

Edoardo Sabbadin

Università degli Studi di Parma

Facoltà di Economia

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma

0039 0521 032268

edoardo.sabbadin@unipr.it

Francesca Negri

Università degli Studi di Parma

Facoltà di Economia

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma

0039 0521 032487

francesca.negri@unipr.it

Flagship store e temporary store: la brand retailization

Summary

Il presente lavoro si propone di individuare i nuovi trend nello store design, concentrando l'attenzione sul settore del fashion retail. Essendo infatti aumentati gli investimenti dedicati all'ideazione e alla gestione del punto vendita, diventa necessaria una più approfondita riflessione sia da parte degli accademici che da parte dei manager. Lo store design diventa infatti uno strumento di marketing fondamentale nel fashion retail, contribuendo alla brand equity e alla customer loyalty.

Summary

This work investigate new development trends of store design, in the fashion retail sector. Faced with increasingly investments on the point of sale, is a necessary reflection for academic and marketing manager. The store design becomes in facts the key marketing tool in fashion retail, contributing to brand equity and customer loyalty.

Keywords

Flagship store, Temporary store, Abercrombie & Fitch, Store design, Vertical branding, Brand retailization.

Keywords

Flagship store, Temporary store, Abercrombie & Fitch, Store design, Vertical branding, Brand retailization.

1. Premessa

I maggiori architetti contemporanei hanno per lungo tempo snobbato il ruolo che il commercio e il terziario in genere ha avuto come leva propulsiva dello sviluppo urbano, mentre lo shopping si è appropriato di nuovi spazi urbani in misura sempre maggiore rispetto ad altre attività dell'uomo. Fino a 15- 20 anni fa gli architetti affermati (*archistar*) si rifiutavano di occuparsi dello sviluppo del retailing. Parallelamente i produttori di marchi leader nella moda e del lusso hanno iniziato a plasmare a scopi comunicativi gli edifici e le aree più prestigiose delle grandi città. Solo negli ultimi dieci anni i più noti architetti contemporanei, gli *archistar* si sono occupati di progetti retail, perché?

La letteratura di marketing, fino ad ora, non ha analizzato adeguatamente la tendenza appena delineata e le implicazioni del trend all'apertura diretta di punti vendita monomarca, flagship store e temporary store. Invece il vertical branding è una delle strategie più seguite per creare valore nel sistema moda. Le risorse di marketing investite, in particolare da produttori del lusso nell'integrazione a valle, sono sempre più ingenti, mentre gli investimenti nei mezzi di comunicazione tradizionali sono in contrazione.

Il lavoro ha una precisa focalizzazione settoriale: il sistema moda, e si pone lo scopo di analizzare le relazioni tra brand e retail e il nuovo ruolo assunto dalla distribuzione monomarca nella costruzione della brand equity. L'interpretazione del filone del marketing *esperienziale* non ci sembra sufficiente a spiegare la dinamica e la dimensione del fenomeno in particolare nel settore della moda. Ci sono altri fattori da studiare; più in particolare, il lavoro ha i seguenti obiettivi:

- definire con chiarezza i flagship store e i temporary store e vedere se possono essere considerati innovazioni di marketing;
- individuare i casi d'eccellenza;
- approfondire i fattori che spingono le imprese della moda ad integrarsi a valle;
- fare luce sulle ragioni di fondo delle tendenze appena evidenziate;
- valutare le implicazioni manageriali e le criticità gestionali derivanti dall'affermazione del vertical branding.

2. La metodologia

Sono stati raccolti dati secondari attraverso l'analisi e la rassegna della letteratura di riferimento ai filoni di approfondimento del brand management (Aaker, Joachimsthaler, 2000; Henderson, Mihas, 2000; Semprini, 2003; Carpenter, Moore, Fairhurst, 2005) e del sistema moda (Codeluppi, 2002 e 2008; Saviolo e Testa, 2000; Sacerdote, 2006;), del lusso (Tartaglia, Marinozzi, 2006), inerenti i cambiamenti nel comportamenti di acquisto e di consumo del cliente (Silverstein e Fiske, 2004; Carpenter, Fairhurst, 2005; Silverstein, Pianon, Costerbosa, 2006; Foglio, 2008;), il tema del marketing distributivo (Sabbadin, 1997; Lugli, Pellegrini, 2005; Levy, Weitz, 2007; Berman, Evans, 2007), della spettacolarizzazione della merce (Kotler, 1973; Pine, Gilmore 2000; Codeluppi, 2000) e dell'innovazione commerciale (Castaldo, 2001; OECD/Eurostat, 2005).

L'attività di ricerca si è articolata in due fasi:

1. Si è resa necessaria la produzione di informazioni di fonte primaria attraverso la selezione di format di flagship store innovativi e temporary store, con l'analisi on field di 50 casi¹. Abbiamo effettuato una ricerca utilizzando prevalentemente internet per documentare le fondamentali tappe evolutive e i casi più significativi. È stata effettuata una raccolta e catalogazione, con approccio-multidisciplinare, sotto forma di "casi di studio", delle più significative esperienze nazionali e internazionali, concentrando l'attenzione sul caso Abercrombie & Fitch.
2. Si sono realizzate dieci interviste ad imprese e a studi di architettura protagonisti dei processi appena descritti, per indagare le ragioni dell'integrazione a valle, le criticità del processo e i problemi manageriali del vertical branding.

¹ Per la raccolta dei casi è doveroso ringraziare il dott. Luca Sessa per il prezioso contributo fornito.

3. I flagship store

I flagship store sono nati alla fine degli anni novanta². Si distinguono dai punti vendita monomarca per le dimensioni decisamente superiori, sono disposti, di solito, su più piani e hanno ubicazioni in vie di grande prestigio. I flagship store rappresentano una dichiarazione, un manifesto di forza e di potenza dell'impresa che li realizza, finalizzata allo scopo di valorizzare il marchio. In genere sono finanziati dal budget di marketing. Nei casi più riusciti i flagship store mirano alla copertura mediatica anche come attrazioni turistiche. I flagship store sono l'estensione del brand nel retail, è la marca che si appropria del territorio e reinterpreta gli spazi architettonici per "impressionare" i clienti target. Sono spazi che spettacolarizzano l'offerta e intrattengono i clienti, trasformando l'acquisto in un'esperienza positiva e unica. Sono ubicati in aree commerciali, in vie dello shopping, connotate da elevate valenze comunicative, sia in termini di intensità del flusso di traffico pedonale, sia il significato simbolico dell'area.

Il precursore del flagship store è stato **Ralph Lauren**, che già dal 1989 aveva deciso, per il suo punto vendita monomarca di **New York**, di "considerare in modo sistematico i cinque sensi del consumatore fin dalla fase di costituzione e di concezione dell'offerta" (Hetze, 2003). "Gli ambienti sono lussuosi e perfettamente ricostruiti come se fossero all'interno di un set cinematografico. Dappertutto ci sono mobili in legno pregiato intagliati a mano, ornamenti in ottone, tappeti orientali e rami d'orchidee" (Codeluppi, 2000) che immettono il visitatore all'interno di una sorta di abitazioni nobili e mirano a ricostruire lo stile della Vecchia Inghilterra che lo stilista voleva per il proprio punto vendita.

I mega-flagship store

Una tappa fondamentale nella storia dei flagship store è rappresentata da **Nike Town**. Nike è stata una delle prime aziende a creare flagship store monomarca, con l'obiettivo di applicare alla progettazione di spazi di vendita monomarca innovativi, con la stessa dedizione alle performance e all'innovazione usata nella progettazione dei propri prodotti. Nike Town, avveniristico flagship store è una vera e propria campagna promozionale tridimensionale

² È interessante ricordare che i negozi monomarca non sono una novità. Olivetti negli anni 50 del secolo scorso aveva affidato all'Architetto Scarpa (padre di Tobia Scarpa, l'architetto di fiducia della famiglia Benetton per 30 anni) lo studio di un punto vendita monomarca ubicato in piazza San Marco a Venezia, pochi anni dopo sempre Olivetti apre un altro monomarca a Barcellona. Quindi la tendenza da parte di aziende innovative ad integrarsi a valle con l'apertura di punti vendita diretti, con soluzioni di store design innovative non rappresentano una novità.

dell'azienda dello "swoosh". I Nike Town sono diventati, nelle città che li ospitano, delle vere e proprie istituzioni. Nei punti vendita Nike Town è possibile provare attrezzi ginnici all'avanguardia circondati da materiali estremamente innovativi e da un ambiente ricollegabile a una palestra futuristica. I Nike Town sono realizzati come se fossero una palestra all'avanguardia, un music club, un parco multimediale, un museo fotografico e un grande punto vendita tecnologico.

