

*Gennaro Cuomo, Professore Ordinario  
Università degli Studi La Sapienza di Roma  
gennaro.cuomo@uniroma1.it*

*Valentina Cecconi, Dottoranda di Ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa  
Università degli Studi La Sapienza di Roma  
valentina.cecconi@uniroma1.it*

## **L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di branding delle imprese industriali: il caso Bulgari\* .**

### **1. Introduzione**

Nel corso degli ultimi anni, le imprese industriali manifestano un interesse crescente verso le politiche di retailing; l'importanza che le strategie commerciali rivestono nell'affermazione dei prodotti sul mercato induce, infatti, verso forme di maggior controllo delle attività distributive che in alcuni casi ha portato all'introduzione sul mercato di nuovi format.

Le potenzialità e i benefici che derivano da un contatto più diretto con il mercato sono emersi, seppur con modalità ed intensità differenti, nei diversi settori merceologici, dal mass market alle griffe della moda e dell'abbigliamento, stimolando importanti riflessioni sul ruolo svolto dal punto vendita.

C'è chi parla di una vera e propria “rivoluzione del punto vendita” per enfatizzare i cambiamenti che su scala internazionale hanno investito le attività distributive e il mondo imprenditoriale è ormai consapevole che l'efficacia delle proprie politiche di marketing è profondamente influenzata dalla dinamica evolutiva del retailing; il punto vendita si presenta attualmente non solo come strumento fondamentale per entrare in contatto con il consumatore ma, con la stessa intensità, viene utilizzato come canale privilegiato di comunicazione ed interazione.

Se, fino ad oggi, le potenzialità comunicative del punto vendita sono state circoscritte alla trasmissione di informazioni relative all'offerta commerciale (il prodotto, i suoi benefici, i servizi ad esso collegati), i grandi mutamenti che interessano le dinamiche competitive così come i comportamenti di consumo, hanno spinto le imprese industriali a scoprire e sfruttare le rilevanti opportunità che lo spazio di vendita offre per trasmettere all'esterno l'identità, la personalità e il mondo dei valori insiti in ciascuna marca.

La valenza comunicativa del punto vendita accresce la sua importanza in una realtà in cui stanno mutando profondamente anche le politiche branding delle imprese stesse, sempre meno vincolate alle valenze funzionali e simboliche dei singoli prodotti e sempre più orientate a diffondere un “universo di marca”, dove il prodotto è offerto congiuntamente ad uno stile di vita, ad un insieme di valori e alla filosofia dell'impresa.

Le considerazioni fin qui svolte trovano espressione compiuta nella nascita e nella rapida diffusione del flagship store, l'ultima originale formula che arricchisce il panorama distributivo e che consente da una parte di connotare l'atto di acquisto di un contenuto esperienziale, assecondando così le istanze di cambiamento provenienti dalle abitudini di acquisto del consumatore moderno, e dall'altra di supportare le politiche di marca dei produttori.

---

\* Il lavoro è frutto delle riflessioni comuni di entrambe gli autori. Tuttavia, i paragrafi 1 e 2 sono da attribuirsi a Gennaro Cuomo ed i paragrafi 3, 4, 5, 6, a Valentina Cecconi.

Nel seguito del lavoro analizzeremo anzitutto le ragioni che spingono le imprese industriali verso il retailing business, per poi esaminare più da vicino i cambiamenti in atto nelle strategie di branding ed infine, attraverso una ricerca esplorativa condotta su Bulgari, approfondire le diverse modalità con cui l'impresa ha interpretato la "filosofia del cambiamento", con particolare attenzione alle leve che all'interno del punto vendita assumono rilevanza strategica.

## **2. Le imprese industriali verso il retailing**

Le dinamiche competitive che caratterizzano l'attuale panorama economico, ed in particolare la progressiva saturazione dei mercati e la proliferazione di nuovi prodotti e servizi, impongono la necessità di recuperare il controllo della rete distributiva, al fine di ridurre le distanze dal consumatore finale.

La rapida diffusione delle forme di integrazione verticale testimonia il riconoscimento dell'importanza per le imprese di produzione di sfruttare tutte le potenzialità e i benefici che derivano dall'utilizzare la rete di vendita al servizio esclusivo dei propri prodotti. Tale strategia, evidentemente, può essere realizzata a diversi livelli di intensità e con diverse modalità (dall'apertura di alcuni negozi monomarca da affiancare alla rete retail, fino alla scelta di adottare una rete totalmente controllata in modo diretto) a seconda degli obiettivi specifici delle singole organizzazioni imprenditoriali e dei diversi contesti competitivi e settoriali<sup>1</sup>.

L'adozione di punti vendita controllati direttamente consente di raggiungere un duplice obiettivo: da una parte di avere una maggiore disponibilità di informazioni provenienti dal mercato, dall'altra di poter comunicare all'esterno la propria identità di marca con modalità uniche e distintive.

In relazione al primo obiettivo è opportuno sottolineare come il contatto diretto con il consumatore finale offre l'opportunità di monitorare costantemente il mercato e di adeguare le strategie aziendali all'evoluzione continua dei comportamenti di acquisto e di consumo. Tale evoluzione vede emergere un consumatore moderno che, con maggiore intensità rispetto al passato, ricerca la soddisfazione di bisogni di tipo simbolico e valoriale, vive l'attività di shopping come momento ricreativo, apprezza ogni stimolo che crea coinvolgimento emotivo oltre che razionale, ed è sempre più orientato verso prodotti che non solo identificano uno status symbol ma che propongono un modo di essere e nuove occasioni di consumo. Nel caso in cui la distribuzione detenga il controllo del canale e delle relative funzioni di retail marketing, vi è il rischio che, soprattutto nei settori maggiormente sensibili ai cambiamenti socio-culturali, venga proposta un'offerta commerciale non adeguata in termini di valorizzazione della dimensione emozionale e simbolica della marca. Per l'impresa produttrice, poter disporre di informazioni relative alla dinamica dei comportamenti di acquisto e di consumo costituisce un valore aggiunto importante, dal momento che, la loro utilizzazione nelle politiche di marketing consente una risposta immediata ed efficace alle sollecitazioni del mercato e genera nel consumatore la percezione di svolgere un ruolo attivo nel processo di definizione dell'offerta che contribuirà a rafforzare il coinvolgimento e l'apprezzamento nei confronti di una determinata marca.

Il controllo diretto del canale di vendita consente, inoltre, di raggiungere un secondo importante obiettivo rappresentato dalla possibilità di connotare con caratteri distintivi la strategia di comunicazione. In un mercato saturo, in cui la marca deve ottenere l'attenzione del consumatore a discapito delle altre proposte che affollano i format multimarca, la nuova concezione del ruolo del punto vendita consente di farla emergere e differenziarla, attraverso l'attribuzione di uno spazio ad

---

<sup>1</sup> Emblematico è l'esempio di alcune industrie del settore tessile (Ermenegildo Zegna o Ing. Loro Piana) che, dalla produzione di tessuti la cui distribuzione era affidata al canale tradizionale delle sartorie, hanno intrapreso un processo di integrazione verticale discendente commercializzando abiti con proprio marchio anche attraverso il canale diretto.

essa interamente consacrato ed un'esposizione personalizzata e coerente con le strategie di marca attuate dall'impresa. Anche in questo caso, l'assenza di controllo delle attività distributive potrebbe tradursi nell'impossibilità di riprodurre l'effettiva immagine della marca, rischiando di vanificare gli sforzi di posizionamento realizzati, ad esempio, mediante la comunicazione pubblicitaria<sup>2</sup>.

Inoltre, come approfondiremo nel paragrafo successivo, in un contesto in cui la scelta di una marca è influenzata solo parzialmente dagli attributi funzionali del prodotto e sempre più condizionata da quelli immateriali, presidiare la rappresentazione di questi ultimi diventa fondamentale per conquistare le preferenze dei consumatori.

### **3. Le nuove frontiere del branding**

L'evoluzione del ruolo del punto vendita segue una direttrice fondamentale che modifica progressivamente l'originaria funzione logistica dei luoghi di vendita trasformando gli stessi in canali privilegiati di comunicazione ed interazione con i consumatori.

L'importanza di questo “nuovo” ruolo è stata ben compresa dal mondo delle imprese industriali che, specialmente in alcuni settori, cerca di integrare la gestione di spazi privilegiati all'interno delle superfici di vendita dei distributori (definiti in relazione alla dimensione “corner” o “shop in shop”) con un contatto diretto con il mercato attraverso il presidio di nuove tipologie di format quali il flagship store o il mega store.

Il tratto distintivo che accomuna tali format è che ad essi, diversamente dalle logiche che in passato guidavano le politiche di gestione dei punti vendita, non viene attribuito l'obiettivo di incrementare o dare stabilità al volume delle vendite, bensì, seppur con modalità diverse, la finalità di dare una rappresentazione compiuta dell'identità di marca.

L'importanza di comunicare all'esterno i tratti distintivi dell'identità di una marca assume una valenza ancora maggiore in una realtà in cui si assiste ad un mutamento profondo anche del concetto e della funzioni svolte dalla marca stessa. E' sufficiente, infatti, osservare le strategie di branding che godono di ampio successo nel panorama internazionale per rendersi conto che emergono alcune tendenze nuove nella modalità di concepire e concettualizzare la marca. Tali tendenze, pressoché all'unanimità, evidenziano che le politiche di branding sono sempre più orientate a diffondere un “universo di marca” in cui il prodotto si fonde con lo stile di vita e con i valori che animano la filosofia della impresa.

Questa evoluzione è ben rappresentata dal concetto di ciclo di vita di una marca. Secondo tale modello, nelle prime fasi la brand identity è sostanzialmente basata sulla percezione del prodotto nelle sue caratteristiche fisiche e il nucleo centrale della marca risulta costituito pertanto dagli attributi, dai benefici e dalla funzione d'uso; in assenza di questi elementi i consumatori potrebbero non riconoscere più la marca in quanto tale.

