network.

<http://hbr.org/web/slideshows/how-retailers-are-reinventing-shopping/1-slide>

mercoledì 4 Giugno 18.37

Hybridcars, *Tesla vs. The Auto Franchising System – Part 2, Consumer Interests*

<http://www.hybridcars.com/tesla-vs-the-auto-franchising-system-part-2-consumer-interests/customers1>

giovedì 17 Luglio 11.35

Icdp, *Retail sales channels*.

<https://www.icdp.net/how-can-we-help-you/channel-strategy/retail-sales-channels.aspx>

giovedì 3 Luglio 09.14

illy, sito web aziendale.

<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/home>

sabato 26 Luglio 09.36

iPhoneHacks, *Apple Store point-of-sale systems suffer major outage*, 15 Novembre 2013.

<http://www.iphonehacks.com/2013/11/apple-store-point-sale-systems-suffers-major-outage.html>

giovedì 3 Luglio 19.02

IRI, *Private label: un equilibrio fra qualità e valore*, Novembre 2013.

<http://www.iriworldwide.eu/Portals/0/articlepdfs/PrivateLabelEurope-ItalyNovember2013-FullReport.pdf>

martedì 29 Luglio 09.36

Ismea, *Sviluppo di politiche e strumenti a supporto della vendita diretta di prodotti agroalimentari*, Aprile 2011.

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/4%252F2%252Ff%252FD.b313257f4253e4662584/P/BLOB%3AID%3D5815>

sabato 26 Luglio 12.30

Johnson R., *What I Learned Building The Apple Store* , Hbr Blog Network, 21 Novembre 2011.

<http://blogs.hbr.org/2011/11/what-i-learned-building-the-ap/>

lunedì 19 Maggio 14.23

La gazzetta dello sport, *Outlet di Serravalle: c'è anche il Ferrari Store*.

http://www.gazzetta.it/foto_del_giorno/home/2009/06/29/ferraristore.shtml

giovedì 3 Luglio 17.32

Lee B., *How Apple Stores Can Keep From Turning Sour*, Hbr Blog Network, 12 Agosto 2012.

<http://blogs.hbr.org/2013/08/how-apple-stores-can-keep-from/>

giovedì 8 Maggio 11.57

Londontown, Gucci.

<http://www.londontown.com/LondonInformation/Shops/Gucci/89d1/>

sabato 21 Giugno 10.51

Luxury Hunter, *Gucci opens in Bond street*, 14 Novembre 2011.

<http://www.luxuryhunter.co.uk/2011/11/14/gucci-opens-in-bond-street/>

sabato 21 Giugno 11.45

Mcginn D., *How Technology Made Me Love To Shop*, Hbr Blog Network, 21 Novembre 2011.

<http://blogs.hbr.org/2011/11/technology-made-me-love-to-shop/>

venerdì 6 Giugno 10.32

Merholz P., *The Future Of Retail? Look To Its Past*, Hbr Blog Network, 12 Dicembre 2011.

<http://blogs.hbr.org/2011/12/the-future-of-retail-look-to-i/>

giovedì 8 Maggio 9.54

Nada, *Get the facts: the benefits of franchised auto dealers.*

<http://www.nada.org/GetTheFacts>

venerdì 25 Luglio 12.59

Newsfood, *Milano: Nasce illyshop, il primo temporary store che racchiude tutto il mondo illy*, 21 Novembre 2011.

<http://www.newsfood.com/milano-nasce-illyshop-il-primo-temporary-store-che-racchiude-tutto-il-mondo-illy/#sthash.6qYBfGkS.dpuf>

martedì 8 Luglio 11.45

Nobis C., *Mercato Italia: vendite in crescita a Febbraio (+8,6%) e domani a Ginevra parlano Marchionne e Montezemolo*, Autoblog, 3 Marzo 2014.

<http://www.autoblog.it/post/167103/mercato-italia-vendite-in-crescita-a-febbraio-86-e-domani-a-ginevra-parlano-marchionne-e-montezemolo>

martedì 1 Luglio, 11.45

Noel Y. C., *Louis Vuitton Collaborates With Artist Yayoi Kusama - Manhattan Flagship Store Facade and Window Displays On Fifth Avenue Go Polka Dots*, 23 Luglio 2012.

<http://nyclovesnyc.blogspot.it/2012/07/louis-vuitton-collaborates-with-artist.html>

mercoledì 16 luglio 09.58

Noel Y. C., *Eiffel Tower on Fifth Avenue*, 1 Luglio 2010.

<http://nyclovesnyc.blogspot.it/2010/07/eiffel-tower-on-fifth-avenue.html>

mercoledì 16 luglio 10.15

Nomisma, *La Filiera Agroalimentare Italiana – Formazione del valore e dei prezzi alimentari lungo la filiera*, 3 Aprile 2014.