Particolare attenzione è posta anche alla cultura sportiva locale, attraverso padiglioni dove si può giocare a calcio o a rugby, a basket o a pallavolo e, inoltre, in tutto il fabbricato è possibile ammirare foto d'atleti della tradizione sportiva nazionale e non, legati al marchio. Le caratteristiche architettoniche rispecchiano la cultura sportiva. L'obiettivo di Nike era di attirare l'attenzione dei consumatori e di creare un punto d'incontro all'insegna della brand experience Nike. I Nike Town fanno quasi parte del percorso turistico obbligato delle città e, in alcuni casi, come ad esempio a Chicago, sono la prima attrazione turistica con un milione di visitatori l'anno.

Headquarter flagship store

Questa categoria di flagship store è localizzata, solitamente, in grandi palazzi di interesse storico o architettonico, costruiti o ristrutturati con grandi sforzi economici, che possono essere considerati una vera e propria celebrazione dell'azienda. Oltre allo spazio destinato alla vendita troviamo uffici che ospitano i vertici dirigenziali dell'azienda e aree di svago e intrattenimento, per lo più gallerie d'arte, musei e spazi per le installazioni ma anche ristoranti e bar.

L'esempio più significativo di questa categoria è il flagship store **Hermés di Tokyo**³: è il più gran *flagship store* in Asia è stato inaugurato nel 2001 nel quartiere centrale di Ginza a Tokyo da Hermés. Renzo Piano è riuscito a creare forti emozioni percettive, grazie a mattoni di vetro, "è come vedere il mondo dall'interno di un immenso acquario, la suggestione luminosa cambia durante la giornata al mutare della posizione del sole". Di notte il palazzo, grazie al vetro che filtra la luce all'esterno diventa una sorta di "lanterna magica". All'interno della torre di vetro, leggera e luminosa, si trovano un piccolo museo, uno spazio dedicato ad

³ Maison Hermès è ubicata in 8F Forum/ 5-4-1, Ginza, Chou-ku, Tokyo.

esposizioni temporanee, una sala multimediale, laboratori per gli artigiani della Maison Hermès, un giardino pensile e, naturalmente, cinque piani dedicati alla vendita.

Un altro esempio di Headquarter flagship store è **Trussardi Palazzo Marino** alla Scala in Piazza della Scala a **Milano**.

Gli Epicentri di Prada

In ordine cronologico il primo dei tre **Epicentri di Prada** è quello situato a **New York**. Nel 2001 Prada crea l'Epicenter progettato dall'architetto Rem Koolhaas, è ricavato da un loft ottocentesco, posto nel cuore di Manhattan, nello spazio che era lo shop del Museo Guggenheim. Rem Koolhaas collabora con l'Ufficio per l'architettura metropolitana OMA per progettare una curiosa sovrapposizione tra i mondi dell'arte, del consumismo e delle nuove tecnologie. Al piano terreno il cliente è colpito dalla grande onda che dall'ingresso si propaga verso il piano inferiore. Ribaltando il pavimento dell'onda è possibile ricavare un palcoscenico con multischermi e proiettori sul quale tenere spettacoli. L'entrata è un'area multifunzionale, utilizzabile per eventi, dotata di multischermi e proiettori. È possibile convertire lo spazio in palcoscenico in grado di ospitare 200 persone. Più oltre, dove l'onda risale alla quota del piano terreno, sono sospese al soffitto delle gabbie d'acciaio mobili dove sono presentati i vestiti. Nel punto più basso dell'onda si apre una cripta con le scarpe, il cui volume appare ben riconoscibile sotto il piano del calpestio.

Si distingue soprattutto per la tecnologia avanzata; la comunicazione nel punto vendita passa attraverso la tecnologia: i camerini di prova sono dotati di telecamere che proiettano l'immagine in appositi monitor all'interno dei camerini. I flat screens trasmettono continuamente immagini. Uno spazio molto particolare è anche quello dove 23 schermi mettono in rapporto i luoghi di produzione degli stabilimenti Prada, trasmessi in diretta via Internet, con il punto vendita.

L'ambientazione e i disegni che rivestono le pareti dell'area di entrata sono modificati in base alle indicazioni fornite direttamente da Koolhaas ogni sei mesi.

Nel 2003 nasce a **Tokyo** il secondo dei tre **Epicenter di Prada**. Gli architetti Herzog & De Meuron hanno realizzato una torre di cristallo con una pelle di vetro che assomiglia ad una membrana organica trasparente che elimina il confine tra esterno ed interno. La fruizione degli spazi diventa fluida, attraverso l'uso del vetro concavo, convesso e piatto, diventa dinamica, continuamente ridiscussa dalla diversa percezione degli spazi. I corridoi creano un

ambiente di materiali fluidi che emettono luce, gli spazi espositivi hanno un soffitto metallico con dei fori che aspirano le luci.

Nel 2004 nasce il nuovo **Epicenter Prada** a **Los Angeles**, progettato anch'esso da Rem Koolhaas. Si entra in uno spazio di 2.200 mq organizzati in tre piani, attraversando un "muro d'aria" e, all'interno, è evidente la continuità con lo store di New York. Le pareti sono di un ibrido d'aria e materia, molto poroso, lo sponge, che può essere retro-illuminato permettendo di gestire attraverso le luci l'atmosfera del punto vendita. Anche in questo caso è fatto ampio utilizzo di schermi al plasma. L'ultimo dei tre piani prevede uno spazio espositivo dove scarpe e accessori sono esposti in una sorta di "aeroporto", chiara metafora del viaggio e del movimento.

I media flagship store

La comunicazione del marchio è lo scopo principale del flagship store di **Louis Vuitton** a **Tokyo**. Un monomarca unico, diverso da tutti gli altri della maison francese, una rivisitazione della strategia comunicativa di punto vendita tradizionale, messa in atto dall'architetto giapponese Jun Aoki che riesce a creare uno spazio indubbiamente spettacolare e forse, dal punto di vista comunicativo, più efficace degli altri.

Un'enorme facciata sulla quale figura la scritta "Louis Vuitton", trentamila tubi di vetro incastonati in due lastre, anch'esse di vetro, costituiscono la struttura dell'edificio e creano una sorta di smaterializzazione dell'ambiente, che immerge il cliente nella sensazione che l'unica cosa concreta siano i vestiti. Fibre ottiche nel pavimento poroso che trasmettono filmati sulle pareti e sul soffitto, un innovativo "bag bar" dove sono vendute le borse come se si stesse ordinando da bere, degli ambienti lounge in stile giapponese e soprattutto l'idea di sfruttare il cerchio, matrice geometrica elementare del marchio della casa, composto, riunito e sovrapposto in modo da ricreare il marchio e ripeterlo lungo tutte le pareti.

Certamente più tradizionali sono state le scelte comunicative di Louis Vuitton per il nuovo flagship store di **Shanghai**. L'idea è stata quella di decorare un'intera parete dell'enorme punto vendita con il celebre baule che ha fatto la fortuna della maison e che n'è diventata l'icona.

Nella nostra indagine uno dei progetti più originali sono i flagship store **Marni**. I designer dello studio Future System sono riusciti a creare una sorta di spazio astratto all'interno del quale gli abiti, parte integrante della scultura, sembrano fluttuare nel vuoto, senza confini.

La strategia di Marni è di esportare il concept applicato per la progettazione del punto vendita londinese sia agli altri punti vendita monomarca sia ai corner della griffe nei grandi magazzini affidando il design allo studio Future System.

I flagship store con aree destinate alla ristorazione

Nell'ambito dei flagship store con aree destinate alla ristorazione un esempio tra i più significativi è rappresentato da **Armani "Chater House"**, 11 Chater Road di **Hong Kong**. Il concetto seguito da Armani nella creazione del suo flagship store di Hong Kong nel 2002 è sostanzialmente diverso dai precedenti. Armani si era posto lo scopo di creare un'esperienza plurisensoriale rappresentativa del suo stile.

Il design essenziale dell'area dedicata alle collezioni, disegnata dall'architetto Claudio Silvestrin, è finalizzato a convogliare l'attenzione solo ed esclusivamente sugli abiti che sono quasi evidenziati dall'ambiente circostante. L'area restante è stata affidata agli architetti Massimiliano e Doriane Fuksas i quali attraverso l'uso di forme tondeggianti, di un ambiente quasi asettico e di colori chiari e lucidi, hanno tolto la materialità dell'ambiente incanalandola su un nastro rosso di fiberglass, leit motiv dell'intero store che conferisce una consequenzialità ad un ambiente nel quale sono venduti dai vestiti ai fiori, dal make up ai libri fino ad arrivare al bar e al ristorante italiano.

