



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche
Corso di laurea in Scienze dell'Economia Politiche del territorio e dell'impresa

TESI DI LAUREA

Il ruolo del punto vendita
nel processo di acquisto del consumatore.

Relatore: Prof.ssa Katia Premazzi

Candidato: Re Alessia
Matricola: 20 G01 278

Anno Accademico 2021/2022

*"Le persone non comprano prodotti o servizi,
ma relazioni, storie, magia."
Seth Godin*

Sommario

<i>INTRODUZIONE</i>	4
<i>CAPITOLO 1 – IL MARKETING TRADIZIONALE E IL MARKETING ESPERIENZIALE</i>	6
1.1 Il Marketing esperienziale	6
1.2 Il concetto di esperienza	10
1.3 La customer experience	15
1.4 Dall’esperienza al valore per il cliente	18
1.5 La qualità percepita	19
1.6 Il prezzo percepito	20
<i>CAPITOLO 2 – IL PUNTO VENDITA</i>	22
2.1 Punto vendita e format distributivi	22
2.2 Il retailing esperienziale	27
2.3 Il design del punto vendita	34
<i>CAPITOLO 3: IL PUNTO VENDITA NEL SETTORE MODA</i>	40
3.1 L’evoluzione del retail: cenni storici	40
3.2 La brand image e i negozi di proprietà	43
3.3 Fasce di mercato	46
3.4 La prospettiva di professionisti responsabili della progettazione di punti vendita nel settore moda	49
3.4.1 Gli anni ‘90 e lo store design	51
3.4.2 L’influenza del lusso	52
3.4.3 Questione di costi	54
3.4.4 Prezzi	55
3.4.5 Fattori Critici di Successo	57
3.4.6 La controtendenza	59
<i>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</i>	63
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	66
<i>SITOGRAFIA</i>	67
<i>APPENDICE A</i>	68

INTRODUZIONE

L'elaborato è incentrato sul ruolo del punto vendita nelle scelte di acquisto del consumatore. Più nello specifico, l'idea è quella di approfondire la recente tendenza dei negozi di fascia medio bassa nel settore moda di adottare un design ed un arredamento molto simile al negozio luxury e, di conseguenza, capire se e come e queste scelte strategiche influenzano la percezione del valore del prodotto da parte del consumatore.

La tesi si sviluppa nella prima parte con un'introduzione teorica al concetto di esperienza e customer experience, due aspetti fondamentali non solo per comprendere il discorso sui punti vendita ma, più in generale, per essere a conoscenza di ciò che succede oggi a livello del sistema distributivo dei punti vendita. Quello che oggi, infatti, determina una valutazione positiva del prodotto non è solamente la sua performance ma anche tutto il percorso, *customer journey*, che il consumatore ha vissuto, tutte le fasi pre, durante e post acquisto. Nel capitolo 1 vengono approfondite le diverse tipologie di esperienza e di come la customer experience è cambiata nel corso degli anni, passando da una struttura lineare composta da scelte sequenziali fino a una struttura indefinita che è propria di ogni consumatore. L'esperienza che il cliente vive concorre a determinare il valore e la qualità percepite del prodotto; questo tipo di valutazione è quasi più importante del prezzo effettivo, perché concorre a fare in modo che il brand rimanga nella mente.

In questo senso, il punto vendita è il *touch point* più materiale fra tutti, è lo spazio commerciale dove la brand image si materializza e dove il cliente sperimenta tutti i valori della marca. Anche in questo caso, esistono diversi format distributivi che si caratterizzano sia per la loro struttura e proposta commerciale sia per come il cliente

vive l'esperienza al loro interno; esperienza determinata da fattori come l'arredamento del punto vendita, le luci, i profumi, i materiali utilizzati e la disposizione dei prodotti.

A questo punto dell'elaborato, dopo un'introduzione teorica di tutti i concetti necessari alla comprensione, si andrà ad approfondire il comparto moda (capitolo 2) e come i player di questo mercato vadano a strutturare i loro punti vendita per perseguire obiettivi specifici.

Per arrivare al punto focale dell'elaborato, si propone in primis un excursus sull'evoluzione del retail, le più importanti tappe storiche che hanno portato alla concezione odierna del negozio fisico: dalle botteghe a conduzione familiare fino ai grandi magazzini e alle catene di franchising. Un aspetto importante da tenere in considerazione, che introduce l'interrogativo della tesi, è la suddivisione del mercato in fasce di offerta, che possiamo immaginare come una piramide dove all'apice vi sono i negozi luxury e alla base il fast fashion.

L'obiettivo della parte empirica della tesi è capire cosa ha scaturito nel tempo la tendenza attuale dei negozi di massa di adottare una strategia ed un design molto simile, se non identico, a quella dei negozi all'apice, esplorando altresì se questo possa influenzare la percezione del valore che il consumatore ha dei prodotti.

Per poter far chiarezza su questo aspetto, si è deciso di intervistare 3 architetti al fine di avere un punto di vista insolito; si tratta, infatti, di figure che hanno seguito progetti legati a negozi di lusso e non, e che, grazie proprio all'esperienza sul campo, possono essere *key informant* in grado di fornire spunti interessanti.

CAPITOLO 1 – IL MARKETING TRADIZIONALE E IL MARKETING ESPERIENZIALE

1.1 Il Marketing esperienziale

Il marketing esperienziale nasce intorno al 1999, teorizzato per la prima volta da Bernd Schmitt, professore alla Columbia University, questo filone del marketing si può considerare come un'evoluzione rispetto alla teoria classica. Con il marketing dell'esperienza, infatti, si osserva un cambiamento di focus: il soggetto non è più il prodotto fine a sé stesso ma al centro vi è il concetto di esperienza. Per essere più precisi, bisogna sottolineare che, per arrivare dal prodotto all'esperienza, si è passati per il consumatore: la chiave di volta che ha determinato questo cambiamento è stata l'evoluzione dell'utente consumatore, del suo modo di agire e di pensare nei confronti delle decisioni di acquisto, che ha portato allo sviluppo di tutta la teoria della customer experience e, di fatto, delle teorie sull'esperienza.

Quello che una volta si poteva definire come marketing prodotto-centrico, oggi non esiste quasi più, portando quindi ad una necessità di cambiare anche le tecniche comunicative e adattare le leve del marketing¹ al nuovo consumatore.

Schmitt mette, infatti, in discussione l'approccio razionale e utilitaristico tipico del marketing tradizionale che vede il consumatore come un soggetto razionale che decide in base alle caratteristiche e ai benefici funzionali dei prodotti. Egli descrive la differenza esistente tra il marketing tradizionale e il marketing esperienziale in questi termini: "il primo, con una base ideologica più analitica, concentra il suo focus sul potere d'acquisto dei consumatori derivante dalle caratteristiche più o meno soddisfacenti del prodotto e relativi benefits; il secondo invece, considera i *customers* in qualità di esseri umani che in maniera del tutto razionale sono avidi di plausibili

¹ Le leve del marketing sono gli strumenti che un'azienda ha a disposizione per il raggiungimento dei propri obiettivi. Nell'accezione tradizionale le leve sono rappresentate dalle 4P: Price (prezzo), Product (prodotto) Place (posizionamento), Promotion (promozione).

coinvolgimenti emotivi”². I consumatori oggi, infatti, sono sempre più alla ricerca di esperienze che coinvolgano i sensi, il cuore e la mente; essi cercano prodotti con i quali relazionarsi e che possano incorporare nel loro stile di vita, che possano quindi permettere loro di sentirsi parte del brand, che identifichino uno status ed un senso di appartenenza.

Possiamo allora definire il marketing esperienziale come “approccio di marketing incentrato sulla valorizzazione dell’esperienza di consumo del cliente al fine di trasmettere un valore aggiunto connesso con l’acquisto del prodotto” (Glossario marketing).

L’*experiential marketing* pone al centro l’esperienza del consumatore ovvero cioè che egli prova nelle fasi di pre, durante e post acquisto; quest’ultima, la più importante, è quella che determina l’opportunità o meno di creare un valore aggiunto per il consumatore e un vantaggio competitivo per il brand. Il punto centrale non è semplicemente vendere il prodotto ma dimostrare come quest’ultimo possa in qualche modo arricchire la vita del consumatore.

Schmitt distingue il marketing dell’esperienza da quello classico in quanto:

- Si concentra sul fattore esperienza del consumatore;
- Pone il focus sulla situazione di consumo;
- I clienti sono considerati razionali ed emotivi;
- Utilizza metodi e tecniche eclettiche.

Possiamo quindi distinguere quattro principali caratteristiche del marketing esperienziale:

1. Customer Experience (CX): è sostanzialmente l’elemento che contraddistingue l’approccio esperienziale da quello tradizionale. Nell’evoluzione del consumatore si nota l’abbandono dell’esclusivo interesse delle caratteristiche oggettive e funzionali del prodotto in sé, per andare verso un processo di

² Bernd. H. Schmitt, professore della Columbia University, nel suo libro “Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands” descrive la differenza tra marketing tradizionale e marketing esperienziale.

acquisto che è incentrato sull'esperienza che egli vive in tutte le fasi del customer journey.

La CX infatti coinvolge la sfera cognitiva, emotiva, sensoriale, comportamentale e sociale del cliente³, portando l'azienda a considerare un tipo di gestione delle interazioni che è completamente diverso a quello utilizzato nel passato, dove ogni singolo elemento del brand, punto vendita compreso, può essere un fattore decisivo nelle scelte del consumatore. Di conseguenza, al concetto di esperienza si aggiunge quello di valore che il cliente può attribuire all'impresa, di cui vedremo a fine capitolo.

2. Consumption as a holistic experience: nel momento della valutazione dell'esperienza di consumo, si utilizza una visione più ampia che non considera solo gli elementi che hanno influenzato il consumatore nel momento dell'acquisto ma ci si focalizza anche sul contesto, cioè su tutte le variabili che possono incidere positivamente o negativamente sull'esperienza. Un esempio potrebbe essere considerare la sfera socioculturale del consumatore, piuttosto che il suo stato psicologico-emotivo, atteggiamento, motivazioni che lo spingono al consumo o addirittura le caratteristiche legate al prodotto quali il packaging, tempi di consegna, luogo dell'acquisto ecc.
3. Customers are rational and emotional: i consumatori nelle loro scelte di acquisto sono guidati sia dalla ragione che dall'istinto per cui, per far sì che l'azienda costruisca un'experience di successo per i suoi clienti, deve essere in grado di riconoscere e combinare efficacemente i driver razionali ed emozionali del consumo. Per questo motivo un altro focus del marketing esperienziale è il tipo di esperienza che il cliente vive in base all'emozione che ricerca e che riceve durante l'acquisto e/o il consumo del bene e/o servizio.

³ K. N. Lemon, P. C. Verhoef, Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, vol.80, novembre, 2016, 69-96.

4. Eclectic drivers and methodologies: il marketing esperienziale non segue metodologie standard o fasi programmate come nel marketing tradizionale, qui ogni strumento viene adattato alle singole situazioni che l'azienda deve affrontare, sempre appunto considerando tutti i fattori che incidono sull'esperienza del cliente.

Secondo Schmitt è quindi necessario rendere l'esperienza olistica, non limitarsi alla vendita di un prodotto fine a sé stessa ma approfondirne il concetto in maniera strategica sotto diversi aspetti come possono essere il packaging e la pubblicità, piuttosto che profumo, slogan ed atmosfera. L'obiettivo è consolidare il legame con il consumatore acquisendo la sua fiducia e fare in modo che la prossima volta torni nuovamente.

Un ulteriore punto di vista riguardo al marketing esperienziale è inoltre fornito da B. Joseph Pine e James H. Gilmore ("The Experience Economy", 1999), secondo i quali "L'esperienza è una nuova tipologia di offerta che si va ad aggiungere a commodity (materiali fungibili), beni (manufatti tangibili) e servizi (attività intangibili)". Le esperienze sono quindi eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo. Le esperienze possono poi essere classificate in base alla partecipazione attiva o passiva da parte degli individui e al loro tipo di connessione con l'evento.

In questo senso vengono individuate 4 tipologie di esperienze (Figura 1):

- Esperienza di intrattenimento: quando gli individui assorbono passivamente quello che accade, attraverso i sensi, ad esempio ascoltando la musica.
- Esperienza educativa: l'individuo partecipa attivamente all'evento, con il corpo o con la mente; ad esempio, nell'ambito della formazione.
- Esperienza estetica: l'individuo si immerge in un evento ma resta passivo, ad esempio guardare l'alba oppure una galleria d'arte, in questo caso l'individuo

non ha nessuna influenza sull'esperienza ma è partecipe con il desiderio di trovarsi lì.

- Esperienza di evasione: l'individuo è totalmente immerso partecipando in maniera attiva, qui invece si manifesta proprio il desiderio di fare.

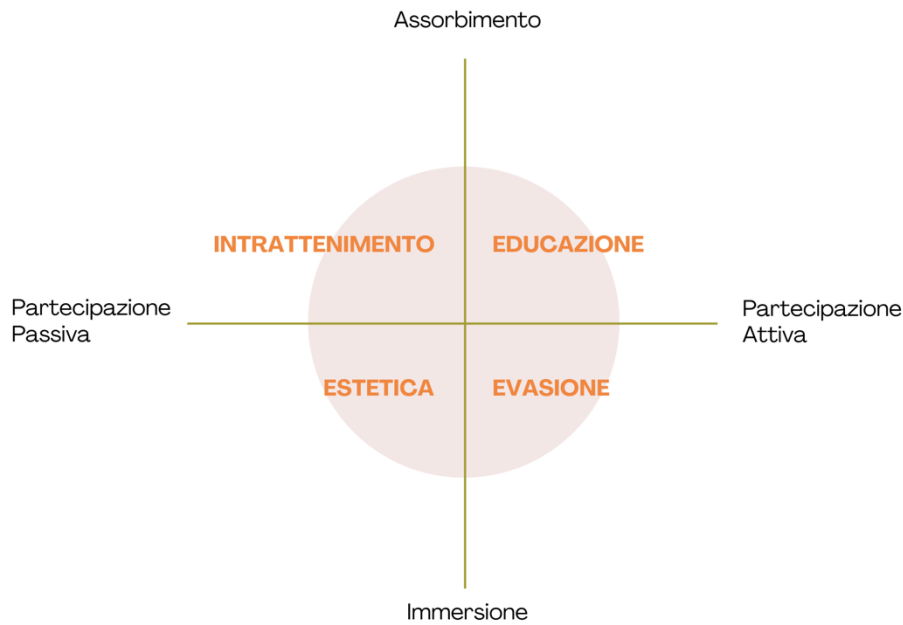


Figura 1. Tipologie di esperienza, adattato da Pine e Gilmore – Riccardo Pierini, 2012

1.2 Il concetto di esperienza

Tornando alla definizione di esperienza di Schmitt, egli ha individuato e costruito un modello che identifica diversi tipi di esperienza, ovvero i *Moduli Strategici Esperienziali*, modello SEM (*strategic experiential module*) o “moduli strategici esperienziali” corrispondenti alla mente umana che, da soli o integrati con altri, procurano benefici esperienziali e maggiore o minore coinvolgimento per il cliente. Conoscendo questi moduli, il brand può definire gli obiettivi e la strategia di comunicazione, di marketing e di posizionamento prodotto.

Le 5 tipologie di esperienze sono (Figura 2):

- Sense (senso): strategie che utilizzano i cinque sensi per stimolare il cliente a vivere un'esperienza sensoriale attraverso vista, udito, olfatto, gusto e tatto. Un esempio di questa tipologia potrebbe essere l'utilizzo di un particolare profumo all'interno del negozio che identifica quel brand.
- Feel (sentimenti): esperienze che suscitano sentimento ed emozioni, il richiamo dello stato d'animo del cliente ha l'obiettivo di creare esperienze affettive come, ad esempio, la soddisfazione nell'acquisto di un prodotto piuttosto che il senso di appartenenza che può dare. Concerne quindi la sfera emotiva con lo scopo di far provare emozioni come gioia, nostalgia, attesa, stupore ecc...in particolar modo durante il consumo.
- Think (pensiero): esperienze che coinvolgono processi cognitivi di apprendimento, l'obiettivo è quello di impegnare il cliente dal punto di vista creativo. Utilizza strumenti come la sorpresa piuttosto che la provocazione con lo scopo di indurlo, in qualche modo, alla riflessione e risoluzione di "problemi" in modo creativo, quasi come un messaggio da decifrare.
- Act (azione): esperienze che spronano il consumatore ad agire, assumere determinati comportamenti e stile di vita, i brand sportivi o di abbigliamento utilizzano molto questo genere di esperienza, uno su tutti Nike con lo slogan "Just do it", si tratta di campagne che utilizzano comunicano attraverso strumenti come il corpo o la fisicità.
- Relate (relazione): l'esperienza che mette in relazione l'individuo con sè stesso o con gli altri. Questo genere di esperienza, che deriva da interazioni e relazioni sociali, "contiene" tutte le altre; strategie di marketing con obiettivo *relate* porranno l'accento, ad esempio, sul desiderio di appartenenza del consumatore ad una certa categoria sociale o ad un determinato stile di vita.

Tanto più un'esperienza contiene contemporaneamente le qualità dei 5 SEM, più sarà considerata un'esperienza completa e quindi efficace.

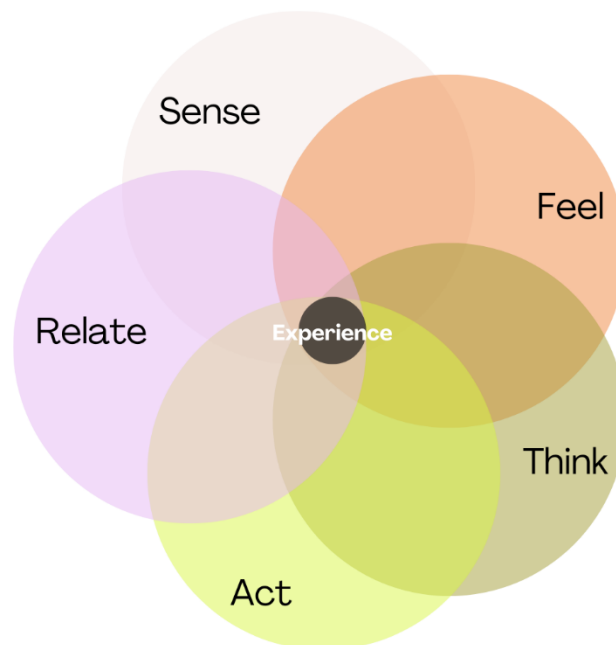


Figura 2. Le 5 tipologie di esperienza secondo Schmitt, Marketing Arena, 2016

Una volta individuate le diverse tipologie, bisogna però capire come implementarle ed è qui che entrano in gioco i cosiddetti ExPro (*Experience Provider*) ovvero i fornitori di esperienza: strumenti di diversa natura che fungono da input e che sono a disposizione dell'impresa.

