

Gaetano Aiello *, *Professore Straordinario di Marketing,*
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Firenze,
gaetano.aiello@unifi.it

Raffaele Donvito *, *Dottore di Ricerca,*
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Firenze,
raffaele.donvito@unifi.it

Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense

1. L'estensione del ruolo della marca nella moda: da memoria del prodotto a piattaforma esperienziale.

Per le imprese appartenenti al sistema moda, la marca rappresenta da sempre una leva competitiva di primaria importanza; nella storia di molte imprese del settore, il nome originario dell'azienda, successivamente tramutato in marchio d'impresa, è stato oggetto di attenta valorizzazione (Coda Spuetta 1994). La marca, divenuta un elemento fondamentale del percorso di sviluppo delle imprese, si è conquistata una posizione di rilievo nelle strategie e nelle politiche di marketing. Come cercheremo di approfondire, questa condizione è oggi ancora più significativa per le imprese del sistema moda che necessitano una rinnovata sensibilità nell'armonizzare la marca con le politiche di comunicazione e di distribuzione prescelte.

Larga parte della dottrina ritiene che la marca rappresenti "la memoria" di un'impresa, capace di racchiudere tutti gli investimenti, le attività di ricerca, le tecnologie di processo e le innovazioni realizzate dall'impresa nel corso del tempo, riassumendone di fatto la storia ¹. Insieme a questa funzione, la marca è al contempo uno strumento a disposizione del cliente per esprimere le proprie specificità individuali, i propri orientamenti oltre che palesare i bisogni che lo accompagnano (Keegan, Moriarty, Duncan 1992). Alcuni sottolineano come il concetto di marca sia basato su tre componenti principali (Zara 1997) ²:

- una componente identificativa, riferita al sistema dei segni di riconoscimento della marca (nome, logo, colori, pay off, jingle pubblicitari, etc.);
- una componente percettiva immateriale connessa alle associazioni cognitive ed affettive che la marca evoca nella mente del cliente;
- una componente fiduciaria legata alle aspettative e alle percezioni generate nel cliente.

Tuttavia, se in origine la marca ricopriva una funzione prettamente linguistica, essendo vissuta come "un nome proprio per identificare prodotti diversi da quelli con cui avevano più immediati

* Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dai due autori; in sede di stesura, sono comunque da attribuire a Gaetano Aiello i paragrafi 1, 3 e 5, ed a Raffaele Donvito i paragrafi 2 e 4.

¹ Tra gli altri si veda Deichmann, (1991), p.15, Collese (2000), p.144.

² In particolare, Zara descrive la marca come "una sintesi di risorse dotate di potenziale generativo, capaci di accrescere nel tempo la fiducia e la conoscenza su cui si fonda la marca stessa attraverso la creazione di valore. Con specifico riferimento alle relazioni con i consumatori, tale capacità deriva dall'aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori, di associazioni cognitive, di aspettative e di percezioni, al quale i segmenti di domanda attivati dall'impresa attribuiscono un valore-utilità che eccede la performance tecnico-funzionale del prodotto identificato dalla marca stessa e che pertanto si traduce in un valore differenziale per l'impresa", Zara (1997), pp.4-5.

rapporti di sostituibilità”³ e per poter comunicare ai consumatori l’esistenza di ulteriori nuovi prodotti, oggi essa ha ampliato il proprio ruolo. In particolare, Kapferer e Thoenig nel tentativo di classificare i benefici offerti ai clienti, riconoscono alla marca le ben note funzioni di identificazione, orientamento, garanzia, personalizzazione, di praticità e ludiche (Kapferer, Thoenig 1991). In tal senso, la marca possiede un vero e proprio valore quale risorsa strategica con cui l’impresa si assicura un duraturo vantaggio competitivo sui concorrenti e di conseguenza accresce la possibilità di garantirsi futuri profitti ⁴; un’attenta gestione della politica di marca, insieme ad un’accurata strategia di posizionamento, rende possibile la differenziazione dai concorrenti ed, allo stesso tempo, la fedeltà dei consumatori (Jacoby, Chestnut 1978). Questo, anche perchè il cliente contemporaneo ricerca nei prodotti-servizi che acquista non solo elementi primari, tangibili ed oggettivi, ma anche elementi emozionali ⁵ (talvolta ancorati a correnti socio-culturali alle quali esso stesso sente di appartenere), destinati a divenire la reale base di differenziazione e di costruzione dell’identità di marca ⁶.

In particolare, nel settore moda, dove gli elementi simbolici ed evocativi spesso prevalgono su quelli tecnico-funzionali, la marca acquisisce una portata strategica assai rilevante permettendo di conciliare due propensioni a prima vista tra loro antitetiche. Infatti, se la moda si contraddistingue per essere interessata da un processo di innovazione continua, legato ad un arco temporale di breve periodo (la stagione), al contempo le imprese appartenenti alla filiera del tessile-abbigliamento aspirano sempre più a sviluppare e mantenere rapporti durevoli con i propri pubblici. Questa ambizione di continuità relazionale non può dunque basarsi sul prodotto, mutevole per natura come le tendenze dalle quali prende forma, ma necessita di una dimensione durevole che riesca ad avvicinare tutti gli attori della filiera (Saviolo 1997 e Saviolo, Testa 2000). Tale dimensione può essere ravvisata nell’identità di marca che, intesa quale *trait d’union* fra il breve e il medio-lungo periodo, offre a tutti i pubblici una garanzia del valore dell’impresa, costituendo così un patrimonio durevole per l’impresa stessa.

A ben vedere, queste considerazioni spingono ad estendere il ruolo della marca, andando ad incidere sui contenuti e sulle modalità di relazione tra questa ed il cliente. La marca, divenendo un’interfaccia di relazione tra domanda ed offerta, sta assumendo ancor di più una funzione autonoma rispetto al prodotto (Manaresi 1999). In questa logica, molte imprese perseguono l’obiettivo di creare intorno ai propri prodotti un universo “simbolico” (Santucci 2002) che rafforzi la brand loyalty del consumatore ⁷. Questa logica determina il superamento della tradizionale concezione evocativa delle valenze simboliche della marca e spinge verso una nuova frontiera del branding, che trova nella dimensione dell’esperienza il suo fulcro. Dal momento che nelle economie avanzate si assiste ad una sostanziale saturazione dei bisogni primari e l’eccesso di informazioni ha reso sempre più difficile dare visibilità ai prodotti, l’esperienza assume il ruolo di un nuovo strumento per la creazione di valore (Pine, Gilmore 1999), di cui la marca è appunto il contenitore.

³ Vedi Pellegrini (1996), p. 18. Kotler in tale senso definisce la marca come un “nome, termine, simbolo, design o combinazione di questi, che mira ad identificare i beni o i servizi di un’impresa e a differenziarli da quelli dei concorrenti” Kotler (1991), p. 626.

⁴ Aaker (1997), p. 38; secondo Aaker il valore della marca (brand equity) è dato da una serie di “attività” e “passività” associate al nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o al servizio venduto dall’azienda ai consumatori. Le attività e passività sono raggruppabili in cinque categorie: fedeltà alla marca, notorietà del nome, qualità percepita, altri valori associati alla marca, altre risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi, ecc). La sempre maggiore importanza che viene riconosciuta alla marca ha messo però in luce nuove problematiche in merito alle possibilità di misurazione di questa risorsa intangibile (Bertoli, Busacca 2002).

⁵ Vedi Fabris (1999) pp. 49-59; Fornari (1995).

⁶ Kapferer, definisce l’identità di marca come segue: “Ha inizio come una parola senza senso attaccata ad un prodotto e, anno dopo anno, quella parola acquista significato autonomo, determinato dai ricordi della comunicazione e dei prodotti del passato.” (Kapferer 1992).

⁷ Il presupposto necessario per la creazione di un’immagine simbolica è costituito tuttavia dall’individuazione di una propria identità dell’impresa, intesa come “immagine soggettiva dell’organismo aziendale, percepita ed assunta dall’alta direzione” (Marzili pp. 97-101).

Nelle strategie di branding, accanto all’esperienza d’uso del prodotto viene aggiunta anche un’esperienza complessiva di marca (brand experience) con lo scopo di rafforzare il legame tra quest’ultima e il cliente; la brand experience nasce dalla marca e dai valori di cui essa è espressione e mira a creare un “ambiente” che permetta al consumatore di “sperimentare” quello che essa sia realmente (Napolitano, De Nisco 2003). Tale strategia richiede significativi mutamenti nel sistema d’offerta e nelle modalità d’interazione con il mercato, dal momento che il produttore deve “esperienziare il prodotto”. In questo contesto, è necessario dotarsi di un’identità di marca distintiva e forte, in quanto essa rappresenta il miglior mezzo di relazione con i clienti (Aaker 1996) nonché la fonte da cui ricavare i valori per tematizzare l’esperienza e renderla unica.

L’adozione di questa prospettiva influisce in modo radicale sugli stessi caratteri dell’identità di marca; le marche si stanno trasformando in veri e propri fornitori di esperienze, (experience provider)⁸ che ambiscono ad incidere in modo esteso su una moltitudine di aspetti della vita dei propri clienti. Tale ambizione rende necessaria la costruzione di un’identità in grado di differenziare e connotare i caratteri dell’impresa; se in precedenza l’identità di marca si doveva affermare attraverso una forte visibilità e trasmettere precisi connotati simbolici, “nell’epoca delle esperienze” l’identità di marca poggia sulle sensazioni ed emozioni, e si pone l’obiettivo di stabilire con il cliente relazioni durature di apprendimento (Napolitano, De Nisco 2003).

2. La comunicazione integrata come strumento per la generazione della brand experience: il ruolo del punto vendita come luogo per la “rappresentazione” della marca.

In un processo finalizzato all’espressione in forma esperienziale dell’identità di marca, la comunicazione d’impresa si trova a svolgere un ruolo centrale Schmitt (1999a; 1999b). Tuttavia, se per lungo tempo la creazione di notorietà ed in generale il sostegno alle strategie di branding si basavano su forme di comunicazione impersonali come la pubblicità, nell’era delle esperienze la nuova missione della comunicazione consiste nel “rappresentare” il prodotto-servizio creando una relazione intima tra impresa ed i suoi pubblici, non più basata solo sulla visibilità e la notorietà della marca, ma su componenti affettive e comportamentali ben più solide. A tale scopo, le strategie di branding devono coinvolgere tutti i possibili momenti di contatto tra la marca e il pubblico, in modo da fornire una rappresentazione chiara e coerente dell’universo di marca e degli aspetti principali della sua identità. Per far ciò è opportuno superare le tradizionali politiche di comunicazione, che favoriscono un rapporto statico e passivo tra impresa ed i suoi pubblici, utilizzando strumenti destinati a coinvolgere il cliente nel processo di creazione dell’offerta. Si rileva perciò la necessità di attivare un modello di comunicazione integrata⁹ il quale, riconoscendo l’esistenza di una pluralità di aree della comunicazione, suggerisce che qualsiasi azione debba essere decisa e

⁸ Schmitt (1999a; 1999b) proponendo il modello dell’Experiential Marketing (basato sull’esperienza di consumo, la considerazione del consumo come esperienza complessiva, la pari rilevanza dei fattori razionali ed emozionali del consumo, l’utilizzo di metodologie gestionali fondate sull’ecclettismo) distingue tra cinque tipi di esperienze (sensory, affective, creative-cognitive, physical e social-identity) che il marketing può generare a favore di clienti mediante gli experience provider (communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, electronic media, people).

