

**LUISS GUIDO CARLI di ROMA
LIBERA UNIVERSITA' INTERNAZIONALE DEGLI STUDI
SOCIALI**

**FACOLTA' DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA: MARKETING**



**L'ATTIVITA' DI RETAIL NEL SETTORE
MODA:
CASO GUCCI**

**RELATORE:
PROF. MATTEO GIULIANO CAROLI**

**TESI TRIENNALE DI:
FRANCESCA FERRARO
MATRICOLA: 140921**

ANNO ACCADEMICO: 2009/2010

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. IL SETTORE DEL LUSO	4
1.1. Definire il lusso	6
1.2. Lusso come marca	7
1.3. Il brand conta più del “MADE IN”	8
1.4. Piramide del lusso	8
1.5. Le cinque dimensioni legate al lusso	13
2. IL SETTORE MODA	15
2.1. Cenni storici ed evoluzione	16
2.2. Ciclicità di prodotto	18
2.3. Marketing Mix: le Quattro P per il sistema moda	20
3. L'ATTIVITA' RETAIL	24
3.1. Il retail al servizio della marca	24
3.2. L'esperienza di marca nel punto vendita	28
3.3. Politiche distributive nelle aziende del settore moda	30
3.3.1. Canale diretto	31
3.3.2. Canale indiretto	33

3.3.3.	Franchising	34
3.4.	L'atmosfera del punto vendita	36
3.5.	Visual Merchandising	39
3.6.	10 Leggi per un retail eccellente	46
4.	CASO GUCCI	50
4.1.	Un po' di storia	50
4.1.1.	Storia della collaborazione Gucci&Unicef	51
4.1.2.	Campagna Gucci a sostegno Unicef	51
4.2.	Direttore Creativo: Frida Giannini	61
4.2.1.	Gucci eyeweb	63
4.2.2.	Gucci masters	64
4.2.3.	La New Jackie	65
4.2.4.	Sistema Competitivo del Settore moda	67
4.3.	Prodotti Gucci	67
4.3.1.	Made to measure	70
4.3.2.	Artisan corner	71
4.4.	Gucci: The retail Network	72
4.4.1.	Gucci via Condotti, Roma	73
4.4.2.	Gucci 5 th Avenue, New York	83
4.4.3.	Piani di sviluppo futuri	90
5.	CONCLUSIONI	92

Introduzione

Il tema oggetto di questo lavoro è l'attività del *retail* nel settore moda con *focus* sul caso Gucci.

Nel Capitolo 1 si parte da una sintetica ma esaustiva *overview* sul settore del lusso, cercando di definire il termine del significato stesso. Risulterà in seguito interessante distinguere i tre universi del lusso secondo una logica piramidale all'interno della quale corrisponde una differente strategia di *marketing*, e successivamente si analizzerà quanto emerso da una classifica realizzata per la prima volta da *Interbrand* sui i marchi di lusso a più alto valore economico.

Nel capitolo 2, il lavoro si focalizzerà sulle caratteristiche e sull'evoluzione del mondo della moda. L'obiettivo sarà quello di evidenziare gli aspetti fondamentali di tale realtà, considerando inoltre il ciclo di vita di ogni prodotto attraverso le sue cinque fasi e il *marketing mix*.

Si passerà di seguito al Capitolo 3, che rappresenta il cuore di tale lavoro, ossia l'attività del *retail* del settore moda con l'intento di illustrare, attraverso esempi significativi, il *mix* di strategie di *retail* che un buon *manager* dovrebbe

implementare a seconda delle esigenze e caratteristiche peculiari dell'impresa e al *target* di clienti alla quale la medesima si rivolge. Vedremo come il canale *retail* è stato ed tuttora uno dei fattori chiave di successo dei brand di lusso.

Sarà così possibile, nel Paragrafo 3.5. spiegare l'attività del *Visual Merchandising*, ossia il complesso di tecniche di comunicazione visiva rivolte ai clienti, sia all'interno del punto vendita che al suo esterno, definendo in seguito un piano nel quale assumono particolare rilevanza quattro momenti fondamentali di tale attività. Delineati gli aspetti fondamentali del lusso, della moda, e quindi del *retail* nella moda, il lavoro si concentrerà a questo punto sul caso Gucci.

Nel Capitolo 4, infatti, verrà delineato un vero e proprio profilo dell'azienda che possa descrivere in modo esaustivo l'attività dell'impresa, l'evoluzione e le *performance* della stessa. Nel capitolo verrà qualificato il prodotto Gucci, sinonimo di qualità, dotato di un'immagine forte, precisa e riconoscibile; verranno evidenziate e spiegate nel dettaglio le diverse linee appartenenti alla *maison* e infine verrà anche graficamente illustrata la rete distributivo-commerciale.

Si passerà infine alle conclusioni che nel Capitolo 5 avranno l'intento di affermare l'importanza, argomentandola, dell'attività di *retail* nel settore del lusso e in particolare nella moda, facendo riferimento anche ad un caso concreto, quale appunto quello di Gucci. Inoltre saranno illustrate rispettivamente la Bibliografia e la Sitografia, ossia le fonti utilizzate in questo lavoro sia in termini di libri di testo che di *web site*.

1. Il settore del lusso

Oggi il settore del lusso si distingue per il fatto d'essere un mercato trasversale, globale e sicuramente più accessibile rispetto ad un tempo. Il lusso moderno non identifica più solo ciò che è costoso, raffinato e quindi inaccessibile alla massa dei consumatori ma richiama una più ampia categoria mentale: la ricerca del piacere personale, non necessariamente di tipo ostentativo, attraverso esperienze ed emozioni particolari. Il lusso odierno è dunque sempre più "finalizzato ad accrescere il proprio piacere e benessere personale e non, come voleva una consolidata prassi, a comunicare agli altri la ricchezza o lo status sociale" (Fabris, 1998). Il mercato dei *luxury goods* è dominato da alcuni grandi *global players* come Cartier, Gucci, Prada e Ferragamo e da numerose imprese che appartengono al più specialistico "sistema moda", ma la *leadership* indiscussa è detenuta dal gruppo LVMH che con marchi eccellenti come Louis Vuitton, Kenzo, Christian Dior e Moët&Chandon, presenta un fatturato che supera la metà del valore complessivo del mercato. I *luxury brands* più prestigiosi ricercano nelle innovazioni strategiche vantaggi competitivi difficilmente imitabili adottando soprattutto strategie di diversificazione, attraverso le quali il lusso è diventato un ambito competitivo che attraversa trasversalmente molti settori merceologici, dalla gioielleria all'abbigliamento e dall'orologeria ai cosmetici. Ci si attende che il settore del lusso, in fase di evoluzione sin dal 2004, registrerà una crescita in termini di CAGR del 7% dal 2007 al 2011. L'Europa e gli Stati Uniti ancora rappresentano circa il 70% del mercato totale, con CAGR rispettivamente del 7% e del 5% nel periodo pianificato. Pur tuttavia sta crescendo rapidamente anche l'Asia (con un CAGR del 15%) grazie alla Cina e all'India. All'interno del concetto di lusso, come precedentemente accennato, rientrano diverse tipologie di prodotti, non solo strettamente correlati alla moda, anche se prevalentemente. I beni di lusso appartengono a vari settori, coprono quote importanti nell'ambito dell'abbigliamento, della gioielleria, della pelletteria, degli accessori e di altri articoli preziosi (penne, accendini, portachiavi). Il lusso individua quindi segmenti più o meno ampi in diversi settori merceologici, ma è caratterizzato da una clientela internazionale piuttosto omogenea nei tratti distintivi. Altri settori, come l'auto e l'edilizia hanno finora rappresentato una parte limitata del valore totale del loro mercato. L'abbigliamento resta comunque l'ambito attraverso il quale i *designer* possono meglio esprimere la propria attività e presentare uno stile di vita. Gli stilisti possono così raggiungere altissimi livelli qualitativi in termini di creatività, linee, tagli e dettagli. Per gli accessori consideriamo la pelletteria, calzature, accessori in seta. Il segmento degli accessori, in particolare la pelletteria, è cresciuta molto negli ultimi anni sia come mercato che come peso all'interno dei fatturati aziendali. Oggi l'accessorio non è più un complemento ma crea il *look* e ha preso dall'abbigliamento la

connotazione *fashion*. La categoria dei profumi e cosmetici è stata utilizzata nel tempo sia da marchi storici del lusso sia dai nuovi per attirare consumatori giovani. Attraverso rapporti di licenza con le grandi imprese del settore (il gruppo l'Oréal - lusso ed Estée Lauder in primis), i marchi hanno sempre potuto contare su continui lanci a livello globale, supportate da note *celebrities* e da una distribuzione capillare. Una categoria storica del lusso, quella dei gioielli e degli orologi, è fondata sul concetto di eternità e preziosità. Si tratta di un settore molto concentrato dove i primi attori (il gruppo Richemont con Cartier, Rolex, Tiffany e Bulgari) dominano il mercato a livello globale. L'ingresso nel campo dell'oro e delle pietre degli stilisti di moda italiana e francese ha portato un cambiamento subito visibile: i gioielli prima erano firmati all'interno, in maniera quasi invisibile, oggi invece esibiscono i marchi all'esterno (sia su bracciali, collane, orecchini, anelli). Il lusso e i grandi marchi oggi assumono un ruolo importante anche per i telefonini e quindi ci sono i telefonini disegnati e marcati Cavalli, Prada, Dior. Il lusso è esibito dappertutto e anche alcuni prodotti alimentari diventano un privilegio per pochissimi intenditori, nel caso del vino e dello champagne (Krug, Dom Pérignon, Roeder Cristal); introdotti sul mercato per quei clienti che conoscono veramente il prodotto e intendono prendersi il tempo giusto per gustarlo fino in fondo. I consumatori cercano personalizzazione, ricercatezza, eleganza, tecnologia, facilità di utilizzo ed emozione. Molto interesse suscita l'ingresso dei marchi del lusso nel segmento dell'*hotellerie* di lusso. Nomi come Versace, Armani, Bulgari e Ferragamo sono entrati o stanno entrando in questo *business* per una ricerca di nuovi clienti o solo per consolidare il proprio prestigio e offrire alla clientela esistente più momenti di relazione con la marca. Naturalmente il settore del lusso si interfaccia ad una clientela benestante, ossia a quegli individui ricchi che possono spendere rilevanti ammontari di danaro in beni non di prima necessità.

A mio avviso è dunque importante capire anche l'evoluzione e la dispersione geografica di tali persone, in modo tale da comprendere quali siano i paesi in cui le imprese dovrebbero maggiormente investire. Il termine *High Net Worth Individuals* è utilizzato nel *private banking* per indicare una persona con una ricchezza netta disponibile oltre un milione di dollari. Secondo quanto stimato da Altagamma i ricchi si distribuiscono soprattutto tra Nord America (in testa), Europa e Asia orientale; in futuro la ricchezza finanziaria degli HNWI crescerà, tra il 2006 e il 2011, del 7% con Medio Oriente e Asia orientale che guideranno la crescita. Oggi si è superato il concetto di lusso come esibizione mentre assistiamo allo sviluppo di paesi come la Russia e la Cina per cui il consumo di lusso rappresenta una novità e spesso si identifica proprio con il nostro consumo vistoso degli anni Ottanta.

1.1. Definire il lusso

La sociologia, la filosofia, l'antropologia, le scienze economiche, la politica, la moda e la semiotica rappresentano le differenti angolazioni, accademiche e non, da cui tenta di fare luce sul significato e sui valori di questo termine. Il significato etimologico della parola deriva dal sostantivo latino *luxus* che indica eccesso, sregolatezza, dissolutezza.

Secondo alcuni autori, tra i quali J.N. Kapferer, la parola lusso deriva da "lux" vale a dire la luce. Questo spiega uno dei tratti tipici dei prodotti pregiati, la brillantezza, come nei gioielli. Su un piano simbolico, la luce è associata alla vita, alla fecondità e quindi alla creazione. La parola lusso in italiano suona male; era ed è una connotazione un po' banale, anche volgare e non elegante. Infatti nel linguaggio comune significa sfarzo, sfoggio di ricchezza, abbondanza, ma anche ricchezza in sé, e cosa o spesa eccessiva o superflua. All'inizio si giustificava l'uso della parola lusso dicendo che era la traduzione dall'inglese di *luxury brand* e che era solo una classificazione di *marketing* utile soprattutto per i grandi magazzini. Poi "lusso" è entrato nel linguaggio comune e ormai lo usiamo normalmente. Ed è entrata anche nella vita comune l'idea dei ricchi che ostentano. La gamma di prodotti di lusso, le serie limitate, da prenotare, di vestiti, borse, auto, mobili, profumi, moto. Prodotti sempre esclusivi, sempre per pochi, sempre per i ricchi. Il lusso non è più una categoria a sé stante, ma è una tendenza che coinvolge tutti i settori. Si considerano beni di lusso prodotti e servizi posizionati nella fascia più alta del mercato, che incorporano un sapere delle arti applicate (sartoria, artigianato) e implicano quindi un forte contributo umano; questa è una delle prime definizioni offerta da una ricerca Comitè/McKinsey. Ciò che connota il bene di lusso è la manifattura artigianale di altissima qualità associata ad un prezzo altrettanto elevato, che determinano l'esclusività dell'oggetto posseduto. Ora il lusso è destinato ad abbandonare quella vuotezza, dove il percettivo era troppo percettivo, per diventare una forma di espressione molto più solida. Non dovrà esserci un culto smodato per il *brand* ma un ritorno alle origini: questa è la vera nuova sfida. Si potrebbe affermare che: "Il lusso è un'attenzione apportata all'arte di vivere, un modo di vita che deriva dal piacere di tutti i sensi e fa appello al sogno. La qualità di questi prodotti si basa su un *savoir-faire* e una tradizione; la capacità di far sognare deriva dalla creatività che permette all'oggetto di essere raro".

1.2. Lusso come marca

Un marchio è considerato di prestigio se il consumatore percepisce che pochi lo possiedono (valore di unicità), se ha un valore in senso sociale e consente di attuare un “gioco ruolo” a chi lo possiede (valore sociale), se il prodotto a cui è associato richiama benefici intangibili e soggettivi, come il valore estetico (valore edonistico) e infine se il marchio è associato a superiorità tecnica e a un'estrema cura durante il processo di produzione. I marchi che appartengono al settore del lusso sono dunque quelli che soddisfano questo bisogno di esperienze eccezionali, di emozioni intense, fondando comunque la propria legittimità su un prodotto di qualità assolutamente superiore. E' bene a questo punto fare luce su una distinzione concettuale molto importante: quella tra lusso e moda, termini a volte usati come sinonimi, spesso per il fatto che i beni appartenenti a queste due sfere sono caratterizzati da un'alta “intensità simbolica”, perché sono riconosciuti e acquistati più per il loro valore immateriale ed estetico che per le loro qualità funzionali. E' necessario classificare il lusso e' sempre un compito estremamente azzardato. Vuoi perché le sue accezioni sono molteplici, vuoi perché a fare la differenza tra un *brand* e l'altro spesso sono dettagli infinitesimi. Esistono elementi comuni come la notorietà globale o l'offerta di prodotti legati alla persona, ma forse l'aspetto che qualifica di più questi nomi è il prestigio, inteso come tradizione, iconicità, *status* che dei marchi fanno un'istituzione nel loro specifico settore. Nella graduatoria, curata da Interbrand, le cinque *griffe* d'oltralpe rappresentano il 51,7% del valore totale contro il 30,2% delle italiane.

Il numero uno del lusso mondiale è la Francia, anche se l'Italia mantiene un consistente e considerevole secondo posto, seguita a grande distanza dalla Svizzera quindi Usa e Regno Unito. A determinare la classifica è Louis Vitton: se il *top brand* non esistesse, Italia e Francia sarebbero pari. Questo è quanto emerge dalla classifica realizzata per la prima volta da Interbrand sui marchi di lusso a più alto valore economico. Dei quindici *brand* mondiali selezionati (i migliori del mondo, tutti di prestigio, tutti costosissimi) le cinque griffe francesi presenti rappresentano il 51.7% del valore totale, contro il 30.19% delle sei italiane. Campione indiscusso nella graduatoria stilata dalla società di consulenza americana è appunto Louis Vitton. L'*etoile* del gruppo LVMH vale la bellezza di 16.7 miliardi di euro. Seguono Gucci (6.4 miliardi di euro) che batte bandiera italiana nonostante sia del gruppo francese Ppr e Chanel (4.9 miliardi di euro). Numero quattro la svizzera Rolex con 3.8 miliardi di euro. Al quinto e sesto posto ancora due *griffe* d'Oltralpe: Hermès, il cui *brand* è stimato in 3.5 miliardi di euro e Cartier, il cui valore è pari a 3.3 miliardi di euro. Per trovare in classifica il primo nome italiano 100% (cioè di origine e di proprietà) si deve scendere fino all'ottavo posto dove si incontra Prada con un *brand* valutato a 2,8 miliardi di euro. Seguono a ruota la Ferrari (unica azienda automobilistica) e Bulgari (2.5 miliardi di euro). Nella top 15 figurano anche Dior, la svizzera Patek Philippe, il gioiellere americano Tiffany

e il britannico Bulgari. Ermenegildo Zegna e Salvatore Ferragamo chiudono la classifica rispettivamente al quattordicesimo e al quindicesimo posto. La selezione delle aziende classificate da Interbrand, si è limitata al lusso in senso stretto e non sono state inserite realtà che hanno fatto una diversificazione verso *target* più bassi del marchio (come ad esempio Armani e Dolce & Gabbana, con D&G e accessori di *target* medio, sono stati esclusi dalla graduatoria del lusso, così come sono stati esclusi anche altri grandi nomi della moda come Polo Ralph Lauren). Per figurare nel *palmares*, inoltre i *brand* devono registrare almeno il 30% delle loro vendite all'estero e godere di popolarità a livello mondiale. Nelle classifiche i nomi sono noti e sinonimo di garanzia. Perché in fin dei conti tra le *fashion house* compaiono quelli che contano e che finiscono per alimentare la solita e infinita sfida italo - francese. Resta il fatto che tutti gli oggetti di lusso, presenti in vari ambiti dall'abbigliamento all'oreficeria e dall'oggettistica alla cosmesi in nicchie più o meno ristrette, sono precisamente identificabili per il marchio, la qualità e l'esclusività che li caratterizza.

1.3. Il brand conta più del “*Made In*”

Il marchio influenza l'acquisto dei prodotti di lusso più del *Made In* a livello mondiale, ma i *brand* del cosiddetto lusso istituzionale basano la loro forza su un chiaro legame con il territorio di origine: sono questi i principali risultati che emergono dalla ricerca internazionale promossa dal Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Firenze e da Salvatore Ferragamo Parfums sul tema *Luxury Brand* ed effetti del *Made In*. Questa ricerca ha confermato ancora una volta che, a livello mondiale, il marchio ricopre un ruolo determinante nell'acquisto dei beni di lusso; prevale sia sul potere di influenza esercitato dal *Made In*, sia sul prezzo del prodotto.

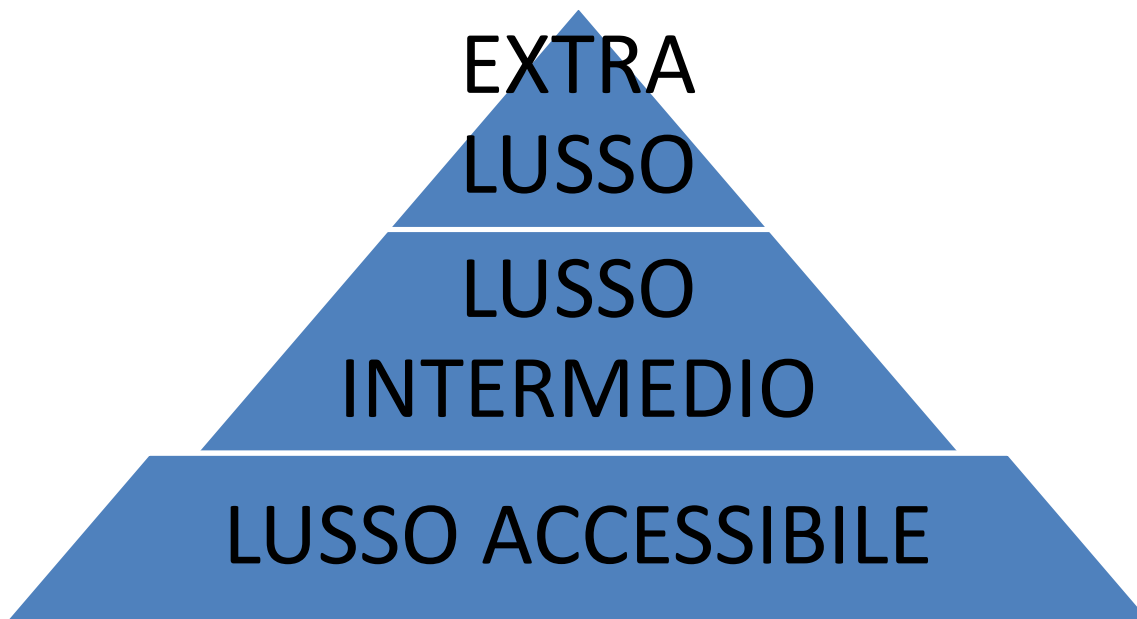
1.4. Piramide del lusso

Il lusso è un mercato trasversale, globale e molto più accessibile. Come detto in precedenza, lusso è un termine utilizzato per la stampa e pubblicità per identificare una moltitudine di marchi e prodotti di abbigliamento, accessori, cosmetica, turismo, nautica, auto, persino gelati. Risulta interessante considerare la proposta di Danielle Allérès, il quale ipotizza che il settore del lusso è strutturato secondo una logica piramidale.

E' possibile distinguere tre universi del lusso:

- lusso inaccessibile,
- lusso intermedio,
- lusso accessibile

all'interno dei quali corrisponde una differente strategia di *marketing*.