Gli ExPro possono essere combinati insieme ed andare a stimolare più moduli⁴ a seconda dell'obiettivo di marketing, e possono riguardare:

⁴ Moduli Strategici Esperienziali

- Comunicazione: tutti i mezzi per la comunicazione aziendale, esterna o interna, pubblicità, campagne di public relation.
- Identità visiva e verbale: nomi, logo, marca, codici.
- Conformazione del prodotto: design del prodotto, packaging, personaggi di marca (es. Capitan Findus, Mastro Lindo ecc).
- Co-branding: eventi, partnership, product placement.
- Spazi espositivi: gli spazi in cui il prodotto è presente, primo fra tutti il punto vendita, ma anche temporary shop o piattaforme online. Va da sé che ogni luogo espositivo dovrà essere organizzato in maniera consona e strategica in base agli obiettivi dell'azienda, in questo senso verrà approfondito proprio il punto vendita nei capitoli successivi.
- Media elettronici: canali online come le pagine social piuttosto che sito web di proprietà, ma anche altre piattaforme online utilizzate per veicolare il prodotto.
- Persone: il personale di vendita è un elemento fondamentale nell'esperienza del consumatore, gioca un ruolo decisivo nella valutazione della CX⁵, i dipendenti, o in questo caso gli *store assistant*, devono essere coinvolti, motivati, competenti e innovativi nel loro lavoro. Devono essere in grado di far sentire a proprio agio il cliente ed accompagnarlo lungo il processo di acquisto in tutte le fasi.

Il marketing esperienziale fornisce quindi gli strumenti su cui l'impresa può far leva per creare tale esperienza, con l'intento, non solo di favorire acquisto ed eventuale riacquisto, ma anche, e soprattutto, di creare un vero e forte legame tra azienda e cliente. Questa recente branca del marketing sta rivelando quello che effettivamente funziona dal punto di vista delle scelte del consumatore, tante volte infatti le decisioni sono guidate più dalla sfera emotiva, e di conseguenza, che da quella razionale. Per un'azienda è fondamentale conoscere questo aspetto per poter studiare la propria

⁵ Customer Experience

buyer persona e andare a sviluppare strategie mirate; in questo senso Schmitt ha elaborato delle linee guida che possono essere un buon punto di partenza per avere successo.

1. Le esperienze vanno programmate, bisogna studiarle e pianificarle in modo creativo, usando strumenti come l'effetto sorpresa o talvolta la provocazione, l'obiettivo è quello di scuotere il pubblico e lasciarli qualcosa.
2. Il primo elemento da considerare nella strategia è appunto l'esperienza del brand, in seguito le caratteristiche funzionali e i vari benefici del brand.
3. Bisogna curare con estrema attenzione i dettagli dell'esperienza. I modelli tradizionali di soddisfazione non considerano gli aspetti sensoriali, viscerali, esaltanti, corporei o mentali dell'esperienza
4. Il primo secondo è tutto: il momento iniziale dell'esperienza è fondamentale, il ricordo che io avrò dipende da quello. Ogni brand dovrebbe avere un elemento che innesca, incornicia, contestualizza e caratterizza l'esperienza, qualcosa di memorabile che il consumatore ricorderà anche a posteriori.
5. Pensare diversamente: non al prodotto ma al momento in cui verrà consumato, quindi contestualizzare l'esperienza della dimensione socioculturale, ad esempio non considerare il mezzo di trasporto in sé, ma l'esperienza di viaggio.
6. Le esperienze olistiche sono quelle che prevalgono maggiormente poiché colpiscono i sensi, stimolano la mente e i sentimenti.
7. Monitorare le esperienze e i feedback può essere di aiuto per capire se la direzione è quella giusta.
8. Ogni eventuale cambiamento del brand modifica l'esperienza, è necessario saper valutare se in modo positivo e negativo e adattare l'esperienza.
9. Serve essere creativi e poco burocratici per trovare strategie esperienziali che vadano dritto al cuore del consumatore.

1.3 La customer experience

Fondamentale per Schmitt diventa la necessità per un brand di definire il proprio sistema di offerta a partire dalla *customer experience*.

Possiamo definire la *customer experience* (abbreviata CX) come l’*“insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui è gestita l’azienda e i significati che il brand veicola. È ciò che i clienti pensano sia successo quando hanno cercato di conoscere e valutare il vostro prodotto, hanno cercato di acquistarlo, di usarlo, e magari di farsi aiutare a risolvere un problema. Ed è anche il modo in cui si sono sentiti durante quelle interazioni: entusiasti, sereni e rassicurati, oppure nervosi, delusi e irritati. La customer experience è il modo in cui i clienti percepiscono l’interazione con la vostra azienda”* (dal libro *Clients al Centro*, Harley Manning, 2012).

La CX è l’esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutta la loro relazione con l’azienda, non è una nozione quindi che si limita al mero consumo del prodotto ma un’interazione che comprende tutte le fasi pre e post acquisto. Il concetto di esperienza non è mai stato così strategico e differenziante per un’azienda o un brand; anche lo *slogan “the customer is king”* (“il cliente è re”), mantra ormai datato, in realtà oggi trova la sua completa applicazione in quelle che sono le nuove strategie e le nuove frontiere del consumo, entrando così a fondo in ogni aspetto del business.

Si tratta di un importante cambio di prospettiva che porta le aziende a doversi adattare su ogni fronte: a partire dai processi, le strategie, l’organizzazione e l’assistenza, tutto ora ruota intorno al cliente. Il successo dell’azienda dipenderà da come i prodotti verranno vissuti dal cliente, questo perché il consumatore evoluto interagisce con gli altri, comunica e spende denaro non solo perché influenzato dalla pubblicità ma perché alla ricerca di qualcosa che possa fargli provare emozioni. Le caratteristiche del prodotto e il suo prezzo, che in passato erano i criteri di scelta fondamentali che determinavano le decisioni di acquisto, oggi sono meno

fondamentali; i motivi sono semplici e ricorrenti: un'esperienza positiva, intima e in grado di creare un legame forte farà la differenza nella scelta fra un brand piuttosto che un altro.

La CX ruota intorno ad una sequenza di interazioni che avvengono tra una persona e un brand in una serie di punti di contatto lungo tutto il percorso che un cliente percorre una o più volte durante l'intera vita utile. Quindi, una *customer experience* ben studiata da parte del brand richiede sicuramente degli investimenti mirati ma, allo stesso tempo, permette di ottenere diversi vantaggi:

- Il cliente si affeziona e diventa fedele al brand, aumenta la *loyalty*;
- Il tasso di abbandono, o *churn rate*⁶, è minimizzato e i costi di *retention* sono ridotti;
- Il cliente si farà portavoce della sua esperienza parlando bene del brand, alimentando così un passaparola positivo.

La relazione tra impresa e cliente si concretizza quindi grazie all'utilizzo di una serie di strumenti con cui il cliente entra in contatto, questi elementi vengono definiti *touch point*, ovvero "un qualsiasi punto di contatto (verbale e non) tra una persona e l'impresa (o il brand), in qualsiasi fase del processo decisionale del cliente"⁷.

I touch point si differenziano per il diverso grado di controllo che l'azienda può esercitare su di essi e possono essere categorizzati secondo il modello POE (Figura 3.2) in *paid*, *owned* e *earned* (Troilo, 2014).

⁶ Il tasso di abbandono esprime la percentuale di clienti che ha abbandonato un servizio in un dato periodo di tempo rispetto al numero totale di clienti che ne ha usufruito nello stesso periodo di tempo. I costi di retention invece considerano tutte le attività messe in atto da un'azienda al fine di trattenere i clienti nel tempo e ridurre al minimo l'abbandono.

⁷ (F. Pascucci, S. Bartoloni, Dal customer journey alle buyer personas: il ruolo strategico dell'esperienza del cliente, materiale didattico integrativo per il corso di Internet & Marketing, 2018/2019).

1. *Brand-owned*: sono quelli posseduti dall'azienda che vi esercita quindi un controllo totale, tra questi vi sono il punto vendita di proprietà, il sito web ufficiale, eventi e packaging.
2. *Paid*: sono di proprietà di soggetti terzi ma possono essere utilizzati nella comunicazione pagandone il prezzo e possono essere, per esempio, la pubblicità, le sponsorizzazioni o il *product placement* o campagne *adv*.
3. *Earned* o *Customer-owned*: *touch point* che non possono essere comprati o pagati ma appunto guadagnati, sono quindi frutto dell'attività del cliente. In questa categoria rientra appunto il passaparola citato sopra e tutta la comunicazione che avviene tra i consumatori, come una recensione o un post scritto dal cliente.

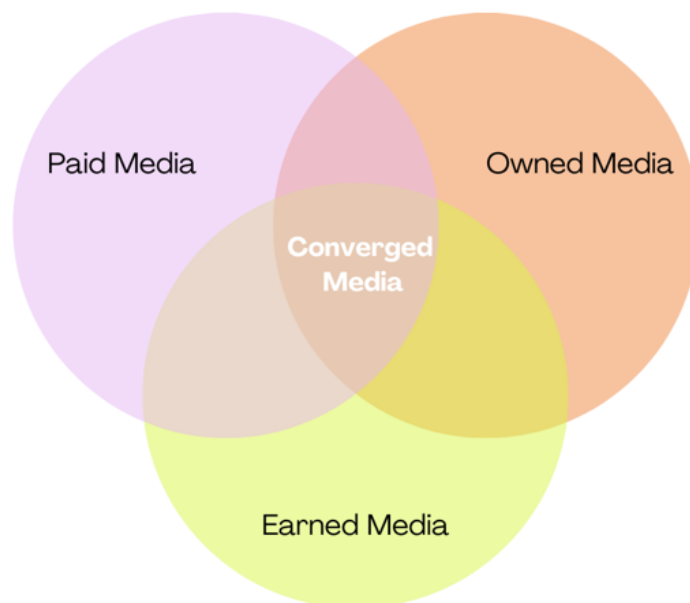


Figura 3 POE model, Troilo 2014

1.4 Dall'esperienza al valore per il cliente

L'esperienza che il consumatore vive nel processo di acquisto concorre nel determinare il valore del prodotto e del servizio offerto, sia dal lato aziendale (valore effettivo) sia dal lato consumatore ovvero in che modo questo percepisce il valore e come lo compara al suo ideale (valore percepito).

La definizione del valore in sé è quindi complessa, anche perché è un concetto che è condiviso in diverse discipline. Nell'ambito del marketing, e quindi ponendoci in primis nella prospettiva del *customer value*, il concetto non è univoco, ma multidimensionale (Ferrero, 2013). Per il cliente, infatti, il valore risulta dalla differenza che egli percepisce tra i benefici ricevuti dal possesso e dall'utilizzo di un bene (prodotto o servizio) e i costi-sacrifici che deve sostenere per realizzare le sue attese. Il valore percepito dal cliente può essere declinato in modi diversi, secondo il tipo di beneficio al quale corrisponde (Valdani, 2011):

- Valore funzionale: considera i benefici relativi alle caratteristiche tecnico-funzionali del bene e alle differenze di performance che lo distinguono da un altro suo concorrente.
- Valore economico: è il costo-sacrificio finanziario sostenuto non solo per acquistare il bene, ma anche per il suo utilizzo, manutenzione e conservazione.
- Valore non monetario è anch'esso un costo-sacrificio, ma è legato all'apprendimento e all'aggiornamento.
- Valore intangibile: legato all'esperienza vissuta, quindi relativo ai servizi, alle applicazioni, alle relazioni che si instaurano con l'impresa e il suo personale.
- Valore emozionale: è il beneficio che deriva dal piacere del possesso, dall'appagamento nell'utilizzo, dall'ostentazione e dallo status o semplicemente dall'esperienza che la proprietà del bene conferisce e dal senso di appartenenza a un gruppo di persone che condividono gli stessi interessi e passioni e con le quali ci si identifica.

È sottinteso, ma importante ricordarsi, che il valore è soggettivo. Quello che conta è il modo in cui il valore viene percepito dal cliente.

A questo punto però è necessario fare un passo indietro e partire dalla brand equity, ovvero da quel modello che ci permette di avere un punto di vista unico sul valore del brand.

Il modello considera il punto di vista del consumatore partendo dal presupposto che, per avere successo nel mercato, è indispensabile conoscere i bisogni e desideri dei consumatori e sviluppare prodotti che siano in grado di soddisfarli e di creare strategie di marketing che, oltre a soddisfare questi bisogni, portino il consumatore a conoscenza del brand generando nuovi bisogni che inizialmente non esistevano. Bisogna anche evidenziare che il potere della marca risiede nella mente dei consumatori, perché è proprio il feedback dei clienti ovvero quello che hanno sperimentato e appreso dalla marca che determina il successo o meno di un brand. Il prodotto è quindi il cuore della brand equity proprio perché è attraverso questo che i consumatori possono giudicare e sperimentare la marca, ma è proprio vero che dietro una grande marca c'è sempre un grande prodotto? È sempre una questione di qualità o apparenza?

1.5 La qualità percepita

La qualità percepita è la percezione di un prodotto o servizio che hanno i clienti rispetto alle alternative presenti sul mercato, è quindi una valutazione che considera gli attributi e benefici del prodotto e la performance del brand rispetto al prodotto. L'opinione in merito alla qualità e al valore percepiti è determinata dal consumatore sulla base di alcuni elementi come:

- Performance: ovvero "come si comporta il prodotto" in base alle sue caratteristiche primarie (livello basso, medio, alto);
- Attributi integrativi: le caratteristiche secondarie di un prodotto che completano le caratteristiche primarie;

- Conformità: il grado di corrispondenza alle specifiche del prodotto e l'assenza di difetti;
- Affidabilità: la continuità della performance nel tempo;
- Durevolezza: la vita economica attesa del prodotto, quanto effettivamente ci si aspetti che duri nel tempo;
- Manutenzione: tutte le attività periodiche necessarie, se necessarie, al mantenimento del prodotto e la facilità di riparazione;
- Stile e design: gli aspetti prettamente estetici del prodotto.

Questi criteri vanno a definire le opinioni dei consumatori riguardo ai prodotti e, di conseguenza, al brand.

Dobbiamo però ricordare che il prodotto in sé è solo l'ultimo anello della catena di elementi che determina l'opinione del consumatore, prima infatti abbiamo l'esperienza che egli vive e tutti i touch point al suo interno. Fra questi sarà oggetto di analisi il punto vendita, nel capitolo successivo, che possiamo anticipare essere lo spazio "contenitore" dei prodotti e il luogo dove si vivono gran parte delle esperienze legate al brand.

Mentre gli elementi appena visti determinano la percezione della qualità di un prodotto, l'elemento che permette alla marca di generare utili ma anche di rendersi, o meno, accessibile al consumatore è il prezzo.

1.6 Il prezzo percepito

La strategia di prezzo adottata da un'azienda determina il giudizio dei consumatori rispetto all'onerosità della marca e permette ad essi di classificarla in fasce di prezzo. L'utente, quindi, può individuare all'interno di ogni livello di prezzo, dei prezzi accettabili, detti price band, e anche delle eccezioni di accessibilità.

Un caso di eccezione potrebbe essere il significato che il consumatore attribuisce al prodotto, che potrebbe quindi indurlo ad accettare un prezzo magari superiore al suo budget; un altro aspetto è legato alla percezione della qualità ovvero il consumatore

potrebbe dedurre la qualità dal suo prezzo. È frequente, infatti, che il consumatore associ la qualità al prezzo, formulando in maniera combinata un giudizio sul prodotto; queste associazioni diventano poi fattori decisivi nelle scelte di acquisto. In questa ottica, insieme alla qualità, i consumatori, in base ad elementi tangibili o intangibili, attribuiscono agli aspetti unici del brand un valore che ai loro occhi ne giustifica il prezzo superiore.

CAPITOLO 2 – IL PUNTO VENDITA

2.1 Punto vendita e format distributivi

Come anticipato nel capitolo precedente, il punto vendita è uno dei touch point della customer experience dove maggiormente il cliente sperimenta, e da qui genera un giudizio sulla marca.

Possiamo definire in maniera generica il punto vendita come lo *spazio commerciale* dove la brand image⁸ si materializza.

Ogni dettaglio dello store – come layout, design, display, luci e prodotti – è frutto di una scelta e di un progetto attentamente studiati. L’obiettivo in generale è quello di dare un valore aggiunto ai prodotti stessi, facilitare i clienti nella scelta ma, allo stesso tempo, creare loro nuovi bisogni invogliandoli all’acquisto e, di conseguenza, aumentare le vendite.

Le potenzialità insite al punto vendita derivano dal fatto che quest’ultimo rappresenta un punto di contatto privilegiato tra consumatore e azienda, in quanto al suo interno è possibile stabilire relazioni interattive tra l’utente e la marca. Ecco perché è considerato uno strumento efficace per la stimolazione sensoriale e per trasferire il valore della merce in modo completo.

Esistono vari format distributivi dove ogni tipologia porta alla creazione di diverse strategie di esperienza. Ovviamente la costruzione di una tipologia di punto vendita piuttosto che un’altra dipende anche dalla categoria di merce veicolata; il mercato dei prodotti alimentari avrà format distributivi diversi dal mercato della tecnologia così come saranno diversi dal mercato delle auto. Nello specifico, ci occuperemo di approfondire il mercato del fashion retail che considera tutta la distribuzione al

⁸ Modo in cui i clienti percepiscono la marca, comprende l’aspetto comunicativo del brand, prodotti e servizi offerti, *customer experience* e tutti i *touchpoint* che possono determinare la percezione che il cliente ha della marca. (*Inside Marketing*)

dettaglio, mediante negozi fisici e non, che ha come oggetto di scambio beni legati al mondo della moda.

Nonostante la rivoluzione tecnologica in corso negli ultimi decenni, il settore del *fashion retail* è quello che più fra tutti è riuscito a mantenere l'impronta tradizionale che lo ha visto nascere e crescere nel tempo. Il ruolo dei negozi fisici oggi è ancora fondamentale, così come la figura del *fashion buyer* che si occupa di analizzare i trend del mercato al fine di individuare ed anticipare le tendenze di stagione per garantire un corretto assortimento del negozio.

