UNIVERSITA' CA' FOSCARI DI VENEZIA
FACOLTA' DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE (ordinamento ex D.M. 270/2004) IN

MARKETING E COMUNICAZIONE

TESI DI LAUREA

PUNTO VENDITA E IMMAGINE DI MARCA NEL MERCATO CINESE. IL CASO PAL ZILERI.

Relatore
Ch. Prof. Tiziano Vescovi

Laureando
Francesca Todescato
Matricola 809887

Anno Accademico 2011/ 2012

SOMMARIO

PREMESSA 9

1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UN BRAND AD ALTO CONTENUTO DI IMMAGINE

1.1 Il brand ad alto contenuto di immagine 11

1.1.1 Introduzione

1.1.2 La marca: origini e definizione

1.1.3 Le funzioni della marca

1.1.4 Il significato simbolico della marca e il valore delle associazioni

1.1.5 Brand equity

1.1.6 Brand identity e brand image

1.1.7 Il prisma dell'identità di marca

1.2 Global brand management 23

1.2.1 Strategie di internazionalizzazione

1.2.2 Global branding per i prodotti alto di gamma

2. IL RETAIL E LA CINA: STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE IN CINA

2.1 Società e economia in Cina 35

2.1.1 Guanxi

2.2 Il consumatore cinese e la percezione del foreign brand 40

2.2.1 La segmentazione per area geografica

2.2.2 La segmentazione demografica

2.2.3 La segmentazione per gruppi generazionali

2.2.4 I valori del consumatore cinese e lo shopping

2.2.5 La percezione dei brand occidentali

2.3 Il retail in Cina 50

2.3.1 Macro e micro ambiente

2.3.2 Le valutazioni per la scelta della modalità di ingresso

2.3.3 Le tipologie di ingresso

2.3.4 La "rivoluzione del retail" e la classificazione dei formati riconosciuti

2.3.5 Il retail per i prodotti alto di gamma

2.3.6 Brand naming

3. LA COMUNICAZIONE DEL PUNTO VENDITA

3.1 Il ruolo del retail nella comunicazione del brand: il punto vendita monomarca 65

3.1.1 Dalla identità di insegna al concept del punto vendita

3.2 Le leve del punto vendita 70

3.2.1 L'atmosfera del punto vendita e la prospettiva esperienziale

3.2.2 Il visual merchandising

3.2.3 La teatralità

3.2.4 Il polisensualismo

3.2.5 La teoria del colore

3.3 L'immagine del punto vendita e la percezione del consumatore cinese 77

3.3.1 Le implicazioni sociali e culturali sulla formazione dell'immagine di marca

3.3.2 Store image nelle città first-tier e second-tier

3.3.3 Frequentazione delle Shopping Mall

3.4 Il contributo del personale commerciale al successo del punto vendita 84

3.4.1 Il ruolo del venditore nel punto vendita cinese

PARTE II: IL CASO PAL ZILERI

4. IL CASO PAL ZILERI E LA COMUNICAZIONE DEI PUNTI VENDITA IN CINA

4.1 Il gruppo Forall 89

4.2 Il brand Pal Zileri 92

4.2.1 I valori enunciati

4.2.2 Il prisma dell'identità Pal Zileri

4.3 Pal Zileri in Cina 94

4.3.1 Storia dell'approdo in Cina e organizzazione del sistema distributivo

4.3.2 Identificazione dei concorrenti

4.3.3 Analisi SWOT per il mercato cinese

4.3.4 Brand Naming

4.4 Il punto vendita in Cina 99

4.4.1 Organizzazione dei punti vendita

4.4.2 La gestione dei periodi promozionali

4.4.3 L'evoluzione dell'assortimento del punto vendita nel tempo

4.4.4 Il concept dei punti vendita

4.5 La comunicazione esterna del punto vendita 104

4.5.1 Insegna

4.5.2 Facciata

4.5.3 Vetrina

4.5.4 Ingresso

4.6 La comunicazione interna del pv 108

4.6.1 Il layout delle attrezzature

4.6.2 Scelta del materiale p.o.p.

4.6.3 Il layout merceologico e le tecniche espositive

4.7 Strumenti di visual merchandising 109

4.7.1 Shops & Corners

4.7.2 Look Guide

4.7.3 Catalogo

4.7.4 Windows book

4.8 La gestione delle risorse umane come strumento di comunicazione per il punto vendita 112

4.8.1 Il manager del punto vendita

4.8.2 L'addetto al punto vendita

4.8.3 Il ruolo dei commessi nel processo d'acquisto del cliente

4.9. Il comportamento dei consumatori 114

4.9.1 La relatività del servizio e la gestione del tempo

4.9.2 L'evoluzione dell'approccio del consumatore cinese al brand Pal Zileri

CONCLUSIONI 119

BIBLIOGRAFIA 125

INDICE DELLE FIGURE

CAPITOLO 1

Figura 1.1 La rete delle associazioni degli elementi di un brand 15
Figura 1.2 Il prisma dell'identità di marca 20
Figura 1.3 Il modello classico della comunicazione 29

CAPITOLO 2

Figura 2.1 Le principali 100 città della Cina 41
Figura 2.2 Andamento delle vendite nel retail in Asia per volume (% per anno) 50
Figura 2.3 Valore al dettaglio dei beni di consumo in miliardi di RMB 51
Figura 2.4 Consumi annui pro capite (RMB) 51
Figura 2.5 Rappresentazione dell'ambiente del retail in Cina 52
Figura 2.6 Classe media cinese 2006-2020 53
Figura 2.7 I confini del formato del punto vendita 59
Figura 2.8 Classificazione dei *retail format* secondo lo standard nazionale cinese 61

CAPITOLO 3

Figura 3.1 Rappresentazione della percezione dell'immagine del punto vendita 79

CAPITOLO 4

Figura 4.1 Divisione del fatturato per linee prodotto 90
Figura 4.2 Divisione del fatturato per area geografica 91
Figura 4.3 I valori enunciati del marchio Pal Zileri 92
Figura 4.4 Il prisma dell'identità di marca 93
Figura 4.5 Confronto con la concorrenza in base ai livelli di competenza nei mercati esteri 97
Figura 4.6 Analisi SWOT di Pal Zileri per il mercato cinese 98
Figura 4.7 Diffusione dei punti vendita Pal Zileri in Cina 99
Figura 4.8 L'esterno del punto vendita Pal Zileri a Shanghai (CITIC) 107
Figura 4.9 L"interno del punto vendita Pal Zileri a Shanghai (CITIC) 107

“Bisogna proporzionare l’ampiezza del mercato all’affluenza delle persone, affinché lo spazio non sia piccolo per l’uso a cui è destinato, né la piazza appaia vuota per la rarefazione del pubblico”.

Vitruvio Pollione
(Architetto e storico latino, sec. I a.C.)

“Le mie merci non sono affidate a una sola nave, né destinate a un solo luogo”.

William Shakespeare, Il mercante di Venezia

PREMESSA

Lo scopo di questo lavoro è quello di indagare gli aspetti legati alle strategie di comunicazione per il *retail* adottate dalle aziende in ambito internazionale, con riferimento al mercato cinese. In particolare si studiano le differenze tra i punti vendita italiani e cinesi.

Partendo dal fatto che le aziende che si affacciano ai mercati esteri spesso adottano strategie di *branding* globali per mantenere solida e costante la propria identità di marca, ci si chiede se ci siano delle differenze tra la comunicazione dei punti vendita in Italia e in Cina, data la distanza che intercorre tra i due paesi, in relazione al ruolo che assume il punto vendita nella costruzione dell'immagine di marca.

Le aziende che adottano una strategia di comunicazione globale concentrano i loro sforzi per trasmettere un'immagine di marca uguale o comunque coerente in tutto il mondo, al fine di mantenere stabile il posizionamento nella fascia alta o medio-alta a livello internazionale. Questa strategia si riflette anche nella comunicazione all'interno dei punti vendita monomarca, che in questo ambito rappresentano l'incarnazione della marca e il luogo fisico dove avviene il punto di contatto con il consumatore.
Però quando ci si affaccia a mercati geograficamente lontani non bisogna ignorare il fatto che si opera in contesti storico-cultuali profondamente diversi e che queste differenze influiscono sia sulla composizione del mercato e della concorrenza, sia sulle caratteristiche di consumo.

Lo sviluppo di questo lavoro parte dalla considerazione che la notorietà di un brand esercita la sua influenza sulle scelte dei consumatori in tutti i paesi del mondo. Però l'ipotesi di partenza è che il percorso attraverso cui la credibilità di marca esercita il suo potere differisce in ogni paese. Questo avviene non tanto per via dell'utilizzo di differenti messaggi da parte delle aziende, ma a causa degli specifici contesti culturali e delle caratteristiche sociali dominanti.

Infatti se l'identità di marca proposta è uguale o comunque molto simile in tutto il mondo, anche i messaggi comunicati all'interno dei luoghi di consumo devono essere omogenei. Questo fa sì che il *concept store*, il *visual merchandising* e il materiale *p.o.p.* utilizzati siano sostanzialmente uguali in tutti i paesi, salvo eventuali adattamenti necessari, come ad esempio le traduzioni nella lingua locale. Le vere differenze nell'ambito della comunicazione del punto vendita risiedono quindi in aspetti più profondi e relazionali, che riguardano le modalità di interazione tra gli addetti al punto vendita e il pubblico e soprattutto nel processo interpretativo della marca messo in atto nello specifico dal consumatore cinese.

Il lavoro che porta a sviscerare questa ipotesi di partenza si sviluppa in tre parti.

La prima parte affronta le tematiche che riguardano il potere che un brand esercita nei confronti del suo pubblico, dando una definizione di marca, di immagine di marca e di reputazione di marca. In seguito si approfondiscono gli aspetti rilevanti della gestione del brand in un contesto globale e le implicazioni con le diversità culturali.

La seconda parte sviluppa le strategie di internazionalizzazione commerciale in Cina per una azienda italiana. Vengono analizzate le principali caratteristiche sociali ed economiche che possono influenzare lo sviluppo del retail in questo paese e si approfondiscono le caratteristiche del consumatore cinese e del mercato del *retail* in Cina, con l'attenzione rivolta ai prodotti alto di gamma.