Il nastro rosso trasporta il cliente attraverso quest'esperienza italiana diventandone il simbolo e facilitando, al cliente, l'associazione dell'esperienza al marchio. In questo caso il lusso è ricercato attraverso il collegamento con beni e servizi particolarmente apprezzati da individui dotati del cosiddetto "capitale culturale" (Bourdieu, 1983).

4. I temporary store

La marca si appropria dello spazio urbano e degli edifici anche in modo temporaneo. Un'innovazione ancora più recente nel retail è la nuova formula dei temporary store, che presenta peculiarità fortemente innovative e costituisce l'implementazione di un'altra novità lo shop sharing. Alcuni autori connotano il trend nell'ambito del marketing della scarsità, che nello specifico, non è solo riferita ad una politica distributiva, selettiva o esclusiva, ma soprattutto alla durata dell'apertura: deliberatamente limitata ad alcuni mesi. I temporary

store ottengono il duplice scopo di attrarre l'attenzione e di sottolineare il senso dell'occasione.

La time based competition si gioca oggi su nuove dimensioni. Sul lato industriale, manovrare la leva del tempo significa proporre prodotti la cui permanenza sul mercato non sia equivalente all'obsolescenza intrinseca. Significa cioè avvicinarsi ad una produzione flessibile, che permetta di mantenere viva l'attenzione e l'interesse del cliente sull'offerta assortimentale, con innesti di prodotti nuovi, totalmente o anche solo parzialmente. Molti sono i lanci sul mercato (molto spesso legati solo alle ricorrenze), e bassissima è la permanenza sul mercato di questi "nuovi prodotti", che presto vengono ritirati. Si immettono sul mercato delle novità a scadenza, comunicando al cliente la peculiarità del prodotto. Se infatti l'elevato tasso di introduzione di nuovi prodotti tende a disorientare il cliente, il lancio di "novità a tempo" lo spinge a cogliere l'occasione d'acquisto. E spesso questo si tramuta in una fonte preziosa di informazioni per l'impresa produttrice.

Sul lato della distribuzione, anche in Italia, a partire dal 2005, sono comparsi i primi esempi di temporary store e pop up store. Partendo dall'esperienza di Comme des Garçons, ideatore dei "guerilla store", negozi temporanei che comparivano senza preavviso nei quartieri (sia quelli fashion che quelli meno aspettati, come le aree portuali) di molte città (da Berlino nel 2004 a Copenaghen, da Singapore a Reykjavik), per poi chiudere i propri battenti ad una data comunicata. Il "negozio a tempo" è un nuovo formato distributivo, che, così come si è presentato fino ad ora, si presenta sotto molteplici forme. È uno strumento poliedrico, utilizzato sia dall'industria sia dalla distribuzione, è spesso monomarca. Anche se Coin⁴ ha gestito un plurimarca. Anche la durata è variabile (da poche settimane a qualche mese), e spesso questa coincide con eventi particolari (Milano pullulava di temporary store in occasione del recente Salone del mobile) o con il lancio di nuovi prodotti/servizi per l'azienda (Lancome). Può essere un'esperienza brevissima: Nike ha aperto un pop up store a SoHo per soli quattro giorni. Altre volte vi si ricorre semplicemente per ottenere una vetrina, anche se per poco tempo, in vie talmente prestigiose da escludere la sostenibilità di una presenza costante. A volte i temporary store viaggiano su ruote: Gap ha girato gli Stati Uniti su di un pullman, Oviessè l'Italia attraverso un camion di 17 metri. Nella maggior parte dei casi la

⁴ Yo-Vi (Young Village di Coin), aperto a Milano in Corso Vittorio Emanuele il 24 maggio 2007, chiuso il 31 dicembre 2007.

comparsa e la durata dei temporary è comunicata, ma in altri è del tutto improvvisa, e solo il passaparola la porta alla conoscenza dei più: si tratta, tuttavia, dei temporary più elitari.

Le imprese, industriali e commerciali, ricorrono al temporary con molteplici fini: vendere, promuovere (spesso nei temporary sono offerti servizi⁵ aggiuntivi o consulenze di esperti, legate al prodotto).

Sul mercato sono comparse anche imprese specializzate di Shop Sharing che offrono servizi di temporary store. Per esempio, la società Sidecar Diffusion, che gestisce a Milano uno spazio⁶ in corso Garibaldi dove, dal 2006, si sono alternati i temporary store (quattro settimane al massimo) di Offshore legenda, Aem'key, Levi's Spalding e U Roads ed altri. Nel porto di Barcellona si trova un luogo chiamato Contenedor, ed è un punto vendita che ogni mese cambia contenuto, un'ambita vetrina rotante. In questo posto, come in tutti i temporary, le persone affluiscono per curiosità e non per fedeltà (non si parla né di store né di brand loyalty).

Si tratta ora di chiarire se questi possono essere considerati vere innovazioni di marketing o meno. La ricerca OECD-Eurostat del 2005 nota come "Oslo Manual" finalizzata a definire il concetto di innovazione, specifica che "L'innovazione di marketing è mirata ad un migliore indirizzo dei bisogni dei consumatori, all'apertura di nuovi mercati, o un nuovo posizionamento. ... Una marketing innovation si caratterizza per l'implementazione di un nuovo metodo di marketing, non utilizzato precedentemente dall'impresa". Sono, inoltre, da considerare nuovi metodi di marketing, nell'ambito del product placement, l'introduzione di nuovi canali di vendita. Innovazioni di marketing nel product placement sono, per esempio, l'introduzione per la prima volta di un sistema di franchising, di vendita diretta o di exclusive retailing, o il product licensing. Anche nuovi concept di punto vendita possono essere considerate innovazioni di marketing. Al contrario, nuovi metodi logistici che fanno riferimento solo a guadagni di efficienza non costituiscono un'innovazione di marketing.

⁵ In quello di Nivea si poteva prenotare un trattamento gratuito di bellezza, da Benetton è possibile usufruire di un hairstyler per i bimbi e di un personal stopper. Da BStripe, inaugurato a Milano il 16 novembre 2007 in via De Amicis 53, chiuso il 31 gennaio 2008, oltre all'acquisto di prodotti del brand, si potevano portare vecchie felpe a rottamare, ottenendo il 20% di sconto su di un nuovo capo. I Temporary Store possono anche essere un'occasione di servizio con la clientela, come quello di American Express (Corso Garibaldi 65, Milano), dove non si comperava nulla, ma era invece possibile lasciare le proprie shopping bag per proseguire più comodamente nel proprio giro di acquisti.

⁶ Si tratta di 130 mq con tre grandi vetrine, la cui ambientazione interna è concepita dall'Arch. Onofrio Spina come se fosse un set cinematografico, per seguire la continua evoluzione dei brand presenti nel negozio. Lo spazio viene infatti adattato a seconda del brand introdotto.

Anche innovazioni nella comunicazione, come per esempio l'impiego di una tecnica di comunicazione innovativa e di un nuovo mezzo di comunicazione, sono considerate innovazioni dall'OECD-Eurostat. Al contrario, la differenziazione del prezzo per servire specifici segmenti di consumatori e l'impiego di metodi di marketing noti per servire nuovi segmenti di clientela non sono innovazione di marketing. Fatte queste premesse, i temporary store possono essere considerati innovazione di marketing.

5. I fattori d'integrazione a valle

In questo paragrafo ci proponiamo lo scopo di fornire risposte ai seguenti quesiti: quali fattori spingono un numero sempre maggiore di gruppi industriali leader ad integrarsi a valle, e a svilupparsi parallelamente mediante l'apertura di negozi monomarca, flagshipstore e temporary store? Perché il processo di vertical branding ha registrato recentemente un'accelerazione?

Nel settore della moda la time based competition, la riduzione della durata dei flussi di progettazione – produzione - distribuzione e l'accelerazione del ritmo del rinnovo delle collezioni attribuiscono vantaggi competitivi strutturali alle organizzazioni integrate verticalmente. L'offerta di nuovi prodotti che incorporano una componente di servizio sempre maggiore richiede anche la progettazione di nuove unità di erogazione, in grado di gestire l'innovazione integrata di prodotto e servizio.

La concentrazione e l'aumento del potere della distribuzione comporta il rischio di una crescente distonia tra i contenuti della comunicazione pubblicitaria del produttore e quelli del distributore nel punto vendita. L'integrazione a valle, quindi, è guidata anche dalla ricerca di nuove sinergie tra la comunicazione della marca a livello industriale e la comunicazione distributiva del e nel punto vendita, in una nuova logica di co-marketing verticale.