Sarebbe quindi scorretto affermare che i negozi fisici appartengano ormai al passato; tuttavia, bisogna considerare nuove forme di vendita che affiancate ad essi, grazie alla tecnologia, attribuiscono loro un enorme potenziale.

Specialmente nel mondo dell'impresa moda, il canale di vendita svolge un ruolo portante ai fini dell'esistenza e dell'affermazione del vantaggio competitivo; il *retail* quindi è un elemento fondamentale per il successo e lo sviluppo dei *brand* della moda nel proprio mercato di riferimento. Questa importanza non è data solamente dalla necessità di avere appunto un canale ed un luogo in cui i consumatori possano prendere visione ed acquistare in seguito i prodotti, ma anche dal fatto che i negozi siano un mezzo attraverso il quale la marca cresce, arricchita di contenuti e significati che si generano all'interno degli *store* stessi.

La forza del *retail* sta quindi nel rappresentare l'ecosistema presso il quale sono potenziate tutte le energie e strategie dell'impresa per far evolvere la marca.

Il punto vendita nello specifico deve essere in grado di far emergere la pura essenza della marca, far emergere i valori e rappresentarla al meglio utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (*retail mix*). In questa ottica si possono andare ad individuare i diversi format distributivi che abbiamo citato ad inizio capitolo, che differiscono non solo come struttura del negozio ma soprattutto come obiettivo e customer experience.

La customer experience, come sappiamo, è fondamentale a determinare il coinvolgimento e la soddisfazione del consumatore, elementi che a loro volta sono necessari per fare in modo che il consumatore ritorni, sviluppando quindi un rapporto di fedeltà con la marca.

I principali format distributivi nell'ambito del settore moda⁹ sono:

- *Flagship store* (negozi ammiraglia): punti vendita monomarca. Sono posizionati in punti strategici delle città, generalmente nei centri. L'atmosfera al loro interno è studiata con l'obiettivo di coinvolgere a pieno il cliente, è un'atmosfera speciale e coinvolgente che deve veicolare i valori del brand nei quali il consumatore è spinto ad identificarsi. È uno store allestito quindi per trasmettere al 100% l'essenza della marca, in questa tipologia di punto vendita l'assortimento prodotti è molto ampio proprio perché è monomarca. Nei flagship store viene posta attenzione ad ogni dettaglio: materiali utilizzati, suoni, odori, illuminazione, disposizione dei prodotti, store assistant ecc... è frequente che questi format distributivi comprendano al loro interno un bar o un ristorante sempre brandizzato.
- *Factory outlet* (spaccio aziendale): luogo commerciale in cui vengono venduti prodotti del brand a prezzi molto scontati, generalmente questi format distributivi non hanno l'obiettivo di creare un'esperienza unica e memorabile come può essere quella del flagship store ma fanno leva sul fattore convenienza, sconto e unicità della merce (intesa come unica e ultima possibilità di acquisto proprio perché trattasi di collezioni passate o fuori produzione). Anche a livello di posizione geografica questi punti vendita difficilmente si trovano in centro città ma sono collocati più frequentemente in zone periferiche che sono raggiungibili comodamente, l'offerta esperienziale di questi punti vendita è proprio il fatto di offrire un vantaggio di prezzo, e far

⁹ Si intende il commercio al dettaglio di capi di abbigliamento ma anche accessori come borse, calzature, gioielli.

sentire in qualche modo privilegiato il consumatore che è riuscito ad acquistare un prodotto di qualità ad un prezzo che raramente troverebbe sul mercato. Questi negozi riescono ad offrire prezzi vantaggiosi perché in genere espongono collezioni di anni precedenti o capi con leggerissimi difetti, non visibili ad occhio nudo, ma che comunque non potrebbero offrire nei flagship.

- Temporary store (negozio temporaneo): è un format abbastanza recente che rievoca gli elementi di un evento combinati con tutte le caratteristiche nel flagship store. Si tratta di un negozio generalmente monomarca, ma potrebbe essere anche multibrand, che mantiene l'obiettivo di veicolare i valori e la vera essenza del brand ma si presenta sottoforma di evento poiché ha durata limitata. I temporary store, per esempio, possono durare anche solo qualche giorno, con una scelta del genere il brand potrebbe giocare sull'aspettativa del consumatore e sul concetto di scarsità, è concepito infatti come unico e irripetibile. In ogni caso il temporary è pensato per intrattenere, emozionare e divertire, sono eventi interessanti per lanciare un nuovo prodotto o una nuova collezione, per attirare nuovi clienti o rafforzare l'immagine di marca. La location dei temporary store dipende anche dall'obiettivo, possono essere in centri vicino ad altri negozi, nei casi in cui vengono strutturati in collaborazione con store limitrofi, o posizionati in piazze in occasione di altri eventi collaterali o ancora possono essere collocati in location totalmente fuori dagli schemi (motivo più che li rende unici e rende il consumatore parte del progetto poiché può dire di essere stato parte di un evento che non si ripeterà).
- Concept store: è il format in cui si enfatizza maggiormente la customer experience. Si tratta infatti di un punto vendita in cui l'obiettivo è far vivere un'esperienza unica al cliente, è un luogo pieno di stimoli e suggestioni dati dall'allestimento e dall'ambiente ricreato. L'esperienza è creata partendo da un concetto, ovvero da un'idea creativa che fa da linea guida per tutte le scelte di atmosfera, del design e di ogni caratteristica del negozio. È quindi uno spazio

ad alto coinvolgimento emotivo. All'intero del concept store la merce è eterogenea: abbigliamento ma anche accessori, libri e oggettistica di design, inoltre possono essere presenti zone caffè o ristoranti, sempre in sintonia e nello stesso mood di ciò che li circonda. Il concept store per eccellenza in Italia è 10 Corso Como a Milano, un luogo nato in primis come foto-galleria diventato poi un negozio con diverse categorie di prodotto al suo interno, e a conferma di quanto appena detto, anche un bar e un ristorante. In questo caso si identifica proprio la tipologia di ambiente in cui il cliente non solo visita il negozio per un bisogno ma anche per un senso di appartenenza che è dato dall'esperienza che si vive all'interno dello store.

- **Multimarca:** il negozio multibrand è uno spazio che contiene un assortimento di merce appartenente a diversi brand. Generalmente i negozi multimarca possono essere gli outlet store, appena descritti, oppure i piccoli negozi che non si identificano né come fast fashion né come luxury, non appartengono quindi a catene o grandi brand ma "semplicemente" sono negozi unici che rivendono diverse marche. L'assortimento di questi negozi non è casuale ma tende comunque ad identificarsi una fascia di prezzo, quindi, la scelta delle marche offerte è studiata per rivolgersi ad un determinato target di clientela.
- **Corner:** si tratta di un'area (tradotto sarebbe "angolo") dedicata di un singolo brand che viene istituita all'interno di un negozio multimarca, un esempio possono essere i corner ai negozi Rinascente che generalmente assumono anche le caratteristiche del temporary nel senso che sono a permanenza limitata per un determinato periodo di tempo.

2.2 Il retailing esperienziale

Il punto vendita rimane il più importante tra i touch point tra consumatore e azienda, oggi la vera sfida infatti è quella di combinare gli elementi del tradizionale negozio, come la qualità dell'assortimento, promozioni, contatto umano, con elementi innovativi per far sì che si possa parlare appunto di retailing esperienziale.

Come accennato nel capitolo precedente, il consumatore di oggi è definito omnicanale poiché nel processo di acquisto non si limita a seguire la linearità del processo bisogno-ricerca-acquisto ma svolge tutta una serie di altre attività che rompono questo schema. Si tratta di attività come la ricerca online del prodotto pre-selezionato, il confronto fra prezzi, tipologie e colori, la ricerca di un eventuale rivenditore e tutta un'analisi costi-benefici; questa tendenza del consumatore è alimentata ancora di più dalla presenza degli shop online, che si presentano come più convenienti rispetto al negozio fisico.

Di fronte a questo scenario il punto vendita deve essere in grado di mantenersi aggiornato e combinare una serie di fattori per fare in modo che il consumatore lo scelga nonostante le numerose, e più convenienti, alternative. Ciò che fa davvero la differenza fra l'acquisto online piuttosto che in store possiamo dire essere l'esperienza e il contatto umano. Qui si può fare un'ulteriore distinzione rispetto all'esperienza dei negozi fisici. Nell'ambito del settore moda, abbigliamento per la precisione, i negozi si possono dividere in store luxury che comprendono i grandi marchi della moda come Chanel, Hermes, Gucci e così via, e i negozi più commerciali come Zara, HM, Mango. Queste due categorie saranno oggetto di analisi e confronto nel prossimo capitolo. Possiamo però anticipare che l'esperienza come fattore di unicità rispetto all'acquisto online sarà sicuramente diverso nel punto vendita luxury rispetto al punto vendita commerciale: nel luxury lo *shop assistant* svolge un ruolo fondamentale poiché accompagna il cliente nell'acquisto (per fare un esempio pratico, è necessario per

fornire il prodotto, la taglia ecc.) Nei negozi di fast fashion¹⁰ i commessi sono presenti ma non estremamente necessari, gli spazi espositivi sono infatti organizzati per aver in esposizione tutta la merce disponibile; perciò, il cliente non ha bisogno di chiedere aiuto nell'acquisto ma generalmente è un processo che svolge in autonomia, fino alla cassa. Questo aspetto verrà approfondito nel capitolo successivo.

Il consumatore che quindi decide di recarsi nel punto vendita è alla ricerca di qualcosa che non può trovare online, ovvero il contatto umano, che nel punto vendita si materializza come consigli, rassicurazioni e assistenza da parte dello store assistant.

L'obiettivo ultimo quindi della vendita al dettaglio è proprio quello di garantire che avvenga lo scambio tra fornitore, quindi il brand, e cliente. Tutte le strategie che si mettono in atto nel punto vendita per massimizzare l'impatto sul cliente si possono definire di *retail marketing*. Rispetto alle premesse fatte finora, possiamo individuare due elementi chiave da tenere in considerazione:

1. La centralità del cliente: ogni strategia posta in essere all'interno del punto vendita deve ruotare intorno al cliente, il brand deve conoscere il suo cliente tipo e strutturare le strategie di comunicazione, ma anche di disposizione degli spazi, sulla base di ciò che il suo cliente cerca, a livello di esperienza e non, all'interno del punto vendita.
2. La cura dei dettagli: i clienti sono molto attenti ai dettagli di ciò che li circonda, questo perché l'ambiente li fa sentire in una certa maniera e perché in certi casi il cliente si crea delle aspettative rispetto al punto vendita che verifica e compara con la realtà effettiva proprio attraverso i dettagli. Tutti gli elementi che compongono il punto vendita devono quindi essere studiati e progettati molto attentamente poiché influenzano in maniera positiva, o negativa, l'esperienza del cliente all'interno dello store. Questo secondo punto chiave è

¹⁰ Settore dell'abbigliamento caratterizzato dal continuo lancio di nuove collezioni in tempi brevissimi, a bassa qualità e prezzi ridotti.

strettamente legato al primo proprio perchè solo conoscendo il cliente si può sapere su quali leve andare a puntare.

Un brand deve quindi trovare la giusta combinazione di variabili e coordinare le attività associate all'interno del punto vendita, al fine di "andare a colpire" e influenzare la sfera emotiva e sensoriale del cliente; queste leve rientrano in quello che si definisce *retail marketing mix*.

Le leve di retail marketing mix sono:

1. Punto vendita: tutti gli elementi relativi la gestione del punto vendita permettono di modellare l'esperienza del cliente, questi elementi sono atmosfera, spazi espositivi, layout della merce, attrezzature, servizi integrati, ubicazione del negozio, format distributivi. L'atmosfera del punto vendita inoltre serve a modellare l'esperienza che cliente vive al suo interno.
2. Offerta merceologica: corrisponde ad una delle 4 leve del marketing tradizionale ¹¹ ed è il prodotto, che in questo caso coincide con l'assortimento del negozio ovvero con la merce a disposizione. L'assortimento del negozio viene definito sulla base di strategie e policy aziendali, ad esempio i negozi *fast* hanno seguono policy per cui tutti i prodotti e tutte le taglie sono esposte e disponibili in maniera immediata al cliente, mentre nei negozi *luxury* viene esposto solo un pezzo per capo ed è quindi necessario chiedere al commesso la propria taglia o un'altra variante colore.
3. Comunicazione: questa leva è fondamentale al giorno d'oggi e racchiude tutte le tecniche ed i canali utilizzati per veicolare la marca. Gli obbiettivi di comunicazione sono svariati e generalmente puntano, nell'ambito del negozio, ad incrementare le visite del punto vendita e le vendite in sè, acquisire nuovi clienti e veicolare i valori del brand. La comunicazione può essere continuativa

¹¹ Le leve del marketing tradizionale, le 4P sono: Product (prodotto), Price (prezzo), Promotion (promozione); Place (posizionamento).

o occasionale, se pensiamo al temporary store visto ad inizio capitolo possiamo immaginare che necessiti di una comunicazione mirata e con intensità diversa in base alla permanenza del temporary e alla necessità di pubblicizzarlo come evento unico. Infine, le scelte di comunicazione dipendono anche dal budget a disposizione, dalla concorrenza e dall'obiettivo predisposto.

4. Servizi al cliente: è importante che il cliente percepisca la vicinanza dell'azienda anche nelle fasi pre e post acquisto. I servizi offerti dai brand possono essere sia all'interno che all'esterno dei punti vendita; un esempio può essere la possibilità di personalizzazione di un capo che può essere fatta sia internamente al negozio, nel momento dell'acquisto, sia in una fase successiva ed esternamente al punto vendita, con l'appoggio quindi di un fornitore terzo. Un altro esempio di servizi offerti recentemente dai punti vendita e che sta prendendo piede è la sartoria. Nei punti vendita lusso o inerenti a determinate categorie come, ad esempio, gli abiti da cerimonia c'è sempre stata questa possibilità, recentemente si è visto anche nei punti vendita più commerciali la possibilità di appoggiarsi ad un servizio di sartoria, proposto dal negozio stesso per interventi di adattamento del capo alla persona. Un servizio del genere rappresenta sicuramente un valore aggiunto al punto vendita. Per servizi si intende anche il fatto di poter trovare facilmente il punto vendita e il parcheggio, così come un personale gentile, la possibilità di provare i capi e poco tempo di attesa alle casse.
5. Prezzo: come accennato nel capitolo precedente, il prezzo gioca un ruolo fondamentale nell'idea che il consumatore si fa della marca. E' una leva importante da gestire affinché si crei un'immagine positiva del brand nella mente dei consumatori, proprio perché, come visto, è da questo elemento che il cliente sviluppa un giudizio che si baserà principalmente sulla convenienza oppure sulla qualità. Questa percezione può svilupparsi, e modificarsi, nel tempo anche in relazione alla tipologia di comunicazione che è attuata

dall'azienda; spesso una comunicazione di convenienza legata a certi prodotti può portare il consumatore ad estendere tale percezione a tutto il resto dell'assortimento; lo stesso ragionamento si può fare sull'aspetto qualità.

6. Ubicazione: la posizione geografica del punto vendita è sicuramente un fattore importante poiché implica tutta una serie di valutazioni: in primo luogo determina la facilità di accesso fisica al negozio, quindi il parcheggio vicino o lontano e la facilità con cui si trova il negozio sulla mappa. Vi è poi un aspetto di immagine ovvero i negozi limitrofi e vicini determinano la fascia di target in cui il negozio è posizionato: si nota infatti che i negozi di alta moda sono sempre vicini, si pensi alle vie del quadrilatero della moda a Milano che raggruppano tutti i negozi luxury ubicati in vie storiche come via della Spiga o via Manzoni mentre quelli più commerciali invece sono situati nella zona molto più commerciale e di passaggio.

In aggiunta agli elementi tradizionali del retailing mix, si possono identificare alcuni fattori integrativi¹² che concorrono a caratterizzare l'atmosfera del punto vendita; questi elementi inoltre influenzano il comportamento di acquisto del cliente.

Possano essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- Fattori tattili: materiali utilizzati e temperatura dell'ambiente.
- Fattori sonori: rumore del punto vendita e livello, e presenza, della musica.
- Fattori gustativi: eventuali degustazioni all'interno del punto vendita, ad esempio nei concept store se essi concepiscono un punto ristoro al loro interno.
- Fattori olfattivi: odori e profumi diffusi nel punto vendita, ad esempio la catena americana Abercrombie ha reso riconoscibili i propri punti vendita per l'inconfondibile profumo con cui vengono cosparsi i prodotti.

¹² Daucé, B., & Rieunier, S. (2002). Le marketing sensoriel du point de vente. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 17(4), 45-65

- Fattori visivi: colori, materiali, architettura interna luci. Sempre Abercrombie rendeva l'esperienza dei propri punti vendita grazie all'utilizzo oltre che del profumo, delle luci soffuse. I negozi erano infatti riconoscibili, e rimanevano impressi, anche perché era quasi buio al loro interno.
- Fattori sociali: contatto umano fra i clienti e il personale.

Questi fattori concorrono ad influenzare la percezione del consumatore rispetto non solo alla brand image ma anche all'esperienza all'interno dello store e le scelte di acquisto.

Un'analisi più approfondita rispetto a questo fenomeno è stata svolta da Mehrabian e Russel (figura 4) che hanno sviluppato un modello volto a spiegare la relazione causa-effetto fra gli stimoli posti dall'ambiente e le emozioni suscitate nel consumatore.

Il modello, teorizzato nel 1974, è definito "SOR" che indica *Stimolo-Organismo-Risposta* ed è volto a dimostrare come stati emozionali, ambiente fisico del punto vendita e comportamento siano collegati fra loro e siano in grado di innescare determinate decisioni e comportamenti nel consumatore.

I luoghi commerciali sono diventati negli ultimi anni veri e propri spazi relazionali, di socializzazione e incontro, è proprio questa ottica che i nuovi punti vendita vengono concepiti, diventando portatori di esperienze tramite l'identità della merce esposta. Il soggetto non acquista il singolo prodotto, ma il "prodotto complessivo"¹³ ovvero tutti i valori, servizi ed esperienze e significati ad esso collegati, compreso il luogo in cui viene acquistato. Il modello SOR individua delle risposte (R) comportamentali da parte dei soggetti in seguito a stimolazioni (S) provenienti dall'ambiente che innescano particolari valutazioni nell'organismo (O).