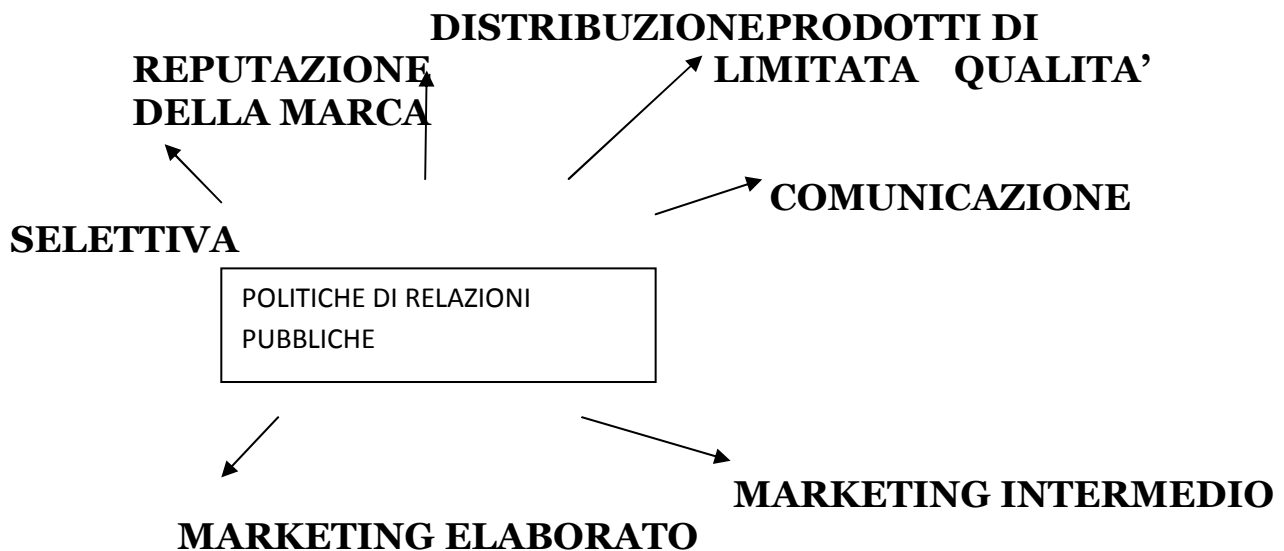


Al vertice troviamo il lusso “inaccessibile” o extralusso, che si distingue dal fatto che il prodotto è unico o comunque realizzato in serie limitatissima, spesso realizzato su misura, distribuiti selettivamente e con prezzi inarrivabili se non per pochi eletti. Identifica il lusso senza compromessi, prezioso oltre l’immaginabile dove l’attenzione al dettaglio è maniacale. E’ un lusso che può essere sfarzoso o più discreto, ma in ogni caso non è per tutti. L’extralusso è soddisfare ogni desiderio, ma proprio ogni. Chiedere e pagare non è sufficiente per avere una carta di credito American Express Centurion. Come in un *club* esclusivo per soli membri, per averla è necessario essere invitati tra un gruppo di selezionatissimi possessori di carta Platinum. Lo slogan usato per promuoverla è: “*It may not be diamonds, but it sure can get you some*” (non sarà mai fatta di diamante, ma di sicuro te ne può procurare uno). I valori degli sono gli oggetti che appartengono all’ambito lusso assoluto sono legati prevalentemente all’elitarismo e all’iconicità; le marche che si collocano in questa fascia di lusso sono le *luxury brand* per eccellenza e si distinguono per tradizione e unicità. A produrre questi beni unici e preziosi sono i marchi classici del lusso. La *Haute Couture* di Dior o Chanel, i gioielli di Cartier e i bauli di Louis Vuitton possono essere dei validi esempi per questa categoria di beni. La strategia *marketing* adatta a questo universo è ridotta e discreta, quasi naturale o intuitiva. Essa usa come elemento chiave le relazioni esteriori, le quali hanno la funzione di conservare l’immagine di inaccessibilità della marca. L’obiettivo è di fare in modo di stimolare il

desiderio permanente dei consumatori con la premessa di proteggere la loro differenza attraverso l'acquisizione di oggetti rari, originali, celebri e inaccessibili.



Un gradino sotto troviamo il lusso “intermedio” che comprende prodotti meno complessi e sofisticati, con distribuzione limitata, a prezzi molto elevati, i quali presentano un livello qualitativo comunque notevole.



Il *prêt-à-porter*, i profumi e gli accessori in pelle fanno parte, per esempio, del lusso intermedio. La strategia *marketing* adatta a questo universo è più elaborata e più sviluppata basata sulla conoscenza della concorrenza e delle attese del *target*.

Il *marketing*, con elemento chiave le relazioni pubbliche, ha per scopo di mettere in risalto la qualità, l'originalità dei prodotti a dei prezzi mediamente accessibili, diffusi in quantità limitate nel circuito di distribuzione selettivo e promossi grazie a una comunicazione ristretta ai media più importanti. Le *Maison* potranno avvantaggiarsi dell'immagine offerta dalla divisione lusso inaccessibile e del valore della marca accreditata negli anni. A livello intermedio si collocano i beni di lusso aspirazionali, attraverso cui i consumatori tendono a differenziarsi e allo stesso tempo a riconoscersi. In particolare, gli oggetti che appartengono al lusso accessibile sono scelti perché i consumatori prediligono i valori dell'appartenenza e dello status collegato alla marca. In particolare, il lusso aspirazionale vede la sua collocazione ideale in Europa e negli Stati Uniti, che sono caratterizzati da consumatori che prediligono l'alto di gamma che si tratti sia di consumatori locali, sia di esperti di beni di lusso, sia di turisti che si dedicano all'acquisto di beni indotti dall'aspirazione di entrare in possesso oggetti di prestigio. Il mercato giapponese, secondo Altagamma, è quello che ha segnato una maggiore stagnazione: in questo paese il lusso è riservato solo a consumatori che possono vantare una ricchezza assoluta. Infine, alla base, troviamo il lusso

“accessibile”, indirizzato ad un pubblico decisamente più ampio rispetto alle altre due categorie sopra descritte e studiato nonché disegnato in modo da risultare appetibile ad una più ampia platea di potenziali clienti. Si tratta di prodotto seriale, in larga scala, fatto sia di buoni prodotti, sia di marchi notissimi che operano in segmenti giovani (*jeans, sportwear, tecnologie*).



Questi prodotti sono contemporanei, molto "moda"; il loro costo è medio e il rapporto qualità/prezzo è ben studiato, in relazione con le aspettative della clientela toccata.

La strategia *marketing* del lusso accessibile rivela un reale *marketing mix* sempre più elaborato, capace di distinguere il prodotto dalla concorrenza. I prodotti del "lusso accessibile" hanno un prezzo decisamente superiore a quelli dei concorrenti con una delta che va dal 50% al 300% ma, nonostante questo, rimangono comunque abbordabili e quindi vengono venduti in quantità molto superiori a quelli dei prodotti del lusso tradizionale, generando un considerevole profitto per le imprese che li producono. La suddivisione viene fatta sulla base delle motivazioni che portano all'acquisto di un bene di lusso, tenendo sempre presente l'alto valore simbolico di questi oggetti. In particolare, gli oggetti che appartengono al lusso accessibile sono scelti perché i consumatori prediligono i valori dell'appartenenza e dello *status* collegato alla marca. Nel segmento del lusso accessibile, l'Asia pare essere il mercato più florido grazie ai nuovi consumatori che si avvicinano a questa fascia di prodotti. Possiamo dire che il lusso è stato da sempre uno strumento di affermazione di una certa posizione all'interno della società e ha

rappresentato uno *status* aspirazionale molto forte nell'ambito di tutte le culture occidentali. I beni del nuovo lusso devono anche dimostrare di avere delle caratteristiche di unicità, vuoi la tecnologia, vuoi il *design*, che li differenziano dagli altri. La qualità è ovviamente un prerequisito e la *performance* funzionale deve essere realmente superiore alla concorrenza. Si evidenzia quindi l'accessibilità per pochissimi, attraverso il possesso di pezzi unici, esponenzialmente costosi, frutto del genio creativo di stilisti o artisti in cui l'artigianalità si armonizza con l'eccentricità di forme e materiali. Ed è come non mai un lusso il tempo d'attesa, perché il lusso è sì possedere, ma anche desiderare, ben sapendo ciò che si può ottenere (come nel caso della Kelly di Hermès). Una borsa Hermès è la borsa più costosa e prestigiosa presente sul mercato degli accessori. Ma non è solo una borsa, né solo un prodotto che chiunque disponga di parecchie migliaia di euro può acquistare. Insieme con un oggetto perfettamente realizzato, prestigioso e di grande stile, le clienti di Hermès acquistano un pezzo di mito e un biglietto per un altro mondo. Per ottenere questo vi è per l'azienda un impegno di oltre 4000 dipendenti e di artigiani di Lyons e Limoges. Dubois e Laurent rilevano che esiste una categoria di acquirenti definiti "escursionisti" che, pur non vivendo nel lusso, possono permettersi un accesso intermittente ai beni di prestigio, in maniera occasionale o per limitate scelte di consumo. Si tratta di consumatori mediamente più giovani, meno fedeli al ruolo della marca, maggiormente *fashion* e *internet friendly*. Secondo Lipovetsky in passato le classi popolari sostenevano che il lusso non fosse per loro; oggi, invece, è trasversale sia socialmente che anagraficamente, come dimostra il fatto che ad esempio i giovani desiderano e ricercano il lusso.

1.5. Le cinque dimensioni legate al lusso

Il lusso sta modificando e rispetto alla sua concezione classica si stanno aggiungendo altre dimensioni. Come evidenziato in precedenza, il lusso sta diventando qualcosa di diverso rispetto a quello che ritenevamo anche solo otto/dieci anni fa (il cosiddetto "lusso moderno"); si sta affermando una concezione più allargata e variegata, cioè quella di una pluralità di lussi possibili, che è, allo stesso tempo una chiave di lettura per capire il mercato. Una recente ricerca ha messo in luce l'esistenza di cinque dimensioni legate al lusso, alcune di tipo tradizionale, altre più innovative. Essa è stata condotta nell'ambito delle attività dell'Osservatorio del Lusso di Makno, e presentata in occasione della Bit nel Febbraio del 2008. Nella mappa, che rappresenta il mercato globale, si collocano le cinque grandi dimensioni espressive che il lusso assume oggi. La prima è la dimensione del *lusso ostentato*, che si concretizza spesso nel possesso di oggetti più o meno vistosi, veri e propri segnali dell'appartenenza ad una classe agiata. In questo caso il lusso è identificativo di uno stato e il bene di lusso (un gioiello, un automobile) si definisce come programmaticamente superfluo. La seconda è la dimensione

del *lusso minimal*, naturalmente contrapposto all'ostentazione, che si caratterizza per la ricerca della discrezione; questo tipo di lusso ha decretato il successo dello stile minimalista nell'abbigliamento e nel *design*. Un atteggiamento di elegante sottotono, antitetico rispetto alla volontà di rappresentarsi in maniera aggressiva, sfacciata, agli altri. Poi ci sono le tre dimensioni più innovative, più importanti. La terza dimensione, che viene definita del *lusso esistenziale*, è molto vicina nella mappa al polo dell'essere. Questa dimensione ha a che fare con la possibilità di godere di uno stato di tranquillità senza impegni, soprattutto la possibilità di compiere esperienze che coinvolgono la quotidianità. Una quarta dimensione definisce il *lusso individuale*, ricercando solo la soddisfazione dei propri desideri. I beni che appagano questo tipo di lusso si caratterizzano per essere unici. Questa è una caratterizzazione che ha ricadute interessanti nel mondo dei consumi, perché è intrinsecamente legato al concetto di unicità e porta con sé fenomeni come la valorizzazione dell'alto artigianato, la diffusione delle serie limitate e del pezzo unico: un individualismo dell'esigenza cui corrisponde un individualismo della risposta. E ricordiamo che la domanda individualista è emergente nelle società *post-moderne*.

Esiste infine una nicchia interessante, quella del *lusso accessibile*, per definizione più di massa soprattutto alla precedente, che è abitata da una nutrita serie di *brand* che propongono prodotti caratterizzati da un rapporto qualità/prezzo che fa leva sull'aspirazionalità del lusso ma si rivolge soprattutto ad un *target* giovane. A partire dalla mappa, possiamo ipotizzare l'esistenza di una sorta di gerarchia dei lussi, determinata anche dal valore che ciascuna delle dimensioni del lusso è capace di generare in termini di rappresentatività sociale ed economica. La mappa riassume la grande complessità dello scenario del lusso e fotografa una pluralità di dimensioni, ciascuna caratterizzata da motivazioni e atteggiamenti; parte dal quadrante in basso a sinistra e si muove verso quello in alto a destra. Possiamo dire che il lusso perde quell'aspetto conservativo e difensivo ("acquisto un bene di lusso per sentirmi protetto e gratificato dalla conservazione di un certo bene, dall'esibizione di una certa marca") e si muove verso una dimensione innovativa, esplorativa, esperienziale. L'*hotellerie* assume all'interno di questa ipotetica gerarchia di valore dei lussi possibili, una posizione sempre più dominante, distintiva e competitiva rispetto agli altri settori più classicamente associati al lusso perché l'*hotellerie* riassume quegli elementi di gratificazione, di situazione immersiva cui dedicare un tempo liberato, di esperienzialità e di scoperta che insieme ad altri fattori determinano le categorie emergenti del lusso.

2. Il settore moda

“La moda è un fenomeno sociale complesso che è definito come l’atteggiamento di una collettività la quale manifesta uno stile predominante in un determinato periodo (Maizza)”.

La moda è estro, creatività, intuito, ma anche organizzazione, strategia, *management*. E queste due componenti, apparentemente contrastanti, devono convivere e amalgamarsi per assicurare il successo di un’idea imprenditoriale. Essa può riguardare tutte le manifestazioni esteriori dell’uomo come l’abbigliamento, l’architettura, l’arte, gli spettacoli ed anche altre sfere non direttamente connesse al concetto di esteriorità (le letture, gli *hobby*, le vacanze, ecc.). “Oggi la moda non è un comparto a sé stante; essa, coinvolgendo settori produttivi, creativi, servizi, cultura, arte, psicologia, media, tecnologia, ci presenta un comparto multidimensionale, integrato con tanti aspetti della vita”. Secondo il Grande dizionario Garzanti la moda è “l’usanza più o meno mutevole che, diventando gusto prevalente, si impone nelle abitudini, nei modi di vivere, nelle forme del vestire”. Risalendo invece all’etimologia della radice, la parola moda deriverebbe dal latino aureo *mos*, ovvero usanza, costume, legge, regola, buoni costumi, moralità; secondo altri invece deriverebbe da *modus*, attribuendole i significati di: modo, maniera, misura, norma, criterio o modalità regolative di scelte. Nel linguaggio comune, un fenomeno, un prodotto, un servizio, un comportamento sociale, è considerato “di moda” se nell’istante in cui se ne parla, ha raggiunto un diffuso apprezzamento da parte di un certo pubblico e in un determinato contesto, che può essere geografico o di tipo socio-culturale. Il mondo della moda è un mondo che vive di tendenze e gusti che cambiano nel giro di una stagione. È un mondo quindi, in cui lo studio sociologico del consumatore diventa non solo fondamentale, ma pressoché irrinunciabile. La moda nasce da un’innata tendenza all’imitazione; essa solleva gli individui dal problema della scelta, facendoli sentire parte di un gruppo, soddisfacendo allo stesso tempo il loro bisogno di distinzione e differenziazione. Allo stesso tempo, la moda distingue e conforma, individua gruppi formali, aggregati di persone che si identificano in qualcosa, introduce comuni modelli culturali di riferimento e produce un’apparenza di similarità. La moda è dunque un modello che distingue in gruppi di appartenenza, segnalando le separazioni tra classi. Le classi più elevate, che per prime si appropriano delle nuove tendenze, rinnovano la loro moda quando vedono che quelle inferiori cominciano ad imitarla. In tutto ciò sta l’essenza del fenomeno: la moda è praticata solo da alcuni mentre gli altri sono in movimento per raggiungerla. Diventa sempre più difficile trovare *manager* specializzati nel settore moda, persone in grado di “gestire la creatività”, indirizzandola senza ostacolarla o snaturarla. Le aziende della moda devono saper innovare e scardinare le regole rimanendo però fedeli ai valori della loro marca e rafforzandone il

vantaggio competitivo. Resta da sfatare l'idea che la moda sia solo spettacolo ed eventi: essa è un fattore sociale, ambientale ed economico che riesce ad unire mondi differenti tra loro quali la creatività e il consumo. In uno scenario così variegato, per vincere la battaglia concorrenziale le imprese devono essere in grado di assecondare le richieste dei consumatori cercando di soddisfare nel miglior modo possibile le loro esigenze. Tali imprese devono, quindi, adattarsi velocemente al mercato, puntare all'innovazione sia del processo di produzione che del prodotto, con una preferenza per la qualità, il servizio e la differenziazione. Ed è proprio al *marketing* che viene assegnato tale ruolo per mantenere il posizionamento acquisito sul mercato, per rinforzarlo e per sostenere la battaglia concorrenziale. L'obiettivo del seguente capitolo è quello di analizzare gli aspetti fondamentali della struttura del *marketing-mix* nel settore della moda.

2.1. Cenni storici ed evoluzione

La moda si è evoluta giorno dopo giorno. La nascita della moda risale in Francia grazie alla costituzione del mercato dei tessili durante il regno di Luigi XIV; la Francia nel tempo riuscì a distinguersi per la moda femminile, mentre il *Savile row* di Londra diventò il centro della moda maschile. Il mercato della moda originariamente era destinato a pochi soggetti quali re e regine, aristocratici, benestanti, commercianti; solo dopo l'avvento della meccanizzazione e della produzione di massa, la moda ha allargato il suo *target* di riferimento. Nel 1863 nasce il *prêt-à-porter*. Nella seconda metà del '900 l'abbigliamento inizia a mutare. L'industria della confezione, infatti, si afferma progressivamente sempre di più, facendo sì che nel giro di pochi decenni l'alta moda - ossia il su misura -, diventasse una fetta molto esigua del sistema-moda. Insieme alla democratizzazione della società si assiste, dunque, a quella della moda. La *couture* che rispondeva alle esigenze di pochi vide ridurre pesantemente il suo potere, a favore delle nuove regole dettate dall'introduzione del *prêt-à-porter*, inserito sempre più nel circuito dell'offerta del prodotto moda; la *couture* sopravvisse ma spesso svolgeva il ruolo di laboratorio di idee per il *prêt-à-porter*. La vera affermazione del *prêt-à-porter* avviene a partire dagli anni

'60, quando si comincia ad affermare la figura dello stilista, un particolare tipo di creatore che non si è fermato nell'alta moda. La moda odierna è caratterizzata dall'articolazione attorno a queste industrie principali: la *Haute Couture* (o alta moda) e il *prêt-à-porter*. L'alta moda si caratterizza per una produzione che nasce da grande abilità sartoriali e da elevate competenze stilistiche, da una superiore qualità dei materiali e da una profonda ricerca di un'idea innovativa e creativa. Con il termine sartoria s'indica il taglio di un capo "su misura" e la lavorazione realizzata quasi completamente a mano. L'*Haute Couture* è progettata dal "*Couturier*", sarto creativo che progetta il singolo abito per una produzione d'*élite*. Il capo, una creazione di lusso, è prodotto in singola copia o in piccolissima serie. Il consumatore di alta moda desidera un abito che sia immagine, lusso, *status symbol*, originalità, personalità, estro, e, soprattutto, il *marketing mix* che rappresenta. L'alta moda è uno stile, un *design*, ma soprattutto è un *brand*: per posizionarsi sul mercato è quindi necessario un ingente investimento di capitali nel *brand* e nel suo *marketing*, nella creazione di immagine e di attrattività (Brioschi 2000; Bragnara e Codeluppi, 1995; Boggia, 1995). L'esclusività del prodotto di un *brand* di alta moda non riguarda, quindi, solo il singolo abito, ma le modalità con cui esso è presentato, pubblicizzato e venduto. L'efficacia di un'iniziativa imprenditoriale nel settore dell'alta moda si basa quindi sull'estro e sulle capacità imprenditoriali e manageriali del gruppo che sta alla base. Nei comportamenti di acquisto del consumatore interviene la qualità apparente o percepita del bene, ma le positive *performance* su ampi orizzonti temporali sono il frutto di fiducia e fidelizzazione che per le imprese italiane dell'alta moda hanno raggiunto livelli eccellenti. Il concetto di moda, come stile condiviso da un'ampia comunità di riferimento, nasce con le aziende che realizzano *prêt-à-porter*, con il quale si attua il processo di semantizzazione dell'abbigliamento che l'alta moda aveva reso possibile solo per un segmento ristretto di consumatori. Le grandi imprese hanno intrapreso la strada delle estensioni di marca, rendendo alla portata di molti più consumatori alcuni di quei beni che prima erano privilegio di una *élite* (Brioschi, 2000). Si pensi che il costo di un abito di *prêt-à-porter* è circa dieci volte inferiore a quello di un abito di alta moda. Nell'offerta di *prêt-à-porter* si possono trovare

sia collezioni e capi griffati con il nome di stilisti, che con marchi aziendali. Il *prêt-à-porter* è progettato dallo stilista, crea linee di abbigliamento “di moda”, che fanno tendenza e che saranno realizzate in serie a prezzi accettabili e destinati anche ai più giovani, fino ad ora esclusi dall’alta moda. Egli rivolge la sua attenzione a un suo particolare ideale di donna. Si tratta di una figura da non confondere con né con il *couturier*, né con il dirigente d’azienda o con l’imprenditore. Il *prêt-à-porter* si avvale della confezione industriale, la quale confezione produce in "serie" capi di abbigliamento alla moda in taglie standardizzate e gli abiti sono realizzati con ottimi tessuti e sono adatti ad una classe più ampia, ma ben definita. E’ possibile identificare diverse tipologie di offerta, declinazioni tutte del *Pret-à- Porter*, che si differenziano dal prezzo, dal contenuto stilistico e dal posizionamento complessivo, quali:

- segmento “*diffusion*”: comprende le seconde e le terze linee dei grandi marchi di moda, cioè le proposte sviluppate al solo scopo di estendersi su fasce di mercato più ampie e spesso a un *target* più giovane;
- segmento “*bridge*”: comprende i marchi industriali di fascia alta il cui fattore critico di successo è rappresentato dalla velocità di raggiungimento del mercato e dalla capacità distributiva capillare;
- segmento “*mass*”: comprende i marchi rivolti a *target* molto ampi e che puntano su un fattore critico di successo specifico come la distribuzione o la velocità di esecuzione di un capo. Il mondo della moda è dunque, soggetta a continua evoluzione e rappresenta sempre più una parte significativa del mercato italiano. Oggigiorno, infatti, il *business* della moda contribuisce in maniera significativa allo sviluppo economico del nostro paese (seconda industria dopo il turismo) con un fatturato di 52 miliardi di euro.

2.2. Ciclicità di prodotto

L’aspetto più peculiare del fenomeno moda è la sua instabilità nel tempo. Possiamo definire il ciclo della moda il lasso di tempo che intercorre dall’introduzione di una moda (un nuovo prodotto, un nuovo *look*) alla sua sostituzione da parte di una moda successiva; si può dire così che il prodotto di moda ha una vita breve. La sostituzione, a seconda del suo livello di novità, può riguardare

caratteristiche di fondo (concetto, stile, materiali di base, accessori), oppure varianti (colore). Con particolare riferimento al mercato italiano, le aziende del settore moda ogni sei mesi devono ricercare nuovi tessuti, nuovi colori, nuovi modelli, nuove forme di presentazione e modi di vendere. Il ciclo della moda è scandito dalla logica strutturale e mediatica delle collezioni stagionali collegate a eventi fieristici e a sfilate che, un tempo patrimonio esclusivo dell'alta moda e del *prêt-à-porter* femminile, ha ormai pervaso l'intero sistema dell'abbigliamento, del tessile, della pelle e delle calzature. La tendenza è addirittura verso un aumento continuo del numero di collezioni annue da presentare e consegnare al punto vendita, fino ad arrivare al superamento del concetto di stagione. Per quanto riguarda la tempistica, le collezioni presentate a Gennaio si riferiscono alla primavera/estate (PE), mentre quelle presentate a Luglio all'autunno/inverno (AI). Ogni moda possiede quindi un proprio ciclo di vita, costituito da cinque stadi: introduzione, picco di massima popolarità, diffusione, declino e rigetto. Esso è l'applicazione al settore moda della basilare teoria del *marketing* del ciclo di vita del prodotto. Le sue fasi sono:

- ☐ Introduzione: nella fase iniziale il nuovo stile, considerato una moda emergente, è appannaggio di pochi distributori e consumatori *opinion leader* che hanno come obiettivo quello di distinguersi dagli altri (per volontà di differenziazione di classe, oppure di identificazione con un sistema di valori ecc.);
- ☐ Crescita e popolarità: in questo secondo stadio, in cui non tutte le mode hanno la fortuna di entrare, si verifica il processo di diffusione ed adozione; se il nuovo stile riscuote successo e si diffonde in un mercato più ampio, costituisce una tendenza;
- ☐ Picco della popolarità: in questa fase il nuovo prodotto di moda raggiunge il massimo della sua diffusione;
- ☐ Declino: quel periodo comincia a non avere più alcuna attrattiva per i consumatori, che saranno invogliati a seguirla solo nel caso in cui i capi sono offerti a prezzi convenienti (saldi). Questo stadio caratterizza tutti gli stili destinati a vita breve (le mode) o, in prospettiva di medio-lungo termine, i cambiamenti di carattere strutturale.

□ Rigelto: il ciclo di vita si chiude quando il prodotto diventa obsoleto e non viene più accettata dal consumatore, nemmeno con formule promozionali.