La terza parte approfondisce il ruolo del *retail* nella comunicazione della marca. Si studia in particolare il peso relazionale svolto dal punto vendita monomarca che in questo ambito diventa il mediatore dei messaggi inviati dal brand e rivolti al consumatore finale. Si tenta inoltre di comprendere la percezione del consumatore in riferimento all'immagine del punto vendita e al ruolo svolto dal personale di vendita nel mercato cinese.

Infine si riporta un caso aziendale, che offre un esempio concreto per la verifica e la dimostrazione dello sviluppo teorico.

1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UN BRAND AD ALTO CONTENUTO DI IMMAGINE

1.1 Il brand ad alto contenuto di immagine

1.1.1 Introduzione

Come molti imprenditori e studiosi oggi riconoscono, la gestione del brand è uno degli asset più importanti delle strategie commerciali, perché esso, non solo determina la qualità del rapporto a lungo termine con i propri clienti, ma può anche avere un forte impatto sul destino stesso delle aziende, determinandone, in alcuni casi, il successo oppure il declino.

La gestione dell'immagine di marca è quindi una componente significativa delle attività di marketing, perché permette l'instaurarsi di una relazione tra produttore e consumatore. Infatti, a differenza dei processi produttivi e della progettazione del design, le opinioni e la fiducia verso un brand, un volta radicate nella mente delle persone, non possono essere facilmente imitate o riprodotte. Per questo la maggior parte della letteratura afferma che la marca è costituita da risorse patrimoniali intangibili e difficilmente stimabili.

E' necessario però tenere conto del fatto che costruire una strategia di *branding* di successo presenta numerose difficoltà. Per meglio comprendere questi argomenti, appare utile approfondire gli aspetti legati alla costruzione del valore di una marca e offrire alcune definizioni fondamentali legate al brand, all'immagine di marca e alla reputazione che essa gode da parte del suo pubblico o target di riferimento, per arrivare infine a distinguere il contenuto che un *top quality brand* deve avere, per essere definito tale, e distinguersi dai prodotti destinati al mercato di massa.

In estrema sintesi, l'obbiettivo prioritario di questo capitolo è introdurre il concetto di brand come elemento di comunicazione per arrivare ad approfondire, nei capitoli successivi, i temi che dimostrano come il retail giochi un ruolo da protagonista nel veicolare le modalità di interazione tra la marca e il suo pubblico.

1.1.2 La marca: origini e definizione

Il significato più antico della marca spiega quella che oggi è la sua funzione elementare: segnalare l'origine del prodotto.
L'etimologia della parola marca infatti deriva dal germanico "marka" e indica un limite o un confine territoriale. Quindi l'utilizzo della parola serviva a distinguere la proprietà di un terreno rispetto a quelli confinanti.
L'etimologia della parola inglese brand deriva anch'essa da antiche lingue nordiche e trova le sue radici nell'atto dei proprietari di bestiame di marcare a fuoco gli animali per poter distinguere i capi di loro appartenenza. La parola brand richiama infatti l'inglese "to burn".

L'American Association of Marketing (AMA) definisce il brand come un "nome, termine, segno, simbolo o design, o una combinazione di essi, intesi a identificare i beni e i servizi di un venditore o gruppo di venditori e di differenziarli da quelli concorrenti".

Questa definizione di tipo tecnico sembra essere stata accolta anche da Aaker (1997) che definisce brand un nome o un simbolo distintivo (per esempio un logo, o un marchio, o il design di una confezione) che serve a identificare i beni e i servizi di un venditore e a differenziarli da quelli di altri concorrenti.

1.1.3 Le funzioni della marca

Le definizioni qui sopra riportate hanno però un limite, perché attribuiscono al marchio la più elementare funzione di reperimento, che permette al cliente di orientarsi nelle scelte di acquisto. Kapferer e Thoening (1991) hanno messo in luce le principali funzioni svolte dalla marca a favore del consumatore:

- di *identificazione*: il consumatore riesce a distinguere il prodotto per i suoi attributi e caratteristiche;
- di *orientamento*: permette di selezionare un prodotto tra quelli concorrenti;
- di *garanzia*: assicura un livello di qualità costante;

- di *personalizzazione*: ha una valenza soggettiva e relazionale, perché parla dell'identità sociale del consumatore;
- *ludica*: in riferimento al piacere e al divertimento nel fare shopping;
- di *praticità*: la marca semplifica l'atto di acquisto grazie alla memorizzazione di precedenti esperienze di scelta e di consumo.

Queste funzioni non vanno osservate come un confine entro cui iscrivere la multidimensionalità di un brand, bensì devono essere interpretate come un punto di partenza per estendere alla marca ulteriori potenzialità. Le aziende infatti possono spingersi oltre e pianificare lo sviluppo di numerose altre funzioni della marca. Attraverso opportune strategie di branding, la marca può arrivare ad arricchirsi di attributi legati alla stima, al successo e all'autorealizzazione dell'individuo, e cioè di elementi in grado di soddisfare bisogni via via più complessi, arrivando così a percorrere tutta la piramide dei bisogni di Maslow[1]. Questo arricchimento è tanto maggiore nei prodotti alto di gamma per due ordini di motivi: sia per le risorse finanziarie che normalmente le aziende che ricoprono questi posizionamenti dispongono per i piani di marketing, sia perché il nodo centrale della strategia di comunicazione di un prodotto *top quality* si basa sulla costruzione di un legame simbolico tra l'utilizzo del prodotto o servizio e il raggiungimento di un determinato status sociale.

1.1.4 Il significato simbolico della marca e il valore delle associazioni

Un brand è qualcosa di più rispetto a un prodotto con un nome, un marchio, o una promessa di qualità. Il valore aggiunto di una marca è spesso costituito da una serie di associazioni che esprimono ciò che essa significa per la gente.
Per capire questo è necessario inquadrare il concetto in una più ampia prospettiva sociologica. A tal proposito Semprini (1996) ha evidenziato la natura del "motore-semiotico" della marca, la quale è in grado di dare vita a dei "mondi possibili". La

---

1 Lo psicologo statunitense Maslow (1954) nell'opera "Motivation and Personality" illustra la piramide dei bisogni e individua cinque livelli di bisogno sociale, che rappresentano il percorso di realizzazione dell'individuo. Essi sono: i bisogni fisiologici (fame, sete, ecc.), di sicurezza, di appartenenza e affetto, di stima e, infine, di realizzazione.

funzione semiotica della marca descritta da Semprini (1996) risiede nella sua capacità di saper creare attorno al prodotto un universo ricco di senso. La gestione della marca è quindi un'operazione complessa perché ha a che fare con elementi di natura immateriale.

Minestroni (2003) afferma che la marca:

- è un soggetto *indeterminato e immateriale*, perché difficile da descrivere con un modello quantitativo e misurabile;
- è un'entità *soggettiva* (più che oggettiva), *immaginaria* (perché non scientifica), *simbolica* (più che reale) e *intangibile*;
- è una costruzione *immateriale*.

Secondo Minestroni(2003) la marca è da considerarsi come un'opera aperta, un linguaggio che ha diverse dimensioni:

- *visiva*: logo, packaging,colori, immagini pubblicitarie;
- *sistema della lingua*: slogan, payoff, testi pubblicitari;
- *dimensione etica e valoriale*: responsabilità, valori trasmessi dalla marca.

Per il suo essere immateriale la marca diventa un'entità semiotica capace di strutturare un insieme di dimensioni differenti in modo volontario. Quindi un brand può essere interpretato come un network di associazioni che risiede nella mente dei consumatori. Queste associazioni sono i significati che le persone attribuiscono agli oggetti del mondo materiale, che diventano status symbol, e che influiscono sulle scelte di acquisto e sui processi decisionali.

Un modo di interpretare un brand è quindi quello di vederlo come una rete di associazioni nella mente del consumatore: una mappa percettiva di associazioni positive e negative che coinvolgono: il nome del brand, le immagini visive , le associazioni degli utilizzatori, gli attributi dei prodotti, i benefici, i valori, i luoghi e le occasioni di utilizzo.

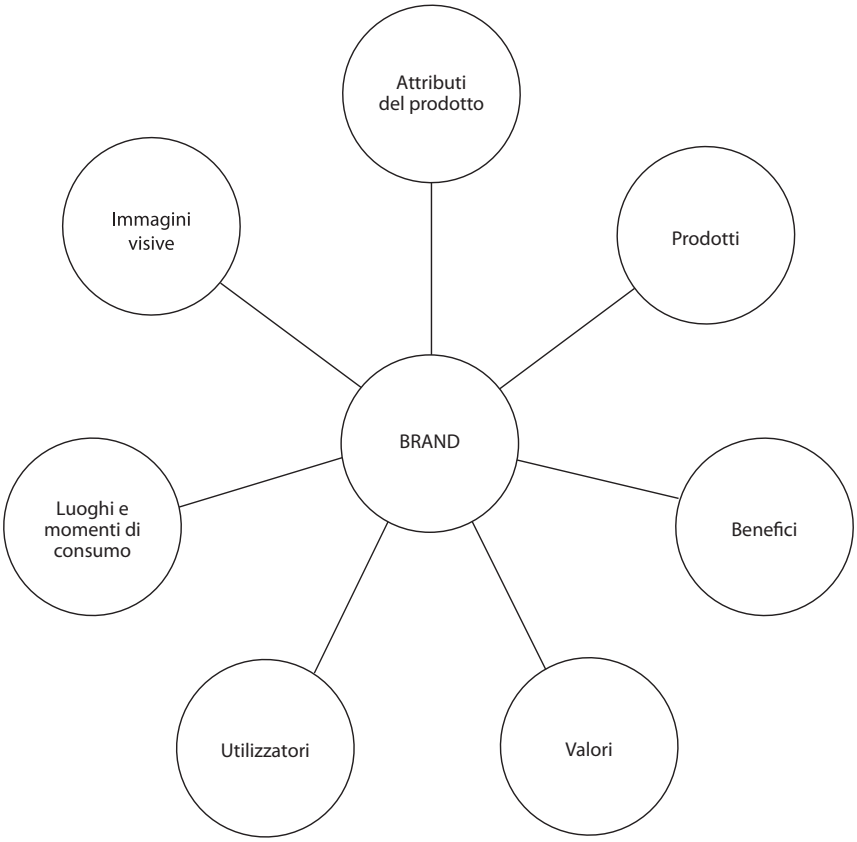


Figura 1.1 La rete delle associazioni degli elementi di un brand. Adattamento da De Mooij (2010)

Quando un brand si adatta alla mappa mentale di una persona ed entra in sintonia con i suoi valori, le percezioni positive che si creano generano *brand awareness.*
La *brand awareness* (o notorietà di marca) è un attributo qualitativo che definisce la capacità di un consumatore di identificare un brand e si distinguono i casi di:

- *top of mind*: la marca più nota associata a una categoria merceologica;
- notorietà spontanea: la conoscenza della marca viene citata spontaneamente;
- notorietà sollecitata: la conoscenza della marca emerge da un suggerimento;
- non conoscenza della marca.