Le risposte possono essere di due tipologie:

- Approach - di avvicinamento: atteggiamenti positivi, quindi il soggetto matura la volontà di conoscere in modo più approfondito l'ambiente e quindi decide

¹³ Total product, Kotler 1973

di passare più tempo all'interno del punto vendita, approcciandosi anche alle persone presenti all'interno.

- Avoidance – di evitamento: atteggiamenti negativi, ovvero quando il consumatore manifesta poca voglia di trascorrere del tempo nel punto vendita, ignorando così tentativi di interazioni col personale e decidendo di non tornarci in futuro.

Queste risposte sono generate da tre principali stati emotivi (PAD):

1. Pleasure: emozioni come piacere, felicità e soddisfazione.
2. Arousal¹⁴: attivazione, quindi stimolazione e attività del soggetto.
3. Dominance: inteso come il controllo che l'individuo ha sull'ambiente circostante.



Figura 4 Modello di Mehrabian e Russel (1974)

Il punto vendita è quindi un luogo di continui stimoli per il consumatore: materiali come i prodotti, packaging, location, e immateriali come valori trasmessi dall'azienda, atmosfera ed esperienze vissute. Questi stimoli, come quelli appena visti, innescano una serie di meccanismi che portano il consumatore a valutare l'esperienza nel punto vendita; in particolare, un approccio positivo da parte del cliente è valutabile

¹⁴ Stato di attivazione del soggetto

attraverso il tempo di permanenza nello store, la sua soddisfazione ed il desiderio di interagire con l'ambiente circostante.

Se questi erano i fattori intangibili e maggiormente emotivi che giocavano sulle risposte del consumatore, bisogna dire che anche le parti fisiche del negozio come il design e la struttura fungono da stimoli al consumatore.

2.3 Il design del punto vendita

Il design del punto vendita serve a rendere l'ambiente un luogo piacevole in cui passare del tempo; è infatti ormai consolidato il fatto che lo shopping sia una forma di intrattenimento, perciò va da sé che il punto vendita, pur mantenendo le sue primitive funzioni, oggi deve adattarsi a questo nuovo attributo e strutturarsi in modo da soddisfare queste nuove esigenze.

Nel contesto sociale attuale, infatti, spesso non si acquista per un reale bisogno ma bensì un desiderio, ad esempio il desiderio di appartenenza, e lo store contribuisce alla soddisfazione di tale desiderio.

Oggi le scelte strutturali degli spazi sono scelte combinate fra esigenze tecniche su come disporre il prodotto ma anche esigenze di marketing; la sfida del progettista che si occupa dello store design è trovare la maniera giusta di veicolare l'essenza del brand attraverso gli oggetti e la disposizione degli spazi. Tutti gli elementi devono convivere in maniera armonica rispecchiano le necessità del brand e dei clienti; è bene tenere a mente un importante concetto citato ad inizio capitolo: la centralità del cliente. Conoscere il cliente a cui il brand si rivolge è imprescindibile per capire come organizzare lo store e come costruirlo anche a livello estetico, proprio perché può influenzare la percezione del prodotto sia sul piano del valore che sul piano della qualità.

La zona più critica del negozio è quella che viene definita area di adattamento, ovvero l'ingresso, dove il cliente prova un certo stato di agitazione poichè si trova in un luogo sconosciuto e nuovo. E' fondamentale che questa area si dimostri subito accogliente e accomodante, così che il cliente si senta a suo agio e possa iniziare il suo percorso all'interno del punto vendita.

Possiamo definire come *lay-out del punto vendita* le scelte di visual merchandising¹⁵ in termini di organizzazione dello spazio e di disposizione degli arredi studiata secondo un percorso che renda facile e immediata la vendita. Un buon lay-out rappresenta uno strumento determinante per spingere all'acquisto, contribuisce al posizionamento del negozio, nonché a definire l'identità del brand.

Si possono identificare sei punti strategici che definiscono un lay-out competitivo:

1. Il percorso: la "strada" che il consumatore deve percorrere all'interno del negozio, un percorso efficace deve partire dalla vetrina che deve catturare l'attenzione del consumatore fino a portarlo all'interno dello store, permettendo una visione sequenziale ed ordinata dei prodotti e semplificando l'acquisto.
2. Punti focali: tutte le aree del negozio volte a catturare l'attenzione del cliente, servono a coinvolgere il consumatore lungo il percorso e a non farlo annoiare.
3. Accoglienza: abbiamo parlato di punto di adattamento come la zona più critica del negozio, ecco allora che anche le zone come aree di attesa o camerini sono da considerarsi delicate poichè sono punti in cui il consumatore può essere più vulnerabile. I concept store, citati ad inizio capitolo, che decidono di offrire al loro interno zone caffè giocano molto sul fattore accoglienza, far sentire il cliente a proprio agio lo tranquillizzerà e lo porterà a vivere un'esperienza di acquisto più rilassata.

¹⁵ Attività di esposizione e organizzazione dei prodotti all'interno di uno spazio espositivo commerciale come una vetrina o un punto vendita.

4. L'esposizione: è la maniera in cui viene disposta la merce, nel settore moda le esigenze in questo contesto sono diverse in base alla tipologia di negozio. I negozi luxury espongono pochi prodotti per dare un senso di scarsità¹⁶ e ricercatezza, mentre i negozi fast hanno policy che impongono di esporre tutti i prodotti di tutte le taglie e di tutti i colori, è anche per questo che generalmente occupano superfici molto più ampie.
5. L'angolo promozionale: in alcuni casi si può prevedere l'angolo promozionale, generalmente nell'ambito de negozi fashion non esiste in forma continuativa ma solamente nei periodi di saldi, inutile però dire che quando c'è rappresenta un elemento di attrattiva.
6. La cassa: il posizionamento vero e proprio della cassa all'interno del negozio varia a seconda di esigenze e soprattutto di spazi, è però il luogo dove avviene il vero e proprio scambio e lo step ultimo che il consumatore vive all'interno del punto vendita.

Un ulteriore modo per poter definire gli spazi dal punto di vista del posizionamento prodotti è dividere il negozio in quattro aree:

- Platino: il primo contatto di vendita, è la zona di ingresso del negozio, dove vengono esposti i prodotti chiave che servono ad invogliare il cliente ad entrare; in questa area è compresa anche la vetrina.
- Area oro e argento: vengono esposti i prodotti che si vogliono spingere maggiormente, generalmente sono quelli anche più difficili da vendere.
- Area bronzo: vengono posizionati i prodotti che fanno da calamita per attirare i clienti a continuare il percorso lungo quella zona. Anche i camerini e la cassa sono in questa area in modo che i clienti siano obbligati a passarci.

¹⁶ Il concetto di scarsità di Cialdini illustra come i prodotti che vengono presentati come rari e limitati sono percepiti con un maggior valore relativo. Più questo prodotto sarà considerato esclusivo o appunto poco disponibile, maggiore sarà il suo appeal nei confronti del cliente.

In aggiunta a queste aree si hanno le linee visuali ovvero linee immaginarie che guidano il cliente in una determinata area e i punti focali, definiti appena sopra, posti per catturare l'attenzione del cliente nell'immediato.

Ricapitolando, possiamo affermare che tutto ciò che si trova all'interno del punto vendita contribuisce alla creazione dell'esperienza per il consumatore e lo influenza nella valutazione e nella percezione dei prodotti e del brand in generale.

Nel capitolo sono state analizzate in primis le leve del marketing mix e relativi fattori integrativi (visivi, olfattivi, tattili ecc), il modello SOR ha permesso di approfondire come questi fattori, che abbiamo definito stimoli, possano influenzare il comportamento del consumatore e infine il layout del negozio e le aree di divisione ci hanno permesso di individuare come può essere suddiviso in maniera strategica e funzionale.

Prima di analizzare però concretamente il settore del fashion retail confrontando i negozi luxury da quelli fast, occorre fare un ulteriore focus su alcuni elementi del punto vendita che possono apparentemente risultare secondari ma non lo sono assolutamente.

Questi elementi sono: i colori e l'architettura degli spazi.

Si stima che il 90% degli acquisti venga effettuato perché il colore del packaging piuttosto che del brand o del prodotto in sé affascina il consumatore, risultando piacevole e accattivante. Questa prima affermazione fa intendere come il colore sia un elemento di influenza sul consumatore. Nell'ambito degli studi sul colore non si usa considerarli singolarmente ma i colori vengono classificati in gruppi. Questa divisione viene fatta sulla base degli spettri luminosi e si distinguono colori con lunghezza d'onda lunga o corta.

I colori freddi (come il verde, l'azzurro) rientrano nella categoria lunghezza d'onda corta, mentre quelli con lunghezza d'onda lunga sono i colori caldi (come il giallo o l'arancione).

I colori caldi generano maggiori livelli di ansia e distrazione, vengono inoltre associati ad alti livelli di eccitazione e sono maggiormente stimolanti; i colori freddi invece sono associati a maggiori livelli di concentrazione oltre che suscitare calma e tranquillità.

Crowley¹⁷ individua e analizza due dimensioni del colore che impattando diversamente sul consumatore: l'attivazione nervosa e la piacevolezza.

Per quanto riguarda l'attivazione, esistono colori che stimolano maggiormente l'attività cerebrale, il diverso grado di *arousal*, concetto che abbiamo citato nel modello SOR ad inizio capitolo, influenza i comportamenti di acquisto. Ad esempio, toni come il blu o viola sono meno attivanti rispetto ai colori caldi come giallo o rosso; questi colori attivanti sono stimolanti negli acquisti di impulso.

I colori freddi invece appartengono alla seconda sfera ovvero la piacevolezza; questi colori concorrono ad aumentare le intenzioni di acquisto soprattutto dove la piacevolezza dell'ambiente è un fattore determinante.

Un ultimo elemento che vale la pena citare è proprio l'architettura degli spazi espositivi; questo fattore è particolarmente importante per il settore luxury, che sarà analizzato nel prossimo capitolo.

L'architettura del punto vendita ha sia una valenza funzionale che estetica. Per le case di alta moda l'architettura esterna riveste un ruolo privilegiato: alcune maison arrivano ad ingaggiare architetti e designer di fama internazionale per costruire i propri spazi di vendita. Questo aspetto evidenzia, ancora una volta, come il ruolo del punto vendita non rappresenta più un semplice luogo di scambio commerciale ma un luogo di intrattenimento che deve essere riconoscibile, unico ed esperienziale. Per

¹⁷ Crowley, A. E. (1993). The two-dimensional impact of color on shopping. *Marketing letters*, 4(1), 59-69.

architettura degli spazi possiamo intendere sia l'accessibilità del luogo sia l'organizzazione degli spazi interni e quindi il layout che abbiamo visto in precedenza; in questo contesto però sono compresi anche la progettazione di eventuali scale o ascensori, entrata, uscita, disposizione dei camerini e cassa, luoghi del personale. Conseguentemente all'architettura dello spazio anche un arredamento idoneo risulta decisivo; nei negozi di abbigliamento alcuni elementi in particolare, come l'organizzazione dei camerini, risultano fondamentali. Nell'ambito dello shopping ricreativo, quindi senza un determinato obiettivo a priori, il camerino è un luogo dove vi è la probabilità che il consumatore passi molto tempo, perciò la presenza di elementi come specchi adeguati, luci, sedute, appendiabiti diventa rilevante per come il cliente vive l'esperienza (ad esempio, se un negozio non ha specchi sufficienti a disposizione o non ha zone confortevoli per provare i capi, il consumatore potrebbe decidere di non tornarci e di non essere invogliato ad acquistare).

Per concludere, si può affermare che i fattori contributivi all'esperienza nel punto vendita sono innumerevoli: ogni brand singolo ha le sue esigenze che manifesta enfatizzando certi aspetti piuttosto che altri; tuttavia, ciò che è interessante è che le tendenze nel settore moda sembrano essere le stesse sebbene vi siano fasce di mercato differenti; questo aspetto verrà approfondito nel capitolo successivo.

CAPITOLO 3: IL PUNTO VENDITA NEL SETTORE MODA

Finora abbiamo esplorato il mondo del retail marketing, esaminato come le leve del retail mix servano a strutturare un punto vendita efficace e come la conoscenza del proprio cliente serva a costruire una strategia che lo porti a vivere un'esperienza emozionante, unica e memorabile.

Osservando la realtà dei negozi del settore moda, si potrebbe rimanere un po' confusi e chiedersi se i concetti e gli approcci esposti nei capitoli precedenti, siano realmente applicati. E' proprio questa considerazione che ha offerto lo spunto per la domanda di ricerca alla base di questa tesi.

Il concetto di identità della marca che si traspone poi "fisicamente" in quelle che sono le modalità di costruzione del negozio e dell'esperienza correlata potrebbe essere messo in discussione se si osserva la situazione attuale dei negozi nel settore moda: un parallelismo tra negozi luxury e fast fashion dove la riconoscibilità è in dubbio e un consumatore "poco attento" potrebbe banalmente confondere i brand.

Per poter comprendere meglio questa tendenza osservata nel settore, è opportuno fare un excursus sul concetto di fast fashion e di negozi lusso, ripercorrendo come si sono evoluti nel tempo e come ora "si muovono" all'interno del mercato.

3.1 L'evoluzione del retail: cenni storici

Per analizzare i punti vendita odierni è necessario capire come ci si è arrivati, ovvero il percorso di evoluzione dei negozi fisici dalla loro nascita fino ad oggi.

Per riassumere, possiamo affermare che la prima concezione di commercio risale all'Antica Grecia dove nei cuori pulsanti delle città, le piazze, avvenivano le trattative per l'acquisto di beni come il cibo, piuttosto che tessuti, e altre varietà di prodotti.

Già allora esistevano, in maniera primitiva, le figure dei commercianti all'ingrosso, dei dettaglianti e dei rivenditori. Da questo punto in avanti seguono una serie di tappe che hanno portato il mondo del commercio ad evolversi: la nascita delle fiere nel Medioevo, le prime forme di marketing nel periodo rinascimentale e l'ampliamento degli scambi su scala internazionale grazie alle scoperte geografiche.

Dalla seconda metà del XVIII secolo, con la rivoluzione industriale cambiarono le leggi della domanda e dell'offerta e si assistette ad una prima grande evoluzione del commercio: dal punto di vista retail per il settore moda, le grandi firme iniziarono a competere fra loro, diversificandosi a livello di prezzi e qualità della merce, iniziando così ad approcciarsi alla necessità di creare una propria immagine e reputazione che, in qualche modo, doveva essere veicolata fino ad arrivare al cliente. E' in questo periodo, infatti, che si afferma il marketing come lo conosciamo oggi.

Dal punto di vista del consumatore, la differenziazione fra le marche rappresentava la possibilità che il cliente aveva di scegliere i prodotti in base al loro prezzo e quindi in base al proprio potere d'acquisto e preferenze. In questa fase però il concetto di esperienza era ancora agli arbori, lo shopping rimaneva un'attività legata ad un concetto di necessità, e questo traspariva anche da come erano strutturati i negozi più diffusi di allora, le "drogherie". Tra il 1700-1800, infatti, i punti vendita generalmente erano a conduzione familiare, con un'offerta che variava fra oggettistica, tessuti, giocattoli e capi di abbigliamento. Il fattore critico di differenza rispetto ad oggi è il ruolo del commesso, che in quegli anni corrispondeva al 99% con il proprietario, il quale stava dietro ad un bancone e la merce era riposta alle sue spalle. In questo senso il cliente era obbligato a chiedere assistenza per poter avere ciò di cui aveva bisogno. Vi era quindi una sorta di barriera fra i prodotti e l'acquisto, che concettualmente era rappresentata dal fatto di dover necessariamente chiedere per poter visionare la merce, ma era rappresentata anche fisicamente dal bancone posto fra l'acquirente e la merce, che stava appunto dietro.

Tra il 1800 e il 1900 seguì l'avvento dei grandi magazzini: il primo fra tutti fu Macy's, fondato nel 1858, catena della grande distribuzione americana. Questo genere di negozio rendeva più "leggera" l'esperienza di acquisto. La vera rivoluzione però fu grazie a Woolworth¹⁸ che aprì la strada all'attuale impostazione dei punti vendita con l'introduzione di due fattori fondamentali. Il primo riguarda la disposizione della merce: non si trovava più dietro al bancone ma veniva disposta in tutto il punto vendita così che le persone potessero osservare in autonomia ciò che era esposto. Il secondo aspetto invece è il prezzo: se prima si sapeva su richiesta, Woolworth introdusse il cartellino, così che il prezzo esposto era visibile a tutti senza dover chiedere e questo consentiva al cliente di fare le proprie valutazioni senza sentirsi in obbligo di acquisto.

I grandi magazzini e l'introduzione di queste novità cambiarono radicalmente l'esperienza del cliente: il fatto di visionare la merce in autonomia, così come la possibilità di provarla nei camerini, ha cambiato anche il ruolo del commesso che non è più fondamentale come prima. O meglio, la centralità del suo ruolo ad oggi rimane solo in certe fasce di mercato, come nei negozi luxury, dove di esposto vi è magari solo una versione del prodotto perciò, per poter provare o acquistare, bisogna chiedere aiuto. Al contempo, nei grandi negozi del fast fashion questo non esiste: il cliente acquista in autonomia fino al momento del pagamento dove si reca alle casse, e lì allora si relaziona con il personale di vendita. Oggi in alcuni negozi di abbigliamento sono state introdotte le casse automatiche; in questi casi il consumatore è totalmente autonomo e non si relaziona con il personale in tutto il suo percorso di acquisto.

Con la nascita delle automobili nel 1920, l'esperienza del consumatore si amplia ancora di più: la possibilità di spostarsi autonomamente da una città all'altra, e quindi di spostare la merce, aumenta la sua possibilità di scelta.

¹⁸ Frank Winfield Woolworth, imprenditore statunitense che aprì la strada all'attuale impostazione dei punti vendita.

Un altro step importante da evidenziare riguarda la nascita di altri format distributivi moderni intorno agli anni '60: il primo fu *Walmart*, con il claim "*Everything under one roof*", che aprì il primo store nel 1962 in Arkansas, seguito da *Carrefour*, con il primo ipermercato inaugurato a Parigi nel 1963. L'idea del "*everything under one roof*" (tutto sotto un solo tetto) approdata nel settore degli alimentari arrivò presto anche nel settore moda, che vide la costruzione dei primi centri commerciali all'aperto intorno agli anni '70, dove il cambiamento degli spazi urbani era fattore incoraggiante per la disposizione dei negozi in aree vicini fra loro.