Il processo di costruzione della marca però non si esaurisce negli elementi sopra citati ma include anche la personalità, i valori e le esperienze. Nelle fasi successive del ciclo di vita, infatti, la relazione fra marca e prodotto si inverte e la prima assume una funzione sempre più autonoma dal secondo, acquisendo valenze immateriali e simboliche: la marca moderna abbandona l'universo del commercio per entrare in quello della comunicazione (A. Semprini, 2003) e costruire intorno ad un prodotto o ad un servizio un mondo possibile in cui il consumatore, entrando in contatto con la cultura, il

---

<sup>2</sup> Sovente sussiste un conflitto fra gli obiettivi della strategia di comunicazione condotta dall'insegna della distribuzione e quelli che invece caratterizzano la strategia della marca; ad esempio, il posizionamento di marca perseguito attraverso canali di vendita esclusivi potrebbe risultare non coerente con il ruolo nell'assortimento attribuito alla marca dal distributore.

simbolismo e il carattere di questa, ha la possibilità di rappresentare se stesso e identificarsi con i valori che predilige.

La marca pur continuando a svolgere le funzioni che tradizionalmente la caratterizzano (garanzia, personalizzazione, orientamento, etc) si focalizza sulla relazione con il consumatore, diventando un ponte fra il mondo delle merci e quello dell'individuo. La necessità di instaurare con il consumatore una relazione di apprendimento stabile, duratura e interattiva determina il passaggio dalla fase della personalità di marca a quella dell'esperienza di marca (brand experience).

L'obiettivo di ancorare con più intensità le politiche di branding alla rappresentazione di tali esperienze porta a ricercare nuove modalità di comunicazione. Il ricorso ai tradizionali mezzi di comunicazione, in quanto strumenti passivi e monodirezionali, non è più sufficiente per dare vita ad una relazione che leghi in un rapporto privilegiato ed esclusivo il consumatore alla marca; le strategie di branding, oggi, devono coinvolgere tutti i possibili momenti di contatto fra la marca e il consumatore, dal packaging alla rete internet, dal personale al punto vendita.

Diviene importante, quindi, individuare la dimensione dell'esperienza che diventerà il driver fondamentale per connotare la brand identity e per orientare la strategia di comunicazione. E' possibile identificare cinque differenti tipi di esperienze<sup>3</sup>, che potranno essere più o meno valorizzate a seconda delle specificità di ciascun settore merceologico:

- ☑ *Sense experiences*: coinvolgono la percezione sensoriale;
- ☑ *Feel experiences*: coinvolgono i sentimenti e le emozioni;
- ☑ *Think experiences*: esperienze creative e cognitive;
- ☑ *Act experiences*: che coinvolgono la fisicità;
- ☑ *Relate experiences*: esperienze che derivano dal porsi in relazione con altri consumatori, con il personale di vendita e con il contesto di riferimento.

Da tali considerazioni è possibile dedurre che emergono almeno due aspetti fondamentali della marca che consentono alla dimensione esperienziale di diventare parte integrante della product offering di un'impresa: il polisensualismo e la capacità di generare interazioni.

Il polisensualismo può essere definito come il tentativo di una marca di suscitare nel consumatore “un globale coinvolgimento di tutti i sensi nell'esperienza di consumo” (Fabris, 2003); il ricorso, sempre più frequente, delle imprese alla possibilità di stimolare tali sensi deriva dalla consapevolezza che essi rivestono un ruolo fondamentale non solo nella fase di avvicinamento del consumatore al prodotto ma soprattutto nella fase del ricordo. Ad esempio, è ormai consolidato che una marca in grado di stimolare l'olfatto ha una capacità maggiore di imprimersi nella memoria del consumatore, poiché l'elaborazione degli stimoli olfattivi è affidata alla parte emozionale del cervello che li registra sotto forma di emozioni e li collega all'occasione in cui sono stati percepiti per la prima volta<sup>4</sup>. La vista e l'udito, quindi, pur rimanendo i sensi principalmente coinvolti sono oggi affiancati non solo

---

<sup>3</sup> Si fa riferimento al modello S.E.M. Strategic Experiential Modules elaborato da Schmitt nel saggio *Experiential Marketing* nel 1999.

<sup>4</sup> L'utilizzo di stimoli olfattivi a fini commerciali è un fenomeno sempre più diffuso; alcune agenzie immobiliari statunitensi diffondono i profumi tipici delle abitazioni (ad esempio l'aroma del caffè o di dolci) nelle case da mostrare agli acquirenti proprio per creare un coinvolgimento di tipo emozionale con il luogo. Alcune imprese, come Bulgari ad esempio, enfatizzano il tema del ricordo anche nella definizione delle fragranze per i profumi: “Effusion serenità” si caratterizza, infatti, per la presenza dell'aroma di vaniglia che consente di far rivivere sensazioni e reminiscenze del periodo dell'infanzia.

dall'olfatto ma anche dal tatto, attraverso l'interazione con i prodotti, e dal gusto, attraverso degustazioni o tester<sup>5</sup>.

Un'altra condizione necessaria che permette ad una marca di generare esperienze è la capacità di stimolare interazioni continue fra il consumatore, il prodotto e l'ambiente circostante<sup>6</sup>. In particolare le interazioni con il prodotto rappresentano delle occasioni insostituibili per la raccolta e la trasmissione di informazioni; il coinvolgimento attivo del consumatore nell'esperienza d'uso o di consumo di un determinato prodotto consente, infatti, di acquisire informazioni utili a rigenerare continuamente l'offerta e a creare una relazione fondata sull'apprendimento reciproco<sup>7</sup>.

La marca moderna acquisisce i connotati di *life brand style* ossia la capacità di offrire congiuntamente al prodotto la proposta di uno stile di vita, di un “modus vivendi” a cui il consumatore si accosta per empatia, per condivisione di valori e comportamenti, cosicché la brand identity si fonde indissolubilmente ad un'idea<sup>8</sup>.

La necessità di porre in essere strategie di branding che supportino la riqualificazione della marca su tematiche valoriali e comportamentali spinge le imprese a ricercare nuove modalità che consentono non solo di comunicare la propria offerta ma che siano in grado di rappresentarla in un contesto capace di evocare le valenze immateriali e simboliche che la rendono distintiva. Il punto vendita assume una centralità strategica poiché se le imprese propongono un universo immaginario questo diventa ancora più credibile se veicolato attraverso uno spazio ad esso interamente dedicato (Codeluppi, 2002).

#### **4. Il ruolo del punto vendita**

Se l'immagine di una marca non è più legata al singolo prodotto ma ad un concept, diventa fondamentale che di essa venga data una giusta rappresentazione all'interno del punto vendita attraverso spazi, ambientazioni e strutture che l'assenza di una rete diretta difficilmente renderebbe possibile; il successo dei nuovi format che segnano l'ingresso dei produttori nel mondo del retailing è dato proprio dall'attitudine che questi hanno di supportare la costruzione di tale concept e di favorirne la traduzione in termini estetici e visivi.

Il senso dell'evoluzione del ruolo del punto vendita è, quindi, insito proprio nella capacità di creare l'“ambiente naturale” ai connotati della marca, un ambiente nel quale i “consumatori possano

<sup>5</sup> La Rosenthal Italia, azienda leader nella realizzazione di articoli per la casa, ha inaugurato a Milano *Tabletrends*, un punto vendita interamente dedicato all'arte di apparecchiare la tavola con creatività, all'interno del quale l'interazione con i prodotti in vendita è enfatizzata sul piano polisensoriale grazie alla preparazione e degustazione in loco di pietanze.

<sup>6</sup> Un originale esempio di interazione con l'ambiente circostante è presente nel concept store “*Al Lounge*”, inaugurato la scorsa estate a Vienna; all'interno dello store, strutturato in isole tematiche, il consumatore può interagire continuamente attraverso un palmare consegnato all'ingresso che permette di visualizzare su alcuni touch screen l'offerta, le caratteristiche e la tematizzazione di ciascun isola.

<sup>7</sup> Un esempio interessante di interazione di questo tipo è quello offerta da una nota azienda di bricolage che mette a disposizione alcune aree attrezzate in cui i clienti possono sperimentare le tecniche di utilizzo dei prodotti.

<sup>8</sup> Possono essere citati diversi esempi di imprese che, con successo, sono state in grado di caratterizzare la marca con le connotazioni poc'anzi citate; la *Burton*, azienda produttrice di abbigliamento sportivo è ormai diventata il punto di riferimento per gli appassionati di sport estremi riuscendo nel tentativo di creare una comunità di giovani che ruota intorno ai propri prodotti; la *Diesel*, azienda italiana di abbigliamento, ha svincolato completamente le politiche di branding dai prodotti proposti per legarle al “*modo di essere Diesel*” in cui predominano l'anticonformismo, la trasgressione e l'originalità. L'esempio che però può spiegare in maniera più compiuta le modalità con cui la brand identity può legarsi indissolubilmente ad un'idea, è sicuramente quello della *Nike* che da marca deputata alla vendita di abbigliamento sportivo è oggi un brand che persegue la filosofia di valorizzare la vita delle persone attraverso lo sport.

immersersi a 360°, circondati da colori, forme, suoni, sensazioni che consentano loro di sperimentare ciò che la marca realmente è” (M.R.Napolitano, A. Di Nisco, 2003).

