



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

**IL DIPARTIMENTO MARKETING E
WHOLESALE: LA MIA ESPERIENZA
DI STAGE IN TORY BURCH**

Relatore
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando
Olga Toffano
n° matr. 2041531/ LSCOC

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO PRIMO.....	9
TORY BURCH: STORIA DI UN’AZIENDA AMERICANA	9
1.1 Tory Burch e l’ascesa del brand	9
1.2 I valori che guidano l’azienda e l’impegno nel sociale	21
CAPITOLO SECONDO	25
ANALISI E MARKETING.....	25
2.1 Descrizione delle attività di comunicazione e relazione con il cliente	25
2.1.1 Definizione e sviluppo delle attività di comunicazione di Tory Burch	25
2.1.2 Le campagne pubblicitarie di Tory Burch	37
2.2 Analisi dell’organizzazione interna al team Wholesales	41
2.2.1 Che cosa si intende per “organizzazione interna”	41
2.2.2 Come Tory Burch organizza la propria comunicazione interna	43
2.3 Descrizione del ruolo e delle competenze personali	47
CAPITOLO TERZO.....	51
LA CAMPAGNA VENDITA 2022-2023.....	51
3.1 Analisi strategica e di pianificazione	51
3.1.1 Che cos’è la campagna vendita	51
3.1.2 Pianificazione della campagna vendita.....	57
3.2 Analisi delle criticità e dei punti di forza	66
CONCLUSIONI.....	69
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	73
IMMAGINI.....	83

INTRODUZIONE

Il mio progetto di tesi nasce dall'esperienza lavorativa da me vissuta, avvenuta in questi ultimi mesi presso Tory Burch, azienda americana che opera nel mondo del fashion. Il percorso di tirocinio ha avuto inizio nel mese di maggio 2022 fino al mese di marzo 2023 e mi ha dato l'opportunità di affiancare e collaborare con il team *Wholesale* nel corso delle quattro campagne vendita che si svolgono durante l'anno in occasione della presentazione delle nuove collezioni.

Da questa esperienza di lavoro, unitamente agli elementi teorici acquisiti nel corso degli studi universitari, nasce l'idea di analizzare gli aspetti principali delle competenze e delle responsabilità che accompagnano la vendita dei prodotti: la ricerca offrirà uno sguardo verso l'azienda a livello di business, le attività da essa sviluppate nei vari dipartimenti con focus sul momento della campagna vendita seguita da una considerazione e riflessione personale verso gli aspetti di forza e debolezza da me evidenziati.

Obiettivo di questo elaborato è quindi l'analisi delle dinamiche interne all'azienda intesa come *business company* e dell'organizzazione del lavoro all'interno del team *Wholesale* con particolare attenzione agli aspetti di comunicazione e di marketing da me svolti che consentiranno l'approfondimento del mio ruolo all'interno del team.

La prima parte della tesi presenta una descrizione completa del brand, della sua storia, dell'evoluzione societaria e dei valori che guidano ogni azione e decisione della *policy* aziendale a livello globale così da poter contestualizzare le sue azioni strategiche e di business.

Nel secondo capitolo vengono descritte ed analizzate le tecniche di marketing e le strategie di comunicazione attuate prima, durante e dopo la campagna vendita con particolare riferimento alle connessioni e all'interdipendenza tra i diversi dipartimenti e al processo con cui ogni decisione si attua e si declina ai vari livelli.

Viene illustrato in che modo vengono stabilite le decisioni strategiche di marketing ad inizio anno rispetto ai *marketing messages*, ovvero dei campioni selezionati sui quali si decide di puntare e fare forza con ogni strumento di comunicazione, e si farà notare come queste decisioni influenzeranno le modalità di vendita del dipartimento *Wholesale* durante la campagna vendita e come agiscono da traino all'intera collezione.

Importanti, dunque, sono i sistemi comunicativi, la personalizzazione del servizio e dell'offerta al cliente, presentati attraverso il sostegno di alcuni esempi concreti attuati dall'azienda nel corso del 2022, da cui si sviluppa un'ampia riflessione sull'importanza del mantenere e rafforzare il legame con i compratori.

Questa parte analizza inoltre l'importanza delle relazioni e della fidelizzazione del cliente; quest'ultima si basa soprattutto sull'identificazione delle *personas* ovvero del cliente ideale ed aspirazionale, in quanto è proprio il legame fiduciario stabilito tra le parti a garantire una maggiore redditività e un maggiore profitto al brand nel lungo periodo. Si rivelano molto importanti il tono di voce, le modalità di scrittura dei messaggi veicolati e la selezione degli strumenti di comunicazione per ogni segmento di mercato poiché oggetto di pianificazione in quanto producono un arricchimento del valore percepito e un rafforzamento della relazione con il cliente. L'attenzione di seguito si concentra sull'analisi interna del team *Wholesale* con la presentazione delle diverse figure professionali, delle loro competenze e degli equilibri atti a garantire un ambiente di lavoro sereno in cui ognuno possa crescere e dare il meglio di sé.

La seconda parte si conclude con una riflessione personale sulla risoluzione dei problemi affrontati da me come stagista e dal team nel suo insieme. Vengono evidenziate le cause ma soprattutto le modalità e le soluzioni attuate per il superamento della criticità.

Il terzo capitolo dell'elaborato si focalizza sul periodo della campagna vendita, vissuta da me in prima persona, quale strumento commerciale e momento di massimo scambio di informazioni tra *wholesale* e *retail* e fucina della maggior

parte delle strategie aziendali. Questa rappresenta uno dei periodi più frenetici della stagione durante il quale tutto il lavoro impostato in precedenza dagli altri dipartimenti trova la sua massima espressione e applicazione. Durante questo periodo le modalità di vendita al cliente, che non è il consumatore finale ma è il rivenditore dei prodotti Tory Burch, si attengono alle strategie elaborate e comunicate nelle settimane precedenti l'inizio della campagna vendita. La programmazione dell'identificazione dei prodotti di punta, i cosiddetti *marketing messages*, costituisce una guida per convogliare la scelta dei clienti verso alcuni prodotti considerati iconici della stagione corrente e determinanti al raggiungimento di un certo budget di vendita.

L'ultimo capitolo dell'elaborato presenta e analizza il lavoro da me svolto nel periodo di tirocinio evidenziando quanto e in che modo sono cambiate e migliorate le competenze professionali preesistenti rispetto a quelle acquisite. Infine, cerco di dare un quadro imparziale del valore aggiunto che il mio lavoro ha apportato al team e di quanto posso aver lasciato come persona.

In conclusione viene esposto il piano strategico operativo attuato dall'azienda per le campagne vendita nell'anno 2022-2023, definendo obiettivi, modalità di raggiungimento e organizzazione del lavoro per dare una visione chiara del presente e delle prospettive di crescita future. Descrivo quindi nel particolare il percorso e le fasi che si attraversano prima, durante e dopo il periodo di campagna vendita spiegandone le strategie e le tecniche ad esse annessi. L'obiettivo è delineare un piano generale che viene seguito per ogni campagna vendita ed analizzare come le mie competenze hanno affrontato tale evento e quali sono stati i momenti più difficili e gli ostacoli affrontati, conducendo in questo modo un'analisi critica.

CAPITOLO PRIMO

TORY BURCH: STORIA DI UN'AZIENDA AMERICANA

1.1 Tory Burch e l'ascesa del brand

Tory Burch è un brand di moda americano *mid-luxury* nato nel 2004 con sede principale a Manhattan, New York, noto a livello globale. Fondata da Tory Robinson il brand “*ridefinisce i codici estetici dello stile americano arricchendolo con una visione internazionale*” (Sito ufficiale Tory Burch).

Tory Robinson si laurea nel 1988 a ventidue anni in storia dell'arte all'Università di Pennsylvania trovando subito lavoro come assistente dello stilista Zoran, definito dalla designer “un ingresso incredibile nel *fashion system*” (L'Officiel, 2020), e in inseguito si trasferisce a New York dove si inserisce nel settore del marketing e delle relazioni pubbliche lavorando per grandi marchi come Vera Wang e Polo Ralph Lauren, i quali le forniscono le basi per quello che sarà poi il suo brand. Nella grande mela incontra il futuro marito J.Christopher Burch che dà un contributo non indifferente alla nascita dell'azienda trovando i finanziamenti necessari e fornendo la sua lunga esperienza di uomo d'affari; inoltre sarà proprio da questo matrimonio e dal seguente divorzio che la designer otterrà l'utilizzo del cognome “Burch” come segno identificativo del suo brand.

Pertanto, è proprio nel 2004 che nasce il brand di moda Tory Burch apprezzato fin da subito dalle donne di Manhattan per il suo stile *boho-chic*, dunque caratterizzato dal gusto *hippy* e *bohemiane* (Redazione MAM-e, 2021).

Il successo dell'azienda Tory Burch certamente viene dalla grande forza di volontà e passione della stessa imprenditrice, tuttavia è importante ricordare un incontro decisivo per il futuro del brand che lo ha collocato tra i “*big*” della moda.

Si tratta di Oprah Winfrey, la quale nel 2006 invita come ospite Tory nella sua trasmissione e la definisce come “*the next big thing in fashion*”, ovvero come la nuova e grande presenza nel mondo della moda segnando, in questo modo, il successo della designer. Il giorno seguente il sito web del brand conta 8 milioni di

visite ed il nome di Tory diventa sinonimo di un sobrio senso dello *chic*; il marchio entra a far parte della *New York Fashion Week* diventano così uno dei brand di tendenza della moda americana (The Fashion Bookworm, 2021).

Un altro importante riconoscimento per la designer arriva nel 2022 quando Forbes la inserisce alla venticinquesima posizione tra le donne americane “*self-made*” più influenti al mondo e al cinquantaseiesimo posto nella categoria “*50 over 50: Lifestyle*” (Forbes, 2022).

Il successo del brand e della stilista cresce in modo costante negli anni successivi e continua tutt’oggi; Tory veste alcune delle personalità femminili più influenti al mondo come Michelle Obama, Hillary Clinton e Kate Middleton posizionandosi idealmente in maniera distinta nell’immaginario delle donne imprenditrici e indipendenti.



Figura 1: Michelle Obama indossa un vestito floreale Tory Burch



Figura 2: Kate Middleton indossa un maxi abito stampato Tory Burch



Figura 3: Kate Middleton indossa un vestito midi Tory Burch

E’ evidente, dunque, come la designer abbia un forte desiderio di legarsi e avvicinarsi a donne celebri di alta classe ma soprattutto impegnate nel sociale come appunto i casi sopra citati della Principessa di Galles Kate Middleton e l’ex *First Lady* Michelle Obama.

Questa strategia dimostra il dinamismo e la competitività del brand volti a migliorarne il valore di mercato.

Tory si avvicina così anche alla politica sostenendo Hillary Clinton durante le elezioni del 2016; la candidata democratica cerca infatti sostegno attraverso la moda, rivolgendosi a vari stilisti come Marc Jacobs e la stessa Tory Burch per disegnare una collezione in edizione limitata di magliette per la sua campagna politica nelle elezioni di quella che potrebbe essere la prima donna Presidente degli Stati Uniti d’America. La collezione in questione si chiama “*Made for History*” e ogni maglietta è unica e rappresenta Hillary e i diritti delle donne, rimanendo comunque fedele all'estetica di ogni stilista (Fashion Network, 2016).

La maglietta realizzata da Tory Burch presenta sulla parte frontale la frase "I diritti delle donne sono diritti umani" in un testo arcobaleno; il retro della t-shirt riporta la stessa citazione e la frase "Hillary Rodham Clinton for President! 2016" (Fashion Network, 2016).

Nel complesso è un sistema di comunicazione sociale sicuramente innovativo e moderno che aumenta il prestigio del marchio tra i consumatori di diversi segmenti sia conservatori che progressisti.



Figura 4: la maglietta Tory Burch “*Made for History*”

Gli anni 2021 e 2022 sono la consacrazione per la stilista e l'omonima azienda nell'Olimpo della moda, in quanto per due volte consecutive Tory Burch percorre la scalinata del *Met Gala*. Esso è il momento più esclusivo a cui una designer può ambire, si tratta di un evento benefico di raccolta fondi a favore del *Costume Institute del Metropolitan Museum of Art di New York* organizzato da Anna Wintour, direttrice di *Vogue America*. Nel 2021, come è riportato nel sito ufficiale del brand, Tory Burch invita ed accompagna alla serata più speciale della moda le attrici Mindy Kaling, Chloe Fineman e Kristine Froseth le quali avevano preso parte anche alla sfilata Primavera/Estate 2022 del giorno precedente e per le quali Tory Burch realizza delle creazioni personalizzate ed esclusive come lo splendido abito di Chloe Fineman, in *chiffon* di seta e organza color avorio (RCFA, 2021). All'evento anche la designer Sofia Sanchez de Betak accompagna Tory Burch sfoggiando un abito della stessa.

L'anno successivo, nel 2022, Tory Burch sfila di nuovo sul tappeto rosso del *Met Gala* anche questa volta accompagnata da tre donne: la modella Adwoa Aboah e le attrici Kerry Washington e Sydney Sweeney quest'ultima nuova *Global Brand Ambassador* del brand. Tema del *Met Gala*: "*Gilded Glamour*" ovvero l'epoca dorata della storia americana tra il 1870 e i primi anni del Novecento quando soprattutto New York vive un periodo di sviluppo economico, industriale e architettonico senza precedenti.



Figura 5: Met Gala 2021



Figura 6: Met Gala 2022

Tory Burch ha presenziato infine, al Met Gala 2023 che si è svolto la notte del 2 Maggio vestendo la modella Emily Ratajkowski, ormai molto legata al brand, la musicista Phoebe Bridges e la supermodella cinese Liu Wen reinventando per quest'ultima una *silhouette* ispirata dal design di Karl Lagerfeld del 1950, in quanto il Met Gala 2023 è stato un tributo all'iconico direttore creativo di Chanel. Come scritto nei canali social la stilista sfoggia un abito vintage di Chanel appartenente alla collezione primavera del 1995 di Karl Lagerfeld.



Figura 7: Met Gala 2023 Figura 8: Met Gala 2023

Nel corso del tempo Tory Burch si è confermata come un'azienda multinazionale di eccellenza che possiede centinaia di negozi retail e più di 300 partner fisici sparsi in tutto il mondo suddivisi tra *multibrand*, *department store* e *shop-in-shop*¹. L'azienda vanta anche un sito e-commerce tradotto in sette lingue.

¹ Per *Multibrand* si intende un negozio il quale vende diversi capi di abbigliamento e accessori provenienti da brand e marchi differenti. Per *Department Store* si intende il classico "Grande Magazzino" dunque un negozio che presenta una grande quantità di capi di abbigliamento e accessori di diversi brand divisi per dipartimenti e categorie nel quale ogni marchio ha il suo spazio allestito. Per *Shop in Shop* la questione è simile in quanto si tratta di un punto di vendita effettivo del brand il quale vende semplicemente in spazi più piccoli all'interno di altri negozi.

Il brand sbarca per la prima volta in Italia nel 2010 con il suo primo punto vendita a Roma e solo dopo il 2012 completa l'offerta nel Belpaese con il sito web ufficiale italiano creato dopo un'accurata indagine nel sito americano (Fashion Network, 2013). La stilista è consapevole dell'importanza dell'*e-commerce* quando si parla di vendita, crescita e fatturato sulla base dell'esperienza del sito americano il quale risulta "il primo *store* aziendale per dimensioni e ricavi", come riportato in *Fashion Network*, e che ha "esteso inoltre le attività di trasporto e consegna a 30 paesi al di fuori degli Stati Uniti". Per quanto riguarda la grafica e il design, il sito mantiene lo stile di quello ufficiale americano riprendendo contenuti e commenti rilasciati dalla designer (Fashion Network, 2013).

Con più di 3000 dipendenti in tutto il mondo già nel 2015 (Vanity Fair 2015), Tory Burch vanta un fatturato globale di 800 milioni, con un picco nel 2021 in cui ha toccato 1,5 miliardi di fatturato, di cui 41 milioni ottenuti solamente dagli uffici di Milano gestiti da 23 dipendenti come mostrato in Report Aziende.

Il marchio comprende linee di RTW², Abbigliamento da mare, Borse e piccola pelletteria, Calzature, *Beauty*, *Home* ed infine la linea sportiva "Tory Sport" nata nel 2015.

Il brand entra nel mondo dell'alta moda sfilando durante la *New York Fashion Week* ed è protagonista di numerose collaborazioni come, ad esempio, con il colosso *beauty* Estée Lauder o con il ceramista di Palm Beach Dodie Thayer.

Le collezioni della stilista sono sempre state caratterizzate dal forte stile *boho-chic* che l'ha resa riconoscibile in tutto il mondo. Celebre per le sue stampe colorate e fantasie suggestive Tory Burch prende ispirazione per le sue collezioni dai ricordi di un'infanzia felice immersa nella natura della sua casa di campagna, dai viaggi e dall'arte, grande passione della stilista.

² "Ready To Wear" indica la linea che comprende tutti i capi d'abbigliamento

Uno dei fattori che ha portato maggiore successo al brand è sicuramente il logo presente e visibile sulla maggior parte dei prodotti. Nella scelta del logo che rappresentasse il suo marchio Tory Burch ha optato per un emblema distinto, che evocasse le sue passioni e i suoi interessi. Il logo è apparso nel 2004 e da quel momento non è mai stato modificato diventando iconico e riconoscibile grazie alla sua inconfondibile forma a croce (Blog LogoMyWay).