Da qui poi seguono una serie di innovazioni che oggi conosciamo tutti come l'introduzione dei servizi al consumatore all'intero negli store, l'affiancamento di bar e ristoranti a completamento dell'esperienza di shopping, fino alla nascita dell'e-commerce che ha messo a dura prova la vita dei negozi fisici.

Oggi, come accennato negli scorsi capitoli, il punto vendita rimane un luogo di acquisto sicuro, dove il cliente sperimenta tutto il processo di valutazione, selezione, scelta e acquisto, e ciò che mantiene vivi i punti vendita rimane proprio il fattore contatto umano. L'e-commerce e gli store online, piuttosto che i siti di proprietà, possono essere visti in ottica di affiancamento dello store, come a "completamento digitale" di quella che è l'offerta del brand, così come il negozio fisico può essere considerato il "supporto fisico e tangibile" della brand image.

3.2 La brand image e i negozi di proprietà

Abbiamo definito la brand image, nei capitoli precedenti, come la percezione che il consumatore ha della marca. Per fare in modo che al consumatore arrivi il giusto messaggio è necessario strutturare una strategia di identità di marca¹⁹ che si

¹⁹ Identità della marca (Brand Identity): la modalità in cui il brand vuole essere visto agli occhi del consumatore.

sviluppa su diversi touchpoints, tra cui il punto vendita su cui si è focalizzato il presente elaborato.

Nel contesto specifico dei punti vendita, a livello distributivo-commerciale, è bene distinguere l'identità e l'immagine dell'impresa e/o del punto vendita.

L'identità del punto vendita riguarda tutta la parte di progettazione dei negozi che viene definita e diretta dai vertici aziendali, perciò è *come il brand vuole essere visto*.

Possiamo ritrovare l'identità della marca nel *paniere di attributi* che la compongono come la cultura aziendale, la strategia, le caratteristiche del punto vendita, i valori, i messaggi da veicolare; bisogna anche considerare l'identità come un punto di incontro tra quelle che sono le esigenze comunicative del brand, elencate finora, e quelle che sono le aspettative dei consumatori nei confronti della marca. Per ultimo, è importante sapere che l'identità non è statica ma può cambiare nel tempo, evolversi ed adattarsi anche in relazione alle interazioni con altri brand.

L'immagine del punto vendita, invece, è come effettivamente questa identità definita viene veicolata dal brand verso il target di riferimento e come questi utenti percepiscono il brand. Anche in questo caso bisogna considerare, nella costruzione, le aspettative del cliente che qui giocano un ruolo ancora più importante proprio perché l'utente viene a contatto fisicamente con il brand: visita gli spazi, visiona e prova la merce, ha possibilità di acquisto. In questa fase il consumatore che analizza lo store lo relaziona con il proprio vissuto, le proprie esperienze ed i propri schemi mentali e ne costruisce una percezione propria, soggettiva, della marca. Una brand image ben strutturata trova poi conferma nella considerazione e nell'acquisto da parte del consumatore

Il punto vendita di proprietà²⁰ permette al brand di avere il controllo in primis sul processo di distribuzione, ma anche di stabilire relazioni solide con i clienti, oltre che diversi vantaggi legati al fatto di non avere soggetti terzi, come i rivenditori, che fanno da tramite tra la direzione della marca e il negozio fisico.

²⁰ Si intende il punto vendita monomarca, di proprietà del brand.

Alcuni aspetti legati al punto vendita di proprietà dell'impresa che è opportuno richiamare sono i seguenti:

- Negozio come mezzo per promuovere il brand e la varietà di prodotti secondo modalità che difficilmente sarebbero realizzabili nei normali canali distributivi (Kuntz 1995), ad esempio avere il totale assortimento dei prodotti, piuttosto che la scelta di disposizione dei prodotti all'interno dello store, che in un canale distributivo più classico come un negozio terzo potrebbe essere limitata.
- Attraverso il negozio proprio l'azienda può mostrare la profondità, ampiezza e varietà dell'offerta.
- Promozione dell'immagine del brand e rafforzamento del valore, in questo caso la necessità di vendere passa in secondo piano, favorendo come obiettivo quello di restituire al cliente un'immagine ben precisa della marca, anche a costo di strutturare il negozio come un'attrazione turistica che il cliente ha il desiderio di visitare per il fatto di esserci stato, e per l'esperienza, più che per l'acquisto.
Ad esempio, i *Nike Town* hanno studiato un design del punto vendita volto ad "educare" il cliente sui valori del brand e la qualità dei prodotti ed è stato rilevato che solo il 25% degli utenti ha acquistato direttamente lì, ma che il 40% di coloro che hanno visitato i *Nike Town* hanno successivamente acquistato Nike da altri rivenditori. Questo può essere un chiaro esempio di come il brand sia riuscito a veicolare in maniera corretta i propri valori e soprattutto lasciare qualcosa nella mente del consumatore che, in seguito, al momento di dover acquistare ha scelto, fra tanti, proprio Nike.
- Negozio come mezzo di tutela nei confronti dei distributori che talvolta sono più propensi a promuovere le proprie marche.

3.3 Fasce di mercato

Nel mercato della moda esistono due grandi fasce di offerta: il luxury e il fast fashion. Il mercato del lusso comprende le collezioni di alta moda, le collezioni *ready-to-wear* e la Haute Couture. Dal punto di vista sociale i marchi di lusso restituiscono l'idea di uno status elevato.

Il fast fashion invece comprende tutti i capi di abbigliamento che passano dalle passerelle alla produzione in maniera molto economica e veloce rispetto ai tempi classici. Esempi di brand di massa sono Zara, HM, Mango.

Possiamo rappresentare il mercato come una piramide dove nella parte alta, in punta, ci sono i prodotti premium, di massima qualità, ma che registrano un bacino di utenza target molto ridotto; nella parte bassa invece ci sono tutti i prodotti *entry level*, con un ampio numero di consumatori in target. Non esiste ovviamente una netta divisione fra le fasce di consumo, ma esiste una scala valoriale e di priorità che è propria di ogni individuo e porta quest'ultimo a muoversi lungo le fasce di mercato in base alle proprie esigenze. Ad esempio, non è detto che chi acquisti un prodotto "sottomarca" non possa permettersi lo stesso identico prodotto ma di marca, semplicemente su una scala di priorità e percezione dei valori in quel momento l'esigenza era esattamente il prodotto sottomarca.

Dalle interviste svolte per l'analisi di questo elaborato si può citare un esempio riguardante questo aspetto: se si considerano, ad esempio due prodotti, come la sedia Kartell e una sedia del Brico Center; colui che ha disegnato la sedia del Brico non è meno bravo del designer di Kartell, semplicemente il cliente di Brico vuole quella sedia proprio così, non vuole Kartell. Perciò spesso non si tratta solo di potere d'acquisto ma di esigenze specifiche e scelte valoriali.

Coloro che si trovano nella fascia bassa della piramide preferiscono l'*over designed* ovvero il "di più", l'ostentazione ad uno status più alto di quello che è realmente posseduto.

Al vertice della piramide invece si privilegia il minimal, il concetto di "less is more", un disegno più semplice ma allo stesso tempo più sofisticato che non è propriamente volto a rappresentare un elevato potere d'acquisto ma più uno status intellettuale.

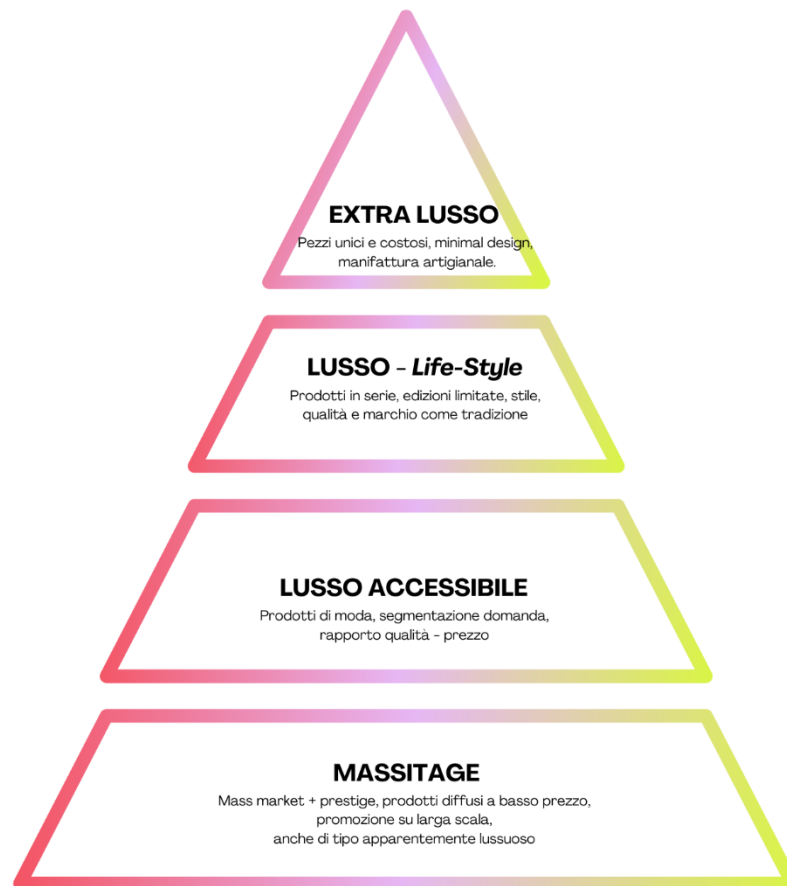


Figura 5 La Piramide del Lusso - L.D'Alessandro - L. Viganoni "Consumo di lusso e cambiamento urbano"

Il mercato oggi ha evoluto la sua forma da piramide a clessidra: al centro della clessidra, quindi nelle zone più strette, vi sono quei consumatori di categoria *elite* che hanno un elevato status intellettuale-culturale ma anche economico. In quella piccola area della clessidra operano le aziende luxury che terremo come riferimento dell'analisi e sono, ad esempio, Vuitton, Prada, Gucci, Dolce & Gabbana, Hermes, Ferrari.

All'interno di questa clessidra la tendenza diffusa è quella che si può chiamare "shopping dei surrogati"²¹; in questo caso l'esempio delle due sedie cambia significato e la sedia Brico Center è acquistata come surrogato della Kartell, ovvero è tale nella sostanza e nell'utilizzo ma nella forma riporta proprio a quella di design appena citata. Vi è quindi un processo di idealizzazione che ci porta dal prodotto top di gamma a scegliere l'entry level, o di fascia media, che ci fa sentire come se avessimo l'altro. Questa idealizzazione è tipica, o forse addirittura la base, dei processi di sviluppo delle collezioni moda, il rapporto fra il brand luxury e quello di massa è proprio questo: idealizzare attraverso Zara il prodotto delle grandi griffe. In questo senso il punto vendita, focus dell'elaborato, non è altro che il contenitore di questo processo e dei prodotti che ne risultano, ed è proprio per questo che oggi, entrando in un punto vendita Zara, si rischia di credere di essere in un negozio luxury e tutto ciò porta ad una percezione maggiorata del valore, e della qualità, del prodotto. Possiamo in questa ottica distinguere due tipologie di beni: relazionale e posizionale²².

- Bene relazionale (lusso privato): si concretizza "nei vantaggi derivanti da relazioni di comunità, reciprocità e amicizia"²³, si tratta di beni che soddisfano bisogni personali di appartenenza.
- Bene posizionale (lusso pubblico): sono quei beni posseduti non tanto per una questione di reale necessità di utilizzo ma più perché il fatto di possederli veicola un determinato messaggio alla società. Si tratta quindi di un bisogno di rappresentatività, che contribuisce a rendere l'immagine che l'individuo vuole dare di sé agli altri, come se fosse un "investimento pubblicitario per la persona"²⁴.

²¹ Giuseppe Alito – Lusso pubblico e Lusso privato – Rubrica Design Industriale

²² Alessandro Casiccia – IlSole24Ore

²³ Alessandro Casiccia – IlSole24Ore

²⁴ Giuseppe Alito – Lusso pubblico e Lusso privato – Rubrica Design Industriale

Il valore intrinseco del prodotto gli viene quindi attribuito sulla base dei bisogni che soddisfa, che possono essere a questo punto di mera utilità oppure che vanno a più intrinseci e profondi legati alla socialità ed al rapporto con gli altri.

Quello che si vuole capire in questo elaborato è la relazione esistente fra l'apice della clessidra, quindi il luxury, e la base ovvero il mercato di massa. Questi due mondi, che appaiono tanto distanti fra loro in termini di prezzi, prodotto, qualità dei materiali e target; per certi aspetti sono molto vicini o meglio, uno traina l'altro. Gli effetti delle dinamiche che si creano possono essere sia positivi che negativi ma sicuramente inevitabili.

3.4 La prospettiva di professionisti responsabili della progettazione di punti vendita nel settore moda

L'obiettivo dell'elaborato è capire cosa ha scaturito nel tempo la tendenza attuale che vi è tra i negozi di massa di adottare una struttura e design del negozio molto simile, se non identica, a quella degli store luxury. E soprattutto se questo fenomeno porta il consumatore a percepire in maniera diversa, e talvolta maggiorata, il valore e la qualità dei prodotti esposti.

Per fare chiarezza su questi interrogativi, si è deciso di svolgere un'analisi differente, andando a cercare un punto di vista insolito, ovvero quello di figure che possiamo definire "intermediarie" tra le esigenze del punto vendita e i consumatori.

Sono stati individuati tre architetti che operano nel campo della moda, ovvero si occupano di progettare i punti vendita di negozi di moda, più o meno grandi; talvolta coprono il ruolo di *local architect* ovvero la figura che si occupa in loco di gestire i cantieri dei punti vendita di negozi luxury che hanno il direttivo all'estero, ad esempio negozi come Hermes o Gucci.

Le figure intervistate sono:

- Giuseppe Alito, architetto con sede ad Atene, docente di design management dal 2001 al 2004 nei master post laurea di industrial design – transportation design – interior design della PSD (Polytechnic School of Design) università IULM;
- Gianluca Saibene di Studio Saibene Milano, architetto, che ha curato maggiormente punti vendita nel mondo luxury a Milano fra cui Hermès, Tod's, Loro Piana, Saint Laurent.
- Fabrizio Lazzati, principalmente local architect di vari progetti moda sul territorio di Milano, local architect per Abercrombie su progetto di Abercrombie America e nuovo concept di Louis Vuitton su progetto di Peter Marino.

Le interviste sono state svolte di persona e hanno seguito una traccia con domande-guida aventi l'obiettivo di andare ad approfondire macro argomenti quali:

- Ruolo dello store design: la vetrina e l'arredamento interno.
- Brand e store design: fattori critici di successo ed esigenze specifiche dei brand a livello di progettazione del negozio.
- Design e percezione del valore: quando un particolare stile di design influisce sulla percezione del valore del prodotto.
- Strategie di store design dei punti vendita di fascia media: esistenza un livellamento percettivo fra le due fasce di mercato, motivazioni alla base, eventuali strategie risolutive.

Tutte le risposte fornite, sotto forma di risposta aperta e/o discorso più ampio sono riportate nell'appendice A.

Le interviste sono state fondamentali anzitutto per allargare la veduta di contesto: contrariamente a quanto immaginato, il punto vendita non è il focus da cui partire, il suo ruolo è quello di contenitore di tutto un processo che viene molto prima, a partire dalle ricerche ispirazionali che precedono il disegno di una collezione moda.

Tutto ciò che ruota intorno al brand e che arriva come ultimo tassello al punto vendita è un iter lungo, complesso e anche costoso, e vedremo che non tutti i brand se lo possono permettere ed è proprio per questo che quelli con meno budget utilizzano l'immagine di altri; ed è proprio il nostro caso.

Di seguito vengono riportati gli aspetti più rilevanti che sono stati forniti dalle figure intervistate, e che cercano in qualche modo di dare risposta all'interrogativo di fondo di questo elaborato.

3.4.1 Gli anni '90 e lo store design

Ad inizio capitolo abbiamo percorso in maniera oggettiva i punti salienti dell'evoluzione storica dei punti vendita, citando in primis le vecchie botteghe, poi la nascita dei negozi monomarca, le catene e i grandi magazzini. Un aspetto molto importante, emerso dall'intervista con l'Arch. Gianluca Saibene, riguarda la concezione dei negozi (bisogna specificare che in questo caso stiamo parlando di negozi luxury) dove, alla fine degli anni '80 - inizio anni '90, l'approccio al punto vendita per questi marchi è cambiato. L'esigenza principale è diventata la riconoscibilità e la ripetibilità.

Gli spazi del negozio dovevano quindi avere caratteristiche particolari e omologate per essere ripetibili in tutti gli store e riconoscibili ovunque. Gli architetti e progettisti avevano quindi l'incarico di trovare una maniera comunicativa che si concretizzasse poi nei punti vendita con l'idea di dare attrattività e visibilità al prodotto. Nell'ambito dell'architettura si definisce *Concept* l'insieme di tutti gli elementi caratterizzanti il punto vendita e comprende appunto la linea di arredi, finiture, colori, materiali specifici e ripetibili nei punti vendita che danno un'identità specifica al negozio.

I primi negozi ad utilizzare questa strategia di ripetibilità sono stati proprio i brand di lusso come Louis Vuitton, Gucci, Hermes.

Per fare un esempio pratico, si può dire che un negozio Gucci dovesse essere studiato per far trasparire tutta la sua essenza ed essere costruito in maniera identica in tutte

le città in cui fosse presente. Sia che il consumatore andasse a Roma, piuttosto che a Milano o Firenze, entrando in un negozio Gucci, si trovava la stessa tipologia di arredo, colori, materiali e finiture, oltre che gli stessi prodotti ovviamente.

A seguire questo cambio di approccio sono stati proprio i negozi più commerciali, che hanno ricalcato lo stesso binomio ripetibilità-riconoscibilità del comparto lusso. I negozi che si osservano oggi come Tezenis o Zara, che hanno la stessa impostazione ovunque, seguono proprio questa tendenza. Fra i più commerciali, il brand pioniere di questa strategia fu Benetton, strutturando tutti i negozi con lo stesso concept e affiancando al punto vendita una serie di campagne pubblicitarie memorabili.

In generale, il brand identifica un linguaggio comune da utilizzare in tutti i suoi store presenti nelle varie città. Questo tipo di comunicazione, che in questo caso è delegato al punto vendita, è frutto di scelte combinate fra l'estetica degli arredi, e quindi in concept, e strategie di marketing volte a fare in modo che il cliente, entrando, non solo viva un certo tipo di esperienza ma se ne ricordi anche a posteriori.