⁹ Fiocca, piuttosto che definire le aree della comunicazione in base alla collocazione dei pubblici (tipicamente scissi tra “interni” ed “esterni”) ritiene più efficace identificare le aree in base alle peculiarità degli obiettivi e dei contenuti comunicativi, pervenendo così a distinguere tra 1) comunicazione esterna di marketing o commerciale, 2) comunicazione interna, 3) comunicazione economico-sociale e 4) comunicazione istituzionale, Fiocca (1994), pp.7-14.; sul tema della comunicazione integrata vedi anche Collese e Ravà (2004).

compiuta mantenendo una visione unitaria e complessiva di tutta la comunicazione d'impresa¹⁰. In particolare, appare quanto mai auspicabile che la molteplicità di strumenti di comunicazione utilizzati debbano essere tra loro coerenti e capaci di valorizzare i contenuti intangibili dell'identità di marca, riconoscendo al contempo la dimensione esperienziale del brand.

E' proprio la prospettiva esperienziale (che si rifà a quella delle imprese che "producono" output ad elevato contenuto intangibile) ad elevare il fabbisogno di integrazione di tutte le attività di comunicazione. Nello specifico, le imprese di servizi devono fronteggiare i caratteri di intangibilità, di processo, di simultaneità delle fasi di produzione, distribuzione e consumo, di partecipazione del cliente all'erogazione del servizio stesso, fattori che attribuiscono un disegno particolare alle attività di comunicazione (Gronroos 1994). Tra tutti questi caratteri, nell'ottica esperienziale, spicca per importanza la necessità di gestire il supporto fisico in modo opportuno ed integrato con gli altri media; questo processo è finalizzato a tangibilizzare l'offerta ed a restituire un significato preciso al cliente senza che questo debba consciamente decodificare le informazioni che gli sono inviate.

Nelle imprese che producono servizi-esperienza ogni elemento umano e strutturale emette un segnale nei confronti dei pubblici, rendendo così chiara l'importanza strategica delle decisioni relative alla comunicazione, non soltanto ai fini della promozione del singolo output, ma perché esse contribuiscono a creare l'immagine dell'impresa. La "produzione" di esperienza significa in primo luogo la "sensorializzazione" degli output dell'impresa ed appare evidente che il punto vendita assume una posizione di preminenza su tutti gli altri strumenti di comunicazione e ricopre un ruolo centrale nello sviluppo delle relazioni tra brand e cliente¹¹. Il punto vendita, inteso come luogo fisico deputato all'incontro tra marca e cliente, permette di riassumere tutti gli stimoli inviati dall'impresa ai suoi pubblici, divenendo il luogo relazionale per eccellenza e nel quale avviene la rappresentazione del brand. Anche la recente dottrina che si interessa dell'innovazione commerciale e che si sofferma sul concetto di acquisto esperienziale e sul ruolo ricoperto dal punto vendita si orienta in questa direzione¹². Botti e Castaldo giungono a definire il concetto di shopping esperienziale ove il punto vendita gioca un ruolo strategico fondamentale. Questo approccio prevede che l'experiential shopping (ovvero lo shopping inteso come esperienza di acquisto di servizi commerciali e di beni offerti dall'impresa che svolge la funzione commerciale) "sia determinato dall'effetto congiunto della presenza, all'interno del punto vendita, di stimoli sensoriali atti a suscitare una risposta emotiva di un individuo che, per le sue caratteristiche individuali e per i benefici ricercati, presenta un atteggiamento edonistico nei confronti dello shopping stesso" (Castaldo, Botti 1999; pg.23).

In realtà, il punto di partenza della teoria dell'experiential shopping è basato sui risultati di vari percorsi dottrinali che vanno dalla psicologia ambientale, al recreational shopping ed al consumo edonistico. Il primo di questi filoni di studio¹³, occupandosi delle interazioni e delle relazioni tra le persone e il loro ambiente (sia fisico che sociale), ha aiutato ad evidenziare come le variabili ambientali del punto vendita determinino l'atmosfera ed influenzino in definitiva il comportamento del cliente¹⁴. Accanto a questo, la teoria del recreational shopping ha sottolineato come le motivazioni che spingono alla spedizione di acquisto possano variare a seconda della tipologia di clienti e dei diversi ambiti in cui si svolge l'attività di shopping¹⁵. In particolare, vengono distinti

¹⁰ Questa necessità di superare i confini delle diverse aree della comunicazione conduce ad un approccio più efficace per la risoluzione dei problemi d'impresa e nasce dalla constatazione che le suddette aree, se opportunamente integrate e coordinate, riescono a creare e diffondere un valore d'impresa superiore a quello di ogni singola area, Corvi (1994).

¹¹ Vedi Pellegrini (2001), Sherry (1998).

¹² Vedi Castaldo (2001), Pine e Gilmore (1999) p.14, Burrelli (2002), p.215-216.

¹³ Vedi Mehrabian e Russell (1974), Loomis (1976).

¹⁴ Tutti i lavori elaborati nell'ambito della psicologia ambientale si propongono d'indagare sull'impatto che l'ambiente, in cui il consumatore si muove, esercita sul suo stato emotivo. Il modello PAD, cui si fa riferimento in questo contesto, è quello elaborato nel 1974 da Mehrabian e Russell, laddove viene analizzata la relazione causale tra gli stimoli dell'ambiente esterno, la struttura affettiva dell'individuo ed il suo comportamento. A livello affettivo vengono individuate tre dimensioni, quali Pleasure (P), Arousal (A), Dominance (D), Mehrabian e Russell (1974).

¹⁵ Vedi Castaldo e Botti (1999), De Luca e Vianelli (2001).

due approcci antitetici nei quali può prevalere una visione utilitaristica-funzionale rispetto all'attività d'acquisto oppure una visione prettamente ricreativa-edonistica. Nel primo caso, lo shopping è considerato un mezzo per l'approvvigionamento dei beni, il cui valore deriva dai prodotti e servizi acquistati (e quindi il successo di un'esperienza d'acquisto viene misurato dalla razionalità e dall'efficienza dimostrata nel processo d'acquisto), nel secondo caso invece lo shopping è fonte di gratificazione e soddisfazione indipendentemente dal bene acquistato, connessa al carattere edonistico dell'atto di acquisto in sé; in casi estremi esso diviene un vero e proprio passatempo fine a se stesso, definito anche “autotelic activity”¹⁶. Tanto nel caso dell'acquirente “economico” che di quello “ricreativo”, il soggetto assume le proprie decisioni d'acquisto considerando il costo in termini di tempo e risorse impiegate. Tuttavia, mentre l'acquirente “economico” classifica i benefici in termini di risparmio a livello di punto vendita, l'acquirente “ricreativo”, o recreational stopper, considera i benefici in relazione al piacere derivante dall'attività di shopping svolta¹⁷. In definitiva, il comportamento di acquisto e di consumo è spiegato dalla comprensione dei bisogni, che a loro volta si inseriscono nel sistema motivazionale degli individui¹⁸.

Dal canto suo, la teoria del consumo edonistico (Hirschman, Holbrook, 1982 e Holbrook, Hirschman 1982) contribuisce a posizionare al centro del processo d'acquisto il concetto di emozione o meglio la capacità dei beni di suscitare emozioni come motivazione fondamentale del processo di acquisto stesso. Tale prospettiva si contrappone di fatto a quella classica del problem solving¹⁹ che considera l'azione congiunta sul comportamento dell'individuo, di informazioni, conoscenze ed esperienze passate, prevedendo al contrario che il consumatore edonistico non agisca solo in modo strettamente razionale, ma si lasci guidare dalle proprie sensazioni e dalle emozioni che i beni ed i servizi suscitano in lui.

La consapevolezza degli effetti esercitati dai fattori ambientali sullo stato emotivo del cliente e, più in senso lato, la teoria dello shopping esperienziale contribuiscono ad indicare il luogo d'acquisto quale principale tramite di relazione con il mercato (Bertozzi 2001). In quest'ottica, il punto vendita si trasforma in una vera e propria “piattaforma relazionale” (Pellegrini 2001), attraverso la quale mettere in scena lo spettacolo della merce²⁰ e consentire al cliente di vivere l'esperienza d'acquisto. Si parla in tal senso di “teatralizzazione” del punto vendita (Pine, Gilmore 1999) che ha lo scopo di intrattenere i visitatori e, allo stesso tempo, trasmettere messaggi comunicativi caratterizzati da un alto grado di interazione e spettacolarità²¹. Il punto vendita diviene un luogo unico ed originale dove far provare al cliente l'esperienza di consumo del prodotto e dei valori della marca, suscitandogli sensazioni emotive che lo inducano a prolungare la propria permanenza. Il punto vendita arriva a modificare la propria funzione d'uso trasformandosi da luogo

¹⁶ Csikszentmihalyi (1975).

¹⁷ Secondo Groeppel e Bloch (1990) l'acquirente ricreativo non è meno razionale di quello economico ma viene stimolato da ulteriori aspetti del punto vendita che rendono il suo processo d'approvvigionamento più piacevole e divertente. In realtà, la singola esperienza d'acquisto è spesso motivata da un misto di piacere ed utilità, che spingono il consumatore ad entrare nel punto vendita per soddisfare un'esigenza funzionale e allo stesso tempo per provare divertimento e piacere. Sulla natura composita dei processi di consumo si veda anche Venkatraman e MacInnis (1985), Westbrook e Oliver, (1991), Richins (1994).

¹⁸ Vedi Busacca (1990), Mauri (1995). Nell'ambito dell'analisi dell'acquirente, Tauber individua nell'esigenza di autogratificazione, di allontanamento dalla routine quotidiana e nella stimolazione sensoriale, l'origine di un sistema che motiva l'acquirente a soddisfare bisogni legati alla sfera emotiva e, quindi, a vedere lo shopping in un'ottica ricreativa, Tauber (1972).

¹⁹ Vedi Howard e Sheth (1969).

²⁰ Nella prospettiva di Codeluppi ogni attore ha il proprio ruolo, che consiste nell'intrattenere e consigliare il pubblico, trasferendogli emozioni e conoscenze tecniche. Il consumatore è, allo stesso tempo, spettatore e protagonista, infatti fornisce informazioni, idee e contributi per la migliore realizzazione dello spettacolo e, ovviamente, è il destinatario delle performance messe in scena nel teatro del punto vendita. Il punto vendita si trasforma dunque in un potente strumento per comunicare su un piano prevalentemente spettacolare, (Codeluppi, 2000).