Esso presenta un cerchio con all'interno due lettere "T" stilizzate sovrapposte l'una con l'altra, che rappresentano il nome della stilista, (Moda, 2022) mentre sotto l'emblema è presente in lettera maiuscole il nome del marchio per esteso (Blog LogoMyWay).

Il design del logo di Tory Burch si ispira al fotografo e stilista David Nightingale Hicks ed è rimasto invariato in quanto protagonista e simbolo del brand (Moda, 2022).



Figura 9: Tory Burch Logo

Il logo di Tory Burch è efficace e funziona in quanto ha un aspetto attraente, pulito e leggibile:

- Il logo Tory Burch è coerente: con il tempo, i clienti creano un legame emotivo con i messaggi che vengono loro rivolti. Esso è rimasto invariato, così grazie alla sua proposta di valore, al suo aspetto e alla coerenza del marchio i clienti hanno aumentato la fiducia verso i prodotti.
- Il logo Tory Burch è semplice: esso soddisfa il requisito essenziale della semplicità. È sobrio nel suo *layout* e nel suo aspetto, il designer ha impiegato meno elementi grafici per creare un'identità visiva unica che evoca il carisma del marchio Burch.
- Il logo Tory Burch è versatile: il logo è disegnato in modo tale di adattarsi a qualsiasi canale promozionale grazie al suo *layout* classico e minimalista.
- Il logo Tory Burch è leggibile: grazie alla sua chiarezza e al minor numero di elementi di design, è facile da leggere e da memorizzare, per questo è uno dei marchi più riconoscibili al mondo.
- Il logo Tory Burch è memorabile: sia i clienti attuali che quelli potenziali possono riconoscerlo quando vi entrano in contatto. È unico, elegante e pulito nelle linee, il che rende facile catturare l'attenzione delle persone e ricordarlo con meno sforzo.

(Blog LogoMyWay)

Gli elementi grafici sono la spina dorsale di qualsiasi logo. Essi mettono in prospettiva il progetto e portano alla luce le idee astratte. Il logo di Tory Burch utilizza pochi e unici elementi di design per raccontare la sua storia:

- Una lettera T: la lettera T rimanda al nome della stilista tuttavia è noto il collegamento con la ventesima lettera dell'alfabeto inglese la quale rappresenta la fiducia, il lavoro di squadra, il viaggio e l'atemporalità.

- Una croce: il marchio ha l'aspetto di una croce simbolo sacro del cristianesimo che sottolinea il messaggio di amore ed umiltà.
- Un cerchio: la forma del cerchio è sinonimo di eternità, perfezione e totalità.

(Blog LogoMyWay)

Tory Burch gioca molto sui colori per quanto riguarda il design del brand con l'obiettivo di suscitare e comunicare tratti di personalità ed emozioni differenti:

- Colore arancione: l'arancione è il colore di fondo del marchio. È sinonimo di gioia, calore ed entusiasmo. Questa tonalità giovanile può anche comunicare e evocare successo, libertà e felicità.
- Colore bianco: il colore bianco abbellisce parte del logo Tory Burch. Questo colore trasmette un messaggio di purezza, bontà e innocenza. Il bianco è da sempre il colore della luce e simboleggia umiltà, pulizia e morbidezza.
- Colore blu scuro: il marchio a volte utilizza il blu scuro per evocare la sua personalità in quanto simboleggia fiducia, lealtà e saggezza. Può anche trasmettere altre emozioni come stabilità e serenità.
- Colore nero: il colore nero lavora principalmente insieme alla tonalità del bianco. Fornisce emozioni come forza, potere e autorità. Il logo Burch lo utilizza come colore di contorno o di sfondo e può anche parlare di formalità, eleganza e prestigio.

(Blog LogoMyWay)

Il suo mondo è racchiuso nel libro “*Tory Burch: In Color*” nel quale presenta “entusiasmanti interviste da parte di capitani d’industria,” e in cui “ogni colore è rappresentato attraverso le immagini delle sue collezioni, dei suoi viaggi, dei suoi svaghi, delle icone di stile, di autori e *interior designer* da lei ammirati” (BookModa, 2014).

Arte e storia costituiscono dunque la base delle scelte stilistiche della designer come per esempio la collezione Autunno/Inverno 2014/2015 nella quale armature

medievali e arazzi intessuti vengono rivisitati e reinterpretati da Tory che li adatta al corpo femminile e alla sensualità grazie ad una scelta mirata di tessuti e ricami³. E' evidente come Tory Burch vuole portare il suo mondo e le sue passioni all'interno del brand e lo dimostra anche attraverso i nomi che assegna alle categorie di prodotto, alle singole famiglie e ai tributi che realizza tramite le sue creazioni. Vediamo ad esempio come tra le borse e la piccola pelletteria ci sono varie famiglie caratterizzanti: Kira, Fleming, Perry, McGrawth, Ella, Eleanor, Robinson, Reva e Lee Radziwill. Proprio quest'ultima nella collezione viene sentita come la più speciale e preziosa non solo a livello di prezzo, in quanto è tra tutte la più costosa, ma soprattutto a livello affettivo. Essa rappresenta un omaggio a Lee Radziwill, sorella minore di Jacqueline Kennedy, grande amica della stilista ma soprattutto icona di stile. La Reva rappresenta invece una collezione di calzature⁴ dedicata alla madre dalla quale riprende proprio il nome "Reva" con la quale la stilista ha conquistato la moda americana. La linea viene negli anni sviluppata portando alla creazione di borse, dallo stile *minimal*, e altri capi differenziati. Per rimanere in tema di borse e piccola pelletteria la famiglia delle Miller è ispirata ad un designer profondamente ammirato da Tory; la Ella riprende il nome dalla figlia di una commessa storica del negozio di *Mercer Street*; le Perry richiamano il nome di *Perry Street* a New York ed infine la famiglia delle Robinson si ispira e riprende il nome dal cognome della stilista.

Come già accennato Tory per le sue collezioni è ispirata dal suo passato, dalle passioni e dalla sua rete di relazioni in particolare verso donne e personalità femminili emancipate.

Nel 2020 Tory Burch annuncia la collaborazione con l'artista Francesca DiMattio, artista che lavora nel mondo delle ceramiche e grande ispirazione per la stilista la

³ <https://www.vanitynews.it/tory-burch-e-lo-stile-medioevo/>

⁴ La collezione in questione presentava in particolare delle ballerine con il logo rotondo. Quando si parla di Tory Burch si pensa immediatamente alle ballerine in quanto il brand è stato pioniere della tipologia di calzature rimanendo negli anni leader della ballerina, finendo grazie ad esse in diverse e prestigiose riviste e programmi televisivi come nella iconica serie "*Gossip Girl*" ambientata proprio a Manhattan.

quale si rivela essere una fedele acquirente, tanto che nello *store* Tory Burch di *Mercer Street* (NY) sono riconoscibili alcuni lavori dell'artista. La collaborazione da una nuova vita alle stampe floreali della collezione Autunno/Inverno 2020, simbolo storico e distintivo per il brand. L'idea di questa collaborazione nasce dal fatto che entrambe le artiste lavorano per dare potere alle donne, attraverso abiti e oggetti di design rendendoli femminili e lavorando sul concetto di donna (Marie Claire, 2020).

Lo stesso anno Tory individua come musa ispiratrice della collezione Primavera/Estate 2020 Lady Diana con l'obiettivo di esaltare lo stile della Principessa e ridefinire quello della collezione celebrando il romanticismo caratteristico della primavera e della femminilità in ogni sua forma. Questa è l'essenza del successo del marchio, i suoi modelli aspirazionali ma allo stesso tempo raggiungibili i quali riescono a raggiungere un vasto pubblico di donne lavoratrici e indipendenti. Tutto ciò è influenzato dalla profonda conoscenza dell'arte di Tory Burch, che permette di utilizzare una vasta gamma di tessuti, stampe, forme e modelli senza trasformare la passerella in un circo (CoolTurize, 2019).

Per parlare un'altra volta di arte, la stilista per la collezione Autunno/Inverno 2021 presenta la "T" di *T-monogram* come la doppia "T" presente nel logo e la lettera iniziale del suo nome. "Per la nuova *cold season* la fondatrice, presidente esecutivo e direttore creativo della *maison* ha scelto di riportare il suo *T-monogram* su un nuovo modello di borsa, come simbolo già destinato a tornare in auge come icona del brand. Si tratta di un motivo classico ispirato alla trapuntatura che celebra l'iconica arma della *label*, rintracciata nell'*heritage* e nei suoi archivi. Quando la designer ha lanciato il suo brand ha infatti creato un logo molto simile a un elemento di design a se stante, composto da una classica T, con un'immagine speculare racchiusa in un cerchio, ispirata alla geometria dell'architettura e degli interni marocchini del decoratore e *interior designer* inglese David Hicks" (MilanoFinanza, 2021).

In conclusione, la stilista americana dedica la collezione Spring/Summer 2022 alla brillante collega che ha ridefinito la moda americana Claire McCardell verso la quale ha sempre ammirato lo stile, forgiandone il proprio (Gilt Magazine, 2021). Tory dichiara come la sua collezione vuole esaltare una figura che ha avuto un forte impatto nel mondo della moda e una grande importanza nello stesso introducendo per la prima volta nel mondo dell'alta moda lo *sportswear*⁵ contribuendo a far sì che le donne si sentissero libere (L'Officiel, 2021).

⁵ *Sportswear*: abbigliamento sportivo

1.2 I valori che guidano l'azienda e l'impegno nel sociale

L'azienda si fonda su valori ben precisi, tramandati dal padre stesso della designer basati su passione e rispetto volti a creare un ambiente di lavoro cooperativo, coinvolgente e stimolante che porti i dipendenti ad impegnarsi verso obiettivi comuni:

“We Interact With Honesty And Kindness

We Work With Passion And Humility

We Act With Honesty And Compassion

We Are Leaders With Excellence And A Sense Of Humor”

(Tory Burch Sito Ufficiale)⁶

Una in particolare è la *mission* dell'azienda e della stessa Tory Burch: aiutare le donne imprenditrici e sostenere l'emancipazione femminile. Il modello proposto è quello di una donna forte, coraggiosa, intraprendente, emancipata e libera.

La designer, dunque, non si occupa solo di moda ma vuole condividere i valori in cui crede e si rispecchia. Nasce così nel 2009 uno dei suoi più grandi progetti: la Fondazione Tory Burch, la quale si impegna a sostenere le donne tramite aiuti economici e garantendo istruzione, risorse digitali, *networking*, borse di studio, l'accesso a fondi e combattendo gli stereotipi di genere (Sito ufficiale Tory Burch). Nel 2004 un giornalista chiese alla designer se fosse "ambiziosa" mettendo Tory Burch in una situazione di disagio ma attirando la sua attenzione sull'accettazione dello stereotipo secondo cui le donne non dovrebbero ammettere di essere ambiziose. Tory dichiara che nonostante le donne abbiamo imparato ad abbracciare le proprie ambizioni e perseguire i propri sogni lo stigma culturale e sociale sull'essere una "donna ambiziosa" persiste ancora. Nella maggior parte dei casi si tratta di un pregiudizio inconscio che le donne stesse interiorizzano tanto da vivere l'ambizione come un disvalore.

⁶ “Interagiamo con onestà e gentilezza. Lavoriamo con passione e umiltà. Agiamo con onestà e compassione. Siamo leader con eccellenza e senso dell'umorismo.”

Il sentimento di rivalsa a questo stereotipo dà vita così allo slogan “*Embrace Ambition*” per superare ogni forma di pregiudizio di genere e di razza. (Tory Burch Foundation).

Tory attraverso questa campagna spiega infine nel sito ufficiale della Fondazione i sei modi attraverso i quali è possibile far sì che l'ambizione non sia più uno stereotipo dannoso:

1. Parlare delle ambizioni: non avere paura di esprimerle.
2. Essere consapevoli dei propri atteggiamenti. Chiedersi: ho appena reagito negativamente a una donna per aver dimostrato la sua ambizione?
3. Ricordare che l'ambizione è incredibilmente personale. Stabilire cosa significa avere successo. Potrebbe essere dirigere la propria azienda o crescere i propri figli con integrità. Qualunque siano le ambizioni di una persona, non spetta a noi giudicarla.
4. Sostenere le altre donne. Come amica, parente o collega. Aiutare le persone a realizzare le loro ambizioni. Quando ci si sostiene a vicenda, si migliora.
5. Coinvolgere gli uomini nella discussione. Il loro coinvolgimento contribuirà a ridurre i pregiudizi culturali di cui sono vittime le loro colleghe, compagne, figlie, madri, sorelle e amiche.
6. Unirsi al movimento e prendere l'impegno di #EmbraceAmbition e fare propri il proprio potere, la propria grinta e i propri sogni.

Il successo dell'iniziativa è riscontrabile nella creazione *dell'Embrace Ambition Summit* legato alla Fondazione Tory Burch, presentato da *Bank of America a New York City* nell'aprile 2018 che, come riportato sul sito ufficiale, è un'assemblea caratterizzata da conversazioni con leader, artisti e politici, narrazioni e performance dal vivo sul tema del confronto e del superamento degli stereotipi; l'ultima conferenza è stata tenuta nel 2022 attraverso un'intera giornata di conversazioni e performance di leader del mondo degli affari, dello spettacolo, della scienza, della giustizia sociale e dello sport.

Tory Burch nel 2020 lancia la nuova campagna globale “*Walk the Walk*” per la Primavera/Estate 2020, in corrispondenza con la Giornata Internazionale della Donna, presentata tramite l’utilizzo di differenti *touchpoint* quali: i social media, le affissioni e l’allestimento delle vetrine dei vari negozi del brand. Il messaggio di sostegno alle donne e per l’emancipazione femminile che rappresenta il brand è riassunto nell’ashtag #EmbraceAmbition; tale iniziativa sottolinea la filosofia dell’azienda: “*accogliere l’ambizione significa dare forza alle altre donne*” (LaSicilia, 2020) e come dichiara la stessa Tory nel sito ufficiale della Fondazione tale campagna è ispirata dallo stigma che circonda le donne e l’ambizione.



Figura 10: Tory Burch Spring 2020 campagna “*Walk the Walk*”

Per concludere, dal un punto di vista dei risultati, come scrive Maria Elena Molteni in *Luxury&Finance*, si nota dunque come la campagna '*Walk the Walk*' abbia sviluppato in modo coerente una strategia concreta agli ideali sostenuti, essa difatti ha “fornito l'accesso a 57 milioni di dollari in prestiti accessibili a 3.500 donne

imprenditrici negli Stati Uniti attraverso il programma *Capital Program* con la *Bank of America*. L'azienda ha donato 20 milioni di dollari alla *Tory Burch Foundation* a partire da una percentuale delle vendite dei prodotti.”

CAPITOLO SECONDO

ANALISI E MARKETING

2.1 Descrizione delle attività di comunicazione e relazione con il cliente

2.1.1 Definizione e sviluppo delle attività di comunicazione di Tory Burch

Tory Burch è un'azienda multinazionale con interesse a livello globale e come tale ritiene fondamentali ed essenziali le strategie di comunicazione e marketing per l'affermazione della sua identità. Queste attività e il loro sviluppo *on* e *offline* vengono affidate a singoli uffici specializzati in ogni nazione, questo perché ogni contesto culturale e storico necessita di strategie *ad hoc* per comunicare al meglio con i clienti del luogo.

Come verrà spiegato in seguito, dalla stagione Primavera 2021 l'azienda ha attuato delle attività di *rebranding*, una *elevation* del brand a 360 gradi con l'obiettivo di cambiare il proprio target di riferimento e cercare un nuovo posizionamento. E' evidente come questo processo di ricostruzione dell'immagine dell'azienda e del proprio posto all'interno del mercato sia lungo e non scontato perché significa modificare la percezione stessa dei prodotti nella testa del consumatore agendo a livello emozionale. Sono state adottate quindi numerose attività di comunicazione le quali parlano e arrivano al cliente finale in modalità in precedenza non utilizzate facendo uso di nuove immagini.

Dal 2021 la nuova *policy* è quindi di elevare il marchio per rafforzare la sua quota di mercato all'interno del comparto moda: Tory Burch è un'azienda che si colloca nel mercato del *mid-luxury* dunque parliamo di prodotti di lusso ma non ancora percepiti come prestigiosi. Inoltre l'obiettivo dei brand di lusso, ancor di più rispetto a vendere i propri prodotti, è quello di affermare i propri valori. I marchi

di lusso vendono sogni, status, prestigio, vendono i tratti della propria personalità in modo tale che il consumatore possa acquisirli attraverso il prodotto.

Tory Burch vuole fare un salto di qualità nel mercato del lusso ed il primo passo è quello di elevare, non solo il proprio prodotto, ma il brand stesso e i valori che vengono comunicati e solo in seguito ci si occupa del nuovo target identificato.

Tory Burch attua la sua metamorfosi avvicinandosi allo stile europeo: vuole staccarsi dalla donna americana amante delle fantasie e dei colori sgargianti per avvicinarsi ad un pubblico femminile più giovane, *minimal* che segue le mode ed i trend del momento.