Per le aziende è rilevante comprendere queste dinamiche perché le associazioni costituiscono una importante motivazione nelle decisioni di acquisto e nella fedeltà alla marca. Attraverso una corretta gestione delle associazioni, è possibile sviluppare dei collegamenti forti che soddisfano i valori e le motivazioni del proprio target.

In questo ambito la marca si arricchisce di nuove funzioni e assume rilevanza la definizione di Semprini (2006), secondo cui: “la marca è costituita dall’insieme dei discorsi tenuti attorno ad essa”.
Questo complesso percorso associativo genera dunque un valore che per l’azienda si traduce nel lungo periodo in quella che viene definita brand equity.

1.1.5 Brand equity

Nel processo di creazione della ricchezza, le risorse più strategiche sono intangibili, come le capacità manageriali, le competenze in ambito di marketing, commerciale, tecnico e finanziario e in generale le expertise accumulate dall’organizzazione.
Per i prodotti ad alto contenuto di immagine, il brand è la risorsa intangibile più importante dell’azienda e spesso costituisce una quota prevalente del valore aziendale.

Il marchio quindi contempla un potenziale che racchiude in sé un valore definito *brand equity.* Il suo significato è legato sia ad aspetti di tipo finanziario (Aaker, 1997), e cioè legati al maggior prezzo che il prodotto di marca è in grado di ottenere e ai profitti futuri, sia ad azioni tipicamente di marketing, che coinvolgono un ampio spettro di attributi intangibili, espressivi e carichi di significati simbolici (Cova, Giordano, Pallera, 2008).

Dal punto di vista economico e finanziario, il valore della marca, se sviluppato opportunamente, permette alle aziende di raggiungere il posizionamento desiderato sul mercato e quindi di spuntare un *premium price*, cioè un differenziale di prezzo del prodotto indotto dal nome.
“Le risorse del valore della marca quali la notorietà del nome, la qualità percepita, i valori associati e la fedeltà conferiscono tutte alla marca un potenziale *premium price*” (Aaker, 1997).
Il valore finanziario può inoltre riflettersi nella definizione del prezzo dell’azienda nel momento della vendita o della cessione del marchio (Collesei, Ravà, 2004).

Dal punto di vista del marketing, invece, è possibile analizzare la *brand equity* come il risultato delle strategie di comunicazione, e più in generale di relazione azienda-cliente, e verificare come queste abbiano effetto sulla percezione dei clienti.
Keller (2003) definisce la *brand equity* come un ponte tra passato e futuro. Infatti essa riflette sia le esperienze che un consumatore ha appreso nel corso del tempo sia la qualità degli investimenti che l'azienda ha messo a frutto per comunicare con i clienti. Inoltre la *brand equity* rappresenta un collegamento con il futuro in quanto il suo valore è fortemente influenzato dalle scelte dei consumatori che, in base alle esperienze, ai valori appresi e alle opinioni, decideranno se accettare o rifiutare le future azioni di marketing proposte dal brand.

Secondo Aaker (1997) gli elementi generatori di valore strettamente associati al marchio possono essere raggruppati in cinque categorie definite attività e passività:

- la fedeltà alla marca;
- la notorietà del nome;
- la qualità percepita;
- i valori associati alla marca;
- le risorse esclusive (brevetti, marchi registrati, contratti di esclusiva, ecc.).

La letteratura concorda sul fatto che il potenziale della marca è dato da un insieme di attributi tangibili e intangibili, funzionali e emozionali, reali e simbolici.
Specialmente per le marche forti, il valore risiede nell'abilità di creare delle connessioni con significati simbolici e nella capacità di sviluppare delle associazioni con i prodotti e i marchi. Per questo l'abilità delle aziende risiede nella capacità di studiare le motivazioni e i desideri del proprio target e di pianificare le strategie di marketing in grado di sviluppare delle connessioni forti, stabili e in grado di attrarre il pubblico e di fidelizzarlo nel lungo periodo.

1.1.6 Brand identity e brand image

Nella letteratura economica è nota la contrapposizione tra brand identity e brand image.
Brand identity (o identità di marca) definisce l'idea che la marca ha di se stessa e che propone al suo pubblico. L'identità di marca si riferisce all'input che danno gli uomini di marketing, ciò che desiderano mostrare: le caratteristiche e il corpo di un brand.
Però, come ogni fenomeno che produce significato, un brand rappresenta una molteplicità di valori a cui possono essere attribuite infinite interpretazioni. Quindi non sempre l'identità di brand proposta corrisponde all'immagine che arriva al suo pubblico.
La *brand image* (o immagine di marca) può essere definita come la percezione del brand da parte del suo pubblico e può assumere dei valori positivi e negativi.
"La marca è data dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa... Sono le persone che parlano della marca a creare una sua buona o cattiva reputazione" (Semprini,1996).
"L'immagine è fortemente soggettiva e rappresenta la percezione, l'elaborazione, la valutazione di senso del messaggio, che condiziona a sua volta l'identità della marca e la sua evoluzione" (Collesei, Ravà, 2004).

La brand image è data da ciò che i consumatori colgono: la raffigurazione del brand nella loro mente. L'immagine di marca riflette come i segnali inviati dagli uomini di marketing vengono decodificati sia dagli utilizzatori, sia dai non utilizzatori. Per i primi, l'immagine di marca è basata sull'esperienza pratica dell'uso del prodotto e della effettiva corrispondenza rispetto alle aspettative che avevano prima dell'utilizzo. Per tutti gli altri, l'immagine di marca si basa sostanzialmente sulle credenze e sulle impressioni.

Al fine di incidere positivamente sulla *brand image*, è possibile sviluppare delle iniziative che contribuiscano a potenziare la marca e ad aumentarne il valore, creando dei legami in grado di risuonare in sintonia con ciò che i consumatori sentono o desiderano.

Per le aziende è quindi importante, non solo monitorare l'efficacia della comunicazione, il suo impatto sul mercato e la capacità di generare il ricordo nella mente dei consumatori, ma avere anche le competenze necessarie per prevedere con anticipo quali effetti potranno essere scatenati da determinate azioni di marketing e come essi si rifletteranno sulla marca.
La definizione del valore di una marca non distingue da quali siano le origini delle associazioni e dei significati ad essa collegati, o da come si siano formati. L'importante è che queste associazioni risultino positive, forti e favorevoli allo sviluppo dell'immagine e alla diffusione del brand. Per riuscire a imporre una marca al grande pubblico è necessario lavorare sulle affinità tra prodotto e consumatore con l'obiettivo di generare una offerta simbolica e non solo funzionale.
"Tra tutti gli strumenti a disposizione oggi, la semiologia è la disciplina che più si presta ad aiutare i manager nel definire, proporre e difendere l'identità di un brand di lusso." (Chevalier, Mazzalovo, 2008)
Creare una marca (*branding*) ad alto contenuto di immagine significa quindi concentrarsi nell'opera di costruire una forte identità di marca.

1.1.7 Il prisma dell'identità di marca

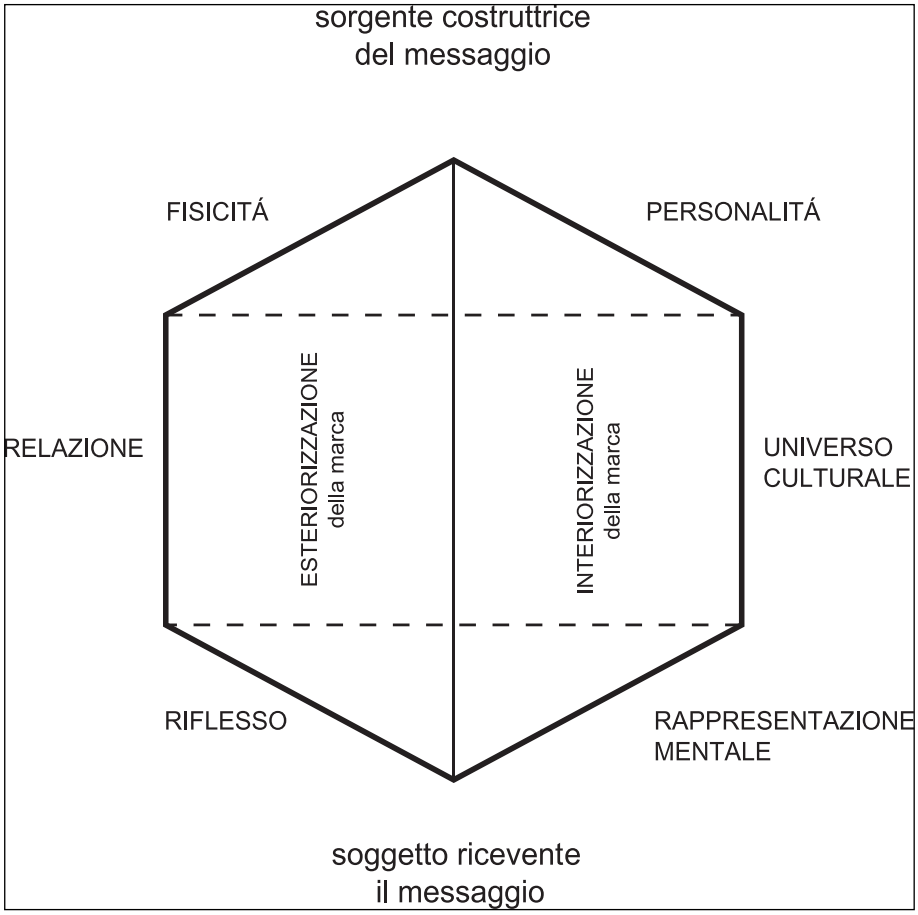
Come si è detto, la marca è formata da aspetti materiali e immateriali. Non è possibile limitarla agli aspetti materiali, agli investimenti effettuati dall'impresa, perché questo significa attribuirle un ruolo troppo statico, di conservazione del passato.
La marca è invece un elemento dinamico e multiforme, che si trasforma nel corso del tempo. Il suo processo di evoluzione è necessario per mantenere alto il valore simbolico della marca, nonché il suo valore finanziario

"E' chiaro che il passato e il futuro della reputazione di un brand dipendono da un insieme di valori. Se alcuni marchi sono più "ricchi" di altri, è perché il loro potenziale evocativo è maggiore e più facilmente manovrabile" (Chevalier e Mazzalovo, 2008).