Alla domanda "quali sono le esigenze dei brand a livello di arredo del negozio? Riguardano più scelte di estetica o marketing?", la risposta è che si tratta di decisioni combinate fra loro che miscelano entrambi gli aspetti: dal punto di vista del marketing, l'obiettivo è l'attrattività e riconoscibilità del brand agli occhi del consumatore; dal punto di vista estetico, l'obiettivo è trasmettere l'identità di marca.

3.4.2 L'influenza del lusso

Nel mercato della moda il settore lusso è trainante rispetto a tutto il resto. Non si tratta solo di osservare questo aspetto semplicemente dall'architettura del punto vendita ma lo si vede anche, e in primo piano, dai prodotti

Tutte le tendenze in ambito di abbigliamento e accessori, ma anche di spazio e arredamenti come in questo caso, partono dal lusso e vengono copiate o riproposte, con un anno di ritardo, dai brand di fascia medio bassa. Il settore luxury tende sempre all'innovazione, cercando proposte nuove e nuovi canali comunicativi, puntando a

fare scelte di design sempre fresche e all'avanguardia; mentre il negozio "commerciale" (mass) ci arriva magari anche 2 o 3 anni dopo. Ad esempio, ad inizio anni '90 la tendenza era l'utilizzo dell'acciaio nelle rifiniture, l'ottone era visto come un materiale povero, troppo economico. Ad un certo punto c'è stato un cambio di tendenze e l'ottone è stato "sdoganato" e i negozi luxury hanno iniziato ad utilizzarlo, nel mentre i negozi medi erano ancora all'acciaio. Più recentemente, quando le tendenze sono cambiate ancora, i negozi medi sono arrivati ad iniziare ad utilizzare l'ottone.

Una questione cruciale riguarda la relazione tra immagine del brand e costi di ricerca. I marchi di fascia media utilizzano l'immagine studiata e costruita dal lusso. Il settore moda propone molte collezioni all'anno (4); lo studio di una collezione, a partire dalla ricerca ispirazionale fino al prodotto, è molto costoso e dispendioso a livello di tempo ed energie. Non tutti i brand hanno una forza economica tale da poter sostenere questo (corretto) iter della moda, ed è proprio allora che i brand di fascia bassa, che non possono permettersi un'ampia ricerca a monte di tutto, delegano questo lavoro ai marchi del settore lusso. Questi marchi, oltre ad avere capacità di sviluppo, hanno capacità di comunicazione con cui creano un mondo aspirazionale latente che non si riferisce solo ai consumatori di quei marchi ma anche a chi non li conosce o non se li può permettere. Il fast fashion, quindi, sfrutta le immagini dei brand luxury per creare collezioni a volte quasi identiche e i consumatori comprano non perché vogliono lo stesso prodotto, ma perché in realtà chi acquista quei prodotti non conosce i luxury presi a riferimento. È un paradosso che ci conclude proprio nel punto vendita: per poter sostenere questa politica, infatti, il fast fashion deve chiudere il cerchio e creare il contenitore di questo prodotto e qui si viene al negozio.

In conclusione, questi marchi non hanno a che fare con la ricerca, perché troppo costosa, ma "prendono" direttamente il prodotto confezionato e finito dalle sfilate e lo traspongono al loro mercato adattandolo e con l'intenzione di massimizzare l'effetto comunicativo creato da altri, il lusso appunto.

Questo fenomeno non è sempre esistito, si tratta infatti di una tendenza molto recente in cui il primo brand a fare questo tipo di scelte fu proprio Zara circa 10 anni fa.

3.4.3 Questione di costi

Oltre ai costi di ricerca appena citati, vi è anche un aspetto che riguarda il costo dei materiali utilizzati per la costruzione del punto vendita.

Il potere di acquisto, tra un brand lusso e un brand commerciale, è chiaramente diverso. Nel lusso vi è quindi la possibilità economica di utilizzare materiali pregiati e finiture costose, mentre per i negozi medio bassi questa opzione non esiste. Ad esempio, Yves Saint Laurent utilizza per i suoi negozi un marmo che acquista fino a 1000€ al metro quadro, lo "stesso" marmo viene reso da Zara che lo ottiene utilizzando il gres porcellanato effetto marmo che ha un prezzo di massimo 60€ al metro quadro. È chiaro quindi che, sebbene i negozi da fuori possano sembrare molto simili, la questione è solo di apparenza, mentre i materiali impiegati sono completamente diversi e rispecchiano quello che il brand è davvero. Vi è quindi un abbassamento di livello nel negozio di fascia media rispetto a quello luxury. A livello prettamente commerciale, il trade off è che il target di clientela è completamente diverso perciò un cliente che acquista da Zara piuttosto che altri negozi come H&M non si accorge della differenza, ad esempio del marmo, ma al contrario si sentirà di essere in un negozio di livello. La differenza rilevante è che, mentre nel negozio luxury si ha l'obiettivo di trasmettere un senso di qualità del prodotto, nel negozio di fascia bassa è più una questione di immagine e di esperienza, di far sentire il cliente in quel mondo aspirazionale che è il lusso, anche nel negozio più di massa.

Vi è un aspetto sempre legato ai costi, che è stato evidenziato dall'Architetto Alito ovvero la questione della durabilità. I negozi di massa tendono non solo a copiare gli store luxury ma anche a dare uno stile minimal agli spazi proprio per ambire sempre di più ad elevare l'immagine della marca. Il problema principale è che costruire il

minimal, seppure sembri facile perché si tratta di uno stile “semplice”, è molto difficile e, per poterlo mantenere, servono prodotti e rifiniture di prestigio che abbiano un certo livello di qualità. I brand di massa vogliono uno spazio economico ma che sia anche minimale; questo binomio insieme non funziona, ed è per questo motivo che i negozi come H&M piuttosto che Pull&Bear ed altri sono in continua ristrutturazione: non si tratta sempre e solo di una questione di rinnovamento locali ma spesso questa operazione è dovuta all'utilizzo di materiali scadenti nell'arredamento che li costringe a dover ristrutturare frequentemente.

3.4.4 Prezzi

Come sappiamo, la brand image contribuisce a definire il posizionamento del brand nel mercato. Se applichiamo questo concetto al punto vendita, si può affermare che nel momento in cui il cliente entra in un negozio ed osserva in modo panoramico la struttura degli spazi, colori, luci e disposizione degli arredi – il così detto *concept* – può farsi una propria idea di quella che sarà la qualità del prodotto e, di conseguenza, il prezzo che andrà a pagare.

Questo ragionamento rinforza l'interrogativo di questo elaborato: l'ambiente espositivo influenza la percezione del valore, ma come succede nella realtà?

Per rispondere a questa domanda possiamo partire da un esempio molto chiaro. Il marchio Massimo Dutti è un brand di abbigliamento uomo donna e appartiene al gruppo Inditex (lo stesso che è proprietario di Zara), quindi è un brand di fascia medio bassa. Tuttavia, chi non lo sa incorre nell'errore di valutarlo come un brand molto più elevato per due motivi principali: il primo è la dimensione del negozio. Il fatto che sia più piccolo di un negozio Zara restituisce l'idea di un negozio più intimo e quindi di un prodotto più ricercato. Il secondo aspetto è la diffusione, ovvero è meno presente a livello geografico rispetto a Zara. Quello che ci interessa è che Massimo Dutti (figura 2) si ispira e quindi usufruisce dell'immagine costruita da Polo Ralph Laurent (figura 3), ma non solo, anche nello stile dei capi di abbigliamento e nell'utilizzo del cuoio,

che per inciso in Polo è vero cuoio mentre in Dutti si tratta di derivati del cuoio (questo ci riporta all'esempio del marmo di YSL e del Gres usato da Zara).

Chi entra infatti in Massimo Dutti ha quasi l'impressione di trovarsi in uno store Polo Ralph Laurent; questo tipo di impressione è volto ad enfatizzare un posizionamento ideale e a creare un effetto wow sul prezzo. Qui entra in gioco il fattore discontinuità: il consumatore entra in un negozio, e nella sua mente inizia a farsi un'idea di quanto possono costare gli articoli esposti; quando vede che il prezzo effettivo è molto più basso, si crea una discontinuità che è positiva, come se vincesses alla lotteria.

Il fatto di sovradimensionare l'immagine del contenitore, quindi il negozio, e sottodimensionare il prezzo genera un loop positivo in cui il consumatore continuerà a tornare proprio perché farà un ragionamento (errato) mettendo in relazione qualità percepita elevata e prezzo effettivo basso.



Figura 6 Punto vendita Massimo Dutti



Figura 7 Punto Vendita Polo Ralph Laurent

Si tratta della sessa strategia, ad esempio, che è utilizzata da Ikea che struttura i suoi negozi posizionando i prodotti più economici all'inizio del percorso. Man mano che il consumatore si sposta, i prezzi dei prodotti aumentano, in modo che il cliente sia invogliato ad acquistare subito, come se fosse ad una lotteria dove ogni lasciata è persa.

3.4.5 Fattori Critici di Successo

Una delle domande più importanti dell'intervista è stata quella riguardante i fattori critici di successo, ovvero sull'esistenza di elementi interni al punto vendita, come ad esempio la vetrina, che si possono considerare indispensabili per il successo e l'attrattività del punto vendita. È emerso che vi sono alcuni fattori hanno validità generica ed universale, mentre altri sono stati elementi determinanti *una tantum* o in base al periodo storico in cui sono stati utilizzati.

Riassumendo a punti, possiamo individuare:

- Vetrina e arredo – fondamentali per attrarre il cliente all'interno del negozio. L'architetto Saibene afferma che "gli spazi fisici di un brand coprono un duplice ruolo: in primis commerciale ovvero andare ad incuriosire il consumatore e portarlo ad entrare nel negozio, e come secondo aspetto vi è l'immagine del brand. Quindi, lo spazio espositivo deve rappresentare la brand identity e tutte le caratteristiche, l'essenza, i valori che il brand vuole trasmettere al cliente. L'identificazione del brand parte proprio dalla vetrina e dagli spazi espositivi, dai colori, materiali, luci e tutti gli elementi caratterizzanti del brand." La vetrina e l'arredamento sono quindi punti di forza su cui ogni punto vendita deve lavorare, sono un aspetto quindi valido per tutti.
- Altri elementi del *concept* – vi sono stati dei punti vendita che hanno avuto un successo enorme proprio grazie all'architettura dei loro punti vendita. Un esempio noto a tutti è Abercrombie & Fitch, brand americano che ha spopolato ovunque grazie in parte ai prodotti come le felpe e t-shirt con l'iconico logo dell'alce ricamato e grazie anche ai loro punti vendita. Il caso Abercrombie è il perfetto esempio dell'esperienza all'interno dello store. Quando è approdato in Italia vi erano le code fuori dai negozi per poter entrare e questo fenomeno non era tanto per il prodotto ma più per il negozio in sé, il cui successo è stato determinato da un *concept* totalmente insolito. I fattori critici di successo, infatti, sono stati: la luce, che era inesistente, i negozi di Abercrombie erano

generalmente a più piani e l'elemento luce non c'era, era molto soffusa e difficilmente si distinguevano i colori. Vi era poi musica ad alto volume e un profumo inconfondibile per tutto il negozio e su tutti i capi di abbigliamento esposti; ciò che poi faceva da leva era il fatto di avere due modelli all'ingresso, un ragazzo ed una ragazza di bell'aspetto con cui ci si scattava una foto e questa foto veniva stampata nell'immediato, riposta in una cornice di cartone brandizzata e consegnata al cliente. Sia in presenza di acquisto che non, il cliente si portava letteralmente a casa un pezzo di esperienza ovvero la foto. In questi negozi, ad esempio, non vi erano vetrine, quindi non si poteva avere un'anteprima dei prodotti ma era necessario entrarci. Inutile dire che la somma di tutti questi elementi ha portato Abercrombie ad avere un elevato successo ai tempi, che oggi invece è molto calato. I negozi di oggi sono "normali", niente più luce soffusa, niente più musica a volume elevato, niente più modelli all'ingresso. Questo esempio ci fa capire come alcune volte delle strategie molto forti di identità possano andare benissimo ed avere un enorme successo ma magari non durare nel tempo. Il profumo, fattore che finora non è stato citato, rappresentava una novità ai tempi di Abercrombie, oggi è un tipo di esperienza molto diffusa. In aggiunta, sebbene non sia corretto classificare Abercrombie come luxury, si può però prendere in considerazione come riprova di quanto detto ad inizio capitolo riguardo all'aspetto trainante dei grandi marchi: Abercrombie utilizzava il profumo nello store di Milano nel 2009, qualche anno dopo, e tuttora, l'elemento profumo è presente in molti negozi, e in Stradivarius (uno dei marchi più esemplari del fast fashion, sempre appartenente al gruppo Inditex) la fragranza utilizzata è molto molto simile a quella storica del brand americano.

- Il format "tutto esposto" – un elemento che ha dato un forte *boost* alle vendite nei negozi fast fashion è stata la disposizione della merce. Se un tempo nella piccola bottega i prodotti erano esposti alle spalle del proprietario, oggi nei

negozi è tutto esposto, letteralmente tutto. La policy di questi negozi è che, per ogni capo d'abbigliamento, vengano messe a disposizione tutte le taglie e tutte le varianti colore; questo fa sì che l'esperienza del consumatore sia autonoma: non serve chiedere niente a nessuno, si entra nel negozio, si cerca il prodotto, o ci si lascia ispirare, e le taglie e i colori sono già lì. Dal punto di vista degli spazi, l'arredamento facilita questo tipo di esperienza, non ci sono troppe strutture ad ostacolare il percorso; da Zara, ad esempio, è tutto molto "aereo" (Arch. Lazzati), ovvero i capi sono appesi su sostegni quindi invisibili, i colori chiari li "nascondono" ancora di più, rendendo le strutture quasi impercettibili. I mobili quasi spariscono per dare spazio al prodotto, in modo che il consumatore non abbia barriere.

- Le barriere nel lusso come esperienza – al contrario di quanto affermato nel punto precedente, nei negozi luxury esistono ancora delle barriere fra il prodotto e il cliente. Non si tratta delle medesime delle vecchie botteghe, oggi i prodotti sono esposti in showroom e sono visibili dal cliente, ma solamente una versione. Per poter, ad esempio, provare il capo, chiedere la disponibilità di una taglia o una variante colore, bisogna necessariamente relazionarsi con il personale di vendita. Questa barriera può essere vista come una forma di differenziazione fra il negozio mass market ed il negozio più elitario: lo shopping assistito, dove vi è il commesso che consiglia la taglia o che fornisce il colore diverso, restituisce una percezione del prodotto molto più pregiato e un'esperienza ricercata.

3.4.6 La controtendenza

Sorge spontaneo, dopo tutta la riflessione, domandarsi se queste scelte dei negozi di massa correlate ai comportamenti del lusso possano provocare a questi ultimi un effetto negativo, se possa infastidirli e se, in qualche modo, le grandi griffe si sono mosse per contrastare questo fenomeno.

Per prima cosa bisogna dire che, nonostante la parte bassa della nostra piramide tenda a rielaborare e riproporre gli stessi concept dei vertici, i target di riferimento sono molto diversi.

L'identificazione della fascia di mercato è molto precisa: i negozi luxury, come Hermes o Gucci, puntano ad una fascia di clienti ben delineata dove lo scontrino minimo è già altissimo; il cliente che entra da Zara invece può essere vario. Può trattarsi sia della persona benestante, che acquista luxury ma ogni tanto gira anche Zara, così come una persona di fascia media, "normale". In realtà, potrebbe succedere che il cliente luxury acquisti da Zara ma non viceversa, perché si tratta di un mercato distinto dove il tipo di prodotto, la qualità e soprattutto il prezzo differiscono notevolmente. In questo senso i negozi di lusso non hanno motivo di essere infastiditi dalle scelte degli altri, proprio perché, viaggiando su due linee parallele, le due fasce di mercato hanno i loro clienti e non c'è rischio che vengano "rubati" da una o dall'altra. Ogni brand luxury è a sé stante, non basano le loro politiche su quello che fanno gli altri, compresi i brand del loro stesso livello; estremizzando il discorso, si potrebbe anche affermare che questi brand non hanno bisogno di costruire negozi così costosi e pregiati perché hanno già i loro clienti, "la forza che hanno questi brand va oltre la necessità di dimostrare quanto sono forti" (Arch. Alito).

Dall'altra parte, però, i negozi di alta moda si sono accorti di questo fenomeno: il livellamento, seppur apparente, non è visto in modo positivo. Questa omologazione non dà fastidio a livello commerciale perché i target di riferimento sono talmente diversi che il volume delle vendite non è influenzato. Tuttavia, ciò che infastidisce il luxury è una questione di immagine: a livello di identità e valori della marca, questi negozi non possono permettersi di essere messi, seppur in modo superficiale, allo stesso livello dei negozi di fascia medio bassa.

Ecco allora che negli ultimi anni si nota una controtendenza nell'ambito degli spazi espositivi: se ad inizio anni '90 il concept era progettare punti vendita tutti uguali, così

da essere riconoscibili in tutte le città, da 3-4 anni a questa parte la tendenza è dare peculiarità al negozio specifico.

Negozi come Hermes piuttosto che Gucci stanno cercando un nuovo linguaggio comunicativo degli spazi espositivi; l'idea è proprio quella di differenziare, il contrario della precedente. La tendenza degli anni '90 è stata infatti quella di creare negozi tutti uguali così che potessero entrare nella mente del consumatore e la brand image essere ricordata, indipendentemente dalla zona geografica; il negozio di Roma, aveva lo stesso stile, le stesse rifiniture e gli stessi materiali di quello milanese.

Oggi l'approccio è quello invece di incuriosire il consumatore ad entrare, veicolando l'idea che la costruzione così come di quel punto vendita è unica e irripetibile, che non troverà quindi lo stesso tipo di arredamento o le stesse rifiniture in un altro store, seppur della stessa marca. In questo senso la posizione geografica del negozio influisce notevolmente sul design perché diventa l'ispirazione e la caratterizzazione principale del negozio. Per fare un esempio pratico, il negozio di Milano sarà progettato con una serie di elementi che lo caratterizzano, contestualizzandolo proprio nella città di Milano. L'obiettivo è che il cliente andrà al negozio di Milano quasi per visitarlo, come se fosse un monumento o un museo. Il prodotto sarà sempre lo stesso ma l'esperienza sarà diversa in base al negozio che visito. E' come se, visitando lo store di Milano, mi porto a casa un pezzo di quella città e lo stesso vale per le altre città. In questo senso, la mera funzione del punto vendita, ovvero lo scambio commerciale, passa quasi in secondo piano, lasciando come protagonista l'esperienza che il cliente vivrà e che sarà diversa in base alla città.