E' necessario tuttavia operare una distinzione sulle modalità di vendita in quanto le attività del brand analizzate si rivolgono a due clientele differenti: si tratta del mercato europeo e di quello medio orientale. Quest'ultimo pur rappresentando un'importante quota di mercato non viene analizzato in questo elaborato ma l'indagine riguardo il cambio di clientela e i diversi tipi di consumatori si concentra prettamente sul mercato europeo e sulle strategie attuate negli Uffici di Milano.

Quando si parla di target e di clientela in Tory Burch si devono tenere in considerazione quattro *clusters* principali, le cosiddette *personas*⁷, utilizzando come valori degli assi cartesiani la frequenza d'acquisto (y) e il livello di fedeltà al brand (x) vedi Figura 8:

1. Clienti Stagionali: il target che acquista durante i periodi di saldi principalmente online in cerca dei "grandi affari"; esso costituisce una presenza non duratura e non continuativa.

⁷ "Le "Buyer personas" sono rappresentazioni fittizie di clienti tipo di un'azienda, create sulla base dei dati raccolti attraverso sondaggi o interviste, tenendo conto non solo delle loro caratteristiche socio-demografiche, psicografiche e comportamentali ma anche di dati, citazioni e modi di dire che possono essere utili per creare prodotti/servizi."
(<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>)

2. Gli Amanti dell'E-Commerce: il cluster di nuovi clienti che naviga online e capita nel sito del brand, con la passione e la soddisfazione dell'acquisto fatto online.
3. I Fedeli: I clienti fedeli del brand conoscono la storia e ne condividono i valori. Essi presentano una frequenza di acquisto regolare e stabile.
4. I Vacanzieri: coloro che acquistano a prezzo pieno in negozi monomarca del brand in località particolari durante una vacanza.
5. Nuovi Clienti: nuovi consumatori che non erano a conoscenza del brand e entrano a far parte della *community*.

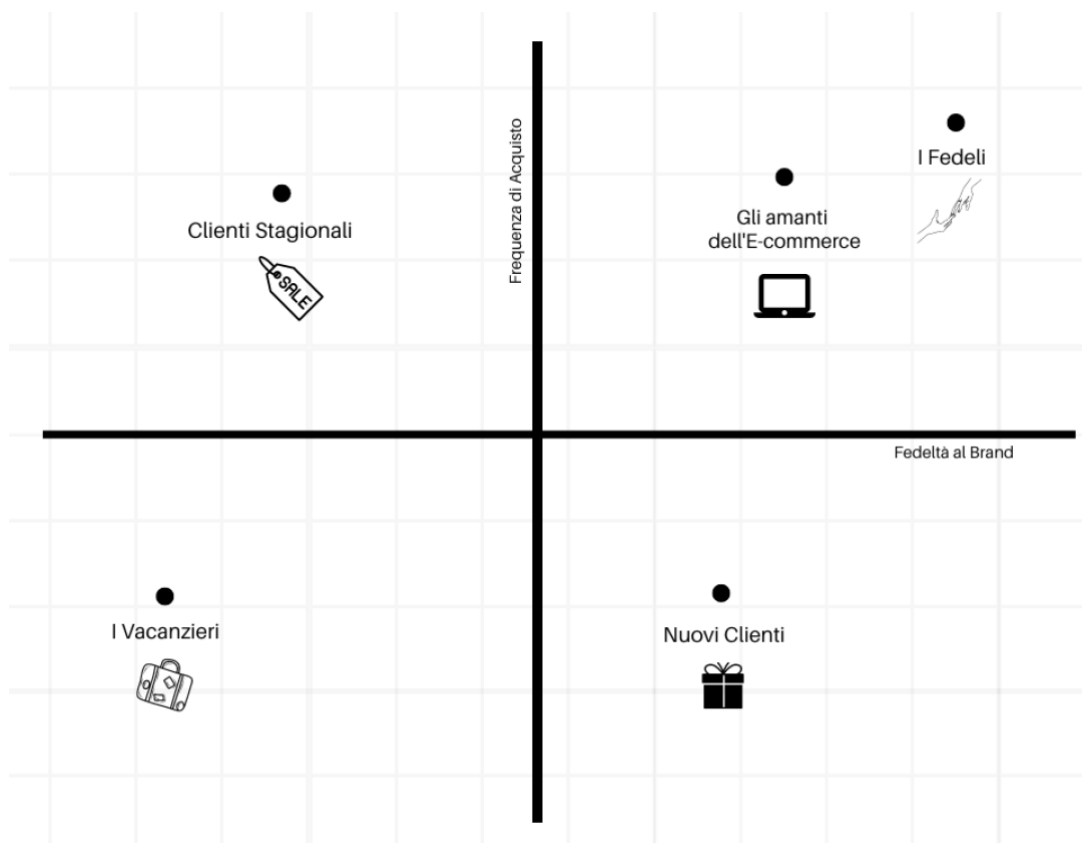


Figura 11: Mappa di posizionamento della clientela ⁸

⁸ Informazioni ottenute durante il periodo di tirocinio

C'è dunque una maggior attenzione al cliente per il quale si creano delle attività di comunicazione “*tailor made*”, ovvero costruite su misura.

Anche il *tone of voice* di Tory Burch segue la *policy* dell'azienda di *rebranding* in quanto all'innalzamento e al riposizionamento della percezione del brand. Il tono di voce del brand, le parole che vengono scelte e il modo in cui vengono comunicate cambiano diventando più giovani, giocose, in grado di creare *engagement*, vicine e comprensibili. In particolare, il tono di voce diventa più accessibile e dunque meno vincolato ad un target unico e specifico e il cui obiettivo finale è di essere ricordato.

Identificato il nuovo posizionamento e analizzate le caratteristiche del mercato, il focus è la comunicazione. Le azioni attuate dagli esperti del brand per raggiungere i propri obiettivi di marketing e posizionamento si possono riassumere in quattro parole chiave:

Elevazione del brand e della sua desiderabilità.

Nel corso di questi ultimi due anni sono stati selezionati nuovi *testimonial* del brand, figure fresche e giovani in grado di creare attrazione ed *engagement* con target prima lontani dal brand ma anche in grado di aumentare la *awareness* ed il passaparola riguardo allo stesso. Un'altra azione che è stata intrapresa e che ha portato un risultato più che positivo per il brand è stato investire in *top model* di fama internazionale durante le sfilate della *New York Fashion Week* come Emily Ratajkowski e Irina Shayk; questo ha permesso di spostare i riflettori sul brand e dare maggiore visibilità ai capi.

Tuttavia, l'investimento più importante che Tory Burch ha fatto riguarda la scelta del primo *Brand Ambassador* del brand. L'attrice americana Sydney Sweeney, famosa in tutto il mondo per il suo ruolo nella serie Netflix “*Euphoria*”, diventa la prima *Global Brand Ambassador* di Tory Burch. Si tratta di una scelta strategica in quanto l'attrice è in grado di parlare ed ingaggiare un target più giovane. Attraverso un registro comunicativo e un *advertising* più adatta diventa

l'immagine delle nuove campagne ideate per poter creare *engagement* con il nuovo segmento più "young".

In conclusione è evidente nelle nuove campagne di Tory Burch come *location*, stile ed attori siano giovani e in sintonia con ciò che il pubblico richiede. Inoltre, non bisogna dimenticare che l'attrice è seguita da migliaia di giovani ragazze che osservano ogni sua mossa per poi replicarla. Creare *engagement* con questo nuovo *cluster* di consumatrici legate all'attrice è un'opportunità unica ma bisogna dare al consumatore ciò che più è coerente con i suoi desideri e i suoi bisogni.

Sydney Sweeney nella campagna pubblicitaria diretta da Charlotte Wales girata nei deserti di Los Angeles, sulle note di "Walking in L.A." dei Missing Persons del 1982, viaggia nella sua decappottabile vintage azzurra con un bagagliaio pieno di sandali Miller, accessorio cult del marchio (Grazia, 2022), rimanendo fedele al suo stile e alla sua personalità ma portando una ventata di aria fresca nel mondo di Tory.



Figura 12: Sydney Sweeney e Tory Robinson Figura 13: Sydney Sweeney Miller Campaign Tory Burch

Guidare la conoscenza e la considerazione del brand.

Brand position e brand awareness vengono così rinforzati tramite l'installazione di *pop up store*⁹ caratterizzati da un *brand signifier* visibile in particolare tramite l'esposizione chiara del logo o della trama T-monogram.

⁹ Spazi brandizzati allestiti per un periodo di tempo limitato per promuovere ed aumentare l'immagine e la conoscenza del brand.

E' del 2022 l'apertura di un *pop-up store* a Parigi alle Galleries Lafayette, in occasione del lancio della collezione T Monogram, firma iconica di Tory Burch. Tre vetrine del grande magazzino sono dedicate ad una installazione che rappresenta una scena ispirata all'opera dell'artista René Magritte: in un'atmosfera eterea e surreale, le sculture T Monogram si stagliano su uno sfondo che rappresenta un cielo blu e delle nuvole (RLI, 2022). Le sculture di cielo e nuvole sono utilizzate come dispositivo di presentazione per una linea di borse e scarpe T Monogram come la mini borsa a secchiello, la mini tote e le nuove sneakers Ladybug Court in avorio e bordeaux (RLI, 2022).

La campagna pubblicitaria permette inoltre di acquistare i prodotti anche attraverso il sito web e i social media del marchio grazie alla realizzazione di una campagna DEM¹⁰ di promozione dei prodotti (RLI, 2022). Un anno dopo l'apertura del primo punto vendita Tory Burch a Nuova Delhi, il brand si sposta a Mumbai dove allo stesso modo di Parigi installa un *pop-up store* con una superficie di 800 metri quadrati, nel *concept store* multimarca *White Crow* situato nel centro commerciale Jio World Drive Mall (Bureau, 2022).



Figura 14: Pop-up store a Parigi, Galleries Lafayette



Figura 15: Pop-up store a Mumbai

¹⁰ *Direct Email Marketing*: si intende l'insieme di strategie e tattiche che attraverso la distribuzione di comunicazioni via e-mail promuovono un prodotto, un servizio o un evento. (<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/dem/>)

Raggiungere un target più giovane.

Sicuramente la decisione di rendere l'attrice Sydney Sweeney *Global Brand Ambassador* ha stravolto la comunicazione aziendale che cerca di seguire in modo più attento i trend del momento e ad essi riadatta le campagne pubblicitarie, rivisitate per un pubblico più giovane con un *tone of voice* che diventa più vicino, caldo e colloquiale adatto a ragazze giovani con la passione per la moda. Il nuovo target viene dunque avvicinato attraverso l'utilizzo dei social network con post mirati e collaborazioni con personaggi famosi come la *partnership* con diverse star di Tik Tok in grado di arrivare ad un target prima totalmente sconosciuto al brand.

Condividere i propri obiettivi.

Tory Burch si impegna, durante il percorso di cambiamento e *rebranding*, di condividere i valori sostenuti con l'obiettivo di realizzare progetti concreti. In questo modo Tory Burch nel 2021 si unisce al premio Nobel per la chimica 2020 Jennifer Doudna con l'obiettivo di aiutare le donne lavoratrici nel mondo della scienza.

L'"imprenditrice" e la "biochimica", amiche da tempo in quanto entrambe avevano fatto parte del consiglio di amministrazione di una startup ora scomparsa, si sono unite per creare la *Tory Burch Fellowship* presso *Innovative Genomics Institute*, un programma di un anno a sostegno di una fondatrice donna alla guida di un'azienda nel campo della genomica. Burch e Doudna hanno parlato in esclusiva con *Fast Company* della borsa di studio e della sua prima beneficiaria, Nabiha Saklayen, cofondatrice di Cellino, con sede a Cambridge, Massachusetts.

Tory Burch ha aiutato migliaia di donne imprenditrici attraverso la sua omonima fondazione e i suoi programmi di formazione, ma pochissime delle beneficiarie della sua ambita borsa di studio annuale hanno fondato aziende biotecnologiche o scientifiche e proprio per questo la designer afferma che "*la combinazione è una partnership straordinaria*" (Fast Company, 2021). Così Saklayen riceverà 10.000 dollari per la formazione aziendale, fino a 50.000 dollari in forniture per la ricerca

e l'accesso ad altri borsisti Tory Burch e alla rete di scienziati *dell'Innovative Genomics Institute*.

L'istituto è un'organizzazione di ricerca accademica senza scopo di lucro fondata da Doudna con l'obiettivo di applicare la ricerca ai problemi del mondo reale. Burch e la Fondazione Tory Burch hanno donato 150.000 dollari all'istituto per avviare la prima borsa di studio "pilota". L'azienda ha recentemente raccolto un finanziamento di 16 milioni di dollari e Saklayen annovera Derrick Rossi, cofondatore di Moderna, tra i suoi primi sostenitori (Fast Company, 2021)

Tory Burch diventa nel 2022 la stilista ufficiale della *Billie Jean King Cup by BNP Paribas*, la Coppa del Mondo di tennis e il più grande evento internazionale a squadre dello sport femminile. Come spiegato chiaramente nel sito ufficiale *Billie Jean King Cup* nel 2022, l'icona del tennis Billie Jean King si è unita a Tory Burch sul palco del terzo *Summit Embrace Ambition* della *Tory Burch Foundation* per discutere dell'emancipazione femminile e della loro nuova collaborazione.

Tory disegnerà una giacca da vincitore per le campionesse del mondo e le loro squadre, e avrà l'opportunità di disegnare capi per i raccattapalle e per gli altri ufficiali di campo (Billie Jean King Cup, 2022).

Billie Jean King dichiara che "Questa è una partnership del 21° secolo per la *World Cup of Tennis* femminile che abbraccia l'ambizione e si concentra sulla promozione dell'uguaglianza in tutto il mondo utilizzando il tennis per fare la differenza nella vita degli altri" (Billie Jean King Cup, 2022).

La *partnership* costituisce una parte fondamentale del programma *Advantage All* dell'ITF il quale ha l'obiettivo di sviluppare e mantenere il tennis come sport con pari vantaggi, migliorando l'uguaglianza di genere in tutti i settori del gioco, per garantire che il tennis sia un protagonista dello sport e della società, e al tempo stesso per dare potere, ispirare e consentire alle donne e alle ragazze di raggiungere il loro pieno potenziale.

La Fondazione Tory Burch diventerà anche partner *no-profit* della *Billie Jean King Cup by BNP Paribas*. In collaborazione con la *King* e la Federazione

Internazionale di Tennis (ITF), la Fondazione condurrà un programma che promuoverà le donne nello sport e l'uguaglianza di genere, a partire dal 2023 (Billie Jean King Cup, 2022).



Figura 16: Tory Burch per Billie Jean King Cup

Le scelte e le decisioni comunicative di un brand come Tory Burch prevedono chiaramente studi e analisi per paese, in modo tale da garantire una comunicazione mirata e misurata alle caratteristiche dei consumatori per territorio e per cercare di soddisfare le rispettive necessità e desideri. Le attività di comunicazione aziendale seguono un percorso ben preciso, idealmente raffigurabile attraverso un cerchio.

Una chiara e definita *Message map* è certamente un ottimo punto di partenza in quanto permette di avere le idee precise su cosa fare e come farlo.

All'inizio di ogni anno vengono definiti nella sede centrale di New York dall'*HQ Design*, dunque in questo caso la stessa Tory assieme al Consiglio *Stylist PR* ed il *Team Merchandising*, dei *marketing messages* ovvero dei prodotti su cui fare leva e su cui si focalizza la costruzione dei budget. Su di essi vengono attuate delle azioni di comunicazione a diversi livelli che poi vengono applicate ai vari canali e incluse nei social media. Un esempio esemplificativo: a inizio anno vengono scelti alcuni prodotti, stampe o materiali da considerare "speciali" a cui verrà data totale precedenza ed esclusività e sui quali verranno fatti i maggiori investimenti. Di

conseguenza le campagne pubblicitarie e la comunicazione saranno mirate a tali prodotti con l'obiettivo di aumentare la conoscenza ed il passaparola.

Una volta definiti i prodotti dell'anno e una volta chiarito cosa utilizzare per la campagna pubblicitaria inizia il "cerchio della comunicazione" logicamente costruito intorno ad un *tone of voice* adeguato al target studiato nel dettaglio.

Tutto è coordinato e vengono preparati i numerosi *touchpoint* dell'azienda che si andranno a toccare: è come se fosse una storia raccontata attraverso tutti i *touchpoint* del brand nello stesso momento in giro per il mondo, il marketing è coordinato e attivo a 360 gradi su tutti i canali grazie ad una strategia *omnichannel*.

Il primo *touchpoint* utilizzato è sicuramente il sito aziendale, la comunicazione attivata nel sito ufficiale e nei rispettivi *e-commerce* dei vari Paesi parla del messaggio che si è scelto di veicolare ed ovviamente del prodotto a supporto del quale vengono presentate delle immagini; in seguito vengono inviate delle *e-mail* e delle *newsletter* contenenti la presentazione dei prodotti scelti con immagini nel dettaglio.

È evidente come durante la definizione del budget delle varie strategie di comunicazione e promozione del prodotto viene ritagliata una parte di budget per le attività online in modo tale da poter fare "push" su Internet, ovvero condividere e mostrare i prodotti, tramite l'utilizzo della *SEO*¹¹ ed il *paid social*¹².