La marca deve possedere una propria autonomia e perciò una identità unica e inconfondibile. I suoi tratti distintivi devono rimanere gli stessi nel tempo, mentre gli aspetti formali esteriori ne sono una diretta conseguenza e possono modificarsi nel tempo e nello spazio, evolvendo in sintonia con il contesto ambientale (Collesei, Ravà, 2004).

A tal fine, è utile introdurre il prisma di Kapferer (1997), come un pratico strumento di analisi, che può semplificare la gestione dei molteplici significati di cui può vestirsi un brand. Esso offre chiarezza nell'interpretazione e permette di distinguere l'essenza di una marca, dalle modalità in cui essa viene esternata e, infine, recepita attraverso le percezioni variabili dei consumatori.

Figura 1.2 Il prisma dell'identità di marca. Traduzione da Kapferer, 1997.



Lo schema descrive sei dimensioni di cui si compone l'identità di marca:

- fisicità del brand: gli elementi concreti e le caratteristiche oggettive, che evocano un aspetto fisico o prestazionale;
- personalità: ovvero il carattere della marca, come se fosse una persona;
- cultura: i prodotti fanno parte di una cultura definita e che viene espressa dalla marca. L'insieme di valori che guidano la comunicazione;
- relazione: relativa all'aspetto sociale della comunicazione: come il brand si mette in relazione con i suoi interlocutori;
- l'immagine riflessa: cioè il modello di identificazione, il consumatore tipo della marca, così come è immaginato dagli altri;
- la marca stessa e la sua autoimmagine (o rappresentazione mentale): relativa all'immagine che i consumatori hanno di sé quando usano il prodotto.

L'innovazione del modello introdotto da Kapferer (1997) consiste nell'aver messo a disposizione uno strumento che rende possibile uno studio scientifico, senza minimizzare la complessità dell'argomento.
Dare un tratto all'identità di marca significa avere a disposizione uno strumento per decodificare i simboli che il pubblico utilizza, e che gli provengono dai prodotti, e poter intervenire per effettuare le opportune correzioni nelle attività di marketing, senza compromettere i tratti distintivi e caratteristici della marca.
Il contesto ambientale in cui un brand agisce può influenzare sensibilmente la percezione del prodotto. Dato che l'aspetto più importante di un brand è la sua identità, questa deve tenere conto dello specifico contesto in cui viene generata. Potrebbero infatti verificarsi dei casi limite in cui l'identità di marca non è legittimata dal particolare contesto culturale in cui vuole inserirsi, magari perché alcuni aspetti sono in contrasto con gli usi e costumi locali. La capacità di adattamento e di flessibilità rispetto alle specifiche contingenze può quindi risultare una competenza fondamentale per il successo di un brand. Gli strumenti messi a disposizione da Kapferer (1997) aiutano nella comprensione di queste dinamiche e possono essere un valido strumento per analizzare l'impatto generato dai brand ad alto contenuto di immagine, oltre che permettere un loro confronto.

Secondo Aaker (1997), una volta individuate le dimensioni percettive più importanti e che meglio differenziano un brand, è necessario interrogarsi su due punti:

1) la forza dell'associazione: fino a che punto le associazioni simboliche create dalla marca sono familiari con i consumatori?
2) la chiarezza dell'immagine: i consumatori sono d'accordo sulle associazioni alla marca?

Per trovare risposta a queste domande, quindi, non bisogna perdere di vista la centralità del ruolo che svolge la preferenza del consumatore. Nei mercati in cui si compete tra prodotti ad alto contenuto di immagine, acquisire le preferenze dei consumatori significa fare leva sulle emozioni e generare una offerta simbolica ricca di contenuti. I quesiti posti da Aaker sottolineano l'importanza della comprensione del contesto: il brand deve essere in grado di scuotere l'animo dei consumatori sia per ragioni culturali, che storiche, oltre che di personale sensibilità

1.2 Global brand management

1.2.1 Strategie di internazionalizzazione

Dato che alla base di ogni strategia di marketing vi è la comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori e la definizione di una offerta che sia in grado di soddisfarli, è necessario analizzare come la notorietà di un brand internazionale e le connesse attività di marketing possano influire sull'appagamento ricercato nei comportamenti d'acquisto in diversi paesi.

Infatti il vantaggio competitivo internazionale delle imprese deriva dalla capacità di saper gestire un numero elevato di attività in modo ottimale e comporta una serie di scelte operative.

Innanzitutto le opzioni strategiche per l'ingresso nei mercati internazionali sono condizionate dalla disponibilità di risorse finanziarie e manageriali dedicate all'investimento verso l'estero. Le scelte della modalità di entrata possono essere divise in tre macro-gruppi:

- modalità esportative di tipo commerciale: in questo caso il coinvolgimento è limitato e poco rischioso. E' una modalità che consente di sondare il terreno e di le risorse già presenti nel paese di origine;
- collaborazioni e alleanze strategiche con imprese estere: possono prevedere la creazione di nuove imprese (*joint venture*), oppure basarsi su contratti di *franchising* o *licensing*. I vantaggi sono legati alla possibilità di sfruttare economie di scala, permettendo contemporaneamente il trasferimento di determinate competenze commerciali al partner estero, mantenendo un certo grado di autonomia e flessibilità. La scelta più difficile e i rischi sono legati alla scelta del partner locale.
- investimenti diretti esteri: con questa tipologia aumenta il grado di controllo delle attività e quindi aumentano anche le probabilità di successo. D'altro canto il rischio e lo sforzo finanziario richiesto possono rappresentare una variabile critica soprattutto per le PMI (Vianelli, 2011).

Le strategie di internazionalizzazione possono essere di diversi tipi e i modelli implementati dalle aziende sono posizionati all'interno di un *continuum* che vede alle sue estremità il modello globale e il modello localizzato (Thompson e altri, 2009; Ciappei, Sani, 2006).

Nella strategia globale l'approccio è invariato in tutti i paesi e decisioni strategiche sono centralizzate nel luogo d'origine.
Il prodotto offerto è standardizzato e perciò identico per ogni mercato. Infine, le politiche di brand e di marketing mix sono uniformi in ciascun paese. I paesi sono selezionati in base alla potenzialità del loro contributo al posizionamento competitivo globale. Quindi, ad esempio, si può entrare in un mercato non profittevole, anche solo per ragioni di concorrenza o di immagine (Ciappei, Sani, 2006).

Con le strategie localizzate, invece, i mercati vengono scelti per le loro singole potenzialità di profitto e i prodotti offerti sono fortemente adattati agli specifici bisogni del luogo, così come le variabili del marketing mix. Così, un dettagliante può avviare in diversi paesi differenti catene di negozi, non collegate e operanti in modo autonomo. La gestione, in questo caso, è quella di unità di business indipendenti che implica sia una visione di scelte di investimento separate, sia la capacità di delega ai manager locali.

Infine vi è un modello misto, definito glocale (termine che sintetizza l'espressione "Think global, act local"), che presenta alcuni elementi di entrambe le strategie qui sopra descritte (Thompson e altri, 2009).
Si tratta un compromesso tra standardizzazione e adattamento e consiste nell'utilizzare la stessa strategia di base a monte della catena del valore, omogeneizzando quelle attività che non richiedono un rapporto diretto con il contesto culturale (approvvigionamento, R&D, produzione), ma adottando delle varianti nel marketing mix.

Lo sviluppo internazionale può condurre verso l'apertura di condizioni economiche favorevoli che però richiedono che i mercati siano opportunamente conosciuti e

ciascun tipo di strategia presenta dei vantaggi e degli svantaggi. In particolare è possibile affermare che i vantaggi della strategia globale, rappresentano i limiti della strategia locale, e viceversa (Thompson e altri, 2009).
I vantaggi più rilevanti di una strategia globale sono:

- la riduzione dei costi;
- il miglioramento e il mantenimento della qualità dei prodotti;
- la capacità di rispondere alla concorrenza, potendo contare su un numero maggiore di paesi;
- l'affermazione di una immagine di marca di tipo globale;
- la minore complessità dell'organizzazione.

Per contro i punti di debolezza di questo approccio possono essere così riassunti:

- la difficile capacità di risposta alle esigenze locali;
- le distanze geografiche, culturali, amministrative ed economiche;
- la lontananza dei clienti dall'agire dell'impresa;
- la riduzione della creatività del management locale;
- il forte condizionamento dalla leadership.

Secondo Aaker (2006), la strategia globale riflette una prospettiva mondiale in cui l'azienda sfrutta l'interrelazione tra i diversi mercati nazionali, per sviluppare sinergie, economie di scala e opportunità di sfruttamento delle conoscenze. Nella valutazione di tale scelta, una azienda dovrebbe considerare le motivazioni che stanno alla base di questa strategia (Aaker, 2006):

- il conseguimento delle economie di scala derivanti dalla standardizzazione dei prodotti, che permette di spalmare i costi di progettazione su un volume di vendita più ampio;
- le associazioni positive che le marche globali possono suscitare agli occhi dei clienti e dei concorrenti;
- la riduzione dei costi derivante dall'accesso alle risorse in più Paesi, come i costi delle materie prime e i costi della manodopera;

- l'accesso a finanziamenti pubblici nazionali, ad esempio, nel caso in cui offrano sgravi fiscali, terreni o edifici per incentivare le aziende a ubicare i propri stabilimenti nel loro territorio;
- la possibilità di sfruttare le risorse accumulate in una parte del mondo per sfruttare la concorrenza in un'altra parte;
- l'elusione delle barriere commerciali ottenibile con una localizzazione strategica degli impianti/stabilimenti.
- l'accesso a mercati strategicamente rilevanti.