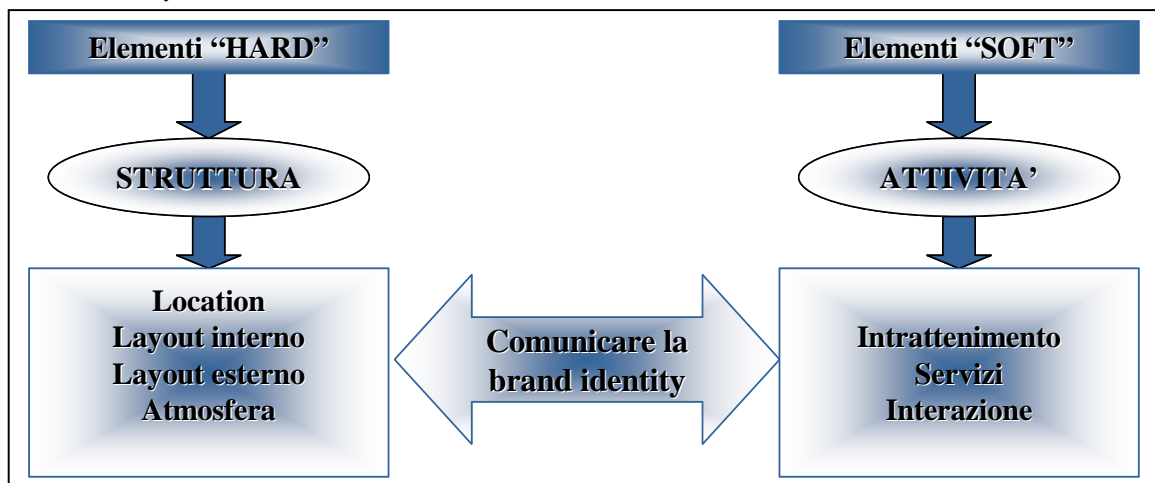
Il tradizionale Point of Sale gestito con logiche prettamente industriali e considerato in maniera riduttiva come leva finalizzata a conseguire obiettivi di vendita, si trasforma in Point of Purchase nel quale l’attore protagonista non è più il prodotto ma il consumatore che compie l’atto di acquisto; un atto di acquisto sempre più stimolato dagli stessi fattori endogeni al punto vendita e la cui valorizzazione genera la trasformazione definitiva del punto vendita in un Point of Permanence, dove il consumatore non entra esclusivamente per comprare ma per visitare un luogo che sappia attrarlo, incuriosirlo e intrattenerlo.

Ciò impone che lo spazio di vendita si arricchisca di nuove leve di valore che possano consentire di dare rappresentazione dell’esperienza di marca; il ricorso all’intrattenimento, alla tematizzazione<sup>9</sup> e alla spettacolarizzazione dell’atto di acquisto permette al consumatore di sentirsi appagato anche di quei bisogni, legati all’autogrificazione, al desiderio di fuga dalla routine e alle emozioni, che in passato solo parzialmente trovavano realizzazione negli spazi di vendita.

Queste considerazioni, se incrementano la rilevanza strategica del punto vendita quale luogo privilegiato attraverso cui comunicare con la clientela, ribadiscono anche l’importanza per le imprese industriali di procedere all’identificazione e alla valorizzazione di tutti gli elementi che, seppur con intensità diversa, supportano all’interno della superficie di vendita la comunicazione delle valenze valoriali, simboliche e comportamentali della marca.

Il punto vendita, quindi, partecipa alla costruzione della brand identity attraverso la combinazione di modalità “hard” che caratterizzano il ricorso agli elementi della struttura fisica del punto vendita con modalità “soft” che prevedono, invece, la realizzazione di attività di diversa natura.

Figura 1. Gli elementi di comunicazione del punto vendita che supportano la diffusione della brand identity.



Fonte: nostra elaborazione.

Prendendo le mosse proprio da tale distinzione è possibile analizzare in maniera approfondita gli elementi più significativi che possono essere concretamente utilizzati dalle imprese per attuare efficacemente le strategie di branding.

<sup>9</sup> Si intende per tematizzazione la tecnica di auto-rappresentazione centrata su una particolare categoria merceologica che dovrebbe essere già conosciuta al fruitore e consentire di ottenere un elevato coinvolgimento di quest’ultimo. (Codeluppi, 2003)

Fra le modalità di comunicazione di tipo “hard”, ai fini della nostra analisi assumono rilevanza sia alcuni elementi relativi alla struttura esterna (location e layout esterno) sia elementi che invece caratterizzano la struttura interna (atmosfera e layout interno).

- *La location.* La scelta dell’ubicazione del punto vendita riveste carattere strategico perché richiede necessariamente coerenza tanto con il posizionamento della marca quanto con il target di riferimento; la location tende quindi ad essere fortemente condizionata dalla tipologia di format considerato poiché, come verrà approfondito in seguito, è proprio in relazione ai differenti obiettivi della strategia di comunicazione che i flagship store, ad esempio, tendono a concentrarsi nelle vie storiche e prestigiose dei centri cittadini.
- *Il layout esterno.* Fra gli elementi che costituiscono il layout esterno è importante sottolineare il ruolo che ricoprono in particolar modo la soglia e le vetrine, in grado di influenzare la decisione del consumatore di dare inizio ad un’esperienza che, anche se non finalizzata all’acquisto, potrebbe comunque intrattenere e incuriosirlo. La soglia svolge un ruolo importante nella rappresentazione della marca poiché costituisce il punto di contatto fra il mondo esterno e quello interno e può svolgere la funzione di “filtro” verso l’esterno contribuendo a selezionare la clientela. Le vetrine, che rispetto alla soglia hanno la peculiarità di potersi rinnovare periodicamente, rappresentano un valido supporto in termini comunicazionali, possono essere, infatti, utilizzate non solo per offrire una sintesi dell’offerta commerciale e delle novità proposte o a fini informativi, ma anche per rispondere ad esigenze d’intrattenimento (ad esempio videoclip nei music stores o nei bookstores).
- *Il layout interno.* Nell’approfondire questo elemento è innanzitutto necessario analizzare separatamente il layout delle attrezzature dal layout merceologico, relativo alla classificazione e all’esposizione dell’assortimento. Le decisioni che riguardano la disposizione delle attrezzature nella superficie di vendita comportano, tra l’altro, la definizione del percorso della clientela all’interno di questa. Diversamente dal passato, tali decisioni rispondono sempre meno ad esigenze di tipo logistico e sempre più alla necessità di comunicare all’esterno la “life brand style”, la visita guidata è sempre più sostituita da un percorso libero in un ambiente destrutturato che, pur comportando uno sfruttamento meno intensivo dello spazio, genera però maggior coinvolgimento del consumatore che può costruire la propria visita con creatività e curiosità<sup>10</sup>. Le scelte che invece riguardano il layout merceologico possono essere dettate da criteri relativi alla funzione d’uso o alle occasioni di consumo se il fine è quello di comunicare sensazione di ordine e armonia o in casi limite essere addirittura totalmente prive di criteri, come nel flagship store Fiorucci a Milano in cui è assente qualunque tipologia di classificazione dell’assortimento, se l’obiettivo è proprio quello di stupire il consumatore comunicando istanze di originalità e diversità.
- *L’atmosfera.* Deve essere considerato come un incisivo mezzo di comunicazione per posizionare la marca e rinforzare il legame con il consumatore; gli stimoli visivi (illuminazione, segnaletica, materiale p.o.p.) così come quelli sonori e olfattivi, contribuiscono ad esprimere concretamente l’identità del brand, connotando in modo differenziante l’ambiente di vendita. Si tratta di stimoli polisensoriali che, coerentemente con l’immagine complessiva del brand, influenzano la sfera emotiva del consumatore e sono finalizzati a rendere la sua visita un’esperienza piacevole<sup>11</sup>. Una modalità a cui sempre più spesso le imprese ricorrono

<sup>10</sup> Nel flagship store della *Gas* inaugurato lo scorso anno a Milano, il layout delle attrezzature così come quello merceologico è totalmente progettato per dare rappresentazione alla filosofia del brand ispirata ai concetti di velocità, libertà di movimento ed espressione: i banchi sono realizzati con cartelli piegati ad U, l’helpdesk è costruito con lattine di birra e i capi sono riposti in lavelli da cucina con ruote, cestelli della lavatrice o in pallet di legno marchiati.

<sup>11</sup> Un esempio di coerenza della comunicazione in store con l’immagine del brand è quello offerto dai corner del gruppo Ferrero, “*gli spazi Nutelleria*”, dove la crema spalmabile alla nocciola è l’elemento ispiratore di tutte le scelte relative alla

per qualificare l’atmosfera del punto vendita è la tematizzazione ovvero l’individuazione di un tema che diventa il principio ispiratore di tutte le decisioni relative alla rappresentazione della marca, dal layout alla pianificazione delle attività di intrattenimento.

La scelta del tema a cui ispirarsi può rispondere a criteri differenti<sup>12</sup> tuttavia è necessario che la rappresentazione risulti armonica con il contesto di riferimento e che sia dotata di un sufficiente livello di attrazione per il consumatore (Codeluppi, 2003).

All’interno del punto vendita è possibile comunicare la brand identity anche attraverso il ricorso ad elementi “soft” che prevedono la realizzazione di attività volte ad enfatizzare la dimensione ludica, ricreativa e socializzante dell’esperienza di acquisto.

- *L’intrattenimento.* Può essere ormai considerato a tutti gli effetti una leva strategica a disposizione dell’impresa per rispondere ai bisogni di tipo edonistico e ricreativo dei consumatori. L’offerta di entertainment viene generalmente realizzata attraverso due modalità distinte; può avere innanzitutto la natura di “performance” musicale, artistica o teatrale legata ad un evento realizzato ad hoc nel punto vendita, si pensi ad esempio alle sfilate di moda nei negozi di abbigliamento o alle rappresentazioni musicali nelle librerie. Pur non attivando un livello elevato di interazione del consumatore, che si limita ad essere spettatore passivo della rappresentazione, tali eventi suscitano comunque elevato coinvolgimento e stupore. L’intrattenimento può, inoltre, essere parte integrante dell’offerta commerciale di una marca quando gli spazi deputati alla vendita sono integrati con aree dedicate alla lettura, all’ascolto di musica o al relax o quando vengono proposti servizi edonistici di diversa natura (come ad esempio le competizioni fra consumatori all’interno del punto vendita<sup>13</sup>) che, comportando generalmente un elevato livello di interazione con i prodotti, stimolano forte coinvolgimento e partecipazione del consumatore che da spettatore diventa protagonista della rappresentazione<sup>14</sup>. Inoltre devono essere considerate forme di intrattenimento anche i servizi che facilitano la fruizione dell’assortimento (servizi di baby parking, animazione per i bambini) o quelli relativi alla valorizzazione del tempo libero (presenza di palestre, beauty farm o cinema nei centri commerciali e nei factory outlet).
- *I servizi.* Oltre a rispondere ad esigenze tipo edonistico, l’offerta di servizi può essere motivata dalla necessità di accrescere il bisogno informativo non esclusivamente connesso alle caratteristiche dell’offerta commerciale ma più in generale legato a bisogni più ampi di natura culturale. E’ possibile, infatti, distinguere fra servizi informativi di “tipo interno” e di tipo “esterno”<sup>15</sup>; nella prima categoria rientrano tutti quei servizi finalizzati a migliorare la conoscenza relativa ai prodotti proposti (dimostrazioni d’uso dei prodotti, servizi di consulenza offerti da esperti esterni, opuscoli e riviste) mentre la seconda comprende i servizi finalizzati a rendere la visita nel punto vendita un’esperienza formativa e di scambio culturale (corsi gratuiti, seminari, totem informatici, monitor con la trasmissione delle principali notizie)

---

struttura dei format: i banconi sono modellati a forma di barattolo, le divise del personale, l’illuminazione e la segnaletica si richiamano continuamente a tale ingrediente anche nei colori.