La crisi del marketing tradizionale e la progressiva perdita d'attendibilità e d'efficacia dei mezzi di comunicazione di massa tradizionali e la parallela difficoltà d'affermazione dei new media stanno rivitalizzando la componente comunicativa dei punti vendita⁷. In particolare, nel sistema moda il complesso e articolato approccio di comunicazione, che aveva decretato il

⁷ I fattori di crisi dei mezzi di comunicazione sono diversi, tra queste va ricordata la strutturale difficoltà di segmentazione.

successo degli stilisti, avendo attivato circoli virtuosi comunicativi e fatto da “cassa di risonanza” al processo d’affermazione dei nuovi marchi, inizia, negli anni Novanta, a mostrare segni di crisi⁸.

Negli anni Novanta inizia a diffondersi la convinzione, in particolare nel settore della moda e del lusso, che i punti vendita pluri-marca fossero inadatti a sostenere una forte immagine di marca. Il sempre maggiore rilievo degli attributi intangibili del brand ha spinto ad un nuovo impiego comunicativo dei punti di vendita monomarca. La marca evoca un *mondo possibile* e narra storie, come se fosse un’opera letteraria, teatrale, cinematografica (Semprini, 2003). Louis Vuitton, per esempio, è una marca che è riuscita a proporre un mondo possibile, partendo dall’immaginario del viaggio, della qualità del lavoro artigianale, ed anche dell’innovazione (Semprini, 2003)⁹. I mondi possibili evocati dalla marca sono il risultato di un bilanciamento equilibrato tra finzione, fantasia e possibilità d’identificazione e di proiezione. Gli approcci di marketing e i media tradizionali hanno perso attendibilità nel processo di costruzione del *mondo* della marca. Mentre nei nuovi spazi di vendita integrati trova attuazione il sistema di valori di cui il *brand* si è fatto portatore e il consumatore che vi accede può, in tal modo, fare un’esperienza multisensoriale a contatto diretto con la marca immergendosi completamente nel suo “*mondo possibile*”. I *flagship store* e i *concept store* monomarca diventano incarnazione reale dell’immagine di marca. Il punto vendita è così inglobato nel “mondo della marca” e ne diventa simbolo concreto.

A nostro modo di vedere l’interpretazione semiotica dell’integrazione a valle è stata trascurata dalla letteratura di marketing.

Inoltre, il consumatore oggi è oggetto di un eccesso d’informazioni che finisce per aumentarne le difficoltà d’orientamento ed è quindi alla ricerca di nuovi filtri e nuovi vettori in grado di rassicurarlo della validità delle scelte. Anche il progresso tecnologico e produttivo, l’aumento delle linee di prodotto, l’estensione del marchio a prodotti e la de-materializzazione hanno ridotto l’attendibilità comunicativa del prodotto di marca, decontestualizzato dall’ambiente di vendita. Il consumatore ha sempre maggiore difficoltà nel valutare i beni di marca. Il punto vendita è diventato il nuovo vettore di qualificazione degli attributi immateriali della marca: l’ubicazione del punto vendita, i servizi accessori erogati, il

⁸ La stampa specializzata nella moda perde progressivamente di credibilità, a causa della sovrapposizione di due funzioni: le inserzioni pubblicitarie e i redazionali.

⁹ I mondi evocati dalla marca non sono reali, ma consentono di sfruttare la fantasia del consumatore.

personale, le soluzioni di store design adottate, il profilo dei clienti che frequentano il negozio e il prestigio dell'architetto progettista sono utilizzati dal consumatore come proxy del valore del marchio.

La marca cerca di veicolare dei valori ad essa sottesi nel miglior modo possibile. Diventa fondamentale per essa dotarsi di nuovi punti vendita, sperimentare delle nuove armi, in breve, afferrare certe opportunità e riprenderle in mano.

Il punto vendita moltiplica le occasioni di contatto col consumatore e si rivela particolarmente efficace per le marche che intendono costruire rapidamente la loro notorietà e accedere immediatamente ad un posizionamento premium, anche in un paese dove prima era assente.

Il flagship store deve, tuttavia, mettere in atto un'esecuzione ineccepibile ed esprimendo l'unico messaggio della marca, corre il rischio, se non è perfetto, di costruire un'immagine dannosa per la marca.

Il flagship store è un'incarnazione fisica, reale e soprattutto durevole per la marca. Creare la spettacolarizzazione e la messa in scena dei vestiti per sorprendere i visitatori permette al consumatore di giocare con la marca, di sperimentare il luogo nel senso proprio del termine, di divertirsi, di scoprire. Queste sono le regole che la marca deve rispettare tanto per l'architettura quanto per l'animazione degli spazi.

Aumentando la sua visibilità e dimostrando la sua capacità di esistere al di là di quello che offre, la marca, grazie al flagship store, prova a diventare un atteggiamento, una cultura, uno spirito...

6. Il caso Abercrombie & Fitch

Un caso d'eccellenza nel vertical branding è rappresentato dalla catena statunitense Abercrombie & Fitch (www.abercrombie.com). In Europa, ad ora, ve ne si trova un solo punto vendita, a Londra¹⁰, e questo potrebbe spiegarne la mancanza di notorietà ai più. Ma

¹⁰ Inaugurato il 22 marzo 2007, alle 10:00am, al 7 di Burlington Gardens, Savile Row. Relativamente l'apertura di questo flagship, Mike Jeffries ha commentato: "We are thrilled by the opening of the London store, which will truly become a worldwide flagship. Its location in one of the most historic districts in the retail world will provide an extraordinary showcase for the Abercrombie & Fitch brand." La location fu costruita, come casa, nel 1725. Il punto vendita ha generato un volume di 280,000 \$ (circa £140,000 GBP) nelle sue prime 6 ore di apertura.

presto, indicativamente ai primi di gennaio 2009, di questo retailer si sentirà molto parlare, perché sbarcherà sul Continente, e precisamente in Corso Matteotti angolo Via San Pietro all'Orto, Milano. A meno di 500 metri dallo Zara di Corso Vittorio Emanuele II. È il Corriere della Sera del 9 agosto ad annunciare che lo stabile (1.500 mq) dove prima si trovava la banca CBI Factor sarà restaurato ed occupato dal celeberrimo (oltreoceano, per ora) marchio. L'inaugurazione del negozio è prevista tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009. L'azienda rifugge l'ipotesi del franchising, e gestisce direttamente tutti i propri punti vendita. A curare la realizzazione del secondo negozio europeo saranno gli stessi architetti americani che ne hanno reso riconoscibile lo stile.

Che sia un'esigenza di crescita di fronte alla temuta recessione americana ad aver spinto quest'azienda in ulteriore espansione europea, piuttosto che lo stimolo a confrontarsi sul fremente mercato italiano, poco importa. Quel che è certo è che questa catena rappresenta un vero sconvolgimento per i retailer, nazionali e non, che operano nel mercato italiano. La portata innovativa di questo format è destinata a creare grande scompiglio nelle vie dello shopping milanese, superando il *deja vu* dei vari Zara e Fiorucci, ma anche degli Emilio Pucci e dei 10 Corso Como.

Per la dirompenza che questa catena ha dimostrato nel mercato statunitense, e per la portata attesa del suo avvento in Italia, si è deciso di precorrere i tempi descrivendo "Il modello Abercrombie & Fitch".

L'impresa

Fondata il 4 giugno del 1892, Abercrombie ha venduto per cento anni i migliori articoli da pesca, caccia e campeggio negli Stati Uniti. Aveva sponsorizzato e vestiti grandi esploratori come Robert Perry (Polo Nord) e Theodore Roosevelt (Africa ed Amazzonia). Nel corso del tempo l'azienda perde splendore, è considerata "tweedy", stantia. Dopo la lunga contrazione di vendite, la bancarotta del 1977 non sorprende nessuno. Viene quindi acquisita da Sporting Goods, ma solo con The Limited Inc, che l'acquisisce nel 1988, inizia il vero e proprio turnaround. In un primo tempo la riposiziona per abiti sartoriali da uomo, in seguito si aggiunge la linea femminile. Nel 1995 il riposizionamento definitivo: abbigliamento casual, american style, per giovani, maschi e femmine. Nel 1996 l'entrata sul New York Stock Exchange con il ticker symbol "ANF". Poteva contare su 351 Abercrombie & Fitch store, 167 Abercrombie, 271 Hollister Co., 5 Ruehl e i canali di commercio elettronico www.abercrombie.com, www.abercrombiekids.com, www.hollisterco.com. Nello stesso anno

a Chesterfield, in Missouri, viene aperto il nuovo concept store, il “canoe store prototype”, ben diverso dalla pesante tipologia precedente. Sono negozi molto grandi (tra i 700 e i 2.000 mq), in centri commerciali molto frequentati.

