



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**  
**CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE**  
**DELLE IMPRESE**

**TESI DI LAUREA**

**APPROCCIO DI MARKETING DI UN'AZIENDA DEL**  
**SETTORE MODA: GROTTO SPA – MARCHIO GAS**

*Marketing Approach of a Fashion Company :  
Grotto Corporation - Gas brand*

*Relatore : Ch.mo Prof. Roberto Grandinetti*

*Laureando : Daniele Grotto  
Matricola : 589438- GEI*

*Anno Accademico 2008-2009*



## **INDICE :**

### **PREMESSA**

#### **CAPITOLO 1 : LE STRATEGIE AZIENDALI PER IL MERCATO ODIERNO**

1-1	La specializzazione delle aziende nella produzione di beni...pag.	4
1-2	Innovazione (di processo e di prodotto) quindi sviluppo.....pag.	6
1-3	La competizione.....pag.	9
1-4	Innovazione e vantaggi competitivi.....pag.	9
1-5	L'importanza del marketing nella competizione.....pag.	11
1-6	La fedeltà al marchio, oltre il marketing.....pag.	13

#### **CAPITOLO 2 : STORIA E CRESCITA DELLA GAS**

2-1	Le origini.....pag.	15
2-2	L'affermazione del marchio Gas e la prima fase di sviluppo (a valle).....pag.	18
2-3	La filiera integrata e l'espansione internazionale..... pag.	20
2-4	L'evoluzione delle competenze e dell'organizzazione..... pag.	24
2-5	L'evoluzione della " Rete del valore "- Le relazioni con i fornitori.....pag.	30
2-6	Le relazioni con i clienti e i distributori.....pag.	33
2-7	Le relazioni con il territorio e l'ambiente.....pag.	35
2-8	Gli ostacoli al percorso di crescita.....pag.	36
2-9	Le strategie future di crescita.....pag.	38

### **CAPITOLO 3 : IL POSIZIONAMENTO**

3-1 Cenni teorici su segmentazione e posizionamento.....	pag. 39
3-2 Posizionamento e valori del <i>brand</i> GAS.....	pag. 42
3-3 L'architettura e gli obiettivi del <i>trading up</i> del <i>brand</i> .....	pag. 45
3-4 Il consumatore – obiettivo.....	pag. 47
3-5 Segmentazione di prodotto.....	pag. 52

### **CAPITOLO 4 : I CANALI DISTRIBUTIVI, IL VERTICAL RETAIL....**

4-1 Canali distributivi e rapporti con l'impresa.....	pag. 57
4-2 I negozi bandiera o come meglio chiamati <i>Flagship Store</i> ....	pag. 59
4-3 Le ragioni dello sviluppo di <i>Flagship Store</i> .....	pag. 63
4-4 Il <i>Vertical Branding</i> .....	pag. 65
4-5 La Grotto Spa e i <i>Flagship Store</i> .....	pag. 68

### **CAPITOLO 5 : CONCLUDENDO, le scelte strategiche e gli aspetti problematici in fase di soluzione.....**

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>pag. 79</b>
--------------------------	----------------

## **PREMESSA**

La stesura di questo elaborato, deriva principalmente da un interesse personale e lavorativo, nonché emozionale, su quelle che sono le problematiche che riguardano l'evoluzione delle imprese nel tempo, con il fine di comprendere come nascono e come si sviluppano le strategie imprenditoriali e possano tradursi in azioni concrete.

Il lavoro cercherà di illustrare come si sono evolute negli ultimi anni le imprese in generale e l'importanza che ha avuto il marketing in questo processo.

Più nello specifico, verrà trattato il "caso Grotto Spa", azienda nel settore abbigliamento moda, dalla sua nascita sino alla strategie adottate per il posizionamento e la distribuzione dei propri prodotti, nonché l'ampliamento dei mercati.

## **1. LE STRATEGIE AZIENDALI PER IL MERCATO ODIERNO**

### **1.1 La specializzazione delle aziende nella produzione di beni**

Dalla metà degli anni Novanta, notiamo che la competizione tra le imprese si è fatta sempre più serrata -anche a causa dell'abbattimento delle residue barriere internazionali-, comportando, per le imprese italiane specializzate nella produzione di beni, la conseguenza di essere sempre più esposte alla concorrenza dei produttori localizzati in paesi dalle economie emergenti. Questo ha comportato l'acuirsi delle difficoltà conseguenti alla partecipazione a questa particolare competizione.

E' proprio a partire dagli anni Duemila, che l'attività manifatturiera italiana subisce un progressivo deterioramento (con una contrazione media annua di oltre un punto percentuale nell'intervallo 2000-2005), non solo rispetto ai decenni passati ma anche rispetto alle industrie di altri paesi.

Va detto però che nel 2006, anno di forte cambiamento, la produzione industriale riprende la crescita, dopo cinque anni di calo ininterrotto, con conseguente aumento delle esportazioni, non solo per valore, ma anche per quantità.

In questi ultimi anni è possibile inoltre verificare come la redditività migliori e premi le imprese che si stanno ristrutturando, penalizzando quelle che restano passive spettatrici dell'evoluzione.

Le imprese italiane di successo hanno cercato quindi di perseguire politiche di ristrutturazione, crescendo dimensionalmente, visto che la generalizzata frantumazione del sistema industriale italiano e viste le dimensioni piccole della maggior parte delle imprese nazionali -dimensione inferiore a quella media europea in tutti i settori- sono probabilmente le cause degli ostacoli alla crescita di scala.

Questa difficoltà di crescita delle aziende ha contribuito a determinare la specializzazione settoriale, portando le imprese a specializzarsi in lavorazioni semplici, a bassa complessità organizzativa e a minore contenuto tecnologico, come appunto il tessile, il cuoio e le calzature, l'arredamento, i gioielli ....cioè il "Made in Italy"<sup>1</sup>, riflettendo quindi il modello attuale di specializzazione italiano della piccola impresa.

Questo passaggio da lavorazioni semplici a lavorazioni più sofisticate comporta un salto dimensionale, sia di tipo quantitativo -generato dalla necessità di ricorrere a impianti produttivi più ampi- sia di tipo qualitativo in quanto, per permettere all'impresa di introdurre sistemi organizzativi più complessi, è stato necessario il ricorso a risorse umane diversificate e qualificate<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Bianchi, M. Bianco, S. Giacomelli, A.M.Paces, *"Proprietà e controllo delle imprese in Italia"*, Il Mulino, Bologna, 2005, pag. 21.

<sup>2</sup> Si veda per una breve ma esaustiva rassegna Bianchi, Bianco, Giacomelli, Paces e Trento, 2005.

## **1.2 Innovazione (di processo e di prodotto) quindi sviluppo**

E' possibile notare che, in mercati con beni differenziati, l'impresa ha potere di mercato e può influire sulle scelte dei consumatori attraverso politiche di prezzo o di qualità: le prime si perseguono mediante un incremento di efficienza dei processi produttivi, ovvero una riduzione dei costi di produzione (innovazioni di processo), le seconde si sviluppano non solo con miglioramenti qualitativi, ma anche con un ampliamento di gamma, e/o alterazione della percezione che il consumatore ha dei prodotti commercializzati (innovazione di prodotto)<sup>3</sup>.

Partendo dall'analisi dei bisogni e della soddisfazione dei consumatori, si possono trarre numerosi spunti per sviluppare nuove idee, realizzarle mediante processi produttivi, infine trovare strategie vincenti per la loro commercializzazione e distribuzione al fine sia di creare nuovo profitto per l'impresa che di trasformare beni standardizzati in esperienze uniche per il consumatore.

Anche se politiche di cost-reducing (riduzione dei costi) e quality improving (incremento della qualità) sono indispensabili alla sopravvivenza di un'impresa sul mercato è altrettanto vero che ad esse devono affiancarsi sforzi di commercializzazione, perché gli avanzamenti ottenuti si riflettano in un miglioramento della performance dell'azienda.

E' altresì determinante differenziare il più possibile i prodotti (altrimenti percepiti omogenei dai consumatori) cercando di

---

<sup>3</sup> L'innovazione di processo si realizza attraverso avanzamenti tecnologici che incidono sull'efficienza della catena di produzione e si riflette in una riduzione del costo di produzione. Le innovazioni di prodotto hanno una serie di declinazioni: si va da miglioramenti di qualità oggettiva o percepita, fino a vere e proprie rotture, come l'introduzione di un prodotto nuovo che soddisfi un bisogno prima latente.

accrescere il valore economico di un bene, sottolineandone l'unicità e fornendo, se opportuno, servizi addizionali che ne accrescano l'utilità.

Questa differenziazione del prodotto si ottiene anche grazie agli investimenti in pubblicità, alle spese per la creazione del marchio, all'approntamento di canali distributivi, all'identificazione di nuovo packaging, e così via; tutte azioni e forme di spese in R&S (ricerca e sviluppo) che nei settori tradizionali sono particolarmente importanti per accrescere la domanda di mercato.

Le imprese con capacità di innovare attraverso soprattutto comportamenti orientati al riposizionamento competitivo hanno registrato negli ultimi periodi incrementi di fatturato e di addetti. Le protagoniste di questo riposizionamento sui mercati internazionali sono in gran parte imprese di medie dimensioni, spesso alla guida di filiere produttive, che in molti casi oltrepassano anche i confini italiani, con stabilimenti e piattaforme commerciali in tutto il mondo e il cui peculiare modello organizzativo è basato sulle capacità di collegamento con altre aziende, sia negli assetti proprietari, sia attraverso formule variabili nel tempo quali accordi produttivi e commerciali; tutte cose che permettono di conseguire economie di scala "di sistema", una estrema flessibilità produttiva adatta in modo particolare a gestire produzioni di qualità piuttosto che di massa nonché di competere grazie a strategie aggressive, basate sull'incremento della qualità dei prodotti, sull'innovazione, sui servizi alla clientela e su politiche produttive e commerciali impostate su accordi di cooperazione con altre aziende (in Italia e all'Estero)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Unioncamere, "Rapporto annuale 2006", Roma, 2006.

La volontà delle imprese di acquisire un vantaggio competitivo al fine di garantire il mantenimento o, se possibile, l'incremento di quote di mercato, ha portato sempre di più a differenziare il proprio prodotto rendendo la loro offerta "unica".

### **1.3 La competizione**

Attraverso l'acquisizione di vantaggi competitivi, un'impresa si può garantire un territorio strategico da servire anche nei contesti ostili o, per usare un linguaggio economico, di saturazione di domanda. E' possibile agire o sulle caratteristiche fisiche del bene (questo richiede un investimento in R & S che porti a miglioramenti "sostanziali" del prodotto), oppure anche sulle "differenze percepite" dal consumatore<sup>5</sup>.

Queste ultime si sviluppano attraverso politiche per la commercializzazione di un prodotto relative ad interventi di marketing, politiche di prezzo e fornitura di servizi aggiuntivi che determinano "switching costs" (il costo che un consumatore deve sostenere quando consuma/utilizza un bene prodotto per la prima volta ovvero si "sposta" da un prodotto a un'altro) al fine di fidelizzare la clientela ed impedire perdite di quota di mercato in presenza di beni sostituti, potenzialmente meno costosi, introdotti dai rivali.

### **1.4 Innovazione e vantaggi competitivi**

Le aziende mirano a costruire e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato attraverso incrementi della produttività aziendale e miglioramenti della propria immagine.

Ritengono inoltre indispensabili interventi sia di valorizzazione dell'output che di contenimento dei costi: " La crescita organica viene spiegata soprattutto con la superiore capacità dell'impresa di mettere a punto nuovi prodotti che meglio soddisfano le esigenze della clientela servita nei vari paesi del mondo, ossia

---

<sup>5</sup> P.R. Dikson e J.L. Ginter, Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy, in *Journal of Marketing* 51, 1987, pag. 1-10.

interventi in grado di accrescere il valore percepito dell'output. In tal senso l'imprenditore ha sottolineato come senza innovazioni di prodotto non possa esserci crescita"<sup>6</sup>.

Queste imprese investono e continuano ad investire opportunamente per modificare a proprio vantaggio le preferenze del consumatore e rendere la propria offerta unica sul mercato; alla base del vantaggio competitivo ottenuto, sta il divario tra valore del bene percepito dal consumatore e costo dei fattori produttivi impiegati, inoltre tra valore e costo si colloca il prezzo, quindi il valore di un prodotto non coincide necessariamente con il suo prezzo: il differenziale tra i due rappresenta la competitività di un'impresa, il suo potenziale di crescita.

Per l'azienda, l'investire nell'unicità dell'offerta e nella trasformazione del bene standardizzato in esperienza di consumo –agire quindi sul valore del prodotto-, significa rafforzare la propria competitività, avere un vantaggio competitivo di differenziazione.

Questa può fissare un prezzo che contenga un premio (price premium) tale da compensare i costi extra sostenuti. Ciò le consentirà di aumentare l'attrattività del sistema di offerta (ossia il rapporto valore/prezzo), ottenendo in prima approssimazione una redditività almeno pari a quella dei concorrenti.

Se lo scostamento tra valore e prezzo fornisce una misura dell'attrattività dell'offerta di un'impresa, la differenza tra prezzo e costi può essere invece indicativa della redditività di un'azienda<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> G. Corbetta, *“Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione”*, Egea, Milano, 2005, pag. 129.

<sup>7</sup> P. Mazzola, Strategie deliberate e opportunità emergenti nei processi di crescita dimensionale, in G. Corbetta, (a cura di), *“Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione”*, Egea, Milano, 2005.

## **1.5 L'importanza del Marketing nella competizione**

Analizzando più da vicino e in modo specifico il settore dell'abbigliamento moda, troviamo che il marketing svolge un ruolo importante nella crescita delle imprese e permette di effettuare tutte quelle azioni necessarie per rendere l'offerta da parte dell'impresa "unica", e la domanda da parte del consumatore un vivere l'acquisto e il consumo come un'esperienza "unica".

Attraverso la strategia di marketing, sviluppando le famose quattro leve (4 P : Product - Prodotto, Promotion - Comunicazione, Place - Distribuzione e Price - Prezzo) del marketing mix, si possono comprendere quanto le scelte strategiche abbiano inciso in maniera efficiente nell'evoluzione delle aziende dell'abbigliamento sia in termini di fatturato che di immagine.

### **-Il Prodotto**

Il prodotto rappresenta il mezzo per soddisfare i bisogni e le esigenze del compratore<sup>8</sup>, che alcune volte, soprattutto fra il pubblico giovanile, sente il bisogno di dover appartenere a determinati stili di vita, (produca per esempio l'ostentare quello che si ha).