¹¹ "Seo acronimo di Search Engine Optimization, ovvero ottimizzazione per i motori di ricerca, con ci si riferisce a tecniche e pratiche che rendono più facilmente trovabile un sito e i suoi contenuti ai motori di ricerca e ne migliorano in maniera organica il posizionamento (ranking) tra i risultati."
(<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/seo/>)

¹² "Il Paid Social è una pratica utilizzata nel marketing e nella pubblicità per cui gli annunci a pagamento o i contenuti sponsorizzati vengono visualizzati su piattaforme di social media. L'obiettivo è quello di raggiungere un pubblico specifico per promuovere un prodotto o un servizio, oppure per aumentare la consapevolezza del marchio. In genere, i paid social utilizzano un metodo di pagamento basato sul cost-per-click (CPC), in cui chi crea gli annunci paga per l'inserzione in base al numero di click generati."
(<https://www.capterra.it/glossary/561/paid-social>)

Inoltre, vengono allestite e preparate con grande attenzione al dettaglio le vetrine dei negozi monomarca del brand chiaramente con i prodotti sponsorizzati.

Una volta toccati i *touchpoint* di maggiore rilievo le attività di comunicazione si concentrano su *touchpoint* che sono in contatto con i clienti, vengono realizzati ed inviati degli inviti *digital* che si mandano al cliente che ha già comprato dei prodotti Tory Burch mentre a coloro considerati *VIP customers* si inviano degli inviti speciali per dare l'opportunità di poter vedere la collezione in anteprima in negozio accolti con un piccolo rinfresco.

Certamente l'utilizzo di *influencer* al giorno d'oggi è quasi indispensabile, Tory Burch invia dunque alle *influencer* più note di ogni Paese alcuni prodotti da poter utilizzare in anteprima ed aumentarne la conoscenza (*brand awareness*) e migliorarne l'immagine e la sua percezione (*brand image*), si notano in Italia collaborazioni con Alessia Marcuzzi, Melissa Satta ed Elisabetta Canalis.

Tory Burch dedica molta attenzione e stanziava un notevole budget per le attività di comunicazione tramite i canali social ma soprattutto le attività svolte con la stampa e il lavoro delle *influencer*; le attività *Out Of Home*¹³ al contrario sono presenti in numero limitato nei piani di comunicazione del brand se non per specifiche campagne vendita in quanto strumento eccellente per portare un aumento di *awareness*, *engagement* e ricordo.

La scelta e la definizione dei *marketing messages* non ha conseguenze soltanto a livello di comunicazione e *advertising* ma essa viene declinata anche a livello *Wholesale*. Il dipartimento *Wholesale*, o *Sales*, si occupa della vendita delle collezioni del brand a clienti, i quali non sono però i consumatori finali ma bensì rappresentanti di negozi *multibrand* o *department store* che selezionano una parte di collezione e alcuni prodotti per categoria merceologica da rivendere poi

¹³ OOH (Out Of Home): "l'Out-Of-Home advertising comprende tutte quelle forme di pubblicità indirizzate a un consumatore che si trovi fuori casa"
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/out-of-home-advertising/>

all'interno del loro spazio. I *marketing messages* scelti a livello globale a inizio anno vengono così presentati ai *Sales Manager* e colleghi in modo tale da avere chiaro quali sono i pezzi che hanno priorità maggiore e soprattutto vengono rese note le quantità di ogni prodotto per avere ampia visione a livello di unità disponibili.

Alcuni dei *marketing messages* come altri prodotti specifici, inoltre, non possono essere venduti a tutti i clienti, definiti "*all door*", ma al contrario vengono riservati ai clienti definiti "*top door*" dunque a quelli considerati più importanti e con un budget di acquisto elevato.

2.1.2 Le campagne pubblicitarie di Tory Burch

Tory Burch si è nel tempo distinto per il suo stile raffinato e molto femminile, per questo le campagne pubblicitarie del brand si concentrano su immagini lussuose e sofisticate che rappresentano l'essenza del brand. L'ambientazione viene spesso svolta in luoghi esotici e ricchi di storia con l'obiettivo di suscitare un senso di avventura. Gli attori principali delle campagne di Tory sono donne influenti e di successo che rappresentano i valori del brand di femminilità e indipendenza della figura della donna.

Tuttavia, con il nuovo millennio, i brand devono avere la capacità di adattarsi, adeguarsi e inserirsi nel ciclo di trend e nuove tendenze presenti nei social media, i quali sono ora il primo canale utilizzato per la ricerca di informazioni.

Nascono quindi nuovi talenti che comunicano in modo diverso, con uno stile inedito e che costringono in questo modo la comunicazione sui social a cambiare. Tory Burch sviluppa i suoi canali social quali Instagram e Facebook, sbarcando in seguito su Tik Tok, una piattaforma cresciuta durante la pandemia, perché in grado di offrire un riadattamento dei contenuti.

Cambia dunque la *customer experience*, il modo in cui il consumatore viene a conoscenza del prodotto e ne sviluppa il desiderio e promuove l'azione.

Di conseguenza i brand come Tory Burch devono cambiare il modo di comunicare nei social media per identificare il nuovo target e includerne di nuovi.

Nel 2021 Tory Burch lancia, per la collezione autunnale 2021, le *Good Luck Trainer*, una scarpa ormai storica per il brand, tramite una *partnership* con la piattaforma *Dazed*, nel cui sito ufficiale viene spiegata la strategia utilizzata per questa campagna: promuovere una scarpa *chic* e fresca con un orientamento verso un target giovane ed una piattaforma in grado di catturare l'attenzione di nuovi e giovani consumatori. Il marchio newyorkese introduce la sua collezione di scarpe da ginnastica con un'immagine divertente e libera che chiede: "cosa ti porta fortuna e cosa ne fai esattamente?", così tre giovani donne esplorano il rapporto molto

personale e creativo con la fortuna e l'uso che ne facciamo in tre cortometraggi con Tory Burch e Dazed Studio (Sito Ufficiale Dazed).

Come mostrato nel sito, l'idea della fortuna, centrale per questa campagna, nasce dalla forma della scarpa stessa: la *Good Luck Trainer* presenta un disegno portafortuna incastonato nella suola, un design che incoraggia lo slancio in avanti e la manifestazione fisica del fatto che la fortuna è ciò che si fa (Sito Ufficiale Dazed).

Inoltre attraverso le storie personali di icone di una nuova era e generazione - Ella Snyder, Ajani Russell e Ashe – si esplora come percepiscono, sfruttano e creano la loro fortuna. In tre film onirici diretti da Emily Lipson, il concetto di "fortuna", malleabile, personale ed espansivo, viene sviscerato da un numero fortunato, un capo d'abbigliamento d'archivio, un rituale quotidiano, una citazione preferita, fino a un momento intimo della vita (Sito Ufficiale Dazed).

Si nota dunque come le campagne pubblicitarie sono ora più fresche, giovani, ironiche e vedono come protagoniste giovani donne popolari tra le nuove generazioni. Lo stile stesso delle campagne è *minimal*, incentrato sulle attrici mettendo in primo piano il prodotto.



Figura 17: Campagna pubblicitaria Dazed x Tory Burch

Nel 2022 Tory Burch sempre in collaborazione con la piattaforma *Dazed* sviluppa il concetto di fortuna connesso alle scarpe creando una campagna pubblicitaria per le *Ladybug*, scarpa amata e storica del brand la cui traduzione del nome è letteralmente “coccinella”. Il brand realizza così un breve filmato chiamato “*Lady Luck*” il quale vede come protagonista la giovane attrice Marsai Martin. Il filmato è ambientato all’interno di un cinema, la protagonista racconta le sue disavventure durante le ore di lavoro e di come solo grazie alla fortuna datale dalle *Ladybug* e dalle *Good Luck Trainer* riesce a superare tutti i momenti di difficoltà. Si nota dunque come il concetto di fortuna è centrale per la promozione di questi due modelli di calzature (Sito ufficiale Tory Burch: *Tory Daily*).

Questa campagna è riuscita a creare contenuti “*younger oriented*”, più adatti ai social utilizzando come volto della campagna l’attrice Marsai Martin. Questa collaborazione riesce a coinvolgere e a creare *engagement* con la nuova generazione di giovani consumatori, utilizzando la direzione creativa e l’estetica native che risuonano con il cliente più giovane. La scelta della stessa Martin come ha esteso la portata ai fan della sitcom *Black-ish* e ha contribuito a promuovere la credibilità della moda tra il pubblico della serie tv (Sito ufficiale Tory Burch: *Tory Daily*).



Figura 18: *Dazed x Tory Burch. Lady Luck*

Nel 2022 Tory Burch lancia la campagna *Holiday 2022*. Il volto della campagna è Sydney Sweeney attorno alla quale nasce l'idea di Sydney Sweeney's *Holiday Helpline*. Per quanto divertente e festosa possa essere la stagione delle feste, per molti può anche portare ulteriore stress, ecco perché Tory Burch ha lanciato la linea telefonica Sydney Sweeney's *Holiday Helpline*, dove passanti e clienti possono ascoltare consigli e suggerimenti per sopravvivere alle festività da una fonte molto speciale (Secret NYC, 2022).

Sydney's *Holiday Helpline* è un numero reale, 1-800, con le indicazioni tempestive dell'attrice e produttrice. Dai consigli per le conversazioni alla gestione dei drammi familiari, i suggerimenti di Sydney forniscono ai chiamanti tutti gli strumenti necessari per superare le feste con stile (Secret NYC, 2022).

La cabina telefonica è stata posizionata davanti al punto vendita di *Mercer Street* creando così *engagement* con i consumatori Tory Burch già al corrente della notizia ed anche con clienti nuovi incuriositi dall'installazione, inoltre tale strategia porta un aumento di visibilità sui social media e certamente un aumento del ricordo e dell'immagine del brand con un riscontro positivo sulle vendite.



Figura 19: Sydney Sweeney per la Holiday Campaign 2022

2.2 Analisi dell'organizzazione interna al team Wholesales

2.2.1 Che cosa si intende per “organizzazione interna”

Sulla base di quanto illustrato nel testo *Relazioni Pubbliche e Corporate Communication* a pagine 108/109 è possibile fare un'analisi della qualità della comunicazione interna del brand Tory Burch.

La comunicazione interna è definita come un'area specialistica della comunicazione e delle Relazioni Pubbliche anche se negli ultimi anni è diventata un elemento strutturale che costituisce le organizzazioni.

Le attività di comunicazione interna alle aziende permettono quindi di rafforzare l'identità e i valori su cui si fonda l'organizzazione, stabilendo allo stesso momento le basi per il cambiamento ed il rinnovamento di essa grazie al coinvolgimento dei soggetti organizzativi che rappresentano l'azienda come ad esempio gli attori dei processi di innovazione.

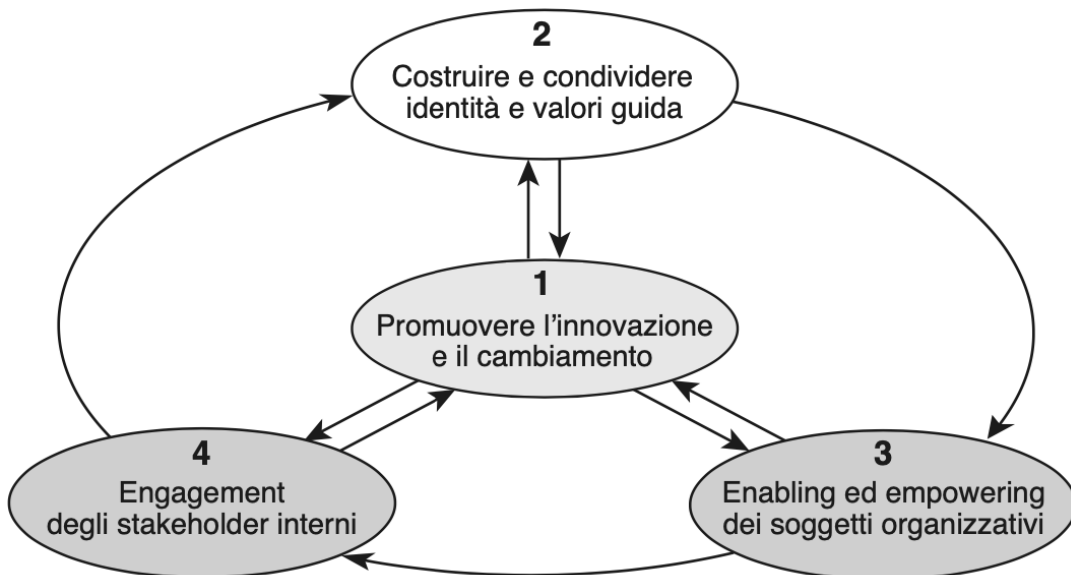
La comunicazione interna di conseguenza risulta diventare un insieme di flussi comunicativi che hanno lo scopo di sviluppare i soggetti interni alle organizzazioni e potenziare queste ultime nel proprio ambiente competitivo.

La comunicazione interna si posiziona dunque al centro delle attività organizzative, tra essa e l'individuo quindi tra il bisogno di guidare i propri dipendenti e condurli verso il conseguimento di obiettivi comuni e allo stesso momento dare importanza ai dipendenti stessi e alle loro iniziative con l'obiettivo di trarre una posizione di vantaggio dalle loro attività in qualità di risorse organizzative.

La comunicazione interna può essere definita come “l'insieme delle iniziative pianificate di comunicazione e delle interazioni che avvengono all'interno di un'organizzazione e che, tra gli individui che operano al suo interno, sono nel loro complesso, volte a supportare lo sviluppo e il successo dell'organizzazione così come quello degli stessi soggetti organizzativi” (Invernizzi E., Romenti S. *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche* pg. 110).

Tali attività di comunicazione interna sono definite in quattro dimensioni le quali contengono e rappresentano allo stesso gli obiettivi strategici aziendali:

- la promozione dell'innovazione e del cambiamento
- la costruzione e la condivisione dell'identità e dei valori guida
- l'enabling e l'empowering dei soggetti organizzativi
- l'engagement degli stakeholder interni.



*Figura 20: Il modello delle dimensioni strategiche della comunicazione interna
Invernizzi E. ; Romenti S. (2020). Corporate Communication e Relazioni Pubbliche. McGraw Hill
Education. Pg.110*

2.2.2 Come Tory Burch organizza la propria comunicazione interna

La promozione dell'innovazione e del cambiamento.

Nel caso di Tory Burch il cambiamento che il brand ha messo in atto è stato comunicato a livello *corporate* a tutti i dipendenti del brand. La comunicazione è stata effettuata nei minimi dettagli per permettere a tutti i venditori di essere allineati ed informati allo stesso modo. La comunicazione funziona in modo ottimale in quanto Tory Burch gestisce bene le attività in maniera *omnichannel*, dunque tutti i dipartimenti del brand sono connessi e lavorano in maniera sistematica. Questo tipo di comunicazione simultanea permette dunque al brand di avere una conoscenza generale dei cambiamenti eccellente e consente ai propri dipendenti di fare parte dello stesso cambiamento percependo il loro contributo efficace e necessario per l'azienda.

La costruzione e la condivisione dell'identità e dei valori guida.

Il brand Tory Burch è profondamente legato ai valori che condivide e le battaglie che sostiene e fa di essi un vero e proprio punto di forza. Il forte legame alla figura della donna indipendente e emancipata e il sostegno ai loro diritti viene comunicato in ogni occasione, dalle campagne pubblicitarie alle assemblee del *Summit*.

L'efficacia di tale comunicazione esterna parte proprio dall'interno. Come gli ingranaggi di un orologio, per farlo funzionare e indicare l'ora nel modo corretto, devono prima funzionare bene gli strumenti interni ed essere coordinati tra di loro. Così è organizzata Tory Burch, che tramite una comunicazione a cascata informa i dipendenti, e sono proprio gli stessi che credono nei valori sostenuti che enfatizzano e raccontano in prima persona. Questo è il punto di forza dell'azienda: un ottimo ambiente lavorativo, cooperativo, collaborativo e costituito dal lavoro svolto in team. Ogni dipartimento collabora con l'altro e l'obiettivo finale non può essere raggiunto in modo individuale. In questo modo si crea e si rafforza in maniera naturale l'identità del brand fatta dai valori e soprattutto dalla partecipazione dei propri dipendenti.

Uno degli obiettivi ultimi dall'azienda è far sì che i propri dipendenti si possano identificare con l'organizzazione stessa creando una *community*, questa situazione è realizzabile se i dipendenti entrano in contatto con l'azienda ma soprattutto se condividono i valori che l'azienda sostiene sposando in questo modo *vision* ed il credo di essa.

La sfida più grande è proprio quella di creare un gruppo, una *community* ma soprattutto di sviluppare un "senso del noi" che sia condiviso e sentito da tutti e che permette ai dipendenti di indentificarsi con l'organizzazione.

Così come affermato da Invernizzi e Romenti: "L'identificazione soggetto-organizzazione favorisce il processo di allineamento dei molteplici obiettivi dei dipendenti agli obiettivi strategici dell'organizzazione" (Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 128).

"La forte condivisione di un'identità comune fa sì che l'organizzazione possa guadagnare il consenso dei suoi dipendenti, ottenendo così la loro collaborazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e la realizzazione della sua strategia" (Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 129).

L'enabling e l'empowering dei soggetti organizzativi.