<sup>12</sup> Schmitt e Simons, nel saggio *Marketing Aesthetics* (1997), propongono nove diversi ambiti che possono caratterizzare la tematizzazione del punto vendita: la storia, la religione, la politica, la cultura, la filosofia, la psicologia, le arti, le tradizioni popolari e la natura.

<sup>13</sup> La Nike Italy organizza all’interno dei Nike Town Center, il Panna Knock Out, un torneo di calcio che si svolge fra due giocatori all’interno di una gabbia con una durata di tre minuti.

<sup>14</sup> Nei Sony Gallery, punti vendita monomarca del gruppo Sony, oltre a diversi punti di ristoro, sono presenti delle aree attrezzate in cui è possibile giocare con le console Playstation, ascoltare musica, navigare in Internet o utilizzare le attrezzature disponibili ad esempio per il montaggio di filmati amatoriali.

<sup>15</sup> Si fa riferimento alla classificazione proposta da Castaldo in “*Retailing&Innovazione*” (2001).

valorizzando in questo modo il ruolo del punto vendita quale luogo naturale di socializzazione<sup>16</sup>.

- *L'interazione.* Una comunicazione efficace della brand identity attraverso i diversi elementi del punto vendita non può prescindere dalla capacità di stimolare continuamente l'interazione e il coinvolgimento del consumatore; come emerso in precedenza, l'organizzazione dello spazio di vendita e la disposizione delle attrezzature contribuiscono significativamente a favorire l'interazione fra il cliente e l'ambiente circostante mentre la realizzazione di eventi e l'offerta di entertainment facilitano l'interazione di tipo personale ovvero fra i diversi clienti. Riteniamo, tuttavia, che siano le interazioni con il personale di vendita ad assumere un'importanza strategica per comunicare in maniera distintiva la filosofia e il modo di essere di una marca. Nella rappresentazione della marca, gli addetti alle vendite svolgono il delicato ruolo di guidare il consumatore nell'esperienza che vivrà all'interno del punto vendita offrendogli innanzitutto la possibilità di respirare immediatamente l'atmosfera che permea l'intera organizzazione e la cultura aziendale. Il livello di assistenza che questi forniscono, la competenza e la preparazione che essi dimostrano nel fornire informazioni influiscono significativamente sul modo in cui il cliente percepisce l'offerta complessiva. Molte imprese investono, infatti, notevoli risorse nel training del personale con l'obiettivo di incrementare le competenze personali e soprattutto le capacità relazionali del personale di vendita (si pensi alla diffusione delle nuove figure dei “personal shoppers” che richiedono un approccio relazionale con la clientela che deve andare oltre il soddisfacimento di bisogni di tipo informativo) e di connotare in maniera distintiva l'immagine complessiva del brand<sup>17</sup>.

## 5. I nuovi format

Come specificato nel paragrafo precedente, queste leve di valore vengono diversamente declinate nei nuovi formati distributivi attraverso i quali, sempre più spesso, i produttori svolgono direttamente le funzioni commerciali. Tali formati possono essere analizzati in relazione agli obiettivi che le imprese attribuiscono loro al fine di verificare come ciascuna tipologia di punto vendita possa supportare la comunicazione delle valenze distintive della marca, facendo leva più o meno intensamente sulle dimensioni analizzate precedentemente.

### Flagship store.

E' sicuramente il format che rappresenta in modo più completo le modalità con cui le imprese industriali interpretano la nuova funzione del punto vendita. Il flagship store risponde all'obiettivo dell'impresa di dare rappresentazione alla marca nella sua interezza, al di là del veicolo rappresentato dal prodotto e coinvolgendo il punto vendita per comunicare i valori e gli stili che essa rappresenta. Si tratta dei “negozi bandiera”, spazi di vendita molto ampi, localizzati nelle aree più prestigiose della città e con un bacino di utenza molto esteso che offrono un ampio assortimento di prodotti e un livello

<sup>16</sup> Nella fase distributiva si assiste alla convergenza dei tradizionali comparti culturali e di intrattenimento. Si parla oggi di “edutainment” intendendo un'offerta merceologica variegata (libri, DVD, Cd musicali, videogiochi) finalizzata all'obiettivo di educare/divertire i consumatori (si pensi a realtà quali Feltrinelli, Mondadori, Messagerie Musicali):

<sup>17</sup> Nei flagship store della Gas, il personale non indossa la tradizionale divisa ma i capi venduti all'interno del punto vendita; coerentemente con la filosofia dello streetwear che caratterizza il brand, l'addetto alla vendita si trasforma anche in un “modello” per l'esposizione del capo e in un “esempio” per mostrare la versatilità d'uso del prodotto. Nei Nike Town Center il personale di vendita viene selezionato anche in relazione a determinate caratteristiche fisiche; i commessi, in divisa Nike, sono in genere persone che praticano sport al livello agonistico.

multidimensionale dei servizi che permette di avvalorare con soluzioni creative il tempo speso dal consumatore nel punto vendita.

Il flagship store consente, infatti, di conciliare al meglio la dimensione del branding e quella dell'intrattenimento, rappresentando il punto d'incontro fra la necessità di diffondere i valori distintivi della marca e quella di valorizzare la dimensione esperienziale dello shopping. Prende vita, quindi, ciò che la letteratura definisce “branding retailment” ovvero la capacità di creare un luogo di vendita in cui tutti gli elementi della struttura del punto vendita (location, soglia, layout, atmosfera) e le attività poste in essere (intrattenimento, servizi, interazioni) sono studiati nei minimi particolari per “mettere in scena” i prodotti e far vivere al consumatore l'esperienza della marca<sup>18</sup>.

All'interno di questa tipologia è necessario attuare un'ulteriore distinzione fra “flagship brand store” e “themed flagship brand store”.

I “flagship brand store” sono punti vendita che possono dare rappresentazione esclusiva ad una sola marca industriale o ospitare una pluralità di marche differenti fra loro; nel primo caso questi rappresentano l'evoluzione del negozio monomarca che tenta di ridurre ulteriormente le distanze dal consumatore finale attraverso una proposta commerciale originale e autonoma, mentre nella seconda ipotesi i flagship store assumono le connotazioni di concept store, superfici di vendita in cui si mescolano più offerte commerciali con l'obiettivo di permettere al consumatore di soddisfare, attraverso le diverse proposte, le esigenze legate alla disponibilità di tempo libero<sup>19</sup>.

I “themed flagship brand store” sono negozi, mono o multi brand, che individuano nella tematizzazione del punto vendita il canale privilegiato di espressione dell'identità di marca, luoghi in cui le componenti ruotano tutte intorno alla tematica prescelta<sup>20</sup> e che inevitabilmente diventano luoghi di aggregazione per i consumatori che prediligono tale tematica.<sup>21</sup>

E' facile intuire che, così concepiti, tali format comportano dei costi di sviluppo e gestione molto elevati, tuttavia essi ricoprono un ruolo strategico nel supportare le vendite che l'impresa realizza attraverso gli altri canali; ciò induce ad interpretare l'investimento soprattutto in chiave comunicazionale e permette di non imporre ad essi il rispetto rigoroso dei vincoli di fatturato.

### **Corner.**

Questo format è rappresentato da un'area dedicata alla marca e ai suoi prodotti all'interno di un punto vendita multimarca. Si caratterizza generalmente per le dimensioni ridotte della superficie di vendita (non oltre i 30 mq<sup>2</sup>, se lo spazio di vendita assume dimensioni maggiori si definisce “shop in shop”) che l'impresa industriale utilizza per isolare la marca rispetto alle concorrenti e dichiararne l'identità specifica attraverso i prodotti che la rappresentano.

In questo caso la missione dei corner è quella di far percepire al consumatore in maniera più nitida le valenze distintive della marca rispetto ad una collocazione dell'offerta che non si avvale di spazi dedicati.

<sup>18</sup> Nel recentissimo flag inaugurato a Roma dalla Ferrari, l'offerta commerciale consta di più di 3.000 articoli che spaziano dall'abbigliamento alle memorabilia storiche e l'atmosfera che si respira al suo interno trasforma la visita in un vero e proprio “giro di pista” con tanto di segnaletica, asfalto sul pavimento e diffusione continua del rombo delle monoposto.

<sup>19</sup> Nel flagship store dell'Emporio Armani a Milano, le collezioni di abbigliamento, gli accessori moda e la collezione casa del brand Armani possono essere ammirate mentre si passa da una libreria specializzata sul settore moda e design ad una pasticceria o ad un fioraio o magari dopo aver consumato il pasto presso un raffinato ristorante giapponese o aver ascoltato della musica nel corner dedicato a Sony.

<sup>20</sup> All'interno del concept store *Tad* di Roma e Milano la tematizzazione prescelta è quella relativa al mondo orientale: all'interno di tali negozi si possono trovare dagli abiti alle essenze esotiche, dall'arredamento minimalista ad un laboratorio artistico.