²¹ I principali elementi che permettono di trasformare il luogo di vendita in un palcoscenico sono: la location, il merchandising, l'atmosfera, la tematizzazione, il personale di vendita, l'intrattenimento.

d'acquisto (point of purchase) a luogo per l'entertainment ²² e per la relazione ²³ (point of permanence). Ciò che era considerato un “negoziato” diviene un teatro d'intrattenimento dove l'acquisto è secondario rispetto all'atmosfera ambientale e dove l'impresa ha il compito di organizzare ed allestire la scena, costituita da atmosfere, colori, forme e arredo, di scegliere gli attori ed il copione da recitare ²⁴, spingendo il cliente all'acquisto suscitando il desiderio e l'emozione. Lo store environment complessivo ²⁵, che influisce sul comportamento dell'acquirente e sulla sua struttura affettiva favorendo un atteggiamento positivo nei confronti del brand (Botti 2001), è determinato anche dalle politiche di visual merchandising (Masson, Wellhoff 1999). Attraverso apposite modalità di disposizione degli oggetti e di organizzazione dello spazio di vendita si trasmettono emozioni al cliente. Le attività di visual merchandising rappresentano un importante strumento per comunicare ed esaltare la dimensione simbolica dell'offerta assortimentale di un punto vendita ²⁶, riuscendo ad anticipare al cliente il tipo di esperienza che sta per provare. Lo store environment ²⁷ rende il luogo di commercializzazione un experience provider in grado di rafforzare il legame tra brand e cliente, in quanto il punto vendita si modula sul sistema di valori di un particolare target di domanda e va a supportare l'auto-percezione di quel medesimo target ²⁸.

Per queste ragioni il controllo e la meticolosa pianificazione del punto vendita sono divenuti elementi essenziali per l'affermazione della marca. Tale consapevolezza è stata raggiunta non solo dalle imprese industriali ma anche dalle imprese commerciali, le quali si sono man mano appropriate dello strumento “marca” reinterpretandolo con modalità adatte al loro ruolo, creando nel sistema del valore condizioni di competitività verticali (Pellegrini 1996). Da qui una accelerazione della tendenza simmetrica attivata dalle imprese di produzione ad aprire propri punti vendita monomarca, volti a presidiare direttamente il mercato ed a guidare la brand experience del cliente ²⁹. Il punto vendita monomarca (tanto di matrice “industriale” che “commerciale”) permette di coniugare le strategie di branding (che comprendono le relazioni di apprendimento con il consumatore e l'esperienza della marca) con la filosofia dell'intrattenimento, importante fonte di valore all'interno dello spazio di vendita ³⁰. La tipologia di punto vendita monomarca che esprime al meglio la dimensione emozionale dello shopping è il concept store (Saviolo, Testa 2000). Questo tipo di punto vendita rappresenta in modo esaustivo il concetto di shopping esperienziale, poiché i consumatori che vi entrano compiono un'esperienza di tipo emotivo e non un puro atto d'acquisto. Attraverso il concept store le aziende tentano di fidelizzare i clienti attraverso la proposizione di un universo immaginario di marca che poggia le proprie basi sullo spazio fisico del punto vendita.

²² I mezzi di intrattenimento, agendo sulla dimensione ludica dello shopping mirano a ridurre la percezione del tempo speso all'interno del punto vendita, aumentandone così il periodo di permanenza (Donovan, Rossiter, 1982; Babin, Darden, Griffin, 1994 De Luca, 2000; Bertozzi, 2001, Schmitt, 1999; Codeluppi, 2001).

²³ Vedi Sherry (1998), Wolf (1999), Bird (2002).

²⁴ La spettacolarizzazione del punto vendita viene sintetizzata nel neologismo retail-tainment, termine che unisce retail e entertainment, il concetto di distribuzione a quello d'intrattenimento, e si presenta come nuova modalità d'interazione tra l'impresa ed il cliente. Vedi Caputo e Resciniti (2003), Napolitano e De Nisco (2003).

²⁵ L'analisi delle caratteristiche rilevanti del punto vendita parte dalla definizione di atmosfera, rappresentata dall'insieme di stimoli ambientali che, creando uno specifico effetto emozionale sul consumatore, aumentano la probabilità d'acquisto Kotler (1974).

²⁶ Vedi Soscia (2001) e Ravazzi (2000).

²⁷ Kotler è stato tra i primi a riconoscere che nelle decisioni d'acquisto l'atmosfera del punto vendita può essere, in alcuni casi, addirittura più importante del prodotto stesso, Kotler (1974).

²⁸ Consumare emoziona nel momento in cui l'atto appaga le esigenze espressive dell'individuo, Castaldo (2001).

²⁹ “In sintesi, aumenta per l'industria la strategicità della rete di vendita e nello stesso tempo diminuisce la disponibilità da parte della distribuzione, che comprende le potenzialità di cui dispone e vuole usarle per i suoi obiettivi”, Pellegrini (2001).

³⁰ Vedi Kozinets (2002), Sherry (1998).

3. Lo sviluppo della brand experience nel settore moda secondo il modello della Comunicazione Relazionale Integrata.

Alla luce delle considerazioni sin qui sviluppate cercheremo, in questa sede, di proporre un modello teorico finalizzato ad interpretare in modo specifico il rapporto tra comunicazione e brand experience nel settore moda. Le basi di questo modello sono da ricercare, prevalentemente, nell'approccio della comunicazione integrata e nel riconoscimento della centralità del punto vendita come piattaforma esperienziale del brand (di cui ai precedenti paragrafi). In particolare, il processo che conduce alla generazione di esperienza, per il solo fatto di basarsi su un elevato livello partecipativo del cliente, genera ripercussioni su tutto il processo di comunicazione elevandone il livello di coerenza richiesto (Nelson, 1970). La dinamica esperienziale accresce il fabbisogno di integrazione della comunicazione, in risposta alla marcata connotazione relazionale del rapporto impresa-cliente (Aiello, Donvito 2004). Il cliente, infatti, attraverso l'esperienza, rafforza il legame affettivo e di apprendimento con l'impresa ed acquisisce quelle capacità che gli consentono l'interazione relazionale con l'impresa ³¹. Da ciò emerge la necessità di attivare una comunicazione integrata che riconosca la centralità della dimensione esperienziale e del ruolo partecipativo del cliente nel determinare l'emersione della fiducia e della lealtà collaborativa (Costabile 2000).

Con il modello della "Comunicazione Relazionale Integrata" (CoRI) (Aiello, Donvito 2004), si ribadisce il bisogno di una forte integrazione tra le attività di comunicazione d'impresa, richiamando al contempo la necessità di pianificare l'utilizzo degli strumenti di comunicazione per stimolare la dimensione relazionale connessa alla brand experience. In particolare, si sottolinea l'importanza di integrare tra loro gli strumenti di comunicazione utilizzati *nelle diverse fasi della relazione impresa-cliente*. Si tratta di rendere coerenti i mezzi impiegati "ex ante" e selezionati per influenzare le attese del cliente ed enfatizzare le caratteristiche principali della marca (pubblicità in primo luogo) con quelli impiegati "durante" l'esperienza (il punto vendita e tutto ciò che incorpora), finalizzati in modo specifico a soddisfare i clienti ed a rafforzarne la fiducia e la fedeltà (Maizza 2000). In altre parole, questa necessità di integrazione implica un forte coordinamento tra la marca e la tipologia di punto vendita prescelto (laddove quest'ultimo sintetizza il "concetto distributivo" adottato dall'impresa) ³².

Nello specifico caso del settore moda, la generazione della brand experience, più che in altri ambiti, è garantita da due aree della comunicazione, tradizionalmente designate (Fiocca 1994) con l'appellativo "commerciale o di marketing" ed "istituzionale". Queste aree infatti, pur necessitando una pianificazione coordinata con le altre due riconosciute dalla teoria della comunicazione integrata (Interna ed Economico/Finanziaria), rappresentano l'asse portante della comunicazione delle imprese di moda. L'area della comunicazione di marketing rappresenta il fulcro di larga parte della dinamica esperienziale, presidiando la gestione dei flussi comunicativi veicolati dal punto di vendita (e dal personale al suo interno) ed integrandoli in modo più o meno adeguato con quelli emessi dagli altri strumenti (P.R., Pubblicità, Sponsorship-Mecenatismo, Promozioni, Eventi Outdoor).

Per comprendere il ruolo della comunicazione a sostegno della brand experience nell'ambito del settore moda, è necessario premettere alcune considerazioni specifiche. In primo luogo si deve sottolineare come la struttura di questo settore sia estremamente complessa e per tale motivo difficilmente sintetizzabile in un unico modello di filiera; ad ogni modo, in estrema sintesi, la pluralità di attori della moda la cui immagine è direttamente percepibile dal cliente finale, può essere ricomposta in seno a due categorie di attori principali (Hines, Bruce 2001): i confezionisti ed i retailer. Secondo questa visione semplificata, al primo gruppo appartengono sia le aziende industriali specializzate che sono dotate di una propria marca (Brand di Prodotto), la cui credibilità

³¹ Sul concetto di cliente relazionale si veda Aiello (2002, pp.31-39)

³² Proprio in quest'ottica si colloca il concetto di brand-net ossia un'aggregazione di attori, risorse e competenze incentrata intorno all'identità di marca (Saviolo, Testa 2000; Saviolo 1997).

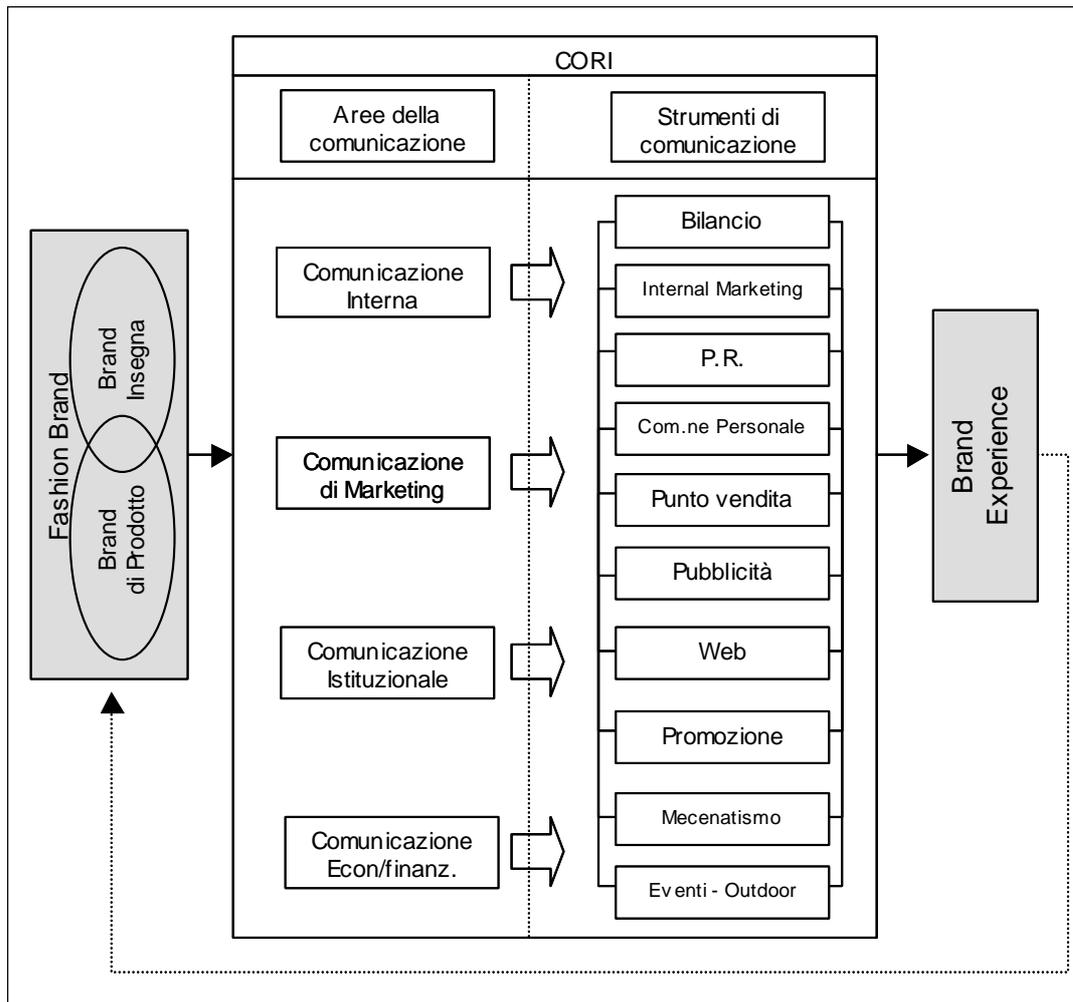
è legata ad un preciso know-how distintivo di prodotto e la cui identità è associata agli attributi del prodotto stesso, sia le maison con stilista a loro volta titolari di un Brand di Prodotto (più propriamente designato griffe), la cui credibilità deriva dal fatto di appartenere ad una certa area di gusto e creatività riconducibile alla persona dello stilista. I retailer (Davies 1998; Burns, Bryant 1997) invece, a prescindere dal gruppo strategico di appartenenza (Lugli 1993; Lugli, Pellegrini 2002), sono per loro natura titolari di una propria insegna (Brand Insegna), attraverso la quale commercializzano un assortimento composto da più Brand di Prodotto.