Infine, un'altra tendenza dei negozi luxury, probabilmente studiata per allontanarsi dal livellamento, è un ritorno al passato, alla concezione della vecchia bottega. Non si parla ovviamente di tornare a posizionare i prodotti dietro al bancone come una volta, ma di ricreare un luogo intimo, sicuro e privilegiato nei punti vendita che materialmente si traduce nelle zone vip. Primo fra tutti Hèrmes che, nel suo store su più piani a Milano, ha riservato l'ultimo piano ai vip. Un' area riservata all'interno dei

loro negozi dove possono accedere solo persone di un certo livello; il cliente "semplice" che entra in show room non conosce l'esistenza di questa sala, si tratta proprio di spazi elitari aperti ad un numero limitato di persone. Questo approccio è volto a creare un genere di esperienza molto sofisticato e ricercato che, per ora, non si è ancora visto in altre fasce di mercato.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il presente elaborato ha guidato il lettore nel comprendere le dinamiche che vi sono nel settore moda e come i player impostano le loro strategie calibrandole con obiettivi ben definiti.

Il punto vendita, focus dell'analisi, risulta essere "solamente" il contenitore di una serie di scelte che partono dallo studio delle collezioni, degli ambienti e dell'identità di marca che si vuole trasmettere al cliente-consumatore. La veicolazione di questi valori si concretizza appunto nei negozi, dove il *concept*, ovvero l'insieme di tutti gli elementi come luci, arredi, materiali e colori, è determinante.

È stato confermato inoltre che, nell'ambito della moda, il lusso è trainante su tutti i fronti: dalla forma dei prodotti fino all'arredamento dei punti vendita, con la differenza che i negozi del fast fashion arrivano a replicare tali scelte solo con uno o due anni di ritardo.

Dalle interviste a tre architetti con esperienza nella progettazione di negozi nel settore moda sono emersi diversi elementi rilevanti come una prima tendenza anni '90 dei negozi luxury di approcciarsi al punto vendita con l'obiettivo di essere riconoscibile e ripetibile ovunque, smentita poi da una controtendenza attuale di diversificare i punti vendita caratterizzandoli in maniera esclusiva rispetto alla loro posizione geografica. Quest'ultimo aspetto è proprio legato al fatto che i brand fast fashion utilizzano le stesse strategie del lusso; questa cosa non infastidisce a livello commerciale poiché hanno target completamente differenti e lontani fra loro. Ciò che infastidisce il mercato lusso è una questione di immagine: i brand fast fashion utilizzano un'immagine che richiama il mondo aspirazionale delle grandi griffe, che però non possono permettersi di essere messi, seppure solo in modo apparente, allo stesso livello dei marchi commerciali.

Le interviste hanno confermato la tendenza dei negozi di fascia medio bassa di riproporre ambienti di vendita quasi simili a quelli del lusso, ed è rilevante come effettivamente questi ambienti facciano sentire il consumatore in un luogo più

ricercato e sofisticato e, di conseguenza, lo portano a percepire una qualità del prodotto maggiorata.

Questa percezione errata porta in consumatore in un loop positivo che si verifica in seguito ad un sovradimensionamento del contenitore, ovvero il punto vendita, ed un sottodimensionamento del prezzo, che crea un effetto wow nella mente di chi acquista.

La realtà dei fatti però è ben diversa: ciò che sembra un ambiente di classe è, in realtà, solamente un tentativo; i materiali e le rifiniture utilizzate dalle grandi griffe hanno costi molto alti e quelli utilizzati nei negozi commerciali sono semplicemente surrogati, la cui differenza però non è percepita dal consumatore medio che rischia di porre le due fasce di mercato allo stesso livello. Ciò che cambia davvero, quindi, è che, mentre nel negozio luxury si ha l'obiettivo di trasmettere senso di qualità del prodotto, nel negozio di fascia bassa è più una questione di immagine e di esperienza. In conclusione, è giusto e sano che esistano nel mercato player leader, che guidano le tendenze e sono sempre alla ricerca del nuovo, e player follower che utilizzano il lavoro di altri, sacrificando l'attributo di novità ma risparmiando, dall'altro canto, sui costi di ricerca e non solo. Tuttavia, l'identità della marca è una cosa molto importante ed è fondamentale che ogni brand abbia la propria e che, anche nel caso in cui prenda ispirazioni da altre, sia in grado di adattarla ai propri valori e al proprio contesto.

Infine, la percezione della qualità e del valore di un prodotto è un aspetto molto delicato: in generale, è difficile trasmettere il lavoro che sta dietro e tante volte ci si trova a dover giustificare un prezzo più elevato proprio perché vi è mancanza di educazione da questo punto di vista. Si intende dire che spesso il consumatore si aspetta di avere un prodotto di qualità elevata a prezzi molto bassi, ed è ovvio che si tratta di un risultato impossibile. Quello che succede nella dinamica imitativa fra i negozi fast fashion e luxury è proprio questo: creare ambienti ricercati e prestigiosi, all'apparenza, facendo credere al consumatore che tutto ciò sia possibile.

È forse per questo motivo che, nel momento in cui ci si trova davanti ad un prodotto realmente di qualità, ci si lamenta del prezzo, perché reduci dal loop positivo generato dai questi giochi percettivi dei negozi di massa. In questa ottica è giusto allora che i brand luxury decidano di non poter permettersi di essere percepiti allo stesso livello degli altri e che attuino strategie per staccarsi ed elevarsi, come ad esempio la creazione di punti vendita unici e zone riservate come le aree vip.

In conclusione, si può affermare che, a parità di ambientazione del punto vendita, ciò che può davvero fare la differenza è l'esperienza che il consumatore vive all'interno: giocare su elementi unici e che rimangano impressi nella mente, che lascino qualcosa a livello emozionale e che possano imprimere i valori del brand lasciando che il consumatore li porti con sé, indipendentemente dalle scelte di acquisto.

BIBLIOGRAFIA

- K. Keller, B. Busacca, M.C. Ostillo – *La gestione del brand* - 2021
- Giuseppe Alito – *Quale design per quale mercato per quale utente* – Design Industriale
- Giuseppe Alito – *Lusso pubblico e Lusso privato* – Design Industriale
- Giuseppe Alito – *La forma della memoria* – Design Industriale
- Giuseppe Alito – *Cose e oggetti* – Design Industriale
- M. Sansone, F. Scafarto – *il ruolo comunicativo del punto vendita nel sistema moda. Un approccio semiotico al marketing - Le tendenze del marketing* – Venezia, 2003
- Bruno Busacca, Cristian Chizzoli – *Le decisioni del consumatore* – 2014
- G. Toscano, A. Vinci – *Il valore per il cliente* – LIUC, 2010
- McGraw-Hill Education – *La nuova sfida del marketing: creazione di valore, nel rispetto dei valori della società* – Archivio Istituzionale Open Access Università di Torino, 2015
- Sandro Castaldo, Chiara mauri – *Store management: il punto vendita come luogo di customer experience* – 2017

SITOGRAFIA

- *Come identificare i touch point del customer journey* – in <https://everythinx.it/come-identificare-touchpoints/>
- *Il layout del negozio: la gestione degli spazi per un negozio di successo* – in <https://www.cominshop.it/layout-negozio-gestione-degli-spazi-per-un-negozio-di-successo/>
- *Come il retail design può influenzare la customer shopping experience* – in <https://effebispa.it/retail-design-customer-shopping-experience/>
- *Zara sogna il mondo della luxury fashion* – in <https://www.fashionforbreakfast.it/2021/12/zara-sogna-il-mondo-della-luxury-fashion/>
- *Prezzi basati sul valore: è tutto incentrato sul cliente* – in <https://www.kmsenpai.it/marketing-sales-service/prezzi-basati-sul-valore-e-tutto-incentrato-sul-cliente/>

APPENDICE A

INTERVISTA AD ARCHITETTI E PROGETTISTI

Per lo sviluppo dell'analisi sono stati intervistate tre figure operanti nell'ambito del design e della moda, come progettisti ed architetti, al fine di fornire un punto di vista diverso sull'argomento.

L'iter dell'intervista è stato definito da un elenco di macro argomenti da affrontare, le cui risposte sono state fornite in maniera casuale e sottoforma di risposta aperta e/o discorso generico.

MACRO ARGOMENTI

Ruolo dello store design

1. Qual è il ruolo della vetrina?
2. Qual è il ruolo dell'arredo interno? Quanto è importante?
3. Come impattano sul cliente? (incuriosire il cliente, attrarlo, invitarlo ad entrare)

Brand e store design

4. Esiste un elemento/ fattore critico di successo inerente al punto vendita a cui il brand presta più attenzione? (ad esempio la disposizione dei prodotti o magari la scelta del prodotto "di punta" in vetrina)
5. Quali sono le esigenze dei brand a livello di arredo del negozio? Quali sono le tendenze? Riguardano più scelte di estetica, di marketing o combinate?

Design e percezione del valore

6. Quanto influisce un design di lusso (anche solo apparentemente) o minimal sulla percezione del valore del prodotto?

Strategie di store design dei punti vendita di fascia media

7. Perché, a tuo parere, brand di abbigliamento di fascia media (ad esempio Zara) tendono ad utilizzare un design di lusso? Quanto influisce questo fattore nei reali negozi di lusso? Ovvero questa strategia porta ad un "livellamento percettivo" del valore del prodotto? Prendendo due punti vendita con target diversi (uno luxury e uno fast fashion) ma con uguale design/stile e ponendoli di fronte ad un consumatore che non li conosce, potrebbe esistere il rischio che l'utente attribuisca lo stesso valore ai prodotti? O meglio che li percepisca come prodotti da uguale valore?
8. Pensi che in una situazione di "livellamento" l'esperienza che l'utente vive all'interno dello store possa fare la differenza?

9. È possibile individuare dei motivi per cui i brand di fascia media abbiano iniziato ad utilizzare queste tipologie di arredamento? È un fenomeno recente o si era già visto? (magari in altri contesti)
10. Dal punto di vista del negozio luxury questo fenomeno si sente? Impatta in qualche modo? Ci sono delle conseguenze? (sia a livello di vendite sia a livello di identità della marca)
Viceversa pensi che questo fenomeno abbia un impatto positivo sul negozio medio? Ha dei benefici/vantaggi?
11. Come potrebbe un negozio luxury fronteggiare questo fenomeno?

ARCH. GIANLUCA SAIBENE – *Local Architect per la realizzazione di negozi di brand di lusso come Hermes; progettazione di store concept con brand luxury ma anche commerciali.*

Ruolo dello store design

1. **Qual è il ruolo della vetrina?**
2. **Qual è il ruolo dell'arredo interno? Quanto è importante?**
3. **Come impattano sul cliente?** (incuriosire il cliente, attrarlo, invitarlo ad entrare)

Il ruolo della vetrina e dell'arredo interno sono fondamentali per attrarre il cliente all'interno del negozio. Gli spazi fisici di un brand, quindi il punto vendita, coprono un duplice ruolo: in primis commerciale ovvero andare ad incuriosire il consumatore e portarlo ad entrare nel negozio, e come secondo aspetto vi è l'immagine del brand. Quindi lo spazio espositivo deve rappresentare la brand identity e tutte le caratteristiche, l'essenza, i valori che il brand vuole trasmettere al cliente. L'identificazione del brand parte proprio dalla vetrina e dagli spazi espositivi, dai colori, materiali, luci e tutti gli elementi caratterizzanti del brand.

Inizialmente i negozi erano strutturati proprio come la piccola bottega impolverata con il negoziante dietro al bancone che forniva ciò che gli veniva chiesto e consigliava al consumatore i prodotti proponendo merce di qualità e ricercata. Ogni punto

vendita quindi, sebbene della stessa marca aveva la propria peculiarità ed era studiato in maniera differente.

Va specificato che nella moda è sempre il settore lusso che fa da trainante, tutte le tendenze, in ambito abbigliamento ma in questo caso anche di spazio e arredamenti, partono dal luxury e vengono "copiate/riproposte con un anno di ritardo dai brand di fascia più bassa.

Alla fine degli anni '80, inizio anni '90 è cambiata la concezione, l'esigenza principale dei brand è diventata la riconoscibilità e la ripetibilità.

L'approccio al negozio è diventato quindi avere spazi con caratteristiche particolari e omologate per essere riconoscibili ovunque; i progettisti avevano quindi l'incarico di studiare una maniera comunicativa, che si concretizzasse poi negli spazi espositivi, che potesse essere ripetibile...

L'insieme di questi elementi viene definito *Concept*: e comprende appunto la linea di arredi, finiture, colori, materiali specifici e ripetibili nei punti vendita che dessero un'identità specifica al negozio.

I primi negozi ad utilizzare questa strategia di ripetibilità sono stati proprio i brand di lusso come Louis Vuitton, Gucci; Hermes e a seguire la tendenza si è espansa a tutti gli altri brand commerciali

Per fare un esempio pratico si può dire che un negozio Gucci dovesse essere studiato per far trasparire tutta la sua essenza ed essere costruito in maniera identica in tutte le città in cui fosse presente, sia che il consumatore andasse a Roma, piuttosto che a Milano o Firenze, entrando in un negozio Gucci si trovava la stessa tipologia di arredo, colori, materiali e finiture; oltre che gli stessi prodotti ovviamente.

Il fatto di vedere al giorno d'oggi negozi come Tezenis che sono identici in qualsiasi città nasce proprio da questa tendenza dei primi anni '90, con l'idea di dare attrattività e visibilità al prodotto.

Un altro brand pioniere di questa strategia fu Benetton, strutturando tutti i negozi con lo stesso concept e affiancando al punto vendita riconoscibile una serie di campagne pubblicitarie memorabili.

Brand e store design

4. **Esiste un elemento/ fattore critico di successo inerente al punto vendita a cui il brand presta più attenzione?** (ad esempio la disposizione dei prodotti o magari la scelta del prodotto "di punta" in vetrina) – la vetrina e gli spazi
5. **Quali sono le esigenze dei brand a livello di arredo del negozio? Quali sono le tendenze? Riguardano più scelte di estetica, di marketing o combinate?**

Generalmente il brand identifica un linguaggio comune da poter utilizzare in tutti i suoi store dislocati per le varie città e capitali della moda. Lo studio del concept è fondamentale perché deve fare in modo che gli arredi, finiture, materiali e disposizione dei prodotti siano riconoscibili e ripetibili. Queste scelte sono decisioni combinate, ovvero sono sia di marketing che di estetica; dal punto di vista marketing l'obiettivo è l'attrattività e riconoscibilità del brand agli occhi del consumatore. Dal punto di vista estetico l'obiettivo è trasmettere l'identità di marca.

La principale esigenza dei brand di lusso nel contesto del punto vendita è quella di cercare sempre qualcosa di nuovo e cambiare, il negozio luxury è sempre più avanti dei negozi di fascia media, fa appunto da pioniere delle tendenze.

Design e percezione del valore

6. **Quanto influisce un design di lusso (anche solo apparentemente) o minimal sulla percezione del valore del prodotto?**

È sbagliato considerare solo il minimal come fattore influenzante per la percezione del prodotto, lo stile che oggi è considerato il massimo di tendenza domani sarà già superato, proprio per questa esigenza di cercare sempre qualcosa di nuovo.

Come abbiamo già detto il lusso influenza moltissimo il concept di fascia inferiore.

C'è inoltre anche un altro aspetto da considerare che riguarda i costi, il potere di acquisto tra un brand lusso e un brand commerciale è chiaramente diverso. Nel lusso vi è quindi la possibilità/ disponibilità economica di utilizzare materiali pregiati e finiture costose, mentre i negozi medio bassi questa opzione non esiste, ad esempio Yves Saint Laurent utilizza per i suoi negozi un marmo che acquista fino a 1000€ al metro quadro, lo "stesso" marmo viene reso da Zara che lo ottiene utilizzando il gres porcellanato²⁵ effetto marmo che ha un prezzo di massimo 60€ al metro quadro.

Vi è quindi un abbassamento di livello nel negozio di fascia media rispetto a quello luxury, a livello prettamente commerciale il trade off è che il target di clientela è completamente diverso perciò un cliente che acquista da Zara piuttosto che altri negozi come H&M non si accorge della differenza ma al contrario si sentirà di essere in un negozio di livello.

Quello che cambia è che il negozio lusso tende sempre all'innovazione cercando proposte nuove e nuovi canali comunicativi, puntando a fare scelte di design sempre nuove e all'avanguardia; mentre il negozio commerciale ci arriva magari anche 2 o 3 anni dopo. Ad esempio ad inizio anni '90 la tendenza era l'utilizzo dell'acciaio nelle rifiniture, l'ottone era visto come un materiale povero, troppo economico. Ad un centro punto c'è stato un cambio di tendenze è l'ottone è stato sdoganato e i negozi luxury hanno iniziato ad utilizzarlo, nel mentre i negozi medi erano ancora all'acciaio; più recentemente, quando le tendenze sono cambiate ancora, i negozi medi sono arrivati ad iniziare ad utilizzare l'ottone.

Vi è un ultimo aspetto da considerare: il target.

L'identificazione della fascia di mercato è molto precisa, il negozio luxury (come Hermes o Gucci) punta ad una fascia di clienti ben precisa e delineata dove lo scontrino minimo è già altissimo; il cliente che entra da Zara invece può essere vario. Può trattarsi sia della persona benestante, che acquista luxury ma ogni tanto gira anche Zara, così come una persona di fascia media, "normale". In realtà potrebbe

succedere che il cliente luxury acquisti da zara ma non viceversa, perché si tratta di un mercato distinto dove il tipo di prodotto, la qualità e il prezzo soprattutto differiscono notevolmente.

La grossa differenza è che mentre nel negozio luxury si ha l'obiettivo di trasmettere un senso di qualità del prodotto, nel negozio di fascia bassa è più una questione di immagine e di esperienza. L'obiettivo è far vivere al cliente un'esperienza di acquisto che ricorda quei negozi luxury sebbene il cliente sa chiaramente di non esserci, l'utente sa che la qualità è inferiore ma prevale il fatto di essere in un contesto di insieme che è più curato... "come se fossimo in quel negozio di lusso".