<sup>21</sup> Il Lego Imagination Center presente a Gunzburg in Baviera rappresenta, ad esempio, luogo di aggregazione per tutti i bambini al pari di un parco divertimenti.

Il corner rappresenta sicuramente uno strumento privilegiato per la comunicazione in store relativa ai singoli prodotti dal momento che, seppur con modalità contrattuali differenti, consente all’impresa produttrice di prendere decisioni autonome in termini di assortimento, layout, personale di vendita e offrire al consumatore servizi personalizzati, un contenuto informativo elevato e un contatto diretto con il mondo della marca. Tuttavia, le limitate dimensioni non rendono possibile la rappresentazione della marca nella sua interezza e inevitabilmente le politiche di branding non possono porsi in contrasto con l’immagine dell’insegna all’interno della quale il corner è situato.

Rispetto al flagship store presenta sicuramente minori costi di sviluppo e gestione anche se comporta oneri maggiori in termini di controllo e coordinamento, nell’ipotesi in cui l’impresa, per raggiungere obiettivi significativi in termini di volumi di vendita, decida di ricorrere a tale format su una rete molto estesa.

L’elevata diffusione di questo format, che si registra in molti settori merceologici<sup>22</sup>, si giustifica inoltre con l’opportunità che esso apre alle imprese industriali di avere un accesso diretto al mercato sfruttando le competenze e le strutture della distribuzione.

### **Factory outlet**

Rappresenta l’evoluzione del tradizionale spaccio aziendale che assume la duplice veste del “factory stand alone”, se gestito direttamente dall’azienda produttrice o del “factory outlet village”, se inserito in un centro in cui sono presenti altri marchi industriali appartenenti a diverse categorie merceologiche.

Il factory nasce con l’obiettivo di permettere lo smaltimento delle eccedenze di stock (surplus di magazzino, collezioni passate e articoli fuori produzione) in maniera redditizia ovvero incrementare le vendite dei prodotti “slow mover” attraverso un’offerta basata su due elementi distintivi: l’alta qualità dei prodotti di marche note e conosciute ed un prezzo che in molti casi è del 50% inferiore al costo medio dei prodotti di una determinata marca industriale.

Il successo che la diffusione dei factory village ha riscontrato su tutto il territorio nazionale ha tuttavia ampliato progressivamente gli obiettivi che le imprese attribuiscono oggi a questo format consentendo di affermare che essi svolgono anche un ruolo di sostegno comunicazionale alla marca.

In particolare, se per il “factory stand alone” esiste il rischio che l’immagine della marca possa risultare depotenziata a causa di una politica di pricing che può distorcere la percezione del posizionamento, tale rischio si riduce invece per i “factory outlet village” che perseguono anche una politica istituzionale finalizzata a mantenere elevata l’immagine di marca. Questi si caratterizzano per il tentativo di emulare la planimetria di un’area urbana con strade, piazze e traverse in cui i singoli esercizi sono affiancati da una serie di servizi complementari relativi ad esempio al ristoro, al baby parking o all’intrattenimento attraverso l’organizzazione di eventi particolari e dove l’illusione che si vuole ottenere è quella di creare l’ambientazione di una “città ideale” in cui il consumatore entra anche per trasformare i propri acquisti in momenti di svago e di ricreazione lontano da confusione, traffico e smog.

Rispetto al “factory stand alone”, la valenza comunicativa del “factory outlet village” comporta il sostenimento di maggior costi determinati dalla remunerazione del valore aggiunto realizzato dall’organizzazione deputata alla gestione del village. Tuttavia va precisato che questo format, nelle

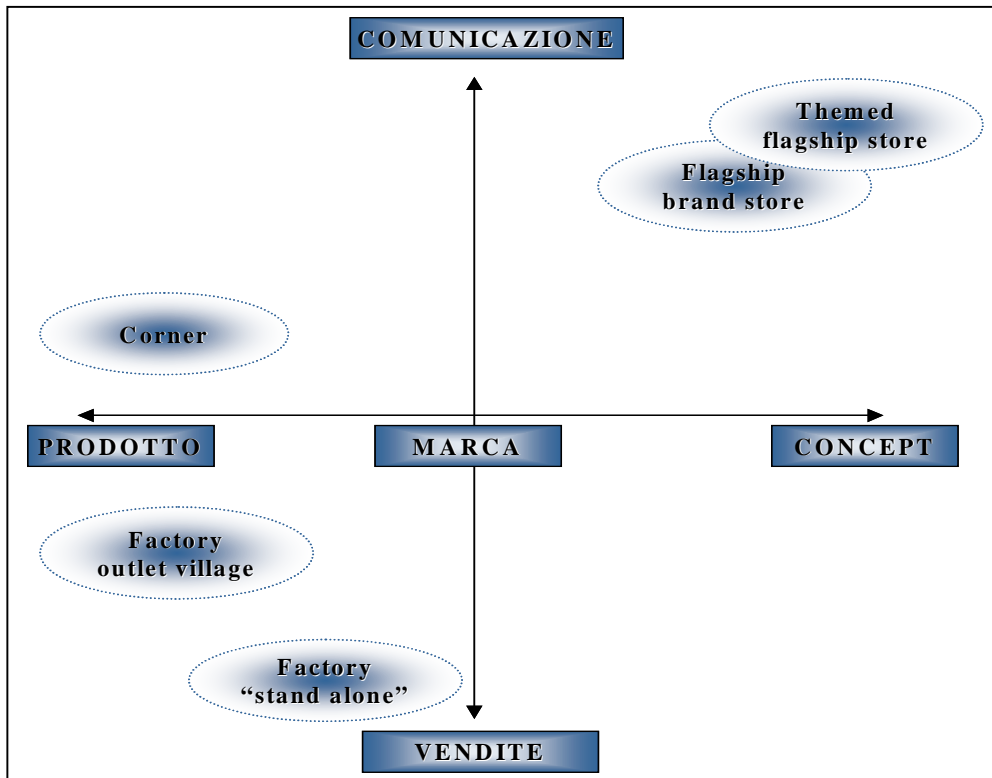
---

<sup>22</sup> Il ricorso al format del corner è molto diffuso nel settore della moda e dell’abbigliamento anche se è sempre più frequente anche nel settore dei mobili e dell’arredamento; l’azienda Flou specializzata nella produzione di letti e complementi di arredo è stata la prima che in questo settore ha deciso di integrare la rete di vendita con i famosi corner monomarca “Gli specialisti del dormire” che, oltre a conferire visibilità ai prodotti, consentono di sviluppare servizi personalizzati per i clienti anche attraverso il software che permette di visualizzare tutti i modelli dei prodotti e le loro varianti.

due differenti modalità, sta diventando un vero e proprio canale di vendita autonomo che si allontana sempre più dalla funzione di smaltimento delle rimanenze di stock per proporre prodotti che le imprese realizzano "ad hoc" per questo.

Da quanto affermato fin ora è possibile fornire una rappresentazione grafica del posizionamento dei nuovi format; partendo dagli obiettivi che caratterizzano ciascuna tipologia si può constatare come ogni format ricopra un ruolo differente nel supportare le politiche di branding delle imprese industriali consentendo di valorizzare, con intensità diversa, il prodotto, la marca o il concept che caratterizza la brand identity.

Figura 2. Il posizionamento dei nuovi format.



Fonte: nostra elaborazione.

## 6. Il caso Bulgari<sup>23</sup>.

La decisione di intraprendere la ricerca esplorativa sulla Società Bulgari s.p.a è innanzitutto giustificata dalla constatazione che le considerazioni fin qui svolte al livello teorico trovano espressione compiuta proprio nel settore dei beni di lusso in cui si osserva un orientamento generale dei grandi players verso forme di maggior controllo della rete di vendita attraverso l'apertura di negozi monomarca (flagship stores e show-room) sempre più considerati strumenti efficaci di comunicazione per il consolidamento e lo sviluppo dell'immagine della marca.

Prima di entrare nel vivo della ricerca, è necessario innanzitutto svolgere alcune considerazioni introduttive sul mercato del lusso per analizzarne le caratteristiche e i cambiamenti salienti che hanno

<sup>23</sup> Si ringrazia il Dott. Stefano Rocca per la collaborazione e il sostegno forniti alla stesura del caso.

caratterizzato gli ultimi decenni e per verificare poi in che modo l'evoluzione che ha interessato il ruolo del punto vendita è stata interpretata da Bulgari.

#### IL MERCATO DI RIFERIMENTO

E' innanzitutto doveroso precisare che una definizione compiuta del concetto di lusso è abbastanza problematica dal momento che esso investe trasversalmente una molteplicità di aspetti della vita quotidiana (l'abbigliamento, la casa, il cibo, le auto). Quale criterio per determinare l'appartenenza o meno di un bene a tale settore, il più rappresentativo sembra essere il prezzo elevato di beni e servizi quale garanzia della superiorità qualitativa e della esclusività di questi. Così, nell'ambito del "sistema moda", settore di riferimento di Bulgari, il mercato del lusso è composto dai prodotti che costituiscono "l'alto di gamma" nell'abbigliamento, calzature, pelletteria, occhiali, profumi, cosmesi, gioielli e orologi. Gli attori protagonisti di tale mercato, sulla base del fatturato relativo al 2002, possono essere così identificati:

<b>LE AZIENDE DEL LUSSO DEL "SISTEMA MODA"</b> (i primi gruppi italiani per fatturato - in migliaia di euro)	
Gucci	2.544.285
Prada	1.569.347
Armani	1.300.894
Max Mara	1.111.177
Bulgari	773.643
Zegna Hold Italia	661.280
It holding	655.292
Ferragamo	562.455
Dolce&Gabbana	470.741
Versace	452.345
<i>Fonte: Pambianco Strategie d'Impresa, 2003</i>	

La natura prettamente valoriale e simbolica dei prodotti di cui è espressione, rende naturalmente il settore estremamente sensibile alle congiunture economiche e, se fino al 2000 si è assistito ad una crescita costante della domanda dei beni di lusso del "sistema moda"<sup>24</sup>, a partire dal 2001 i noti accadimenti che hanno turbato lo scenario mondiale<sup>25</sup>, hanno generato una profonda crisi di mercato i cui effetti sono stati particolarmente evidenti fino al primo semestre dello scorso anno<sup>26</sup>.