Il risultato dell'evoluzione delle dinamiche descritte è che la lunghezza del ciclo non è unica: oggi possono esserci cicli classici, di lunghissima durata per capi *basic* come i *pullovers* girocollo, i *fads* cioè cicli di brevissima durata che generalmente nascono e muoiono all'interno di un ciclo, il ciclo dentro il ciclo solitamente di lunga durata, nel quale è inserito un altro o più cicli (per esempio, i *jeans* negli ultimi vent'anni sono stati venduti stretti a sigarette, a zampa di elefante, larghi, decorati e ricamati, ecc..), i cicli interrotti ossia troncati per cause economiche o climatiche e i cicli ricorrenti, quelli che con opportune modifiche apportate ai capi caratteristici di una particolare moda, continuano negli anni.

2.3. Marketing Mix: Le Quattro P per il sistema moda

La Moda finora ha affrontato il mercato con carenza di strategie; l'Italia è riuscita ad andare avanti data la forza "*stile/qualità*" del *MADE IN ITALY*. Tanti marchi anonimi sono riusciti ad ottenere buoni risultati sul mercato. Ma i profondi cambiamenti strutturali e le grandi turbolenze che attraversano il Sistema nei *trend* e nell'*identikit* del *target*-moda ne stanno scotendo l'impalcatura dall'interno; principale conseguenza: il rafforzamento delle strutture di *marketing*. Fatto il prodotto bisogna trovare i consumatori: scoprirli, stanarli, tentarli, spingerli, innovarli, all'occorrenza crearli. Il *Marketing Moda* è una strategia raffinata e complessa: prodotto, prezzo, posto e (*location*, o *distribuzione*) e promozione, le quattro "P", sono più articolate che in qualsiasi altro settore.

a) "Prodotto-moda": dal bisogno al desiderio

Deve avere una "posizione" precisa; una "collocazione" nella mappa quali quantitativa del Sistema-Moda orientata su: qualità intrinseche (materiali, resistenza, fattura, bellezza), presentazione/immagine e linee; tutti elementi che contribuiscono a caratterizzare il particolare "prodotto-moda" come un articolo adatto ad un *target* piuttosto che ad un altro, ad attribuirgli un

preciso “segmento di mercato”. La classificazione che vedeva rientrare il “prodotto-moda” nella sfera dei bisogni sociali, oggi non è più valida; un abito o un mocassino non sono acquistati per soddisfare una necessità primaria: “la moda è il risultato di un bisogno postmoderno di consumare, prima che oggetti, significati”; il prodotto deve essere in grado di comunicare un “mondo d’appartenenza”, mantenendo funzionalità ed efficienza. Gli attori del Sistema devono individuare “desideri”, non più “bisogni”; proprio la possibilità di rispondere alle esigenze/desideri dei consumatori con strategie di “differenziazione”, piuttosto che di “*leadership* di costo”, ha consentito la manovra di rivitalizzazione di un settore – il Sistema-Moda – “maturo”. Quanto all’aspetto tecnologico, il “prodotto-moda” negli ultimi anni è stato profondamente innovato; dal *packaging* al materiale, dalla linea alla qualità, tutto è stato oggetto di profonda riscoperta e tensione verso l’innovazione.

b) “Prezzo”

Altrettanto importante per tracciare l’*identikit* del particolare “*target*-moda”, dipende dai “costi” sostenuti per la produzione; ma per determinarlo bisogna confrontarsi con il “mercato” e decidere dove stare, dove “*posizionarsi*”. Gli attori del Sistema-Moda possono scegliere di disporsi/posizionarsi, relativamente alla variabile “prezzo”, in quattro caselle omogenee – “Alta”, “Medio-Alta”, “Media” e “Bassa” – disposte lungo l’ideale *continuum*, per livello di prezzo prodotto crescente, che ne interpreta l’intero ambito di variabilità: dal “puro costo” fino al prodotto da “sogno”. La scelta pone l’interpretazione del particolare attore del Sistema rispetto: l’“identità” del marchio e le particolari “esigenze” (qualità, *status*, stile, ecc.) del “*target*-moda” cui ci si rivolge. Dietro la “cifra” scritta sull’etichetta, quindi, non c’è soltanto la logica dei costi.

c) “Posto”

Dove presentare e dove vendere? Le soluzioni al problema della “*location o placement*” non sono mai semplici. Si deve scegliere dove e come presentare la collezione, perché è il primo messaggio che si lancia al mercato: dalla presentazione in “sfilate” all’esposizione

in “fiere”. Ci possono essere altre scelte da prendere, altre vie da percorrere si dispiegano agli attori. Per esempio, alcune piccole aziende hanno cominciato a diffondere le loro collezioni su Cd-ROM. Sicuramente in termini di *location* i principali canali sono i seguenti:

- Sfilate

Decidere di sfilare non basta; un *marchio* deve decidere anche dove farlo: sulle passerelle di Milano, Parigi, Londra o New York. Questione di tempi, di pubblico, di tipo di proposta e di altre opportunità. Il modo di presentare la collezione è deciso innanzitutto dallo stilista, ma il *marketing* ha un ruolo fondamentale nelle scelte dei messaggi da lanciare e dei veicoli da utilizzare. Tutto dipende dalla ricaduta che si vuole idealmente ottenere sui media e sul pubblico;

- Fiere

Se si scelgono le fiere, i problemi da risolvere sono analoghi. Anzitutto, la scelta della manifestazione, poi il modo di allestire lo *stand*, gli eventi da organizzare per la presentazione e via discorrendo;

- Canali di vendita

Riguardano prevalentemente i canali distributivi; distribuzione capillare oppure molto selettiva; raggiungere il consumatore o fare in modo che sia esso a cercare il prodotto; puntare sulla propria rete di vendita o privilegiare dei buoni negozi multimarca. Queste scelte elencate sono tutte legate al posto, perché il prodotto non può essere venduto ovunque, ma nei punti vendita ideali per quel marchio, sulla base del prezzo di vendita, del tipo di clientela del negozio, della posizione e così via.

d) “Promozione” e rapporto fra moda e *Internet*

È l’ultima “P” del *marketing mix*. L’insieme delle attività essenziali che un prodotto-moda viva, si sviluppi, abbia successo avviene attraverso l’attività di “promozione” e “pubblicità”. Per ottenere grandi successi, le aziende si affidano a canali tradizionali, come la “pubblicità a stampa” su quotidiani e riviste, oppure raccontata/rappresentata in tv e radio. Altri mezzi, a partire dai personaggi pubblici, hanno una forza promozionale altissima e sono un punto di forza di molte campagne di immagine, fino ad arrivare

alla partecipazione, in qualità di *sponsor*, ad eventi culturali e sportivi, o come *testimonial* (forme, queste, di pubblicità di immagine, che fanno parlare dello stilista, e in termini meno marcati, del prodotto). Le forme di *advertaising*, da chiunque condotte, è l'intenzione di "creare atmosfera", ciò che si vuole è trasmettere il fascino evocato dal richiamo di un nome, caratteristica che accomuna qualsiasi campagna di comunicazione che si ponga l'efficacia del messaggio come punto di arrivo, ponendosi come alta "barriera all'ingresso" nel Sistema-Moda, è l'elevatezza dei costi. Negli ultimi tempi, ruolo di primo piano nella gestione della comunicazione, in qualsiasi settore, è affidato ad *Internet*. Il mondo della Moda e quello di *Internet*, è un rapporto controverso, caratterizzato da un'attrazione fatale che raramente e perlopiù malamente si è concretizzata. Il primo approccio tra moda e rete, intorno alla metà degli anni Novanta, periodo in cui Internet cominciava la sua diffusione, fu esitante e diffidente soprattutto per il timore che anche attraverso essa si potessero copiare le collezioni presentate in un sito. Copiae nel senso "analogico" di scopiazzare, bassezza che prontisti spregiudicati avrebbero certamente compiuto per produrre le collezioni e distribuirle nei negozi prima degli originali. Attualmente, nessuna *griffe* può dubitare della rilevanza strategica di una presenza qualificata su *Internet* ed è ampiamente consolidato un uso con finalità *branding* del sito. L'Osservatorio B2C della School of Management Politecnico di Milano/Netcom (2007) afferma che: "Il settore dell'abbigliamento online ha un giro d'affari di circa 150 milioni di euro, con una crescita, la più alta di tutti i comparti, del 40%." Casi emblematici di *web-only retailer* di moda-abbigliamento, grandi catalizzatori delle transazioni, secondo la ricerca del Politecnico di Milano, sono realtà come Net-a-porter.com e, tra i *leader* nel mondo, Yoox.com.

Yoox rappresenta attualmente lo stadio più avanzato nell'evoluzione di un marchio di distribuzione nato e consolidatosi in *Internet* e nel digitale. Importanti personaggi del Sistema-Moda, tra cui Bernard Arnault, presidente del gruppo LVMH, anche attraverso Alessandro Benetton, hanno investito nella rete; eppure il dubbio o, meglio, una certezza resta: "*Internet ingloberà tutto, ma non sarà in grado di rendere l'aroma di un profumo, la sensualità di un velo o il fruscio della seta*". La possibilità di "provare i capi" resta l'obiettivo più

importante da raggiungere per immaginare, e poi sfruttare, la rete come canale distributivo. *Internet*, quindi, a tutt'oggi, almeno per quei segmenti di mercato in cui il “*touch*” ha un'importanza fondamentale, è utilizzato solo come strumento di comunicazione. Attualmente, infatti, solo il 2% dei siti *web* operanti nei beni di “*Lusso*” vende in Rete, mentre la maggior parte, ossia il 98%, si occupa della comunicazione del *brand*. In conclusione possiamo dire che gestire la moda, oggi, significa soprattutto stimolare e coltivare la creatività, organizzare processi di costruzione di un'immagine, gestire sistemi raffinati di segmentazione e di distribuzione mirata. La possibilità che le imprese restino competitive nel tempo, a dispetto dei cambiamenti della domanda, delle innovazioni tecnologiche, delle variazioni del costo relativo dei fattori produttivi rispetto ad altri paesi, dipende dalla loro capacità di produrre risposte tempestive, se possibile anticipatrici, in rapporto al dispiegarsi dei fenomeni suddetti. Negli ultimi trent'anni le imprese italiane hanno saputo cambiare le regole del gioco, riuscendo a trovare una sintesi tra la creatività e innovazione stilistica, tipiche dell'alta moda, e il rapporto qualità/prezzo, tipico della manifattura organizzata. Queste capacità di trasformare le logiche del settore a proprio vantaggio si è resa possibile grazie all'abilità con cui le imprese italiane hanno saputo sfruttare le specificità del sistema paese; tra queste, una domanda altamente sofisticata legata a una diffusa tradizione di gusto, la storica presenza delle filiere industriali, sia nel tessile sia nella pelle, una dimensione media aziendale relativamente più piccola rispetto ai concorrenti esteri, in grado di rispondere con estrema flessibilità ai cambiamenti della moda.

3. L'attività *retail*

3.1. Il *retail* al servizio della marca

Il mondo delle aziende del comparto moda e lusso ha dimostrato negli ultimi anni una precisa determinazione e predilezione ad avvalersi del *retail* come potente vettore strategico per l'affermazione del proprio successo e del proprio vantaggio competitivo. Il *retail*, nella sua interezza e nelle sue forme più varie,

più che mai sta assumendo un ruolo cruciale nella nostra società: esso è diventato uno tra i maggiori “momenti” di intrattenimento che il consumatore si concede. Lo *shopping* è considerato da tempo uno tra i maggiori svaghi e passatempi della società post-industriale. In inglese si chiama appunto *browsing* (“curiosare”) e si usa per esprimere l’andare in giro, il girovagare a scopo ricreativo ed evasivo. Il mondo dell’impresa moda e lusso oggi vive in un contesto molto articolato e complesso nel quale cercare di governare la complessità della domanda e le contrastate azioni dei concorrenti. Specialmente in questo mercato del lusso-moda il canale di vendita rappresenta un tema portante, sostanziale ed ossessivo per l’esistenza e l’affermazione del vantaggio competitivo e della vita dell’impresa. Il *retail* più che mai è diventato un elemento fondamentale ed imprescindibile per il successo e lo sviluppo della superiorità competitiva dell’impresa nel proprio mercato di riferimento. Il *retail* è il luogo deputato nel quale la marca può esprimere la sua vera identità e il luogo inoltre delle “emozioni” nel quale poter scatenare le suggestioni, i magnetismi e le emotività più forti nel consumatore. Ovviamente la forza del *retail* nasce e si sviluppa dalla marca e dal prodotto, rappresenta l’“ecosistema” in grado di potenziare tutte le energie e le strategie dall’impresa per far evolvere la marca. Esso diventa, dunque, lo strumento competitivo per potenziare le altre strategie e per far crescere la marca arricchendola di contenuti e di significati. Il primo passo da compiere è definire qual’è il ruolo del *retail* nella strategia globale della marca e in particolare è possibile individuare e sintetizzare tre ruoli principali del *retail* nell’evoluzione della marca:

- ☐ Aggiungere valore e profondità cognitiva alla marca
- ☐ Creare valori emozionali addizionali
- ☐ Raggiungere un *target* di piccole dimensioni in maniera più profonda con lo scopo di consolidare la relazione.

In questo modo il *retail* potrà generare i risultati necessari per diventare un centro di profitto sia per i capitali materiali che per quelli immateriali dell’impresa. Occorre entrare brevemente nel merito del concetto della mega-marca prima di addentrarsi nella trattazione del *retail* come territorio della marca. La mega-marca è sinonimo di eccellenza, di superiorità, di vantaggio, di qualità migliore. Solo le aziende che sono state e saranno abili e capaci di

evolvere e creare il *mega-brand*, potranno essere blasonate dell'attribuzione di "eccellenza". Per molte aziende del lusso-moda, l'obiettivo finale è la mega-marca, e il *retail* può svolgere un ruolo molto attivo nella costruzione e nella diffusione dell'immagine ed essere il vettore di crescita, del successo e dell'attestazione del *mega-brand*. Come affermato in precedenza, si ritiene che il *retail* sia l'unico spazio nel quale la marca può rappresentare e narrare la propria identità; in questo modo esso diventa territorio privilegiato nel quale poter esporre il proprio prodotto ed entrare in contatto con il consumatore. Pertanto, nel settore dell'abbigliamento è possibile osservare tratti in cui al tradizionale ancoraggio della comunicazione al prodotto si sta sostituendo la comunicazione di immaginari di marca. "Lavorare sull'immaginario, significa fare in modo che il consumatore si identifichi nel protagonista di una storia; perché questo avvenga, la marca deve raccontare storie pertinenti, credibili e coerenti". La marca segnala quindi al cliente l'origine del prodotto e costituisce, sia per il consumatore che per il produttore, una protezione dalla concorrenza, qualora tentasse di fornire un prodotto apparentemente identico. Le marche del lusso hanno contenuti stilistici e creativi fortissimi atti a rendere il prodotto assolutamente unico ed esclusivo. Esso è raro in quanto tale, ovvero poco accessibile (con prezzi elevati) e poco disponibile (poco distribuito). Ogni consumatore ha nella propria testa una serie di "scatole mentali" che si riferiscono a precise categorie merceologiche (scarpe classiche, *champagne*). In ognuna di queste scatole/categorie ci sono le marche. Di conseguenza la marca esiste nel momento in cui il consumatore ha un'immagine della stessa nella propria testa. E' un concetto intangibile, una percezione, un'immagine, un'emozione. Si può dire, quindi, che il ruolo della marca ha avuto un grande sviluppo ed è diventato l'oggetto centrale di tutte le strategie e le azioni di *marketing*: l'obiettivo finale è quello di avere una marca forte, vitale e capace di produrre valore per l'impresa. La marca è un simbolo distintivo o un nome che serve per identificare i beni ed i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e differenziarli da quelli dei concorrenti. Lo scopo strategico della marca è di aumentare il valore ed il patrimonio finanziario dell'azienda, in quest'ottica la marca rappresenta la risorsa, lo scudo commerciale che può garantire profitti attuali e

futuri e quindi ridurre il rischio d'impresa. Una corretta strategia di marca rappresenta quindi, per l'azienda, da un lato la possibilità di aumentare il differenziale verso i concorrenti sostenendo l'unicità e l'esclusività della propria offerta, dall'altro, la possibilità di proporre il prodotto con dei prezzi maggiorati e quindi di produrre maggiori profitti. Un altro aspetto da esaminare che influenza la progettazione del *retail* nel mercato moda-lusso è la marca relazionale. Il prodotto, in quanto tale, raffigura il cuore di tutta l'attività di scambio tra produttore e consumatore. Il consumatore ripone nella marca la fiducia e la speranza di potere essere rappresentato. Egli sceglierà la marca che maggiormente esaudirà i suoi desideri e bisogni di comunicazione, di relazione e di auto-espressione; si può infatti affermare, che ognuno di noi comunica tramite i prodotti e le marche che indossa. La marca relazionale viene usata quindi a proprio vantaggio, diventa un "prodotto mediatico" per proiettare la propria immagine e per sostenere un messaggio preciso (ostentazione, *status* sociale, cambiamento). E' uno strumento di comunicazione che racconta quindi un certo modo di vivere, forte di contenuti e di valori. Pertanto, la marca relazionale lusso-moda diviene molto importante nella strategia *retail* in quanto trasferisce la stessa capacità relazionale anche al punto vendita. Marca e negozio si fondono in un unico insieme che simboleggia e rappresenta la marca in quanto tale. Per essere più concreti si possono fare alcuni esempi: per sentirsi alla moda si acquistano marche *fashion* e *Haute Couture* (YSL, Dior, Gucci); per essere informali si ricercano prodotti sportivi e *casual* (Brooksfield, Gant, Timberland); per essere classici e sofisticati si acquistano prodotti di alta qualità, selettivi e di importazione (Burberry, Zegna); per apparire di "successo" si acquistano prodotti ad alto contenuto d'immagine (Ralph Lauren, Hermès). Tutte queste marche hanno un altissimo coinvolgimento all'acquisto, l'azienda deve quindi sempre dimostrarsi in grado di proiettare uno stile di vita/un modo di essere a cui il consumatore aderirà in funzione del proprio grado di condivisione.

3.2. L'esperienza di marca nel punto vendita

Il successo di un'impresa commerciale dipende in grande misura dal consumatore e, soprattutto, dalla capacità dell'impresa di condizionare il comportamento, in termini di domanda *ex ante* ed *ex post*. In termini di domanda *ex ante* perchè l'impresa deve cercare di attirare il consumatore all'interno dei punti vendita. In termini di domanda *ex post*, in quanto l'impresa deve cercare di influenzare il comportamento del consumatore all'interno dello stesso punto vendita. Attraverso la gestione dei diversi fattori fisici e sociali che caratterizzano il punto vendita è infatti possibile incidere sulle dimensioni sensoriali dei clienti, quali la vista, l'udito, l'olfatto e il tatto, allo scopo di influenzare le loro percezioni e quindi, attraverso gli stati emotivi generati, il loro comportamento d'acquisto. In tal modo la creazione di ambienti di vendita stimolanti ed emotivamente coinvolgenti può rappresentare per le imprese commerciali uno strumento per generare nuovo valore per la domanda. La parola d'ordine che sempre più spesso circola quando si ragiona intorno al punto vendita e quando si considera il suo ruolo comunicativo e di consumo è: *esperienzialità*. La moda è certamente tra i settori che maggiormente producono esperienza; si può affermare che sempre più spesso i clienti acquistano una marca o una *griffe* per quel che è accaduto nel negozio e non perché abbiano idee chiare in merito all'acquisto. D'altro canto, nel settore della moda e dell'abbigliamento i punti vendita hanno compiuto sforzi prodigiosi per attrezzarsi in senso esperienziale. Si può, comunque affermare che le aziende hanno lavorato e lavorano lungo tre filoni principali:

- Il lusso
- Le dimensioni
- L'esposizione

I primi due punti sono filoni di innovazione in senso esperienziale che hanno certamente bisogno di ingenti capitali. Prendendo in considerazione i punti vendita nel settore moda si scopre che le marche mondiali più importanti al mondo e in grado di innovare lo hanno fatto soprattutto investendo capitali. Nel settore moda la profusione di denaro in grado di produrre *concept store*, *flagship store* non riesce a nascondere talvolta la povertà di idee

esperienziali. Si può affermare comunque che la capacità di rendere un punto vendita esperienziale pare oggi derivare per lo più dagli investimenti profusi. L'architetto *neyworkese* Marino e pochi altri sono stati in grado di produrre innovativi progetti di *retail* e proprio lui ha inventato una tendenza nella quale il senso del lusso emerge dai grandi spazi e dai pochi capi esposti come rari gioielli preziosi. Un'altra tendenza riguarda l'organizzazione dello spazio suddiviso per bisogni e non più per prodotti. In tal modo ogni spazio è costruito in grado di soddisfare contemporaneamente più esigenze del mondo della vita del consumatore. Non acquisto solamente il costume da bagno, ma trovo anche gli occhiali da sole, le ciabatte infradito, il telo da spiaggia, ecc. Si può tranquillamente affermare che non esiste una tendenza precisa. Non ci sono filoni consolidati di innovazione in senso esperienziale. Ognuno nel settore si inventa le proprie tendenze e se dovessimo trovare una sopra tutte allora è la quantità di denaro investito. Si è compreso che i negozi producevano esperienza nel senso che "facevano" qualche cosa al visitatore, inducendolo all'acquisto anche senza che egli ne avesse preventiva intenzione e senza che la comunicazione pubblicitaria classica (annunci stampa, affissioni, ecc.) o la stessa comunicazione sul punto vendita svolgessero un preciso ruolo di convincimento. L'esperienza del cliente si configura come vissuto interattivo di un universo di significati trasmessi e reinterpretati nell'ambito di ogni relazione con l'impresa; l'adozione di una strategia esperienziale, comporta quindi l'adozione di una linea strategica di presidio del mercato che sappia, da un lato, considerare la coerenza come aspetto chiave di ogni manifestazione dell'identità del *brand* e, dall'altro, rappresentare una linea guida per l'intera organizzazione, idonea a generare coinvolgimento e *commitment* a tutti i livelli. Il punto vendita assume nell'attuale scenario di mercato una forte strategicità, in quanto rappresenta un ambiente fisico nel quale il cliente può vivere un'esperienza reale, sperimentando il complesso di significati associati all'identità della marca. C'è da dire che l'apertura di un negozio di proprietà è, comunque un investimento, sia in termini organizzativi che in termini di valore di scorta di prodotto finito, estremamente importante e rischioso. Ancora di più dovuto al fatto che tale punto vendita non può essere aperto ovunque, ma deve necessariamente trovarsi in zone centrali ad alto

traffico-clienti, dove ci si trova spalla a spalla con la concorrenza e dove gli affitti o le acquisizioni immobiliari hanno costi non indifferenti. È dunque chiaro che tale investimento per essere remunerativo per un'azienda deve essere gestito dal punto di vista logistico in maniera impeccabile. Il *retail manager*, può perseguire i propri obiettivi di differenziazione al fine di conseguire vantaggi competitivi durevoli. Lo sviluppo del canale *retail* è stato, ed è, uno dei fattori chiave di successo dei *brand* di lusso.

3.3. Politiche distributive nelle aziende del settore moda

La distribuzione: la leva strategica fondamentale

"Negli ultimi anni le strategie di distribuzione hanno acquisito un ruolo sempre più incisivo nell'industria della moda": la ragione principale di tale andamento va ricercata nella valorizzazione della componente comunicativa presente nelle forme distributive.