È quindi essenziale che l'azienda riesca a creare le condizioni affinché i dipendenti siano in grado di esprimere ed attivare il proprio potenziale contributivo. Questo è possibile prima di tutto se l'azienda riesce a creare un contesto attivo ed orientato verso i soggetti interni attraverso la realizzazione di spazi comuni e nella gestione del clima aziendale con lo scopo di permettere ai dipendenti di completare con successo le loro mansioni ed attività, si tratta dunque dell'*enabling*. Oltre a ciò è fondamentale creare dal punto di vista strutturale e psicologico le basi e le opportunità che permettono ai soggetti interni all'organizzazione di diventare attori e padroni delle proprie decisioni e dei processi lavorativi grazie alle azioni di *empowerment* ((Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 132).

“Per supportare l’*enabling* e suscitare l’*empowerment* dei soggetti organizzativi la comunicazione interna deve intervenire nel processo di creazione delle condizioni strutturali e psicologiche che permettano alle persone di avere familiarità con il proprio ruolo organizzativo, di condurlo con efficacia e di arricchirlo con iniziative personali volte al continuo miglioramento del modo con cui i processi lavorativi vengono compiuti” (Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 136).

La comunicazione interna in conclusione ha il compito di creare le condizioni adatte ad un contesto lavorativo coinvolgente nel quale i dipendenti abbiano la libertà di contribuire agli obiettivi dell’organizzazione arricchendoli tramite iniziative individuali. I soggetti interni infatti diventano *partner* delle organizzazioni in grado di contribuire e partecipare alla presa delle decisioni diventano risorse essenziali per le aziende (Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 138-139).

La comunicazione interna deve perciò garantire il coordinamento tra le attività dell’organizzazione e l’autonomia dei dipendenti, motivo per cui “affinché un’organizzazione possa quindi trarre beneficio dal contributo dei dipendenti è necessario che la comunicazione interna favorisca da un lato il coordinamento delle iniziative individuali e la loro canalizzazione verso gli obiettivi dell’impresa e dall’altro consenta ai dipendenti di esprimere liberamente, naturalmente all’interno delle strategie e degli obiettivi aziendali, la loro creatività e il loro potenziale” (Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 139).

Tory Burch oltre ad un cambiamento che riguarda l’immagine dell’azienda e l’elevazione del prodotto sta apportando un cambiamento a livello di HR, dunque di gestione delle risorse umane. I dipendenti sono ora al centro dell’attenzione e la loro soddisfazione viene resa l’obiettivo finale. Il brand organizza dunque dei momenti di riunione nel quale esprimere la propria opinione verso tematiche rilevanti per l’azienda, vengono organizzati molti momenti di ritrovo ma soprattutto situazioni nelle quali il senso di comunità ed il senso “del noi” viene

rinforzato. Ogni proposta è presa in considerazione in quanto il lavoro di gruppo è costituito dal contributo di tutti. L'ambiente aperto e prevalentemente positivo crea in questo modo un contesto favorevole in grado di stimolare le idee e la creatività di ogni dipendenti e fare sentire tutti indispensabili allo stesso modo creando così *engagement* verso gli *stakeholder* interni.

L'engagement degli stakeholder interni.

Con il termine *engagement* si fa riferimento alla condizione psicologica di un individuo la quale si presenta in connessione con l'azienda, il lavoro e l'ambiente lavorativo attraverso uno stato di completa dedizione, assorbimento e focalizzazione. Il coinvolgimento (*involvement*) si manifesta prevalentemente a livello emotivo, al contrario *l'engagement* spinge l'individuo a diventare co-produttore di qualcosa, ed è proprio attraverso *l'engagement* che i dipendenti diventano i migliori *Ambassador* dell'azienda.

L'*engagement* degli stakeholder interni risulta in questo modo essere una priorità strategica ed è quindi fondamentale coinvolgere e motivare a livello emotivo i soggetti interni creando una rete di collaborazione, una *community* basata sulla fiducia con lo scopo di costruire un legame di reciproco impegno tra organizzazione e dipendenti. I benefici dell'attività di *engagement* verso i soggetti interni possono essere (Invernizzi E., Romenti S. Corporate Communication e Relazioni Pubbliche pg. 144):

- *Employee motivation*: “Aumentare la motivazione dell'individuo”
- *Employee involvement*: “Rafforzare il coinvolgimento dei soggetti organizzativi”
- *Employee commitment*: “Intensificare l'impegno”
- *Employee satisfaction*: “Aumentare la soddisfazione”¹⁴

¹⁴ Motivazione dei dipendenti, Coinvolgimento dei dipendenti, Impegno dei dipendenti, Soddisfazione dei dipendenti

2.3 Descrizione del ruolo e delle competenze personali

Il tirocinio oggetto del presente elaborato è stato svolto dalla sottoscritta nei mesi di Maggio e Giugno 2022 facendo parte del team *Wholesale* per la campagna vendita Autunno/Inverno 2022. Lo stage è stato in seguito prolungato per una durata di sei mesi a partire da Settembre 2022 per finire a Marzo 2023. Le attività sono state uguali a quelle svolte nel corso dell'esperienza precedente partecipando ad altre tre campagne vendita e avendo così concluso quattro collezioni.

Le attività oggetto del tirocinio mi hanno dato l'opportunità di entrare nel merito dell'elaborazione e della condivisione del *Buying Forecast* per categoria merceologica di ciascun account in base al venduto della contro stagione ed alle aspettative "*corporate*".

Mi è stata data visibilità completa sull'assortimento di ciascun *buy* che viene poi analizzato con il *VM & Merch Teams* in termini di profondità ed ampiezza dopo essere stato incrociato con i "*corporate messages*" di stagione ed eventualmente i "*window looks*", per infine essere validato dai *Sales Directors*. Ho imparato inoltre ad apprendere come valutare l'aspetto quantitativo ma soprattutto la qualità degli ordini, acquisendo competenze negoziali tali da permettere che i due aspetti siano massimizzati. Ho avuto infine piena partecipazione nella definizione e nella scelta dei prodotti da vendere ai clienti "*top door*" e quelli "*all door*", dunque a distinguere i clienti standard da quelli più importanti i quali hanno dei privilegi in termini di prodotti, dati dalle precedenti scelte di marketing e pubblicità.

Un altro aspetto è stato collaborare con il Team nell'inserimento dell'ordine in SAP¹⁵ e nel relativo controllo di tutti i "*requirements* d'ordine" perché siano corretti e completi attraverso delle presentazioni realizzate ad uso interno che danno una visione più accurata della selezione di ogni cliente.

¹⁵ "Produttore di software per la gestione dei processi aziendali tra i più importanti del mondo, SAP sviluppa soluzioni che facilitano l'efficace elaborazione dei dati e il flusso di informazioni tra le organizzazioni." (<https://www.sap.com/italy/about/company/what-is-sap.html>)

Ho avuto la possibilità di prendere parte appieno agli appuntamenti con i clienti in modo tale da imparare le tecniche di vendite dei prodotti per categoria merceologica e incrementare le mie abilità di negoziazione.

Sono stata inserita all'interno della Divisione *Sales* e in questo modo ho avuto una visione trasversale su diverse dinamiche aziendali diventando così polivalente e garantendo adattabilità ad esigenze eterogenee. Diventare parte del team mi ha permesso di essere inserita nelle riunioni di aggiornamento settimanali e nei *meeting*, essenziali al conseguimento dei risultati.

Il ruolo si modella su profili professionali che riescono a combinare e amplificare competenze analitiche e relazionali.

La mia figura si è prestata ad essere un “*jolly*” in quanto non mi sono limitata ad aiutare esclusivamente il team *Sales* ma ho voluto approfondire la conoscenza di diversi settori quale *Merchandising* e *Analisi*. Per il team *Merchandising* ho realizzato diverse analisi in modo tale da avere un'idea chiara dei trend del settore e di come i *competitor* maggiori e quelli aspirazionali si comportano nel mercato. Ho avuto piena libertà nella gestione dello *showroom* e del campionario in modo da avere un file sempre aggiornato e avere una idea chiara di cosa è presente o meno in *showroom*. Durante le quattro campagne vendite alle quali ho partecipato ho potuto gestire le schede contenenti i budget di ogni cliente da consegnare ai venditori in modo tale da poter pianificare con più efficacia la vendita; inoltre sono stata responsabile delle collezioni arrivata da New York in *showroom* e della sua gestione ottimale.

Le mie competenze personali nel momento iniziale del tirocinio erano limitate e spesso superficiali, l'utilizzo di programmi e piattaforme specifiche era a me sconosciuto in quanto non avevo mai lavorato nel settore *Sales*. Al contrario l'utilizzo di Power Point era molto sviluppato e sono stata in grado di realizzare diverse presentazioni per il team, la conoscenza verso il programma Excel al

contrario era superficiale ma tuttavia in grado di permettermi di svolgere mansioni ed attività semplici.

Durante il periodo di tirocinio ho avuto la possibilità di sviluppare tali *skills* e approfondire la conoscenza di diverse piattaforme utili, inoltre ho avuto l'occasione di applicare le conoscenze acquisite in diversi file a supporto del team.

La conoscenza della lingua inglese è stata fondamentale in quanto Tory Burch è un brand americano che si interfaccia con clienti e colleghi internazionali, di conseguenza poter comunicare in maniera chiara e lineare è un requisito essenziale per il buon funzionamento dell'azienda. Inoltre tutta la comunicazione *corporate* e tutti gli aggiornamenti o i *meeting* sono svolti in lingua inglese.

Ho potuto dunque migliorare la conoscenza della lingua, comunicando con i colleghi in inglese e sviluppando molto le abilità di ascolto.

La figura trasversale che ho ricoperto mi ha permesso di apprendere molte informazioni in poco tempo riguardo a diversi dipartimenti dandomi la possibilità di sviluppare competenze nuove.

Ho avuto piena visione di come vengono gestiti i clienti nel corso di tutto l'anno, non solo durante la campagna vendita, e come viene organizzata la spedizione della merce. Ho potuto partecipare a diversi *meeting* nei quali si trattava la realizzazione di progetti futuri come collaborazioni, aperture di nuovi punti vendita o l'individuazione e la scelta strategica di zone balneari per eventuali punti vendita. Lo studio delle zone e del tipo di clientela è stato di mio grande interesse poiché è proprio da questo che dipendono in seguito la scelta della collezione, delle modalità di vendita e tutte le attività di marketing e comunicazione.

Durante le campagne vendita di cui ho fatto parte ho potuto assistere, come detto in precedenza, a diversi appuntamenti definiti dai miei supervisor in modo logico: il fine era quello di farmi conoscere clienti con diverse modalità di vendita e diverse strutture. Ho potuto assistere alla vendita della collezione a colossi come *Harrods*, *Selfridges* e *Browns*, *department-store* caratterizzati da budget elevati e

di conseguenza una scelta di prodotto ampia e diversificata incentrata sulla tendenza del momento per un pubblico giovane e con possibilità economiche di spesa elevate.

Inoltre ho assistito alle modalità di vendita a piccoli *multibrand* italiani: questi hanno in primo luogo un budget limitato e scelgono con molta attenzione gli articoli da acquistare dando molta importanza al prezzo. I piccoli negozi comprano in base ai gusti della propria clientela che conoscono personalmente, a volte al momento della scelta dei prodotti sanno già a chi lo venderanno. È una vendita dei negozi definiti “sani” i quali non rivendono all'estero o online grandi quantità di prodotti ma al contrario acquistano pochi pezzi con la certezza di vendita.

In conclusione, vorrei ricordare che mi è stata data l'opportunità di partecipare ad una trasferta nel mese di Dicembre durante la quale ho assistito una collega durante una visita a quattro clienti in Lombardia. L'obiettivo di questa trasferta è stato rafforzare il contatto con il cliente andando ad analizzare l'andamento delle vendite e capirne i punti di forza e di debolezza. Inoltre abbiamo fatto un'analisi dettagliata della merce esposta in negozio e di quali prodotti erano stati scelti per l'esposizione.

E' stato nostro interesse capire quale fosse il “cliente tipo” che acquista Tory Burch, in che occasioni acquista e con che frequenza per poi individuare in ogni negozio una cliente in particolare, fedele da tempo e omaggiarla con un regalo di Natale firmato Tory Burch in collaborazione con i rivenditori maggiori.

CAPITOLO TERZO

LA CAMPAGNA VENDITA 2022-2023

3.1 Analisi strategica e di pianificazione

3.1.1 Che cos'è la campagna vendita

La campagna vendita è un'attività di marketing, un insieme di azioni strategiche costruite in base alle esigenze di business orientate a promuovere e vendere un prodotto o un servizio con l'obiettivo di aumentarne le vendite.

Le campagne vendita non sono tutte uguali, come spiega il blog *Force Manager*, bensì esse si differenziano per struttura e per i diversi motivi per i quali costruire e mettere in pratica il lancio di un nuovo prodotto o la valorizzazione di un marchio.

Tuttavia essa rimane fondamentalmente il momento in cui viene presentato il prodotto ai clienti del brand, il quale può essere declinato in una nuova collezione, una nuova *capsule* o anche solo un solo prodotto.

La campagna vendita in linea generale segue un piano e della fasi ben definite le quali si basano su un'organizzazione meticolosa e ovviamente plasmata dalle caratteristiche e le esigenze di ogni brand. Essa difatti tiene conto della definizione degli obiettivi che guidano le vendite stesse, la definizione di un target, come nel caso di Tory Burch la definizione dei clienti che verranno assistiti in *showroom*, la definizione dei canali di promozione più adatti e infine la definizione di un budget da raggiungere attraverso le vendite. Questo è essenziale per la campagna vendita in quanto è evidente come il fine ultimo è la vendita del prodotto ai clienti, ed è proprio sulla base dei budget che il team *Merchandising* si regola sulle quantità da acquistare per ogni prodotto che conseguentemente i clienti comprano all'interno della collezione.

“Il principio di base è che una campagna veramente efficace richiede come prima cosa un’ottima analisi iniziale, basata sui dati e, soprattutto, su accurate previsioni di vendita” (Blog Force Manager).

Quattro però possono essere definite come le linee guida principali:

Definire gli obiettivi e la durata.

Obiettivi che devono essere S.M.A.R.T (ShowWindow, 2023);

- Specifici: l’obiettivo deve essere specifico e in grado di indicare con precisione cosa si vuole ottenere” inoltre “avere chiari gli obiettivi da raggiungere è alla base di una buona campagna di vendita e di qualsiasi azione commerciale ben strutturata” (Blog Force Manager).
- Misurabili: gli obiettivi devono essere misurabili, “i numeri sono il miglior indicatore dell'efficacia di ciò che si sta realizzando” (Blog Force Manager).
- Realistici e scalabili: “l’obiettivo deve essere raggiungibile, in base alle risorse disponibili e alle capacità dell’azienda” (ShowWindow, 2023); “la fase iniziale di analisi e previsione è ancora più cruciale, in quanto permette di "puntare in alto rimanendo con i piedi per terra". Un' idea molto sfruttata è quella di creare un percorso a tappe, fissando obiettivi minimi, medi e ottimali. In questo modo, il progresso in termini di risultati sarà graduale e anche gli obiettivi più impegnativi appariranno più gestibili e raggiungibili” (Blog Force Manager).
- Pertinenti: “l’obiettivo deve essere pertinente e coerente con la strategia di marketing e gli obiettivi aziendali” (ShowWindow, 2023).
- Temporalmente definiti: “l’obiettivo deve essere temporalmente definito” (ShowWindow, 2023).

Definire il target.

Capire ed individuare a chi si rivolge la strategia è un altro punto fondamentale in questa catena, in quanto gli strumenti di promozione e tutti i canali di

comunicazione vengono definiti e scelti in base a chi si decide di raggiungere. Prima di iniziare la campagna, bisogna dunque porsi alcune domande (Blog Force Manager):

- “Vi rivolgete a nuovi clienti o a clienti potenziali?”
- “Il vostro target è più attento al prezzo o alla qualità dei servizi?”
- “Avete intenzione di proporre un nuovo prodotto o uno sconto sul vostro inventario?”
- “I vostri contatti sono "digitali" o lavorano ancora in modo tradizionale?”

Nel caso di Tory Burch i clienti a cui si riferisce il brand durante il periodo di campagna vendita sono tutti i rivenditori europei e medio orientali interessati alla collezione e alla qualità dei prodotti proposti. La maggior parte di essi lavora ancora in modo tradizionale dunque si reca in *showroom* per osservare e toccare le collezioni, altri al contrario hanno intrapreso modalità di appuntamento prevalentemente *online* rendendo l’incontro meno produttivo.

Sfruttare la Gamification.

“Senza una forte motivazione da parte dei venditori, nessuna campagna vendita è destinata ad avere successo” (Force Manager, 2011-2023).

Spesso, per aumentare la produttività e la motivazione dei soggetti interni vengono lanciati concorsi in parallelo e sfide tra team nelle quali vengono stabilite regole e obiettivi; questo perché la soddisfazione e la motivazione vengono stimolate attraverso incentivi, ricompense e premi come benefit aziendali o qualsiasi altra cosa che potrebbe piacere a dipendenti e venditori, diventando in questa maniera il modo migliore per garantire un impegno costante (Force Manager, 2011-2023).

Usare i prodotti come guida per le strategie future.

“Qualunque sia l'esito della campagna di vendita la cosa certa è che ognuno degli agenti produrrà una grande quantità di dati che verranno caricati nel CRM

aziendale¹⁶.” E’ evidente dunque l’importanza di ordinare, studiare e archiviare i dati cercando di capire cosa ha funzionato e cosa può essere migliorato ad esempio studiando le performance migliori per capire le ragioni del loro successo e le performance dei "peggiori" per individuarne i punti di debolezza (Force Manager, 2011-2023).