Appare evidente come numerosi confezionisti e altrettanti retailer cerchino di presidiare più livelli della filiera del settore moda, ponendo così in essere percorsi di integrazione verticale; ciò conduce i primi all'apertura di punti vendita monomarca attraverso i quali commercializzare capi d'abbigliamento con il proprio Brand di Prodotto ed i secondi alla creazione di marche commerciali da inserire nell'assortimento del proprio Brand Insegna. Tali condotte competitive arricchiscono senz'altro il filone di studi che si interessa del "rapporto-conflitto" tra store loyalty e brand loyalty (Castaldo 1994), che in alcuni contributi ha già riconosciuto come tra i due tipi di fedeltà non sussista necessariamente un contrasto ma vi sia piuttosto una sorta di "integrazione" (Busacca, Castaldo 1996), dal momento che il grado di fedeltà al punto vendita è commisurato alla capacità dell'impresa di offrire quei prodotti e quelle marche verso le quali il consumatore manifesta maggiore propensione d'acquisto e dal momento che la brand experience si realizza per larga parte "in store". Inoltre, è dall'importanza relativa che i Brand di Prodotto hanno sull'immagine complessiva del punto vendita, che deriva il carattere strategico delle relazioni tra brand e store loyalty, relazione che si fa sempre più stretta anche grazie alla prospettiva esperienziale e alla conseguente necessità di approntare un'offerta ed una comunicazione dal taglio integrato.

Per queste motivazioni, l'interpretazione che proponiamo in questa sede fa riferimento al concetto di "Fashion brand" che risulta costituito sia dal Brand di Prodotto che dal Brand Insegna. In modo più specifico, consideriamo che ciascun attore, confezionista o retailer, è in grado di sviluppare un posizionamento competitivo che poggia sulla titolarità di entrambe le tipologie di brand (Prodotto e Insegna), decidendone il livello di sovrapposizione. Anche laddove non vi sia sovrapposizione, l'impresa che presiederà con maggiore consapevolezza la funzione del dettaglio sarà certamente avvantaggiata nel rafforzamento del proprio Fashion Brand nella sua componente esperienziale.

Nella Figura 1 viene proposta la schematizzazione del ciclo "Fashion Brand - Comunicazione Relazionale Integrata - Brand Experience" costruito sulla base delle riflessioni sin qui condotte. Questo ciclo a tre stadi prevede che, dato un certo livello di forza (valore) del Fashion Brand, mediante lo sviluppo di una comunicazione relazionale integrata (CoRI) si determina una brand experience che a sua volta agevola il rafforzamento del Fashion Brand. In quest'ottica il ciclo, se impostato correttamente, dovrebbe essere capace di autoalimentarsi, innalzando il livello di forza (e quindi il valore) del Fashion Brand ed il suo potenziale generativo di brand experience. Dal modello che proponiamo discende un'ulteriore considerazione relativa al Fashion Brand; questo infatti risulterà potenziato nella misura in cui Brand di Prodotto e Brand Insegna si troveranno il più possibile sovrapposti l'un l'altro, come vedremo da qui in poi.

Figura 1 - Il ciclo "Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata - Brand Experience" nell'ambito del settore moda.



Fonte: Nostre elaborazioni.

4. Le strategie di marca e le scelte di comunicazione integrata attivate dalla distribuzione specializzata statunitense: i risultati di una secondary data research.

Basandoci sul ciclo "Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata - Brand Experience" e, con specifico riferimento al punto di vendita inteso come piattaforma esperienziale, abbiamo condotto una secondary data research sulle strategie di marca e le scelte di comunicazione poste in essere dalle imprese della grande distribuzione specializzata di abbigliamento statunitense; in particolare, abbiamo cercato di indagare sulla relazione che intercorre tra la strategia di marca deliberata e le politiche di comunicazione legate al punto vendita, concentrando il nostro interesse sulla rilevazione di alcuni indicatori segnaletici di questa relazione (numero di insegne in portafoglio dei singoli operatori, valenza comunicativa dei punti vendita e utilizzo più o meno integrato degli altri media di comunicazione).

Da un punto di vista metodologico la secondary data research si è basata sull'analisi delle Investor Relations (IR) di 12 imprese della grande distribuzione specializzata di abbigliamento (American Eagle Outfitters, Ann Taylor, Charming Shoppes, Guess, Jones Apparel, Limited

Brands, Liz Claiborne, Men's Wearhouse, Neiman Marcus, Nordstrom, The Gap, Tommy Hilfiger) quotate alla Borsa americana e sullo studio approfondito dei Form 10K³³ che le stesse imprese sono obbligate per legge a fornire alla Securities and Exchange Commission (SEC)³⁴; questi retailer, di cui abbiamo considerato le IR ed i Form 10 K relativi agli esercizi 2000, 2001, 2002 e 2003, sono stati selezionati in base alla loro rilevanza dimensionale ed alla notorietà dell'insegna³⁵. Queste imprese si caratterizzano per una elevata capacità competitiva che le ha condotte a ricoprire una posizione di rilievo nella distribuzione del sistema moda. Come cercheremo di sostenere attraverso l'interpretazione dei dati raccolti, alcune di esse si sono distinte non solo per il fatto di aver sviluppato prodotti a marca commerciale (che con il tempo hanno acquisito elevati connotati simbolici) ma anche per aver realizzato attività di comunicazione ad elevato contenuto esperienziale, basate sul punto vendita.

In termini analitici la ricerca si è posta i seguenti obiettivi:

- costruire un profilo aziendale sintetico dei principali distributori specializzati di abbigliamento statunitensi;
- compararne il profilo;
- analizzarne gli strumenti di comunicazione utilizzati;
- analizzarne la capacità generativa di brand experience;
- analizzarne il livello di integrazione della comunicazione ed il ruolo attribuito al punto vendita;
- identificarne le scelte strategiche relative alle attività di comunicazione.

Circa il primo punto, l'analisi dei dati secondari ha permesso di verificare come queste imprese siano caratterizzate da una dimensione di rilievo poiché hanno generato, in termini aggregati (nell'esercizio 2003) 52.314 milioni di dollari di vendite nette³⁶, occupando ben 12.067.158 m² di superficie di vendita con 14.246 punti vendita (per i dati relativi ai singoli operatori si vedano le Tabelle 1a e 1b). La ricerca si è soffermata anche sull'analisi dei target di mercato prevalenti prescelti dai 12 operatori; in particolare è emerso come 3 di questi retailer abbiano deciso di focalizzarsi sul segmento "Donna", 1 sul segmento "Uomo", 2 sul segmento "Uomo-Donna con età compresa tra 15 e 25" anni, mentre i rimanenti abbiano adottato una strategia di copertura completa, indirizzando la propria offerta al mercato "Uomo-Donna" (2 retailer) o addirittura all'intero mercato "Uomo-Donna-Bambino" (4 retailer). Come prevedibile, le diverse scelte di copertura hanno inciso in modo radicale sull'assortimento predisposto ed, in via sintetica, se ne possono ravvisare due tipologie principali. In un primo caso, ci troviamo di fronte ad un assortimento "super-specializzato", con ampiezza molto ridotta ed elevata profondità, dove i singoli retailer hanno rispettivamente approntato linee di "abbigliamento casual, calzature e accessori" (America Eagle Outfitter, Guess, The Gap) o di abbigliamento femminile per taglie forti (Charming Shoppes) o ancora di "abbigliamento intimo e cura personale" (Limited Brands) o concentrato su un segmento

³³ I form 10K (Annual Report Pursuant to Section 13 Or 15(D) Of The Securities Exchange Act Of 1934) sono uno dei molti documenti ufficiali (dove sono riportate una molteplicità di informazioni sia di carattere quantitativo sia qualitativo) che le singole società devono inviare alla SEC ogni anno alla fine dell'esercizio fiscale. In generale, questi documenti sono composti di più sezioni secondo uno schema strutturato, in prevalenza, come segue: a) Descrizione del business (storia, ambito di attività, mercati geografici serviti, dati su insegne-denominazioni, superfici di vendita, numero di punti vendita-, dati sui brand, TM, principali competitors, basi di vantaggio competitivo, ecc.); b) Dati economico-finanziari (valori di bilancio e prospetti di bilancio variamente riclassificati); c) Dichiarazioni e relazioni ufficiali degli amministratori e dei revisori contabili; d) Ulteriori allegati economico-finanziari. Proprio la pubblicità e solennità di questi documenti attribuisce ai dati riportati nei 10K attendibilità e veridicità.

³⁴ La SEC è un organo del governo federale munito di poteri investigativi, regolamentari e di intervento giurisdizionale ed ha il compito di controllare l'esatta applicazione delle norme federali che sono state poste al di sopra della normativa dei singoli stati, allo scopo di meglio regolare il mercato mobiliare.

³⁵ Vedi Business Wire (2004) e ICE (2004).