Attraverso gamme di prodotti si possono sviluppare beni per diverse occasioni d'uso, sportivo, elegante, casual e quindi rivolgersi ad un target di consumatori più ampio e differenziato.

### **- La comunicazione**

L'impresa deve comunicare alla domanda le caratteristiche della propria offerta. Per informare i consumatori e stimolarli

---

<sup>8</sup> V. M. Meroni,, "Marketing della pubblicità", Il Sole 24 ore, Milano, 1990.

all'acquisto viene utilizzata una pluralità di mezzi di comunicazione (media) e di forme<sup>9</sup>.

Oltre quindi ai mezzi tradizionali di comunicazione, come pubblicità, promozione e campagne pubblicitarie, troviamo anche altre forme tipo le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni di eventi anche a carattere sportivo e culturale.

### **- La distribuzione**

La distribuzione è intesa come l'insieme di iniziative attraverso cui, i prodotti realizzati dall'impresa, giungono a contatto con i potenziali clienti, con l'obiettivo di regolare in maniera ampia la presenza del prodotto nel mercato<sup>10</sup>.

Per perseguire tale obiettivo, le imprese del settore moda-abbigliamento, hanno adottato una strategia distributiva intensiva, al fine di coprire più aree possibili, sia in Italia che all'estero.

Hanno inoltre sviluppato significativamente anche il canale monomarca, visto come veicolo fondamentale di visibilità e presenza del marchio.

Al fine di crescere e aumentare i fatturati, le imprese si sono concentrate molto sul fattore distribuzione, sotto le varie forme, quali: wholesales independent (negozi pluri marca o *multi-brand* indipendenti), *Flagship Stores* (o Negozi Bandiera, di proprietà diretta e direttamente gestiti), *corners* all'interno di grandi magazzini d'abbigliamento (Department Stores), e negli ultimi anni anche presso le nuove strutture commerciali, gli Outlet Village.

---

<sup>9</sup> R. Grandinetti, (2008), *“Marketing. Mercati, prodotti e relazioni”*, Carrocci, Roma, 2008, pag. 42.

<sup>10</sup> Fraser-Robinson, J., trad. dall'inglese a cura di Gasperoni, R., (1992), *“Total quality Marketing. Cosa cambia nelle vendite, nel marketing e nella pubblicità”*, Milano, Franco Angeli.

### **- Il prezzo di vendita**

Il prezzo di vendita, che per il cliente rappresenta il costo-sacrificio che sopporta per l'acquisto di un prodotto, per l'azienda è quanto questa si attende di ricavare in seguito a degli sforzi sostenuti per la produzione e commercializzazione del prodotto<sup>11</sup>.

Le imprese della moda cercano di proporre un prezzo in base a valutazioni economico-finanziarie, rispettando determinati vincoli di costo e redditività, e di mercato, tenendo conto delle capacità di acquisto del target a cui si rivolgono, e dei prezzi dei prodotti applicati dalla concorrenza.

Il prezzo deve assicurare la copertura dei costi di produzione e un soddisfacente margine di profitto.

Deve altresì generare un volume di ricavi tale da rendere l'investimento di quel prodotto attraente rispetto ad altre alternative; deve attirare il maggior numero di clienti; ed infine una cosa molto importante, riflettere la qualità e l'immagine che si vuole far percepire al prodotto.

## **1.6 La fedeltà al marchio, oltre il marketing**

Per la GROTTA SPA, di cui illustrerò nei prossimi capitoli la storia, il processo di riposizionamento del *brand* e la scelta dei canali distributivi (con una politica di *vertical retail*), le strategie classiche del marketing non avrebbero permesso l'affermarsi del marchio GAS nel mercato in così pochi anni; la strategia vincente è stata quella di costruire la fedeltà alla marca

---

<sup>11</sup> Meroni, V.M. (1990), "Marketing della pubblicità", Il Sole 24 ore.

attraverso il marketing relazionale<sup>12</sup>, puntando a mantenere nel tempo un rapporto duraturo e vantaggioso tra azienda e cliente; soddisfacendolo prima, durante e dopo la transazione e facendogli capire che il prodotto che offre presenta un valore d'uso superiore ai concorrenti, per poi coinvolgerlo nel processo di creazione del valore.

Mantenere un appropriato matching tra l'offerta potenziale di varietà e la varietà che permea il mondo dei consumatori. E' necessario che i consumatori assegnino valore alla varietà offerta e vengano assistiti nella selezione delle varianti appropriate. Ciò richiede la costruzione di un'interfaccia che garantisca l'interazione tra domanda e offerta. In definitiva, il potenziale si traduce in valore per il cliente solo attraverso la mediazione del marketing di relazione<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> M. Castellet, *“Marketing di Relazione”*, Il Sole 24 ore, Milano, 2003.

<sup>13</sup> R. Grandinetti, (a cura di) *“Marketing. Mercati, prodotti e relazioni”*, Carrocci, Roma, 2008, pag. 58.

## **2. STORIA ED EVOLUZIONE DELLA GAS**

### **2.1 Le origini**

Gas (che in origine stava per Grotto Abbigliamento Sportivo), azienda oggi leader nel mercato dell'abbigliamento casual, è un'azienda storica del vicentino, che ha conosciuto un percorso di crescita continuativa: da piccola realtà di produzione in conto terzi degli anni '80 è divenuta, attraverso scelte strategiche, una realtà multinazionale che ha raggiunto, nel 2004, un fatturato di oltre 130 milioni di euro.

L'azienda, oggi, consta di oltre 300 dipendenti nella sede di Chiuppano e di 1500 collaboratori nelle filiali o presso le unità produttive presenti all'estero.

Per comprendere sia il tipo di percorso di crescita dell'azienda, sia i motivi della crescita repentina di questa, è necessario in primo luogo ripercorrere la storia del suo fondatore: Claudio Grotto.

Questi, dopo aver fatto per alcuni anni esperienza nel negozio di merceria della madre a Piovene Rocchette (VI), intuisce l'opportunità di sviluppare il business (poi addirittura a livello mondiale) dell'abbigliamento, cogliendo quelli che all'epoca erano i primi segnali delle tendenze giovanili.

Subentrato nella gestione della merceria, decide di trasformare il negozio di famiglia, che vendeva stoffe e vestiti classici, in una realtà commerciale rivolta alle tendenze moda dei giovani.

Già alla fine degli anni '60, il fondatore riesce quindi a farsi portavoce delle nuove inclinazioni del mercato giovanile e comincia a vendere jeans d'importazione.

Anziché limitarsi, però, all'attività di compra-vendita (tipica del negozio al dettaglio), decide -per recuperare margini di profitto- di scavalcare i passaggi di fornitura: questo per crearsi un capitale da poter reinvestire nella propria impresa.

Riuscì, alla fine, ad arrivare a presentarsi direttamente al produttore.

Questa nuova situazione creata permette alla Grotto di assumere il ruolo di terzista di confezione, dopodiché a creare, all'inizio degli anni '70, la prima società produttiva, la "Confezioni Joe", gestita inizialmente a livello familiare.

In questo periodo, si inizia a guardare con sempre maggiore interesse ai vari processi di integrazione, sia a monte che a valle, della produzione, come possibilità di crescita della realtà.

Già in questa prima fase iniziale per l'attività di produzione, Grotto si avvale di un piccolo gruppo di aziende -in maggior parte di proprietà dei suoi familiari- create appositamente per dare supporto alla attività.

Questa spinta verso l'integrazione fa sì che, agli inizi degli anni '80, vengano incorporate tutte queste unità in un'unica azienda, col nome di Grotto sas.

Diventa a questo punto fondamentale avere dei propri clienti e non rivestire più la qualità di terzista, ma divenire e essere produttore diretto.

E' la fase in cui si inizia a produrre anche con marchi propri, i primi pezzi originali con il marchio Joe.

Durante gli anni '80 l'azienda inizia a crescere non solo per linee interne, ma anche attraverso l'acquisizione di quote di mercato di altre aziende nel territorio.

La stessa crisi degli anni '70, che aveva segnato il territorio, aveva peraltro liberato risorse (dipendenti, marchi, opportunità) che Grotto sfruttò a suo favore, approfittando delle nuove opportunità di business che si stavano aprendo sul mercato.

Sempre in quegli anni, infatti, Grotto si concentra su alcuni mercati in espansione, ma soprattutto pronti a raccogliere positivamente le nuove tendenze giovanili.

Il primo mercato ad essere sensibile a questo fu la Germania, realtà dove l'imprenditore, in prima persona, acquisì i primi clienti importanti.

Da lì l'azienda iniziò il percorso per entrare in altri mercati europei, producendo sia con marchi propri (Joe, Volare con Joe) che con marchi di terzi.

## **2.2 L'affermazione del marchio Gas e la prima fase di sviluppo (a valle)**

Nella seconda metà degli anni '80, la Grotto diventa società per azioni e, insieme agli utili derivanti dalla prima fase di crescita, l'azienda già possedeva un portafoglio marchi abbastanza rilevante. Tuttavia, l'imprenditore intuì che, per valorizzare i capi di abbigliamento prodotti, era necessario creare un marchio capace di raccogliere in modo unico i valori e la filosofia che ispiravano il suo lavoro e la sua anticipazione delle nuove tendenze giovanili.

E' all'inizio degli anni '90 che nasce il marchio Gas, che si riesce fin da subito a valorizzare, in particolare sui mercati esteri. Sono gli anni (1991-1992) in cui in Italia si assiste ad un periodo di sofferenza e di svalutazioni che poco spazio lasciano a beni e consumi di seconda necessità sul territorio nazionale.

Se all'inizio la produzione attraverso il marchio Gas era legata essenzialmente alla produzione di jeans e di abbigliamento sportivo (onde creare una identità stilistica completa), iniziò in questi anni lo sviluppo di collezioni connesse alle varie occasioni del vestire giovane, nonché lo sviluppo di collezioni cosiddette "total look" impostate su valori di semplicità della vita, del vivere<sup>14</sup>.

"Keep it simple" è infatti uno degli slogan comunicativi più famosi dell'azienda, in cui determinati target di consumatori possono identificare il loro stile di vita e di pensiero.

---

<sup>14</sup> La gamma dei prodotti Gas è estesa non solo ai capi di vestiario nelle varie tendenze del vestire (casual, formale, sportivo, etc..) ma anche agli accessori.

L'azienda ha lavorato per costruire intorno ai propri prodotti un'identità in cui i consumatori possono rispecchiare i propri valori e la propria personalità, un mondo in cui identificarsi rendendo cosa unica il vivere l'esperienza del consumo, attraverso lo sviluppo di un marchio, ossia un'identità comunicativa di codici e di simboli specifici, mediante il quale l'impresa crea un immaginario comune con il cliente.

Grotto trova l'opportunità di diffondere il nuovo marchio dapprima con un cliente tedesco (Exagon GmbH) dotato di una forte struttura di vendita al dettaglio non solo in Germania, successivamente anche in altri paesi, in particolare in Spagna. Si intuisce però che per affermare il marchio è necessario allacciare rapporti importanti anche a valle della filiera, e quindi inizia una vera e propria fase di sviluppo di legami commerciali con altri clienti/distributori, alcuni dei quali si arriverà ad acquisirli come filiali di distribuzione, con la finalità di espandere il marchio (*brand*) sui mercati internazionali.

Con la stabilità della lira, dopo i primi anni '90, anche l'Italia, che fino ad allora aveva avuto un ruolo marginale nell'espansione dell'azienda, inizia a divenire un mercato ricettivo, dove il marchio Gas inizia, in questo periodo di ripresa dell'economia, ad avere una dimensione di appetibilità anche nel sistema domestico -che eredita dagli altri paesi elementi di gusto e di sensibilità nuovi- raggiungendo il 65% dei ricavi totali.

## **2.3 La filiera integrata e l'espansione internazionale**

Fin da subito l'azienda ha cercato di porre le basi per lo sviluppo della cosiddetta filiera integrata (dalla produzione alla distribuzione), premessa fondamentale per soddisfare la forte domanda in un momento in cui i prodotti Gas erano riusciti a trovare una nicchia importante sul mercato.

Questo ha dato la possibilità di aumentare rapidamente i volumi di vendita e di arrivare ad una forte crescita dei fatturati.

Fondamentale, a partire dalla metà degli anni '90, è stato infatti contemporaneamente allo sviluppo a valle, la ricerca di rapporti esclusivi con strutture esterne, in grado di supportare la produzione.

Al raggiungimento di numeri interessanti di vendita, non solo si iniziò a sviluppare una rete di terzisti sia locale che estera (cogliendo le specializzazioni produttive dei vari contesti territoriali) ma si iniziò pure la costruzione di rapporti privilegiati con presenze produttive strategiche in alcuni paesi a basso costo di manodopera, permettendo così alla produzione di sfruttare quegli elementi di flessibilità, efficienza, velocità produttiva e di controllo importanti nella filiera produttiva.

Nell'ottica quindi di continua ricerca, ottimizzazione e controllo delle fonti produttive, a partire dalla seconda metà degli anni '90 vengono identificate le sorgenti produttive più appropriate, anticipando potenziali futuri mercati di sbocco per il marchio Gas.

Nel 1995, infatti, con l'ausilio di un importante partner in loco, viene costituito a Hong Kong un ufficio di controllo qualità e

programmazione, allo scopo di coordinare un bacino locale di produttori nel Far East adibiti direttamente alla commercializzazione del prodotto<sup>15</sup>; tale presenza ad Honk Kong si rilevò poi strategica per penetrare più tardi nel mercato asiatico.

In Romania già nel 1996, vista la possibilità di sfruttare importanti differenziali di costo della manodopera, vengono allacciati rapporti esclusivi con un fornitore locale, monomandatario, per le fasi di industrializzazione del prodotto.

Nel 2001, in Tunisia, allo stesso scopo, viene invece avviato un altro rapporto di fornitura esclusiva sempre con un partner locale<sup>16</sup>.

A partire dagli anni '90 la Grotto spa conclude così la fase di produzione diretta iniziando ad espandersi attraverso una filiera produttiva governata in modo accentrato dall'azienda.

La sede di Chiuppano rimane quindi oggi la sede logistica, creativa e di sviluppo delle collezioni Gas.

Tutta l'attività di produzione viene invece gestita in outsourcing attraverso la produzione di industrializzato (consistente nella fornitura di tutto il materiale necessario per la confezione di un prodotto) soprattutto sul mercato europeo, e di commercializzato (dove si fornisce il campione e viene poi acquistato il capo finito) in particolare sul mercato asiatico.