Le campagne vendita variano a seconda del brand, ad esempio Moncler per le numerose linee e collezioni che possiede mette in atto altrettante campagne vendita, così come Giorgio Armani che possiede la linea femminile e la linea maschile svolge un numero di campagne vendita maggiore rispetto ad altri.

Nel caso di Tory Burch le campagne vendita durante l’anno sono quattro:

la parte “*Main*” è caratterizzata da due *show*, dunque dalle due sfilate che prendono luogo durante la *New York Fashion Week* con l’obiettivo di presentare la collezione; solitamente queste campagne si caratterizzano di una collezione più piccola e le consegne sono previste con tempi più lunghi rispetto alle campagne “*Pre*”.

Queste ultime sono le due campagne principali caratterizzate da una collezione più ampia ed un budget maggiore in quanto viene destinato ad esse tendenzialmente il 65/70% di esso. Sono definite “*Pre*” per il fatto che costituiscono una sorta di “anticipazione” alle campagne successive:

- A Febbraio/Marzo viene venduta la collezione Inverno (*Main*) la quale verrà spedita ai clienti ad Agosto/Settembre/Ottobre.
- A Maggio/Giugno viene venduta la collezione Primavera (*Pre*) la quale verrà spedita ai clienti a Novembre/Dicembre.
- A Settembre viene venduta la collezione Estate (*Main*) la quale verrà spedita ai clienti a Febbraio/Marzo/Aprile.

¹⁶ CRM è l'acronimo di Customer Relationship Management. Con un sistema CRM è possibile automatizzare e integrare i dati dei clienti e le attività che li riguardano: vendite, marketing, assistenza e commercio elettronico (<https://www.sap.com/italy/insights/what-is-crm.html>).

- A Dicembre viene venduta la collezione Autunno (*Pre*) la quale verrà spedita ai clienti a Maggio/Giugno/Luglio.

In Tory Burch inoltre, le collezioni funzionano diversamente rispetto al mercato europeo in quanto il brand segue le dinamiche americane. Il ciclo del prodotto nel mercato europeo è differente in quanto la vita di un prodotto è di sei mesi, ad esempio la merce invernale arriva in negozio ad Agosto e solo a Febbraio verrà messa in saldo e in seguito sostituita. Diversamente il mercato statunitense si basa sul “*buy now, wear now*”, quindi il “compra e indossa subito” perché la vita di un prodotto per loro dura un mese, dunque la merce invernale che arriva in negozio ad Agosto solo dopo un mese verrà messa in saldo e sostituita.

Questo va a dimostrare come le collezioni “*Pre*” di Tory Burch non sono delle vere *pre* in quanto quella che per gli americani è la “*Pre-Fall*”, quindi la collezione pre-autunnale, per il mercato europeo risulta essere la collezione estiva mentre la “*Holiday*” che per loro è la collezione pre-estiva per gli europei è la collezione invernale creando così delle incoerenze tra prodotto offerto e stagione corrente.

In conclusione in Tory Burch, la campagna vendita a livello teorico si può definire certamente come uno strumento commerciale di sintesi di attività quali marketing, comunicazione e vendita ma a livello pratico è molto di più in quanto costituisce il punto focale per il brand poiché è il momento in cui i clienti acquistano la collezione.

E’ un evento essenziale e vitale per un’azienda inserita nel mondo della moda che si propone quattro volte all’anno, in concomitanza con le quattro nuove collezioni che vengono lanciate durante le quali l’azienda presenta e vende i prodotti ai propri clienti. Sono tre settimane frenetiche, in cui il tempo diminuisce mentre tutto il resto accelera e in cui si riesce a raggiungere un obiettivo positivo solo se si lavora in gruppo.

A tal proposito, il lavoro di squadra è ciò che più mi ha colpito e che ho inteso da subito come fondamentale: il sostegno di chi ha i tuoi stessi obiettivi, la sicurezza in più che ti viene trasmessa e l'esito finale sono il risultato dell'impegno di ogni singolo membro.

La campagna vendita è realizzata grazie all'aiuto e alla collaborazione di tutti i dipartimenti che definiscono l'organizzazione, tuttavia il lavoro maggiore viene svolto dal dipartimento *Wholesale* il quale gestisce il rapporto con il cliente, inteso come rivenditore, tutto l'anno e utilizza la campagna vendita come strumento per presentare i nuovi prodotti.

Il dipartimento *Wholesale* è responsabile delle tecniche di vendita applicate al *business* dell'azienda ed è a capo della gestione del cliente a 360 gradi.

Grazie alla collaborazione con altri dipartimenti come design, produzione e marketing, il team *Sales* può contribuire alla definizione del budget, dei prezzi ed ha quindi una visione globale delle strategie dell'azienda.

3.1.2 Pianificazione della campagna vendita

Nel corso della mia esperienza lavorativa sono stata inserita nel dipartimento *Wholesale* e mi è stata data l'occasione di affiancare il team in tutte le quotidiane attività di gestione e controllo come: la direzione dei canali produttivi dei flussi della merce, l'organizzazione del lavoro di *back office*, il contatto con i clienti nel periodo precedente la campagna vendita e durante la stessa: momento cruciale per ogni azienda di moda.

La gestione e la definizione della campagna vendita non ha un inizio o una fine precisi e definiti in quanto la vendita dei prodotti di una collezione prende luogo anche nei mesi successivi in conseguenza al riordine o al cambio di alcuni prodotti. Si nota inoltre che i tempi in cui prendono luogo la campagna vendita di New York, nella sede centrale, e quella che prende luogo negli uffici di Milano hanno tempistiche differenti: prima viene svolta a New York per i mercati gestiti dal quartier generale e in un secondo momento prende luogo la campagna vendita nello *showroom* di Milano che si occupa del mercato Europa e Medio Oriente.

La collezione di una stagione specifica viene analizzata dal team *Merchandising* il quale si occupa di presentarla poi agli altri dipartimenti. Il team ha il compito di recarsi negli uffici di New York con l'obiettivo di guardare ed analizzare la collezione e in seguito, con i dirigenti dell'ufficio di Milano preparano la costruzione del *buy*¹⁷. In questo momento dunque l'ufficio di Milano si occupa di selezionare e comprare i prodotti della collezione che verranno poi venduti ai clienti in *showroom*.

¹⁷ Quando si parla di "*buy*" si fa riferimento ad un ordine costruito sulla base della collezione corrente prendendo in considerazione i prodotti e le rispettive quantità. Per quanto riguarda il *buy* di Tory Burch costruito dal team *Merchandising* si tratta quindi di tutti i prodotti scelti e ordinati a New York che vengono offerti alla vendita durante la campagna vendita. Quando si parla di *buy* in relazione ai clienti di Tory Burch si fa riferimento agli ordini che i clienti costruiscono sui prodotti esposti in *showroom*, in poche parole sul *buy* iniziale.

È una fase prettamente strategica nella quale vengono esaminate le vendite delle collezioni precedenti per capire cosa è stato venduto e cosa invece no e cercare di fare una prima bozza delle quantità da selezionare per ogni prodotto. E' una fase in cui il *buy* deve essere quantificato anche sulla base delle *projections*¹⁸ del *Sales Team*, *projections* che vanno fatte per singolo cliente e per categoria.

La scelta e la costruzione della collezione è essenziale per la buona riuscita della campagna vendita e per mantenere alta la soddisfazione dei clienti i quali, a loro volta essendo rivenditori, devono seguire delle linee guida durante la vendita per costruire il loro *buy*.

Le quantità, inoltre, sono un punto fondamentale in quanto bisogna fare una stima di ciò che più può essere apprezzato, dedicandone buona parte del budget, e tenendo conto dei *marketing messages*, come spiegato in precedenza decisi a inizio anno da New York prevedendone grandi quantità e dando loro una forte spinta nel corso della campagna vendita.



Figura 21: Linee guida per la campagna vendita

¹⁸ Budget costruiti sulla stima delle vendite precedenti

La campagna vendita ha una durata più o meno di tre settimane tenendo conto come inizio l'arrivo della merce in *showroom* da New York e come conclusione la spedizione della stessa al quartier generale.

La prima cosa da fare, una volta stabilite le date del *market*¹⁹, è mandare gli inviti ai clienti, i quali sono mediamente duecento, in modo tale che possano prenotare il proprio appuntamento.

Segue una fase durante la quale vengono preparati tutti i documenti ed i file necessari allo svolgimento della campagna e si cerca di portare avanti il lavoro ordinario il più possibile in quanto le tre settimane a venire non concederanno tempo libero. I file più importanti sono di sicuro i budget per ogni cliente da utilizzare come guida durante la vendita e che vengono poi comparati alle vendite precedenti.

La merce arriva da New York in bauli divisi per categoria merceologica ed ogni prodotto è numerato ed ha un cartellino di riferimento, i campioni devono essere meticolosamente gestiti e tracciati in quanto dovranno essere rispediti nello stesso modo e nello stesso ordine con i quali sono arrivati.

I bauli vengono quindi aperti e ordinati in modo sistematico ed ogni campione viene segnato in un file e tracciato attraverso un *software* interno in grado di definire il luogo in cui si trova il prodotto e le sue caratteristiche. I campioni vengono disposti nei tre *showroom* a disposizione divisi per categoria merceologica in modo da facilitare la divisione e lo svolgimento degli appuntamenti in quanto i clienti organizzano i loro acquisti per categoria.

Una parte molto importante è l'aspetto visivo e la disposizione dei prodotti in *showroom* ed è per questo che viene studiato un *visual*, ovvero una disposizione visiva della merce ben precisa in cui si cerca di mettere in risalto e dare più

¹⁹ Market: termine utilizzato in ufficio per intendere la campagna vendita

importanza ai *marketing messages* e alle novità di stagione rispetto ai prodotti *carryover*²⁰ posizionandoli negli scaffali centrali e meglio visibili.

Al team *Sales* vengono affiancate delle risorse “a tempo determinato” per aiutare la vendita dei prodotti al cliente in queste settimane. Si possono identificare due figure specifiche: i venditori e le *puller*.

Le *puller*, o vestiariste, sono delle figure chiamate dall’azienda sistematicamente per ogni campagna vendita. Esse hanno il compito di organizzare la merce che arriva nei bauli, occuparsi dello *styling* delle modelle, dunque controllare i capi di abbigliamento che devono essere indossati e definire l’ordine di uscita in *showroom* per mostrare i prodotti ai clienti seguendo delle linee guida e mantenere l’ordine degli stessi e presentarli in modo ordinato durante gli appuntamenti.

I venditori vengono chiamati in *showroom* per accompagnare i clienti durante la vendita dei prodotti, essi infatti hanno il compito di studiare la collezione e di guidare durante gli appuntamenti i *buyer*²¹ dei differenti *multibrand* e *department-store* presentando i prodotti in modo strategico in quanto per ogni cliente ci sono prodotti più importanti da vendere ed altri da evitare.

Ad esempio per un piccolo *multibrand* situato in un’isola del sud Italia verrà costruito un *buy* incentrato su pochi prodotti iconici ed adatti alla stagione e alla clientela; al contrario per un *multibrand* situato in una metropoli il *buy* sarà certamente più ricco in termini di budget e di vendita della selezione.

²⁰ I prodotti *carryover* (C/O) sono quei prodotti iconici e *ongoing*, che il brand quindi realizza e produce in ogni collezione. Di solito si compongono di prodotti basici come può essere la classica borsa nera, in quanto la variante colore nero o altre tonalità *nude* sicuramente vengono riproposte come base in tutte le stagioni. Si differenziano dai prodotti “*Seasonal*” che al contrario sono caratteristici di una collezione e di una stagione e per questo saranno presenti e disponibili una sola volta durante la campagna vendita. La collezione per questo motivo presenterà dei prodotti *Seasonal* differenti.

²¹ Il “*buyer*”, detto anche responsabile acquisti, è la figura professionale che, all'interno di un'azienda commerciale, ha il compito di pianificare la selezione e di concludere, presso i grossisti, gli acquisti dei prodotti che poi verranno messi in vendita.
(<https://www.randstad.it/candidato/lavori-piu-richiesti/buyer/>)

La collezione viene presentata all'interno del team attraverso quattro *training* rispettivamente per borse e piccola pelletteria, scarpe, accessori e abbigliamento/abbigliamento da mare. Durante i *training* vengono ribaditi e sottolineati i *marketing messages* di stagione ricordando dunque quali sono i prodotti su cui puntare.

La collezione viene illustrata nei minimi dettagli e per ogni prodotto se ne spiegano ispirazione, forma, provenienza dei materiali, rifiniture e viene dato spazio alle domande in modo tale da essere preparati con i clienti.

I clienti come già anticipato prenotano il loro appuntamento in base alla categoria di prodotto che devono acquistare e una volta arrivati in *showroom* vengono guidati da un venditore nella collezione. Tuttavia, ci sono dei criteri da applicare quando si tratta dell'acquisto della collezione in quanto i clienti devono seguire dei massimi e dei minimi in termini di quantità da comprare per ogni famiglia di ogni categoria merceologica, questo va a sottolineare l'importanza di un assortimento variegato che abbia un giusto bilanciamento tra *C/O* e *Seasonal* sia nelle forme che nei colori.

La categoria delle borse ad esempio ospita numerose famiglie come le Kira o le Fleming e per ognuna di esse ci sono borse di grandezze e colori diversi, il cliente di conseguenza potrà muoversi tra l'offerta e selezionare più articoli di una stessa famiglia scegliendo tra le diverse opzioni. Per quanto riguarda il RTW la collezione è caratterizzata da diverse stampe suddivise per *delivery* dunque stampe assegnate alle diverse spedizioni, che di solito sono tre; molto spesso, soprattutto per *budget* ridotti, conviene concentrarsi su un *drop* il quale va a identificare un blocco di prodotti appartenenti ad una sola *delivery*; questo significa che il cliente costruirà il suo *buy* focalizzandosi su una sola parte di collezione caratterizzata da stampe della stessa famiglia sviluppando così un pacchetto colore che abbia la stessa consegna per poterlo esporre in negozio in maniera completa e coerente.

Queste strategie vanno a garantire un senso al *buy* di ogni cliente e permettono alle famiglie di ogni categoria di essere vendute a blocchi facendo così conoscere meglio il prodotto al consumatore.

I *buy* come già spiegato sono preparati dal team Wholesale durante la fase di preparazione della campagna vendita e condivisi con i rispettivi clienti.

Essi sono organizzati in termini di:

- Ampiezza di budget: ogni cliente ha un suo budget per categoria nella maggior parte delle volte concordato. Il budget viene studiato in base alle capacità di vendita del cliente, delle performance del brand e in base a fattori esogeni (come la località o il periodo storico). Questo budget viene suddiviso a sua volta nelle due uscite (*Pre* e *Main*) e serve come punto di partenza per il *buying*. Ovviamente l'ampiezza del *budget* condiziona i volumi del *buy*. E' evidente come il budget di un *multibrand* come LuisaViaRoma²² non solo sia ampio ma comprenda tutte le categorie merceologiche del brand in quanto si rivolge ad una clientela variegata in termini di caratteristiche socio-demografiche e su tutto il territorio in maniera indistinta. I clienti più piccoli, di conseguenza sono acquirenti di nicchia caratterizzati da una costruzione della selezione più studiata alle loro esigenze ma basata soprattutto sulla certezza di vendita per il fatto che la clientela è limitata ad un'area precisa e con un alto livello di fidelizzazione.
- *Buy* precedenti: la selezione si basa sul comprato della stagione precedente per cercare di dare un senso all'esposizione in negozio e alla linea acquistata in termini di famiglie, forme e colori. Si farà quindi attenzione ai prodotti che sono stati venduti in modo maggiore e si riacquisteranno con i colori e le stampe di stagione in modo tale da poterli affiancare ai prodotti già presenti in negozio.

²² “Boutique fiorentina aperta nel 1930 da nonna Luisa e divenuta nel tempo uno degli e-tailer” e rivenditori “di riferimento nel panorama globale”.
<https://www.vogue.it/moda/article/luisaviaroma-storia-intervista-andrea-annagreta-panconesi>

- Area: la zona in cui il negozio è posizionato influisce molto sulla selezione in quanto uno *store* del Trentino Alto Adige costruisce un *buy* totalmente diverso rispetto ad uno *store* della Sicilia seppure acquistino sulla base della stessa collezione, ed è proprio a questo livello che i venditori guidano e consigliano le selezioni ai clienti.
- Clienti finali: sono un altro fattore che influisce sul *buy* di ogni rivenditore in quanto, soprattutto i più piccoli, come già anticipato, basano le loro scelte sui gusti e sulle abitudini dei propri clienti che conoscono personalmente. Questa categoria si riferisce in particolare anche ai turisti in quanto se la *boutique* si trova in una zona di villeggiatura dovrà costruire una selezione di prodotti che sia coerente e compatibile con la tipologia di persone presenti nell'area e le loro esigenze.

Uno dei punti di forza che ha sempre caratterizzato Tory Burch sono i numerosi momenti di riunione del team nel quale viene fatto il punto della situazione, per esempio quanti clienti sono stati assistiti ed i *feedback* che sono emersi dai vari appuntamenti, si fa attenzione alle quantità di merce venduta e in che modo è distribuita nei prodotti inoltre si fa una breve analisi dei prodotti *seasonal* ed i *marketing messages* per verificare se la scelta fatta in termini di quantità è stata corretta o se diversamente il prodotto non sta vendendo come dovrebbe.