³⁶ A puro titolo comparativo, in virtù del fatto che le imprese analizzate non operano solo negli USA, le vendite nette realizzate da questi operatori sono pari al 29,3% di quelle effettuate da tutti i retailer di abbigliamento negli Stati Uniti nel 2003, che ammontano a 178.435 milioni di dollari (NAICS CODE 448 - Clothing and clothing access. Storse). Vedi U.S. Department of Commerce Economics and Statistics Administration (2004).

di mercato (Ann Taylor e Men’s Wearhouse). Nel secondo gruppo, confluisce invece la tipologia di assortimento “specializzato”, che si caratterizza per un’ampiezza ridotta ed una media-elevata profondità dell’assortimento stesso; in questo caso gli operatori hanno approntato una pluralità di linee molto più estesa rispetto alla precedente tipologia, sia che abbiano coperto solo la merceologia dell’abbigliamento (abbigliamento formale, casual, fashion, sport o nel caso di Jones Apparel, Liz Claiborne, Nordstrom) sia che abbiano introdotto anche altre merceologie (accessori, calzature, cosmetica-cura della persona e della casa per Neiman Marcus e Tommy Hilfiger).

Tabella 1a – Il profilo dei grandi retailer specializzati statunitensi analizzati nella secondary data research.

N	Retailer	Sede	N° Insegne	Target prevalente	Assortimento	Anno	Vendite nette (x 1.000)	Utile Netto (x 1.000)	N° Mercati interni (Stati USA)	N° Mercati Int.li	N° PDV	Superficie di vendita (m ²)
1	American Eagle Outfitters	Warrendale, Pennsylvania	2	Uomo-Donna (15-25 anni)	Abbigliamento casual, casual-metropolitano, calzature sportive, accessori	2000	\$ 1.093.477	\$ 93.758	47	1	663	151.193
						2001	\$ 1.371.899	\$105.495	48	1	790	218.945
						2002	\$ 1.463.141	\$ 88.735	48	1	864	277.235
						2003	\$ 1.519.968	\$ 60.000	49	1	915	314.704
2	Ann Taylor	New York, NY	3	Donna (25-55 anni)	Abbigliamento, calzature e accessori di qualità elevata e medio elevata	2000	\$ 1.232.776	\$ 52.363	42	0	478	250.635
						2001	\$ 1.299.573	\$ 29.105	42	0	538	284.301
						2002	\$ 1.380.966	\$ 80.158	42	0	584	307.365
						2003	\$ 1.587.708	\$ 100.942	43	0	648	340.566
3	Charming Shoppes	Bensalem, Pennsylvania	4	Donna	Abbigliamento "taglie-forti"	2000	\$ 1.607.079	\$ 51.098	48	0	1.755	1.200.723
						2001	\$ 1.993.843	\$ -4.406	48	0	2.446	1.570.528
						2002	\$ 2.412.409	\$ -2.770	48	0	2.248	1.471.065
						2003	\$ 2.285.680	\$ 40.639	48	0	2.227	1.460.156
4	Guess	Los Angeles, California	1	Uomo-Donna (15-25 anni) e Bambino	Abbigliamento ed accessori casual	2000	\$ 779.217	\$ 16.493	50	oltre 100	428	86.025
						2001	\$ 677.620	\$ 6.242	50	oltre 100	432	108.903
						2002	\$ 583.139	-\$ 11.282	50	oltre 100	472	118.761
						2003	\$ 636.585	\$ 7.286	50	oltre 100	499	127.661
5	Jones Apparel	Bristol, Pennsylvania	8	Uomo-Donna	Abbigliamento formale, casual, sportivo, calzature e accessori	2000	\$ 4.147.400	\$ 301.900	50	15	999	626.634
						2001	\$ 4.073.800	\$ 236.200	50	21	994	770.970
						2002	\$ 4.312.200	\$ 318.500	50	26	925	807.891
						2003	\$ 4.339.100	\$ 328.600	50	26	990	933.720
6	Limited Brands	Columbus, Ohio	5	Donna	Abbigliamento, intimo, cura personale, accessori, fragranze	2000	\$ 9.080.000	\$ 428.000	nd	nd	5.129	2.159.832
						2001	\$ 8.423.000	\$ 519.000	nd	nd	4.614	2.242.137
						2002	\$ 8.445.000	\$ 502.000	nd	nd	4.036	2.255.250
						2003	\$ 8.934.000	\$ 717.000	nd	nd	3.911	2.247.624

Fonte: Nostre elaborazioni su 10-K Form (2001, 2002, 2003, 2004).

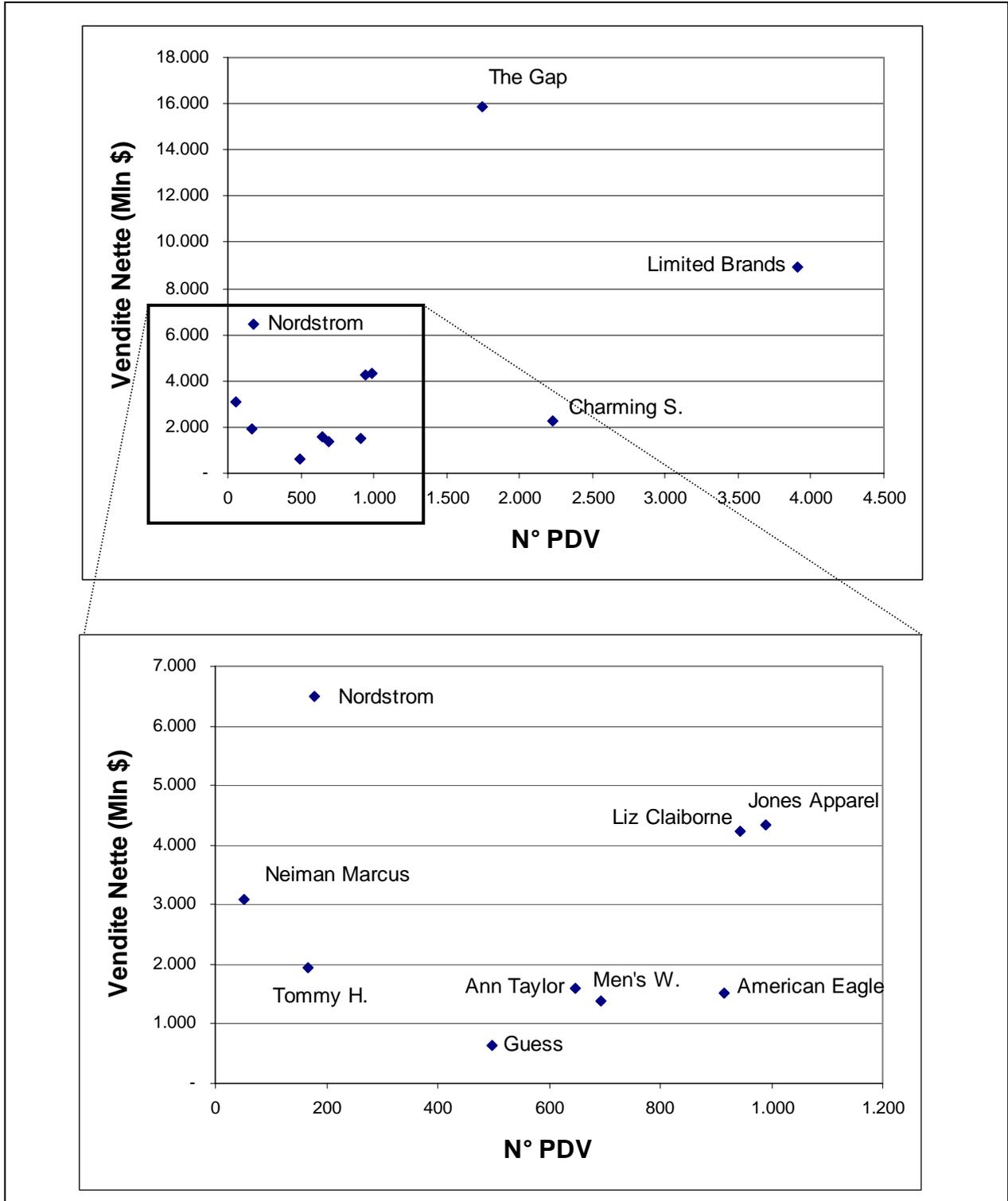
Tabella 1b - Il profilo dei grandi retailer specializzati statunitensi analizzati nella secondary data research.

N	Retailer	Sede	N° Insegne	Target prevalente	Assortimento	Anno	Vendite nette (x 1.000)	Utile Netto (x 1.000)	N° Mercati interni (Stati USA)	N° Mercati Int.li	N° PDV	Superficie di vendita (m²)
7	Liz Claiborne	New York, NY	11	Uomo-Donna-Bambino-Ragazzo	Abbigliamento casual-formale-sport-fashion	2000	\$ 3.104.141	\$ 184.595	47	oltre 100	637	739.629
						2001	\$ 3.448.522	\$ 192.057	47	oltre 100	869	566.742
						2002	\$ 3.717.503	\$ 231.165	47	oltre 100	945	471.696
						2003	\$ 4.241.115	\$ 279.693	48	oltre 100	945	478.020
8	Men's Wearhouse	Huston, Texas	3	Uomo	Abbigliamento buon rapporto qualità-prezzo	2000	\$ 1.333.501	\$ 84.661	42	11	651	372.305
						2001	\$ 1.273.154	\$ 43.276	43	11	680	426.586
						2002	\$ 1.295.049	\$ 42.412	44	11	689	453.684
						2003	\$ 1.392.680	\$ 50.026	44	11	693	474.875
9	Neiman Marcus	Dallas, Texas	2	Uomo-Donna	Abbigliamento, accessori, calzature, cosmetica, gioielleria, casa	2000	\$ 2.926.400	\$ 134.000	18	0	44	468.906
						2001	\$ 3.015.500	\$ 107.500	18	0	46	487.692
						2002	\$ 2.948.300	\$ 99.600	18	0	48	494.760
						2003	\$ 3.098.100	\$ 109.300	18	0	51	513.825
10	Nordstrom	Seattle, Washington	3	Uomo-Donna-Bambino	Abbigliamento, calzature e accessori	2000	\$ 5.528.537	\$ 101.918	24	UE	140	1.493.208
						2001	\$ 5.634.130	\$ 124.688	25	UE	156	1.585.464
						2002	\$ 5.975.076	\$ 90.224	25	UE	166	1.713.804
						2003	\$ 6.491.673	\$ 242.841	25	UE	179	1.779.834
11	The Gap	San Francisco, California	3	Uomo-Donna-Bambino	Abbigliamento, calzature, accessori cura della persona prezzi bassi	2000	\$ 13.673.000	\$ 878.000	50	5	2848	2.917.689
						2001	\$ 13.848.000	-\$ 8.000	50	5	3097	3.378.969
						2002	\$ 14.455.000	\$ 477.000	50	5	3117	3.464.436
						2003	\$ 15.854.000	\$ 1.030.000	50	5	3022	3.396.174
12	Tommy Hilfiger	Kowloon, Hong Kong	1	Uomo-Donna-Bambino-Ragazzo	Abbigliamento sportivo, jeanseria, accessori, calzature, profumi, casa	2000	\$ 1.880.935	\$ 130.961	nd	Canada e UE	107	nd
						2001	\$ 1.934.000	\$ 134.545	nd	Canada e UE	163	nd
						2002	\$ 1.930.000	-\$ 513.605	nd	Canada e UE	163	nd
						2003	\$ 1.934.000	nd	nd	Canada e UE	166	nd

Fonte: Nostre elaborazioni su 10-K Form (2001, 2002, 2003, 2004).