La distribuzione, è infatti, una delle leve fondamentali per le aziende nella creazione di una forte *brand identity* e deve assolutamente essere coerente con tutte le variabili che intervengono nella costruzione dell'immagine del marchio. Dunque, quando un'azienda imposta una strategia distributiva deve porsi alcune domande fondamentali:

- quale canale distributivo adottare (indiretto, diretto o misto);
- quali figure dovrà impiegare a seconda del canale distributivo scelto (grossista, agente o altro);
- come organizzare la distribuzione da un punto di vista logistico;

Si può affermare comunque che non esistono scelte distributive migliori rispetto ad altre, ma queste dipenderanno anche dalle condizioni del mercato e dalle peculiarità dell'azienda fautrice delle stesse. In tal modo, la prima scelta che un'impresa industriale si ritrova a dover effettuare riguardo alla politica di distribuzione da adottare è quella concernente la cosiddetta modalità distributiva, che può essere costituita dal canale diretto o da quello indiretto, a

seconda rispettivamente che la marca del prodotto coincida con quella dell'insegna o meno.

3.3.1. Canale diretto

Nel caso del canale diretto, il produttore si impegna nella commercializzazione dei prodotti attraverso una propria rete di vendita in cui marchio industriale e insegna coincidono. La creazione e la messa a punto di un sistema distributivo di questo tipo richiede un forte investimento finanziario e un costante controllo affinché l'organizzazione raggiunga gli obiettivi preposti. L'impresa gestisce direttamente l'attività di vendita al cliente. In questo senso, il produttore deve presidiare tutte le leve di *marketing* che possono influire sulla propria immagine di marca, in modo che la sua percezione risulti omogenea in tutti i mercati geografici in cui l'impresa opera. Nel canale diretto, ci posso essere vantaggi derivanti da tale scelta:

- la risalita del flusso informativo dal mercato è molto più rapida e di migliore qualità: i dati di *sell-out* dei negozi monomarca possono essere letti anche tutti i giorni, consentendo di compiere l'analisi dei prodotti *best* e *slow seller*. Sulla base di questi dati vengono poi predisposti i riassortimenti stagionali, in modo da garantire sempre un assortimento completo in termini di taglie e modelli sul punto vendita.
- vi è la migliore conoscenza dei comportamenti d'acquisto del consumatore finale;
- si evidenzia un maggior controllo della propria immagine da parte dell'azienda, in termini di percezione del consumatore; Uno degli svantaggi derivanti da questo tipo di canale è senza dubbio il sostenimento di costi considerevoli: sia iniziali per la creazione di una nuova retedistributiva, sia fissi per il mantenimento ed il buon funzionamento della stessa.

Il *format* distributivo più comune in un canale diretto nel settore moda è senza dubbio il punto vendita monomarca. I negozi cosiddetti monomarca possono essere suddivisi in funzione della superficie di vendita, distinguendo tra:

a) flagship store

- b) *self standing store*
- c) *shop in shop (o corner)*

a) *flagship store* (solitamente di proprietà dell'azienda), sono punti vendita di grandi dimensioni (300-400 mq.), situati nelle città più importanti del mondo a forte visibilità internazionale; il più delle volte in aree, molto attraenti per la clientela, come centri storici o commerciali. I *flagship store* sono caratterizzati da un assortimento completo (tutte le categorie di prodotto) e caratterizzato da categorie di prodotti esclusivi; offrono un ampio assortimento tendente al *total look*, rivelandosi strumenti ottimali per la comunicazione dell'immagine aziendale. Inoltre, questi punti vendita prevedono un personale dedicato e gestito direttamente.

b) *self standing store* sono negozi di media dimensione (tra i 50 e i 200 mq), che si affacciano sulle strade, *mall*, aeroporto, *hotel*, o sono collocati entro centri commerciali. Presentano, nel loro insieme, una certa omogeneità in termini di *layout* interno e aspetto esterno e possono essere sia di proprietà che in *franchising*.

c) *shop-in-shop* o *corner* sono infine dei punti vendita di proprietà di dimensioni ridotte (tra i 30 e i 100 mq), dedicati unicamente alla marca industriale e situati all'interno di una struttura commerciale esterna (solitamente *department store*), che offrono tutte le categorie di prodotti che costituiscono l'offerta essenziale della marca. I *shop-in-shop* sono caratterizzati ³/₄ da pareti più il pavimento, e la loro formula contrattuale può essere di *partnership* (*concession*, contratto estimatorio, ecc.), con una condivisione del rischio/investimento. I grandi marchi del *prêt-à-porter* e dei cosmetici praticano questa scelta oramai da anni, contribuendo a sancire la possibilità di compresenza, a livello di singolo punto vendita, di marca industriale e insegna del distributore. Grazie al *corner*, il consumatore è in grado di percepire in maniera più chiara l'identità di marca rispetto al caso in cui l'offerta dell'impresa non possa sfruttare la disponibilità di spazi dedicati. Nello scenario odierno si rileva una presenza sempre più diffusa di *corner* gestiti in *partnership* tra produttori e distributori al fine di trasferire tempestivamente i flussi informativi sull'atteggiamento dei consumatori e di ottimizzare le iniziative finalizzate al *sell-out*.

3.3.2. Canale indiretto

Nel caso del canale indiretto, invece, l'impresa vende la merce agli intermediari commerciali i quali, a loro volta, provvedono a rivenderla ai dettaglianti. Questo tipo di canale offre al produttore la possibilità di confrontarsi con i concorrenti e ciò risulta fondamentale per monitorare il posizionamento della marca. Questa strategia distributiva è seguita generalmente da imprese di piccola dimensione, che non dispongono di un *brand* affermato o i cui volumi di vendita ridotti non giustificano il ricorso ad una distribuzione di tipo diretto. Grazie ad una distribuzione di tipo indiretto, le imprese possono avvalersi del *know-how* acquisito dai distributori in termini di esperienza con prodotti simili. Per le marche più note si può poi rivelare importante un coinvolgimento del produttore finalizzato ad adattare le politiche commerciali alle specifiche esigenze del singolo punto vendita.

I *format* distributivi più comuni in un canale indiretto nel settore moda sono:

a) punti vendita multimarca: è la forma tradizionale di distribuzione che in passato ha caratterizzato maggiormente il comparto moda. Attualmente sta risentendo della presenza sul mercato nella fascia bassa dei grandi *retailers* come Zara, integrati verticalmente e nella fascia alta delle *boutique* monomarca delle grandi *griffe* che erodono sempre più quote di mercato. Queste tipologie di *format* sono generalmente di medie dimensioni, assicurano un assortimento di prodotti ristretto ma alquanto profondo con presenza di prodotti di marca e assicurano un elevato livello di servizio al cliente;

b) *department store* (grandi magazzini), *format* diffuso soprattutto all'estero, più che in Italia, si caratterizza per grandi superfici di vendita, spazi dedicati ognuno ad una diversa merceologia. Al loro interno si trovano sia *private label* (prodotti a marchio proprio) che prodotti di marca, con un assortimento costruito in modo tale da accoppiare un'elevata ampiezza con una profondità spinta. I più importanti *department store* sono Harrods a Londra, Galerie Lafayette a Parigi, Bloomingdales e Macy's negli Usa, La Rinascente in Italia;

c) grandi superfici specializzate: si distinguono dai grandi magazzini per una maggiore focalizzazione dell'assortimento su poche categorie merceologiche. L'assortimento risulta particolarmente profondo e c'è compresenza di *private label* e prodotti di marca.

d) magazzini popolari: essi puntano tutto sulla convenienza e adottano politiche basate su prezzi bassi. I magazzini popolari presentano un assortimento ampio e poco profondo e rivolgono la propria offerta a segmenti di domanda con bassa propensione alla spesa, assicurando un'immagine di convenienza derivante dalla presenza in assortimento di *private label* e prodotti *unbranded*;

e) stocchisti e *outlet* aziendali: questi *format* sono canali che favoriscono l'assorbimento degli *stock* di invenduto delle stagioni passate. Mentre lo stocchista presenta un assortimento multimarca, il *factory outlet*, gestito direttamente dall'impresa industriale, è focalizzato su un'unica marca. Questo tipo di formato distributivo è particolarmente presente nel Triveneto e in particolare nel Trevigiano e nel Vicentino, dove molte imprese produttrici di abbigliamento sono nate e cresciute negli anni acquisendo progressivamente una fama riconosciuta a livello globale. Questa particolare caratterizzazione del contesto distributivo rappresenta sicuramente una minaccia per gli esercizi commerciali ubicati nelle aree sopra indicate. Questi devono necessariamente fondare la propria offerta su un servizio qualitativamente adeguato alla clientela, spostando i termini della competizione su un aspetto che gli *outlet* aziendali non sono in grado di garantire.

3.3.3. *Franchising*

Un'attenzione particolare merita il *format* distributivo del punto vendita monomarca in *franchising*. A partire dagli Novanta, le imprese hanno cominciato ad abbandonare progressivamente i canali indiretti, o quanto meno a concentrarsi sulla creazione di reti di vendita dirette. Queste seguirono una linea di sviluppo realizzabile attraverso forme di *franchising* che sono state avviate in un primo momento dalle grandi *griffe*, ma poi anche da note marche industriali (Benetton e Stefanel su tutti). Secondo Zanelli, il *franchising* è il contratto mediante il quale una parte concede all'altra di esercitare, a determinate condizioni e sotto il controllo

della concedente, un'attività, avvalendosi, nel reciproco interesse, di mezzi comuni, cioè di segni distintivi, di altri elementi di identificazione dell'azienda della concedente, contro la prestazione da parte della concessionaria di un compenso, composto da una parte fissa e di una variabile, proporzionata al giro di affari realizzato dalla concessionari. Frignani, invece, definisce il *franchising* come un sistema di collaborazione tra un produttore (o rivenditore) di beni od offerente di servizi (*franchisor*) ed un distributore (*franchisee*), giuridicamente indipendenti l'uno dall'altro, ma vincolati da un contratto, in virtù del quale il primo concede al secondo la facoltà di entrare a far parte della propria catena di distribuzione, con diritto a sfruttare, a determinate condizioni e dietro il pagamento di una somma di denaro, brevetti, marchio, nome e insegna a lui appartenenti; il secondo si obbliga a conformarsi ad una serie di comportamenti prefissati dal primo. Le varie tipologie di *franchising* si riconducono alle seguenti classificazioni:

- *franchising* industriale: riguarda la produzione di beni.

Il *franchisor* dispone, in questo tipo di tipologia, di un procedimento di fabbricazione di un prodotto originale identificato da un marchio e i *franchisee* acquista il diritto-dovere di produrre quel determinato bene, nei limiti (quantitativi) e nel rispetto delle modalità (circa la quantità dei prodotti) stabilite nell'accordo con il *franchisor*.

- *franchising* di distribuzione di beni, ha come contenuto la vendita di merci.

Esso è quel contratto con il quale il *franchisor* trasmette al *franchisee* dei prodotti finiti e quest'ultimo si impegna a pubblicizzarli e a venderli ai consumatori; inoltre il *franchisor* trasmette al *franchisee* le licenze *know-how* e di insegna e quest'ultimo si impegna a farne uso secondo le direttive impartitegli dal *franchisor*. La licenza di insegna svolge, in particolare, un ruolo centrale in questa tipologia, consentendo ai consumatori di identificare l'impresa del *franchisee* con quella del *franchisor*.

- *franchising* dei servizi, riguarda la prestazione dei servizi. Quest'ultimo tipo di *franchising* è quel tipo di contratto per mezzo del quale l'affiliato si impegna a mettere a disposizione degli utenti dei servizi realizzati secondo le istruzioni trasmesse dall'affiliante,

utilizzando l'insegna e il *know-how* messi a disposizione da quest'ultimo. Il *franchising* dei servizi realizza, pertanto, un rapporto di collaborazione più stretto tra *franchisor* e *franchisee* rispetto a quanto avviene in quello di distribuzione, in quanto l'affiliante deve costantemente aggiornare ed esplicitare il *know-how* all'affiliato e controllare la conformità ad esso del servizio fornito dall'affiliato. La forza del *franchising* risiede nella potenzialità di controllare una rete di vendita senza un impegno finanziario diretto da parte dell'affiliante: la gestione del punto vendita è completamente nelle mani del *franchisee*, mentre l'indirizzo dell'attività è controllato dal *franchisor*. Inoltre, soprattutto in un settore come il tessile-abbigliamento "caratterizzato da economie di scala divergenti", il *franchising* risulta una soluzione ottimale di gestione, in termini di efficacia ed efficienza. Gli investimenti in comunicazione dell'affiliante si contraddistinguono per una scala e una dimensione ottima minima elevata, mentre quelli dell'affiliato, impegnato nella fornitura del prodotto-servizio al consumatore finale, si caratterizzano per una scala e una dimensione ottima minima molto più contenute.

3.4. L'atmosfera del punto vendita

Dopo aver chiarito concetti importanti sui vari canali distributivi, occorre analizzare un concetto che assume nello scenario attuale una forte rilevanza, poiché viene a rappresentare il complesso di condizioni situazionali entro le quali si sviluppa l'interazione relazionale tra avventore e punto vendita. E' proprio una tra le variabili più rilevanti nell'influenzare la valutazione dell'immagine da parte del consumatore acquirente, l'atmosfera del punto vendita è senza dubbio una delle più significative. L'atmosfera è rappresentata da quell'insieme di stimoli ambientali che, cercando uno specifico effetto emozionale sul consumatore, aumentano la probabilità di acquisto, questa è la definizione di Kotler (1974). Questa percezione, potendo variare da consumatore a consumatore, rappresenta allora un campo di intervento rilevante per il *marketing* del distributore. L'atmosfera rappresenta inoltre un fattore chiave nella gestione di un punto vendita per l'impatto che i suoi elementi generano sulla sfera sensoriale del soggetto. Il ruolo

dei pubblici di riferimento nella valutazione dell'atmosfera è riconosciuto dallo stesso Kotler allorché propone la distinzione tra atmosfera proposta ed atmosfera percepita. La prima è l'insieme delle qualità sensoriali che il progettista dell'ambiente cerca di incorporare nello spazio; la seconda, essendo frutto di una rielaborazione soggettiva, può essere molto diversa da cliente a cliente. Passando all'approfondimento degli effetti potenzialmente generabili dall'atmosfera, essa può influenzare il comportamento d'acquisto in tre modi: come mezzo di creazione di attenzione, come mezzo di creazione di un messaggio, come mezzo di creazione di percezioni. I primi due modi influenzano la decisione generale del consumatore di selezionare un punto vendita ed eventualmente diventarne cliente, mentre il terzo riguarda il modo in cui l'atmosfera influenza il processo decisionale di scelta del prodotto. L'atmosfera si rivela, pertanto, uno specifico fattore situazionale che influenza la sfera sensoriale del soggetto e aiuta a convertire le intenzioni comportamentali in comportamento reale d'acquisto. In questo senso non esiste un'atmosfera ideale, in quanto ogni mercato è composto da individui differenti, così come sono diversi i sentieri di comunicazione seguiti dalle diverse marche, che si traducono in scelte di ambientazione necessariamente diversificate. L'atmosfera di un punto vendita si presenta come risultato dell'operare congiunto di un insieme di elementi materiali ed immateriali che, insieme alle politiche di assortimentali, di comunicazione, di prezzo e di servizio contribuiscono a definirne l'immagine. Questi elementi possono essere aggregati in quattro aree:

1. l'esterno del punto vendita, che comprende principalmente la facciata, l'insegna, l'entrata, le vetrine; a questi occorre aggiungere i punti vendita concorrenti e l'aspetto delle aree limitrofe, che definiscono l'ambiente in cui è inserito il negozio;
2. l'interno del punto vendita, definito da tutti gli elementi che definiscono il design come la pavimentazione, i sistemi di illuminazione e di climatizzazione, i muri perimetrali, i camerini di prova, gli ascensori e le scale, l'arredamento e le strutture di animazione. A questi vanno aggiunti anche altri elementi a forte valenza comunicativa, come profumi, musica e colori;
3. il *layout*, ossia l'organizzazione spaziale del punto vendita, la determinazione delle dimensioni e della posizione degli spazi di

vendita, di quelli di esposizione, di quelli dedicati al personale e di quelli di servizio per il cliente.

4. il *display*, ovvero la definizione delle tecniche e delle modalità di esposizione, l'allocazione dei prodotti nello spazio espositivo, la cartellonistica e la cartellistica. Possiamo concludere dicendo che il consumatore ha un'idea piuttosto astratta, intesa come complesso produttivo, gestionale, distributivo di beni di consumo, mentre tende a formarsi nel tempo una percezione molto chiara dell'immagine del marchio aziendale attraverso il mondo suggestivo proposto dalle comunicazioni pubblicitarie. E' dunque importante che il consumatore, sul punto vendita, ritrovi questo mondo. Infatti vendere non è solo uno scambio tra merci e denaro ma è parte di un processo che genera successo nel tempo, crea immagine e continuità di rapporti con il pubblico. L'accoglienza del cliente è diventata una regola a tutti gli effetti. Spetta alla gerente in prima persona metterla in pratica e trasmetterla alle collaboratrici del punto vendita. La cliente va sempre salutata sia in entrata che in uscita dal negozio; sia che abbia acquistato o meno. L'accoglienza è il primo elemento che deve positivamente differenziare un'azienda da un'altra. Quando il cliente è in un negozio, l'obiettivo non deve essere soltanto quello di effettuare una vendita in quel preciso momento, ma di creare i presupposti per una sua piena soddisfazione e per un suo ritorno sul punto vendita. Il cliente soddisfatto, non solo del prodotto ma anche del modo in cui l'ha acquistato, è la migliore pubblicità per un negozio. Oggi stiamo assistendo ad una profonda trasformazione del commercio al dettaglio: la concorrenza tra gli esercenti è sempre più agguerrita, e lo sviluppo del mercato comune, con l'apertura delle frontiere, porta nuove realtà commerciali già attive altrove in Europa. Diventa dunque indispensabile per l'addetto alla vendita una crescita professionale fatta di una profonda conoscenza della psicologia di un consumatore che sta cambiando rapidamente, del prodotto, delle tecniche per proporlo correttamente. Ecco quindi la necessità di un *training* specifico, che sappia guidare chi opera nel settore lungo tutto il complesso itinerario della vendita.

3.5. Visual Merchandising

Il punto vendita rappresenta una fase fondamentale. E' l'unico luogo dove si possa dialogare con il consumatore, per condurlo ad una decisione di acquisto. Risulta evidente l'importanza che riveste nel complesso itinerario della vendita l'attrattività della vetrina, la corretta disposizione dell'interno e l'adeguata esposizione del prodotto nelle strutture di arredo. Nessuno di questi momenti può essere lasciato al caso, ma deve essere gestito con molta attenzione e, rispondere a tecniche precise, studiate e collaudate. L'insieme di queste tecniche si chiama *Visual Merchandising*, disciplina del *marketing* che codifica la corretta esposizione dei prodotti nel punto vendita, per tramutarla in efficace strumento di persuasione all'acquisto. L'attività di *merchandising* nel *non-grocery* viene denominata *visual merchandising* poiché, oltre a perseguire obiettivi meramente logistici tipici del *grocery*, è volta in particolare alla valorizzazione in chiave comunicativa del punto vendita. Oltre ai contenuti tipici del *merchandising* tradizionale (*layout* delle attrezzature, *layout* merceologico e *display*), il *visual merchandising* associa la gestione di altre leve fondamentali per un'ottimale stimolazione della dimensione sensoriale della vista, come le insegne, le vetrine, l'ingresso, il *design* degli ambienti, la segnaletica e l'arredamento, l'illuminazione. In sintesi, il *visual merchandising* racchiude il complesso delle tecniche di comunicazione visiva rivolte ai clienti, sia all'interno del punto vendita che al suo esterno. Ogni gerente del negozio deve necessariamente conoscere ed applicare nel miglior modo possibile. Il Visual Merchandising permette di:

- parlare, cioè si rivolgono a tutta la clientela usando con tutti la stessa intensità e capacità di persuasione, di valorizzare;
- valorizzare gli articoli presenti nella collezione,
- incrementare le vendite attraverso un'immagine più mirata e suggestiva del prodotto, suggerendo alla cliente diversi abbinamenti visivi rappresenta in breve una "super-venditrice aggiunta" all'interno del punto vendita. L'insieme di queste attività consente di potenziare la comunicazione del prodotto, grazie alla presenza di un *team* specializzato di consulenti che si occupano di analizzare i punti di forza ed i problemi dei negozi al fine di:

- migliorare l'impatto del punto vendita,
- ottimizzare l'esposizione della merce,
- mantenere maggior coerenza tra l'immagine del negozio e quella dell'azienda,
- trasmettere al personale del punto vendita il metodo per una corretta
- realizzazione dell'allestimento,
- verificare la reale efficacia delle scelte compiute, attraverso l'analisi dei dati di vendita.

Considerata la crescente rilevanza assunta dalla vendita visiva, è chiaro che un approccio di *visual merchandising* richiede uno studio approfondito del punto vendita e della sua struttura così come appare agli occhi del cliente. In particolare, occorre seguire tre regole fondamentali da seguire nella definizione di un piano di *visual merchandising* :

- assicurare la massima coerenza del piano con l'organizzazione mentale dei bisogni del consumatore;
 - contestualizzare gli articoli complementari per funzione d'uso ed occasione di consumo nell'ambito delle combinazioni assortimentali proposte;
 - concepire una localizzazione degli articoli nell'ambito del *layout* merceologico idonea a regolarizzare i flussi di traffico sull'intera superficie di vendita, massimizzando l'opportunità di contatto tra cliente ed assortimento. In definitiva, nella definizione di un piano di *visual merchandising* assumono particolare rilevanza quattro momenti:
1. la definizione delle politiche assortimentali;
 2. l'organizzazione razionale dello spazio di vendita (*layout*);
 3. la scelta dei criteri espositivi degli articoli (*display*);
 4. la realizzazione della comunicazione esterna del punto vendita.

1. Definizione delle politiche assortimentali

La progettazione e la gestione dell'assortimento rappresentano le attività chiave di qualsiasi impresa interessata ad un confronto diretto con il mercato: mentre la progettazione dell'assortimento fa riferimento alle scelte riguardo la sua ampiezza e profondità, la gestione concerne il suo dinamico adattamento nel tempo, in

funzione delle esigenze manifestate dalla clientela. La volontà da parte dell'azienda di assicurare alla clientela la totale soddisfazione delle esigenze d'acquisto trova infatti numerose esemplificazioni nell'abbigliamento, con molti punti vendita caratterizzati da un assortimento molto ampio e volto al *total look*, secondo una logica di *cross-selling*. C'è comunque da dire che, alcune imprese tendono ad allargare fortemente l'assortimento, ampliando il numero di linee di referenze trattate, al fine di evitare inutili replicazioni tra proposte tra loro sostitutive, che potrebbero portare a processi più o meno estesi di cannibalizzazione. L'assortimento è un fattore ancora rilevante ai fini competitivi. Infatti, risulta da recenti ricerche, l'assortimento e il modo in cui è presentato, svolgono un ruolo chiave nel quadro competitivo della distribuzione. L'impresa non dovrebbe mai contribuire a creare confusione nella mente del consumatore: l'assortimento dovrebbe essere "accessibile cognitivamente, in modo che il cliente consideri la varietà coerente con la complessità del proprio processo decisionale e non si senta mai disorientato all'interno del punto di vendita". La crescente sofisticatezza del consumatore e il peso crescente che questi assegna agli elementi immateriali legati all'offerta, rappresentano dei vincoli che solo i punti vendita più orientati all'innovazione nel rapporto con la propria clientela riescono a soddisfare.