Come illustrato in precedenza l'ufficio di Milano acquista la collezione facendo una scelta di campionario con le rispettive quantità per ogni prodotto che andranno poi ad esaurimento durante la campagna vendita, risulta perciò fondamentale dare una data di scadenza ai clienti per inviare i propri ordini ed assegnare loro le rispettive quantità di prodotto.

I clienti infatti una volta scelti i prodotti da acquistare devono definire le quantità per ognuno di essi, questo può accadere direttamente in *showroom* in quanto sono proprio i venditori a segnare le quantità ed a inserirle in SAP, una piattaforma interna utilizzata per la gestione e la spedizione degli ordini.

Il *team Merchandising*, come spiegato in precedenza, compra la collezione per prodotto e quantità ed inserisce nella piattaforma JOOR²³ il *buy* originale sotto il nome di *Tory Burch Bulk*, quindi l'insieme di tutte le quantità dei prodotti che sono stati acquistati dal team originariamente e che sono disponibili alla vendita. Quando gli ordini dei clienti vengono inseriti su SAP, questi attingono dall'ordine iniziale e prendono le quantità selezionate dall'ordine originale per ogni cliente.

E' evidente quindi come definire in modo tempestivo e preciso le quantità di ogni *buy* sia un fattore determinante per assicurarsi il numero di prodotti desiderati e di conseguenza avere una selezione completa.

Può succedere che le quantità di un prodotto vengano esaurite prima del termine della campagna vendita, ovvero accade che vengono acquistate più quantità rispetto a quelle disponibili nel *Bulk* (o *buy* originale) cioè pre-acquistate nell'ordine originale e ne viene bloccata la vendita. Tale prodotto viene tolto dall'esposizione in *showroom* e definito "*oversold*", ipervenduto.

I prodotti *oversold* vengono identificati attraverso dei file realizzati internamente i quali individuano le quantità vendute e restanti, così stile per stile si ragiona se riordinare un prodotto o perdere la possibilità di riordine.

Questo procedimento si basa fundamentalmente sulle modalità di costo di produzione dei prodotti i quali necessitano di un quantitativo minimo per essere realizzati. Un prodotto *carryover* viene sempre riordinato in quanto sarà presente al 100% nelle collezioni successive ammortizzando in questo modo le quantità nel tempo; nel caso dei prodotti *seasonal* al contrario è più difficile attivare il riassortimento in quanto deve esserci un numero elevato di clienti a richiederlo e la certezza di vendita di tutto il quantitativo nella stagione corrente in quanto la collezione successiva non presenterà gli stessi prodotti *seasonal* dunque nel caso non venissero venduti sarebbero "persi" per quella collezione.

²³ JOOR: "Piattaforma Digitale B2B, leader nella gestione dell'Wholesale" (<https://it.joor.com>)

Tuttavia, in caso di rimanenze queste vengono utilizzate dal *Sales Team* per i riassortimenti, nel caso di ulteriori giacenze di *seasonal* vengono vendute a outlet fisici e online.

Lo *showroom*, a questo punto viene svuotato, ricontrollando meticolosamente ogni campione e ricostruendo i bauli nell'esatto identico modo in cui erano arrivati, vengono segnalati inoltre eventuali danni come nel caso in cui un campione arriva rotto o rovinato e viene comunicato se i codici di alcuni prodotti sono sbagliati o sono stati scambiati. Tutte le informazioni sono inserite in un file essenziale per l'uscita dalla dogana e vengono rispediti in questo modo all'ufficio di New York.

Conclusa la parte di vendita vera e propria i ruoli del dipartimento *Wholesale* si differenziano leggermente. La parte del team *Merchandising* si concentra maggiormente sul risultato qualitativo della campagna vendita analizzando i venduti, i *best seller*, controllando gli *oversold* e il ciclo del prodotto.

La parte *Sales* fa invece un controllo più quantitativo, pone dunque l'attenzione sui numeri e sul raggiungimento dei *budget*, si analizza e si completa un recap generale sulla campagna in merito all'andamento di vendita rispetto agli anni precedenti e la soddisfazione rispetto al brand.

3.2 Analisi delle criticità e dei punti di forza

Le criticità che ho riscontrato durante il periodo di tirocinio sono state difficili da gestire ma allo stesso tempo molto costruttive. Esse si focalizzano in particolare sulla mia esperienza personale e nel modo in cui io stagista ho affrontato situazioni nuove e sconosciute.

Sicuramente la lingua inglese in un primo momento è stato un fattore di disagio in quanto nella quotidianità non viene praticata in modo costante. Tuttavia, una volta eliminato l'imbarazzo iniziale questa esperienza mi ha permesso di riprendere la conoscenza della lingua e migliorarla in modo importante praticandola ogni giorno.

L'utilizzo di programmi come Excel è fondamentale in qualsiasi azienda ma, come per la lingua inglese, le occasioni nella vita di tutti i giorni di utilizzare Excel sono poche. Le mie competenze iniziali erano basiche ma grazie a questo stage le mie capacità sono migliorate tanto da poter utilizzare il *software* con indipendenza e autonomia.

Questo periodo di tirocinio mi ha insegnato ad affrontare situazioni complicate con le quali non mi ero mai interfacciata in precedenza. Ho imparato a gestire momenti di ansia o situazioni nelle quali non avevo conoscenza di persone o *software*. Ho imparato a non provare vergogna per "non sapere" qualcosa e a gestire le situazioni, nel caso ci fosse stato bisogno di farlo.

Un altro punto di criticità è dato dall'aspetto temporale, ovvero dal tempo di permanenza dello "stagista" nell'azienda che lo ospita.

In base alla mia esperienza le attività nuove e le competenze da acquisire sono numerose ed ognuna di esse richiede del tempo per assimilarle a pieno e diventare così familiare con ciò che si sta facendo. Il tempo è sempre troppo poco, il momento in cui ogni attività viene realizzata con indipendenza e sicurezza coincide spesso con la fine dell'attività lavorativa lasciando in questo modo in

sospeso la figura dello stagista con il pericolo di dimenticare altrettanto rapidamente ciò che è stato imparato.

Al contrario i punti di forza dell'azienda sono stati a me chiari dal primo momento. Ho capito che per ogni profilo lavorativo sono richieste competenze e capacità differenti a livello sia professionale che personale. In questo modo, nel dipartimento *Wholesale* essere estroversi, carismatici ed empatici è sicuramente un punto vincente. Avendo dunque la possibilità di interfacciarsi con persone e personalità diverse ogni giorno la prontezza di rispondere, di capire cosa vuole dire la persona davanti a te, cosa pensa e a volte anche la capacità di smorzare le situazioni sono fondamentali per ottenere risultati positivi. Il contatto con il cliente porta quindi alla costruzione di relazioni, di reti di conoscenze che durano nel tempo e che diventano essenziali al momento del business.

Inoltre il mantenere relazioni e contatti positivi con i propri clienti ma anche lo stabilire un clima aziendale sano e positivo dipende dagli stessi soggetti interni. Una buona abilità comunicativa permette ai dipendenti di riuscire a comunicare in maniera efficace ed efficiente evitando situazioni critiche e di disagio.

Come accennato in precedenza, il lavoro di gruppo è alla base di ogni attività e definisce il successo dei risultati. Nessuna attività è indipendente e allo stesso modo ogni settore necessita e richiede l'intervento e la collaborazione degli altri. Di conseguenza si evince come il clima aziendale sano che Tory Burch offre, conduce i dipendenti ad avere un ottimo livello di comunicazione gli uni con gli altri lasciando spazio a idee, commenti e considerazioni a scopo costruttivo.

Un aspetto che mi ha sempre affascinato di questa esperienza è la velocità con cui le cose accadono, il modo di essere trasversale di ogni persona e la capacità di gestire anche tre collezioni diverse nello stesso momento: perché per esempio mentre si vende la collezione B, si gestiscono i riordini, i cambi e le spedizioni della precedente collezione A e allo stesso tempo si guarda e si compra la stagione successiva C.

In conclusione a livello lavorativo questo tirocinio mi ha insegnato ad affrontare situazioni nuove, mi ha fatto scoprire l'area marketing e *Wholesale* e tutte le sue strategie di vendita al cliente; mi ha dato la possibilità di migliorare le mie *skills* riguardo all'utilizzo di programmi interni e *software* e mi ha permesso di acquisirne tante altre. Questo stage mi ha fatto mettere alla prova con persone nuove, come già detto mi ha permesso di migliorare la lingua inglese e mi ha permesso di sviluppare una visione trasversale sulle diverse dinamiche aziendali riuscendo dunque a diventare polivalente garantendo adattabilità ad esigenze eterogenee.

A livello personale questa esperienza è stata altrettanto costruttiva in quanto ho trovato un ambiente lavorativo sano, sereno e non competitivo che ha superato di gran lunga le mie aspettative. Ho trovato un clima piacevole e positivo caratterizzato da una buona comunicazione interna. Tale ambiente mi ha spinto a dare il massimo in qualunque attività svolta con grande partecipazione personale ed apprendere così quante più informazioni possibili.

Sento di essere cresciuta sia a livello personale che professionale, fissando bene tutto ciò che prima mi sembrava lontano e complicato provando molta soddisfazione per il lavoro svolto e l'esperienza vissuta.

Non mi sono sentita mai giudicata o lasciata indietro anche se le mie conoscenze verso questo mondo erano poche e superficiali, al contrario mi sono sentita sempre sostenuta ed accompagnata in ogni attività venendo sempre inclusa in ogni conversazione, appuntamento e discussione.

CONCLUSIONI

Tory Burch è una multinazionale americana nata dallo spirito imprenditoriale della designer unito al desiderio di emancipare e valorizzare la figura della donna, cercando di dare un contributo concreto alle opportunità di lavoro e sfatare il mito della donna passiva.

Diventata una dei grandi “*big*” della moda, Tory Burch è uno dei brand più riconosciuti negli Stati Uniti nel mercato del *fashion* grazie al design del marchio, ormai inconfondibile, e grazie all’impegno nel sociale attraverso l’omonima fondazione a sostegno delle donne imprenditrici.

Il presente elaborato ha illustrato la storia dell’azienda e della sua crescita economica attraverso il lavoro coordinato dei diversi dipartimenti distribuiti in tutto il mondo e il suo consolidamento finanziario fino al raggiungimento nel 2021 di un fatturato di quasi 1,5 miliardi di euro.

Il marchio Tory Burch è stato analizzato con particolare attenzione in quanto elemento essenziale del successo del brand e distintivo per quanto riguarda il ricordo dello stesso.

E’ stato presentato il modello di riferimento femminile a cui il brand si ispira, ovvero la donna emancipata come Michelle Obama e Kate Middleton.

Sono stati analizzati in seguito i valori che il brand sostiene attraverso l’omonima fondazione e la campagna pubblicitaria del 2020 “*Walk the Walk*” la quale ribadisce come Tory Burch voglia sostenere fattivamente le battaglie sociali in cui crede, con l’obiettivo finale di esaltare la figura della donna imprenditrice, indipendente ed emancipata. Inoltre, sono state analizzate diverse collaborazioni che il brand ha realizzato e che hanno permesso all’azienda di crescere sempre di più come ad esempio la realizzazione della *t-shirt* per le elezioni del 2016 di Hillary Clinton, la partecipazione per tre volte consecutive al Met Gala, la collaborazione del brand con Billie Jean King con la quale diventa nel 2022 la stilista ufficiale della *Billie Jean King Cup by BNP Paribas* e disegna la giacca da vincitore per le campionesse del mondo e le loro squadre ed infine la *partnership*

che la fondazione Tory Burch ha realizzato con il premio Nobel per la chimica 2020 Jennifer Doudna per aiutare le donne che operano nel mondo della scienza.

L'azienda allo stesso tempo è stata analizzata dal punto di vista della gestione delle sua attività di comunicazione e di marketing in relazione al percorso di cambiamento messo in atto dall'anno 2021.

Il brand ha messo in atto un cambiamento radicale con l'obiettivo di spostare il proprio posizionamento dal mercato *mid-luxury* all'esclusivo mercato *luxury*; per raggiungere questo proposito sono stati attuati numerosi cambiamenti in merito alle strategie di comunicazione, dunque al modo di rivolgersi al target di riferimento anch'esso mutato in seguito al cambio di posizionamento all'interno del mercato.

Sono stati per questo motivo presentati quattro clusters di consumatori potenziali in relazione al percorso di miglioramento del brand: i clienti stagionali, gli amanti dell'*e-commerce*, i fedeli, i vacanzieri ed i nuovi clienti.

Inoltre sono state presentate tre campagne pubblicitarie che mostrano la netta trasformazione che il brand ha realizzato. La freschezza delle campagne stesse, la scelta di attrici giovani e popolari in target come la generazione X e Y, il cambio di location ora *minimal* e di registro, ovvero il cambio di *tone of voice* utilizzato per comunicare fanno parte della nuova visione e del nuovo comportamento del brand.

E' noto come le abilità di una multinazionale come Tory Burch hanno permesso un mutamento immediato di tutto ciò che concerne la comunicazione del brand, strumento diretto di interazione con i propri consumatori. E' stato analizzato il cerchio della comunicazione, il quale riassume tutti i *touchpoint* utilizzati dall'azienda per creare *engagement* con il consumatore finale organizzati in maniera *omnichannel* e riadattati al percorso di *rebranding* messo in atto.

Il cambiamento delle attività di comunicazione del brand è stato riassunto attraverso la presentazione di tre campagne pubblicitarie "*younger oriented*" realizzate tra il 2021 ed il 2022: due campagne realizzate in collaborazione con la

piattaforma *Dazed* che permette il raggiungimento di un target giovane e una campagna realizzata durante le vacanze invernali in cui risalta la presenza della *Global Brand Ambassador* Sydney Sweeney, come spiegato figura altamente strategica per la volontà di *elevation* e *rebranding* di Tory Burch.

E' stato evidenziato in seguito come l'organizzazione interna del brand pianificata in maniera *omnichannel* ha permesso un'efficace gestione del cambiamento sia da parte dei soggetti interni i quali si sono sentiti dal primo momento inclusi e sono stati resi parte integrante di esso, sia dagli *stakeholder* vicini al brand.

E' evidente come l'organizzazione interna di Tory Burch non ha solo permesso un'efficace partecipazione e comprensione del cambiamento da parte dei dipendenti ma ne ha garantito lo sviluppo della soddisfazione e della felicità portando al raggiungimento di obiettivi come lo sviluppo di *enabling*, *empowerment* ed *engagement* dei soggetti interni. E' stato analizzato come ogni dipendente viene valorizzato tramite riunioni e *meeting* nel corso dei quali l'opinione di ognuno viene ascoltata e presa in considerazione.

I miei incarichi sono stati trasversali in quanto mi sono occupata di diverse attività in relazione a dipartimenti differenti che mi hanno permesso di avere una visione globale dell'azienda e del lavoro inteso come realizzazione di un obiettivo unico e comune. Il mio punto di riferimento è stato il dipartimento *Wholesale* il quale si occupa della vendita delle collezioni del brand e del mantenimento dei contatti con i clienti durante il corso dell'anno.

La campagna vendita, momento importante e strategico del comparto moda, ha rappresentato il periodo focale del tirocinio da me svolto. L'elaborato ne spiega obiettivi, fasi e strumenti annessi per dare un'idea del lavoro d'ufficio e di ciò che accade durante le tre settimane di campagna vendita.

Le mie competenze iniziali sono aumentate grazie a questa esperienza lavorativa facendomi scoprire un mondo a me sconosciuto.

In conclusione l'esperienza in Tory Burch mi ha permesso di capire come funzionano le dinamiche all'interno di un'azienda inserita nel campo della moda e soprattutto mi ha permesso di osservare in prima persona il percorso di cambiamento del brand e del suo posizionamento dandomi l'opportunità di capire come vengono messi in pratica molti dei principi e delle teorie studiate durante il percorso universitario.

Questo tirocinio è stato per me un periodo molto costruttivo che mi ha permesso di interagire con persone nuove ma soprattutto scoprire un e definire in questo modo il mio interesse personale per il dipartimento *Sales*.

Sono stati otto mesi intensi nel corso dei quali mi sono impegnata in diverse attività cercando ogni giorno di imparare qualcosa di nuovo. L'ambiente lavorativo positivo e non competitivo mi ha permesso di sentirmi a mio agio in un luogo nuovo stimolandomi nel lavoro e cercando di dare il meglio di me stessa.

Il supporto del team è stato essenziale il quale mi ha coinvolto dal primo giorno facendomi sentire parte integrante di esso.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Argentieri A. (2020). *Così fragile, così forte: ecco l'art-à-porter di Francesca DiMattio*. Marie Claire

<https://www.marieclaire.it/moda/fashion-news/a34455405/francesca-dimattio-tory-burch/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Baudo, G. (2020). *Il mondo di Tory Burch*. L'Officiel.

<https://www.lofficielitalia.com/design/tory-burch-intervista-casa-designer-americana-vita-privata>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Beltran I. (2019). *Tory Burch Le Rinde Tributo A Lady Di En Su Colección Primavera/Verano 2020*. Cool Turize.

<https://coolturize.com/tory-burch-lady-di-nyfw-2019/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Billie Jean King Cup (2022). *Tory Burch becomes the official outfitter of the Billie Jean King Cup*.