Per ottenere la comparazione dei profili sintetici dei diversi retailer abbiamo realizzato una "mappa a dispersione" derivante dalla combinazione di due parametri dimensionali (valore delle vendite nette e numero di punti vendita) selezionati tra le numerose grandezze quali-quantitative rilevate (Figura 2).

Figura 2 – I grandi retailer specializzati statunitensi secondo le vendite nette realizzate ed il numero di punti vendita attivi nel 2003.

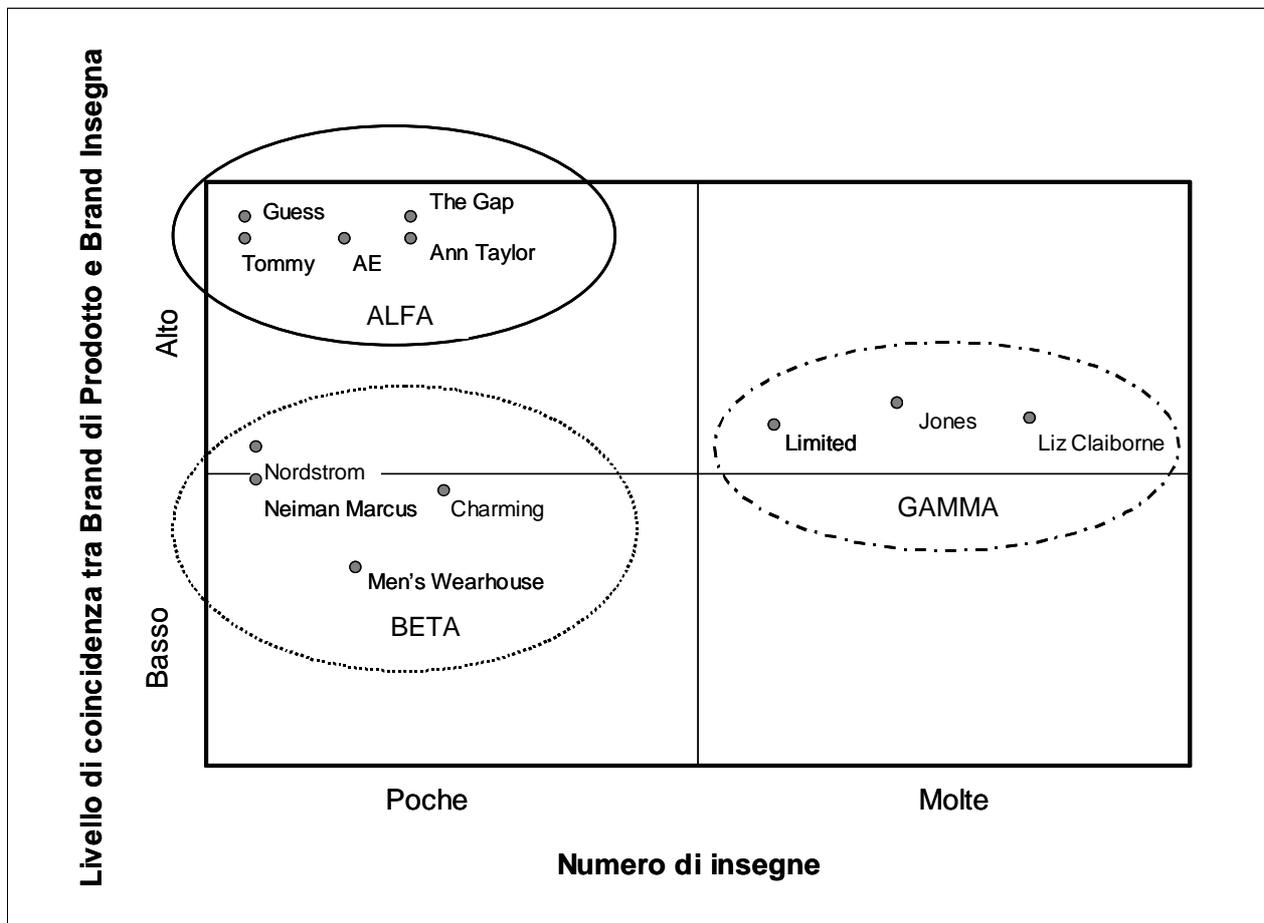


Fonte: Nostre elaborazioni su 10 K Form e IR (2001, 2002, 2003, 2004)

Come si osserva dalla mappa, la maggioranza dei distributori considerati si colloca nell'intervallo definito da un valore delle vendite nette compreso tra 600 e 7.000 milioni di dollari e da un numero di punti vendita compreso tra 18 e 1.000 punti vendita 37 (dati riferiti al 2003). Al di fuori di questo intervallo, The Gap risulta il retailer con il valore delle vendite nette più elevato (quasi 16.000 milioni di dollari) mentre Limited Brands spicca per il rilevante numero di punti vendita attivi (quasi 4.000)³⁸.

La matrice contenuta nella Figura 3 sintetizza invece le diverse condotte strategiche seguite dai retailer, condotte che sono state analizzate rispetto a due dimensioni: a) il livello di coincidenza tra Brand Insegna ed i Brand di Prodotto commercializzati attraverso i punti vendita dell'insegna stessa e b) il numero di Brand Insegna presenti nel portafoglio degli operatori. In particolare, la prima dimensione indica il livello di integrazione tra le varie attività di comunicazione del retailer, siano esse legate al punto vendita o al prodotto. Un elevato livello di sovrapposizione tra Brand di Prodotto e Brand Insegna attribuisce al punto vendita un ruolo di piattaforma relazionale e di chiave di volta per l'integrazione delle attività di comunicazione (con particolare riferimento alla comunicazione di marketing), rafforzando in ultima istanza il valore della Fashion Brand.

Figura 3 – Le condotte strategiche dei grandi retailer specializzati statunitensi analizzate attraverso il rapporto tra Brand Insegna e Brand di Prodotto ed il numero di Brand Insegna in portafoglio.



Fonte: Nostre elaborazioni su 10 K Form e IR (2001, 2002, 2003, 2004).

³⁷ Si deve tuttavia considerare come Liz Claiborne e Guess si siano dotati di numerosi shop in shop (rispettivamente 6.827 e 846).

³⁸ Ad ogni modo i valori medi (riferiti al 2003) degli operatori analizzati sono: 4.360 milioni di dollari di vendite nette, 1.097.014 m² di superficie di vendita e 1.187 punti vendita.

La matrice distingue i grandi distributori specializzati statunitensi in tre gruppi strategici diversi³⁹. Il primo di questi (Gruppo Alfa) si contraddistingue per il fatto di operare attraverso un ridotto numero di insegne (da 1 a 3) ciascuna caratterizzata da un elevato livello di sovrapposizione tra Brand di Prodotto e Brand Insegna (Guess, Tommy Hilfiger, American Eagle, The Gap, Ann Taylor); il secondo gruppo (Gruppo Beta), pur avendo in portafoglio un numero non esteso di insegne (2-4) si distingue dal precedente in quanto il livello di sovrapposizione tra brand ed insegna risulta meno marcato (Charming, Men’s Werhouse, Neiman Marcus, Nordstrom) dato che nei punti vendita di questi retailer oltre alle marche-insegna sono presenti numerose marche fantasia ed in alcuni casi anche marche industriali; infine il terzo gruppo (Gruppo Gamma) si presenta con un elevato numero di insegne diverse (da 5 a 11) e con livello di sovrapposizione brand-insegne inferiore al Gruppo Alfa e comparabile al Gruppo Beta (Limited Brands, Liz Claiborne, Jones Apparel).

Per quanto riguarda le attività di comunicazione, dalla ricerca è emerso che i tre gruppi strategici individuati non si differenziano in modo significativo per la tipologia di strumenti utilizzati nell’ambito delle diverse aree della comunicazione (Tabella 2), quanto piuttosto per il livello di integrazione complessivo⁴⁰.

Tabella 2- Gli Strumenti di comunicazione attivati dei grandi retailer specializzati statunitensi nelle diverse aree della comunicazione.

Aree della Comunicazione	Strumenti di comunicazione
Comunicazione di Marketing	Cataloghi, Quotidiani, Riviste specializzate, TV, Radio, Sfilate, Outdoor, Affissioni-Cartellonistica, Web
Comunicazione Istituzionale	House Organ, Sponsorship
Comunicazione Economico-Finanziaria	Bilancio, IR, 10K form
Comunicazione Interna	House Organ, Internal Marketing, Cartellonistica interna

Fonte: Nostre elaborazioni su 10 K Form e IR.