2. L'organizzazione razionale dello spazio di vendita (*layout*)

L'enfasi posta sulla produttività e la redditività dei punti vendita ha portato negli ultimi anni a riorganizzare gli spazi commerciali in modo più razionale, al fine di renderli maggiormente fruibili, «leggibili», comunicativi e produttivi di risultati commerciali ed economici. Innanzitutto definire il *layout* di un punto vendita significa:

- ripartire le aggregazioni merceologiche nello spazio di vendita e stabilire la loro sequenza logica (*layout merceologico*);
- scegliere le attrezzature necessarie e la loro disposizione nello spazio di vendita (*layout delle attrezzature*). Occorre rilevare che non esiste una regola generale per l'organizzazione del *layout* merceologico, se non quella per cui esso deve risultare funzionale all'offerta specifica del punto vendita. Le decisioni riguardanti il *layout* merceologico sono relative alla classificazione ed

organizzazione espositiva dell'assortimento e risultano strettamente connesse con le scelte di segmentazione dello stesso. Nel settore degli articoli sportivi, ad esempio, i distributori organizzano gli spazi di vendita in relazione ai diversi tipi di attività sportiva. In questo modo, il cliente reperirà più semplicemente ciò che cerca, sarà maggiormente soddisfatto nell'acquisto e ridurrà il tempo necessario a concludere il processo stesso, potendo verosimilmente sfruttare il differenziale temporale per valutare altre referenze presenti negli scaffali del punto vendita. Bisogna prestare attenzione ad eventuali combinazioni non logiche o poco comuni potrebbero influenzare negativamente l'acquirente e determinare il mancato compimento di atti d'acquisto. Il *layout* delle attrezzature riguarda la pianificazione della superficie espositiva sia in senso orizzontale sia in verticale, attraverso scale ed ascensori. Esso determina i percorsi e il flusso dei consumatori all'interno del punto vendita, influenzandone significativamente il comportamento d'acquisto. Un corretto piano di *layout* delle attrezzature dovrebbe rendere la visita più piacevole, creando un ritmo percettivo di luci, colori e materiali idoneo a generare un'alternanza di stati di attenzione e di rilassamento negli avventori.

3. La scelta dei criteri espositivi degli articoli (*display*)

Il termine *display* fa riferimento al complesso di scelte legate all'organizzazione espositiva della merce, che risulta fondamentale per la produzione di stimoli funzionali alla vendita dei prodotti. A seconda dei fini commerciali o comunicativi che si intende perseguire esistono vari modi di disporre la merce all'interno del punto vendita, tra cui possono distinguersi il *display* d'impostazione, quello di presentazione e quello di promozione. Il *display* d'impostazione è il modello che il punto vendita propone all'avvio dell'attività. In una prima fase l'obiettivo è quello di valutare le *performance* ottenute in termini di soddisfazione dei clienti e andamento del venduto, in modo da ottenere quei flussi di *feedback* fondamentali per rivisitare le scelte fatte. Il *display* di presentazione mira invece a qualificare l'assortimento del punto vendita, nel tentativo di differenziare fortemente l'immagine del negozio rispetto alla concorrenza. Infine, il *display* di promozione assume un particolare valore sia nelle fasi iniziali della stagione di

vendita, allorché permette di esaltare le novità di prodotto, sia nelle sue fasi conclusive, in cui è necessario sottolineare la presenza di offerte speciali. Sul mercato, oggi, è possibile distinguere diversi metodi di esposizione, tra cui:

- lo *shelving*, in cui la merce è posta su scaffali inseriti in espositori o sistemi murali;
- l'*hanging*, secondo cui la merce (generalmente sciolta) è appesa su ganci o barre installate sulle gondole o sui sistemi a muro;
- il *pegging*, utilizzato per merce di piccole dimensioni confezionata in sacchetti, che può essere appesa a dei ganci inseriti nelle gondole o nei sistemi murali;
- il *folding*, che consiste nel piegare e impilare su scaffali o tavoli la merce, per stimolare il cliente a stabilire un contatto diretto con essa;
- il *dumping*, in cui si utilizzano dei grandi cesti disposti nel punto vendita per presentare alla rinfusa grandi quantità di merce;
- i manichini, il cui uso nell'esposizione di articoli di abbigliamento comunica la disponibilità della merce e consente di suggerire abbinamenti attorno ad un particolare tema espositivo.

In conclusione, è opportuno sottolineare che un tipo di metodo espositivo non

Esclude affatto l'altro e che nel caso dei punti vendita di abbigliamento assumono particolare rilevanza l'*hanging* e i manichini. La prima tecnica consente di mostrare i capi sospesi tra pavimento e soffitto senza bisogno di manichini, comunicando sensazioni di dinamicità ed esclusività tipiche dell'universo della moda. I manichini, pur comunicando una maggiore staticità, risultano essenziali per la contestualizzazione degli abbinamenti proposti in uno sfondo, atto a valorizzare i prodotti e le loro caratteristiche cromatiche.

4. La realizzazione della comunicazione esterna del punto vendita

Con riferimento a quest'ultimo momento del *visual merchandising*, occorre rilevare come punto vendita comunichi all'esterno attraverso tre strumenti: l'insegna, l'ingresso e le vetrine. L'insegna è un importante strumento di comunicazione dell'offerta del punto vendita; le sue dimensioni, il suo carattere grafico e il materiale con cui è realizzata, colori, simboli e loghi rappresentano dei segni

distintivi immediatamente riconoscibili dalla clientela ed idonei a stimolare consapevolezza e ricordo. Quest'area, pur essendo poco appetibile in termini di rendimento espositivo, "è il luogo più importante per l'applicazione di quei principi di *comfort*, emozione e comunicazione che definiscono l'atmosfera e che possono indurre il cliente a visionare tutta l'esposizione o a concludere in fretta i propri acquisti". Le vetrine rappresentano probabilmente il più importante mezzo di comunicazione visiva volto all'attrazione della clientela. La vetrina corretta deve eccitare la curiosità e "il desiderio di caccia" che precedono ogni acquisto, ma contemporaneamente informare e rassicurare. Si può dire così, che la vetrina è un po' il biglietto a visita del punto vendita di abbigliamento. E su di essa si basa buona parte dell'impressione e del giudizio che la gente si fa di esso. Questo permette al potenziale cliente di identificare lo «stile» e la personalità del punto vendita, la sua credibilità ed affidabilità. Il suo allestimento deve quindi essere guidato dal principio della coerenza con gli altri strumenti del *visual merchandising*. L'efficacia di una vetrina dipende dal rispetto di alcuni prerequisiti, quali:

- la visibilità;
- l'univocità;
- la semplicità;
- l'originalità;
- la varietà;
- la pulizia.

La visibilità della vetrina si realizza con un'esposizione chiara e non sovraccarica di prodotti. Un numero troppo elevato di articoli, esposti in maniera confusa e disordinata, finisce per compromettere la comprensibilità del messaggio che si intende veicolare, rendendo difficilmente identificabili le particolari proposte merceologiche e commerciali del punto vendita. L'univocità della vetrina si ottiene aggregando prodotti aventi caratteristiche e destinazioni d'uso analoghe e convergenti, ricordando che il messaggio risulta tanto più chiaro quanto più la vetrina è semplice, riducendo al minimo gli elementi decorativi superflui, o comunque non indispensabili alla comunicazione. L'originalità della vetrina deve essere intesa come fattore di attrazione dell'attenzione della potenziale clientela. Questa viene attirata se il messaggio trasmesso dalla vetrina è

originale, inoltre è importante rilevare come non sia opportuno eccedere nel ricercare l'originalità; l'eccentricità di alcune vetrine può anche attrarre, ma spesso distrae l'attenzione del potenziale cliente dal messaggio commerciale che si desidera trasmettere. La varietà della vetrina si misura nel continuo e periodico rinnovo della sua struttura, infine, la pulizia della vetrina non è da intendersi come mero fattore igienico, ma come indice della continua rotazione dei prodotti esposti. In conclusione, si ritiene giusto affermare che la funzione essenziale della vetrina è di persuadere il consumatore a varcare l'ingresso del negozio. Una volta all'interno il consumatore vive momenti di disagio. Se il punto vendita è chiaro, ordinato, strutturato in modo da essere la "vetrina dell'offerta" e non un magazzino delle merci, il cliente riesce a percepire qual è l'offerta globale del negozio e dunque ad orientarsi con sicurezza verso ciò che sta cercando, o che lo attrae di più. Il disagio iniziale si tramuta così in desiderio di scoprire, di provare, di possedere. Passando ad un'analisi della struttura delle vetrine, è possibile distinguerne tre tipi:

- vetrine tamponate;
- vetrine aperte;
- vetrine semitamponate

Le vetrine tamponate è la classica vetrina completamente chiusa da un fondale, che non lascia intravedere nulla dell'interno del negozio. In questo caso, il punto vendita non comunica direttamente all'esterno e questa funzione deve essere assolta dalla vetrina. Siccome, così facendo, il punto vendita di abbigliamento non comunica direttamente all'esterno, la vetrina deve incaricarsi di effettuare una comunicazione chiara ed esauriente di esso: facendo "immaginare" alla clientela quel che esso offre al suo interno.

C'è chi dice che queste vetrine, essendo circonscritte, concentrino maggiormente l'attenzione sui prodotti esposti. Una vetrina chiusa deve essere il più possibile tematica, in modo che il suo messaggio sia più immediatamente chiaro a chi lo legge. La vetrina aperta ha come obiettivo quello di far parlare già dal di fuori il punto vendita di abbigliamento. Questo accresce le possibilità e l'ampiezza di comunicazione. L'allestimento di vetrine aperte è finalizzato invece a creare una certa «permeabilità» tra l'interno e l'esterno del punto vendita, accrescendo le possibilità e l'ampiezza della comunicazione.

E' quindi necessario curare maggiormente l'esposizione dei prodotti all'interno del negozio e in particolare nelle zone prossime alla vetrina. Le vetrine semitamponate, infine, costituiscono un efficace compromesso tra le due strutture precedentemente descritte e per questo sono sempre più frequentemente utilizzate. Esse si contraddistinguono per un fondale basso e poco ingombrante e permettono in particolare una doppia possibilità di comunicazione, da un lato attraverso la vetrina e dall'altro attraverso il negozio, almeno per la parte di esso visibile dall'esterno. Sicuramente è il tipo oggi più frequentemente utilizzato, in quanto realizza una *doppia possibilità di comunicazione*:

- attraverso la vetrina,
- attraverso il negozio, almeno per la parte di esso che è visibile della vetrina.

Occorre sempre tener conto che per fare una vetrina efficace non bisogna esporvi troppi prodotti confusamente insieme. In generale, il piano vetrine deve offrire un'immagine del punto vendita continuamente rinnovata, al fine di mantenere continuamente viva la relazione anche con i clienti e i passanti abituarini.

3.6. 10 Leggi per un *retail* eccellente

Le aziende che operano nel *retail* oggi devono far fronte ad una vera guerra: tutti contro tutti, concorrenti diretti e indiretti lottano per assicurarsi lo spazio migliore, lo spazio più visibile e lo spazio più trafficato. L'obiettivo è quello di lasciare un segno, diffondere l'esperienza, vendere e al medesimo tempo e spazio comunicare. Le 10 leggi per un *retail* eccellente, nel loro complesso intendono tracciare dunque una proposta di itinerario, e, al tempo stesso, un processo che passa attraverso il cliente, la marca ed il negozio.

1. La legge del cliente

Allo scopo di creare un sentiero verso il successo, si possono rappresentare le 10 leggi portanti per raggiungere l'eccellenza nell'ambito della programmazione e progettazione del *retail*. E' importante sottolineare che tutte le decisioni e le scelte relative devono essere prese in funzione delle abitudini e dei gusti dei clienti. Il *retail* si alimenta e vive del successo delle relazioni umane

con il cliente finale, pertanto il *focus* primario deve essere la ricerca della soddisfazione dello scambio. Esso diventa anche il luogo nel quale poter condurre ricerche di mercato per studiare il consumatore e poter comprendere meglio i suoi modi di agire e di pensare. La capacità di erogare un eccellente servizio è sinonimo di un'organizzazione orientata al cliente.

2. La legge del territorio

Il territorio, il luogo più esclusivo e privilegiato per rappresentare l'identità e l'essenza del *brand*. In questo modo il *retail* diviene un vettore strategico per aggiungere valore e profondità cognitiva alla marca, per creare valori emozionali addizionali e per rafforzare la relazione con il consumatore. Esso inoltre diventa un pilastro dominante per la strategia dell'azienda, per l'affermazione del mercato e per la sfida dei concorrenti. Le dimensioni principali della legge del territorio sono tutti quei elementi atti a creare esperienza multi sensoriale: l'ambiente, l'atmosfera, i colori, gli odori, la musica, lo stile, i segni, la disposizione dei prodotti e anche l'edificio della struttura. Esempi interessanti sono: Maison Hermès (Ginza Tokio), una torre di cristallo di 14 piani e Prada Epicenter (New York, Tokio e Los Angeles). L'architettura del *retail* diventa il ricco ed il profondo sistema per rappresentare l'esperienza di consumo ed il mondo della marca.

3. La legge dell'ideal tipo

Il *retail* deve avere una strategia di penetrazione del mercato per divenire un *asset* fondamentale e profittevole per l'azienda. Questa strategia deve concretizzarsi in un ideal-tipo, in un modello, che combina efficacemente le leve del *retail*, deve delineare il ruolo all'interno della strategia globale di *business*. Occorre definire la più efficiente e migliore combinazione delle leve strategiche atte al conseguimento dei risultati: localizzazione, posizionamento, insegna, *concept/format* e spazi, offerta, *staff* di vendita e servizi aggiuntivi.

4. La legge del posizionamento

Il posizionamento nel *retail* è dato dalla visibilità e dall'impatto del negozio presso il canale di vendita. La localizzazione del punto vendita è la decisione più importante in quanto permette di contattare il consumatore desiderato e di essere percepiti nel

contesto voluto. Un altro elemento da tener in considerazione sono i *brand* “vicini di casa”, in quanto rappresentano un fattore determinante per contattate e per comunicare con il *target* desiderato.

5. La legge dell'attrazione e della fedeltà

La progettazione del *retail* deve essere anche pensata per sostenere e rafforzare la fidelizzazione della clientela. Dunque il negozio si deve dotare di strumenti relazionali atti a consolidare la relazione, la motivazione a ritornare (*reason to come back*) per ripetere altri acquisti. Attraverso la gestione del rapporto con il consumatore ed, in particolare attraverso la soddisfazione del cliente, l'impresa commerciale può cercare di accrescere quelle risorse immateriali di fiducia atte nel conseguimento di un durevole vantaggio competitivo. Il successo di un punto vendita è in gran parte da attribuire alla personalità del personale che vi lavora. Per generare attrattività e fedeltà il *retail* deve munirsi di varie leve tra cui:

- ☐ simboli: insieme di elementi evocativi e simboli della marca;
- ☐ vetrine: specchio del negozio per rappresentare l'offerta;
- ☐ attività di *recruitment*: insieme delle iniziative di *marketing* per conquistare nuovi consumatori;
- ☐ attività di *repeat buy*: insieme delle iniziative di *marketing* per incentivare la relazione con gli attuali consumatori;
- ☐ venditori: capaci di creare una relazione duratura e profittevole con il consumatore;
- ☐ CRM: dotazione strumenti di CRM capaci di relazionarsi con il consumatore.

6. La legge dello spazio

Lo spazio è tra le risorse vitali del negozio. La dimensione, la ripartizione e l'organizzazione dello spazio del negozio sono gli elementi cruciali per ottenere il successo. L'allocazione dei prodotti nello spazio disponibile è l'attività più importante per avere la corretta densità di prodotto e di conseguenza per raggiungere i risultati e le *performance* desiderate.

7. La legge dell'offerta

L'assortimento è il cuore pulsante del negozio. Il prodotto è sicuramente uno tra i fattori che giustificano l'attrazione della marca e stimolano il ritorno. L'offerta deve essere tarata e ponderata per differente *format* di vendita. L'offerta ha molte

dimensioni: la segmentazione dei prezzi, la varietà, l'ampiezza e la profondità sono i fattori da considerare per determinare e per bilanciare l'ottimale *mix* di vendita. C'è da ricordare che la presentazione del prodotto deve essere stimolante, impeccabile ed immacolata sia nel suo complesso che nel dettaglio, tutto questo per poter attrarre e sedurre il consumatore rendendogli il prodotto semplicemente fruibile.

8. *La legge del fattore umano*

La vendita è una relazione che si basa anche su uno scambio immateriale (consulenza, informazioni, rassicurazioni) quindi il rapporto umano è fondamentale. Lo *staff* di vendita rappresenta l'ambasciatore della marca nei confronti del consumatore. I venditori sono una leva strategica indispensabile per valorizzare e per aver successo nel *retail*, specialmente per la fidelizzazione.

9. *La legge della misurazione*

Il *business* del *retail* si deve basare sulla continua e costante misurazione delle *performance*, dei ricavi, dei margini e dei costi. Il negozio deve essere vissuto come un singolo centro di profitto che deve avere la capacità di incrementare e capitalizzare valore economico ed immateriale per l'azienda.

Le dimensioni principali della legge sul fattore umano sono:

- ☐ la selezione del personale: la passione ed il piacere al mestiere di venditore sono fattori da esaminare durante la selezione;
- ☐ la formazione: la formazione dello staff di vendita è un elemento imprescindibile per avere una forza vendita motivata e competente;
- ☐ la cerimonia di vendita: il processo di accoglienza, di servizio e di congedo devono essere standardizzate ed uniformate per tutta la rete.

10. *La legge del rinnovamento*

Il consumatore cambia ed il consumatore si evolve, pertanto la marca, e di conseguenza il *retail*, devono avere la forza e il coraggio di rinnovarsi. Il rinnovamento deve essere programmato per essere in grado di modificare il *network* in maniera coerente con gli investimenti. Il negozio e la marca devono essere in grado di mostrare una dinamicità visiva della propria immagine rinnovandosi nella sostanza e nella forma.

4. Caso



4.1. Un po' di storia

- **1920** Nel 1921, Guccio Gucci fonda un'azienda specializzata in prodotti in pelle e un piccolo negozio di articoli da viaggio a Firenze, sua città natale. Negli anni trascorsi lavorando all'Hotel Savoy di Londra, ha assorbito il gusto raffinato della nobiltà inglese e porta in Italia questo tipo di sensibilità, traducendola in prodotti in pelle esclusivi, creati e realizzati dai migliori artigiani toscani.
- **1930** Nel giro di pochi anni, il marchio raggiunge un tale successo da attirare una clientela internazionale sofisticata che ne apprezza le collezioni di borse, bauli, guanti, scarpe e cinture ispirate al mondo equestre. Da questo mondo derivano infatti i motivi del morsetto e della staffa, tuttora simboli della casa di mode e di un'estetica sempre più innovativa.
- **1940** Di fronte alla carenza di materiali, negli anni difficili della dittatura fascista, Gucci si afferma come sinonimo di creatività e intraprendenza eccezionali. Nasce in questi anni infatti la borsa "bambù", che diventa il primo di numerosi prodotti icona di Gucci. Amatissima da dive e nobildonne, questa borsa è tuttora disponibile.
- **1950** Nel corso degli anni 50, la signature web verde-rosso-verde, ispirata al sottopancia della sella, incontra un grande successo e si conferma come uno dei tratti distintivi più familiari del marchio. Con l'apertura delle boutique di Milano e New York, Gucci comincia ad affermarsi a livello globale, come simbolo del lusso contemporaneo. Guccio Gucci muore nel 1953. I figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo proseguono l'attività paterna.

- **1960** Gucci lancia prodotti amatissimi dalle figure simbolo del periodo e si afferma per il suo design senza tempo. Jackie Kennedy predilige la borsa a tracolla, conosciuta oggi come “Jackie O”. Liz Taylor, Peter Sellers e Samuel Beckett usano invece la “hobo”, decostruita e unisex. Il mocassino classico con il dettaglio del morsetto entra nella collezione permanente dell'Istituto del costume del Metropolitan Museum of Art di New York. Per Grace Kelly viene invece creata la sciarpa in seta stampata “Flora”. Gucci continua la sua espansione all'estero, con l'apertura di boutique a Londra, Palm Beach, Parigi e Beverly Hills. Verso la metà degli anni 60, Gucci adotta il logo ormai leggendario della doppia “G” intrecciata.
- **1970** Gucci prosegue il cammino dell'espansione globale, nel rispetto delle aspirazioni di Aldo, puntando all'Estremo Oriente. Vengono aperte boutique a Tokyo e Hong Kong. La società amplia e diversifica la produzione, investendo nella ricerca di nuovi materiali di lusso e approcci innovativi al design che non mettano in discussione l'altissimo livello di qualità e manualità che contraddistingue il marchio. I grandi classici rivivono così in forme e colori nuovi, fianco a fianco con nuove categorie di prodotto.
- **1980** Nel 1982, Gucci diventa una società per azioni e il timone passa al figlio di Rodolfo, Maurizio Gucci, detentore del 50% delle azioni. Nel 1984, Domenico De Sole viene nominato presidente di Gucci America. Alla fine degli anni 80, la società d'investimento Investcorp, con sede nel Bahrein, acquista il restante 50% delle azioni detenute da Aldo Gucci e dai suoi discendenti.
- **1990** Gucci ritrova la sua notorietà internazionale grazie a un rivoluzionario mix di tradizione e innovazione. Nel 1994, Tom Ford assume la carica di direttore creativo di Gucci e infonde alla brand uno spirito audace e provocatorio particolarmente apprezzato dalle celebrità e dalle élite. I tacchi a spillo e gli abiti in jersey di seta con inserti a vista e dettagli in metallo diventano icone dello stile unico di Ford. Domenico De Sole viene nominato amministratore delegato nel 1995, anno in cui Gucci diventa una vera e propria public

company. La federazione della stampa economica europea nomina Gucci “Azienda europea dell’anno 1998” per la performance economica e finanziaria, la visione strategica e la qualità della gestione. Nel 1999, Gucci stringe un’alleanza strategica con Pinault-Printemps-Redoute e si trasforma da azienda mono-marca a gruppo multi-marca.

- **2000** Gucci raggiunge un enorme successo a livello globale. Il sondaggio Nielsen Company 2007 nomina il marchio fiorentino il più desiderato tra quelli del settore del lusso. Frida Giannini, precedentemente Direttore Creativo per gli accessori, viene nominata unico Direttore Creativo per tutte le categorie di prodotto. Esplorando la ricchissima tradizione di Gucci e la sua incomparabile artigianalità, Frida Giannini ridefinisce la visione del marchio, coniugando passato e presente, storia e modernità. Le icone Gucci - il motivo Flora, la Pelle Guccissima, la New Jackie e la Nuova Bamboo - sono proposte in nuova forma. La partnership con UNICEF, avviata nel 2005, trae nuova linfa ogni anno, diventando la principale iniziativa filantropica. Nel 2009, Patrizio di Marco subentra a Mark Lee come Amministratore Delegato. Sotto la sua leadership, la tradizione unica ed esclusiva, nonché i valori storici del marchio, sono enfatizzati in perfetto equilibrio con anima fashion e di tendenza di Gucci. Gucci by Gucci è un viaggio in 450 pagine nella nostra storia e nella nostra tradizione. Celebra l’impegno verso il lusso e lo stile che ha reso il nome Gucci sinonimo di artigianalità italiana, qualità eccellente ed eccezionale bellezza.

Il volume racconta la storia del nostro marchio con le immagini dei nostri prodotti icona e delle celebrità la cui passione per Gucci ha valorizzato l’immagine del marchio in tutta la nostra storia. Molte di queste immagini sono completamente inedite.

Un’edizione speciale e limitata del libro Gucci by Gucci con custodia in “pelle guccissima”, verrà posta in vendita esclusivamente nelle boutique.