<https://www.billiejeankingcup.com/en/news/326623.aspx>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Blog LogoMyWay. *Tory Burch logo and the history behind the business*.

<https://blog.logomyway.com/tory-burch-logo/>

(ultima consultazione 18 Aprile 2023)

Book Moda (2014). *Tory Burch: In Color*.

<http://www.bookmoda.com/redazione2/2014/11/tory-burch-in-color/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Brennan Daniel Patrick. *Dazed x Tory Burch - Marsai Martin*.

<https://danielpatrickbrennan.com/dazed-x-tory-burch-marsai-martin>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Capterra. *Paid social*.

<https://www.capterra.it/glossary/561/paid-social>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Carpenter C. (2022). *Met Gala 2022: Euphoria's Sydney Sweeney enjoys 'princess' moment in Tory Burch ball gown... before removing the skirt*. Daily Mail.

[https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-10777233/Met-Gala-2022-](https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-10777233/Met-Gala-2022-Euphorias-Sydney-Sweeney-removes-skirt-Tory-Burch-ball-gown.html)

[Euphorias-Sydney-Sweeney-removes-skirt-Tory-Burch-ball-gown.html](https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-10777233/Met-Gala-2022-Euphorias-Sydney-Sweeney-removes-skirt-Tory-Burch-ball-gown.html)

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Dazed sito ufficiale (2021). *Good Luck Stories*.

<https://www.dazeddigital.com/fashion/article/54308/1/tory-burch-good-luck-stories>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Dazed sito ufficiale (2021). *Tory Burch wants to know: what brings you good luck?*

[https://www.dazeddigital.com/fashion/article/54307/1/tory-burch-wants-to-](https://www.dazeddigital.com/fashion/article/54307/1/tory-burch-wants-to-know-what-brings-you-good-luck-trainer)

[know-what-brings-you-good-luck-trainer](https://www.dazeddigital.com/fashion/article/54307/1/tory-burch-wants-to-know-what-brings-you-good-luck-trainer) (ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Elsesser K., Peluso O., Pierce K., Sariam E.S. (2022). *50 OVER 50: LIFESTYLE*. Forbes.

<https://www.forbes.com/50over50/lifestyle>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Fashion Network (2013). *Tory Burch estende l'e-commerce all'Italia*.

<https://it.fashionnetwork.com/news/tory-burch-estende-l-e-commerce-all-italia,332326.html>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Forbes (2022). *Tory Burch. Executive Chairman & Chief Creative Officer, Tory Burch*.

<https://www.forbes.com/profile/tory-burch/?sh=3c2888683dfb>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Force Manager. *4 consigli per creare una campagna vendite performante*.

<https://www.forcemanager.com/it/blog/4-consigli-per-creare-una-campagna-vendite-performante/>

(ultima consultazione 19 Aprile 2023)

Hallac C. (2021). *Tory Burch, la ragazza di campagna diventata una star della moda*. La Repubblica.

[https://www.repubblica.it/moda-e-](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2021/11/14/news/tory_burch_storia_di_successo_new_york-325200013/)

[beauty/2021/11/14/news/tory_burch_storia_di_successo_new_york-325200013/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2021/11/14/news/tory_burch_storia_di_successo_new_york-325200013/)

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

IlPost (2022).

<https://www.ilpost.it/2022/05/03/le-foto-del-met-gala-2/the-2022-met-gala-celebrating-in-america-an-anthology-of-fashion-arrivals-24/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Indiaretailing Bureau (2022). *Reliance to open Tory Burch pop-up in Mumbai*. India Retailing.

<https://www.indiaretailing.com/2022/08/12/reliance-to-open-tory-burch-pop-up-in-mumbai/>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Inside Marketing (2023). *Campagne DEM: cos'è il direct email marketing e come differisce dalla newsletter?*.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/dem/>

(ultima consultazione 4 Aprile 2023)

Inside Marketing (2023). *Definizione di Buyer Personas*.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>

(ultima consultazione 28 Maggio 2023)

Inside Marketing. *Definizione di Out Of Home Advertising*.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/out-of-home-advertising/>

(ultima consultazione 29 Marzo 2023)

Inside Marketing. *SEO definizione, cos'è, significato e come funziona l'ottimizzazione*.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/seo/>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Invernizzi E. ; Romenti S. (2020). *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*. McGraw Hill Education.

Kallon C. (2021). *Tory Burch @ The 2021 Met Gala*. Red Carpet Fashion Awards.
<https://www.redcarpet-fashionawards.com/2021/09/15/tory-burch-the-2021-met-gala/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Livaudais S. (2022). *Style Points: Tory Burch reveals how BJK Cup's 'Billie Blue' winner's jackets came together*. Tennis.com

<https://www.tennis.com/baseline/articles/style-points-tory-burch-talks-billie-jean-cup-blue-winners-jackets-golf>

(ultima consultazione 26 Marzo 2023)

Meda M. (2021). *Tory Burch ed il revival degli anni '40*. L'Officiel.

<https://www.lofficielitalia.com/fashion-week/tory-burch-collezione-donna-spring-summer-2022-sfilata-foto-look>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Mehta S. (2021). *Tory Burch and Nobel Prize winner Jennifer Doudna are teaming up to help women scientists*. Fast Company.

<https://www.fastcompany.com/90638268/tory-burch-and-jennifer-doudna-are-the-dream-team-women-scientists-need>

(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

MF Fashion. *Tory Burch stanZIA borse di studio per le imprenditrici*.

<https://www.mffashion.com/news/tory-burch-stanzia-borse-di-studio-per-le-imprenditrici-202109291035011996>

(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

Moda (2022). *Tory Burch Logo*. Loghi Famosi

<https://loghi-famosi.com/tory-burch-logo/>

(ultima consultazione 18 Aprile 2023)

Molteni M.E. (2020). *Tory Burch, con la Fondazione garantito accesso a 57mln dollari a donne imprenditrici*. Luxury&Finance.

<https://www.luxuryandfinance.it/articoli/tory-burch-con-la-fondazione-garantito-accesso-a-57mln-dollari-a-donne-imprenditrici>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

PR Newswire (2020). *Tory Burch lancia la campagna "Walk the Walk"*.

<https://www.prnewswire.com/it/news-releases/tory-burch-lancia-la-campagna-walk-the-walk--808339956.html>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Randstad. *Lavorare come buyer*.

<https://www.randstad.it/candidato/lavori-piu-richiesti/buyer/>

(ultima consultazione 28 Maggio 2023)

Redazione (2020). *Tory Burch lancia la campagna "Walk the Walk"*. LaSicilia

<https://www.lasicilia.it/archivio/tory-burch-lancia-la-campagna-walk-the-walk-795972/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Redazione MAM-e (2021). *La storia della stilista Tory Robinson che ha creato il famoso marchio newyorkese "Tory Burch" famoso per il suo stile boho-chic*.

<https://moda.mam-e.it/tory-burch/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Report Aziende, 2021. *Tory Burch Italy S.R.L.*

https://www.reportaziende.it/tory_burch_italy_srl_mi

(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

Rezk S. (2021). *MFF 107 - Tory Burch, sign of the T-time*. MilanoFinanza.
<https://www.milanofinanza.it/news/mff-107-tory-burch-sign-of-the-t-time-202106011224027238>
(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Romano P. (2021). *Tory Burch SS22: un tributo a Claire McCardell*. Gilt Magazine.
<https://www.giltmagazine.it/fashion/fashion-shows/tory-burch-ss22-un-tributo-a-claire-mccardell/>
(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Santoro B.L. (2022). *Fashion Pills: cos'è successo questa settimana nel mondo della moda in 5 news*. Grazia.
<https://www.grazia.it/moda/news-moda/moschino-flintstones-tory-burch-sydney-sweeney-zimmermann-resort-mc-queen-etnia-barcelona>
(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Show Window, (2023). *Misurare e controllare i risultati di una campagna di trade marketing sul punto vendita*.
<https://showwindow.it/trade-marketing-risultati-campagne/>
(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

Sito Ufficiale SAP. *Che cos'è il CRM?*.
<https://www.sap.com/italy/insights/what-is-crm.html>
(ultima consultazione 11 Aprile 2023)

Sito Ufficiale SAP. *Cos'è SAP?*.
<https://www.sap.com/italy/about/company/what-is-sap.html>
(ultima consultazione 4 Aprile 2023)

Sito ufficiale JOOR: Piattaforma Digitale, leader nella gestione dell'Wholesale.

<https://it.joor.com>

(ultima consultazione 12 Aprile 2023)

Sito ufficiale Tory Burch: Tory Daily. (2022) *DazedxTory Burch. Lady Luck.*

<https://www.toryburch.co.th/dailydetails/?goodid=680>

(ultima consultazione 29 Marzo 2023)

Sito ufficiale Tory Burch.

<https://www.toryburch.com/it-it/about-us/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Sito ufficiale Tory Burch Corea del Sud.

<https://m.toryburch.co.kr/public/torydaily/strend/32100/detail>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Sito Ufficiale Tory Burch Foundation.

<https://www.toryburchfoundation.org>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Sito Ufficiale Tory Burch Foundation: About US

<https://www.toryburch.com/it-it/about-us/>

(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

Sito Ufficiale Tory Burch Foundation Embrace Ambition.

<https://www.toryburchfoundation.org/resources/create-diversity-and-inclusion/i-learned-to-embraceambition/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Sito Ufficiale Tory Burch Foundation Embrace Ambition Summit.

<https://www.toryburchfoundation.org/resources/create-diversity-and-inclusion/the-embrace-ambition-summit/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Sito Ufficiale Tory Burch Foundation Embrace Ambition Summit 2022.

<https://events.toryburchfoundation.org/embraceambitions summit2022>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Spadoni R. *Tory Burch e lo stile medioevo!* Vanity News.

<https://www.vanitynews.it/tory-burch-e-lo-stile-medioevo/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Stenitzer G. *What Is A Message Map?* Crystal Clear Communications.

<https://crystalclearcomms.com/what-is-a-message-map/>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

The Fashion Bookworm (2021). Moment // April 4, 2005: Oprah Winfrey puts Tory Burch on the map.

<https://thefashionbookworm.com/2021/04/04/moment-april-4-2005-oprah-winfrey-puts-tory-burch-on-the-map/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Ufficio Camerale. Tory Burch Italy S.R.L.

<https://www.ufficiocamerale.it/9027/tory-burch-italy-srl>

(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

Vanity Fair (2015). *Tory Burch. Stilista e imprenditrice*.

https://www.vanityfair.it/mybusiness/donne-nel-mondo/15/3/27/tory-burch?refresh_ce

(ultima consultazione 31 Marzo 2023)

Salto F. (2022). *Storia di Luisaviaroma, negozio storico fiorentino e pioniere del digitale nel mondo*. Vogue Italia.

<https://www.vogue.it/moda/article/luisaviaroma-storia-intervista-andrea-annagreta-panconesi>

(ultima consultazione 19 Aprile 2023)

Yakumithis S. (2022). *Holiday Troubles? Sydney Sweeney's Holiday Helpline With Tory Burch Is Here for You*. Secret NYC.

<https://secretnyc.co/tory-burch-holiday-helpline/>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

YouTube (2022). *Lady Luck with Marsai Martin and Tory Burch*. Tory Burch.

<https://www.youtube.com/watch?v=Ot0y2wkAhwk>

(ultima consultazione 12 Aprile 2023)

IMMAGINI

Figura 1: Michelle Obama indossa un vestito floreale Tory Burch

Fashion Bomb Daily (2017). *Splurge: Michelle Obama's Farewell Message Tory Burch's Fall 2016 Floral Print Dress*.

<https://fashionbombdaily.com/splurge-michelle-obamas-farewell-message-tory-burchs-fall-2016-floral-print-dress/>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 2: Kate Middleton indossa un maxi abito stampato Tory Burch

Chan E. (2022). *Kate Middleton e i 10 look più belli (e relaxed) dei royal tour*. Vogue Italia.

<https://www.vogue.it/moda/gallery/kate-middleton-look-piu-belli-tutti-royal-tour-foto>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 3: Kate Middleton indossa un vestito midi Tory Burch

Sky Tg24 (2022). *Kate Middleton in Belize: tutti i look del viaggio reale ai Caraibi*.

<https://tg24.sky.it/spettacolo/2022/03/22/kate-middleton-belize-foto#06>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 4: La maglietta Tory Burch "Made for History"

Anyanwu O. (2016). *Marc Jacobs, Tory Burch and Public School make 'History' tees for Hillary Clinton*. Fashion Network.

<https://us.fashionnetwork.com/news/marc-jacobs-tory-burch-and-public-school-make-history-tees-for-hillary-clinton,658886.html>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 5: Met Gala 2021

Sito ufficiale Tory Burch Corea del Sud.

<https://m.toryburch.co.kr/public/torydaily/strend/32100/detail>

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 6: Met Gala 2022

Carpenter C. (2022). *Met Gala 2022: Euphoria's Sydney Sweeney enjoys 'princess' moment in Tory Burch ball gown... before removing the skirt*. Daily Mail.

[https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-10777233/Met-Gala-2022-](https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-10777233/Met-Gala-2022-Euphorias-Sydney-Sweeney-removes-skirt-Tory-Burch-ball-gown.html)

[Euphorias-Sydney-Sweeney-removes-skirt-Tory-Burch-ball-gown.html](https://www.dailymail.co.uk/tvshowbiz/article-10777233/Met-Gala-2022-Euphorias-Sydney-Sweeney-removes-skirt-Tory-Burch-ball-gown.html)

(ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 7: Met Gala 2023

Just Jared, (2023). *Emily Ratajkowski & Phoebe Bridgers Represent Tory Burch at Met Gala 2023*

<https://www.justjared.com/photo-gallery/4926969/emily-ratajkowski-phoebe-bridgers-represent-tory-burch-at-met-gala-03/>

(ultima consultazione 2 Maggio 2023)

Figura 8: Met Gala 2023

Just Jared, (2023). *Emily Ratajkowski & Phoebe Bridgers Represent Tory Burch at Met Gala 2023*

<https://www.justjared.com/photo-gallery/4926989/emily-ratajkowski-phoebe-bridgers-represent-tory-burch-at-met-gala-23/>

(ultima consultazione 5 Maggio 2023)

Figura 9: Tory Burch Logo

Blog LogoMyWay. *Tory Burch logo and the history behind the business*.

<https://blog.logomyway.com/tory-burch-logo/>

(ultima consultazione 18 Aprile 2023)

Figura 10: Tory Burch Spring 2020 campagna “Walk the Walk”

PR Newswire (2020). *Tory Burch lancia la campagna "Walk the Walk"*.

https://mma.prnewswire.com/media/1098147/Tory_Burch_LLC_Walk_The_Walk.jpg (ultima consultazione 21 Marzo 2023)

Figura 11: Mappa di posizionamento

Rielaborazione personale

Figura 12: Sydney Sweeney e Tory Robinson

Schieppati C. (2022). *Sydney Sweeney global ambassador per Tory Burch*. Crisalide Press.

<https://www.crisalidepress.it/sydney-sweeney-global-ambassador-per-tory-burch/> (ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Figura 13: Sydney Sweeney Miller Campaign Tory Burch

Lockwood L. (2022). *Sydney Sweeney Stars in Tory Burch's Ad Campaign for Its Iconic Miller Sandals*. WWD.

<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/sydney-sweeney-tory-burch-ad-campaign-miller-sandals-1235192817/> (ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Figura 14: Pop-up store a Parigi, Galeries Lafayette

RLI (2022). *Tory Burch Unveils Galeries Lafayette Pop-Up*.

<https://www.rli.uk.com/tory-burch-unveils-galeries-lafayette-pop-up/> (ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Figura 15: Pop-up store a Mumbai

Reliance Brands Ltd Instagram Page (2022).

https://www.instagram.com/p/CjS3ytxP2_u/ (ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Figura 16: Tory Burch per Billie Jean King Cup

Livaudais S. (2022). *Style Points: Tory Burch reveals how BJK Cup's 'Billie Blue' winner's jackets came together*. Tennis.com

<https://www.tennis.com/baseline/articles/style-points-tory-burch-talks-billie-jean-cup-blue-winners-jackets-golf>

(ultima consultazione 26 Marzo 2023)

Figura 17: Campagna pubblicitaria Dazed x Tory Burch

Dazed sito ufficiale (2021). *Good Luck Stories*.

<https://www.dazeddigital.com/fashion/article/54308/1/tory-burch-good-luck-stories>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Figura 18: Dazed x Tory Burch. Lady Luck.

Sito ufficiale Tory Burch: Tory Daily. (2022) *DazedxTory Burch. Lady Luck*.

<https://www.toryburch.co.th/dailydetails/?goodid=680>

(ultima consultazione 29 Marzo 2023)

Figura 19: Sydney Sweeney per la Holiday Campaign 2022

Yakumithis S. (2022). *Holiday Troubles? Sydney Sweeney's Holiday Helpline With Tory Burch Is Here for You*. Secret NYC.

<https://secretnyc.co/tory-burch-holiday-helpline/>

(ultima consultazione 24 Marzo 2023)

Figura 20: Il modello delle dimensioni strategiche della comunicazione interna

Invernizzi E. ; Romenti S. (2020). *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*. McGraw Hill Education. Pg. 110

Figura 21: Linee Guida per la campagna vendita

Rielaborazione personale