Nel 1999 Abercrombie & Fitch diviene un’azienda indipendente, con Mike Jeffries come Chairman e Chief Executive Officer. Alle soglie del ventunesimo secolo, Abercrombie & Fitch fu ranked dal Time come il sesto brand per notorietà tra i giovani, posizionandosi prima di Nintendo e Levis.

Secondo i più recenti manuali di retailing americani (Levy, Weitz, 2007), Abercrombie, il cui logo consiste in un alce stilizzato, è il classico esempio di Specialty Store “concentrated on a limited number of complementary merchandise categories and providing a high level of service”. Il settore di riferimento è quello dello “apparel”, dell’abbigliamento. Gli sono affiancati esempi come Victoria’s Secret, The Gap e Talbots.

Il posizionamento dell’azienda di New Albany, Ohio, è chiaramente descritto in questi termini da Henderson e Mihos (2000): “Abercrombie & Fitch developed a powerful, fun-loving, independent, and sexually uninhibited personality”.

L’ambiente, i colori e le persone trasudano sensualità. L’ostentazione non diventa volgarità, la bellezza della gioventù e la semplicità dei capi sdoganano il rischio trivialità. Alcuni (Berman, Evans, 2007) intravedono un tentativo di riposizionamento verso una sensualità meno aggressiva di quella precedente, sulla stessa strada del conterraneo Victoria’s Secret. Parte di questo riposizionamento è avvenuto anche inserendo una nuova collezione, Ezra Fitch¹¹, di prezzo superiore (jeans tra i 118 \$ e 148\$, maglioni girocollo di cashmere a 178\$).

Abercrombie gestisce più catene, con target differenti. Liceali, universitari, surfisti e bambini.

¹¹ Omaggio all’omonimo secondo co-fondatore dell’azienda.

Tabella 1. Il peso delle catene: ricavi

	2007	2006	2005
Net sale (thousands \$)	3.749.847	3.318.158	2.784.711
<i>Per marca:</i>			
Abercrombie & Fitch	1.638.929	1.515.123	1.424.013
abercrombie	471.045	405.820	344.938
Hollister	1.589.452	1.363.233	999.212
RUHEL	50.191	33.982	16.548
Gilly Hicks	230	/	/

Fonte, nostre elaborazioni su dati Final annual report 2007 e Bloomberg (ANF US equity)

Tabella 2. Il peso delle catene: point of sale

	2007
Totale negozi	1.035
<i>Dei quali:</i>	
Abercrombie & Fitch	359
abercrombie	201
Hollister	450
RUHEL	22
Gilly Hicks	3

Fonte, nostre elaborazioni su dati Final annual report 2007 e Bloomberg (ANF US equity)

Se il target specifico di *Abercrombie & Fitch* è quello degli studenti universitari, per servire anche gli studenti dei licei e delle scuole superiori (14/18 anni) è stato inserito il brand *Hollister Co.*, una catena con un posizionamento di prezzo inferiore (circa il 20-30% in meno rispetto A&F) fondata nel luglio 2000. Anche i negozi, molto più luminosi, sono sostanzialmente diversi da quelli delle altre catene del Gruppo: sono più piccoli di circa 200 mq, sono ispirati al tema “spiaggia californiana”. *Hollister Co.*, tuttavia, cannibalizza parte del venduto di A&F. Il management riposiziona dunque A&F aumentando la qualità dei

materiali, inserendo la collezione Ezra Fitch e ritoccando al rialzo i prezzi. *abercrombie* è invece la catena che serve il target kids. Non si rinuncia al cliente nemmeno dopo la laurea, e, attraverso un nuovo concept store, *Ruehl*¹² no. 925, inaugurato nel settembre 2004, si rivolge agli over 25. Questi punti vendita sono decisamente differenti da quelli di Abercrombie: da nessuna parte inoltre viene comunicato che Ruehl è brand gestito da Abercrombie. Il cliente tipico di Ruehl sta muovendo i primi passi della sua carriera: può spendere, ma ci tiene molto ad apparire ancora molto giovanile nel vestire. L'assortimento è sempre "casual", ma se da Abercrombie i maglioni sono di lana, qui li si acquista di cachemire (a circa 160\$). Ci si possono anche acquistare borse di pelle che sfiorano i 900\$. Questo brand di Abercrombie difficilmente sbarcherà in Europa: il management ritiene infatti che sia un concept che può avere successo a New York, San Francisco e in alcune città del Nord Carolina, ma non oltre.

Esiste un'altra catena, appartenente al Gruppo, completamente a sé stante rispetto Abercrombie. Si tratta di Hollister, che veste giovani surfisti, soprattutto in California

D'ora in avanti, l'analisi si concentrerà sui soli negozi a marchio Abercrombie & Fitch, che rappresentano l'anima del gruppo, sia in termini cronologici che di rilevanza sul turnover.

Abercrombie & Fitch

La catena si presenta come una serie di monomarca, presente negli Stati Uniti, in Canada e in Europa (per il momento, come accennato precedentemente, solo a Londra ed in apertura a Milano). L'assortimento è pensato per un target di venti/venticinquenni¹³, con item casual e prezzi medi/medio-bassi (polo a 39\$, jeans a 79\$).

Per poter acquistare un capo Abercrombie & Fitch è necessario recarsi in uno dei punti vendita monomarca negli Stati Uniti, in Canada, a Londra oppure utilizzare il sito internet dell'azienda o il catalogo A&F. Sul sito, inoltre, si invitano i clienti a controllare con attenzione che i capi siano originali, segnalando come riconoscere i capi falsi e invitando a

¹² I Ruehl erano una famiglia tedesca che, alla fine del diciannovesimo secolo, fondò una società per vendere capi e prodotti in pelle all'interno della propria tipica abitazione in Greenwich Street, a New York. Il nuovo concept store si ispira infatti allo stile di vita di questa famiglia. Lo stesso negozio è composto da una fila di tre case in mattoni con i cancelletti in ferro. Anche all'interno, il negozio ricalca l'arredamento di una casa più che di un negozio. Il cliente entra nelle stanze che hanno sui lati un'entrata verso un portico comune, dove si trovano le casse e le cabine di prova comuni a tutti i locali dei tre macro ambienti. L'ambiente è molto studiato, ma questo rifarsi ad una casa privata fa sì che muoversi all'interno del negozio possa sembrare poco facile ai clienti, i quali lamentano anche un'atmosfera troppo buia. Per molti addetti del settore, Ruehl rappresenta un'evoluzione più grintosa di J. Crew. Se in quest'ultimo si trovano i maglioni a trecce, da Ruehl ci sono anche i lustrini.

¹³ A&F è molto spaventata dalla ripercussione negativa che l'affluenza di giovani teenager potrebbe avere sul vero cliente target.

diffidare dei capi che si trovano al di fuori dei canali ufficiali (come eBay, ad esempio). Tangibile è il timore dello svilimento del brand. Persino la distribuzione tramite franchising viene considerata pericolosa: “Siamo fermamente convinti che occuparci di tutto personalmente sia l’unico modo per garantire un’autentica esperienza Abercrombie & Fitch. Non potremmo mai fidarci di nessun altro”¹⁴.

Tabella 3. Indici di bilancio

	2007	2006	2005
Vendite nette (thousands \$)	3.749.847	3.318.158	2.784.711
Utile lordo (thousands \$)	2.511.367	2.209.006	1.851.416
Reddito netto (thousands \$)	475.697	422.186	333.986
Numero di negozi aperti	1.035	944	851
Totale superficie di vendita (sf)	7.337.00	6.693.000	6.025.000

Fonte, Final annual report 2007

Il target degli studenti collegiali americani è considerato “heavily targeted by specialty apparel retailers” (Carpenter, Fairhurst 2005). In particolare, sei sono le catene che li rappresentano: Abercrombie and Fitch, American Eagle, Banana Republic, The Gap, J Crew, e Old Navy. Queste catene di specialty apparel retailer sono state classificate nei top 100 US specialty store (Schulz, 2000, 2001, 2002). Uno dei maggiori competitor, nel mercato statunitense, è American Eagle¹⁵: si rivolge allo stesso target (teen/college market), con prodotti simili (casual) e prezzi leggermente inferiori. Entrambi sono negozi che si visitano un paio di volte al mese, per non lasciarsi sfuggire alcun capo che un giovane non può permettersi di non avere.

¹⁴ www.abercrombie.com, ultima visita 7 settembre 2008.