La strategia di crescita degli ultimi anni, vede l'azienda orientata ancora all'espansione sui mercati internazionali soprattutto attraverso politiche di vertical retail (vendita diretta) con la

---

<sup>15</sup> La società appartenente inizialmente a terzi è stata rilevata dalla Grotto spa nel 1999 che ne detiene oggi 98% della proprietà.

<sup>16</sup> Dalla Romania proviene oggi il 30% dell'intera produzione. Dalla Tunisia invece il 20%.

costituzione di negozi monomarca, corner in franchising e *Flagship Stores* (negozi bandiera, monomarca, v.oltre).

La fine del 2002 inizio 2003 è il periodo che è coinciso inoltre con grossi progetti nel mondo, in particolare con un espansione volta a penetrare il mercato asiatico.

Siglando un accordo con uno dei principali gruppi di grossisti del Giappone (Cross Plus) l'azienda si è garantita, ad esempio, diritti esclusivi di importazione e distribuzione in questo paese.

Sono poi degli ultimi anni l'apertura di negozi di *vertical retail* in altre città del Far East (es. Honk Kong, Shangai, Tokyo, nelle Filippine e a Dubai) e le strategie di penetrazione sempre attraverso progetti di *vertical retail* nei mercati del Est Europa (Mosca, Belgrado, Salonicco).

La presenza nel mondo direttamente:

-45 *Flagship Stores*, i principali a Milano, Venezia, Londra, Madrid, Colonia, Berlino, Hong Kong, Tokyo e Budapest;

-30 Store monomarca (di recente apertura: Tokyo, Osaka, Fukuoka, Taipei, Singapore, Seoul, Manila, Doha nel Qatar; Kuwait City, Abu Dhabi (UAE), Dubai, Jeddah in Arabia Saudita, Valencia, Mallorca e Kiev)

-230 Negozi monomarca e corner in franchising distribuiti nel mondo.

Attraverso filiali, negozi retail diretti e in franchising, distributori e agenti il marchio Gas è oggi presente in 85 paesi nel mondo e le vendite hanno raggiunto i 6 milioni di capi annui.

Grotto spa nel corso degli ultimi 10 anni ha sestuplicato i propri fatturati raggiungendo nel 2005 un fatturato consolidato di oltre 152 milioni di euro.

Anche gli indici di redditività del gruppo Grotto mostrano un andamento positivo.

La gestione tempestiva delle richieste del mercato (time to market) cosa che nel settore moda, risulta determinante per l'aggiornamento e la freschezza del prodotto, è per Grotto una strategia fondamentale per imporre le tendenze in modo puntuale. L'azienda si distingue per la capacità di rinnovare con velocità l'immagine all'interno della filosofia e del *concept Gas*.

I rapporti a valle (sviluppo di filiali di vendita e del *vertical retail*) e il coordinamento tra le varie fasi di creazione e produzione riesce a garantire il "just in time" (momento giusto) nel punto vendita, nonché il *refresh* della vetrina di almeno 6 volte per stagione.

## **2.4 L'evoluzione delle competenze e dell'organizzazione**

A segnare in modo importante il percorso di evoluzione dell'organizzazione e delle competenze aziendali, sono la figura del fondatore ed il suo contesto familiare.

Le intuizioni del primo -che danno il via allo sviluppo dell'azienda-, trovano nelle precedenti esperienze di famiglia un importante bacino dove apprendere il mestiere, sperimentare idee innovative e raccogliere competenze e risorse utili soprattutto nei primi anni di attività.

Nel momento in cui decide di costituire la società, questi riesce a coinvolgere in modo importante la sua famiglia, che diviene, per di più, il primo serbatoio dove attingere la forza lavoro.

Le stesse relazioni familiari permettono poi di sperimentare le abilità di gestione e le prime forme di integrazione di filiera attraverso le aziende che altri due fratelli possedevano.

Il controllo della filiera, è un altro elemento che viene considerato fondamentale per raggiungere dimensioni e riconoscibilità sul mercato.

Ancora oggi l'azienda si caratterizza per un'organizzazione in cui i processi decisionali strategici rimangono in gran parte accentrati nella figura del fondatore, sebbene compiti e ruoli all'interno dell'organigramma aziendale siano comunque attualmente ripartiti non solo tra i familiari, ma soprattutto tra alcuni manager di alto livello che fungono da supporto per le aree critiche.

Nello specifico, la Grotto Spa è oggi posseduta da una holding italiana (Luna srl)<sup>17</sup> alla quale si fa riferimento per le politiche societarie e di sviluppo, ma per l'azienda Claudio Grotto Presidente e Amministratore Delegato, è ancora al vertice dei processi decisionali di tipo strategico.

Le posizioni di responsabilità sono comunque cresciute con l'articolarsi dell'azienda.

La necessità, ad esempio, di presidiare i processi informatici e gestionali ha richiesto l'entrata di manager esterni.

La stessa funzione di gestione del personale, fintanto che l'azienda non aveva le dimensioni per permettersi una funzione centrale, era inizialmente gestita da più responsabili a seconda delle specifiche situazioni. Oggi questa funzione, allo scopo di creare un'omogenizzazione dei rapporti, è responsabilità di un dirigente appositamente dedicato.

L'azienda, negli anni tra il 2002 e il 2004 effettua nuovi investimenti in politiche di internazionalizzazione più mirate, al fine di consolidare la propria struttura organizzativa; crescono quindi le capacità di controllo centrale che permettono alla proprietà una maggiore verifica delle relazioni con l'ambiente esterno.

---

<sup>17</sup> L'azienda negli ultimi 10 anni ha subito delle modifiche nella struttura della proprietà. Nel 1995 la Grotto spa apparteneva per il 40% alla persona di Claudio Grotto, mentre il restante era suddiviso tra la famiglia (20% Roberto Grotto, 15% Giuseppe Grotto, 5% Rosanna Girardin e una società (Giro srl) appartenente sempre a Claudio Grotto. Oggi la Grotto spa appartiene a Luna srl (holding finanziaria dell'azienda e comunque di proprietà della famiglia) a seguito di acquisizioni nel 2004 di tutte le azioni dai soci persone fisiche e del 100% della società Giro, con una fusione per incorporazione nell'anno 2005.

Per quanto riguarda l'organico, tra il 1995 e il 2007 si nota come siano aumentati i dirigenti (assenti totalmente nel 1995) e il numero di quadri (adibiti però solamente alle funzioni operative). Il fatto di avere una dimensione internazionale con una presenza diretta sui mercati, porta la Grotto Spa obbligatoriamente verso la necessità di aumentare le capacità di interloquire, condividere e coordinare l'attività all'interno della filiera estesa e di governare in modo centrale i processi tra ideazione e creazione del prodotto, produzione, distribuzione e vendita, cosa che richiede la presenza di un maggior numero di figure di interfaccia e di personale capace di assumere decisioni.

In questi ultimi anni, oltre ad essere cresciuto il capitale intellettuale dell'azienda<sup>18</sup>, anche gli stessi sistemi informativi hanno maturato un ruolo più moderno, essenziale per permettere la condivisione delle conoscenze non solo all'interno della sede di Chiuppano, ma anche lungo tutta la filiera.

Infatti, mentre fino al 2002 ogni filiale aveva un proprio calcolatore e gli aggiornamenti venivano eseguiti di notte, per aumentare il livello di integrazione tutto il sistema informativo viene oggi gestito a livello centrale dalla sede di Chiuppano; è stato inoltre recentemente sviluppato un sistema gestionale per l'unificazione del sistema contabile<sup>19</sup>.

Le relazioni e i rapporti all'interno della Grotto rimangono comunque di tipo informale, lo scambio di conoscenze avviene in

---

<sup>18</sup> Sulla performance dei dipendenti è stato inoltre appena concluso uno studio e sono state attivate nuove politiche di incentivazione mirate a premiare e a incentivare il lavoro del personale su obiettivi specifici.

<sup>19</sup> L'unificazione del programma di contabilità permette di aumentare la capacità di codificazione delle conoscenze aziendali e di standardizzare i processi. Dalla sede di Chiuppano è possibile mantenere così il controllo di tutte le attività e i processi delle filiali, inoltre il programma di contabilità permette di essere visualizzato nelle varie lingue in cui la Grotto spa è presente territorialmente.

modo quotidiano fra i vari dipendenti -soprattutto nell'area stile e prodotto dove vengono realizzate le nuove collezioni-.

In tale area, in cui l'organico tra il 1995 e il 2007 è passato da 3 a 35 dipendenti, la condivisione delle conoscenze tra stilisti, modellisti e uomini prodotto, è fondamentale per lo sviluppo del capo.

Negli ultimi anni è cresciuta inoltre l'attività di formazione del personale, e sono cresciute le esperienze culturali dei dipendenti anche attraverso l'incentivo a vivere esperienze di viaggio all'estero. Un modo per permettere soprattutto al capitale creativo dell'azienda di vivere le contaminazioni con l'esterno, conoscere gusti e culture dei mercati, le possibili prospettive di sviluppo e le tendenze di consumo e di moda da valutare come nuove opportunità di business.

Per aumentare le capacità di cogliere le nuove tendenze, i creativi vengono spinti a svolgere viaggi di ricerca in aree metropolitane come Hong Kong, Los Angeles e New York, città cosmopolite in cui è possibile trovare maggiori spunti per lo sviluppo delle nuove collezioni e la realizzazione di nuove idee.

Anche per quanto riguarda l'attività innovativa relativa allo sviluppo di nuovi prodotti e collezioni, l'azienda negli ultimi anni ha aumentato le proprie competenze. Da qualche anno i processi di innovazione non sono più diretti solo allo sviluppo del capo, ma anche sullo sviluppo di specifiche trame o disegni dei tessuti. Sempre per aumentare la capacità dell'azienda di raccogliere contaminazioni creative dall'esterno e dall'ambiente vengono frequentemente inseriti nel reparto Stile & Prodotto stagisti anche di altri paesi, soprattutto di quelli che partecipando

maggiormente ai circuiti della moda e possono fornire stimoli interessanti all'azienda.

Importante è poi la collaborazione che l'azienda ha attivato, soprattutto negli ultimi anni, con prestigiose scuole di design o di comunicazione che vengono solitamente coinvolte in particolari progetti.

Anche l'attività di ricerca di tessuti per le collezioni è particolarmente significativa. La ricerca non viene sviluppata come un tempo al momento della fiera campionaria, ma anticipatamente tramite un dialogo diretto con le aziende fornitrici di tessuti: inoltre da tempo si stanno sviluppando propri disegni da stampare sui tessuti svolgendo quindi un ruolo proattivo anche nello sviluppo delle tendenze sui tessuti da lavorare.

All'interno della sede di Chiuppano è stata creata una "artigianal room", un laboratorio dove gli stilisti, gli uomini prodotto e il responsabile lavaggi, possono realizzare direttamente i prototipi, accelerando così i tempi di realizzazione dei capi. Evitando in questo modo di aspettare la realizzazione dei prototipi presso i fornitori.

Oltre ad ottimizzare i tempi di produzione, è possibile vedere fin da subito i risultati e quindi rafforzare l'effetto dell'azione creativa sul prodotto, dopodiché trasferire attraverso il processo informatico direttamente i progetti alle unità produttive.

Trattandosi di un'azienda *market oriented*, oltre all'importanza che assume il presidio delle competenze stilistiche e creative, fondamentali sono gli investimenti pubblicitari, non solo

attraverso gli strumenti classici della stampa e della tv, ma soprattutto attraverso forme di comunicazioni in grado di coinvolgere maggiormente il consumatore.

Queste attività si sviluppano, ad esempio, attraverso la sponsorizzazione e la presenza del marchio nelle attività sportive, musicali e culturali, tutti luoghi in cui le tendenze giovanili si raccolgono intorno alla condivisione di esperienze identitarie specifiche, dove catturare e promuovere l'arte del vestire secondo simbologie e condivisioni di stili di vita precisi.

Sponsorizzazioni nel ciclismo, nel rugby, nel calcio e prevalentemente nel motociclismo.

Sponsorizzazioni, ad esempio, di eventi come la Notte della Danza a Milano o il restauro di alcuni importanti edifici di interesse pubblico.

Da alcuni anni l'azienda aveva introdotto una rivista rivolta al pubblico Gas (MaGASine) in cui non venivano solo pubblicizzate le collezioni, ma veniva lasciato spazio alle notizie che possono interessare il target giovanile dell'azienda.

Nel sito aziendale è poi presente una sezione community che ha lo scopo di mantenere un rapporto attivo e un legame di identità culturale con il consumatore.

## **2.5 L'evoluzione della rete del valore - Le relazioni con i fornitori**

Il percorso produttivo dell'azienda si è sviluppato, a monte, attraverso la costituzione di una rete di fornitura selezionata in cui l'azienda mantiene un potere contrattuale importante in quanto cliente unico o quasi.

Se i fornitori dei prodotti Grotto erano inizialmente locali, potendo l'azienda sfruttare il tessuto produttivo territoriale vicentino che era in grado di mettere a disposizione le proprie qualità manifatturiere, più tardi assumono sempre più rilevanza le relazioni con fornitori internazionali, individuati su territori che hanno nel tempo sviluppato specificità produttive importanti.

La scelta è stata così quella di mantenere in Italia e nel contesto locale rapporti con fornitori con determinate competenze sedimentate. Sul territorio rimangono, ad esempio, alcune delle lavanderie in cui vengono richiesti lavaggi particolari, e i confezionisti di capi formali, meno competitivi dal punto di vista dei prezzi, ma che per le loro specificità sono in grado di garantire un'offerta qualificata.

Sul territorio rimangono poi anche i fornitori che fungono da polmoni per le emergenze di produzione dovute, ad esempio, ai picchi stagionali nell'attività di chiusura del ciclo produttivo.

L'azienda ha poi iniziato a svilupparsi gradualmente nei territori in cui le aziende di abbigliamento si rivolgono per determinate specializzazioni. Territori certamente più competitivi per il costo della manodopera, ma scelti anche perché in grado di crearsi, per effetto dei processi di delocalizzazione e sviluppo di un'imprenditoria locale diffusa, specifiche competenze.

Inoltre gli stessi paesi emergenti, se fino a qualche anno fa potevano non risultare affidabili in termini di qualità e di consegna, iniziano oggi a divenire importanti fornitori mondiali per le aziende di abbigliamento.

Anche la domanda di fornitura cresce quindi nei confronti dei produttori di questi paesi e in particolare di quelli emergenti.

Nel bacino europeo, si sono mantenuti prevalentemente i rapporti con i fornitori di industrializzato. Da una parte è quindi l'azienda che seleziona per i propri fornitori i tessuti e gli accessori necessari per la produzione, dall'altra presidia anche l'attività logistica.