La recessione economica ha imposto alle imprese del settore una serie di cambiamenti che ne hanno modificato profondamente l'evoluzione<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Secondo i dati riportati dalla società Pambianco nel quinquennio 1995-2000, il tasso di crescita del settore sistema moda è stato del 30% con un valore del mercato mondiale del 2000 di 45 miliardi di euro così ripartiti fra i diversi settori: €21,6 mld per l'abbigliamento, €3,1 mld per le calzature, €5,1 mld per la pelletteria, €0,7 milioni per gli occhiali, €4,8 mld per i profumi, €4,8 mld per la cosmesi, €2,7 mld per i gioielli e €3,2 per gli orologi.



































<sup>25</sup> Si fa riferimento naturalmente alle diverse vicende che, ad iniziare dal crollo delle borse sono proseguite con l'attentato dell'11 settembre, con l'emergenza Sars e la guerra in Irak.

<sup>26</sup> Facendo una media sui primi 10 nomi del lusso, le stime della Società Pambianco indicano che nel 2003 il fatturato è diminuito del 5% rispetto all'anno precedente mentre la percentuale dell'utile sul fatturato è passata dal 13,6% del '99 al 6,2% del '02 al 5% del '03.

<sup>27</sup> E' importante sottolineare che le aziende più attente, e tra queste Bulgari, approfittando della congiuntura economica favorevole, avevano iniziato programmi di riqualificazione della forza vendita e di revisione del layout dei negozi già nel biennio 1999-2000. Gli obiettivi perseguiti erano, infatti, quelli di personalizzare il rapporto con la clientela, migliorando

Una delle manifestazioni più evidenti è emersa con riferimento alla numerosità degli attori protagonisti e alla natura delle strategie di sviluppo; la grande disponibilità finanziaria precedente la contrazione dei consumi ha da un lato permesso l'ingresso sul mercato anche di imprese di piccole e medie dimensioni, contribuendo a frazionare ulteriormente il panorama degli operatori, e dall'altro ha consentito ai grandi gruppi di avviare un profondo processo di diversificazione sia di tipo verticale (presenza di diverse linee sotto la medesima insegna<sup>28</sup>) sia di tipo orizzontale (che attraverso operazioni di acquisizione si è tradotta in category extension anche molto distanti dai relativi core business) incidendo notevolmente sullo sviluppo di mercati globali soprattutto in Europa, Usa e Giappone.

Figura 3. La diversificazione di tipo orizzontale (1995-200).

<b>Marchi</b>	<b>Abb.</b>	<b>Pell.</b>	<b>Calz.</b>	<b>Occh.</b>	<b>Prof.</b>	<b>Cosm.</b>	<b>Orol.</b>	<b>Gioiel.</b>
<b>Armani</b>								
<b>Bulgari</b>								
<b>Gucci</b>								
<b>Hermes</b>								
<b>Cartier</b>								
		Settore di nascita			Settore di diversificazione			

Fonte: nostra elaborazione.

Con la congiuntura cambia profondamente il panorama e se il boom delle operazioni di acquisizione negli anni 1999-2000 era stato favorito da una situazione di mercato estremamente positiva, sono invece le difficoltà a contrassegnare le operazioni straordinarie di vendita e le fusioni che prendono avvio a partire dal 2002 e che testimoniano sia l'incapacità delle piccole e medie imprese di fronteggiare la crisi sia la difficoltà di alcuni grandi gruppi di integrare e gestire i marchi e le aziende acquisite.

In quest'ultima fase il numero degli attori protagonisti si riduce, le imprese si focalizzano più intensamente rispetto al passato sul proprio core business e ridisegnano le strategie di crescita facendo leva sulla comunicazione e sul controllo della rete di vendita e conferendo nuova enfasi all'interpretazione ed alla soddisfazione delle esigenze dei consumatori.

la capacità di ascolto e comprensione dei bisogni, e di riqualificare gli spazi di vendita per focalizzare meglio l'attenzione sui prodotti rappresentativi del brand.

<sup>28</sup> Esempi di integrazione verticale sono Armani con le insegne Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Jeans e Dolce&Gabbana che ha introdotto D&G destinata ad un pubblico più giovanile.

I cambiamenti del mercato sono, infatti, evidenti anche nel comportamento dei consumatori che hanno maturato una nuova interpretazione del concetto di lusso manifestando un atteggiamento nei confronti di questo diverso dal passato. In tale settore, più che in altri, si può affermare che i bisogni hanno lasciato spazio ai desideri per spiegare come il possesso di beni ad elevato contenuto simbolico, tradizionalmente collegato all'esigenza di appagare bisogni di ostentazione, superiorità e successo, si leghi sempre più ad una fruizione di tipo personale e privato in cui è la volontà di realizzare i propri sogni e i propri desideri a guidare l'atto di acquisto<sup>29</sup>. La componente simbolica dei beni di lusso subisce un processo di "interiorizzazione" manifestandosi attraverso la ricerca di emozioni e di esperienze da vivere al livello individuale e che investono anche il momento stesso dell'acquisto di un bene. In questa nuova concezione del lusso svolge un ruolo fondamentale il fattore tempo, sempre meno disponibile nella società moderna che spinge i consumatori a ricercare la valorizzazione dei momenti liberi a propria disposizione. Questo, se da una parte genera un incremento della domanda dei servizi di lusso legati ad esempio al benessere e alla cura della persona, dall'altra comporta che anche il tempo dedicato all'acquisto di un bene sia in grado di appagare le esigenze di tipo emozionale del consumatore.

<b>LE CARATTERISTICHE EVOLUTIVE DEL MERCATO E DEGLI ATTORI DAGLI ANNI '80 AD OGGI.</b>			
	<b>PRIMA DEGLI ANNI '80</b>	<b>ANNI '90</b>	<b>ANNI 2001-2002</b>
<b>ATTORI</b>	Pochi	Gruppi + P.M.I	Gruppi
<b>PRODOTTI</b>	Identificativi del marchio	Diversificazione orizzontale e verticale	Focus su prodotti identificativi del marchio e diversificazione
<b>MERCATI</b>	Locali (pochi marchi globali)	Globali	Globali con focus sulla clientela locale
<b>PRODUZIONE</b>	Limitata e artigianale	Industrializzata	Industrializzata con prodotti su misura
<b>PROPRIETÀ</b>	Privata	Pubblica	Pubblica
<b>BRAND IDENTITY</b>	Prodotti	Valori	Esperienze
<b>DISTRIBUZIONE</b>	Negozi proprietà e franchising	Tutti i canali: - Proprietà - Franchising - Wholesale - Travel retail	Tutti i canali: - Proprietà monomarca - Franchising - Wholesale - Travel retail
<b>FUNZIONE PUNTO VENDITA</b>	Vendita	Vendita Comunicazione	Vendita Comunicazione Rappresentazione della marca

I punti vendita progettati per sostenere grandi volumi di traffico e pensati per acquisti veloci non risultano più del tutto compatibili con le esigenze di una clientela composta sempre meno da "viaggiatori", disposta a dedicare maggior tempo agli acquisti nel negozio cittadino e che richiede ad un bene di lusso dei valori con cui identificarsi e un'esperienza da condividere.

Nel corso degli anni le strategie dei grandi nomi del lusso del sistema moda si sono orientate nella direzione di soddisfare tali esigenze attraverso politiche di marketing focalizzate sulla comunicazione e in particolar modo sulla distribuzione.

<sup>29</sup> Come sottolinea Fabris "nelle nuove accezioni del lusso, la richiesta di conferire prestigioso sociale, pur restando rilevante per certi segmenti, non è sempre presente e comunque non è prioritaria" (G.Fabris, Il nuovo consumatore verso il postmoderno, 2003).

E', infatti, possibile constatare un discreto livello di omogeneità nell'evoluzione delle strategie di retailing delle imprese di questo settore di cui riteniamo utile tracciare una breve cronistoria.

La scelta di aprire negozi monomarca gestiti direttamente è stata in molti casi seguita dalla decisione di ricorrere alla formula del franchising soprattutto per i vantaggi connessi alla presenza di franchisee ben radicati sul territorio e con una profonda conoscenza del mercato di riferimento.

La spinta all'internazionalizzazione e la diffusione del turismo hanno poi favorito il travel retail business ovvero l'apertura di superfici di vendita all'interno degli aeroporti, per eccellenza i luoghi di transito privilegiati per gli acquisti della clientela internazionale. Contemporaneamente molte imprese hanno deciso di consolidare la rete wholesale incrementando il ricorso ai numerosi concessionari sia sul territorio nazionale che all'estero pur mantenendo uno stretto controllo sull'immagine del marchio. Il concessionario, infatti, dispone di un'offerta di catalogo limitata ad alcuni prodotti core dell'impresa per evitare che il rapporto consolidato con la clientela possa sottrarre vendite al negozio monomarca.

Infine, i cambiamenti del mercato e soprattutto le nuove abitudini di acquisto del consumatore “locale” hanno determinato l'ultimo passo dell'evoluzione delle strategie distributive suggerendo la necessità di sfruttare le grandi superfici dei flagship store per assecondare tali esigenze attraverso la rappresentazione complessiva dei valori di cui la marca è espressione.

**BULGARI**

La società Bulgari rappresenta indubbiamente un marchio storico e prestigioso del mondo del lusso la cui importanza è riconosciuta oggi a livello internazionale; discende da un'antica famiglia di argentieri greci che già nella prima metà dell'Ottocento realizzava oggetti preziosi.

Nella metà del XVII° sec. Sotirio, il fondatore, emigra in Italia, dove nel 1884 apre il primo negozio a Roma in Via Sistina.