4.1.1 La storia della collaborazione, Gucci&Unicef.

La collaborazione Gucci/Unicef è iniziata nel 2005, quando Gucci ha introdotto la prima Campagna Annuale a Sostegno dell'Unicef. Questa campagna, che rappresenta la più lunga iniziativa filantropica nella storia dell'azienda, sostiene i programmi Unicef per gli orfani e i bambini affetti da HIV/AIDS nell'Africa subsahariana, dove più di 12 milioni di bambini hanno perso uno o entrambi i genitori a causa di questa malattia. In particolare, l'impegno di Gucci è dedicato ai programmi Unicef che forniscono servizi medici, protezione, acqua potabile e istruzione agli orfani e ai bambini indifesi. Di anno in anno, Gucci ha intensificato il suo impegno verso l'Unicef e i suoi programmi volti alla salvaguardia e al miglioramento delle vite dei bambini, estendendo la campagna annuale e introducendo nuove iniziative a sostegno di questa collaborazione. Il 6 febbraio 2008 Gucci ha ospitato a New York un grande evento a scopo benefico, raccogliendo 2.7 milioni di USD da devolvere all'Unicef. Ad oggi, l'impegno collettivo di Gucci raggiunge oltre 7 milioni di USD e l'azienda è al momento uno dei più grandi sostenitori internazionali dell'Unicef.

4.1.2 La campagna Gucci a sostegno dell'Unicef (2005, 2006, 2007, 2008)

Dal 2005 Frida Giannini, Direttore Creativo di Gucci, disegna un'esclusiva collezione di accessori dedicata alla Campagna Gucci a Sostegno dell'Unicef. La campagna si svolge durante le festività, il momento più generoso dell'anno, per garantire all'Unicef il massimo delle vendite. I negozi Gucci di tutto il mondo devolvono all'Unicef una percentuale delle vendite di questa speciale collezione a sostegno dei programmi Unicef nel Malawi e nel Mozambico, dove oltre 1 milione di bambini sono rimasti orfani a causa dell'epidemia del virus HIV/AIDS. Nel 2007 Frida Giannini ha creato un prodotto speciale per estendere l'impegno dell'azienda a sostegno dell'Unicef durante tutto l'anno. L'esclusiva borsa "Gucci per l'Unicef" è stata lanciata nel novembre del 2007 e venduta per un anno intero per sfruttare al massimo le sue potenzialità di raccolta fondi. Le donazioni provenienti dalle vendite di questa borsa in edizione

speciale andranno a sostegno dei programmi di terapie mediche intensive e di prevenzione nel Malawi e nel Mozambico.



Per l'iniziativa del 2008 Gucci ha annunciato il lancio della COLLEZIONE TATTOO HEART bianca insieme ad una campagna pubblicitaria dedicata alla collaborazione con l'Unicef. La pluripremiata cantante Rihanna è stata la protagonista di una campagna pubblicitaria internazionale senza precedenti che ha presentato alcuni pezzi chiave della collezione TATTOO HEART a sostegno dell'Unicef. La partecipazione di Rihanna alla campagna Gucci ha seguito la sua speciale performance del 6 febbraio 2008 durante l'evento di beneficenza e ha confermato il suo continuo impegno nel cercare di migliorare le vite dei bambini in tutto il mondo. Gucci ha donato il 25% delle vendite di questa collezione effettuate nei suoi negozi di più di 20 Paesi, dal 19 novembre 2008 fino al 31 gennaio 2009. Quest'anno l'iniziativa si protrarrà per un mese in più rispetto agli anni precedenti aumentando così la potenziale raccolta di fondi e il contributo per l'Unicef.

I programmi Unicef sostenuti da Gucci.

I fondi raccolti dalle campagne del 2005, 2006 e 2007 hanno avuto un impatto significativo sulle vite di migliaia di bambini. Nei primi tre anni della campagna le donazioni di Gucci hanno sostenuto 2 grandi programmi Unicef nel Mozambico e nel Malawi.

Malawi: Strutture di Assistenza all'infanzia.

Il Malawi, uno dei Paesi più poveri del mondo, si trova a dover fronteggiare una crisi dovuta a una povertà cronica e agli effetti dell'epidemia di HIV/AIDS. Ci sono circa 70.000 bambini sotto i 15 anni affetti da HIV. Le strutture di Assistenza all'Infanzia nelle comunità forniscono programmi speciali per bambini orfani o indifesi sotto i 5 anni per aiutarli a far fronte all'instabilità e alla perdita, per permettergli di passare del tempo in un ambiente meno carico di stress, e per offrire loro occasioni di apprendimento in preparazione alla scuola elementare. Inoltre, attraverso i "children's corners", Unicef e i suoi partner forniscono supporto psico-sociale ai bambini dai 6 ai 18 anni, offrendo loro la possibilità di parlare con qualcuno, di ricevere l'aiuto dei loro coetanei, e di partecipare ad attività ricreative.

Mozambico: Scuole per i bambini.

Oltre 600.000 bambini sono affetti in modo diretto dall'epidemia di HIV/AIDS nel Mozambico; si stima che 650.000 bambini non frequentino la scuola e due terzi di quelli iscritti alla scuola elementare la abbandonino prima di arrivare alla quinta classe elementare. Per fronteggiare il problema, le scuole devono riuscire a essere più che semplici centri per l'istruzione, devono poter svolgere anche compiti non tradizionali come insegnare la prevenzione nei confronti di HIV/AIDS e altre nozioni adeguate riguardo la salute, oltre che fornire assistenza psico-sociale. Le scuole per i bambini patrocinate dall'Unicef (CFS) mirano a migliorare la qualità dell'istruzione elementare insegnando alle maestre e ai collaboratori delle comunità come aiutare tutti i bambini a frequentare le lezioni e portare a termine gli studi. Il modello ha come obiettivo anche la creazione di ambienti accoglienti e sicuri per i bambini, dove siano

garantite cure amorevoli e sostegno, in particolare ai bambini orfani e vulnerabili.

Risultati.

I fondi raccolti dalle campagne del 2005, 2006 e 2007 stanno realmente salvando e migliorando la qualità di vita dei bambini: I fondi dalla campagna del 2005 continuano ad aiutare Unicef e i suoi partner a raggiungere le 150 Strutture di Assistenza all'Infanzia e i 60 "children's corners" nel Malawi, coinvolgendo circa 12.800 bambini. I fondi raccolti dalla campagna del 2006 aiutano Unicef a operare in due aree delle province di Manica e Sofala, in Mozambico, creando 141 CFS che permetteranno ad almeno 56.000 bambini, in particolare quelli orfani e più vulnerabili, di ricevere un'istruzione e assicureranno loro la possibilità di portare a termine gli studi. I fondi provenienti dalla campagna 2007 stanno aiutando a offrire un ambiente familiare di supporto e di amore agli orfani e ad altri bambini indifesi nel Malawi.

I Fondi ricavati dalla vendita di ogni borsa "Gucci per Unicef" nel 2007-2008 offriranno:

- Medicine per curare per un anno 250 bambini nel Malawi HIV positivi o esposti al virus: i neonati HIV positivi sono particolarmente suscettibili alla polmonite e ad altre malattie potenzialmente mortali. Il cotrimoxazolo , un antibiotico salva vita, semplice ed economico, protegge i bambini vulnerabili da queste infezioni.



L'Unicef somministra la medicina ai bambini HIV positivi e anche a quelli nati da madri affette da HIV.

Nutrizione terapeutica per rafforzare cinque bambini HIV positivi nel Mozambico: la malnutrizione è molto frequente tra i bambini HIV positivi. Abbassa le loro difese immunitarie e aumenta le loro possibilità di contrarre infezioni potenzialmente fatali. La nutrizione supplementare è una parte vitale per cercare di mantenere questi bambini sani. Le donazioni di Gucci stanno quindi aiutando a fornire servizi che soddisfano i bisogni primari dei bambini, tra cui 75 Strutture di Assistenza all'Infanzia che accolgono 7.500 bambini, 50 "children's corners" che assistono 5.000 bambini, e 10 nuovi campi giochi, oltre alla necessaria formazione per assistenti e volontari. I Fondi provenienti dalla campagna 2007 sono anche usati per la creazione di CFS nel distretto di Chibuto in Mozambico. I fondi Gucci aiutano Unicef a sostenere la creazione di 112 CFS. Come risultato, almeno 54.000 bambini, in particolare gli orfani e altri bambini indifesi, avranno accesso alle scuole, potranno completare ogni classe, e potranno godere di una gamma di servizi.

6 Febbraio 2008, evento benefico: una serata benefica a favore di "Raising Malawi" e Unicef.

Il 6 febbraio 2008, Gucci e Madonna hanno ospitato un evento esclusivo a scopo benefico. Co-presieduta dal Direttore Creativo di Gucci, Frida Giannini, la serata aveva lo scopo di raccogliere fondi e generare attenzione per gli orfani e i bambini affetti da HIV/AIDS nell'Africa sub-sahariana. L'evento ha raccolto un totale di circa 5.4 milioni di USD grazie alla vendita dei biglietti e ad un'asta tenutasi durante la stessa serata. 2.7 milioni di USD provenienti da questo evento sono stati destinati al programma Unicef "Schools for Africa" (Scuole per l'Africa). Il sostegno di Gucci verso questo progetto ha avuto inizio con le "Holiday Campaign to Benefit Unicef" del 2006 e 2007 che hanno aiutato le Scuole per Bambini nel Mozambico.

"Schools for Africa" (Scuole per l'Africa):

"Schools for Africa" è una campagna congiunta fondata nel 2004 dall'Unicef e dalla Fondazione Nelson Mandela per promuovere l'istruzione per tutti i bambini in Africa.



La campagna è volta ad aumentare le possibilità che tutti i bambini, in particolare quelli più svantaggiati come le femmine, gli orfani, i bambini che vivono in estrema povertà e altri disperatamente bisognosi, ricevano un'istruzione elementare. L'Unicef collabora con governi, autorità locali, comunità e altri

partner di sei Paesi tra i più bisognosi dell'Africa - Angola, Malawi, Mozambico, Ruanda, Sud Africa, e Zimbabwe - per aiutare 4 milioni di bambini. Nello specifico mirando a:

- costruire e ristrutturare scuole, fornendo mobili adeguati come i banchi
- creare scuole che offrano un ambiente sicuro e accogliente dove i bambini possano imparare e giocare
- insegnare ai bambini l'igiene quotidiana e la prevenzione dell'HIV
- fornire acqua potabile e servizi igienici separati per i bambini e le bambine
- fornire materiali didattici adeguati, come quaderni, penne ed altri articoli di cancelleria, oltre ad attrezzature per attività ricreative e sportive
- offrire una formazione adeguata agli insegnanti per poter garantire ai bambini un buon livello di istruzione oltre che l'apprendimento di attività quotidiane fondamentali

Dopo l'importante contributo derivato dall'evento del 6 febbraio, Gucci non solo è uno dei più grandi sostenitori internazionali dell'Unicef, ma adesso è anche il più grande donatore aziendale per il programma Unicef "Schools for Africa". La significativa donazione permetterà all'Unicef di costruire un futuro migliore per gli orfani e i bambini affetti da HIV/AIDS in tutti i 6 Paesi rappresentati nella campagna, implementando programmi educativi in 148 scuole e aiutando così migliaia di bambini. In seguito al successo dell'evento del 6 febbraio, i fondi dalla

campagna Gucci 2008 a sostegno dell'Unicef saranno dedicati alle "Schools for Africa" del Malawi e del Mozambico, Paesi verso cui l'impegno dell'azienda in collaborazione con l'Unicef continua da 4 anni. I ricavi generati dalle vendite in Cina andranno a sostegno dei programmi Unicef rivolti ai bambini affetti da HIV/AIDS in Cina.



Il Direttore Creativo di Gucci Frida Giannini collabora con l'autore e illustratore Michael Rberts per il quinto anniversario della campagna Gucci a sostegno dell'Unicef

Gucci è lieta di presentare i dettagli del quinto anniversario della Campagna Gucci a Sostegno dell'Unicef. Come in passato, l'iniziativa di quest'anno si concentra sulla promozione di una originale collezione di accessori disegnata dal Direttore Creativo di Gucci Frida Giannini, che sarà venduta esclusivamente in oltre 200 negozi Gucci in tutto il mondo e sul sito Gucci.com, durante il periodo delle festività natalizie. Per l'edizione 2009 della Campagna Gucci a Sostegno dell'Unicef, Frida Giannini ha commissionato al famoso autore e illustratore Michael Roberts il seguito del suo celebre libro per bambini, Snowman in Paradise, pubblicato nel 2004. Il nuovo libro, intitolato Snowman in Africa, sarà in vendita esclusivamente nei negozi del marchio e sul sito Gucci.com dal 16 novembre al 31 dicembre 2009. Gucci donerà il 100% del prezzo di vendita del libro all'Unicef. Frida Giannini ha disegnato una collezione esclusiva di accessori e la Gucci Gift Card a sostegno dell'Unicef, ispirate alle magiche

illustrazioni del libro di Michael Roberts. Le due nuove borse Gucci Joy rappresentano le fantasiose illustrazioni di Michael Roberts, una con ricche applicazioni e l'altra in una versione più sportiva stampata. I ciondoli che raffigurano i personaggi del libro possono essere usati come portachiavi o come charms per arricchire qualsiasi accessorio. La collezione comprende articoli di piccola pelletteria, come portafogli e portamonete, con stampe animate e vivaci. La collezione Gucci per l'Unicef 2009 sarà disponibile anche sul sito Gucci.com. Novità della campagna di quest'anno è la Gucci Gift Card a sostegno dell'Unicef, in edizione speciale, ispirata alle illustrazioni del libro. La Gift card sarà disponibile solo in alcuni selezionati negozi Gucci. Le borse Joy, i ciondoli, la piccola pelletteria e le Gift Card saranno in vendita nei negozi Gucci di più di 20 Paesi dal 16 novembre al 31 dicembre 2009, e il 25% del prezzo di vendita di ogni articolo sarà donato all'Unicef. L'annuale Campagna Gucci a Sostegno dell'Unicef contribuisce al supporto dei programmi volti a garantire l'istruzione, la sanità, la protezione e l'acqua potabile per gli orfani e i bambini affetti da HIV/AIDS nell'Africa subsahariana. In questi ultimi cinque anni, Gucci è riuscita a donare oltre 7 milioni di dollari all'Unicef. Questa ragguardevole somma testimonia l'impegno continuo e sempre crescente di Gucci nei confronti dell'Unicef, di cui è diventato il sostenitore più importante per la Campagna Unicef "Schools for Africa". "Schools for Africa" ha lo scopo di incrementare le possibilità di accesso all'istruzione elementare per tutti i bambini, in particolare quelli più svantaggiati come le femmine, gli orfani, i bambini che vivono in estrema povertà e altri disperatamente bisognosi. Nelle campagne passate, il contributo di Gucci si è focalizzato sul Malawi e Mozambico, ai quali quest'anno si aggiunge un terzo Paese: il Sudafrica. In questi tre Paesi oltre 2.3 milioni di bambini sono rimasti orfani a causa della diffusione del virus HIV/AIDS.

4.2.Direttore Creativo Gucci: Frida Giannini

Il talento unico e la visione moderna caratterizzano l'ascesa di Frida Giannini a Direttore Creativo di una delle case di moda più rinomate al mondo. Frida nasce a Roma nel 1972 da padre architetto e madre professoressa di storia dell'arte. Studia stilismo

presso l'Accademia del Costume e della Moda prima di muovere i primi passi in una piccola azienda di abbigliamento. Nel 1997, viene chiamata da Fendi, dove per tre stagioni consecutive disegna la linea di abbigliamento donna. Viene poi promossa responsabile della linea di pelletteria Fendi. Nel settembre 2002, Frida entra in Gucci come Direttore Stilistico della Borsetteria. Due anni dopo viene nominata Direttore Creativo di tutti gli Accessori: borse, scarpe, valigie, piccola pelletteria, seta, gioielleria, articoli da regalo, cravatte, foulard, orologi e occhiali. In questa nuova posizione, creata appositamente per lei, Frida dimostra il suo grande talento e dona una rinnovata e potente prospettiva alla collezione di accessori Gucci. Utilizzando gli archivi del marchio come punto di partenza, trasforma le classiche icone della casa - come la stampa Flora e i motivi equestri - in creazioni innovative di grande successo. Nel marzo 2005, Frida viene nominata Direttore Creativo dell'Abbigliamento Donna, ruolo che si aggiunge alle sue precedenti responsabilità per tutte le categorie di accessori. Nel 2006, assume la responsabilità creativa per l'abbigliamento uomo, diventando così l'unico Direttore Creativo. Frida Giannini affronta questa notevole responsabilità con la sua abituale determinazione e abilità, stabilendo da subito la sua visione sul marchio. Intuito creativo, stile manageriale, sicurezza e capacità di prendere decisioni, un punto di vista femminile e decisamente italiano sono le doti che la contraddistinguono. La combinazione si rivela di grande successo ed è testimoniata dalla costante abilità di Frida nel disegnare collezioni, che fanno influenzare le tendenze di moda di tutto il mondo e allo stesso tempo si dimostrano direzionali a livello commerciale. Sotto la sua guida nasce un nuovo "disegno" stilistico che celebra il passato inimitabile del marchio e la sua eccellenza nell'artigianato di lusso, aggiungendo allo stesso tempo giovinezza, colore e stravaganza giocosa. Frida ha acquisito un'autorevolezza creativa che supera la creazione delle collezioni. Ha sviluppato personalmente gli spazi architettonici e gli arredamenti del nuovo store concept Gucci, inaugurato in alcuni negozi Gucci delle principali città del mondo. E' responsabile della direzione creativa di tutte le campagne pubblicitarie e ha lavorato con illustri registi, come David Lynch e Chris Cunningham. Fondamentale è stato il suo ruolo nel coinvolgere grandi celebrità. Ha scelto Drew

Barrymore e Claire Danes per le campagne della linea gioielli, James Franco per il profumo, e ha lavorato a stretto contatto con Madonna e Rihanna per iniziative benefiche come Raising Malawi e Unicef. Frida è portavoce di una maggiore responsabilità sociale. Si dedica con molto impegno ed è la figura chiave della collaborazione continua di Gucci con Unicef. E' membro della commissione di direttori della "Foundation for Women's Dignity and Rights" del gruppo PPR, organizzazione che combatte la violenza sulle donne e ne promuove la conquista dell'autonomia e della responsabilità. La tenacia e la visione decisa di Frida hanno portato Gucci con successo nel ventunesimo secolo. Rappresenta una voce nuova nel mondo della moda, fautrice di un lusso più leggero per tempi moderni. Le sue creazioni innovative sono un'interpretazione molto personale di questo prestigioso marchio: non solo trae il meglio da Gucci, ma riesce a mantenerne intatto il patrimonio privilegiato.

4.2.1 Gucci annuncia il lancio della collezione di occhiali da sole "Eyeweb" e il sito di social network www.guccieyeweb.com

Gucci è lieta di annunciare il lancio di Gucci Eyeweb, una nuova collezione di occhiali da sole disegnata dal Direttore Creativo Frida Giannini in linea con la digitalgeneration. Per gli utenti e gli appassionati dei social network Frida Giannini ha creato l'innovativo sito www.guccieyeweb.com, dove i visitatori potranno "riflettere e connettere" la loro creatività utilizzando come tavolozza i modelli della nuova collezione Gucci Eyeweb. La linea Gucci Eyeweb, prodotta in licenza da Safilo, consiste di due modelli di sei colori diversi a cui si aggiungeranno tre nuovi modelli all'inizio della primavera. Il modello maschile è caratterizzato da una singola iconica G, mentre quello femminile dall'altrettanto iconica doppia G. Ogni modello si distingue per le classiche bande verdi e rosse proprie dell'iconico web Gucci che, assieme al "world wide web", ha ispirato il nome del collezione. Una campagna interattiva senza precedenti supporterà la collezione Gucci Eyeweb, che sarà lanciata il 15 ottobre in tutto il mondo. Il concetto creativo, che comprende un sito dedicato, è stato sviluppato per gli utenti e appassionati del web, che condividono abitualmente foto ed esperienze online. Tramite www.guccieyeweb.com i visitatori entreranno in un mondo

virtuale e multifunzionale dove poter conoscere, giocare e condividere. “Ho disegnato questi occhiali da sole e il sito di social network in linea con la digital generation di oggi. Spero che si divertiranno a indossare gli occhiali e a “riflettere e connettere” la creatività con gli amici in tutto il mondo,” afferma Frida Giannini. Uno dei fattori chiave del sito www.guccieyeweb.com è la condivisione delle esperienze, così come l’interazione tra gli utenti. Il sito è caratterizzato da una forte grafica e da un costante senso di movimento.



La musica accompagna il caricamento delle immagini e gli utenti possono, grazie a un “time-slider”, scegliere un ambiente diurno o notturno. I visitatori possono inoltre scegliere la città in cui desidererebbero essere e cambiare istantaneamente l’ambientazione, la lingua e il sottofondo musicale del sito. “Era importante per noi poter comunicare con questi clienti nella loro lingua e all’interno del loro mondo,” continua Frida Giannini. “La novità di questo sito lo testimonia perfettamente”.

4.2.2 Gucci Masters

Gucci è lieta di annunciare la collaborazione con gli European Equestrian Masters in qualità di Sponsor Ufficiale dei Gucci Masters, la prima partnership del marchio con il prestigioso concorso di salto a ostacoli, “Paris International Show Jumping Event”, che si tiene ogni anno a Parigi durante il “Salone del

Cavallo”. Gucci Masters, prima sponsorizzazione nel campo dell’equitazione dopo più di 20 anni, rappresenta un forte richiamo ai valori, al prestigio, alla cultura e alle origini storiche del marchio. Da sempre, Gucci è associato e trae ispirazione dal glamour sportivo del mondo dell’equitazione. Vari simboli che provengono da questo ambiente, come il morso equestre e la cinghia a strisce dei sottopancia, sono diventati simboli iconici del design di Gucci. “Amo i cavalli e faccio equitazione da quando ero piccola”, dice il Direttore Creativo di Gucci Frida Giannini. “E’ un piacere per me essere coinvolta in un’iniziativa che sento molto vicino a me e alla ricca storia di Gucci”. Gucci Masters si terrà a Parigi dal 10 al 13 dicembre. A questo esclusivo evento, organizzato dal leggendario cavaliere brasiliano Nelson Pessoa, parteciperà l’élite mondiale dei saltatori d’ostacoli, che si sfideranno nel corso di quattro giorni nel Parc des Expositions a Paris - Nord Villepinte.



4.2.3 La New Jackie

La borsa New Jackie, disegnata dal Direttore Creativo Frida Giannini, è una reinterpretazione fresca e moderna del modello di borsa più iconico del marchio, la “Jackie”. Creata negli anni Cinquanta, la borsa diventò l’accessorio preferito di Jacqueline Onassis e di conseguenza venne presto soprannominata “Jackie”. La New Jackie cattura l’appeal molto ricercato dell’originale. La sua forma arrotondata e i dettagli che la contraddistinguono sono

arricchiti da tocchi contemporanei, come le nuove dimensioni oversize, e la struttura morbidissima e combinata a una palette di colori freschi, fra cui il viola, lo smeraldo, il rosso Bougainville e il bianco nuvola, oltre ai tradizionali colori tenui della pelle. Lunghe nappine di pelle, arricchite da nuovi dettagli bambù, caratteristici di Frida Giannini, aggiungono un tocco moderno. La New Jackie mantiene significativamente la stessa ideologia dell'originale: una borsa classica e di lunga durata, da usare e amare per sempre. Questa nuova interpretazione illustra al meglio le capacità dell'artigianato fiorentino di Gucci. Ogni dettaglio è stato creato con attenzione, incluse le grandi e singolari impunture in pelle, realizzate a mano e prese in prestito dalle tecniche uniche impiegate dagli artigiani fiorentini per creare le selle. Questo raro e complesso tipo di impuntura rafforza la qualità e la bellezza della borsa. Non sorprende che ogni borsa New Jackie richieda un minimo di sette ore di lavorazione. Questa nuova borsa iconica è un omaggio alla qualità e al lusso senza compromessi per i quali Gucci è rinomato.





4.2.4 Sistema competitivo del settore moda

Come tutte le aziende che appartengono alla filiera del tessile/moda, GUCCI, è soggetta al fenomeno della stagionalità del ciclo produttivo e comunicazionale, con due stagioni di riferimento: P/E (Primavera/Estate) e A/I (Autunno/Inverno).