Tutte le merci finite passano quindi per la sede di Chiuppano dove viene svolto il controllo qualità dove viene gestito il confezionamento dei pacchi destinati ad essere distribuiti nei negozi.

Progressivamente, inoltre, l'azienda ha potuto verificare anche l'importanza del commercializzato, che oltre a scaricare gli elementi di flessibilità sui fornitori (stock, gestione della produzione e dell'efficienza, cambi di linea produttiva...) ne trasferisce maggiormente anche gli elementi di rischio.

Le merci non passano quindi dalla sede di Chiuppano, ma vengono gestite direttamente dai depositi allocati nei territori dove viene svolta la fornitura di prodotto commercializzato.

Ciò che è importante per la Grotto Spa è quindi in questo caso la conformità, alla qualità elevata, del produttore nel momento in cui viene prodotto e commercializzato il capo con marchio Gas. Per le attività di commercializzazione, vengono selezionati quindi, con particolare attenzione, i produttori attraverso l'ausilio

di agenti che nei vari paesi hanno l'incarico di fare attività di scouting<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Gli agenti hanno anche il compito di individuare sui nuovi territori i fornitori di tessuti e di accessori, che sia per convenienza di prezzo che di qualità possono divenire futuri partner dell'azienda.

## **2.6 Le relazioni con i clienti e i distributori**

Come precedentemente accennato, il *brand* Gas diviene fin da subito un marchio da spendere sui mercati europei.

Il primo mercato ad essere esplorato è quello tedesco, (si diceva) non solo per la vicinanza geografica all'Italia, ma anche perché è risultato un mercato pronto a recepire positivamente le sue collezioni.

Il mercato italiano, nel momento in cui i consumatori iniziano a rivolgere maggiore interesse nei confronti delle tendenze giovanili, rimane comunque nel corso degli ultimi 10 anni il mercato più importante, tanto che assorbe parte della quota destinata inizialmente al mercato europeo.

Le politiche di internazionalizzazione attuate dall'azienda a partire dal 2002 e 2003, volte a penetrare anche altri mercati fuori dai confini europei, stanno comunque dando i primi frutti, in particolare nel Far East e nei mercati arabi, dove il marchio Gas inizia ad essere apprezzato da consumatori di tendenze moda e con una maggiore capacità di spesa.

Il cliente tipo, a cui i prodotti si rivolgono viene individuato nel consumatore giovane compreso nella fascia di età tra i 24 e i 35 anni. Lo sforzo aziendale è quello di cercare di cogliere tutte le opportunità della filosofia a cui il marchio si ispira, non solo attraverso la produzione casual, ma anche produzione più formale attraverso collezioni come Dress Up, con la Black Label e attraverso l'ampliamento delle vendite del marchio anche agli accessori e ad una serie di articoli di oggettistica firmata.

Nel 2004 è stata, ad esempio, lanciata anche una linea di profumo.

Seppure il capo di abbigliamento rimane il principale prodotto venduto, con la vendita tramite licenza anche degli accessori, l'azienda nel corso del tempo ha ampliato le capacità di vendere più che un prodotto, un *concept* e una filosofia di riferimento del marchio capace di generare, una volta trasmessa al consumatore, quella fedeltà di marca.

Proprio perché rilevanti per caratterizzare la produzione sono i valori e la filosofia a cui si ispira il mondo Gas, fondamentale è stato per l'azienda di iniziare a presidiare i rapporti a valle in modo più diretto.

Nel tempo, alcuni clienti/distributori sono stati acquisiti come filiali distributive e, come visto in precedenza, è in corso una forte politica di *retail* attraverso lo sviluppo nel mondo di negozi monomarca e in franchising.

## **2.7 Le relazioni con il territorio e l'ambiente**

Meglio valutando e considerando l'affezione che la proprietà ha per il luogo storico da cui è partita la storia aziendale e da cui trae origine il mondo di valori a cui la produzione Grotto si ispira, probabilmente la forte specializzazione creativa dell'azienda potrebbe ricevere maggiori stimoli appunto dalla vicinanza a territori in cui queste risorse si formano e costruiscono le proprie esperienze.

Il territorio veneto risulta, nel confronto con altri territori, poco attrattivo per stilisti e designer piuttosto che uomini prodotto, abituati a frequentare il mondo della fashion delle grandi metropoli o posti in cui vi è un certo fermento creativo.

Come altre aziende di abbigliamento del territorio anche l'azienda lamenta infatti una certa difficoltà a reperire queste risorse umane in loco e la difficoltà di far giungere queste risorse da fuori.

Fortunatamente molto positiva è la capacità dell'azienda di assorbire fortemente gli stimoli ambientali dagli altri contesti territoriali.

Frequenti infatti sono i viaggi di ricerca nelle città della moda che i creativi dell'azienda fanno per raccogliere stimoli dall'ambiente; sono incentivati poi i rapporti con le scuole di design e di comunicazione non solo italiane, e la presenza in azienda di stagisti da altri paesi.

Il capitale creativo e intellettuale all'interno delle aziende storiche del settore abbigliamento locale per di più è spesso conteso dalle stesse.

## **2.8 Gli ostacoli al percorso di crescita**

Il tema del passaggio generazionale nella conduzione aziendale (uno dei problemi principali a livello nazionale), risulta oggi un tema critico anche per aziende come la Grotto Spa, quelle cioè nate come realtà familiari, ma che hanno seguito un percorso di crescita poi importante.

Il fondatore è oggi, come detto, Presidente e Amministratore Delegato, fondendo quindi in un tutt'uno le funzioni di proprietà e di controllo, di fatto caratterizzando personalmente le scelte dell'azienda.

La storia aziendale, familiare e personale dell'imprenditore pone quindi interrogativi sulla successione e sulle fasi future dell'azienda, che andrebbero già oggi mappate, riconosciute, e gestite con anticipo.

L'evoluzione futura dell'azienda attraverso un percorso di crescita ancora oggi in evoluzione e che vede da una parte il continuo sviluppo di una filiera a monte e dall'altra un maggior presidio da parte dell'azienda dei processi distributivi, richiederà necessariamente una maggiore capacità di delega da parte della proprietà nonché una maggiore presenza di figure chiave oltre che un'implementazione delle attività di coordinamento.

Il presidio del sistema logistico (che consiste nel riuscire a controllare la filiera in modo efficiente) richiede, prima di un sistema gestionale in grado di mettere in comunicazione e far condividere la conoscenza tra i vari attori della rete, un'organizzazione strutturata in grado di rispondere alle istanze e

alle richieste all'interno della "supply chain" o gestione della catena di fornitura.

Ad esempio, la stessa attività di *refresh* (rinnovo) dei negozi, (politica sulla quale l'azienda sta puntando per fidelizzare la clientela e rendere forte il *concept* intorno al quale ruotano le collezioni), richiede un controllo molto forte sia dei processi a monte che a valle.

E' il caso di ricordare che in ogni momento della vita aziendale della sede centrale, vengono contemporaneamente gestite tre collezioni: quella che viene spedita, quella che viene prodotta e quella che viene pensata.

Pur mantenendo l'indipendenza di ogni fase, la capacità di coordinamento tra il percepire i segnali e le tendenze, la produzione e la distribuzione rimane l'attività più critica da presidiare.

Per questo, in futuro, sarà necessaria ed inevitabile una maggiore capacità di delega.

## **2.9 Le strategie future di crescita**

L'azienda, di recente, sta cercando di realizzare una nuova strategia di posizionamento del marchio, un "*trading up*" (elevarsi ad una fascia di mercato più elevata rispetto a quella attuale) della propria struttura di collezione, di cui illustrerò nel capitolo seguente gli aspetti più significativi ed importanti.

Questo col fine, inoltre, di perseguire la strategia futura di crescita principale con lo sviluppo dei canali distributivi e soprattutto del vertical retail e in generale il perseguimento delle strategie di internazionalizzazione verso paesi come l'India, dove da poco è stata aperta una filiale in joint venture e dove è previsto lo sviluppo di una vera e propria attività produttiva.

La sfida che la Grotto spa intende affrontare nel futuro sarà di consolidare il proprio percorso di crescita sempre più attraverso il consolidamento della filiera integrata, con preferenza per l'outsourcing di commercializzato da quei paesi che sono in grado di meglio abbattere le barriere doganali, i dazi e i costi di produzione.

Questo richiederà un'implementazione importante delle competenze rivolte al presidio dell'attività di coordinamento e di logistica fra le varie unità produttive e distributive.

### **3. IL POSIZIONAMENTO**

#### **3.1 Cenni teorici su segmentazione e posizionamento**

La cosa migliore per un'azienda, sarebbe senza dubbio quella di poter offrire una varietà di prodotti diversi a seconda del numero dei clienti, ossia un prodotto personalizzato per ogni cliente, secondo i suoi bisogni. Cosa impossibile da perseguire ma che di fatto obbliga l'impresa a cercare dei sistemi per offrire prodotti personalizzati a diversi gruppi o segmenti di mercato.

Considerato che gli attuali mercati sono caratterizzati da una forte competitività e che alla varietà dell'offerta si "contrappone" la varietà dei consumatori, con i loro bisogni, desideri e aspettative individuali<sup>21</sup>, l'azienda deve adottare una strategia importantissima di approccio al mercato al fine di cercare nel migliore dei modi di "garantire un'adeguata corrispondenza tra offerta e domanda" e che il mercato sia ripartito in gruppi di consumatori ciascuno dei quali caratterizzato da una specifica funzione di domanda.

La segmentazione del mercato – questa la soluzione - ci permette di dividere il mercato in gruppi di clienti potenziali che hanno bisogni e abitudini di consumo omogenee; significa fare delle partizioni della popolazione nel modo più uniforme possibile al fine di mettere l'azienda nella condizione di coprire il mercato nel modo più ottimale possibile; è un metodo per classificare la popolazione, si cercano l'esistenza di relazioni fra alcune variabili di comportamento del consumatore verso un prodotto e parametri vari.

---

<sup>21</sup> R. Grandinetti, (a cura di ), "Marketing. Mercati, prodotti e relazioni", Carocci, Roma, Carocci (2008), pag. 177.

Il marchio, considerato in passato soltanto come un mezzo di diversificazione commerciale, al giorno d'oggi, nel mercato globale può arrivare ad incorporare elementi sociali di comportamento. Inoltre, il concetto di marchio diventa dinamico e non statico, questo può cioè evolvere in funzione dei mercati (abitudini dei consumatori, segmenti, ecc.). Si deve inoltre tenere conto del fatto che la marca può essere sia a livello globale che a livello locale, il che equivale a dire : una marca unica o tante diverse in funzione di altrettanti diversi segmenti o zone geografiche.

In molti casi il marchio fa riferimento ad una persona, in genere al creatore, come ad esempio, nel settore della moda, è il caso di "Gianni Versace", o di "Valentino", veri geni nel disegno. Il marchio globale, di solito, trasmette quindi prestigio ed esperienza.

L'aumento della mobilità, e le nuove tecnologie dell'informazione, per esempio, tendono a rendere sempre più omogenei i mercati, tanto da essere ora più simili che mai; le abitudini nelle spese e nel consumo tendono ad essere omogenei in un numero sempre maggiore di paesi. In questi mercati omogenei, è quindi logico pensare a marche omogenee.

Altre variabili che incidono nel segmento sono l'età, gli stereotipi culturali e l'immagine di paese.

Ad esempio Nike utilizza in tutto il mondo lo slogan "Just Do It", sebbene in Francia cambi in "Ta Vie Est a Toi", onde soddisfare il campanilismo tipico francese.

Può però succedere che una impostazione globale, possa essere discordante con la realtà locale.

Ci sono aziende che, avendo un marchio globale, adattano le loro offerte di prodotti alla realtà del mercato locale.

Per esempio la catena Burger King include il "gaspacho" nella sua carta in Spagna. Però, prima di tutto, la marca dovrà essere coerente con la strategia globale dell' impresa, e logicamente, con le sue possibilità.

Come massimo esempio di marca, possiamo citare l'ardito esempio di Nike, nel quale il marchio non ha nessuna locuzione, soltanto un'immagine. Si stima che ci siano più di 50 milioni di marche depositate in tutto il mondo.

### **3.2 Posizionamento e valori del *Brand Gas***

Gas è un *brand* insolito all'interno del panorama della moda.

Un *brand* nato dalla passione, dall'energia e dal talento del suo fondatore, sviluppato e ancora oggi presieduto dalla famiglia del fondatore a 24 anni dalla sua nascita.

Gas ha potuto ottenere un notevole successo di mercato grazie alla grande attenzione per la qualità, alla comprensione dei bisogni dei consumatori e allo spirito imprenditoriale della famiglia Grotto.

Nel 2006 Gas ha individuato la possibilità di espandere ulteriormente il proprio mercato consolidando la propria presenza internazionale attraverso la creazione di un *brand* globale, distintivo e unico, un *brand* di successo con un occhio rivolto ai consumatori di domani.

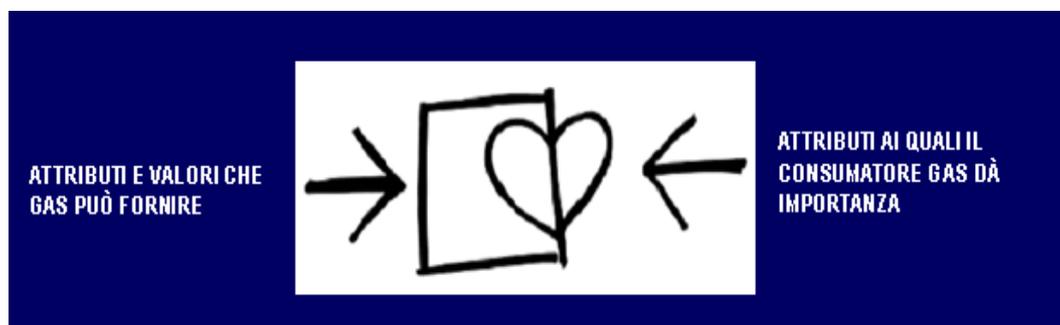
Questo è il primo passo di una nuova era per Gas. Un'opportunità per costruire sui successi del passato abbracciando la sfida del futuro. Il primo passo di questo viaggio è la definizione del posizionamento del *brand Gas*, del posto unico che vuole occupare all'interno della mente dei consumatori, condividendo i propri obiettivi e le proprie ambizioni.

Quale è il posizionamento del *brand* per GAS?

- È il punto di incontro verbale e visivo della differenziazione del business;
- rappresenta la posizione decisa dall'azienda;
- non rappresenta una direzione creativa ma la percezione da parte dei consumatori del *brand GAS*;

• è conseguenza della storia passata ed è utilizzato per impostare e creare (ma non limitare) il futuro.