1.2.2 Global branding per i prodotti alto di gamma

De Mooij (20010) evidenzia in particolare sei strategie che possono essere utilizzate dalle aziende per sviluppare un brand a livello internazionale:

- estendere in altri paesi un marchio locale consolidato, trasferendo i medesimi valori e strategie in altri mercati (strategia globale);
- sviluppare un concept globale, che supporti degli adattamenti ai valori locali;
- creare un nuovo brand, specifico per un bisogno locale;
- acquisire dei brand locali (*merger and acquisition*)
- strategie di brand extension verso nuove categorie di prodotto;
- utilizzare diverse strategie in diversi paesi.

La gestione di un brand a livello internazionale conduce verso lo sviluppo di opportunità e di minacce che devono essere opportunamente conosciute al fine di non incorrere in errori paradossali. Nelle strategie di marketing internazionale il dilemma principale consiste nello scegliere il grado di standardizzazione dei prodotti e dei piani di comunicazione. La scelta riguarda la possibilità di vendere un unico prodotto con un unico brand globale, in modo indifferenziato in ogni mercato, oppure se adattarlo ai differenti bisogni locali e, in questo caso, decidere quanto in profondità debba scendere la personalizzazione.
In via generale la politica di branding internazionale si occupa di individuare il livello di omogeneizzazione o adattamento richiesto nei mercati dei singoli paesi.

Un approccio globale sarà più probabile quando è possibile sfruttare una forte immagine di marca e di prodotto in più mercati, mentre un approccio più locale sarà da preferirsi quando le peculiarità locali sono tali da non permettere l'utilizzo di una formula *one size fits all*.
Per quanto riguarda i brand ad alto contenuto di immagine e le strategie di comunicazione adottate nel retail, si osserva una progressiva adozione delle strategie di marketing globale, che propongono l'utilizzo della stessa immagine e del medesimo codice stilistico in ogni parte del globo. Partendo dal posizionamento raggiunto nel proprio paese d'origine, le aziende utilizzano uno stile comunicativo univoco per imporre la propria immagine e i propri valori, che vogliono essere riconoscibili ovunque allo stesso modo.
D'altro canto, il livello di globalizzazione possibile dipende dal grado di universalità inerente all'offerta del brand, oltre che dalla capacità di mantenere dei prezzi competitivi in ogni paese. Quindi la probabilità di successo di una strategia di branding globale dipende innanzitutto dal potenziale con cui l'identità del brand si rispecchia, in modo universale, negli interessi dei consumatori dei diversi paesi (Chevalier, Mazzalovo, 2008).

I beni ad alto contenuto di immagine così come i prodotti *made in* si prestano particolarmente alla commercializzazione secondo l'approccio globale. Essi infatti possono contare sul linguaggio universale che accomuna i prodotti *status symbol*. Adattare queste tipologie di prodotto oltre una certa soglia diventerebbe controproducente, in quanto perderebbero valore ed entrerebbero in una perdente competizione con i prodotti locali, fondata sulla convenienza. Pertanto si andrebbero a disperdere il patrimonio di marca e l'identità di prodotto (Vescovi, 2011).

Una strategia globale offre quindi vantaggi dal punto di vista del rafforzamento dell'immagine di marca e di impresa a livello internazionale. Con il mantenimento dell'unicità del messaggio diffuso, che si estende poi a tutti gli elementi intangibili (dalla garanzia offerta, ai servizi di assistenza post vendita), si mantiene la fedeltà del consumatore anche quando egli si sposta da un paese all'altro (Vescovi 2011).

Quindi i beni destinati al settore alto di gamma mantengono una vocazione globale poiché il loro valore è collegato a una riconoscibilità universale e concorrono alla descrizione di uno status internazionale dei loro possessori.

1.2.3 La gestione del brand fra diverse culture

La gestione di un brand globale prevede l'offerta dello stesso prodotto in tutto il mondo, supportato dalle medesime campagne di vendita e di comunicazione. In questo caso le aziende si comportano come se il loro agire fosse rivolto alla soddisfazione di valori universali.
Questo modo di operare però presuppone la compresenza di tre condizioni: innanzitutto l'esistenza di un segmento target identico in tutto il mondo; in secondo luogo che le persone dei diversi paesi condividano lo stesso sistema di valori culturali; infine, che i consumatori appartenenti a culture differenti adottino gli stessi comportamenti di acquisto. L'ipotesi di base di una simile teoria si basa sull'omogeneità delle percezioni dei consumatori quale risultato della globalizzazione.

In realtà vi sono alcuni segmenti di mercato che presentano delle similarità in tutto il mondo, come ad esempio il caso dei teenager o degli uomini d'affari che viaggiano per lavoro. L'esempio riportato da De Mooij (2010) dimostra che un teenager del nord europa probabilmente ha più valori in comune con un coetaneo giapponese che non con un suo connazionale anziano. Allo stesso modo, una donna che cammina per le strade di Shanghai a fare shopping ha molte cose in comune, in termini di marketing, con una giovane donna americana che gira per Manhattan.

Queste similitudini possono solo in apparenza dimostrare l'esistenza di un segmento target globale omogeneo. Tale visione è strettamente legata a una dimensione consumistica ed etnocentrica del mercato e non tiene conto delle differenze culturali dei singoli individui. Infatti, se da un lato le espressioni con cui le persone si esprimono cambiano nel tempo, così come i simboli e i rituali si evolvono, dall'altro i

valori portanti di una cultura rimangono stabili. Così, se gli oggetti del desiderio sembrano convergere in molti paesi verso determinati prodotti *status symbol* di vocazione internazionale, questo non significa che i singoli paesi stiano modificando i propri valori culturali.

Il modello classico della comunicazione prevede l'esistenza di una sorgente che invia un messaggio (una persona, una azienda, un brand), un mezzo trasmittente (un giornale, la televisione Internet), e un soggetto ricevente.

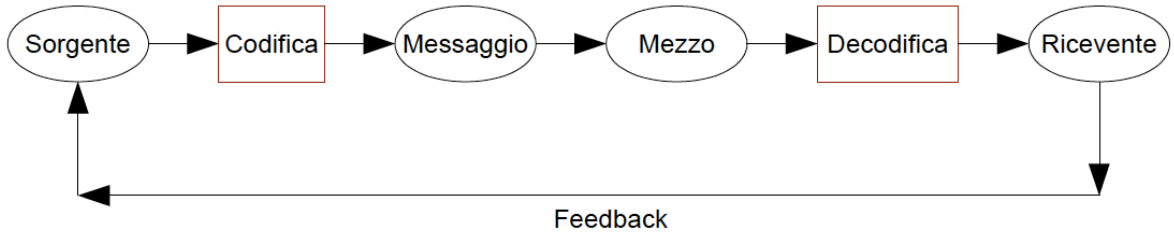


Figura 1.3 Il modello classico della comunicazione.

In questo processo di comunicazione il messaggio è selezionato e codificato in modo da trasferire un messaggio. Il ricevente deve essere in grado di ricevere il messaggio attraverso il mezzo e di decodificarlo, cioè interpretarlo. E' poi responsabilità dell'emittente verificare che il messaggio sia arrivato in modo corretto, ricevendo a sua volta un feedback. Quando una comunicazione avviene correttamente, il messaggio proposto corrisponde a quello ricevuto.
Nelle strategie di branding globale la sorgente invia un messaggio univoco a diversi destinatari allo scopo di vendere un prodotto arricchendolo di significati simbolici accattivanti. Il messaggio viene codificato utilizzando dei valori universali, in modo che possa essere riconoscibile ai vari pubblici. I target a cui la comunicazione viene rivolta sono segmentati in base ad alcune caratteristiche riconosciute comuni ai membri di diversi paesi, come ad esempio i modi di vestire e i comportamenti dei teenager (*teen*), dei giovani uomini d'affari metropolitani (*yuppies*), o delle persone benestanti. I brand ad alto contenuto d'immagine si caricano di associazioni positive

che vengono riconosciute proprio grazie alla loro capacità di essere in sintonia con i valori caratterizzanti del segmento target.
Il fatto che questi segmenti abbiano delle caratteristiche economiche e demografiche in comune, non significa però che essi abbiamo la stessa modalità di decodificare i messaggi. Essi infatti appartengono a culture molto diverse e interpretano i messaggi in base al sistema di valori che caratterizza la società in cui vivono. Così ad esempio anche se un giovane cinese può sembrare tipicamente occidentale nel modo di vestire, questo non significa che sia motivato da valori occidentali. Egli infatti potrà vestirsi con abiti dai brand internazionali, ma manterrà costante il valore tradizionale secondo cui per potersi permettere di spendere denaro e acquistare dei vestiti griffati dovrà innanzitutto lavorare molto.

Quindi la modalità di decodifica di un messaggio può variare in base ai valori di una cultura.

Di conseguenza non è detto che il processo mentale e psicologico con cui un brand viene conosciuto e assimilato nella mente dei consumatori sia il medesimo in diversi paesi. Anche se il messaggio lanciato da un brand può arrivare correttamente ed essere identificato similmente tra persone di culture diverse in virtù dei codici comunicativi universali di cui è dotato, il percorso percettivo messo in atto dal pubblico ricevente sarà fortemente influenzato dai valori e dalle dimensioni della cultura di appartenenza.
La percezione è l'atto con cui si acquisisce consapevolezza di una realtà esterna e si assegna un significato in base alla propria esperienza. Quindi la modalità con cui gli individui entrano in contatto con gli oggetti di consumo è strettamente legata al bagaglio culturale a cui appartengono.