¹⁵ Nel 1998 A&F intraprese una causa legale contro AE, accusando l’azienda di copiare lo stile dei propri vestiti e del catalogo. La Corte stabilì che lo stile di AE era simile, ma che nel design dei vestiti di A&F non c’era nulla di distintivo che potesse essere protetto da trademark. Al contrario, stabilì che il design del catalogo e lo stile delle immagini fossero meritevoli di protezione: considerò meritevole di protezione il “trade dress”, da intendersi come “the overall image of a product used in its marketing or sales, composed of the nonfunctional elements of its design, packaging, or labelling – such as colors, package shape, or symbol” (Pacca K, 2007). Non ritenne invece che il catalogo di AE copiasse quello di AF.

La comunicazione

La comunicazione adottata per Abercrombie & Fitch ricade appieno nella definizione di “integrated marketing communication program”, con l’obiettivo di creare un brand immediatamente riconoscibile e dal forte vissuto. Della comunicazione integrata fanno parte: comunicazione classica, studio ed allestimento del punto vendita, il sito internet, la selezione del personale, il megalog e l’organizzazione di eventi collaterali. Oltre alla comunicazione classica, “funloving, independent, uninhibited teenagers and young adult” ricoprono infatti un ruolo fondamentale nel sostenere la brand identity, stimolando il desiderio di immedesimazione nei giovani potenziali clienti attraverso un esplicito linguaggio visivo. I modelli utilizzati per le campagne stampa e per la realizzazione del sito (dove si trova anche in calendario scaricabile con le loro foto) molto spesso coincidono con i commessi del punto vendita, come si approfondirà in seguito.

Il sito di Abercrombie (www.abercrombie.com) persegue la stessa essenzialità del mix comunicazione. Come per le shopping bag la scelta dei colori è caduta sulla scala di colori bianco/nero, e vi si riporta l’immagine del modello della campagna stampa. Il sito è polifunzionale:

- La homepage richiama e sostiene la comunicazione effettuata out store ed in store;
- È possibile prendere visione della collezione uomo, donna, bambino presentate con gli stessi canoni estetici (b/n, attraverso modelli a torso nudo);
- È stata inserita una photogallery delle immagini stampa precedenti;
- Vi si trovano le date per i casting successivi (non solo per i modelli, ma anche, e soprattutto, per i commessi);
- È possibile iscriversi alla newsletter, che ti aggiorna sulle novità in punto vendita, ed anche ad un Club (tramite login) che permette di avere sconti e trattamenti preferenziali;
- È possibile acquistare i capi;
- Da qui si parte per sottoscrivere la carta di credito Abercrombie & Fitch.

Il trimestrale megalog (commistione tra le parole magazine e catalogo) è un ulteriore strumento del marketing integrato di Abercrombie. È un (controverso) catalogo, ma non solo:

vi si trovano immagini ed articoli provocanti e provocatori. Molti ingrandimenti delle immagini del megalog sono poi esposti in punto vendita.

Infine, il “The A&F Challenge” è una corsa di 5 km (per chi corre) e 20 km (per i ciclisti) che si terrà, nella sua ottava edizione, il prossimo 13 settembre 2008 in Ohio a sostegno del Ohio State University Medical Center’s Program for Health. L’iscrizione costa 35 dollari, ed oltre la corsa prevede un’intera giornata di eventi con A&F:

Il punto vendita Abercrombie & Fitch

Lunghe sono le code e le attese per poter varcare la porta del sacrario: sulla 5th Ave, il primo dei flagship store a Manhattan, la coda svolta persino l’angolo dell’edificio, sebbene a pochi passi, attraversando la strada, si possano raggiungere il Nike Town o l’Apple Store più famoso al mondo. A nulla vale la presenza di Dior, Chanel, Gap, Gant e FAO Schwarz. Dal Washington Square Park, nel Greenwich Village, attraversando Midtown, lungo tutta la 5th Ave, Abercrombie è l’unico negozio ad avere la fila all’entrata, con ingresso contingentato.

1. Location. I punti vendita si trovano sia in aree del centro cittadino, ad alta intensità di passaggio, che all’interno di centri commerciali. Per ognuno degli Stati degli USA è inoltre identificato un flagship store, come quello della Quinta strada a New York.
2. Shop window. La vetrina varia al variare della tipologia di location. Sarà prevalentemente aperta nel caso dei mall statunitensi, mentre completamente chiusa, senza alcuna esposizione di merce, nei flagship. La vetrina, in questo ultimo caso, è una cortina assolutamente impenetrabile, una barriera di legno che incuriosisce il passante.
3. Struttura e ambiente del PdV. Nel 2007 sono stati investiti circa 50 milioni di dollari per l’upgrading dei punti vendita. Il punto vendita ricalca lo stile di un serio club old english: pesanti pannelli di legno scuro ricoprono tutte le pareti, dello stesso legno sono fatti i massicci tavoli per esporre la merce e le librerie che fungono da espositori a parete. Lo spazio per muoversi è poco, ma ci sono ampie poltrone di pelle che creano salottini per lo shopper in attesa. La luce è soffusa ovunque: illumina direttamente solo determinati punti focali del negozio come alcune esposizioni di capi, quasi ci trovassimo in un museo. Murales storici con soggetti sportivi (il tema dello sport è ripreso anche in altri merchandising) di gusto retrò e alcuni *trompe l’oeil* conferiscono ulteriore esclusività all’ambiente ricercato. In tutto ciò, iniziano i

contrasti. La musica è altissima, difficile è comunicare coi commessi, che si sporgono sui banconi per sentire. Nell'aria aleggia un intensissimo profumo. Netta è la contrapposizione tra l'ambiente creato attraverso l'arredamento e chi vi si muove all'interno. Visto dall'esterno, è come assistere ad un gruppo di giovani collegiali che hanno preso possesso del Club oxfordiano degli armatori, e lì stanno dando una festa. Il punto vendita, in questo senso, non solo incarna la brand identity, ma anche la sovversiva conquista da parte della gioventù della tradizione.

4. Assortimento. Jeans, polo e infradito, rigorosamente monomarca. Lo stile è casual/elegante, pensato per un target under 30, al quale tuttavia molti over trenta¹⁶ non sono disposti a rinunciare. L'assortimento è formato da pochi capi base, declinati in un ridotto numero di taglie, che vengono riproposti in più spazi espositivi. Esistono in sostanza al massimo tre tipi di magliette da donna, declinate in 5/8 versione colore, che si possono trovare sia all'ingresso che in un piano/zona successiva. Vi si trovano infradito, ma di al massimo tre varianti.
5. Il personale. "Hiring for looks". Viene selezionato non attraverso colloqui ma attraverso veri e propri casting. Sono giovani adulti, bellissimi, maschi e femmine. Ballano, si fanno fotografare, ti accolgono battendo le mani a tempo di musica (altissima) ad ogni giro di rampa di scala, provvedono a mantenere costante la concentrazione (o meglio, saturazione) nell'aria del profumo (Force: lo si ritrova alla cassa), vaporizzandolo sugli stessi capi esposti per la vendita. Ti rivolge la parola, sorridendo, per chiederti come v'è. Solo se interrogati¹⁷, ti indicano dove trovare i capi o i camerini. Molto spesso, all'ingresso del negozio si trova il modello delle campagne affissioni (cui il commesso ha poco da invidiare in termini di apparenza), con addosso i capi chiave della collezione: jeans e infradito. Di fianco a lui una commessa, che invita i passanti o le clienti a farsi fotografare con il modello. La commessa scatta poi una polaroid, che ci si porta a casa. Il personale, per essere assunto, non supera un colloquio, ma un casting. Molto spesso questi casting avvengono nei campus universitari o nei mall. E la formazione è continua: ogni mese vengono infatti spediti nei campus universitari per conoscere i potenziali clienti, parlando con loro e

¹⁶ Lo stesso AD, Mike Jeffries, a 63 anni continua a indossare fieramente i capi della propria azienda.

¹⁷ "Selling skills are not required", Levy Weitz, 2007. Ma anche "Based upon the idea that their consumer does not want to be approached in store, the level of service at A&F is designed to be lower than that of BR", Carpenter, Moore, Fairhurst, 2005.

guardando come si muovono/vestono. Questa politica di selezione del personale ha suscitato, e continua a suscitare, accese polemiche sotto l'aspetto etico e legale. Negli Stati Uniti molto forte infatti è la tensione a limitare la discriminazione sul lavoro. Assumere personale molto attraente non è illegale, ma lo è discriminare per età, genere, razza, nazionalità, handicap (Title VII)^{18 19}.

7. Le implicazioni manageriali derivanti dallo sviluppo di flagship store e temporary store

Abbiamo tentato di chiarire le nuove interrelazioni e il nuovo ruolo assunto dalla distribuzione monomarca nella costruzione della brand equity e riteniamo interessante evidenziare le difficoltà gestionali del processo d'integrazione a valle.