<http://agronotizie.imaginenetwork.com/materiali/Varie/File/Presentazioni-Nomisma-Filiera-Agroalimentare---3-Aprile-2014.pdf>

lunedì 30 Giugno 16.02

Oica, *2013 Production statistics*.

<http://www.oica.net/category/production-statistics/>

martedì 1 Luglio 09.25

Osservatorio eCommerce B2c Netcomm - School of Management Politecnico di Milano, *L'e-Commerce B2c in Italia: le prime evidenze per il 2013*, 28 Maggio 2013.

<http://www.ecommerceforum.it/Allegati/contributi/121.pdf>

Venerdì 20 Giugno, 17.18

Panoramio, *Louis Vuitton - 5th avenue*.

<http://www.panoramio.com/photo/15622669>

mercoledì 2 Luglio 14.25

Peta E. A., *Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie*, Ministero dello Sviluppo Economico, Programma Diffusione delle conoscenze, 2006.

http://www.dps.tesoro.it/documentazione/uval/Consumi%20e%20Innovazioni%20Marzo_rev.pdf

martedì 30 Luglio 19.06

PriceWaterhouseCoopers, *Luxury Market Vision*, Giugno 2013.

<http://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/luxury-marketvision-2013.pdf>

mercoledì 30 Aprile 17.02

Raffa C., *Fiorucci, l'inventore del look*, Luxury24, 19 Maggio 2011.

http://www.luxury24.ilsole24ore.com/ModaStili/2011/05/fiorucci-mostra-marcando-storia_1.php

giovedì 8 Maggio 18.14

Read R., *Terrified of tesla, nada launches campaign to tout benefits of franchise dealerships*, The car connection, 18 Giugno 2014.

http://www.thecarconnection.com/news/1092795_terrified-of-tesla-nada-launches-campaign-to-tout-benefits-of-franchise-dealerships

sabato 26 Luglio 12.59

Rigby D., *The Future Of Shopping*, Harvard Business Review, 1 Dicembre 2011.

<http://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping/ar/pr>

venerdì 6 Giugno 14.33

Rusconi G., *Cresce l'e-commerce italiano, giro d'affari oltre gli 11 miliardi. Abbigliamento e turismo i settori più in vista per l'export*, Nova 24 Tech, Il Sole 24 Ore, 28 Maggio 2013.

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/vola-ecommerce-italiano-giro-183035.shtml?uuid=AbQnv7zH>

venerdì 13 Giugno 10.45

S. Skinner, *Engaging Shoppers with Intelligent Stores*, HBR Blog Network, March 4, 2011.

<http://blogs.hbr.org/2011/03/engaging-shoppers-with-intelli/>

giovedì 24 Luglio 13.58

Sony, *Shop in shop di Sony*, sito web aziendale.

http://campaign.odw.sony-europe.com/shop/shop_in_shop_it.html

mercoledì 11 Giugno 14.58

Sozzani F., *Concept store*, Vogue Italia, 3 Novembre 2010.

<http://www.vogue.it/magazine/blog-del-direttore/2010/11/3-novembre>

mercoledì 30 Aprile 12.18

Talarico A., *eCommerce: in Europa mercato da 311 mld e 2 milioni di posti di lavoro*, Key4Biz, 23 Maggio 2013.

http://www.key4biz.it/News/2013/05/23/eCommerce/ecommerce_europe_mobile_Wijnand_Jongen_217865.html

giovedì 12 Giugno 12.14

Teckler, *Prada store Tokyo*.

<http://www.teckler.com/pt/jukaa/PRADA-STORE-TOKYO-56702>

martedì 10 Giugno 17.54

Tesla Motors, sito aziendale.

http://www.teslamotors.com/it_IT/

giovedì 17 Luglio 18.37

Tuttle B., *Can the Boutique 'Store-Within-a-Store' Concept Save Big Box Retailers from Extinction?*, Time, 8 Aprile 2013.

<http://business.time.com/2013/04/08/Can-The-Boutique-Store-Within-A-Store-Concept-Save-Big-Box-Retailers-From-Extinction/>

mercoledì 7 Maggio 09.14

Unrae Centro Studi e Statistiche, *Analisi del mercato italiano*, 2013.

<http://www.unrae.it/pubblicazioni/book-statistiche-annuali/2676/book-unrae-2013>

mercoledì 2 Luglio 11.45

Wikinvest, *Luxury Consumption*.

http://www.wikinvest.com/concept/Luxury_Consumption

venerdì 13 giugno 17.32

Zaghi A., Bono P., *La distribuzione del valore nella Filiera agroalimentare italiana*, Agriregionieuropa, anno 7, n°27, Dic 2011, p. 5.

<http://agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/27/la-distribuzione-del-valore-nella-filiera-agroalimentare-italiana>

martedì 30 Luglio 18.02