Molti autori (De Mooij, 2010; Erdem e altri, 2006) sembrano concordare sul fatto che il modello di Hofstede[2] (2004) sia quello che meglio classifica le dimensioni culturali tra i vari paesi. Le macro categorie individuate sono:

- Il contrasto tra individualismo e collettivismo: l'individualismo può essere definito come il fatto che le persone si curino solo di se stesse e del loro nucleo familiare. Mentre una società è collettivista se gli individui appartengono dalla nascita a gruppi che li sostengono e che offrono loro protezione in cambio di lealtà. Queste società sono caratterizzate dall'onore. Se un membro compie qualcosa di sbagliato, questo si riflette su tutto il gruppo. Nelle culture individualistiche il focus è sul raggiungimento dei propri compiti, mentre in quelle collettiviste la priorità è data dalla relazione tra le persone. Le culture asiatiche come il Giappone e la Cina sono tipicamente collettiviste, mentre quelle occidentali sono tipicamente individualiste.
- La distanza dal potere: questa dimensione indica l'estensione con cui i membri meno potenti di una società accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in modo ineguale. Questa dimensione riflette le aspettative sia dei meno potenti sia delle persone al potere. Nelle culture caratterizzate da un alto grado di distanza dal potere, lo status sociale di ognuno deve essere chiaro, così che gli altri possano porgergli il dovuto rispetto. I brand globali si dimostrano funzionali a questo scopo. Al contrario nelle società a basso tasso di distanza dal potere, le persone dimostrano meno interesse al loro aspetto esteriore e a come si vestono in pubblico.
- L'orientamento a lungo termine o a breve termine: indica l'orientamento temporale di una società. L'orientamento a lungo termine è tipico del confucianesimo e dei valori dell'Asia orientale. Esso riflette la misura con cui una società è rivolta al futuro in modo pragmatico, dedica una notevole quantità di tempo alla costruzione di relazioni, ordina le relazioni sociali in base allo status e ha una visione del tempo circolare. All'opposto, l 'orientamento a breve termine, dà maggior valore alla stabilità personale, nel rispetto delle tradizioni.

---

2 Geert Hofstede nel libro "Culture's Consequences: International differences in work-related values" (1983) per la prima volta classifica le culture in base a un insieme di dimensioni. Ciascuna dimensione è misurata in una scala che va da 0 a 100 per 73 paesi.

- L’avversione all’incertezza. Questa dimensione misura il modo in cui le persone si sentono minacciate da situazioni ignote, eventi inattesi e gestiscono lo stress del cambiamento. Le culture con un alto grado di rifiuto all’incertezza tendono a minimizzare la paura dell’ignoto attraverso l’applicazione di norme, regole e/o leggi rigide. Le società con un punteggio basso di questo indice sono più aperte al cambiamento e hanno meno norme e leggi, con direttive più libere.
- Mascolinità: i valori dominanti in una società mascolina sono il raggiungimento del successo, l’ambizione, il potere e il materialismo. Mentre il valore dominante in una società femminile è la ricerca di un equilibrio nelle relazioni sociali. Nelle società mascoline vi sono rilevanti differenze tra i sessi sia in ambito sociale che intimo.

A queste variabili De Mooj (2010) ne aggiunge altre tre:

- High context/low context culture: si riferisce al grado di contesto nei sistemi di comunicazione. Nelle comunicazioni ad alto contesto, la maggior parte delle informazioni è implicita nel contenuto, nel contesto o nel soggetto. Le informazioni rese esplicite sono molto poche. Se l’osservatore non conosce il sistema di simboli che ne fanno parte, il messaggio può essere completamente fuorviato. La società cinese ad esempio è considerata tale. Le società occidentali sono considerate low context in quanto caratterizzate da messaggi verbali espliciti.
- La dimensione del tempo: differenti culture hanno differenti concezioni del tempo. In Occidente l’orologio è un simbolo di efficienza e l’orientamento al tempo presuppone che vi sia sempre un limite temporale. Anche le fiabe tendono sempre ad avere un lieto fine. In Giappone, invece, questi finali sono rari. In Cina il passato e il futuro tendono a combinarsi in un’unica olistica visione della vita e questo comprende reverenza per gli antenati e responsabilità per le generazioni future. Inoltre il concetto della dualità causa-effetto non fa parte della cultura cinese, perché spesso gli accadimenti accadono simultaneamente.
- La relazione dell’uomo con la natura: nel mondo occidentale l’uomo vive in modo separato con la natura e spesso la domina. Un’altro modo di relazionarsi

è quello di vivere in armonia con la natura, tipico delle culture asiatiche. Rappresentazioni di questo tipo di armonia sono frequenti nelle pubblicità cinesi e giapponesi.

Tra le variabili esposte, Erdem, Swait e Valenzuela (2006) sottolineano come tre aspetti del sistema di valori di una cultura siano maggiormente collegati alla scelta di un brand: la riduzione dell'incertezza, il collettivismo e la distanza dal potere.
Nella loro ricerca essi trovano che la credibilità di un brand influenza le scelte dei consumatori in tutti i paesi del mondo, sottolineando però che il tracciato con cui la forza di un marchio compie la sua opera percorre strade diverse. Innanzitutto il rifiuto dell'incertezza viene valutata come la variabile che più chiaramente è collegata agli effetti di un brand. I consumatori che appartengono a questo tipo di società infatti, sono maggiormente avversi al rischio e dimostrano poca tolleranza per l'ambiguità. Così le persone utilizzano i brand come dei segnali o dei simboli identificativi. In queste culture diminuisce la sensibilità ai costi di informazione e aumenta la volontà di raccogliere informazioni grazie alla funzione di orientamento della marca.
In secondo luogo, la credibilità di un brand è maggiormente importante nelle culture collettiviste perché la funzione di garanzia aumenta l'affidabilità sulla qualità percepita e la stessa qualità nella scelta di un prodotto può essere un elemento che rafforza l'appartenenza a un gruppo. Le società collettiviste infatti tendono a mettere in mostra un maggior numero di informazioni rispetto alle società individualiste. Per contro esse credono maggiormente nello scambio di informazioni interpersonali e nel passaparola. Anche questo elemento riduce l'impatto dei costi di informazione.
Infine le società caratterizzate da una grande distanza dal potere tendono ad essere organizzate in modo gerarchico nelle relazioni sociali e nelle scelte decisionali, quindi sono portate a enfatizzare l'importanza del prestigio e della ricchezza nelle relazioni tra le classi sociali. In questo i brand diventano dei segnali che manifestano la posizione sociale degli individui (Erdem, Swait e Valenzuela, 2006).

Queste considerazioni servono a una maggiore comprensione degli effetti che la forza di un brand può avere nelle diverse culture. Per gestire un marchio a livello internazionale è necessario tenere conto della consistenza di queste variabili. Infatti il

successo delle strategie di comunicazione globali parte dall'ipotesi con cui i brand influenzano i comportamenti d'acquisto, a prescindere dalla loro cultura di appartenenza. In pratica però i consumatori che appartengono a diversi paesi sono intimamente mossi da uno specifico sistema di valori che è fortemente condizionato dal loro paese d'origine.

2. IL RETAIL E LA CINA: STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE IN CINA

2.1 Società e economia in Cina

La storia della crescita cinese è uno dei miracoli economici nel nuovo millennio. Negli ultimi trent'anni la Cina si è imposta nel contesto mondiale cambiandone parzialmente gli equilibri, sia per l'enorme quantità di esportazioni, sia per la veloce urbanizzazione che l'ha caratterizzata. Questo sviluppo è confermato dal tasso di crescita del prodotto interno lordo che, nel periodo che va dall'inizio delle riforme, attuate a partire dal 1978 con la fine del periodo maoista, fino al 2002, è cresciuto a un tasso medio di circa l'8% all'anno (Musu, 2011). In seguito, e cioè nel periodo che va dal 2003 ad oggi, il tasso di crescita medio è stato ancora superiore, aggirandosi attorno al 10% annuo (BRIC Spotlight Report, 2011).

Nel 2011 il Congresso del partito comunista cinese ha approvato il nuovo Piano quinquennale che detta le linee guida per l'azione della leadership cinese in ambito amministrativo, economico e sociale fino al 2015. L'approvazione del piano è di particolare impatto perché risulta essere il primo programma ufficiale dichiarato dalla autorità cinesi dopo la crisi economica internazionale del 2008, anno in cui la Cina si è affermata come uno dei grandi *player* dell'economia mondiale, non solo per le opportunità che il territorio offre alle aziende straniere, ma anche per la grandezza del mercato interno. Il XII Piano Quinquennale sancisce l'importanza della transazione da un modello di crescita economica basata sulle esportazioni ad uno basato sullo sviluppo della domanda interna. (CeSIF, 2011).

Questa evoluzione richiede una maggiore attenzione per le imprese straniere che intendono operare sul territorio e così anche per le imprese italiane è necessario adottare opportune scelte di adeguamento al fine di stimolare la richiesta dei beni *made in Italy,* che già proviene dal vivace mercato interno. Il nostro interscambio commerciale con la Cina ha toccato i 40 miliardi di dollari nel 2012 e l'obiettivo fissato assieme alle controparti cinesi è quello di raggiungere i 100 miliardi entro il 2015 (CeSIF, 2011).

Per le aziende italiane che hanno rapporti di collaborazione con la Cina, è necessario sviluppare gli strumento necessari per competere in un mercato estremamente dinamico oltre che distante da noi dal punto di vista geografico e profondamente differente dal punto di vista della lingua e della cultura.
Per comprendere a fondo le opportunità offerte dall'interscambio Italia-Cina è opportuno approfondire alcuni aspetti legati all'ambito sociale, culturale ed economico della Cina e comprendere le sfide e i problemi che la nazione dovrà affrontare nei prossimi anni. Sarà possibile in questo modo maturare un giudizio più consapevole su questa realtà e sulle possibilità di evoluzione futura.

I valori che caratterizzano la civiltà e la cultura cinesi derivano dalla lunga storia di questo antico Paese. Certamente i modelli di consumo che la globalizzazione ha portato con sé coinvolgono anche la Cina e soprattutto le nuove generazioni. Ma per comprendere a fondo le peculiarità della cultura e l'identità di questo popolo è importante innanzitutto non ignorare l'influenza dell'insegnamento di Confucio, la cui nascita è collocata nel 551 a.C. "Alcuni tratti caratteristici del Confucianesimo, come il valore dato all'apprendimento e all'educazione, al rispetto degli impegni nelle relazioni interpersonali e sociali, il grande ruolo dato all'impegno di governo come dedizione non agli interessi personali, ma al bene della società, si sono rivelati fondamentali nel promuovere il processo di sviluppo dell'economia cinese nel corso della storia" (Musu, 2011).
In pratica è possibile affermare che la forza del pensiero di Confucio ha radici così profonde, che il sistema dei valori etici che ne fanno parte è tornato a farsi sentire dopo la parentesi maoista e può essere considerato come base culturale delle trasformazioni sociali e delle riforme economiche che hanno caratterizzato la Cina negli ultimi trent'anni (Musu, 2011).
Dal 1979 infatti il governo cinese ha attuato una serie di riforme economiche che hanno di fatto trasformato la Cina dall'essere il paese comunista di Mao Zedong, basato su un modello di economia pianificata di tipo sovietico, all'essere oggi di fatto una economia di mercato, anche se il controllo pubblico è ancora molto forte, presente soprattutto nelle imprese di dimensioni maggiori.