La tendenza al vertical branding che si va diffondendo in un numero sempre maggiore di imprese e di settori richiede nuove competenze: in particolare, nella fase progettuale impone alle imprese nuove capacità di dialogo con professionalità eterogenee, quali architetti, designer d'interni, visual merchandiser. Ciò comporta, innanzitutto, un nuovo approccio, interdisciplinare, orientato alla decodifica e alla spettacolarizzazione dei valori primari della marca attraverso la realizzazione di spazi commerciali innovativi, che utilizzano anche soluzioni tratte dal mondo della comunicazione e dello spettacolo.

Quali sono le principali criticità nello sviluppo di *flag-ship store* monomarca? Aaker e Joachimsthaler (2000) facendo riferimento ad una ricerca svolta negli Stati Uniti identificano sei fattori principali.

¹⁸ Nel 2003 due sono state le cause contro A&F legate a queste problematiche, promosse da persone di colore, asiatici e latini, cui era stata negata l'assunzione come addetti alle vendite, mentre vennero loro proposti ruoli a bassa visibilità (magazzino o maintenance department). In questi casi, A&F negò ogni discriminazione, ma accomodò i querelanti con 40 milioni di dollari. Dopo questa conclusione, assunse 25 persone, ben diverse dal "all american look" precedente (giovane biondo, alto, magro con occhi blu) e, con una nota del vice presidente, si ripromise di inserire anche nelle campagne promozionali standard differenti. A 5 anni da questi episodi, il personale non è più accomunato dall'essere "il bell'americano tipico", ma solo dalla bella apparenza. Il che fa presupporre che la presenza in tribunale di A&F non sia ancora da escludere nei prossimi anni.

¹⁹ Molto criticata è stata inoltre la scelta da parte di M. Jeffries di non far partire una politica di saldi dopo gli attacchi terroristici dell'11 settembre.

1. Essere in possesso di un'identità di marca ben delineata. Un prerequisito rilevante è rappresentato dall'esistenza di una chiara identità di marca, che deve servire da guida e da punto di riferimento per i singoli elementi del progetto.
2. Fornire un vantaggio al consumatore legato alla marca. “Si tratta di evitare il rischio di progettare un *museo* della marca o un *parco dei divertimenti* che non abbia nulla a che fare con la marca stessa”. Il *flagship store* andrebbe progettato attorno ad un concetto-vantaggio (beneficio) rilevante e originale.
3. Sfruttare a fondo le caratteristiche principali della marca. Il *flagship store* dovrebbe riuscire a presentare tutte le caratteristiche principali e i vantaggi della marca (i simboli, i colori, la musica, la tradizione e le sue linee di prodotto esclusive) e quindi quello che Semprini (2003) definisce il *mondo della marca*.
4. Rendere possibile un'esperienza d'acquisto indimenticabile. Uno dei problemi di fondo è rappresentato dal riuscire a bilanciare le esigenze funzionali e quelle relative al potenziamento della marca. L'esperienza d'acquisto dovrebbe essere produttiva, divertente ed eccitante.
5. Introdurre continuamente innovazioni così da rendere l'esperienza sempre nuova. Privo d'elementi innovativi il punto vendita assume un'atmosfera superata, scontata. I nuovi prodotti non sono sufficienti a rinnovare continuamente l'esperienza d'acquisto. Infatti è in atto una tendenza ad accelerare il ritmo di rinnovo parziale degli arredi.
6. Sfruttare il *flagship store* per la sua capacità di imparare. Si tratta quindi utilizzare i *flagship store* come laboratori di marketing, di sperimentare nuove soluzioni, scoprire le soluzioni apprezzate dai clienti e riapplicarle.

I punti vendita monomarca dovrebbero essere concepiti e gestiti con l'obiettivo di farne luoghi unici e irripetibili. Dovrebbero riuscire a comunicare e a fare cogliere i valori della marca, dovrebbero spettacolarizzare e teatralizzare il mondo della marca. Suscitare sensazioni fisiche ed emotive che inducano il cliente a prolungare la permanenza e a ritornare (come avviene nel mondo dello spettacolo).

Quali sono le principali criticità manageriali ed organizzative nello sviluppo di *flag-ship store* monomarca? Un'indagine, svolta mediante interviste, ci ha consentito di individuare le seguenti fasi critiche nella progettazione di *flagship store* e negozi monomarca:

1. la ricerca-selezione dello studio d'architettura-design;

2. l'esplicitazione di una chiara domanda progettuale, in particolare in chiave prospettica (vision), e quindi la formulazione di un brief;
3. analisi preliminare alla progettazione del concept store;
4. la definizione del concept store, che si rende concreto nello store book (o sample material);
5. la realizzazione del punto vendita pilota.

(1) La ricerca-selezione dello studio d'architettura-design

Nella maggior parte dei casi esaminati, la scelta dello studio d'architettura è gestita direttamente dai vertici aziendali (imprenditore, amministratore delegato o direttore generale), di rado è delegata a livelli manageriali inferiori. Nell'indagine svolta, mediante interviste, il concorso ad inviti è stato indicato dagli intervistati come la soluzione più efficace.

La fase di selezione dello studio d'architettura design esterno è in genere sottovalutata. L'alta direzione, o il direttore creativo nelle organizzazioni più strutturate, dopo aver valutato i recenti lavori di diversi architetti, si concentra sulla scelta dell'architetto esterno. In questo stadio si deve instaurare un'intesa ideale tra gli attori coinvolti che dovrebbe essere concettuale-artistica, si dovrebbe condividere un linguaggio progettuale, senza considerare, in questo stadio, aspetti di livello operativo.

(2) L'esplicitazione di una chiara domanda progettuale, anche in chiave prospettica (vision) e la formulazione del brief

Superata la fase della selezione dello studio d'architettura partner si deve definire il brief. In questo stadio si devono fornire le informazioni che consentono allo studio d'architettura-store design di iniziare la progettazione effettiva del concept store. Lo studio d'architettura esterno dovrebbe ricevere informazioni, adeguatamente strutturate, sia sulla storia della marca, sia sulle direzioni di sviluppo futuro. Le difficoltà non concernono la trasmissione e la condivisione dei valori del marchio, quanto piuttosto le direzioni di sviluppo future della marca. Risulta fondamentale, quindi, la chiarezza e la capacità di comunicare l'identità di marca e la vision.

Nelle interviste è emerso, inoltre, che negli ultimi anni il lavoro degli store designer si è arricchito di una rilevante componente comunicativa. Una delle nuove sfide nella progettazione e nel design degli spazi di vendita è rappresentata dalla capacità di aumentare la componente di comunicazione dei reali valori della marca. L'architettura è utilizzata per

raccontare il “mondo possibile” della marca, una storia che deve essere coerente con quella narrata dai prodotti e dalle altre modalità di comunicazione.

(3) Analisi preliminare alla progettazione del concept store

Come definire il concept store? In base alle interviste effettuate e all’esperienza personale si propone il seguente metodo di lavoro. L’approccio analizzato è stato riscontrato in un numero limitato di casi, ma chi lo ha adottato lo giudica efficace.

Le fasi principali prevedono:

3.1 l’analisi delle soluzioni adattata dai concorrenti;

3.2 l’analisi delle esigenze espositive dell’assortimento;

3.3 l’analisi della domanda;

3.4 l’analisi delle esigenze d’ergonomia del personale di vendita.

La prima fase prevede l’analisi e lo studio delle soluzioni di service design dei diretti concorrenti e consente di identificare tendenze e di ispirare soluzioni innovative.

Nella seconda la direzione commerciale è chiamata ad esplicitare le esigenze espositive in termini di, assortimento, category, gamma d’offerta, numero di collezione, servizi, etc.

Nella terza fase, la più originale, si suggerisce di studiare la domanda di service design mediante focus group. Questa sezione dovrebbe essere finalizzata a fare emergere le esigenze espositive e di servizio dei principali target. Si dovrebbero raccogliere valutazioni sulla possibilità di introdurre nuovi criteri d’aggregazione espositiva dell’assortimento. In base all’esperienza empirica sviluppata in quest’ambito risulta che i focus group difficilmente portano allo sviluppo di soluzioni originali e innovative, possono invece essere utili ad individuare vincoli da porre alla libertà progettuale dell’architetto.

La quarta fase è finalizzata all’analisi delle esigenze ergonomiche del personale di punto vendita. Riunioni con gli store manager più attivi possono valorizzare il contributo del personale a diretto contatto con i clienti.

Solo ora è possibile definire un secondo livello di brief maggiormente dettagliato, chiarire tutti gli elementi critici e i vincoli necessari per definire il concept store.