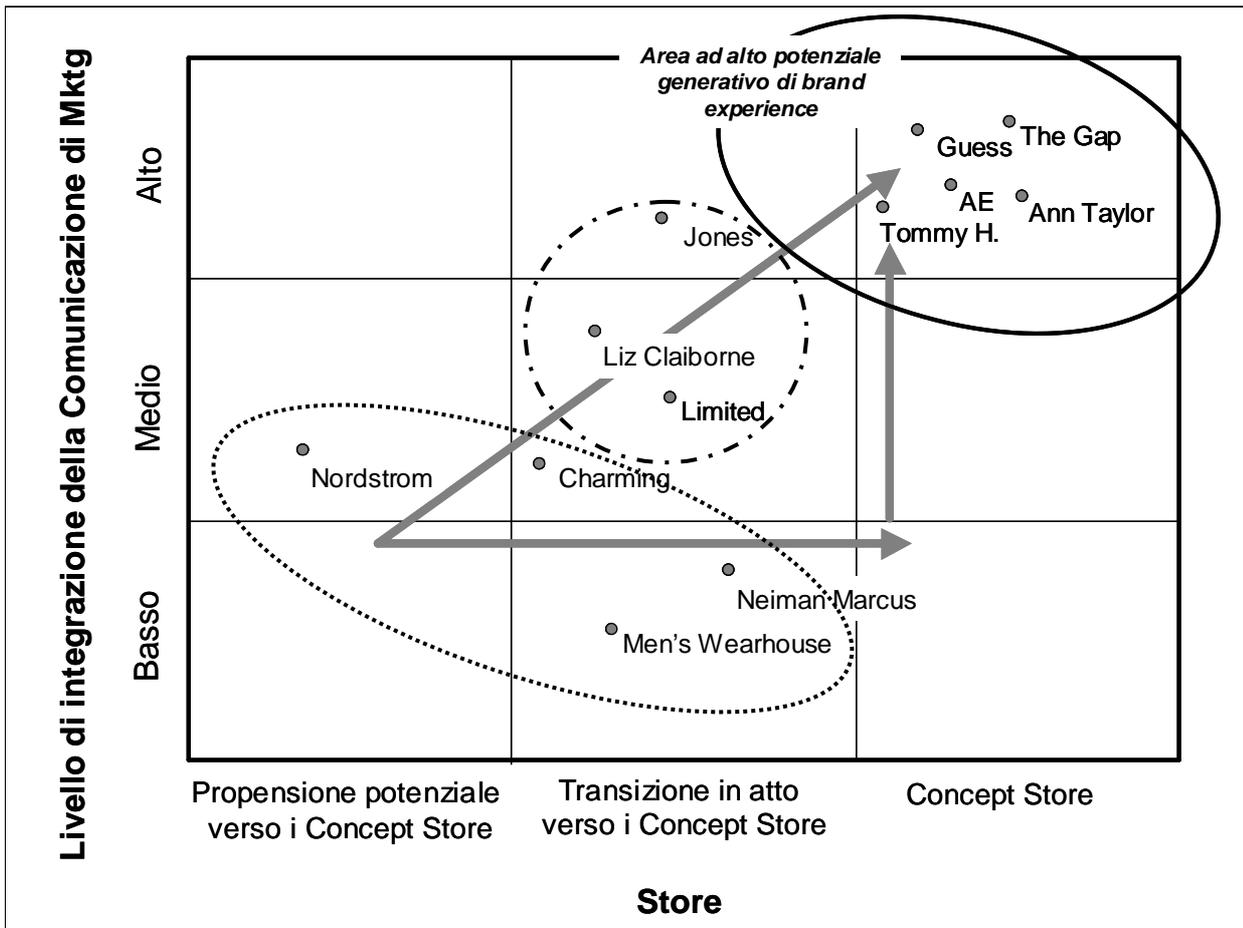
La Figura 4 tenta di riassumere le scelte poste in essere dai tre gruppi strategici individuati in merito alle attività di comunicazione di marketing e le conseguenti ripercussioni sulla fashion brand experience. La matrice discrimina i gruppi strategici in base al livello di integrazione nell’area della comunicazione di marketing e alla scelta attuale-potenziale del formato “Concept Store”, per i propri punti di vendita. Dalle evidenze della secondary research emerge come il Gruppo Alfa sia stato capace di coordinare gli sforzi comunicativi conducendoli ad integrazione all’interno dei propri punti vendita, veri e propri Concept Store il cui ruolo a sostegno del Fashion Brand è potenziato dall’elevato livello di coincidenza tra Brand Insegna e Brand di Prodotto. Questi retailer hanno infatti profuso uno sforzo ingente per mantenere e rimodellare ove necessario lo store environment dei propri punti vendita. American Eagle ha pianificato il proprio ambiente di vendita scegliendo un layout per linea di prodotto, con un’ambientazione calda-accogliente generata da rivestimenti in legno chiaro, muri chiari arricchiti da megaposter raffiguranti i clienti target (giovani allegri). American Eagle proprio per orientare su questo target l’atmosfera complessiva dei propri punti vendita ha predisposto un sistema di stereofonia high-tech e dotato i negozi di numerosi schermi touchscreens. Anche Guess dimostra di porre una notevole attenzione alla dimensione ambientale ed agli aspetti di merchandising a sostegno di una forte immagine di marca, utilizzando un layout basato sulle collezioni nonché materiali ricercati per le rifiniture dell’immobile e delle attrezzature mobili. The Gap presenta i propri punti vendita con un’atmosfera ad alto impatto

³⁹ Sul concetto di gruppo strategico si vedano Porter (1982, pp. 11-12) e Grant (1999, pp. 74-75).

⁴⁰ Da un punto di vista metodologico è importante sottolineare come gli strumenti di comunicazione attivati ed il livello di integrazione raggiunto siano stati analizzati attraverso una verifica dei dati secondari (IR e Form 10K) ed attraverso la consultazione dei website dei retailer specializzati sotto indagine. Nei casi della comunicazione istituzionale ed interna ed anche rispetto ad alcuni strumenti della comunicazione di marketing, le fonti utilizzate hanno fornito indicazioni limitate e parziali; su queste attività e strumenti ci ripromettiamo di procedere ad ulteriori approfondimenti.

emotivo ottenuta attraverso materiali e rivestimenti di tendenza, con colori chiari e luminosi cercando al contempo di ampliare la gamma di servizi in-store. Ann Taylor cerca di "produrre" un ambiente prestigioso e ricercato, contraddistinto dalla presenza di personale specializzato e arricchito da eventi e presentazioni in-store ad alto contenuto emozionale. Secondo la nostra analisi è proprio l'insieme degli operatori appartenenti al Gruppo Alfa che manifesta il più elevato potenziale generativo di brand experience.

Figura 4 – Il livello di integrazione della comunicazione di marketing ed il formato di punto vendita prescelto dai grandi retailer specializzati statunitensi.



Fonte: Nostre elaborazioni.

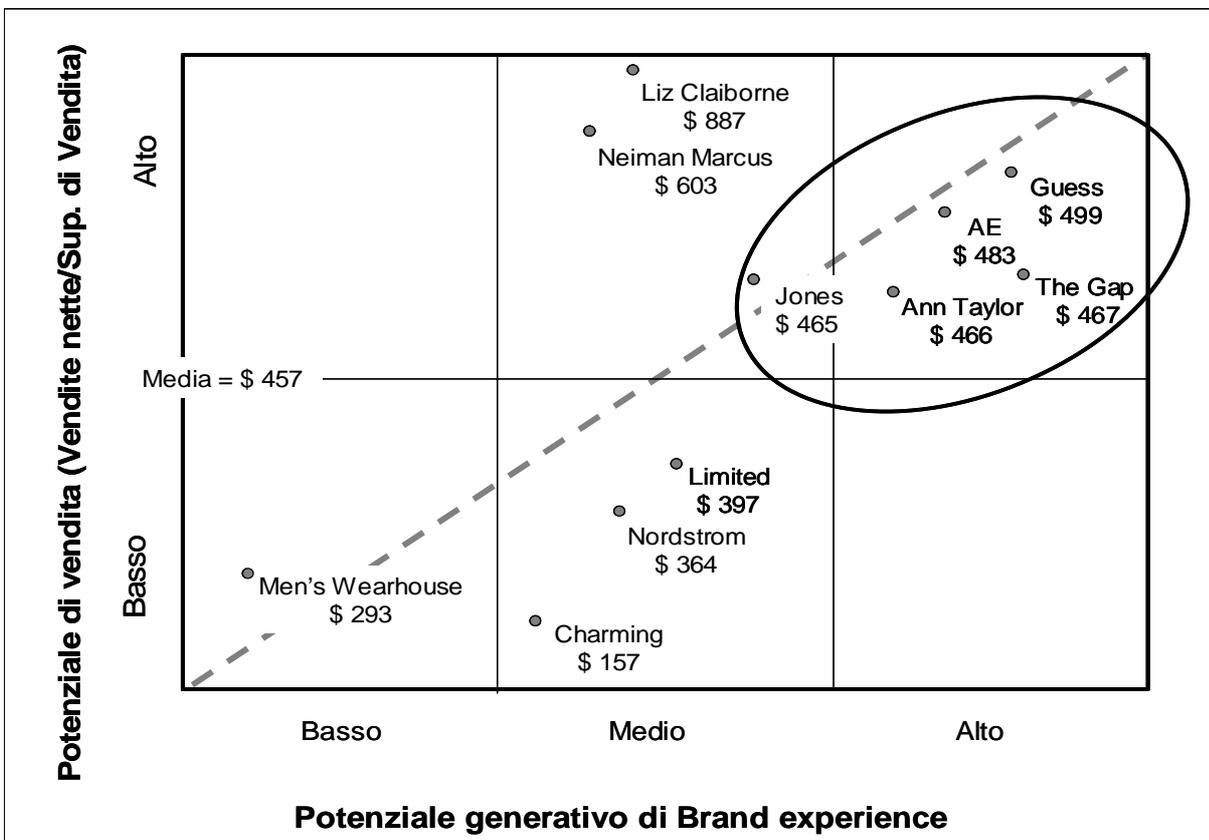
Il gruppo Beta si trova invece nei quadranti della matrice caratterizzati da un medio-basso livello di integrazione della comunicazione e da una propensione per alcuni potenziale (Nordstrom), per altri già effettiva verso la formula del Concept Store (Charming, Men's Wearhouse, Neiman Marcus). Charming si è posto l'obiettivo di ridisegnare i suoi ambienti di vendita ispirandosi al concetto di freschezza e contemporaneità, cercando inoltre di migliorare il servizio al cliente nelle attività pre e post-vendita. Anche Men's Wearhouse sta progettando, ed in parte realizzando, un profondo "remodelling" dei propri punti vendita, peraltro già caratterizzati da un elevato servizio in-store (Men's Wearhouse garantisce un'attività di produzione di abiti sartoriali all'interno dei punti vendita, motivo per cui i commessi sono preparati ad assistere la clientela nella fase di tailoring). Nordstrom, come anticipato, si trova in una posizione in qualche modo anticiclica rispetto agli altri retailer poichè è l'unico tra quelli analizzati ad aver ridotto i livelli di investimento per le attività di ristrutturazione dei punti vendita e per l'innovazione del merchandising; il gruppo giustifica questa tendenza in virtù degli ingenti sforzi compiuti per sostenere proprio sito di e-commerce Nordstrom.com.

Il Gruppo Gamma si trova in una situazione intermedia tra Alfa e Beta, in termini di integrazione della comunicazione (in parte frenata dall'elevato numero di insegne attivate) e di transizione verso il formato "Concept store". A tale proposito sia Jones (forse il più avanti in questo processo) che Limited e Liz Claiborne hanno attivato un radicale restiling e ammodernamento dei propri punti di vendita. Jones sta creando nei singoli punti vendita una "focus area" che sia capace di creare una più chiara e netta immagine di marca attraverso interventi sul layout espositivo (per collezione) e ricorrendo ad infrastrutture più moderne e accattivanti. Liz Claiborne, dal canto suo, propone al momento una store atmosphere molto variabile da insegna ad insegna e non sempre garantisce un visual merchandising efficace; partendo da questa condizione, Liz Claiborne ha attivato un'importante processo di restiling degli immobili, di tutte le attrezzature di vendita, di arricchimento delle illustrazioni grafiche in-store nonché di implementazione di un programma gestionale per il miglioramento del visual merchandising.

Ad ogni modo, da un punto di vista prospettico, si può rilevare come sia il Gruppo Beta che il Gruppo Delta, seppur a velocità diverse, si stiano muovendo su un sentiero che porta nella direzione già intrapresa dal Gruppo Alfa e che sta garantendo a quest'ultimo un'elevata capacità generativa di brand experience.

La ricerca, che non ha ambizioni di rappresentatività statistica del settore moda, sembra infine confermare in larga parte l'ipotesi contenuta nel ciclo (Forza del Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata - Brand experience) proposto in questo lavoro. Peraltro, alcuni risultati economici confermerebbero che le imprese capaci di offrire una più intensa brand experience ai propri clienti sono anche quelle dotate di maggiore forza del Fashion Brand.

Figura 5 – La verifica del ciclo "Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata - Brand experience" attraverso i risultati della secondary data research sui grandi retailer specializzati statunitensi.



Fonte: Nostre elaborazioni.