Se la presenza pubblica rimane infatti centrale nei settori strategici, quali *automotive*, siderurgico (acciaio), finanziario, petrolchimico e agricolo (Cesif, 2011), i governi locali giocano un ruolo fondamentale anche nel processo di privatizzazione delle imprese appartenenti agli altri settori e nella amministrazione dei rapporti con le imprese straniere.[3]

In generale il problema dell'indipendenza delle istituzioni di regolazione dal potere politico è una sfida ancora aperta in Cina. Questo fa sì che molti imprenditori cerchino di sviluppare una connessione con il governo per ottenere il sostegno dei propri interessi e così si incentiva il diffondersi della corruzione.

Un'altra fondamentale sfida è costituita dalla necessità di affrontare gli squilibri sociali che sono aumentati a seguito del processo di riforma e di liberalizzazione e che hanno aumentato il divario tra le condizioni di vita nelle aree urbane e nelle aree rurali. Il dualismo tra città e campagna esisteva anche all'epoca di Mao, quando la vita nelle zone urbane era organizzata in unità di lavoro (*danwei*) che garantivano servizi sociali e sanitari, mentre la vita dei contadini era organizzata nelle comuni, dove i servizi sociali venivano erogati in proporzione alle risorse monetarie ottenute con la vendita dei prodotti agricoli. Questa disuguaglianza esiste ancora, seppur sotto altre forme: basti notare che il reddito pro capite nelle zone orientali della Cina (quelle più urbanizzate) è tre volte superiore rispetto a quelle nelle zone occidentali (meno urbanizzate) (Musu, 2011).

Le riforme più recenti hanno istituito un programma per garantire un minimo vitale alle zone rurali, però il meccanismo agisce in base alle diversità delle situazioni locali, in quanto amministrato (come molte altre cose) dai governi locali.

Lo sviluppo dei centri urbani negli ultimi anni ha ulteriormente stimolato il flusso migratorio dalla campagna alla città. Il governo però pone un limite attraverso i permessi di residenza (*hukou*) rilasciati su dimostrazione di possedere un reddito

---

3 In Cina il potere esercitato dalle istituzioni dello stato è sotto il controllo del Partito Comunista Cinese. I cittadini eleggono i loro rappresentanti locali, ma ai livelli più elevati della gerarchia di comando si accede attraverso il Partito. Il sistema di divisione amministrativa comprende: le 22 province, le 5 regioni autonome (tra cui ad esempi il Tibet), le grandi municipalità (Pechino, Shanghai, Chongqing e Tianjin) e inoltre le varie prefetture e municipalità minori. Ci sono infine le 2 regioni amministrative speciali: Hong Kong e Macao. Taiwan è considerata dalla Cina la ventitreesima provincia.

stabile e una abitazione adeguata. Essere cittadini urbani registrati significa avere determinati diritti sociali garantiti. Nonostante ciò le quote di popolazione urbana non registrata è salita dal 25% nel 1990 al 45% nel 2007 (Musu, 2011). Inoltre le condizioni di lavoro dei migranti non registrati sono certamente peggiori in termini sia del tipo di lavoro, sia di remunerazione e in generale della situazione sociale e delle condizioni di vita.

Il dualismo città-campagna ha inciso profondamente anche sull'evoluzione del mercato del lavoro: la popolazione urbana che nel 1978 rappresentava il 18% della popolazione totale oggi è salita al 46%; al contrario la popolazione rurale è scesa dal 82% al 54% e questo si riflette nella composizione dell'occupazione.

Uno dei problemi maggiori che questo spostamento sta creando è di tipo logistico. Infatti sono carenti le infrastrutture e i mezzi di trasporto per lo spostamento delle merci dalle zone costiere più urbane e industriali a quelle interne che sono comunque in espansione e la cui crescita ha già iniziato a manifestarsi con esuberanza. Si pensi allo sviluppo della città di Chongqing, a 2.500 km a ovest di Shanghai, che ha raggiunto una popolazione di oltre i 30 milioni di abitanti e che registra tassi di crescita del 20% annui.

Un altro importante cambiamento di tipo macroeconomico riguarda la struttura della popolazione cinese secondo le classi di età e il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione come risultato di politiche pubbliche restrittive della natalità, delle quali la più importante è stata la politica del "figlio unico" messa in atto agli inizi degli anni ottanta con Deng Xiaoping. Il cambiamento della natura demografica si riflette inevitabilmente sul sistema delle pensioni, che a sua volta evidenzia ulteriormente la frattura tra città e campagna. Infatti un sistema pensionistico nelle aree rurali praticamente non è esistito fino agli inizi degli anni Novanta. Dal 2009 il governo ha lanciato un nuovo sistema basato ancora una volta sui governi locali. In compenso nella struttura sociale e nella cultura cinesi vi è un radicato obbligo morale dei giovani adulti di sostenere i genitori anziani. Questo valore si basa su una organizzazione della vita familiare in cui i giovani e i vecchi coabitano. Negli ultimi anni però c'è stata una forte riduzione del numero di famiglie dove convivono genitori, figli e nonni a causa sia della crescita economica, sia alla migrazione verso le città e allo sviluppo dell'urbanizzazione che ha aumentato il desiderio di autonomia dei giovani.

Restando in tema di protezione sociale, un'altra importante sfida riguarda il problema della sanità che, ancora una volta, riflette una disparità di condizioni tra zone urbane e zone rurali. In queste ultime le strutture sanitarie sono carenti e non sono autosufficienti. Inoltre all'inizio di questo secolo la quota della popolazione rurale che godeva di una assicurazione sanitaria non arrivava al 10% (Musu, 2011).
Infine la crescita economica cinese ha esercitato un'enorme pressione sulla domanda di energia e sulle risorse ambientali, elevando i tassi di inquinamento a livelli preoccupanti. Negli ultimi anni è andata crescendo la consapevolezza di questo fenomeno e l'attenzione pubblica internazionale ha sottolineato la necessità di porre mano a misure per invertire la relazione negativa tra crescita economica e qualità dell'ambiente. Fortunatamente il nuovo Piano Quinquennale si muove in questa direzione, riconoscendo trai suoi principali obbiettivi la riduzione dello squilibrio tra consumi e investimenti, il miglioramento della relazione tra crescita economica e ambiente promuovendo una politica di qualificazione degli investimenti e di innovazione tecnologica nel campo delle nuove tecnologie "verdi" in grado di portare la Cina sulla frontiera tecnologica e su quella della sostenibilità mondiale.

2.1.1 Guanxi

Per comprendere il ruolo fondamentale esercitato dalle istituzioni è opportuno ricordare un fattore culturale che opera da secoli nella società cinese e che influenza sia le relazioni sociali tra privati, sia soprattutto, cosa che interessa in questa sede, i rapporti d'affari. Il *guanxi* può essere definito come una fitta rete di relazioni interpersonali basata su un sistema di fiducia informale, che vale in modo particolare quando vengono coinvolte persone riconosciute come influenti quali sono, secondo la tradizione storica, gli esponenti della burocrazia (Musu, 2011). I fattori chiave del *guanxi* possono essere riassunti come: l'insieme dei contatti e delle conoscenze personali, il rispetto degli obblighi reciproci, la fiducia corrisposta, la reciprocità nello scambio di favori e l'orientamento a lungo termine delle relazioni e di quello che esse implicano (Liu, Roos, 2006). Dalla metà degli anni novanta, gli agenti esteri hanno riposto la loro attenzione su questo aspetto della cultura cinese e in particolar modo sulla sua applicabilità nell'ambiente degli affari, tanto da considerarlo come una

attività di marketing strategico, in particolare nello sviluppo delle relazioni con i burocrati e nei rapporti tra fornitore e cliente lungo la catena commerciale distributiva. Coltivare il *guanxi* richiede ingenti costi in termini di risorse e di tempo per acquisire e mantenere i contatti necessari, ma i risultati in termini pratici sono stati confermati da numerose fonti (Liu, Roos, 2006). Per avere successo in Cina, è opportuno che le aziende straniere tengano conto del fattore *guanx*i attraverso la ricerca di opportuni partner locali che abbiano una sviluppata rete di contatti con persone influenti e che possano così creare un ponte nelle relazioni con gli operatori locali, siano essi i governi locali o partner commerciali quali clienti e fornitori.

2.2 Il consumatore cinese e la percezione del foreign brand

Un approfondimento teorico volto a comprendere come i comportamenti di consumo variano nelle differenti culture rappresenta il primo passo per la definizione di una strategia di marketing internazionale efficace. Questo passaggio è di cruciale importanza, perché permette alle aziende di acquisire gli strumenti necessari per interpretare ciò che viene osservato nei mercati esteri e dedurre come i consumatori potranno rispondere alle strategie aziendali attuate. Dato che in Cina l'ambiente di riferimento è caratterizzato da una competizione sempre crescente e dalla presenza di numerosi brand locali e stranieri già ben posizionati sulle diverse fasce di mercato, l'identificazione dei segmenti target di riferimento appare come una grande opportunità per non disperdere le energie, ma anche come una importante sfida, data la grandezza del mercato e la numerosità delle variabili che possono essere prese in considerazione. L'economia cinese infatti è in via di sviluppo e, in quanto tale, devono ancora essere descritti modelli di consumo e di stratificazione sociale ben esplicitati. Anche se molti studi confermano l'avvento di una nuova classe sociale emergente, le stime sulla consistenza della classe media cinese variano molto e non esiste nemmeno un accordo sulla definizione stessa del termine (Zanier, 2011).