Sono stati individuati due elementi principali che compongono il posizionamento del *brand*:



attributi e valori che Gas può fornire e attributi ai quali il consumatore Gas dà importanza, e che danno autenticità ed emozioni al consumatore del *brand*<sup>22</sup>.



Gas si ritiene più conservatore di Diesel e più spontaneo di Emporio Armani; il *brand* è caratterizzato da due insiemi principali di valori, Essential e Sensual (vedi figura di seguito):

<sup>22</sup> Fonti Gruppo Grotto Spa - Collaborazione con Studio Inglese FOUR IV

ESSENTIAL			SENSUAL	
vero	qualità	aperto	spontaneo	passione
aperto	maestria	creativo	calore	
facile	naturale	gioioso	eclettico	
contemporaneo	sincero	internazionale	tattile	

e riassunto in un unico e fondamentale concetto:

**ESSENTIAL + SENSUAL = ESSENSUAL**



**ESSENSUAL**

<p><b>Fresco</b> Puro Semplice Naturale Tattile</p>	<p><b>Ottimista</b> Piacere per le cose semplici Un ampio sorriso Una giornata di sole Contemporaneo</p>	<p><b>Si te stesso</b> Espressivo Internazionale Fiducioso Ispiratore</p>
---	--	---

Dalla fusione dei due insiemi si ottengono i concetti cardine della filosofia di GAS:

- FRESCO: "sinonimo" di Puro/Purezza, Semplice/Semplicità, Naturale/Naturalezza, Tattile/Tattilità e non di Nuovo/Novità, Rinfrescante, Fresco di giornata;

- OTTIMISTA : come "sinonimo" di Piacere per le cose Semplici, Un Ampio sorriso, Una giornata di Sole, Contemporaneo e non di Vistoso o Sgargiante, Naive, Inesperto;
- SII TE STESSO come "sinonimo" di Espressivo, Internazionale, Fiducioso, Ispiratore e non di Artificiale/Artificialità, Arrogante / Arroganza, Insicuro / Insicurezza, Costruito.

Tutti concetti, questi, che vanno ben interpretati, condivisi e trasmessi poi al consumatore finale.

### **3.3 L'architettura e gli obiettivi del *trading up* del *brand***

Il *brand* GAS è costituito dai seguenti elementi:

- 1) Elementi costanti nel lungo periodo:
  - NOME DE *BRAND*;
  - POSIZIONAMENTO DEL *BRAND*: il posizionamento è l'unica garanzia di differenziazione fornita da un *brand*, rispetto a tutti gli altri, ai propri consumatori di riferimento.
  - ESPERIENZA DI *BRAND*: esperienza sensoriale offerta dal *brand* Gas, deriva dall'ambiente negozio e il servizio che forniamo in questo.
  
- 2) Elemento flessibile nel medio periodo:
  - PRODOTTO / ESPERIENZA D'ACQUISTO: il beneficio primario goduto dai consumatori che deve essere fornito da ogni prodotto Gas.

### 3) Elemento Stagionale nel breve periodo:

- VEICOLO DI COMUNICAZIONE: questa è la forza che sta alla base della comunicazione (es. il *concept* attorno al quale è sviluppata la campagna pubblicitaria).

Mediante la filosofia che imprime nel prodotto, il *brand Gas* intende perseguire i seguenti obiettivi:

- creare una gamma di prodotti differenziati, desiderabili e accessibili, che siano associabili al proprio *brand*, caratterizzati da un forte appeal per i consumatori obiettivo;
- declinare all'interno del design dei prodotti e della collezione il nuovo posizionamento del *Brand Gas*;
- comprendere i principi cardine utilizzati per creare una collezione *retail* di successo;
- adottare una nuova struttura di pricing in linea con il nuovo posizionamento;
- sviluppare una collezione in grado di sostenere i risultati commerciali.

L'azienda, con la chiarezza, la consapevolezza e coerenza della propria identità e dei valori alla base della propria filosofia, ha cercato di dare al prodotto Gas un tratto distintivo unico, un'immagine riconoscibile e non confondibile con i prodotti degli altri *brand*, e di progettarlo nel modo che rispecchi tali valori.

Una pianificazione efficace della collezione con una struttura e un insieme di principi coerenti permetterà di avere una chiara suddivisione di prodotto-categoria, con categorie facilmente riconoscibili e distinguibili agli occhi dei propri clienti; una strategia di prezzo coerente ovvero prezzi che rispecchiano la qualità del prodotto e la valutazione e la verifica sul modo di arrivare ai risultati, permetterà all'azienda di dare vita al

posizionamento del *brand* Gas, aggiungendo valore ai prodotti e creando una collezione in grado di sostenere il successo commerciale sul canale wholesale (clienti terzi) e, in particolare, sul canale retail.

### **3.4 Il consumatore – obiettivo**

La domanda più importante che Gas si è posta per individuare i propri potenziali consumatori è stata quella di capire cosa effettivamente i clienti ricercano e si aspettano dal marchio, arrivando alla seguente conclusione: un *brand* che sia "aspirazionale", "autentico", "unico", "modellato attorno al target di consumatori", "contemporaneo", "internazionale", "mirato".

Inoltre i clienti target di Gas vivono dal giorno alla notte, al lavoro, a casa e nel tempo libero; hanno un guardaroba per vestire i loro stili di vita e desiderano un abbigliamento dinamico in grado di riflettere lo stile personale di chi li indossa.

Analizzando tutte le caratteristiche individuate, il mercato e le centinaia di differenti gruppi di consumatori, la Grotto è riuscita ad identificare tre categorie per rendere il suo marchio un *brand* di successo:

- I Conservatives (Conservatori): persone a cui non piace esibirsi e che ricercano una qualità superiore nel prodotto;
- Gli Individuals (Individualisti): consumatori creatori di tendenza e che hanno passione per la moda;
- I Followers: persone che devono dimostrare, ostentare, che ricercano innovazione ed intelligenza.

Andiamo a scoprire di seguito in dettaglio i tre gruppi di clienti che Gas ha individuato per il suo *Brand*:

- I CONSERVATIVES (a loro non piace esibirsi) : sono GIOVANI CONSAPEVOLI (20-30 anni) che utilizzano un approccio misurato alla vita, preferiscono investire le PROPRIE risorse, non sono interessati alla moda e indossano quei marchi che sono in grado di dar loro sicurezza; sono UOMINI CONSERVATIVI (30-50 anni) che hanno come elementi cardine la loro famiglia e gli amici, come cose importanti la carriera ed i viaggi, sono propensi a spendere ma in modo intelligente e sono consumatori fedeli di marchi acquistati più volte in passato.

UOMO – CONSERVATORE : parla di sé:

“Amo i tessuti di ottima qualità, che regalano ricchezza alla vista e al tatto, valorizzati dalle linee dei capi e che hanno una vestibilità perfetta.”

“Una volta che ho trovato un *brand* che mi rappresenta lo faccio mio per molto tempo.”

“Ogni stagione investo denaro in un vestito, in un cappotto e in un paio di jeans. Mi piace comperare tutto in una volta sola perché odio fare shopping ma se vedo un maglione o una t-shirt che mi piace la acquisto.”

“Se ricevo un ottimo servizio, consigli precisi e il prodotto è veramente ben fatto lo compero indipendentemente dal suo costo. Questo *brand* sarà con me per la vita.”

“I *brand* in cui ho piena fiducia sono Armani, Hugo Boss, Levis e Ralph Lauren.”

GLI INDIVIDUALS (creatori di tendenze) : sono VENTENNI CREATIVI, giovani cittadini di tendenza che si aggregano in gruppi di persone ispirate, interessati a forme ricercate di musica, arte e moda e propensi verso esperienze non omologate,

sono spontanei e individualisti ed usano le loro disponibilità economiche senza limitazioni; sono ETERNI TRENTENNI (30-50 anni) concentrati sulla loro carriera, hanno una casa di proprietà ma posseggono una visione del mondo giovane, acquistano in modo impulsivo ma ragionato, sperimentano durante i viaggi, nell'arredo di casa e nei capi che indossano; sono GRIGI CHIC (45+ anni) aperti mentalmente, fiduciosi dal cuore giovane ed apprezzano i cambiamenti.

DONNA – INDIVIDUAL, parla di sé:

“Adoro fare shopping e curiosare nei negozi in qualunque angolo del mondo io mi trovi. Acquisto pregiati capi vintage.”

“La caratteristica principale è la qualità dei prodotti che acquisto. Questa qualità può essere espressa dal design innovativo, da particolari affascinanti, da tessuti particolari o dalla provenienza dei prodotti stessi.”

“Sono trasversale nel modo in cui creo il mio guardaroba e potete stare certi che i pezzi più importanti che lo compongono hanno un tocco di modaiolo.

“Sono convinta che un' ottima combinazione di bei capi basici sia fondamentale per poter sperimentare con altri capi”

“Voglio che i miei amici mi vedano come una persona chic e un individuo unico, non come una vittima della moda.”

“Noi (io ed i miei amici) ci influenziamo e ci ispiriamo l'un l'altro condividendo la nostra esperienza a parole”.

- I FOLLOWERS (devono dimostrare/ostentare) : sono adolescenti consapevoli (15-19 anni) che manifestano la loro consapevolezza attraverso la musica, i vestiti che indossano, i gadget che acquistano; normalmente acquistano seguendo la corrente di pensiero, per sentirsi accettati e per far colpo sui loro pari; sono consumatori in fase temporanea di scarsa sicurezza

(25+) entrati in una fase della loro vita in cui si sentono insicuri, acquistano per ritrovare sicurezza; sono consumatori in cerca di status (20-50anni) che vivono in periferia – adorano ostentare, acquistano per esibire il loro peso sociale e cercano di circondarsi di altri status sociali.

DONNA – FOLLOWERS parla di sé....

“Amo fare shopping, leggere le riviste di moda e seguire le tendenze. Ho inoltre una celebrità preferita da cui traggio ispirazione.”

“Per me è importante apparire graziosa e alla moda”

“Adoro le etichette e gli status”

“Competo con le mie amiche così, ogni tanto, devo avere un look completo il più velocemente possibile.”

“Acquisto d’impulso così, se qualche cosa cattura la mia attenzione, e l’ho vista sulle riviste, vuol dire che è il prodotto giusto per me. Qualche volta sono alla ricerca di un capo ben preciso. Presto molta attenzione alle vestibilità ed ai colori stagionali.”

“Devo indossare sempre l’ultimo trend indipendentemente dal fatto che sia un jeans bianco dalla vestibilità skinny, un leggings o una sahariana. Se un marchio non offre ciò non lo ritengo un *brand* credibile all’interno del mondo della moda.”

I tratti distintivi del *brand* Gas, Sartorialità, Confort e Personalità, si fondono con i valori di prodotto che non devono mai cambiare e devono riflettersi in ogni cosa che la società fa.

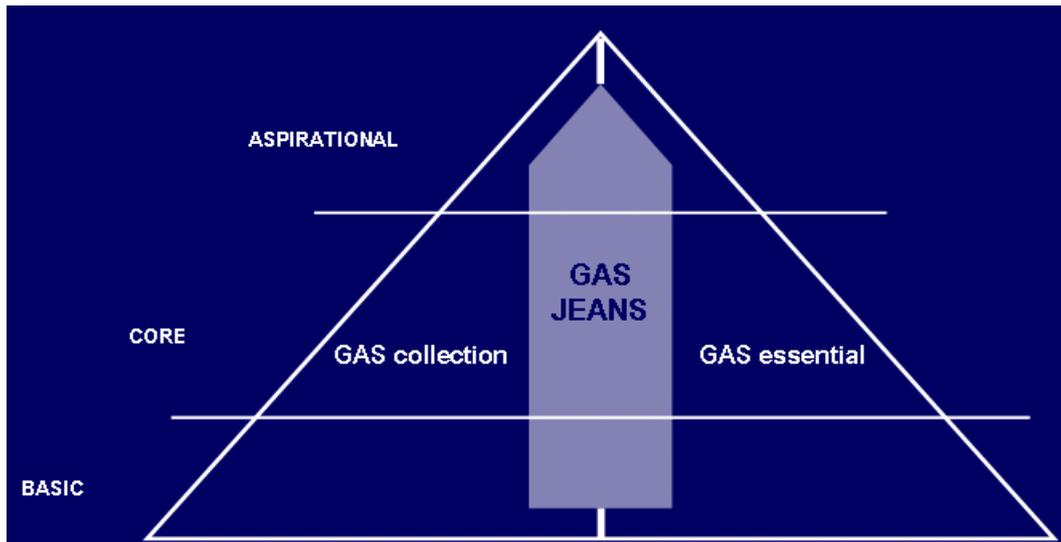
I valori cardine quindi del prodotto “Essensual” sono rappresentati:

\* dalla STORIA : in quanto il patrimonio storico di Gas è il denim che si riflette nella passione per l’artigianalità e per la cura dei dettagli;

- \* dall' OTTIMA QUALITÀ : realizzazione di un prodotto naturale, autentico e caratterizzato da una qualità superiore dei materiali e della lavorazione. Un prodotto tattile e appagante per i sensi;
- \* dal SEMPLICE ED ELEGANTE : un tratto distintivo costante nel tempo, caratteri semplici ed eleganti che raggruppino all'interno del marchio le caratteristiche delle diverse linee;
- \* da una MODA INDOSSABILE : il giusto mix di essenzialità e moda, con capi facili da indossare sia di giorno che di notte, sia al lavoro che nel tempo libero;
- \* dall' INNOVATIVO : uso innovativo dei tessuti, delle forme, dei colori, della tecnologia e dei processi produttivi come conseguenza dello stile di vita dei propri consumatori;
- \* dal GIUSTO VALORE : prodotti caratterizzati da un eccezionale valore di mercato, da un ottimo rapporto qualità/prezzo, prodotti non economici ma in grado di sostenere prezzi premium.

### 3.5 Segmentazione del prodotto.

L'azienda ha avuto la necessità di "plasmare" gradualmente la propria offerta di prodotto per riflettere lo stile di vita dei propri consumatori, a questo scopo ha rappresentato questa offerta mediante una piramide di prodotto (vedi immagine seguente),



al fine di bilanciare la collezione e costruire quindi una soluzione che gli permetta di raggiungere un'offerta bilanciata anche all'interno dei propri negozi.