I *competitors* diretti al marchio Gucci all'interno del settore, sono tutti quei marchi che hanno privilegiato gli aspetti eccentrici e stravaganti a quelli classici. I capi Gucci hanno un *look* inconfondibile: Frida Giannini ha inventato un nuovo modo di personalizzare l'abbigliamento e gli accessori, dimostrando come lo stesso abito possa cambiare faccia a seconda di chi e di come lo indossa. Creatività, raffinatezza, eleganza: queste sono le caratteristiche comunemente riconosciute al prodotto Gucci. GUCCI è un marchio con un mercato internazionale, presente e conosciuto in tutti i mercati economicamente e socialmente evoluti. La rete distributivo-commerciale, oltre all'utilizzo di canali monomarca, si avvale di punti vendita alternativi specializzati di alto livello.

4.3. Prodotti Gucci

1 Flora

Il Flora, una delle più amate icone Gucci, nasce nel 1966 su commissione speciale per la Principessa Grace di Monaco. La Principessa fece visita al negozio Gucci di Milano accompagnata dal

Principe Ranieri. In quell'occasione Grace di Monaco acquistò una "bamboo bag" verde e Rodolfo Gucci insistette perché scegliesse un omaggio.

La Principessa chiese di avere un foulard. Rodolfo riteneva che Gucci non ne avesse di abbastanza speciali per la sua ospite di prestigio e contattò immediatamente il rinomato illustratore Vittorio Accornero, perché disegnasse il più bel foulard floreale che potesse creare. Il giorno seguente Accornero ritornò con il suo dipinto: era il "Flora", un modello floreale variopinto destinato a un inimmaginabile lungo futuro. Il Flora suscita da sempre un affetto duraturo, in Europa, che si tramanda di madre in figlia. Carolina di Monaco, da adolescente, aveva una blusa nella stampa del foulard della madre. Frida Giannini lo conosce tramite la madre che lo porta sin dalla sua gioventù a Roma. Grazie a questo sentimento, la nuova stampa Flora di Frida sulle borse in tela per l'estate 2005 riscuote un grandissimo favore da parte del pubblico. Altre varianti del Flora, riadattate, ricolorate e astratte, diventano abiti di ispirazione anni '40/'70 dell'estate 2006, gioielli e borse da sera. Tutti successi che testimoniano la forza di un'icona Gucci a quaranta anni dalla sua prima creazione.

2 Bamboo

La borsa con il manico di bambù viene creata a Firenze nel 1947 nel laboratorio Gucci da artigiani chiamati a trovare soluzioni innovative per aggirare la penuria di materie prime del periodo post-bellico, continuando però a produrre oggetti che incontrino gli standard Gucci di esclusività. Una prova di quel fiorentino artigianato e design che rende l'Italia famosa dopo la Seconda Guerra Mondiale. Una volta curvato e fissato alla borsa tramite quattro anelli (utilizzando la quantità minima di materiale prezioso possibile) il manico di bambù diventa un pezzo della storia del design. Nel corso degli anni il bambù, da soluzione dettata dalla necessità, diventa un codice visivo Gucci impiegato in generazioni di nuove borse. Il motivo del bambù firma diversi prodotti – manici degli ombrelli, foulard, cinturini di orologi, gioielli, fino a diventare tacco dorato di uno stiletto. Il bambù, come il morsetto, il nastro verde-rosso-verde e il logo GG, è parte del patrimonio del marchio e

ha saputo nel corso degli anni rinnovarsi assumendo diverse e sempre attuali connotazioni di moda.

3 *Il GG*

Le iniziali di Guccio Gucci vengono usate per la prima volta all'inizio degli anni 60 – come singola o doppia G – per le chiusure di borse, create e realizzate nel laboratorio di Gucci in Via della Caldaie a Firenze. Il monogramma GG, trasposto nel motivo a losanghe del tessuto di cotone delle famose borse da viaggio, porta la fama dell'azienda, letteralmente, in tutto il mondo e viene fotografato indosso a stelle del cinema, aristocratici e socialites. Rivisitato e impiegato in innumerevoli disegni, l'eterno logo GG è apparso e riapparso nel corso del tempo, con le due G fuse in un cerchio, contrapposte, invertite, astratte. Realizzato in argento e oro, impresso su lussuosi velluti, goffrato sulla pelle, stampato sul camoscio, sulle sete, intessuto negli jacquard, lavorato su coccodrillo e lucertolina. Uno status symbol che attraversa le culture, il logo GG ha una elasticità di significato tale da permettere un impiego altamente glamour – ma, al momento opportuno, anche più divertente.

4 *Il horsebit*

Il morsetto entra nel vocabolario del marchio negli anni Cinquanta, su borse in cuoio con impunture a sella. Da allora, il morsetto è stato miniaturizzato e ingrandito come metallurgia; magnificamente stilizzato e impresso o goffrato su pelle scamosciata e velluto; riprodotto su seta e scolpito nei preziosi gioielli. Il morsetto ha svolto un ruolo decisivo nell'affermare il mocassino Gucci un classico senza tempo. E' stato introdotto come ornamento sui morbidi e comodi mocassini da uomo Gucci, di pelle marrone o nera, nel 1953. Piedi illustri – quelli di Clark Gable, John Wayne, Fred Astaire – hanno calzato mocassini Gucci. La versione femminile, apparsa nel 1968, è diventata la scelta di donne sofisticate alla ricerca di un comfort di lusso. Queste scarpe divennero le calzature da giorno preferite di donne eleganti come Lauren Bacall. Oggi Frida Giannini guarda il morsetto con occhi nuovi. Recupera le stampe con i morsetti squadrati e intrecciati fra

loro, il motivo Gucci rosso e blu - pura classe - usato nel 1969-1970 per borse a tracolla, scarpe e camicie di seta, li trasforma e li dissemina in formato mini sugli abiti dalle linee morbide oppure li ingrandisce fino a esasperarli sui borsoni da viaggio. Con uno stile attuale, un nuovo tocco femminile, che si gusta come l'episodio odierno dell'appassionante serial della moda Gucci.

4.3.1 Made to measure

L'eccellenza di Gucci risiede nella sua tradizione del lusso e in una costante ricerca e attenzione alla qualità e allo stile. Gucci propone servizi esclusivi per abiti e calzature personalizzati, offrendo una nuova occasione di indulgere nel piacere di un articolo eccezionale. Celebre per la sua raffinata manifattura italiana, Gucci suggerisce una nuova evoluzione nell'abbigliamento formale. Il servizio di sartoria su misura consente ai clienti di scegliere la silhouette tra una serie di modelli di abiti e camicie esistenti e di realizzarla in un tessuto scelto all'interno della selezione disponibile in negozio. La sartoria su misura offre anche altre possibilità di personalizzazione. Oltre alla scelta del tessuto, dettagli e finiture, quali gli adattamenti sartoriali su fodera, bottoni, ricamo del nome, colli e polsini delle camicie, contribuiscono all'esclusività e riconoscibilità del servizio su misura Gucci. Gucci propone inoltre un eccellente servizio di calzature su misura. Gli appassionati possono scegliere tra una serie di modelli, pelli e pellami pregiati. Le scarpe Gucci realizzate su misura si distinguono per la loro flessibilità e morbidezza, qualità che si aggiungono, esaltandole, a quelle della tradizionale tecnica Goodyear inglese: solidità, longevità e comfort. Queste scarpe, personalizzate con le iniziali del cliente, dispongono di un elegante kit per la pulizia delle calzature. Infiniti dettagli, una manifattura ottenuta con tecniche artigianali tradizionali e materiali esclusivi danno vita a una calzatura che racchiude il segreto di un design e una cura tecnica inestimabili. I servizi made-to-measure e made-to-order sono disponibili presso le seguenti boutiques Gucci:

- Milano, via Monte Napoleone
- Firenze, via Tornabuoni
- Roma, via Condotti
- Padova
- Bologna

4.3.2 L'Artisan Corner Gucci

Gucci ha il piacere di presentare l'Artisan Corner. Per la prima volta, grazie a questa iniziativa, sarà possibile ammirare l'abilità dei nostri artigiani fiorentini direttamente nei negozi Gucci. Per tutto il 2010, i nostri artigiani di eccellenza viaggeranno in tutto il mondo per far tappa in alcuni negozi Gucci selezionati, dove per l'occasione verranno allestiti dei veri e propri laboratori. Assemblando e rifinendo alcune delle più iconiche borse Gucci, gli artigiani offriranno ai clienti l'opportunità di essere testimoni in prima persona della meticolosa attenzione al dettaglio e dell'eccellente arte manifatturiera che caratterizzano la produzione di ogni articolo di pelletteria. Le prossime destinazioni dell'Artisan Corner saranno Tokyo, Osaka, Roma e Parigi in Marzo, San Francisco, Chicago, Beverly Hills e New York in Aprile. Durante questi eventi gli artigiani realizzeranno diverse borse tra cui la Bamboo, la New Jackie, la New Pelham e la G Wave, oltre che articoli di piccola pelletteria. Ammirare la straordinaria tecnica degli artigiani nel cucire a mano le tracolle, nel creare i manici in bambù, nel preparare le strisce di pelle per le impunture e nel personalizzare le borse con le iniziali del cliente sarà un'occasione unica per scoprire la tradizione e la qualità dell'alto artigianato per le quali Gucci è da sempre riconosciuto. Ogni Artisan Corner sarà presentato con un evento in negozio riservato a una clientela selezionata, nel corso del quale gli artigiani svolgeranno la loro attività. L'Artisan Corner comprende tavoli da lavoro, una macchina per cucire, uno stand per le pelli, attrezzi in metallo e pannelli di sfondo che illustrano l'evoluzione del prodotto, dai mood board agli schizzi. Sarà inoltre proiettato un video con le immagini di artigiani al lavoro nel corso degli anni a testimonianza di come queste competenze siano state tramandate di generazione in generazione.

4.4. Gucci: The Retail Network

Gucci è reputata essere uno dei marchi più creativi al livello di vetrine. Senza dubbio, tutto ciò, ha portato la mia curiosità a rivolgermi maggiormente all'aspetto del *visual merchandising* di questa grande *maison*. Il negozio è concepito da Gucci come mezzo di comunicazione fondamentale della sua ironica moda. La vetrina può trasformarsi con uno schiocco di dita, nel quale raffinatezza, estro, eleganza e movimento ne sono i protagonisti. La vetrina, una peculiarità del marchio. È un momento corto e cruciale che valutano la qualità del lavoro fornito dall'insieme dei "servizi". E' uno dei motivi che rendono inconfondibile il carattere del suo *design* d'interni: concetti scenografici, *patchwork* di stili. La vetrina rappresenta un vero e proprio palcoscenico per periodiche messe in scena, la possibilità di ulteriore contatto diretto con il pubblico. La vetrina si trasforma in un'emozionante esperienza dello sguardo. Un evento quasi a sorpresa che sa catturare la curiosità e introdurre lo spettatore in un ambito creativo fatto non più, o non solo, di abiti e di *fashion trend*. Le vetrine sono diventate una consuetudine della strategia comunicativa del marchio; un linguaggio che vediamo evolversi nel tempo. I criteri espositivi di *visual merchandising* sono impostati alla valorizzazione del prodotto tramite un forte impatto visivo. L'ambientazione in generale, molto curata, a volte mette in secondo piano gli stesse capi di abbigliamento esposti. La vetrina per Gucci rappresenta dunque un *continuum* naturale del negozio, ma anche un nuovo ambiente da allestire, un palcoscenico per periodiche messe in scena, la possibilità di un ulteriore contatto diretto con il pubblico e l'ennesima passione progettuale dello stilista. Si può considerare così, un punto ideale d'osservazione e un potente strumento di comunicazione. La moda, ancora oggi nel contesto della vetrina diventa spesso un mezzo e non il fine, un pretesto non per sconfinare ma per parlare d'altro e, anche fornisce l'occasione per esprimere diverse, scherzose o sferzanti opinioni sull'attualità politica, i cambiamenti di costume, il corso dell'economia.

4.4.1 Gucci via Condotti, Roma



gucci via condotti, roma

In occasione del settantesimo anniversario dall'apertura, il negozio Gucci di Via Condotti a Roma presenta un nuovo design. Frida Giannini, Direttore Creativo, propone un'atmosfera esclusiva che esalta la luce, i colori caldi, il lusso e l'iconicità, nel rispetto della tradizione e della storia del marchio. Gucci inaugura il nuovo concept del XXI secolo. Lo storico negozio ospita tutte le categorie di prodotto. L'abbigliamento uomo e donna sono proposti in due eleganti aree dedicate, mentre alla gioielleria è riservata una vera e propria boutique nella boutique. A sottolineare l'esclusività e la ricercatezza del nuovo design, è stata ideata un'area dedicata alla storia del marchio dove ammirare edizioni limitate e preziosi

accessori d'archivio. Il negozio di Via Condotti arricchisce l'esperienza di acquisto con un'atmosfera lussuosa e ricercata.

Gucci Condotti – Il concept

Gucci è lieta di presentare il nuovo design concept della boutique romana di Via Condotti, ai piedi dell'affascinante scalinata di Piazza di Spagna. Inaugurata originariamente nel 1938, prima fra le boutique Gucci della capitale, è ora impreziosita da un design concept esclusivo e inedito, ideato da Frida Giannini - Direttore Creativo. Il flagship, caratterizzato da un'atmosfera unica grazie all'uso di luce e toni caldi, si distingue dai convenzionali spazi di vendita, inaugurando il nuovo concept dei negozi Gucci per il XXI secolo. Data la straordinaria portata storica di questa particolare location, Frida ha conservato e sottolineato diversi elementi originali del vocabolario estetico del negozio. La porta d'ingresso, in vetro curvato e smussato, ricorda la famosa entrata della boutique nel periodo della Dolce Vita, quando star internazionali del cinema e autorità regali venivano immortalati dai paparazzi durante le loro visite in negozio. All'interno, lampade art déco in vetro e dettagli dorati - ispirati agli arredi originali - sono stati riprodotti da abili maestri artigiani. Al pian terreno è stato riscoperto un meraviglioso soffitto a volta del XVIII secolo da cui pendono nuove lanterne. Tradizionali materiali Gucci - come il marmo - rimangono protagonisti del nuovo design, rinnovato però grazie all'impiego della luce naturale proveniente dalle imponenti vetrate che consente vedute sia dall'interno che dall'esterno. Una serie di nuovi materiali, fra cui vetro smussato, oro lucido, specchi e vetro fumé, richiamano l'eleganza e il lusso art déco, conferendo agli spazi interni calore e una straordinaria graficità. Linee geometriche, tra cui caratterizzazioni stilizzate del classico nastro Gucci, definiscono lo spazio interno, arricchendolo con ulteriori dettagli simbolici. Specchi fumé e vetro bronzato creano una prospettiva molto profonda; le maniglie delle porte alternano strisce verticali in oro e vetro; il pavimento realizzato in marmo bianco, è caratterizzato da una larga banda nera che percorre il perimetro e prosegue sul muro fino al soffitto; vetro bronzato con dettaglio web visibile e lacca ad effetto madreperla sono utilizzati per le scaffalature e gli espositori, mentre corrimano a sezione quadrata sono realizzati nei toni caldi

dell'oro. Le pareti, ricoperte da vetro e specchio bronzati, conferiscono agli spazi un'atmosfera calda e lussuosa. Lo stemma Gucci è riproposto come riferimento simbolico alla storia del marchio. Di particolare importanza è l'originale scala sospesa. Caratterizzata da gradini in marmo bianco e da una straordinaria serie di elementi verticali in plexiglass con dettagli dorati che consentono alla luce di penetrare nello spazio, questa scala è delineata da una parete con profili dorati e aggiunge importanti elementi grafici che caratterizzano il negozio. "Questo concept è espressione assoluta di architettura moderna, nel totale rispetto dei materiali e degli elementi iconici Gucci. Tutto è stato scelto con cura per dare il maggior risalto possibile sia al nuovo design che ai prodotti", commenta Frida. "Volevo si amplificasse la sensazione di lusso all'interno dei nostri negozi grazie a un design concept in armonia con l'immagine attuale del marchio.



Gli elementi architettonici originari della boutique sono stati riportati alla luce - questo era davvero importante per me".

Prodotti esclusivi

Il negozio presenta diverse aree dedicate, contribuendo così all'atmosfera generale di intima esclusività. Il pian terreno, dedicato all'ampia gamma di accessori e piccola pelletteria, ospita una riservata Heritage room con video display, a celebrazione della ricca storia e tradizione Gucci. Prima nel suo genere, questa nuova area - che ospiterà la collezione Heritage - è concepita come una sorta di “mostra itinerante” con accessori in edizione limitata, articoli appositamente disegnati e speciali prodotti d'archivio. Tutto riflette la straordinaria artigianalità e il lusso di Gucci. Oltre alla collezione Heritage, la boutique di Roma offrirà una gamma di prodotti esclusivi in vendita solo in questo negozio.

Abbigliamento Uomo e Donna

Al fine di creare due ambienti riservati e intimi, le collezioni uomo e donna sono ospitate su due livelli differenti. Al piano terra, dove è esposta la linea maschile, è possibile accedere anche attraverso un ingresso dedicato, ritrovandosi immediatamente immersi in un'atmosfera accogliente e unica, nei caldi toni del marrone. Un tappeto antracite e nero con motivo diamante circonda sedute appositamente realizzate in velluto e pelle color cioccolato. Abiti eleganti, abbigliamento casual e capi su misura sono esposti in un'unica area, mentre calzature, cravatte, occhiali da sole e cinture da uomo si trovano al piano inferiore al quale si accede attraverso una spettacolare scala dorata. L'area donna è ubicata al primo piano, in uno spazio appena inaugurato e caratterizzato da tonalità di grigio chiaro molto delicate. Le pareti sono ricoperte da un prezioso tessuto e arricchite da dettagli dorati. Originali separè con motivo GG e profili dorati esaltano l'esclusività del design.



L'area riservata alle collezioni femminili di abbigliamento e calzature, ospita anche una zona dedicata agli eleganti capi da sera. Come una vera e propria boutique nella boutique, lo spazio dedicato alla gioielleria propone modelli preziosi ed esclusivi, fra cui orecchini a goccia impreziositi da grandi topazi, una collana e un bracciale con diamanti e topazi color cognac. Questi gioielli, che ripropongono l'iconico morsetto Gucci, sono una raffinata proposta per gli amanti del gusto sofisticato.

New shopping experience

I clienti potranno sperimentare un'incomparabile e lussuosa combinazione di servizio e attenzione al dettaglio, elevando l'esperienza dello shopping nel nuovo negozio Gucci ad una vera e propria cerimonia dell'acquisto. Il flagship si distingue per la ricercatezza dei particolari: vassoietti per le ricevute in “La Pelle Guccissima”, porta carte di credito, calzanti e aste per raggiungere i prodotti posizionati in alto sul display - caratteristica di tutti i

negozi Gucci del passato e del presente. Le borse saranno presentate su speciali rotoli di pelle e suede estraibili, ispirati a quelli usati originariamente nel primo negozio Gucci a Firenze, e destinati a divenire un nuovo elemento caratteristico dei monomarca della griffe. Un ulteriore tocco di eleganza e comfort per il cliente, è dato dalle vestaglie di seta con il monogramma originale di Guccio Gucci ricamato disponibili nei camerini. “Gucci vanta un'importante presenza a Roma già a partire dal 1938, anno in cui aprì il suo primo negozio proprio in Via Condotti. Il nuovo flagship romano, appena ingrandito e rimodernato secondo il nuovo store concept, incarna perfettamente la moderna essenza Gucci, restando nel contempo fedele alla tradizione, in quello che sarà il nostro settantesimo anno di presenza nella grande città di Roma “, commenta Mark Lee –

Presidente e Amministratore Delegato Gucci.





Gucci Condotti - Prodotti esclusivi

Per celebrare il nuovo design concept della boutique romana di Via Condotti, il Direttore Creativo, Frida Giannini, ha disegnato una collezione esclusiva che sarà disponibile solo presso il flagship della capitale. Questa linea ruota intorno a una nuovissima stampa chiamata "1950s Postcard", un chiaro richiamo agli storici legami di Gucci con la città di Roma, dove l'azienda ha aperto per la prima volta i battenti nel 1938. Questo disegno propone un'illustrazione stilizzata che rispecchia perfettamente lo scenario della Dolce Vita romana ai piedi di Piazza di Spagna, dove è visibile anche la boutique Gucci nella storica sede di Via Condotti. L' esclusiva stampa "1950s Postcard", raffigurata in due borse molto originali, è impreziosita da uno sfondo bianco ottico in tessuto GG plus e da bordature in pelle argentata ed è proposta anche su un vivace foulard in seta che si aggiunge alla collezione. La varietà di questi prodotti esclusivi è resa ancor più interessante dalla presenza di gioielli unici che, riproponendo l'iconico morsetto Gucci, si affermano come raffinata proposta per gli amanti del gusto sofisticato. La collezione, disponibile esclusivamente presso la boutique romana, è composta da una collana, un bracciale e un paio di orecchini. Ciascun gioiello è contraddistinto da uno splendido topazio color cognac dal taglio perfetto, incorniciato nella collana, nel bracciale e in ciascun orecchino da diamanti rispettivamente di 22, 17 e 2,5 carati. Questa splendida parure è completata da un importante anello cocktail con diamanti e topazio color cognac, già disponibile nell'attuale collezione Gucci di alta gioielleria.



Gucci Condotti - Heritage

Per celebrare il nuovo design concept della boutique romana di Via Condotti, Gucci è lieta di presentare il debutto dell'esclusiva collezione Heritage. Disegnata dal Direttore Creativo Frida Giannini, Heritage è una collezione unica ed esclusiva di accessori che rende omaggio alla storia del celebre marchio italiano. Affidandosi alle abili tecniche artigianali di Gucci e alla sua ineguagliabile esperienza nel mondo dei beni di lusso, Frida ha creato cinque nuove borse di altissima qualità. La collezione Heritage è disponibile esclusivamente presso la boutique romana di Via Condotti e il nuovo store newyorchese di 5th Avenue - in due versioni speciali ed esclusive. Il progetto Heritage trae ispirazione dai ricchi archivi della maison dove Frida ha selezionato, riproponendoli in chiave moderna, alcuni modelli iconici di borse e la straordinaria stampa vintage "Rinascimento" - esclusiva per il negozio di Roma. Originariamente prodotta da Gucci negli anni '50, questo disegno si ispira alla rigorosa bellezza dei motivi rinascimentali: fiori rosso intenso e verde scuro e intrecci con spine danzano con effetti straordinari su uno sfondo di tela color crema. Frida ha reinterpretato la stampa Rinascimento in chiave assolutamente nuova e moderna, abbinando il giocoso motivo su

canvas a un prezioso pellame di coccodrillo nei toni del vinaccia. Il pregiato coccodrillo è utilizzato nei diversi modelli per arricchire i manici, i profili laterali, le chiusure e le finiture, arricchendo ulteriormente la stampa e creando un prodotto davvero esclusivo. "Questa fantasia classica si adatta perfettamente allo spirito di Roma: tradizione ma anche spirito moderno", commenta Frida. Alcuni modelli sono interamente realizzati in pellami pregiati: struzzo, pitone e coccodrillo. La grande esperienza di Gucci nel mondo del lusso si esprime pienamente in queste borse di squisita fattura realizzate in morbidi materiali declinati in ricche tonalità che spaziano dal rosso ruggine al color cioccolato.