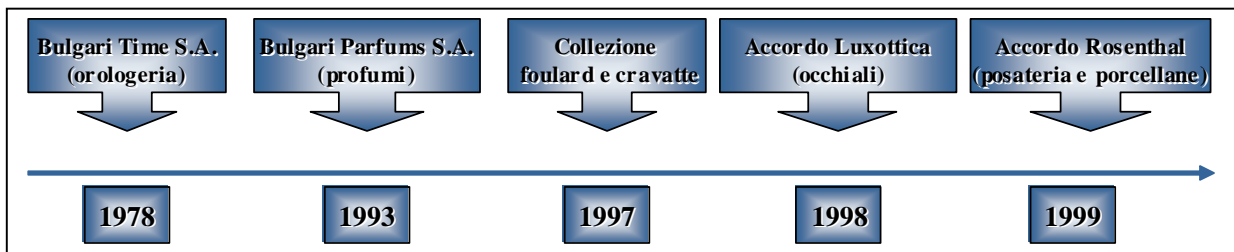
I figli Giorgio e Costantino entrano a far parte dell'attività paterna ed è con il loro contributo che inaugura, nel 1905, lo storico negozio in Via Condotti, che oggi rappresenta il flagship store più significativo di tutta l'azienda.

I due fratelli alla guida dell'azienda di famiglia assumono ruoli e posizioni differenti e, mentre Costantino si dedica allo studio della storia e delle tradizioni dell'arte argentiera occupandosi delle attività relative al collezionismo, Giorgio animato dalla passione per le pietre preziose e per i gioielli, alimentata dai viaggi a Parigi (capitale dei grandi gioiellieri occidentali), si occupa concretamente della gestione delle attività avviando la prima grande trasformazione dell'azienda da argentieri a gioiellieri.

Dal 1970 l'azienda passa nelle mani della terza generazione che inizia un processo di apertura sia verso l'estero (New York, Ginevra, Montecarlo e Parigi) sia verso nuove forme di comunicazione e crea uno stile unico, connotando il marchio di valenze legate all'industria e al design da cui muta i concetti di volume e modularità.

In questi anni prende avvio anche l'importante strategia di diversificazione che porta Bulgari ad estendere il proprio business in molti settori del sistema moda.

Figura 4 . La diversificazione di tipo orizzontale di Bulgari.



Fonte: nostra elaborazione.

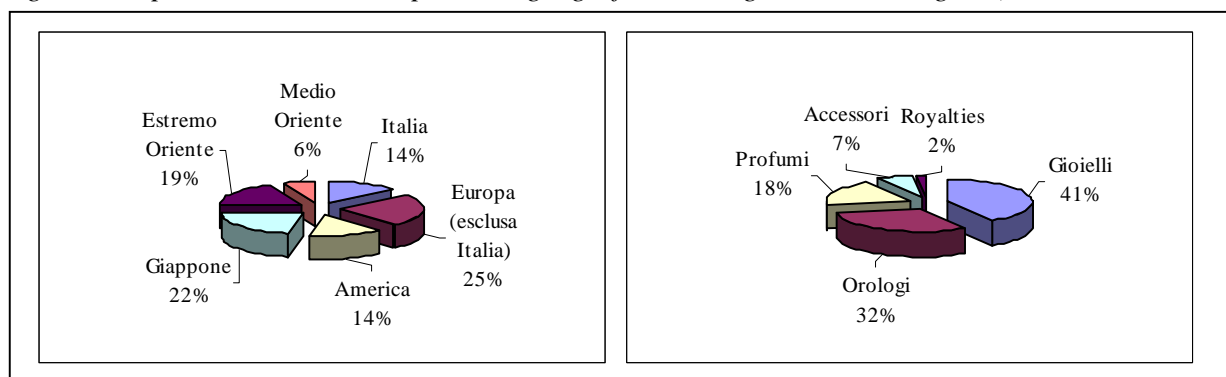
Nel 1995, l'attuale amministratore delegato, Francesco Trapani dirige con grande successo la prima offerta pubblica del 36% dei titoli Bulgari presso il sistema telematico delle borse valori di Milano e della Seaq (Stock Exchange Automatic Quotation).

Attualmente l'impresa, terzo gioielliere del mondo dopo Cartier e Tiffany, ha conseguito nel 2003 un fatturato di 759 milioni di Euro con un utile netto di 92 milioni di Euro ed è controllata dalla famiglia Bulgari che detiene il 54% del capitale; il restante 46% è quotato alla borsa di Milano<sup>30</sup>.

I dati relativi alla ripartizione dei ricavi per aree geografiche confermano il prestigio del gruppo sia a livello internazionale (il Giappone, dove il marchio è presente da oltre 20 anni, rappresenta il 22% dei ricavi totali) sia sul mercato nazionale in cui la contrazione della domanda dovuta alla riduzione del flusso turistico è stata bilanciata da un incremento delle vendite alla clientela locale.

Le buone performance sono da attribuire a tutte le categorie merceologiche che costituiscono il portafoglio prodotti del gruppo e in particolar modo si può sottolineare l'andamento positivo del segmento dei gioielli (registra una crescita del 15% rispetto all'anno precedente) e la forte ripresa degli orologi (in crescita del 24% rispetto ai dati dell'anno precedente).

Figura 5. Ripartizione dei ricavi per area geografica e categoria merceologica (dati III semestre '04.)



Fonte: nostra elaborazione dati Bulgari<sup>31</sup>.

### Brand identity e posizionamento.

L'identità del marchio Bulgari si fonda sulla riconoscibilità di uno stile contemporaneo e distintivo che identifica nella creatività e nell'innovazione di prodotto gli elementi costitutivi del "patrimonio genetico" del marchio.

Il successo di questa impresa è, infatti, riconducibile alla capacità di aver saputo interpretare nel tempo l'evoluzione e i cambiamenti degli stili di vita; lo stile di Bulgari è una sintesi bilanciata e armonica di classicismo e modernità espressa dalla ricerca continua di design e di materiali innovativi e dal richiamo costante all'arte e all'architettura classica.

Al posizionamento attuale del marchio che vuole essere percepito come "contemporary italian jeweler" hanno contribuito in maniera rilevante non solo la superiorità qualitativa dei prodotti e il prestigio di un marchio storico ma anche l'accurata pianificazione di strategie di marketing focalizzate sulla comunicazione e sulla distribuzione.

La società opera attraverso 195 negozi situati nelle più esclusive shopping area del mondo e una qualificata rete di distributori presenti in Europa, Usa, e Oriente.

Come accennato precedentemente anche Bulgari nell'evoluzione delle strategie distributive ha seguito il percorso che porta oggi a focalizzare l'attenzione sull'apertura di flagship store.

<sup>30</sup> Dati pubblicati sul sito [www.bulgari.com](http://www.bulgari.com)

<sup>31</sup> Dati pubblicati sul sito [www.bulgari.com](http://www.bulgari.com)

LA STRUTTURA DISTRIBUTIVA DEL GRUPPO BULGARI		
Retail	Owned	101
	Franchisee	39
	Travel retail	36
	<b>Totale</b>	<b>176</b>
Wholesale	Retailers	663
	Licenze	
	occhiali	14000
	profumi	12000
	<b>Totale(netto licenze)</b>	<b>839</b>
	<b>Flagship store</b>	<b>19</b>

Il primo flagship store può essere considerato lo storico negozio di Via Condotti aperto nel 1905 e più volte ristrutturato per arrivare alla configurazione attuale in cui convivono una parte antica arredata in stile eclettico che si ispira alla planimetria del centro storico di una piccola città medioevale ed una parte contemporanea in cui sono riassunti gli elementi stilistico-decorativi che rappresentano il marchio Bulgari.

Nel corso degli anni si è poi assistito ad una ampia diffusione di questo format che è culminata nel novembre 2004 con l'inaugurazione ad Osaka del terzo flagship store Bulgari nel continente nipponico.

Confermando le considerazioni svolte nella prima parte del lavoro, anche Bulgari attribuisce valenza strategica al flagship store per dare rappresentazione globale ai valori della marca; la pianificazione relativa all'apertura e alla diffusione di tali format è naturalmente condizionata dalla presenza di alcuni requisiti fondamentali identificabili nella location, nell'ampiezza della superficie di vendita e nella necessità di rappresentare in maniera completa tutto l'assortimento.

LA LOCALIZZAZIONE DEI FLAGSHIP STORE
<b>EUROPA</b>
Roma
Milano
Londra Bond Street
Londra Sloan Street
Parigi Avenue Montaigne
Parigi Place Vendôme
Monaco di Baviera
Zurigo
Ginevra
Madrid
<b>USA</b>
New York 5 th Avenue
New York Madison Avenue
Los Angeles
Miami
<b>SUD PACIFICO</b>
Singapore
Hong Kong
<b>NORD PACIFICO</b>
Tokyo Ginza
Osaka
Osaka

L'importanza attribuita ai flagship store è confermata anche dalle scelte relative alla presentazione delle nuove linee di prodotto<sup>32</sup> che in alcuni casi avviene esclusivamente attraverso tale format.

Sulla base della classificazione proposta nel quarto paragrafo è quindi possibile procedere all'analisi delle modalità con cui Bulgari utilizza i diversi elementi della superficie di vendita dei flagship store per supportare la comunicazione delle valenze valoriali, simboliche e comportamentali della marca.

L'analisi prende le mosse dagli elementi “hard” che caratterizzano il ricorso alla struttura fisica interna ed esterna del punto vendita per poi approfondire gli elementi “soft” che prevedono, invece, la realizzazione di attività di diversa natura.