Più in dettaglio, la Figura 5 esprime il rapporto tra i diversi livelli di brand experience (basso, medio, alto) ed i gradi di forza della Fashion Brand (alta, bassa), stimata attraverso l'indice “potenziale di vendita” (ottenuto dal rapporto tra le Vendite nette e la Superficie di vendita di ciascun retailer e confronto con la media aritmetica dei rapporti tra le Vendite nette e la Superficie di vendita di tutti i retailer analizzati). Come si osserva dalla matrice, le imprese che mostrano un potenziale di vendita superiore alla media dell'insieme corrispondono in larga parte ai retailer appartenenti al Gruppo strategico Alfa che si caratterizza per il più elevato potenziale generativo di brand experience.

In modo analogo, quasi tutti gli operatori analizzati si dispongono lungo la bisettrice della matrice (linea tratteggiata grigia) confermando che ad una riduzione del potenziale generativo di brand experience corrisponde una proporzionale riduzione del potenziale di vendita. In questo quadro tuttavia sono identificabili due outlier (Liz Claiborne e Neiman Marcus) che sembrerebbero non rispondere alle regole del modello teorico in discussione. Se per quanto riguarda Neiman Marcus la spiegazione del suo comportamento deviante (valore di vendite per m² più elevato rispetto al suo potenziale di brand experience) potrebbe discendere dal fatto che il suo assortimento si compone anche di beni ad elevato valore unitario (gioielleria e arredo per la casa) per quanto riguarda Liz Claiborne non è possibile al momento fornire una spiegazione che sia metodologicamente sostenibile, rimandandola dunque ad ulteriori approfondimenti.

5. Considerazioni finali.

Il lavoro in oggetto costituisce, per gli autori, un primo tentativo di testare le ipotesi interpretative del modello della Comunicazione Relazionale Integrata nel settore della moda. Si tratta di un settore nel quale è da tempo in atto una evoluzione significativa. Ad un elemento di tradizionale importanza quale il Brand di Prodotto nel definire il posizionamento competitivo delle imprese del settore se ne affianca un altro, il Brand Insegna. Attori diversi per storia e competenze, quali i confezionisti ed i retailer, convergono verso un'arena competitiva nella quale ciascuno intende utilizzare sinergicamente la comunicazione legata al prodotto e quella legata al punto vendita per generare una Brand Experience unica e distintiva. Ciascuno si dota di Fashion Brand nel quale le due componenti, prodotto ed insegna, possono o meno coincidere ma sempre devono integrarsi tra loro. Con l'utilizzo di fonti derivate di particolare affidabilità relative a grandi imprese statunitensi quotate, abbiamo provato a avviare un percorso di ricerca che ora necessita di sviluppi con metodologie e fonti diverse e primarie. Tuttavia, le prime indicazioni sembrano interessanti, specie per coloro i quali si impegnano oggi nell'approfondimento dei radicali mutamenti che stanno interessando l'intera filiera del tessile-abbigliamento a livello internazionale. Filiera nella quale le imprese italiane, come è noto, sono massicciamente presenti a tutti i diversi livelli.

6. Riferimenti bibliografici.

- Aaker D. A., (1997), *Brand equity: la gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano.
- Aaker D. A., (1996), *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- Aiello G.M., (2002), *Relazioni di marketing e tecnologie digitali*, Giappichelli, Torino.
- Aiello G.M., Donvito R., (2004), *Strategie e politiche di comunicazione nelle imprese dei servizi pubblici locali operanti in Italia: i risultati di un'analisi empirica*, in Atti del Convegno AIDEA Giovani, “Le aziende dei servizi pubblici locali. Aspetti istituzionali, organizzativi, manageriali, finanziari, contabili e comunicazionali”, Firenze, 23 Luglio 2004.
- Babin D.J., Darden W.R., Griffin M., (1994), “Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value”, *Journal of Consumer Research*, 20.

- Bertoli G., Busacca B., (2002), *Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi, 25-26 Gennaio 2002.
- Bertozzi P., (2001), *Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici*, in "Micro & Macro Marketing", n.3, dicembre.
- Bird A.C., (2002), *L'economia dell'entertainment*, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano.
- Botti S., (2001), "Servizi commerciali, coinvolgimento dell'acquirente e ambiente di vendita", in Castaldo S. (a cura di), *Retailing e innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano.
- Burns L.P., O. Bryant N., (1997), *The Business Fashion. Designing, Manufacturing and Marketing*, Fairchild Publications, New York.
- Burresi A. (a cura di), (2002), *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni'90: verso nuovi profili di modernità*, Franco Angeli, Milano.
- Busacca B., Castaldo S., (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano.
- Business Wire, (2004), *Retail Reports Business Wire Retail Report On January 2004 Retail Sales Figures*, Business Wire Retail Report, Hollywood, Feb. 5.
- Caputo M., Resciniti R., (2003), *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 novembre, 2003.
- Castaldo S., (1994), *La gestione delle risorse immateriali di marketing nelle imprese commerciali*, in "Economia & Management", n.1.
- Castaldo S., Botti S., (1999), *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, in "Economia & Management", n.1.
- Castaldo S. (a cura di), (2001), *Retailing e innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano.
- Coda Spuetta M., (1994), *La marca nel Sistema Moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, Economia & Management, n. 4.
- Codeluppi V., (2000), *Lo spettacolo della merce*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V., (2001), *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza*, in "Micro & Macro Marketing", n.3.
- Collesei U., (2000), *Marketing*, Cedam, Padova.
- Collesei U., Ravà V. (a cura di), (2004), *La Comunicazione d'azienda*, ISEDI, Torino.
- Corvi E., (1994), *Immagine e trasparenza nella gestione delle imprese*, Utet, Torino.
- Costabile M., (2000), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Csikszentmihalyi M., (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Davies G., (1998), *Retail brands and the theft of identity*, in "International Journal of Retail & Distribution Management", vol.26, n.4.
- Deichmann M., (1991), *Introduzione all'edizione italiana*, in Kapferer J.N., Thoenig J.C., *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Guerini e Associati, Milano.
- De Luca P., (2000), *Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale*, in "Industria & Distribuzione", n. 2.
- De Luca P., Vianelli D., (2001), *Il marketing nel punto vendita*, Franco Angeli, Milano.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., (1982), *Store atmosphere: an environmental psychology approach*, in "Journal of Retailing", 58.
- Fabris G., (1999), *Verso nuovi modelli di consumo*, in Varaldo R. (a cura di), *Il marketing negli anni Duemila. Sfide per il nuovo secolo*, Guerini e associati, Milano.
- Fiocca, R. (1994), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano.

- Fornari D., (1995) *Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia*, in "Trade Marketing", n.15.
- Grant R., (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Groeppel A., Bloch B., (1990), *An Investigation of experience-oriented consumer in retailing*, in "The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research", 1, October.
- Grönroos C., (1994), *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino.
- Hines T., Bruce M., (2001), *Fashion Marketing: Contemporary Issues*, Butterworth Hienemann, Oxford.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B., (1982), *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*, in "Journal of Marketing", vol. 46.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C., (1982), *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*, in "Journal of Consumer Research", vol. 9.
- Howard J.A., Sheth J.N., (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons, New York.
- ICE, (2004), *Life in "I" style*, in "Newsletter sezione Moda", ICE, Giugno Vol.1, n.29, New York.
- Jacoby, Chestnut, (1978), *Brand loyalty*, John Wiley & Sons, New York.
- Kapferer J.N., Thoenig J.C., (1991), *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Guerini e Associati, Milano.
- Kapferer J. N., (1992), *Strategic Brand Management*, Free Press, New York.
- Keegan W., Moriarty S., Duncan T., (1992), *Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kotler P., (1974), *Atmospherics as a Marketing Tool*, in "Journal of Retailing", 41.
- Kotler P., (1991), *Marketing management*, ISEDI, Torino.
- Kozinets R.V et al., (2002), *Themed flagship brand stores in the new millennium: Theory, Practice, Prospects*, in "Journal of Retailing", 78.
- Loomis B.F., (1976), *Environmentale Psychology*, London, W.B. Saunders.
- Lugli G., (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino.
- Lugli G., Pellegrini L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Maizza M., (2000), *Marca e comunicazione nella gestione delle imprese dell'abbigliamento*, Cacucci, Bari.
- Manaresi A., (1999), *La competizione tra distributori per la relazione con il cliente: dalla gestione di relazioni al recupero del paradigma transazionale*, in "Trade Marketing", n.26.
- Marzili, P.G., (1979), *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Tipografia Capponi, Firenze.
- Masson, Wellhoff, (1999), *Merchandising: Che cos'è e come lo si pratica*, Franco Angeli, Milano.
- Mehrabian A., Russell J.A., (1974), *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MIT Press, MA.
- Napolitano M.R., De Nisco A., (2003), *La brand experience e i flagship store*, in "Industria & Distribuzione", n.2.
- Nelson P., (1970), *Advertising as information*, in "Journal of Political Economy", July-August.
- Pellegrini L., (1996), *Marche e insegne: valori e ruoli*, in "Economia & Management", n.2.
- Pellegrini L., (2001), *Luoghi dell'acquisto e relazione con il consumatore*, in "Micro & Macro Marketing", n. 3.
- Pine B.J. II, Gilmore J.H. , (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts (trad. it. *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000).
- Porter M. E., (1982), *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna.
- Ravazzi C., (2000), *Visual merchandising: per sviluppare la vendita visiva nei punti vendita di ogni tipo e dimensione*, Franco Angeli, Milano.
- Richins M.L., (1994), *Special possessions and the expression of material values*, in "Journal of Consumer Research", vol. 21, December.
- Santucci C., (2002), *Euro e comportamento del consumatore*, in Atti del Convegno Premio Philip Morris "Il marketing e l'Euro", Roma.

- Saviolo S., (1997), *Gestire l'identità di marca nella moda. Il caso Artime-Sector No Limits*, in "Economia & Management", n. 5.
- Saviolo S., Testa S., (2000), *Le imprese del sistema moda*, ETAS, Milano.
- Schmitt B., (1999a), *Experiential marketing*, in "Journal of Marketing Management", n. 15.
- Schmitt B., (1999b), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- Sherry J. F., (1998), *ServiceScapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, , IL NTC Business Books, Lincolnwood.
- Soscia I., (2001), *Semiotica e comunicazione in store*, in Castaldo S. (a cura di), *Retailing e innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano.
- Tauber E., (1972), *Why do people shop*", Journal of Marketing, n.36.
- U.S. Department of Commerce Economics and Statistics Administration, (2004), "Annual Benchmark Report for Retail Trade and Food Services: January 1992 Through February 2004 US CENSUS", U.S. CENSUS BUREAU, Washington DC.
- Venkatraman M.P., MacInnis D., (1985), *The epistemic and sensory exploratory behaviors of hedonic and cognitive consumers*, in "Advances in Consumer Research", vol. 12.
- Westbrook R.A., Oliver R.L., (1991), *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*, in "Journal of Consumer Research", vol. 18, June.
- Wolf M.J., (1999), *The Entertainment Economy. How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*, (trad.it: *L'economia dell'entertainment*, Milano, Ed. Olivares, 2000).
- Zara C., (1997), *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, ETAS, Milano.