La collezione comprende cinque diversi modelli di borse, tra cui la Jackie e la Bambù. Questi classici sono reinterpretati in chiave totalmente moderna per soddisfare il gusto del consumatore di oggi. Ogni prodotto, realizzato in pelle morbidissima, è splendidamente rifinito ed emblema del più squisito artigianato. I manici e le chiusure in bambù, le cuciture artigianali e le raffinate finiture dorate completano un look elegante, mentre una speciale targhetta interna certifica l'autenticità "Heritage" della borsa. Un foulard e

alcuni articoli di piccola pelletteria realizzati in preziose pelli esotiche o in canvas con stampa Rinascimento, arricchiscono la varietà di prodotto. Due portafogli dalle forme classiche sono proposti in pitone, cocodrillo e struzzo oppure in stampa Rinascimento abbinata al cocodrillo. Non mancano mini-borse, anch'esse realizzate in pelle pregiata o in tela stampata, da agganciare spiritosamente alle borse più grandi: un perfetto accessorio complementare. Una scarpa tacco alto e un sandalo con cinturino, dettaglio bambù e stampa Rinascimento, impreziosiscono le proposte Heritage. Frida Giannini ha creato anche una versione speciale dell'orologio Signoria in esclusiva per la boutique romana. Con il suo bracciale in oro, l'iconico motivo del morsetto e il quadrante in corallo, questo orologio nella versione extra-large, è un autentico gioiello, simbolo di un'estetica raffinata e originale. La collezione è completata da un elegante set di valigie rigide in cocodrillo marrone - grandi e piccole; cartelle porta documenti; un portaorologio; un porta gioielli e un beauty case, tutti accessori che rimandano al fascino e all'eleganza dei viaggi del secolo scorso. Particolarmente prezioso è il grande baule in cocodrillo con cassetti e appenderie, destinato a diventare un vero e proprio oggetto da collezione.

4.4.2 Gucci 5th Avenue, New York



Il Concept

Il nuovissimo negozio Gucci di New York, imponente edificio in vetro nel cuore di Manhattan, è una straordinaria opera architettonica destinata a diventare una meta esclusiva dello shopping internazionale. Situato al 725 di 5th Avenue, il negozio si sviluppa su una superficie complessiva di circa 4300 metri quadrati, suddivisa su tre piani luminosissimi e accoglienti. Questo nuovo flagship, eccezionale per estensione e varietà di prodotto, è il più grande monomarca Gucci al mondo. Unico nella vasta rete di vendita dello storico marchio del lusso, presenta un design assolutamente nuovo, ideato da Frida Giannini - Direttore Creativo Gucci. Il nuovo flagship, caratterizzato da un'atmosfera esclusiva grazie all'uso di luce e trasparenze, si distingue dai convenzionali spazi di vendita, inaugurando il nuovo concept per i negozi Gucci del XXI secolo. La luminosa facciata in vetro, straordinaria vista dall'esterno, è opera del famoso architetto James Carpenter. Estesa su tutti e tre i piani, lascia penetrare luce naturale e consente vedute sia dall'interno che dall'esterno. I tradizionali materiali Gucci - come il palissandro e il marmo - rimangono protagonisti del design

del negozio, rinnovato però grazie all'impiego della luce naturale fortemente voluto da Frida. Una serie di nuovi materiali, come vetro multidimensionale, oro nelle sue tonalità calde, specchi e vetro fumé, richiamano l'eleganza e il lusso Art Deco, conferendo agli spazi interni una straordinaria graficità in armonia con il design delle creazioni di Frida. Linee geometriche, tra cui caratterizzazioni stilizzate del classico nastro Gucci, definiscono lo spazio interno, arricchendolo con ulteriori dettagli simbolici. Specchi fumé e vetro bronzato creano una prospettiva molto profonda; le maniglie delle porte alternano strisce verticali in oro e vetro; il pavimento realizzato in marmo bianco, è caratterizzato da una larga striscia nera che percorre il perimetro e prosegue sul muro fino al soffitto; vetro bronzato con dettaglio web visibile e lacca ad effetto madreperla sono utilizzati per le scaffalature e gli espositori, mentre corrimano a sezione quadrata sono realizzati nei toni caldi dell'oro. Le pareti, ricoperte da vetro e specchio bronzati, conferiscono agli spazi un'atmosfera calda e lussuosa. Lo stemma Gucci è riproposto come simbolo iconico ricorrente. Di particolare importanza è l'originale scala sospesa che attraversa diagonalmente i tre piani di parete in palissandro. La sua struttura è delineata da una straordinaria serie di elementi verticali in plexiglass trasparente e dorato che consentono alla luce di penetrare nello spazio. "Questo concept è espressione assoluta di architettura moderna, nel totale rispetto dei materiali e degli elementi iconici Gucci. Tutto è stato scelto con cura per dare il maggior risalto possibile sia al nuovo design che ai prodotti", commenta Frida. "Volevo si amplificasse la sensazione di lusso all'interno dei nostri negozi grazie a un design concept in armonia con l'immagine attuale del marchio".

Prodotti esclusivi

Questa esclusiva oasi di lusso è in perfetta sintonia con l'alta qualità dei prodotti Gucci. Il pian terreno, dedicato all'ampia gamma di accessori e piccola pelletteria, ospita una riservata Heritage room con video display, a celebrazione della ricca storia e tradizione Gucci. Prima nel suo genere, questa nuova area - che ospiterà la collezione Heritage - è concepita come una sorta di "mostra itinerante" con accessori in edizione limitata, articoli appositamente disegnati e speciali prodotti d'archivio. Tutto riflette la straordinaria

artigianalità e il lusso di Gucci. Oltre alla collezione Heritage, Gucci 5th Avenue offrirà una gamma di prodotti esclusivi in vendita solo a New York. Questi articoli, disegnati da Frida appositamente per questo mercato, saranno rinnovati stagionalmente e saranno sempre disponibili solo da Gucci 5th Avenue.



Abbigliamento Uomo e Donna

Il secondo e il terzo piano, dalle cui vetrate si gode una bellissima vista sulla 56a strada e su 5th Avenue, ospitano rispettivamente l'abbigliamento uomo e donna. Ogni piano offre un'atmosfera accogliente e unica. Proponendo l'intera gamma di prodotti, l'esperienza dello shopping è fluida e agevole. L'area uomo, ricoperta da un tappeto antracite e marrone con motivo diamond, offre abiti eleganti, abbigliamento, scarpe, valigeria, cravatte, cinture e uno spazio dedicato ai capi su misura. Il piano donna è caratterizzato da una gamma più morbida di grigi chiari che lo contraddistingue come ambiente a sé stante. Propone abbigliamento e abiti da sera, oltre a scarpe, gioielleria e borse. Le pareti sono ricoperte da un prezioso tessuto e arricchite da dettagli dorati. Il terzo piano ospita una VIP lounge. Raggiungibile da un ingresso esclusivo sulla 56a strada, dispone di camerini privati, display per tutte le categorie di prodotto, video screen con immagini delle ultime sfilate, un esclusivo servizio bar e un'interattiva tecnologia wireless.

Boutique Gioielleria

Gucci si unisce agli illustri gioiellieri già presenti sulla 5th Avenue, inaugurando un negozio di sola gioielleria accanto al nuovo flagship. Questa elegante boutique, in un edificio separato con ingresso indipendente, dà ancora più risalto a questa categoria di prodotto Gucci, in costante crescita. Disposta su tre piani, propone aree riservate dove ammirare i preziosi, gli orologi e la gioielleria fashion. I clienti potranno accedere a questa boutique dalla 5th Avenue, ma anche dal terzo piano del flagship Gucci grazie ad un passaggio diretto.

New shopping experience

I clienti potranno sperimentare un'incomparabile e lussuosa combinazione di servizio e attenzione al dettaglio, elevando l'esperienza dello shopping nel nuovo negozio Gucci ad una vera e propria cerimonia dell'acquisto. Il flagship si distingue per la ricercatezza dei particolari: vassoietti per la moneta alla cassa in "La Pelle Guccissima", porta carte di credito, calzanti e aste per raggiungere i prodotti posizionati in alto sul display - caratteristica di tutti i negozi Gucci del passato e del presente.



Le borse saranno presentate su speciali ripiani estraibili in pelle, ispirati a quelli usati originariamente nel primo negozio Gucci a Firenze, e destinati a divenire un nuovo elemento caratteristico del monomarca della griffe. Un ulteriore tocco di eleganza e comfort per il cliente è dato dagli accappatoi con il monogramma originale di Guccio Gucci disponibili nei camerini. "Gucci vanta un'importante presenza a New York già a partire dal 1953, anno in cui aprì il suo primo negozio nella città. Questa nuova e unica shopping experience, fruibile nel nuovo flagship di 5th Avenue, incarna

perfettamente la moderna essenza Gucci, confermando il nuovo negozio meta esclusiva dello shopping internazionale“, commenta Mark Lee - Presidente e Amministratore Delegato Gucci.

Gucci 5th Avenue - Heritage

Gucci ha il piacere di annunciare il debutto della sua prima collezione Heritage in occasione dell’attesissima apertura di 5th Avenue - New York - a Febbraio 2008. Disegnata dal Direttore Creativo Frida Giannini, Heritage è una collezione unica ed esclusiva di accessori che rende omaggio alla storia del celebre marchio italiano. Affidandosi alle abili tecniche artigianali di Gucci e alla sua ineguagliabile esperienza nel mondo dei beni di lusso, Frida ha creato cinque nuove borse di altissima qualità, disponibili esclusivamente nel negozio di 5th Avenue. Questa speciale collezione è posizionata all’entrata del negozio in un’area riservata detta “Heritage Room”. Delineata da una parete dorata con motivo GG, è concepita come una sorta di “mostra itinerante” con accessori in edizione limitata, informazioni sul marchio, installazioni video e speciali prodotti d’archivio – a testimonianza dell’iconica storia e tradizione di Gucci. Il progetto Heritage trae ispirazione dai ricchi archivi della maison dove Frida ha individuato, riproponendoli in chiave moderna, alcuni modelli iconici di borse e la straordinaria stampa vintage “Leonardo” - esclusiva per il negozio di New York. Questo tessuto - particolare combinazione di fiori e nodi rossi, verdi e dorati su canvas - è stato creato negli anni Cinquanta. Il suo debutto coincide con l’ingresso di Gucci nel mercato statunitense e con l’apertura del suo primo negozio a New York nel 1953. “Ho amato questa stampa sin dal primo momento che l’ho vista”, commenta Frida. “E’ senza tempo, ha un che di eternamente chic. Ho subito pensato al nuovo negozio di 5th Avenue e alla clientela newyorkese, sempre alla ricerca di prodotti unici ed esclusivi”.



Frida ha reinterpretato la stampa Leonardo in chiave assolutamente nuova e moderna, abbinando il giocoso motivo su canvas a pelli preziosissime, proposte in originali sfumature di verde muschio e marrone. Pregiato coccodrillo, struzzo e pitone sono utilizzati su manici, profili laterali, chiusure e finiture. I pellami esotici sono un ulteriore dettaglio lussuoso. La loro combinazione con questa stampa fantasiosa e femminile crea un look davvero unico. Alcuni modelli sono interamente realizzati con questi pellami pregiati, come la grande borsa di pitone color tabacco con una base plissettata e tasche profonde. La grande esperienza di Gucci nel mondo del lusso si esprime pienamente in queste borse di squisita

fattura realizzate in morbidi materiali dalla perfetta colorazione. La collezione comprende cinque diversi modelli di borse, tra cui la Jackie O' e la Bambù. Questi classici sono reinterpretati con un gusto totalmente moderno. I manici e le chiusure in bambù, le cuciture artigianali e le raffinate finiture dorate completano il suo look elegante, mentre una speciale targhetta interna certifica l'autenticità "Heritage" della borsa. Alcuni articoli di piccola pelletteria arricchiscono la varietà di prodotto. Due classici portafogli sono proposti in pelli preziose e tessuto in stampa Leonardo. Mini borse, sempre in pelle o in tessuto stampato, possono essere agganciate alle borse più grandi divenendo un perfetto accessorio. Una scarpa tacco alto e un sandalo con cinturino, dettaglio bambù e stampa Leonardo, impreziosiscono le proposte Heritage. La collezione è completata da un elegante set di valigie rigide in coccodrillo - grandi e piccole, da cartelle porta documenti e da un portaorologio, tutti accessori che rimandano al fascino e all'eleganza dei viaggi del secolo scorso. Particolarmente prezioso è il grande baule con cassetti e appenderie, destinato a diventare un vero e proprio oggetto da collezione. La sua preziosità e distribuzione limitata rendono Gucci Heritage una collezione pensata per una clientela selettiva che esige esclusività e assoluta qualità.



4.4.3 Piani di sviluppo futuri

L'azienda Gucci, come molte altre, stanziando annualmente piani di sviluppo per migliorare la propria posizione sul mercato nei confronti dei concorrenti. I principali compiti della funzione commerciale nell'ambito dello sviluppo futuro potranno essere

quella di assicurare nuovi punti vendita in tutto il mondo, accrescere la presenza dei clienti sul territorio nazionale e internazionale, aumentare il numero degli *showrooms*, e infine i *manager* saranno intenzionati a migliorare il flusso delle informazioni quantitative e qualitative alle funzioni *marketing* ed allo stile sulla vendita. Sicuramente la gestione diretta della prima linea è l'aspetto determinante per uno sviluppo futuro in modo da avere una relazione diretta con la rete delle *boutique* e per una valorizzazione della *brand image*. Per quanto riguarda la distribuzione di un piano di impianto o distributivo per ogni linea, ha come obiettivo la determinazione delle città che dispongono di un potenziale, gli attuali clienti che sono in linea con il posizionamento attuale ed i clienti da sostituire. Questi piani di impianto distributivo verranno definiti con i principali attori commerciali di Gucci, ovvero responsabili commerciali, licenziatari, filiali.

Per una crescita e quindi per una conseguente apertura di nuovi punti vendita *wholesale*, l'elaborazione di un piano distributivo in concentrazione con i principali attori commerciali permetterà di definire un piano coerente ed una lista di potenziali clienti per ogni linea. Invece, per quanto riguarda gli *showroom*, essi accolgono tutt'oggi grandi ed importanti clienti e *partner*. Oltre alle collezioni, lo *showroom*, dovrà essere sempre più dedicato a "vendere" lo spirito della *maison* seguendo sempre l'immagine del concept Gucci. Tutto questo, a mio parere, può essere conseguito attraverso una politica di conquista più aggressiva, attraverso visite dei potenziali clienti, creazioni di relazioni positive e trasmettendo una percezione positiva del marchio, come *mailing* redazionali stampa, invio di *newsletter* per i probabili avvenimenti futuri.

5. Conclusioni

Quanto esposto nel corso della trattazione suggerisce che il successo delle aziende della moda e del lusso si è realizzato grazie alla qualità del loro prodotto, alla loro creatività, alla loro innovazione, alla loro cura nei dettagli, ma si è consolidato grazie alla coerente e sapiente realizzazione del *network retail*. Il negozio è da considerarsi il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Si può dire in questo modo che il negozio diviene l'ambasciatore della marca e, come visto nel Capitolo 3, il *retail* è il luogo nel quale la marca può esprimere la sua vera identità e scatenare le emozioni nel consumatore. Il cliente ripone nella marca la fiducia e la speranza di poter essere rappresentato. Egli sceglierà la marca che maggiormente esaudirà i suoi bisogni e desideri di comunicazione. E' possibile affermare che il canale di vendita rappresenta per molte aziende un tema importante per l'esistenza e l'affermazione del vantaggio competitivo e della vita dell'impresa. Risulta fondamentale, quindi, da un lato definire la strategia chiara e precisa in linea con le scelte aziendali e dall'altro, sfruttare un processo di esecuzione impeccabile della strategia stessa. E' fondamentale quindi per ogni azienda mantenere il vantaggio competitivo sul mercato e renderlo durevole nel tempo e le aziende che potenzieranno tale funzione risulteranno vincenti. Il *retail* è divenuto il simbolo e l'emblema della moda e del lusso in grado di lanciare, attraverso i propri punti vendita, messaggi forti e chiari. La sfida delle *griffe* si gioca tutta sul potere di immaginare e costruire attorno alla marca un mondo di riferimento valido e convincente agli occhi del consumatore, in modo che quest'ultimo possa identificarsi: ciò che conta è il "sogno", prima ancora del prodotto. Irrinunciabile è poi l'esposizione e la visibilità del prodotto per valorizzare la qualità, i dettagli e l'innovazione. Primaria importanza diviene l'attività di *visual merchandising*, insieme di tecniche e modalità che rendono la vendita efficace per rappresentare la marca sul punto vendita. In questo concetto risulta fondamentale la scelta della *location*, che deve essere sempre posizionata nelle vie principali del lusso e della moda delle grandi metropoli. Creatività, eleganza, raffinatezza, queste sono le caratteristiche comunemente

riconosciute al prodotto Gucci. GUCCI, marchio internazionale, occupa una posizione elevata sia in termini di immagine che di stile. Essa dispone appunto di un ricco patrimonio creativo e di un capitale affettivo rimasto intatto. La scelta di focalizzarsi prevalentemente sull'attività di *retail* della *maison* è stata sicuramente trainata dalla consapevolezza che Gucci è reputata essere uno dei marchi più creativi al livello di vetrine. La vetrina appunto, è una peculiarità del marchio. I criteri espositivi di *visual merchandising* sono impostati alla valorizzazione del prodotto tramite un forte impatto visivo.

La vetrina è diventata un biglietto da visita importantissimo, luogo fondamentale per indurre il cliente a visionare tutta l'esposizione dei prodotti o a concludere i propri acquisti. Essa ha il preciso obiettivo di far parlare già al di fuori il punto vendita di abbigliamento e la funzione essenziale della vetrina è proprio quella di persuadere il consumatore a varcare l'ingresso. L'assiduo lavoro da parte del settore commerciale, di comunicazione, di *marketing* e di stile ha come scopo primario quello di soddisfare le esigenze del consumatore, farlo sentire vivo proponendogli prodotti d'eccezione e alta qualità.

Concluderei dunque dicendo che Gucci rappresenta sicuramente un esempio di successo in termini di attività commerciale di *retail* grazie alla fantasia della *maison* nell'esporre i propri prodotti in maniera assolutamente originale.

Riferimenti bibliografici

- Aaker D., *“Brand Equity, “La gestione della marca”*, Franco Angeli, Milano 1997
- Alleres D., *“Luxe: strategies – marketing”*, Edizione Economica, 1997
- Barni S., *“La comunicazione d’impresa”*, Franco Angeli, Milano 1998
- Brognara R., *“Moda oggi fra lusso e low cost” – La moda in Internet*, Edizione Arcipelago, Milano 2008
- Castiglioni, Mariotti, Scevola, *“Il Vocabolario della lingua latina”*, Torino, Loescher, 1980
- Codeluppi V., *“Che Cos’è la moda”*, Edizione Carocci, Roma 2003
- Codeluppi V - Bucci A - Ferraresi M., *“Moda oggi fra lusso e low-cost”*, Arcipelago Edizioni, Milano 2008
- De Luca P.- Vianelli D., *“Il marketing nel punto vendita”*, Edizione Franco Angeli, Milano 2007
- Demattè C., *“Le imprese del sistema moda”*, Edizione 2005
- Dubois, Bernard/ Laurent, Gilles *“Attitude towards the concept of luxury: an exploratory analysis”*, in Asia Pacific Advances in Consumer Research, n.1, (1149): pp.273-278
- Ferraresi M., *“Le analisi del punto vendita: tendenze e permanenze”*, Arcipelago Edizioni, Milano 2008
- Ferraresi M., *“Le analisi del punto vendita”*, Edizione Milano 2007
- Fintoni S., *“Produrre e distribuire moda”*, Edizione Franco Angeli, 2007
- Foglio A., *“Il marketing della moda”*, Franco Angeli, Milano 2001
- Frignani A., *“Nuove riflessioni in tema di franchising”*, in Giurista Italiano, 1980, IV,

Garzanti, *“Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana”*, 1993

Giancola, *“La moda nel consumo giovanile”*, Franco Angeli, Milano, 1999

Kapferer, J.N. *“Les Marques, capitale de l’entreprise”*, Ed. Organisations 1996

La rizza, *“Non ci sono più bisogni, ma desideri”*, Italia Oggi, 17/9/1999

Levis Performance Training, Milano 2007

Lipovetsky, Gilles, *“Moda e...”*, op.cit

MF Fashion, Francesco Morace, sociologo di Future concept lab e Giacomo

Cantucci, analista di *Creative Consultig*

Moretti C., Rivista *“Mondo dell’ottica”*, Novembre 2007

Pellegrini, *“I luoghi d’acquisto: strumenti chiave delle strategie di marketing”*, Micro & Macro Marketing, 2001

Romanazzi L., *“Le Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda”*, Edizione Cacucci, Bari 2005

Saviolo S., *“Le imprese del sistema moda”*, Edizione 2005

Saviolo S, Corbellino E., *“L’Esperienza del Lusso”*, Edizione Ottobre 2007

Saviolo S., Giannelli B., *“Il licensing nel sistema moda: evoluzione, criticità, prospettive”*, Edizione Etas Libri, Milano 2003

Sacerdote E. *“La strategia retail nella moda e nel lusso”*, Edizione Milano 2007

Simmel G., *“La moda”*, Milano 1996

Viannelli D.- De Luca P., *“Il marketing nel punto vendita”*, Franco Angeli, Milano 2007

Zingarelli N., *Vocabolario della lingua italiana*, Bologna, Zanichelli, 2000.

Siti web di riferimento

Luxury Goods Retailing-Global, www.mintel.com , *Retail Intelligence*, Luglio 2006

www.fashionmagazine.it

www.yoox.com

www.gucci.com

www.mffashion.it

www.ilsole24ore.it

Ringraziamenti

La voglia di scrivere questi ringraziamenti è nata dal desiderio di dire a tutti che la forza che mi ha spinto a non mollare tutto nel momento più doloroso della mia vita, non è mia. ANTONIO, Mio fratello è costantemente presente nella mia vita e soprattutto nel mio cuore. Lui mi aiuta ad affrontare al meglio tutte le situazioni che si verificano e anche se non posso più vederlo sono sicura che lui mi osserva, mi ascolta, ma soprattutto mi guida e dovrà essere sempre orgoglioso di me. Questo traguardo e tutta la mia vita sono dedicati a lui che gioiva dei miei successi e parlava di questo momento con la felicità e la soddisfazione negli occhi.

Ai miei genitori per essermi sempre stati vicini, dandomi il meglio, e regalandomi il loro amore incondizionato. Fin da piccola mi hanno permesso di vivere esperienze fantastiche che mi hanno fatta diventare la persona che sono oggi. Mi hanno insegnato ad affrontare i problemi, le sfide a testa alta, lottando giorno dopo giorno anche adesso che il mondo ci è crollato addosso.

Ad Alessia, la mia sorellina acquisita, che nonostante la sua età mi sempre stata vicina mostrandosi spesso più matura di tutti.

A tutti i miei cugini con i quali ultimamente trascorro più tempo, e finalmente abbiamo costruito un legame forte e sincero.

A Ciro, il mio fidanzato, per avermi incentivata nel non mollare mai durante tutto il mio percorso di studi, e sostenendomi in tutte le mie decisioni. Lo ringrazio per essere stato sempre al mio fianco, donandomi il suo amore e riuscendo a strapparmi mille sorrisi in ogni occasione.

A Lucia, la mia migliore amica, che mi ha dimostrato il suo affetto aiutandomi a rialzare nei momenti più brutti, quando tutti scappano. E' una presenza costante nella mia vita, mi ha fatto riscoprire l'amicizia, quella vera senza interessi. Infine la ringrazio per avermi aiutata a realizzare quest'elaborato.

Ultimo, ma non meno importante, il ringraziamento a tutti gli amici. In tutti questi anni di studio mi sono sempre stati vicino, condividendo con me le gioie, le ansie e le difficoltà di questa avventura e sostenendomi sempre con il loro affetto riponendo in me la massima fiducia.

Colgo l'occasione per ringraziare il Professore Matteo Giuliano Caroli, per il prezioso contributo e per la disponibilità dimostratami durante il periodo di elaborazione della tesi.

Grazie di cuore a tutti.