Negli anni è come se si fosse omologato il livello di qualità dello spazio commerciale, la bottega di un tempo con il commerciante di fiducia è stata annientata, ora quello che vuole vivere il cliente oggi è entrare in un contesto rassicurante che si ripete sia nei luoghi (città) che nei vari negozi.

Strategie di store design dei punti vendita di fascia media

7. Perché, a tuo parere, brand di abbigliamento di fascia media (ad esempio Zara) tendono ad utilizzare un design di lusso? Quanto influisce questo fattore nei reali negozi di lusso? Ovvero questa strategia porta ad un "livellamento percettivo" del valore del prodotto? Prendendo due punti vendita con target diversi (uno luxury e uno fast fashion) ma con uguale design/stile e ponendoli di fronte ad un consumatore che non li conosce, potrebbe esistere il rischio che l'utente attribuisca lo stesso valore ai prodotti? O meglio che li percepisca come prodotti da uguale valore?
8. Pensi che in una situazione di "livellamento" l'esperienza che l'utente vive all'interno dello store possa fare la differenza?
9. È possibile individuare dei motivi per cui i brand di fascia media abbiano iniziato ad utilizzare queste tipologie di arredamento? È un fenomeno recente o si era già visto? (magari in altri contesti) Perché vengono trainati dalle

tendenze dettate dal settore luxury, ovviamente questa strategia ha dei risvolti positivi per loro a livello commerciale poiché gli permette di far vivere al cliente l'esperienza di un fittizio negozio di lusso.

10. Dal punto di vista del negozio luxury questo fenomeno si sente? Impatta in qualche modo? Ci sono delle conseguenze? (sia a livello di vendite sia a livello di identità della marca)

Viceversa pensi che questo fenomeno abbia un impatto positivo sul negozio medio? Ha dei benefici/vantaggi?

11. Come potrebbe un negozio luxury fronteggiare questo fenomeno?

Oggi i negozi di alta moda si sono accorti di questo fenomeno, il livellamento, seppur apparente, non è visto in modo positivo. Questa omologazione non dà fastidio a livello commerciale dal lato vendite: queste tipologie di negozi hanno target di clientela talmente definiti e lontani fra loro che non esiste il rischio che si possano "rubare fra di loro". Ciò che infastidisce il luxury è una questione di immagine, a livello di identità e valori della marca questi negozi non possono permettersi di essere messi, seppur in modo superficiale, allo stesso livello dei negozi di fascia medio bassa.

Ecco allora che negli ultimi anni si nota una controtendenza nell'ambito degli spazi espositivi: se ad inizio anni '90 il concept era progettare punti vendita tutti uguali così da essere riconoscibili in tutte le città, da 3-4 anni a questa parte la tendenza è dare peculiarità al negozio specifico.

Negozi come Hermes piuttosto che Gucci o Vuitton stanno cercando un nuovo linguaggio comunicativo degli spazi espositivi, l'idea è proprio quella di differenziare (il contrario della precedente), per fare un esempio pratico: il negozio di Milano sarà progettato con una serie di elementi che lo caratterizzano contestualizzandolo proprio nella città di Milano, l'obiettivo è che il cliente andrà al negozio di Milano quasi per visitarlo come se fosse un monumento o un museo. Il prodotto sarà sempre lo stesso ma l'esperienza sarà diversa in base al negozio che visita, è come se visitando lo store di Milano mi porto a casa un pezzo di Milano e lo stesso vale per le altre città, in

questo senso la mera funzione del punto vendita, ovvero lo scambio commerciale, passa quasi in secondo piano, lasciando come protagonista l'esperienza che il cliente vivrà e che sarà diversa in base alla città.

Un'altra modalità con cui i brand luxury fronteggiano l'omologazione riguarda sempre un ritorno al passato, alla vecchia bottega, un luogo intimo e riservato che oggi si traduce nelle zone vip.

Un ritorno al concetto di atelier di una volta: oggi brand come Hermes ad esempio hanno sviluppato delle aree riservate all'interno dei loro negozi dove possono accedere solo persone di un certo livello che si determinano da chi sono piuttosto che dai loro acquisti in store; l'obiettivo è sempre quello di differenziare la clientela.

ARCH. GIUSEPPE ALITO - *architetto con sede ad Atene, docente di design management dal 2001 al 2004 nei master post laurea di industrial design – transportation design – interior design della SPD (Polytechnic School of Design) università IULM.*

Seguendo la linea guida fornita dalle domande, sono state fornite risposte sotto forma di macro concetti e discorsi ampi.

1. I negozi Luxury non basano le loro politiche su quello che fanno gli altri, neanche quelli al loro stesso livello. Paradossalmente questo brand non avrebbero neanche bisogno di fare negozi così costosi perché i clienti ci andrebbero lo stesso, la forza che hanno questi brand va oltre la necessità di dimostrare quanto sono forti. Sono gli altri che si affannano ad andarci dietro e dover replicare quegli scenari e visioni che elaborano i luxury. Questione delle dinamiche uguali, normalmente l'utilizzo di una qualità percepita più elevata della realtà è direttamente proporzionale man mano che ci si sposta verso il basso del mercato, la fascia medio bassa (mass market es benetton,

fast fashion) il fatto che Benetton sia meno diffuso fa pensare alle persone che sia meno fast fashion in realtà è uguale.

2. L'aspetto importante è che ogni cosa che viene pensata, progettata ecc non solo negozi, ma anche di collezioni moda, capi e accessori; non è casuale e approssimativa ma è un'operazione ragionata e ponderata rispetto alla psicologia dell'interlocutore a cui si vuole fare riferimento. Nel settore moda questa cosa è meno evidente che nel settore arredamento ad esempio. Normalmente si pensa che chi ha fatto la sedia del Brico non è bravo e chi fa Kartell è bravo, invece chi ha fatto Brico l'ha fatta perché il consumatore che la compra vuole esattamente quella cosa.
3. Il mercato si divide: chi sta nella parte bassa preferisce l'over design che rappresenta il più, ovvero l'ostentazione di status più alta di quello che possiede realmente, in alto nel mercato il privilegio è nel minimal design, un disegno più semplice e sofisticato. Anche quel caso rappresenta uno status non di tipo economico ma intellettuale, delego al meno la mia appartenenza ad uno status intellettuale: *less is more*. Nella moda le logiche sono le stesse, la differenza è che serve molta ricerca, soprattutto perché si fanno tante collezioni all'anno (4) e non tutte le aziende hanno la forza economica di fare questa operazione, quindi si delega questo lavoro ai marchi del settore lusso, questi oltre ad avere capacità di sviluppo hanno capacità di comunicazione con cui creano un mondo aspirazionale latente che non si riferisce solo ai consumatori di quei marchi ma anche a chi non li conosce o non se li può permettere, questa cosa si chiama immagine di cui ne usufruiscono i marchi del fast fashion. Questi marchi sfruttano le immagini dei brand luxury per creare collezioni a volte quasi identiche e i consumatori comprano non perché vogliono lo stesso prodotto (perché vorrebbero comprare Prada ma non

possono permetterselo) ma perché in realtà chi acquista quei prodotti non conosce i luxury da cui prendono riferimento. È un paradosso. Per poter sostenere questa politica loro devono chiudere il cerchio e creare il contenitore di questo prodotto e qui si viene al negozio. I fast fashion non hanno neanche da fare la ricerca perché è già confezionata nel prodotto, prendono il prodotto e via. Tendono a massimizzare l'effetto comunicativo creato da altri. Non è sempre stato così, questa cosa nasce 10 anni fa, la prima a fare questo tipo di scelte è stata Zara, probabilmente nata per caso e poi si è sviluppata, non c'è memoria di contenziosi legali da parte dei brand lusso per questa cosa, questo perché il diritto internazionale nell'ambito dell'abbigliamento è molto blando. Questo gioco aiuta il lusso perché nella misura in cui molti utenti di grandi brand (lusso) in realtà acquistano nel fast fashion e lo fanno andrebbe analizzato da un punto di vista prettamente psicologico, probabilmente avviene per una tendenza radical chic per cui il borghese vuole dimostrare la sua supremazia intellettuale attraverso scelte incoerenti rispetto al suo status. In ogni caso le aziende lusso saranno sempre più avanti, ci sono alcune che fanno tanta ricerca oggi quello più innovativo è il direttore creativo di Yves Saint Laurent che oggi è con Celine. Lui sviluppa davvero in modo approfondito, cosa che i fast fashion non possono fare.

4. Nel lusso i prodotti non sono neanche tutti esposti li devi chiedere, mentre nel fast fashion deve essere tutto esposto altrimenti non avrebbero quei numeri, il booster che ha fatto accelerare le vendite è il fatto che le persone potrebbero non chiedere nulla al personale perché c'è già tutto esposto, nell'alta moda non è possibile perché la policy è diversa. Dal punto di vista distributivo ci sono differenze ma il consumatore non se ne accorge ma si accorge del fatto che il negozio sembra uguale (Massimo Dutti, che è un marchio di Zara, è molto ispirato a Ralph Laurent a partire dal cuoio che non è vero ma sono derivati)

chi entra in massimo Dutti ha quasi l'impressione di essere quasi da Ralph Laurent, questo tipo di impressione azzerava tutto il discorso, utilizzano questo aspetto per enfatizzare un posizionamento ideale che crea l'effetto wow sul prezzo.

5. Un altro aspetto infatti è il fattore discontinuità: entro in un posto, mi faccio subito un'idea di quanto possono costare le cose, quando vedo che il prezzo è molto più basso (sovradimensiono l'immagine del contenitore e sottodimensiono il prezzo) si crea una discontinuità che è positiva, come se vincessi alla lotteria, è una politica che ad esempio Ikea ha sviluppato fin dai primi anni, man mano che mi sposto il prezzo dei prodotti inizia a salire, loro ti invogliano ad acquistare subito perché i prezzi sono molto convenienti perché entra in ballo l'effetto lotteria, se non la compri perdi l'occasione. I grandi brand del fast fashion organizzano in questo modo.
6. Anche replicando l'alta moda c'è il fattore durabilità che poi tira fuori la menzogna, questi luoghi sono in continua ristrutturazione perché utilizzano materiali scadenti. Anche l'utilizzo del minimal design per essere sostenuto richiede materiali costosi, loro vogliono uno spazio economico che sia anche minimale che però non hanno durabilità e sono costretti a rimodernare e ristrutturare. Le dinamiche in queste due fasce sono identiche, chi va da Zara sa cosa vuole, cosa trova e il prezzo che paga e non si aspetta nulla di più e lo stesso avviene per chi va nei negozi di fascia alta. Questo approccio dei negozi fast che hanno adottato la politica di immagine di lusso potrebbe anche finire che tanto vendono lo stesso, è servito per crearsi quell'immagine.
7. La dimensione dipende anche dal bacino di utenza, non solo dai prodotti e dal brand, nel settore luxury questo aspetto conta poco; nella galleria Vittorio Emanuele le location vengono assegnate per gara, i brand fanno un'offerta al

comune. Nel caso del fast fashion questa cosa non esiste perché potrebbero anche pagare ma non se ne farebbero nulla perché avrebbero troppe cose da esporre e hanno bisogno di grandi spazi.

ARCH. LAZZATI - *Local architect di veri progetti moda sul territorio di Milano, local architect per Abercrombie su progetto di abercrombie America e nuovo concept di Louis Vuitton su progetto di Peter Marino.*

Ruolo dello store design

1. Qual è il ruolo della vetrina?
2. Qual è il ruolo dell'arredo interno? Quanto è importante?
3. Come impattano sul cliente? (incuriosire il cliente, attrarlo, invitarlo ad entrare)

Diventa fondamentale in negozio inserire il valore aggiunto che può avere il contenitore. Con l'avvento dell'online l'esperienza in negozio deve andare oltre il mero acquisto, vi è un diverso coinvolgimento, un diverso disegno del contenitore.

Oggi Zara ha un'attenzione al dettaglio che è maniacale come quasi Vuitton o Dior, l'attenzione di oggi a progettare è importante, entrare in Zara donna a Milano, con la struttura del vecchio cinema, già il posto ti accoglie, inizi a vivere un'esperienza, che vivi già da fuori con la vetrina.

Vuitton ad esempio crea il temporary e prende un artista per farsi creare gli oggetti da mettere in vetrina, che diventa fondamentale. In vetrina è sufficiente avere 4 elementi "giusti", anche a livello di Zara si può fare lo stesso gioco, è importante che catturi l'attenzione, deve andare oltre l'apprezzamento di ciò che c'è in vetrina e incuriosire.

Questa cosa di coinvolgere gli artisti come Vuitton esiste anche ad esempio nel mondo dell'architettura, contaminazioni di design, sono valori in più che ti può dare il negozio rispetto all'immagine piatta dell'online.

Brand e store design

4. Esiste un elemento/ fattore critico di successo inerente al punto vendita a cui il brand presta più attenzione? (ad esempio la disposizione dei prodotti o magari la scelta del prodotto "di punta" in vetrina)
5. Quali sono le esigenze dei brand a livello di arredo del negozio? Quali sono le tendenze? Riguardano più scelte di estetica, di marketing o combinate?

Fattore critico di successo: ogni marchio ha il suo taglio, ad esempio Brunello Cuccinelli trasmette il benessere dei suoi collaboratori che cerca di giustificare il prezzo del prodotto. Da analizzare per singola realtà, in base anche al target stesso.

Discorso luce: ti accorgi è diversa se in tempo zero vedi vetrina o interno del negozio con luci biancastre e poi chiudi gli occhi e riapri se con una luce corretta cambia tutto, tu devi acquistare un prodotto e devi vederlo fisicamente. In Abercrombie la luce non c'era proprio, lì il fattore critico di successo era: luce inesistente, musica alta, profumo inconfondibile, modelli all'ingresso con cui ti scattavi una foto che portavi a casa nell'immediato. Questi potevano essere di successo ma di fastidio per altri negozi.

Capire l'esigenza del cliente.

Quando è troppo estremo rischia di fare un boom iniziale e perdere l'appeal nel tempo, e di conseguenza gli va dietro la scelta dell'arredo stesso e del modo di esporre la merce, tanti anni fa non vedevi niente di esposto, si apriva lo sportello ed una persona ti faceva vedere ciò che avevi bisogno. Avevi la barriera del commesso che cercava di venderti la roba e tu non avevi la libertà di dire di no, oggi è tutto appeso quello che c'è, poi posso fare la richiesta ma solo dopo. Non ho chi mi assale per chiedermi se ho bisogno, mi faccio un giro e succede che entro per una cosa ed esco con mille altre, perché il fatto di essere libero di girare (è cambiata anche la figura del commesso) mi porta a vedere tutte le altre cose; è cambiato il sistema di esposizione. Da zara è tutto molto aereo, galleggia in maniera impercettibile proprio per evitare ogni barriera tra me che guardo e i prodotti che visiono, anche i colori degli spazi e arredi (con finiture laccate come finiture anni '80) oggi l'elemento arredo

quasi sparisce, hai l'immobile che fa da fondale e i prodotti appesi che quadri non si vede l'arredo su cui sono appesi così che l'attenzione sia tutta sul prodotto.

Poi sta al visual di turno la decisione di come posizionare i prodotti dando già al cliente un modo di vedere la merce, suggeriscono già degli abbinamenti.

Oggi la necessità di avere qualcosa è prossima allo zero, quando hai una quantità sufficiente di prodotto, l'acquisto diventa un passatempo.

Design e percezione del valore

6. Quanto influisce un design di lusso (anche solo apparentemente) o minimal sulla percezione del valore del prodotto?

Strategie di store design dei punti vendita di fascia media

7. Perché, a tuo parere, brand di abbigliamento di fascia media (ad esempio Zara) tendono ad utilizzare un design di lusso? Quanto influisce questo fattore nei reali negozi di lusso? Ovvero questa strategia porta ad un "livellamento percettivo" del valore del prodotto? Prendendo due punti vendita con target diversi (uno luxury e uno fast fashion) ma con uguale design/stile e ponendoli di fronte ad un consumatore che non li conosce, potrebbe esistere il rischio che l'utente attribuisca lo stesso valore ai prodotti? O meglio che li percepisca come prodotti da uguale valore?

Si può esistere il livellamento, se non ho l'evidenza netta e chiara tra il prodotto luxury e il prodotto di massa.

Ad esempio un pantalone nero Zara e pantalone nero Neal Barret, sono due prodotti di fascia diversa ma non così riconoscibili se posti in contenitori irriconoscibili e se gli viene creata la stessa situazione di arredo, li metti allo stesso livello perché pur in maniera inconsapevole il post dove vedo esposta la merce fa la differenza, influisce e quindi innalza un prodotto che non è a quei livelli o abbassa l'altro se non hai quel brand come valore riconosciuto.

8. Pensi che in una situazione di "livellamento" l'esperienza che l'utente vive all'interno dello store possa fare la differenza?
9. È possibile individuare dei motivi per cui i brand di fascia media abbiano iniziato ad utilizzare queste tipologie di arredamento? È un fenomeno recente o si era già visto? (magari in altri contesti)
10. Dal punto di vista del negozio luxury questo fenomeno si sente? Impatta in qualche modo? Ci sono delle conseguenze? (sia a livello di vendite sia a livello di identità della marca)
Viceversa pensi che questo fenomeno abbia un impatto positivo sul negozio medio? Ha dei benefici/vantaggi?

Abbassando i prezzi? Il luxury si toglie lo sfizio e viene da te invece che andare dal signor nessuno.

11. Come potrebbe un negozio luxury fronteggiare questo fenomeno?

Un fenomeno di grande exploit è stato Fiorucci (o Love Teraphy), il suo riferimento è stata la pop art americana, tutto colorato e lì ha fatto il negozio che era più importante dei prodotti al suo interno, oggi non funziona più perché è frastornante.

È legato all'epoca, se zara si mantiene imparziale e neutro non stanca, un negozio dal grande carattere come Abercrombie stufa, tutto ciò che non ti viene addosso in maniera dirompente è continuativo, va sempre bene, bisogna ogni tanto cambiare chi prima cambia e detta una linea è "pioniere" e lì sono decisioni del reparto marketing del brand, la scelta di cambiare direzione pur mantenendo ciò che ti contraddistingue arriva da analisi sulla clientela, sulla brand identity e sugli obiettivi di marketing e sul linguaggio di comunicazione scelto.

Vuitton ha fatto una scelta forte con il temporary che c'è adesso, il colore che c'è in vetrina adesso sono decisamente qualcosa che il cliente non si aspetta. Al contrario magari di loro piana che ha una vetrina più rassicurante diretta esclusivamente al suo cliente ideale.