*La location.* Il tentativo di assecondare la ricerca di un'esperienza da parte del consumatore non può che prendere le mosse dalle scelte che definiscono la localizzazione del flagship store. Per Bulgari, infatti, nell'identificazione della location ottimale svolge un ruolo rilevante sia la necessità di garantire coerenza con il posizionamento e con l'immagine esclusiva dello stile contemporaneo della marca sia la necessità di enfatizzare, attraverso la scelta di determinati luoghi, il contenuto simbolico dell'atto di acquisto<sup>33</sup>. Da tali considerazioni deriva la presenza dei flagship store Bulgari non solo nelle città ma anche nelle vie più prestigiose per il mondo del lusso<sup>34</sup>. Va inoltre precisato che la localizzazione nelle città europee ed americane in virtù delle

<sup>32</sup> La linea dei gioielli *Theme* è stata presentata esclusivamente nei flagship store di Roma, New York, Tokio, Los Angeles Londra.

<sup>33</sup> Per la collezione autunno inverno 2004, Bulgari ha presentato la collezione di cravatte “*Le vie del lusso*” in cui ciascuno dei modelli reca il nome delle vie più rappresentative, sede dei punti vendita Bulgari.

<sup>34</sup> A tal proposito è utile citare che la società immobiliare statunitense Cushman&Wakefield&Haley&Baker nel rapporto annuale “*Main street around the world*” oltre ad indicare le vie del lusso ormai consolidate dalla presenza delle grandi griffe fornisce indicazioni importanti anche in merito agli orientamenti emergenti.

caratteristiche della clientela, è strategica per supportare la diffusione dei valori del marchio soprattutto nei mercati orientali.

*Layout interno.* La necessità di sostenere l'identità del marchio e supportare la diffusione di un'immagine coerente motivano una sostanziale omogeneità delle scelte relative al layout interno; in tutti i flagship del gruppo è, infatti, possibile riscontrare standardizzazione di forme, colori e materiali utilizzati. Con riferimento in particolare al layout delle attrezzature, una delle soluzioni realizzate recentemente è stata ispirata dalla necessità di affiancare agli spazi progettati per gli acquisti veloci, tipica modalità di fruizione dei turisti internazionali, la presenza di aree riservate, adatte ad una fruizione lenta e meditata che invece viene ricercata prevalentemente dalla clientela locale che vive l'atto di acquisto come un'esperienza da assaporare anche nel momento del contatto con il prodotto. La sintesi di questo orientamento è ben visibile nel flagship store di Via Condotti che, per la presenza di ambienti caratterizzati da diversi livelli di privacy, grandi spazi aperti con counters e salottini privati con tavoli, si presta in maniera ottimale a soddisfare le esigenze tanto della clientela internazionale quanto di quella locale.

*Layout esterno.* L'esigenza di standardizzazione si riscontra anche nelle scelte relative al layout esterno dove però è necessario distinguere fra struttura architettonica dei punti vendita ed elementi quali la soglia e le vetrine. Infatti, i vincoli imposti dalle specificità delle singole localizzazioni non sempre permettono la riproduzione del medesimo stile architettonico e l'utilizzo degli stessi materiali per la realizzazione delle facciate dei punti vendita che tuttavia sono rese riconoscibili grazie al ricorso ai colori identificativi del marchio. Per il layout delle vetrine invece è massima l'attenzione alla diffusione di un'immagine globale del marchio coerente in tutte le parti del mondo. Nelle vetrine dei flagship store viene data rappresentazione a tutte le categorie merceologiche presenti nel portafoglio prodotti dell'azienda con l'unica eccezione dei profumi, il loro allestimento, che predilige focalizzare l'attenzione del consumatore su pochi prodotti e lasciare spazio all'ambientazione scenografica, è affidato al personale interno all'azienda che, con cadenza bisettimanale, riceve linee guida vincolanti ed uniformi per la composizione delle vetrine. Tuttavia in occasione del lancio di nuovi prodotti o per festività ricorrenti, l'allestimento è curato da consulenti esterni, provenienti generalmente dall'ambiente della scenografia teatrale, che si occupano del primo allestimento in ogni flagship store del gruppo<sup>35</sup>.

*Ambientazione.* Attraverso l'utilizzo di luci colorate e suoni, l'atmosfera che si respira all'interno dei flagship store è quella di un ambiente caldo, rilassante e tranquillo; come se il consumatore varcata la soglia del punto vendita dovesse lasciar fuori la confusione, i rumori del traffico, lo stress individuale per immergersi in una esperienza esclusiva e indimenticabile. La scelta della musica è affidata ad un consulente esterno incaricato di selezionare i diversi brani che, in coerenza con i valori del brand, risultino più adeguati per la shopping experience dei clienti nelle diverse città del mondo.

*Intrattenimento.* La dimensione dell'intrattenimento trova particolare espressione soprattutto nei flagship store di Roma, New York, Los Angeles e Osaka che si differenziano dagli altri soprattutto per le dimensioni della superficie di vendita e per il forte impatto visivo degli elementi stilistici e architettonici delle facciate. In questi punti vendita, l'offerta di entertainment si concretizza nell'organizzazione di eventi generalmente legati al lancio di un nuovo prodotto o di una nuova

---

<sup>35</sup> La riapertura del flagship store di Via Condotti nel 1999 è stata, ad esempio, occasione importante per la realizzazione di un allestimento scenografico particolare; le vetrine furono, infatti, addobbate con materiali naturali quali rami di faggio e betulla. Anche le vetrine natalizie sono oggetto di allestimenti creativi in tutti i flagship Bulgari, si possono ricordare in particolar modo le montagne di cioccolata che addobbavano le vetrine del 2001 o gli alberi di Natale fatti di frutta nel 2000.

collezione in cui la presentazione di un libro si alterna all'organizzazione di mostre e vernissage<sup>36</sup> o alla predisposizione nelle vetrine esterne di megaschermi con spot relativi all'evento<sup>37</sup>. Inoltre per i flagship store di Los Angeles e Osaka l'intrattenimento è parte integrante dell'offerta commerciale; mentre nel primo le pareti sono dedicate all'esposizione permanente di opere di arte contemporanea e sono presenti ampi ed eleganti spazi dedicati al ristoro, mentre negli 850 mq<sup>2</sup> del flagship di Osaka sono presenti videowall e vetrine interne che oltre a focalizzare l'attenzione sui prodotti della collezione svolgono anche la funzione di orientare il consumatore all'interno di grandi superfici aperte.

*Interazione.* Indubbiamente per Bulgari sono le interazioni fra cliente e personale di vendita ad assumere un'importanza strategica nel processo di comunicazione della brand identity. La tradizionale attenzione al cliente si è, infatti, tradotta nel corso degli anni nell'individuazione delle regole, delle procedure e dei canali necessari alla trasmissione della cultura materiale e immateriale legata alla capacità di rendere un servizio con stile. L'addetto alla vendita è da sempre interpretato come un consulente personale che costruisce con il cliente un approccio relazionale fondato sulla capacità di ascolto, di comprensione dei bisogni e di coinvolgimento. Gli investimenti relativi al training del personale di vendita così come quelli in comunicazione interna rispondono all'esigenza di incrementare la motivazione, il senso di appartenenza e l'attenzione verso il cliente.

---

<sup>36</sup> Ad esempio nel flagship store di Via della Spiga a Milano sono state recentemente protagoniste della mostra sulla Vintage Collection di Bulgari con riproduzioni di fotografie storiche in bianco e nero di celebrità del periodo della Dolce Vita.

<sup>37</sup> E' quanto avvenuto in occasione del lancio della collezione Lucea in cui in tutte le vetrine dei flagship store sono stati installati megaschermi che riproducevano continuamente lo spot pubblicitario.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER D A, JOACHIMSTHALER E, *Brand leadership*, Angeli, Milano, 2001.
- BERTOZZI P, *Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici* (in) *Micro&Macro Marketing*, dicembre 2003.
- BOTTI S, BUSACCA B, CASTALDO S, *Lo shopping emozionale* (in) *Economia e Management* n.6, 1999.
- CASTALDO S, *Retailing&Innovazione*, Egea, Milano 2001.
- CASTALDO S, BOTTI S, *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita* (in) *Economia e Management* n.1, 1999.
- CODELUPPI V, *Lo spettacolo della merce*, Studi Bompiani, Milano, 2001.
- CODELUPPI V, *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza* (in) *Micro&Macro Marketing*, n3, 2001.
- COLLESEI U, *La comunicazione d'impresa*, McGrawHill 2004.
- DE LUCA P, *Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale* (in) *Industria&Distribuzione*, n.2, 2001.
- FABRIS G, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003.
- FERRARESI M, *Pubblicità e comunicazione*, Carocci, Roma, 2002.
- GOLINELLI G M, *Ridefinire il valore della marca* (in) *Sinergie*, n. 63, 2004.
- HIRSHMANN E.C, HOLBROOK, *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions* (in) *Journal of Marketing*, n.46, 1982.
- KAPFERER J, *Re-inventare la marca*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- LOMBARDI M, *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- MANARESI M, *La relazione fra marche e clienti*, Carocci, Roma, 1999.
- NAPOLITANO R.M, DE NISCO A, *La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store* (in) *Industria&Distribuzione*, n.2, 2003.
- MEHRABIAN A, RUSSEL J.A., *An approach to enviromental psicology*, in Cambridge MIT PRESS, 1974
- PASTORE A, PELLEGRINI L, RAVAZZONI R, *La dimensione settoriale dell'innovazione. La distribuzione commerciale* (in) *Sinergie*, n.55, 2001.
- PELLEGRINI L, *I luoghi di acquisto: strumenti chiave delle strategie di marketing* (in) *Micro&Macro Marketing*, n3, 2001
- PINE II J, GILMORE J.H, *The experience economy*, trad.italiana in L'economia delle esperienze, Etas, Milano, 2000.
- SCHMITT B, *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, 1999.
- SCHMITT B, SIMONS A, *Marketing Aesthetics*, The Free Press, New York, 1997.
- SEMPRINI A, *Marche e mondi possibili*, Franco Angeli, Milano, 2003.

## SITOGRAFIA

- [www.bulgari.com](http://www.bulgari.com)  
[www.popai.it](http://www.popai.it)  
[www.voguegioiello.net](http://www.voguegioiello.net)  
[www.pambianco.com](http://www.pambianco.com)

CONVEGNO “LE TENDENZE DEL MARKETING”