Questo studio ha permesso all'azienda di creare una proposta caratterizzata da:

- PRODOTTI DI ATTACCO (basic) : capi basici, da usare tutti i giorni, offerti in colori, volumi e tessuti che si prestano ad essere combinati con il resto dell'offerta GAS collection, GAS essential, GAS jeans;
- PRODOTTI PRINCIPALI (core): rappresentati dal denim e i capi essenziali che compongono il guardaroba del consumatore; capi che riflettono la silhouette GAS;

- PRODOTTI ASPIRAZIONALI E ICONICI (aspirational): caratterizzati da qualità e design ineccepibili esaltati dalla vestibilità, dai tessuti, dai dettagli e dai colori.

Ciò assicura che la maggior parte della collection (prodotti d'attacco e principali) sia in grado di costituire il guardaroba dei propri consumatori, mentre una parte più ristretta (aspirazionale / iconica) sia in grado di catturare la loro attenzione.

Tale struttura assicura che la GAS collection non sia tutto aspirazionale e/o iconica ma sia composta anche da bei pezzi principali e di attacco; inoltre assicura che l'area GAS essential non sia costituita solo esclusivamente da pezzi di attacco ma proponga anche quei prodotti basici e al tempo stesso aspirazionali.

Tutto questo allo stesso modo torna utile per l'area denim e per la definizione della strategia dei prezzi.

Ad esempio, si può applicare la struttura piramidale ad uno dei tre segmenti di prodotto (in questo caso il denim), permettendo di razionalizzare l'offerta, costruire un mix bilanciato in ciascuna fascia; di prevenire l'eccessiva presentazione di capi aspirazionali e/o complessi; di focalizzare sulla qualità e sulla vestibilità nell'area che l'azienda sa essere preferita dai nostri clienti.

Dall'applicazione della piramide alla linea denim viene suddiviso tale prodotto in tre diverse categorie :

- Denim di attacco: rappresentato dal denim di "ingresso" proposto con vestibilità classiche ma aggiornate e tessuti basici;
- Denim Core: la parte più consistente della proposta Gas, rappresentata dai denim in una determinata selezione di lavaggi, vestibilità e colori;

- Denim Aspirazionale ed Iconico: caratterizzato dai denim di qualità e dalla vestibilità migliore.

Questo nuovo assetto di collezione è stato un percorso obbligato per l'azienda per permettergli di sviluppare (sia un strategia di *trading up*, "ossia l'allungamento della linea verso l'alto per coprire nuovi segmenti-stili di vita <sup>23</sup> , maggiore estensione della copertura di mercato attraverso l'inserimento di offerte mirate a nuovi segmenti, penetrare nella fascia di mercato più elevata rispetto a quella attualmente occupata per sfruttare nuove opportunità <sup>24</sup> ; sia una nuova tipologia di canale distributivo : quello diretto il retail (negozi di proprietà monomarca, gestiti direttamente) con lo scopo di inserire l'intera gamma e proposta di prodotto (a differenza che negli altri punti vendita) e di sfruttare tale canale sia come mezzo di comunicazione al pubblico, sia come mezzo relazionale con il consumatore, delineando fino in fondo i gusti, i bisogni e le caratteristiche del cliente.

Si provvede inoltre ad inserire i dati del cliente in un database (archivio) con il fine di sviluppare attività promozionali direttamente nonché cercare la fidelizzazione del cliente stesso.

---

<sup>23</sup> R. Grandinetti, (a cura di ) , "Marketing. Mercati, prodotti e relazioni", Carocci, Roma, Carocci (2008), pag. 276.

<sup>24</sup> R. Grandinetti, (a cura di ) , "Marketing. Mercati, prodotti e relazioni", Carocci, Roma, Carocci (2008), pag. 278.

#### 4. I CANALI DISTRIBUTIVI, IL VERTICAL RETAIL

La scelta migliore dei canali distributivi è una delle cose più importanti che le imprese devono perseguire per proporre la propria offerta ai consumatori finali. La qualità complessiva percepita dal consumatore dipende anche dal modo in cui interagisce con la rete di vendita e di assistenza, nonché dal rapporto personale col venditore; spesso molte aziende focalizzano le proprie risorse sulla qualità del prodotto, sulle caratteristiche intrinseche del bene e non danno il giusto peso poi al modo di commercializzazione del bene stesso.

Quindi oltre ad introdurre il concetto di "soddisfazione del consumatore di prodotto"(CS), derivante dalle caratteristiche intrinseche del bene o del servizio, dobbiamo anche parlare di quello di "soddisfazione del consumatore di canale" (CSC)<sup>25</sup>. Questo consta di due componenti principali del servizio erogato dal canale distributivo, uno di tipo relazionale (cortesia, tempi di risposta, servizio post-vendita e assistenza), e l'altro di tipo logistico (facilità di accesso al luogo di distribuzione, la facilità di acquisizione del prodotto/servizio).

Il giusto "mix" tra le componenti di *Customer Satisfaction* di prodotto e quello di *Customer Satisfaction* di canale produrrà quindi un livello di soddisfazione complessiva del consumatore alquanto elevato.

Possiamo quindi intuire come la probabilità di riacquisto e di fidelizzazione siano alte per un consumatore soddisfatto sia del prodotto che del rapporto con il canale di distribuzione (ad

---

<sup>25</sup> D. Trevisani, "Psicologia di Marketing e Comunicazione: Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management". Franco Angeli, Milano, 2002.

esempio, nell'abbigliamento, l'acquisto di un capo, si sia soddisfatti del modello scelto e si valuti positivamente la cordialità, i consigli dei commessi e anche il clima che si respira all'interno del negozio).

La soddisfazione del consumatore di canale, o meglio la *customer satisfaction* di canale, determina il fenomeno della fidelizzazione al canale di vendita. Ciò comporta che il cliente si fidelizzi più al canale più tanto che all'azienda produttrice. Quindi, se il canale decide di cambiare azienda, verosimilmente il parco-clienti si sposterà verso la nuova azienda.

Emerge quindi la necessità, per un'azienda, di gestire correttamente e prestare molta attenzione sia alla soddisfazione del consumatore nei confronti del rivenditore (cioè gestire correttamente la *Customer Satisfaction* di Canale) che alla *Customer Satisfaction* dell'utilizzatore finale rispetto all'azienda stessa; non meno importante è la soddisfazione del rivenditore nei riguardi dell'impresa produttrice.

A sostegno di quanto sopra, l'azienda cerca però di sviluppare strategie di contatto diretto con il cliente finale al fine di poter recuperare il rapporto velocemente nel caso in cui vi fossero dei problemi con il canale distributivo.

Può fornire inoltre dei supporti di tipo pubblicitario e promozionale, sconti speciali rispettando margini di guadagno per il canale e il rivenditore, cerca di migliorare qualità di relazione con l'impresa, capacità di motivazione, al fine di raggiungere la *Customer Satisfaction* del canale e quindi la soddisfazione del venditore.

## **4.1 Canali distributivi e rapporti con l'impresa**

La competitività dell'impresa dipende anche dall'identificazione di adeguati canali distributivi e dalla creazione di un rapporto di reciproca soddisfazione tra canale di vendita e azienda stessa; la forza del rapporto è conseguenza sia della adeguata remunerazione per il venditore che della qualità di rapporto fra le parti.

Va inoltre sottolineata la stretta correlazione che c'è tra l'immagine del canale (esempio la professionalità percepita della rete di vendita) e l'immagine dell'azienda. Infatti il comportamento e la qualità della rete distributiva si riflettono poi sull'immagine dell'azienda che deve quindi preoccuparsi di coordinare i canoni di comportamento delle reti distributive, poiché, appunto, queste trasmettono all'esterno la "faccia" dell'impresa.

Questa strategia viene attuata tramite specifiche regole comportamentali che ogni membro dell'organizzazione estesa (azienda più rete di vendita e distribuzione e assistenza) dovrebbe seguire; importante è poter verificare questo attraverso indagini indipendenti (ispezioni), svolte con diverse tecniche (ad esempio intervista diretta al cliente finale).

L'azienda deve essere quindi in grado di controllare se il comportamento di ogni elemento della catena del valore è adeguato agli standard aziendali.

Nel settore della moda, per le aziende, la gestione dei canali distributivi sta acquisendo sempre più un elevato peso strategico.

Il proliferare dei centri commerciali, degli outlet, lo sviluppo di catene indipendenti, tutto questo sta modificando i modelli di acquisto e consumo delle persone, tradizionalmente stabili e rivolti verso i negozi e le boutique classiche del centro.

Le aziende quindi, sempre più, si stanno muovendo per valorizzare i propri marchi mediante lo sviluppo di canali di vendita diretti (monomarca) e riqualificando il trader tradizionale (dettaglianti multimarca) dandogli un supporto per un'immagine migliore.

L'obiettivo dell'azienda è quello di adottare un approccio costruttivo finalizzato al miglioramento della relazione, allo sviluppo e/o riqualificazione del canale distributivo tradizionale. Per poter fare questo deve poter effettuare delle analisi del profilo dei consumatori target, (per profilo socio demografico e funzioni d'uso) attraverso ricerche su numeri più grandi possibili; definire il potenziale del mercato per micro area geografica; deve rilevare l'importanza e il giusto peso dei punti vendita trattanti i diversi *brand* (per area geografica, copertura e penetrazione); cercare di mappare le vendite sul territorio della nazione oggetto di interesse; verificare la coerenza tra le vendite e il potenziale rilevato per area; analizzare le caratteristiche discriminanti i punti vendita migliori<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Fonte : Value Lab – Marketing – Sales – Retailing, Milano.

## **4.2 I negozi bandiera o come meglio chiamati "FLAGSHIP STORE"**

In questo scenario, negli ultimi 20 anni, stiamo assistendo a un nuovo fenomeno di sviluppo del canale distributivo : i *flagship store* o negozi bandiera (negozi di proprietà dell'azienda gestiti direttamente).

Le imprese di successo hanno iniziato a sviluppare strategie di *Vertical Branding* che hanno determinato la nascita di questi negozi bandiera, creando quindi un'innovazione nel *retailing*.

Questa nuova tipologia di negozi si distingue dagli altri, normalmente, per le dimensioni notevolmente superiori ai più tradizionali negozi monomarca; spesso sono disposti su più piani e si trovano nelle vie più prestigiose ed esclusive delle città<sup>27</sup>.

Questi sono realizzati con lo scopo di dichiarare la forza e la potenza del marchio dell'azienda, (come veicolo di comunicazione ed immagine) al fine di "impressionare" il consumatore. Rientrano nelle strategie di sviluppo internazionale e vengono finanziati dal budget di marketing e comunicazione.

Sono negozi aperti non tanto per generare profitti, ma con il fine prevalente di rafforzare l'immagine del marchio, trasformarlo in un'icona e cercare di rendere il vivere lo shopping un'esperienza unica.

La vera essenza del *Flagship Store* è quella di rappresentare l'estensione del *brand* nel *retail* (dettaglio), permettendo alla marca di diventare protagonista appropriandosi del territorio,

---

<sup>27</sup> Gli immobiliare specializzati nel retailing tentano di unire diversi piccoli negozi, ubicati in vie prestigiose, per creare strutture interessanti per chi voglia investire in flagship store. I marchi globali pagano "buonuscite" molto elevate, anche pari al valore immobiliare dell'edificio, pur di poter aprire in un'ubicazione prestigiosa.

anche reinterpretando gli spazi architettonici per influenzare i clienti finali.

Per esempio il primo *Flagship Store* è stato creato da Ralph Lauren nel 1989 a New York. "Gli ambienti sono lussuosi e perfettamente ricostruiti come se fossero su un set cinematografico. Dappertutto ci sono mobili in legno pregiato intagliati a mano, ornamenti in ottone, tappeti orientali e rami d'orchidee"<sup>28</sup> che immettono il visitatore all'interno di una sorta d'abitazione nobile che mira a ricostruire lo stile della Vecchia Inghilterra che lo stilista voleva per il proprio punto vendita.

Altro esempio che possiamo citare di fondamentale importanza nella storia dei *Flagship Store* è quello rappresentato da Nike Town.

Nike è stata una delle prime aziende a creare *Flagship Store* a mò di palestra, dove è possibile provare attrezzi ginnici, si è circondati da materiali estremamente innovativi che riflettono la stessa dedizione all'innovazione utilizzata dall'azienda per la progettazione dei propri prodotti, con particolare attenzione alla cultura sportiva; un grande punto vendita all'interno del quale troviamo padiglioni dove si può giocare a calcio, a basket o a pallavolo, il tutto circondati dalle foto degli atleti legati al marchio.

Le caratteristiche architettoniche rispecchiano la cultura sportiva. L'obiettivo di Nike è stato quello di attirare l'attenzione dei consumatori, di creare un punto d'incontro all'insegna dell'esperienza del marchio Nike, diventando anche un luogo di attrazione turistica per le città.

---

<sup>28</sup> V. Codeluppi, "Che cos'è la moda", Carocci, Roma, 2002.

Nel 2000 finisce la fase di sviluppo pionieristico dei *flagship store* e le Multinazionali del Lusso iniziano ad investire ingenti risorse non solo finanziarie, ma anche creative, in nuovi progetti di *flagship Store*.

Ma quali sono effettivamente i fattori che spingono un numero sempre maggiore di aziende ad aprire *flagship store* e parallelamente punti vendita in franchising? Qual è il ruolo dei *flagship store* monomarca nella costruzione dell'immagine di marca e del *brand equity*?

Lo *store design* nel caso dei *flagship store* riesce ad interpretare correttamente l'immagine e i valori associati alla marca?

Siamo consapevoli che lo scopo principale dei *flagship store* è quello della comunicazione del marchio.

Marchi del lusso (ad esempio Vuitton) riescono a creare monomarca unici, e mediante la consulenza di architetti famosi, riescono ad imprimere rivisitazioni della loro strategia comunicativa, alcune volte anche diversi gli uni dagli altri, creando spazi indubbiamente spettacolari e comunicativi, ma sempre chiaramente riconoscibili. L'utilizzo di materiali d'avanguardia come fibre ottiche a pavimento che trasmettono filmati su pareti e sul soffitto e la capacità di creare all'interno ambienti lounge, rendono veramente emozionante l'esperienza d'acquisto da parte dei consumatori.

Un altro esempio può essere Prada, che nel 2001 a New York crea l'Epicenter progettato dall'architetto Rem Koolhaas. Si tratta di un *flagship* ricavato da un loft ottocentesco, posto nel cuore di Manhattan, nello spazio che era lo shop del Museo Guggenheim. L'entrata è un'area multifunzionale, utilizzabile per eventi, dotata di multischermi e proiettori. È possibile convertire lo spazio in palcoscenico in grado di ospitare 200 persone. Si distingue

soprattutto per la tecnologia avanzata; la comunicazione nel punto vendita passa attraverso la tecnologia: i camerini di prova sono dotati di telecamere che proiettano l'immagine in appositi monitor. I *flat screens* trasmettono continuamente immagini.