(4) La progettazione del concept store

Lo sviluppo di un concept store originale richiede sia uno sforzo d'innovazione nel mix dei servizi offerti, sia una parallela e coerente ricerca di segmentazione. I criteri di segmentazione del target dovrebbero riuscire a rinforzare l'immagine del nuovo format. Riveste particolare importanza anche una coerente, chiara e semplice identificazione comunicativa.

(5) La realizzazione del punto vendita pilota

Si arriva, da ultimo, alla realizzazione del punto vendita pilota. Questa fase richiede il contributo di un architetto locale che segue direttamente il cantiere.

Infine le interviste hanno sollevato anche alcune ulteriori criticità in particolare conviene sottolineare le seguenti:

- la realizzazione effettiva vincolata dalla location e dai vincoli architettonici. Il problema è sempre più rilevante in quanto è in atto una tendenza a adattare il format di punto vendita alla realtà locale. Alcuni vincoli sono posti, anche, dalle esigenze commerciali specifiche del territorio;
- l'integrazione e coordinamento tra linguaggio commerciale e artistico creativo. Le competenze e il linguaggio nella gestione della relazione tra attori interni ed esterni (gli studi d'architettura). Il successo nella progettazione di un flagship store è condizionato dalle competenze acquisite dall'impresa nell'integrare sinergicamente problematiche interdisciplinari.

8. Conclusioni

L'accurato studio condotto da Carpenter, Moore e Fairhurst (2005) dimostra che i clienti riconoscono il valore dell'unicità della shopping experience. In un mercato, quello dell'abbigliamento, dove non sempre la differenziazione di prodotto è strategia perseguibile convenientemente, non sono dunque vani gli sforzi dei retailer (nello studio, oltre ad A&F si considerano Banana Republic e Old Navy) che utilizzano il punto vendita come elemento fondante della brand equity, nello sforzo di rendere sempre più unica e coinvolgente la shopping experience.

Il retail desing è diventata un'area della comunicazione d'impresa, la progettazione degli spazi architettonici è una componente sempre più importante del brand marketing.

Il retail design sta diventando un'attività sempre più complessa e non considerata in modo adeguato. Sono richieste sempre maggiori competenze. Recentemente sono sorte agenzie integrate di design marketing che si stanno strutturando con soluzioni organizzative che appaiono mutate dalle agenzie di pubblicità. Lo sforzo è quello di riuscire a fare comunicare il mondo della marca con il mondo dell'architettura.

L'analisi di marketing della marca ha lasciato ancora alcuni problemi aperti, la forte interdisciplinarietà del tema rende ancora più complessa la ricerca economica sul brand. La tendenza all'integrazione a valle, al vertical branding, all'apertura diretta di punti vendita monomarca di proprietà ha importanti implicazioni manageriali. È richiesta la capacità di gestire un sostanziale cambiamento organizzativo: devono trovare soluzioni nuovi problemi gestionali e di sviluppo tipici delle organizzazioni distributive e di servizi. L'integrazione a valle richiede nuove competenze, in particolare, lo sviluppo di *flagship store* monomarca impone alle imprese nuove capacità di dialogo con professionalità eterogenee: architetti, designer d'interni, visual merchandiser, retail manager, store manager. Ciò comporta, innanzitutto, un nuovo approccio, molto interdisciplinare, orientato alla decodifica e alla valorizzazione dei valori primari della marca per definirne la visual identity nella forma e nei contenuti, attraverso la realizzazione di punti vendita innovativi, che utilizzano soluzioni tratte dal mondo della comunicazione e dello spettacolo. Quest'evoluzione comporta l'acquisizione di nuove competenze, problema che in generale è sottovalutato.

Riferimenti bibliografici

Aaker D., Joachimsthaler E., 2000, *Brand leadership*, Milano, Franco Angeli.

Berman B., Evans J.R., 2007, *Retail management – tenth edition*, Prentice Hall Pearson, New Jersey.

Bitter M. Zeithaml V. 2002, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm – 2nd Edition*, McGraw-Hill.

Botti S., Castaldo S., 1999, "La dimensione emozionale dello shopping", *Economia & Management*, n. 16, pp. 17-37.

- Botti S., Busacca B., Castaldo S., 1999, “Lo shopping emozionale”, *Economia & Management*, n. 6, pp. 15-28.
- Bourdieu P., 1983, *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna, (tit. originale, *La distinction; critique sociale du jugement*, Editions de minuit, Paris, 1979)
- Branch S., Tkacik M., 2003, “Suit accuses Abercrombie of racial discrimination”, *Wall Street Journal*, June 18.
- Caputo C. Rescinniti R. 2003, “Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni”, Congresso internazionale “Le tendenze nel marketing”, Venezia Ca’ Foscari 28-29 nov.
- Carpenter J.M., Fairhurst A., 2005, “Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 256-269.
- Carpenter J.M, Moore M., Fairhurst A.E, 2005, “Consumer shopping value for retail brands”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 43-53.
- Castaldo S. 2001 (a cura di), *Retailing & innovazione. L’evoluzione del marketing della distribuzione*, Milano, Egea.
- Codeluppi V., 2000, *Lo spettacolo della merce*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V., 2002, *Che cos’è la moda*, Carocci, Roma.
- Codeluppi V., 2008, *Quarc-Pubblicità*, Zanichelli, Bologna.
- Corrigan H.B., 207, “Abercrombie & Fitch: hiring for looks”, in Levy M., B.A. Weitz, 2007, *Retailing management – sixth edition*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- De Luca P. Vianelli D. 2003, “Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell’atmosfera del punto vendita”, Congresso internazionale “Le tendenze nel marketing”, Venezia Ca’ Foscari 28-29 nov.
- Dias L.P., 2003, “Generational buying motivations for fashion”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 78-86.
- Foglio A., 2008, *L’arte dello shopping. All’arte del vendere si risponde con l’arte del comprare*, Franco Angeli, Milano.
- Henderson T.A., Mihos E.A., 2000, “Building retail brands”, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 110-17.

- Hetze P., 2003, “L’approccio esperienziale nei negozi Ralph Lauren”, in Semprini A., *Lo sguardo socio semiotico. Comunicazione, marche, media, pubblicità*, V edizione, Franco Angeli, Milano.
- Kim J., Park J., 2005, “A consumer shopping channel extension model: attitude shift toward the online store”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 106-121.
- Kotler P., 1973, “Atmosphere as a Marketing Tool”, *Journal of Retailing*, vol. 49, winter, pp. 48-64.
- Levy M., B.A. Weitz, 2007, *Retailing management* – sixth edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Lugli G., Pellegrini L. (2005). *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- OECD/Eurostat, 2005, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, Paris.
- Pacca K., 2007, “Competitive environment in the Teen/College apparel market”, in Levy M., B.A. Weitz, 2007, *Retailing management* – sixth edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Pappu R., Quester P., 2006, “Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands”, *Journal of Product & Brand Management*, 15/1, pp. 4–14.
- Parker R.S., Hermans C.M., Schaefer A.D., 2004, “Fashion consciousness of Chinese, Japanese and American teenagers”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 176-186.
- Pine B.J., Gilmore J.H., 2000, *L’economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Sabbadin E., 1997, *Marketing della distribuzione e Marketing integrato*, Egea, Milano.
- Sabbadin E., Lugli G., 2007, “La distribuzione di prodotti di abbigliamento”, in Lugli G., *Marketing channel*, Utet, Torino.
- Sacerdote E. (a cura di), 2006 *La strategia retail nella moda e nel lusso*, Franco Angeli, Milano.
- Saviolo S., Testa S., 2000, *Le imprese nel sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas libri, Milano.
- Saviolo S., 2006, “Strategie di posizionamento dei marchi di lusso”, in *Economia & Management*, n°5, pp. 23-33.

- Semprini A., 2003, *La marca*, Milano, Lupetti.
- Silverstein M.J., Fiske N., 2004, *Trading Up*, Etas, Milano.
- Silverstein M.J., Pianon N., Lalatta Costerbosa F., Butman J, 2006, *Caccia al tesoro*, Etas, Milano.
- Taylor S.L., Cosenza R.M., 2002, “Profiling later aged female teens: mall shopping behavior and clothing choice”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, no. 5, pp. 393-408.
- Tartaglia A., Marinozzi G., 2006, *Il lusso... Magia & marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Vescovi T. Checchinato F. 2003, “Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio”, Congresso internazionale “Le tendenze nel marketing”, Venezia Ca’ Foscari 28-29 nov.
- Wagner T., Bicen P., Hall Z.R., 2008, “The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 124-142.
- Wesley S.C., Fowler D.C., 2006, “Retail personality and the Hispanic consumer”, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 2, pp. 167-184.