Un altro esempio sostanzialmente diverso dai precedenti è il concetto seguito da Armani nella creazione del suo *flagship store* di Hong Kong nel 2002; mentre la creazione della *brand experience* per Ralph Lauren passa attraverso l'immersione del cliente nel lusso fatto di materiali e d'ambienti tipici delle abitazioni ricche della Vecchia Inghilterra e per Prada l'idea alla base dei *flagship store* è certamente all'insegna della tecnologia e dell'innovazione architettonica e di design, Armani si era posto lo scopo di creare un'esperienza plurisensoriale rappresentativa del suo stile.

Il design essenziale dell'area dedicata alle collezioni è finalizzato a convogliare l'attenzione solo ed esclusivamente sugli abiti che sono quasi evidenziati dall'ambiente circostante. L'area restante è stata affidata agli architetti Massimiliano e Doriana Fuksas i quali, attraverso l'uso di forme tondeggianti, di un ambiente quasi asettico e di colori chiari e lucidi, hanno tolto la matericità dell'ambiente incanalandola su un nastro rosso di fibreglass, conferendo allo *store* una consequenzialità ad un ambiente nel quale è possibile acquistare dai vestiti ai fiori, dal make up ai libri fino ad arrivare al bar e al ristorante italiano.

Il nastro rosso trasporta il cliente attraverso quest'esperienza italiana diventandone il simbolo e facilitando, al cliente, l'associazione dell'esperienza al marchio.

Ci sono altre aziende di importanza mondiale che associano il *Flagship store* con altre attività di interesse pubblico, quali Dolce & Gabbana; questi hanno unito "l'utile al dilettevole", cioè

*Flagship Store* più centro benessere; oppure al connubio *flagship* e aree destinate alla ristorazione come Just Cavalli oppure come detto in precedenza di Armani.

Possiamo quindi comprendere che l'esigenza di comunicare il valore della marca è il fattore principale che induce le aziende ad integrarsi a valle, come pure quello di avere un rapporto diretto con la clientela al fine di recepire gusti e tendenze e anticiparle.

#### **4.3 Le ragioni dello sviluppo di "Flagship store"**

Le ragioni che inducono un numero sempre maggiore d'impresе a svilupparsi mediante l'apertura di *flagship store* monomarca sono da ricercarsi in alcuni fattori qualitativi rilevanti quali:

- i cambiamenti nei rapporti industria distribuzione, in quanto la concentrazione e l'aumento del potere della distribuzione comportano il rischio di una distonia tra i contenuti della comunicazione pubblicitaria del produttore e quelli del distributore nel punto vendita, quindi l'integrazione a valle è guidata anche dalla ricerca di nuove sinergie tra la comunicazione della marca a livello industriale e la comunicazione attuata dalla distribuzione da e nei punti vendita, in una nuova logica di co-marketing verticale;

- la crisi del sistema dei media tradizionali e degli approcci di marketing tradizionali con la progressiva perdita d'efficacia dei mezzi di comunicazione di massa e le difficoltà d'affermazione dei new media stanno indirizzando le aziende a sviluppare nuovi

mezzi per comunicare più tradizionali quali, per esempio, i punti vendita<sup>29</sup>;

- i cambiamenti della domanda, in quanto il consumatore oggi è oggetto di un eccesso d'informazioni che finiscono per aumentare le difficoltà d'orientamento; è per questo alla ricerca di nuovi elementi in grado di rassicurarlo nell'ambito del processo d'acquisto; anche il progresso tecnologico e produttivo nonché l'aumento delle linee di prodotto hanno ridotto l'attendibilità comunicativa del prodotto di marca. Nel settore della moda la riduzione della durata dei flussi di progettazione-produzione-distribuzione e l'accelerazione del ritmo del rinnovo delle collezioni hanno attribuito vantaggi competitivi strutturali alle organizzazioni integrate verticalmente.

Incontrando, il consumatore, sempre maggiore difficoltà nel valutare i beni di marca, il punto vendita è diventato il nuovo vettore di qualificazione degli attributi immateriali della marca. Più in particolare l'ubicazione del punto vendita, le dimensioni fisiche del negozio, i servizi accessori erogati, il personale, le soluzioni di *store design* adottate, il profilo dei clienti che frequentano il negozio e il prestigio dell'architetto diventano per il consumatore incremento del valore del marchio stesso; l'affermazione della dimensione semiotica e immateriale della marca : "in base all'interpretazione semiotica, la marca di successo evoca un mondo possibile e narra storie, come se fosse un'opera letteraria, teatrale, cinematografica <sup>30</sup>". "Lo sviluppo di *flagship store* può essere visto come il tentativo di rendere più

---

<sup>29</sup> I fattori di crisi dei mezzi di comunicazione sono diversi, tra questi va ricordata la strutturale difficoltà di segmentazione.

<sup>30</sup> A. Semprini, "La marca", Lupetti, Milano, 2003, pag. 87 e 95.

credibile il "mondo" evocato della marca. Louis Vuitton, per esempio, è una marca che è riuscita a proporre un mondo possibile, partendo dall'immaginario del viaggio, dalla qualità del lavoro artigianale ed anche dall'innovazione<sup>31</sup>.

I mondi possibili evocati dalla marca sono il risultato di un bilanciamento equilibrato tra finzione, fantasia e possibilità d'identificazione e di proiezione. Nei nuovi spazi di vendita integrati trova attuazione il sistema di valori di cui il *brand* si è fatto portatore e il consumatore che vi accede può, in tal modo, fare un'esperienza multisensoriale a contatto diretto con la marca immergendosi completamente nel suo "mondo possibile". I *flagship store* e i *concept store* monomarca diventano quindi incarnazione reale dell'immagine di marca. Il punto vendita è così inglobato nel "mondo della marca" e ne diventa simbolo concreto.

#### **4.4 Il Vertical Branding**

È opportuno ricordare infine che la tendenza all'integrazione a valle, al *vertical branding*, all'apertura diretta di punti vendita monomarca di proprietà, comportano anche importanti implicazioni manageriali. L'integrazione a valle richiede nuove competenze, lo sviluppo di *flagship store* monomarca impone necessariamente alle imprese nuove capacità di dialogare costruttivamente con professionalità eterogenee: architetti, designer d'interni, *visual merchandiser*, retail manager, store manager... Questo comporta un nuovo approccio, interdisciplinare, orientato alla decodifica e alla valorizzazione dei valori primari della marca per definirne la *visual identity* nella

---

<sup>31</sup> I mondi evocati dalla marca non sono reali, ma consentono di sfruttare la fantasia del consumatore.

forma e nei contenuti, attraverso appunto la realizzazione di punti vendita innovativi, che utilizzano soluzioni tratte dal mondo della comunicazione e dello spettacolo.

È per questo necessario saper gestire un sostanziale cambiamento organizzativo: devono trovare soluzioni nuovi problemi gestionali e di sviluppo tipici delle organizzazioni distributive e di servizi.

Il successo nella progettazione di un *flagship store* è condizionato dalle competenze acquisite dall'impresa nell'integrare sinergicamente problematiche interdisciplinari.

I *flagship store* devono essere progettati attorno ad un concetto-vantaggio (beneficio) rilevante e originale; devono fornire un vantaggio al consumatore legato alla marca, devono essere espressione delle caratteristiche principali del *brand*, rendendo possibile un'esperienza d'acquisto indimenticabile.

E' necessario cercare di risolvere uno dei problemi fondamentali che è rappresentato dal riuscire a bilanciare le esigenze funzionali e quelle concernenti il potenziamento della marca, rendendo l'esperienza d'acquisto divertente ed eccitante. Continuamente bisogna introdurre innovazioni, nel senso più ampio del termine, così da rendere l'esperienza sempre nuova. Privo d'elementi innovativi il punto vendita assume un'atmosfera superata e scontata. I nuovi prodotti non sono sufficienti a rinnovare continuamente l'esperienza d'acquisto, è infatti in atto una tendenza ad accelerare il ritmo di rinnovo parziale degli arredi.

Sfruttare i *flagship store* per la loro capacità di imparare, utilizzarli come laboratori di marketing, per sperimentare nuove soluzioni, scoprire quelle più apprezzate dai clienti e riapplicarle in altre realtà.

I punti vendita monomarca devono essere concepiti e gestiti con l'obiettivo di farne luoghi unici e singolari. Devono riuscire a comunicare e a far cogliere i valori della marca e suscitare sensazioni fisiche ed emotive che inducano il cliente a prolungare la permanenza e a ritornarci.

La capacità dei manager dell'azienda consiste nel riuscire a trasmettere agli studi esterni di architettura -al fine di realizzare un *concept store* (concetto di negozio)- , un *briefing* quanto più chiaro possibile, che esponga tutte le informazioni, adeguatamente strutturate, sia sulla storia della marca, sia sulle direzioni di sviluppo future: fondamentali sono la chiarezza e la capacità di comunicare l'identità di marca e la vision, la capacità del concept di raccontare e trasmettere i reali valori della marca, il "mondo possibile" del *brand*, una storia in sintesi che deve essere coerente con quella narrata dai prodotti e dalle altre modalità di comunicazione.

Lo studio di architettura avrà il compito, assieme all'azienda, di creare un manuale *concept book* (concettuale, tecnico e visual) che possa diventare un manuale operativo che consenta di replicare il *concept store* in nuove location, pur utilizzando studi d'architettura ed imprese locali. Da ultimo, fine importante, guidare l'attività delle persone che si occupano del visual merchandising.

#### **4.5 La Grotto Spa e i *Flagship Store***

La Grotto Spa, dopo alcune valutazioni di mercato e di strategie, nel 2002 apre il primo *Flagship store* a Milano, presentando al pubblico un nuovo modo di allestire i negozi, esprimendo un concetto semplice proprio come la filosofia del *brand*, sintetizzabile nel "Keep it simple" e nel concetto del "Re-think" cioè che niente va sprecato, ma tutto può essere riutilizzato secondo una nuova funzione.

Ecco allora che nel negozio, per esempio, si può notare una parete di lavabi di alluminio disposti verticalmente che si trasformano in armadi per abiti, oppure una coppia di grattugie che vengono riutilizzate come lampade da tavolo. Il "Re think" nasce da un concetto semplice ed essenziale, che permette di individuare negli oggetti una possibilità d'uso diversa rispetto a quella originaria; più in generale questo concetto usava il divertimento e l'ironia per trasmettere un messaggio di liberazione dalle abitudini e dai luoghi comuni, di rispetto per un mondo che non si vuole stravolgere.

In questo periodo si sta quindi delineando una nuova strategia per il marchio, sicuramente un nuovo tipo di canale distributivo non ancora completamente esplorato dall'azienda, attraverso la creazione di una struttura all'interno di *retail* e conseguente sviluppo "a domino" dei negozi monomarca diretti, con un *concept store* sempre più uniforme.

A partire dal 2006 Gas decide di appoggiarsi ad uno studio inglese, FOUR IV, per riprogettare il suo "*lite motiv*" (filo conduttore o linea guida), sviluppando in sinergia una filosofia e un riposizionamento sempre più in simbiosi con il prodotto e la strategia aziendale, un nuovo *concept store* al fine di consolidare sul mercato mondiale la propria immagine.

Questo ha permesso alla Grotto Spa, negli ultimi due anni, di determinare un'evoluzione del *brand*, mediante la creazione di una rete di negozi monomarca collocati nelle aree nevralgiche delle principali città del mondo.

L'azienda ha cercato quindi di sviluppare il suo progetto di *Vertical Retail* al fine innanzitutto di soddisfare l'esigenza di "comunicare" attraverso i monomarca direttamente con il pubblico, ponendo al centro dello spazio l'elemento chiave dell'azienda, il prodotto, esaltandone le caratteristiche di qualità e artigianalità che derivano da quasi quarant'anni di esperienza nel settore.

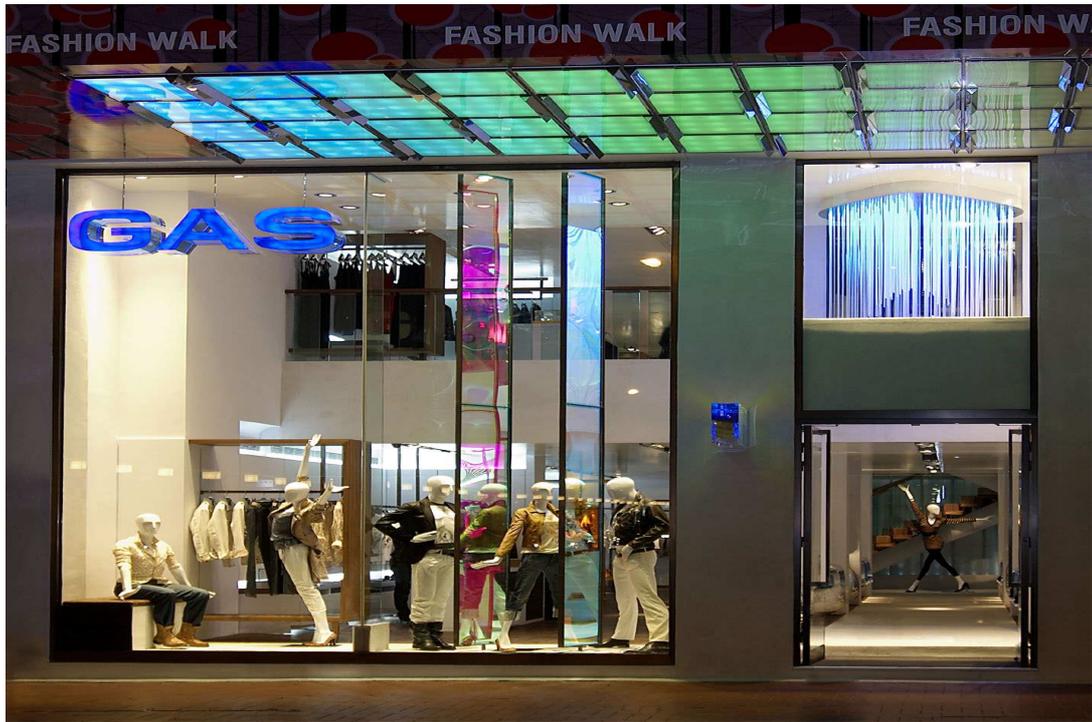
Con la definizione quindi del nuovo *Retail Concept*, dagli inizi del 2007 è stato dato il via ad una stagione di aperture che, inauguratasi a Firenze nel gennaio 2007, è proseguita con circa 30 nuovi punti vendita monomarca:



(Gas Flagship Store – Firenze)

gli store di Hong Kong-Causeway Bay, Monaco-Liebfrauenstrasse, Monaco-Wilhelmstrasse, Amburgo, Mumbai-Warden Road, Delhi-Connaught Place, Mumbai-Bandra, Londra, Vienna, Palermo, Bangalore, Wellington, Treviso e Trieste, altrettanti shop in shop a Torino, a Budapest, in Romania

(Bucarest, Cluje e Pitesti), a Delhi (Noida e Rohini), a Praga, a Dubai e a Tokyo, fino a *flagship* di Treviso e Venezia.



(Gas Flagship Store – Causeway – Hong Kong)

Questo veicolo di “comunicazione” dell’immagine dell’azienda nel mondo ha permesso inoltre di incrementare la richiesta di aperture di *corners* nei principali Department store del globo.

Il nuovo *retail concept* riflette il periodo di crescita ed evoluzione di Gas; è la concretizzazione del concetto di *essensual*: la parola chiave, come spiegato nei precedenti capitoli, che racchiude e sintetizza il posizionamento del *brand*.

*Essensual* appunto, perfetto mix di essenzialità e sensualità.

Gli Store sono caratterizzati da spazi puliti e funzionali nei quali materiali solidi e concreti, legno, cemento, cuoio, metallo lucido, bronzo e vetro, si accostano armoniosamente ad elementi dalle linee rotondeggianti e flessuose e a superfici dall’aspetto iridescente.

Fonte di ispirazione per il nuovo *Retail Concept* è il doppio arcobaleno di Gas; logo nato dall'esperienza del fondatore, che a Città del Capo, dove l'Oceano Indiano incontra l'Atlantico, ha assistito al formarsi di due arcobaleni dopo una tempesta; questa suggestiva immagine prende vita grazie ad una sequenza di banner di Plexiglas dai riverberi iridescenti posti in vetrina che riflettono la loro luce colorata su di un altro elemento-icona: una sequenza di unità plasmate nel metallo rifinito a specchio, collocate nel cuore del negozio<sup>32</sup>.

Forme organiche, che ricordano le linee sinuose e fortemente materiche della natura, sulle quali è esposto il jeans, core product dell'azienda.

Una passerella accompagna il visitatore attraverso il negozio, lungo le "isole" del jeans.

Il risultato è una perfetta armonia fra le collezioni, l'allestimento dello spazio e la "casa" di GAS, il negozio, il luogo in cui la creatività incontra il consumatore.

Gas crede molto quindi nella strategia intrapresa, il punto vendita viene visto come un "moltiplicatore" di opportunità e occasioni di contatto col consumatore, un momento dove poter cogliere sfaccettature e particolarità dei clienti, un modo efficace per il proprio *brand* di costruire rapidamente la propria notorietà con lo scopo di internazionalizzarsi sempre più nell'arco di poco tempo; il *vertical retail* come strategia vincente per i prossimi anni futuri.

---

<sup>32</sup> Fonte : Grotto Spa – Ufficio Comunicazione.

## **5. CONCLUDENDO, LE SCELTE STRATEGICHE E ASPETTI PROBLEMATICI IN FASE DI SOLUZIONE**

L'azienda Grotto, (che si è posta ambiziosi obiettivi di sviluppo aziendali internazionali che l'hanno vista premiata dei propri sforzi con tassi di crescita del fatturato al di là di più rosee aspettative chiudendo gli esercizi dal 2003 al 2006 con aumenti di ricavi annui dal 30% al 40%), nel 2006 decide, con un nuovo *management*, di effettuare lo studio del nuovo riposizionamento e la riorganizzazione dell'azienda, sviluppando la strategia di *vertical retail*, con l'ambizione di raddoppiare il fatturato nel giro di 4 anni.

Arrivare, cioè, al fatturato di 280 milioni di euro nel 2009-2010; si è iniziato infatti nel biennio 2006 e 2007 ad aprire un sempre maggior numero di *flagship store*, finalizzati all'attuazione della strategia del *vertical retail*.

Le condizioni di mercato avverse già dal 2007 hanno portato e sempre più portano ad una contrazione dei consumi e come inevitabile conseguenza ad una diminuzione del fatturato consolidato di gruppo del 9,5 %, attestandolo oggi a quota 137 milioni di Euro.

La previsione di chiusura del fatturato dell'anno in corso è comunque intorno ai 125 milioni di Euro.

La nostra, come altre aziende del settore e non, è stata costretta, quest'anno, ad effettuare una riorganizzazione di alcune funzioni aziendali, col fine di ottimizzare le proprie risorse umane nonché di risparmiare sui costi, cercando di eliminare il più possibile gli sprechi.

A partire da novembre 2007 un nuovo team di manager, che va dal Direttore Generale, al Direttore delle Operations, al Direttore Commerciale e Retail, è stato incaricato dalla proprietà di riorganizzare l'azienda, nel contempo cercando di perseguire gli obiettivi strategici espressi dalla proprietà stessa.

Viste le difficoltà di mercato globale da una parte, i consumatori sempre più attenti alle occasioni nelle quali spendono i propri soldi dall'altra, l'azienda sta rivalutando e ridefinendo la propria strategia, cercando di porre più attenzione ai continui e veloci mutamenti in atto.

Si sta per questo tentando di chiarire il ruolo assunto dai negozi monomarca, dai *flagship store* nell'affermazione dell'immagine di marca e nella creazione di *brand equity*, per capire veramente quali sono quelli strategici e che possono funzionare da "vetrina nel mondo".

I costi per l'apertura e il mantenimento dei negozi monomarca comportano uno sforzo elevato per l'azienda.

Il *flagship store*, pur rappresentando l'incarnazione fisica, reale e soprattutto durevole della marca -con la capacità di creare spettacolarità, di sorprendere e permettere al consumatore di giocare con la marca, di sperimentare, di divertirsi e di scoprire nuove dimensioni attraverso l'architettura e l'animazione degli spazi- dovrebbe comunque, possibilmente, anche dare un ritorno economico all'azienda, e non essere solo un costo.

E' il caso forse di ricordare che nel corso degli anni Novanta si è diffusa sempre più la convinzione, tra le aziende d'abbigliamento, che i punti vendita *multi-brand* o pluri marca fossero inadatti a sostenere una forte immagine di marca; la sempre maggiore necessità, quindi, di evidenziare i cosiddetti

attributi intangibili per la costruzione e per rinforzare l'immagine della marca, ha comportato per le aziende l'adozione di una diversa strategia per comunicare.

Altri fattori, inoltre, hanno indotto le aziende a perseguire una politica distributiva sempre più orientata al *retail*; fra questi la generale perdita d'attendibilità dei tradizionali mezzi di comunicazione.

Viste tutte queste variabili, anche la Grotto ha investito nel canale distributivo diretto, considerandolo appunto come strumento di comunicazione, con la certezza che l'incremento del valore del marchio passi anche attraverso il punto vendita, la sua ubicazione più o meno prestigiosa, le soluzioni di store e di interior design adottate, nonché alle persone che gestiscono i negozi ed ai servizi accessori erogati.

La politica distributiva diretta mediante *flagship store*, sta peraltro diventando un'attività sempre più complessa, poiché l'evoluzione nel modo di distribuire comporta necessariamente l'acquisizione di innumerevoli nuove competenze, sconosciute, con notevoli problemi organizzativi e gestionali; problemi sempre nuovi che la Grotto sta vieppiù ancora cercando di risolvere, pur avendo già una discreta esperienza nella vendita diretta.

E' importante l'organizzazione, essere cioè in grado di monitorare quotidianamente le vendite dei vari negozi, di riuscire a stimolare tutto il "personale addetto ai lavori" e che si trova in prima linea; avere la giusta sensibilità nel cogliere i bisogni dei consumatori, nel catturare la loro attenzione, nello sviluppare un

livello alto di sinergia e di interscambio di quante più informazioni possibili con l'azienda.

Molto importante è anche il cercare di rendere ogni "store manager" (responsabile negozio) un imprenditore, quasi il negozio fosse la sua piccola impresa, insegnargli e trasmettergli non solo la filosofia dell'azienda e i valori di Gas, ma anche la capacità di organizzare e gestire un proprio conto economico, nonché eventualmente di proporre e di condividere con l'azienda anche nuove idee.

Un altro aspetto da non sottovalutare è quello dei vantaggi che le aziende potrebbero trarre anche con lo sviluppo della rete di vendita attraverso il franchising.

L'adozione appunto di una strategia *plural form* mediante i due differenti sistemi (i punti di proprietà e i punti in franchising) consente certamente performance superiori rispetto a quello delle reti tradizionali.

Come già detto, ricordo l'utilizzo dell'esperienza diretta fatta con i negozi monomarca per la sperimentazione di soluzioni innovative da diffondere poi a tutta la rete, sviluppando sempre più sinergie e scambio di informazioni per ottenere un vantaggio competitivo e per dar vita a soluzioni originali, più difficilmente imitabili<sup>33</sup>: a questo proposito molto importante è incentivare gli affiliati al fine di ottenere stimoli anche dalla rete di vendita.

---

<sup>33</sup> Infatti, in base alla teoria delle risorse e delle competenze la ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo deve far leva sulle risorse e sulle competenze attuali, in mancanza delle quali l'impresa dovrà attuare processi d'apprendimento e d'acquisizione dall'esterno. Lo sviluppo di risorse e di competenze è infatti strettamente legato al processo di sviluppo della strategia. Se accettiamo questa logica, il successo competitivo dipende dalla capacità di sviluppare soluzioni uniche ed originali, difficilmente imitabili.

Nei precedenti capitoli ho parlato anche di *upgrade di marchio* o meglio *trading up* del *brand*.

In quest'ottica gli sforzi dell'azienda sono stati quelli di elevare l'immagine del marchio, anche attraverso la creazione di una collezione con una parte "iconica" di elevato contenuto qualitativo, tendenza-moda, e soprattutto di immagine.

Questo ha, per un verso, comportato la "perdita" dei riferimenti di una parte dei consumatori abituali di Gas, mentre un'altra parte ha invece percepito questo (questa evoluzione) come una rivoluzione; forse anche perché il cambiamento non è stato supportato da una campagna pubblicitaria mirata, essendo quasi tutto l'impegno economico dedicato stato riversato nella comunicazione dei negozi monomarca.

Cercare di perseguire il *trading up* di un *brand* è un'impresa molto complessa rispetto al *trading down*, percorso che stilisti come Giorgio Armani, Prada e Dolce & Gabbana, sono riusciti a perseguire con buon successo (è meno faticoso scendere che salire); appunto per questo maggiore ammirazione merita chi desidera perseguire un obiettivo difficile da raggiungere, creandosi ogni giorno stimoli nuovi per fare questo.

D'altronde, la vita di un' imprenditore deve essere sempre permeata di stimoli, soprattutto se conseguenza della capacità di cogliere le nuove opportunità.

Viaggiando ed osservando i negozi dei vari produttori di moda, ho potuto percepire e rendermi direttamente conto del valore che hanno il prodotto e l'idea del prodotto, ad arte ed abilmente creata.

Vale di più la seconda, o forse richiede una maggiore abilità.

Entrando in negozi di prestigio, architettonicamente molto particolari, quali per esempio l'Épicenter a New York di Prada, rimani abbacinato dalla struttura del negozio, ti rendi conto che quasi tutti entrano più per curiosità e fanno una visita "turistica" e che quelli che acquistano sono una minoranza assoluta.

Altro negozio particolare, Abercrombie & Fitch, quinta strada.

Qui la luce è soffusa, la musica è assordante e l'ambiente profumatissimo (colpiti quindi tre sensi): questo ti permette sì di vivere un'esperienza unica di acquisto ma ti crea anche un certo disorientamento.

Logica e consequenziale la domanda che viene da porsi dopo aver visto e vissuto queste esperienze: ma cos'è, alla fine, ciò che fa scattare in noi il desiderio di acquistare un capo d'abbigliamento?

Credo si possa tranquillamente affermare che è il giusto mix che l'impresa sa offrire al consumatore finale di prodotto e delle sensazioni trasmesse dall'immagine della marca (anche la notorietà crescente grazie a queste vetrine nel mondo chiamate appunto *flagship store*), nonché dalla capacità di imprimere al prodotto caratteristiche e unicità che in qualche modo creino nella mente di chi li acquista stimoli di un immaginario che riesca ad appagare il proprio essere.

L'impresa più difficile e la sfida da vincere sono proprio queste, di riuscire nel difficile intento di "far vivere" il capo d'abbigliamento, in modo che trasmetta sensazioni coerenti con

il mondo dei valori del *brand*, che il marchio a suo volta sintetizza e ricrea all'interno dei propri punti vendita.

## **BIBLIOGRAFIA**

BIANCHI, M., M. BIANCO, S. GIACOMELLI, A.M. PACCES, S. TRENTO, (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Bologna, Il Mulino.

CASTELLET, M., (2003), *Marketing di Relazione*, Milano, Il Sole 24 ore.

CODELUPPI, V. , (2002), *Che cos'è la moda*, Roma, Carocci.

CORBETTA, G. , (2005), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea.

DICKSON, P.R. e J.L. GINTER, (1987), *Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy*, in *Journal of Marketing* 51.

FRASER, J., trad. dall'inglese a cura di Gasperoni,R., (1992), *Total quality Marketing. Cosa cambia nelle vendite, nel marketing e nella pubblicità*, Milano, Franco Angeli.

GRANDINETTI, R., (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Roma, Carocci.

MAZZOLA, P. (2005), *Strategie deliberate e opportunità emergenti nei processi di crescita dimensionale*, in CORBETTA, G. (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano,Egea.

MERONI, V.M., (1990), *Marketing della pubblicità*, Milano, Il Sole 24 ore.

SEMPRINI, A., (2003), *La marca*, Milano, Lupetti.

TREVISANI, D., (2002), *Psicologia di Marketing e Comunicazione: Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management*, Milano, Franco Angeli.

UNIONCAMERE, (2006), *Rapporto Annuale 2006*, Roma.

## **ALTRE FONTI – SITI INTERNET – GIORNALI E RIVISTE CONSULTATI**

GROTTO SPA – UFFICI COMUNICAZIONE – MARKETING – RETAIL.

VALUE LAB – Marketing – Sales – Retailing, Milano.

Sito Internet Grotto Spa : [www.gasjeans.it](http://www.gasjeans.it)

Sito Internet Pambianco (Milano) : [www.pambianco.it](http://www.pambianco.it)

Milano Finanza Fashion, Il Sole 24 ore, GQ, Vanity Fair.