2.2.1 La segmentazione per area geografica

Ogni tentativo di analisi deve innanzitutto partire dalla considerazione che in Cina le città sono classificate in diversi livelli (*tier*) sulla base della densità abitativa e della rilevanza economica e politica. Qualunque strategia dovrebbe tenere in considerazione che la totalità dei consumatori cinesi può essere divisa in quattro gruppi: primo, secondo e terzo *tier*, più le aree rurali (AA.VV., 2008). Le città del primo livello sono: Pechino, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen e si contraddistinguono per l'elevato reddito, la numerosità della popolazione e il grado di partecipazione alla composizione del prodotto interno lordo.

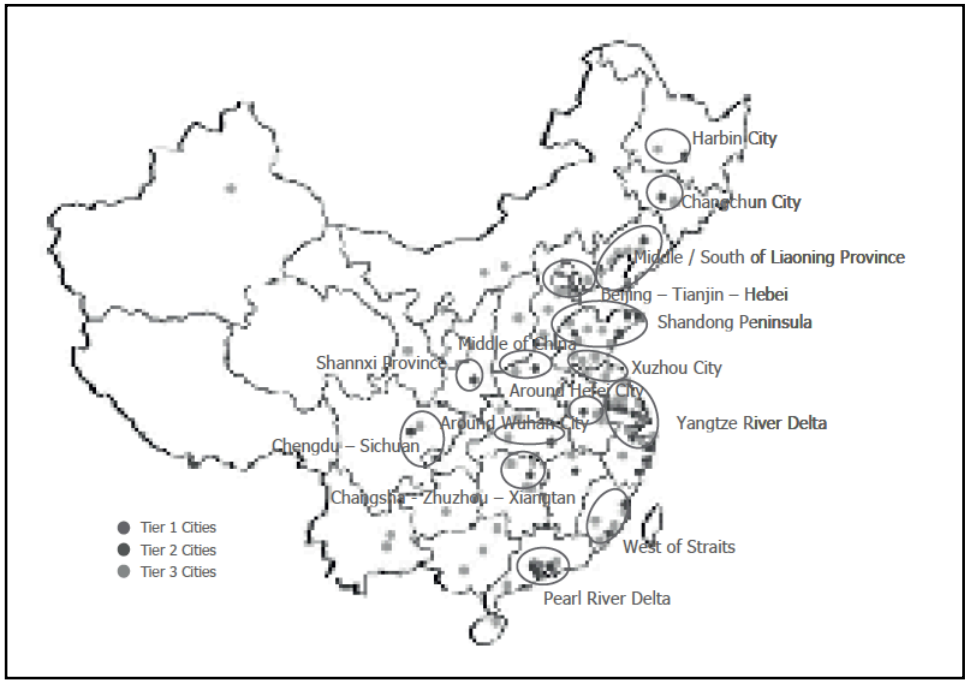


Figura 2.1 Le principali 100 città della Cina (tier1 - tier2 - tier3). Fonte: Cesif 2010

Le società estere hanno storicamente focalizzato le proprie attività sulle 38 città principali (città di prima e seconda fascia). Attualmente risultano di potenziale interesse le emergenti 600 città di fascia inferiore (terza fascia) e da oggi in avanti migliaia di città (definite convenzionalmente di quarta e quinta fascia) potranno essere oggetto di specifiche strategie d'ingresso da parte di società estere (Cesif, 2010).

Organizzare il mercato secondo questa logica, significa tenere in considerazione che i vari centri urbani appartengono a contesti sociali e culturali a volte anche molto diversi che si riflettono in significative variazioni in termini di reddito, educazione, lavoro e stili di vita. Così, mentre in occidente siamo abituati a un mercato sostanzialmente omogeneo tra le città di un singolo paese, la stessa cosa non vale in Cina. Tra le diverse città c'è un margine di differenziazione molto ampio che rende lo studio del target dei consumatori piuttosto complesso, perché le differenze geografiche riflettono grandi differenze nel gusto e negli stili di vita (Zanier, 2011). Inoltre, come si diceva, essendo la società contemporanea cinese ancora in fase di definizione, non è possibile sapere se le classi sociali si svilupperanno seguendo le stesse modalità seguite dalle società occidentali.

Gli studi più recenti prendono in considerazione diverse variabili socio-demografiche, come l'età, il reddito, il sesso, l'istruzione, l'occupazione, la composizione familiare, ma considerano anche le variabili psico-attitudinali, come lo stile di vita, i valori morali, l'attitudine al brand, l'orientamento allo shopping; ma il limite di molte ricerche rimane il fatto che esse sono inevitabilmente ristrette a un campione limitato nella rilevazione in una o poche città. Le ricerche sono quindi rappresentative alla comprensione dei comportamenti di consumo in maniera limitata a una particolare zona geografica.

Così ad esempio i cittadini differiscono molto per attitudine e comportamenti da coloro che vivono in zone più rurali e i primi costituiscono un target più probabile per i prodotti brandizzati. Gli abitanti di Shanghai sono noti per essere sofisticati, per avere una forte attitudine al mondo del f*ashion* e per essere dotati di una forte predisposizione allo shopping. Taipei si è rivelata essere il punto di riferimento del lusso e dei prodotti di fama internazionale, mentre Hong Kong è una città cosmopolita di importanza strategica per il lancio di nuovi brand locali ed esteri (Tai, 2008).

Nelle attitudini all'acquisto, i consumatori di Shanghai dimostrano maggior interesse nello stile, nella lavorazione, nei colori e nel brand, mentre i consumatori di Pechino sono meno attratti dai prodotti di tendenza, attribuiscono meno importanza ai colori e sono meno attratti dal provare prodotti di marca straniera, rispetto agli abitanti di

Shanghai. Invece gli abitanti di Guangzhou sembrano essere materialisti e offrire terreno fertile per i brand stranieri (Dickson et al. 2004).
Infine per i ricchi di Shanghai possedere un'automobile è meno importante di quanto non sia per i ricchi di Pechino e Guangzhou, mentre gli abitanti di Guangzhou sono più interessati agli eventi di beneficenza rispetto ai loro corrispettivi pechinesi e shanghainesi (Zanier, 2011).

2.2.2 La segmentazione demografica

Dickson e altri (2004) sintetizzano i risultati ottenuti da sei studi sulla segmentazione demografica dei consumatori cinesi, svolti da vari ricercatori tra il 1997 e il 2002, che prendono in considerazione come maggiori parametri l'età e il sesso. Secondo il loro parere i giovani consumatori sembrano essere più inclini all'acquisto di prodotti realizzati all'estero o che portino un brand straniero, dato che sono più influenzati dalle nuove tendenze e dalla notorietà dei nomi. Considerano inoltre importante il significato simbolico dei prodotti status symbol e sono meno sensibili alle variazioni di prezzo. Le donne inoltre dimostrano di essere più interessate e più coinvolte rispetto agli uomini nella varietà degli attributi di prodotto.
Il brand sembra essere più importante rispetto al prezzo per i manager e per i professionisti e in generale per i consumatori ad alto reddito, mentre gli studenti e i lavoratori con un più basso reddito sono più sensibili alle variazioni di prezzo. In generale quindi il profilo del consumatore cinese ideale che acquista brand stranieri viene descritto come: una donna di mezza età, residente a Shanghai o a Guangzhou, con una elevata istruzione ed elevato reddito. (Dickson et al., 2004)
Alcuni autori (Tai, 2007; Cai e Shannon, 2012) hanno rilevato che in generale il consumatore cinese non ha una grande predisposizione allo shopping e che, rispetto a quanto accade in occidente, lo shopping anziché essere visto come un'attività di piacere, è tendenzialmente più considerato come un compito o un fardello. Ad ogni modo, con il passare degli anni, il cinese moderno sta variando le sue attitudini diventando più sofisticato e, attraverso una sempre maggior esposizione ai prodotti e alla pubblicità occidentali, ci si può attendere che con le future generazioni il profilo di del consumatore tipo subirà continue evoluzioni.

2.2.3 La segmentazione per gruppi generazionali

A proposito del cambiamento generazionale, è possibile considerare un diverso paradigma e prendere in considerazione il succedersi di imponenti eventi storici per individuare dei segmenti di consumo ben definiti e rilevanti. La Cina infatti, solo negli ultimi cinquant'anni, ha subito molteplici rivoluzioni e riforme che hanno sconvolto le istituzioni e che hanno scandito importanti momenti storici. Pochi paesi hanno conosciuto degli sconvolgimenti sociali di tale portata nell'arco di poche generazioni, così come è capitato in Cina.

Se si pensa al concetto di memoria collettiva, si comprende come i periodi storici vissuti da una comunità disegnino i rituali e ne scandiscano gli usi e i costumi. Così anche i valori e i comportamenti possono essere condizionati dagli eventi e dalle esperienze vissute.

La ricerca condotta da Hung e altri (2007) dimostra che attraverso l'analisi degli eventi storici accaduti è possibile identificare diversi segmenti di consumatori in base al periodo in cui sono nati. Ai tre gruppi/generazioni individuati corrispondono differenti valori, attitudini e comportamenti di consumo:

- le Guardie Rosse: coloro che sono nati durante la Rivoluzione Culturale (1966-1979), quando la Cina era chiusa al mondo esterno e le attività commerciali erano controllate dal regime comunista che imponeva una uguale ricchezza per tutti. Caratterizzati da una personalità pessimista e frugale, considerano lo shopping come un fardello e sono meno propensi a provare nuovi prodotti o all'acquisto di marche estere, preferendo l'utilizzo di prodotti tradizionali (come ad esempio il thè, invece del caffè);
- i Realisti Moderni: coloro che sono nati durante il periodo delle riforme economiche (1980-1991) e che sono cresciuti in una società la cui economia era in trasformazione verso un sistema di mercato che poneva enfasi sul materialismo, sulla competizione e sull'iniziativa personale. Nel consumo sono propensi alla ricerca di novità, considerano lo shopping un piacere e fanno uso di nuovi prodotti con regolarità;
- i Materialisti Globali: coloro che sono nati durante il periodo di globalizzazione della Cina (dal 1992 in poi) e che hanno vissuto un periodo di crescita economica vicina al 10% annuo per diversi anni consecutivi. La rapida

diffusione di Internet ha inoltre accelerato l'apertura agli stimoli imposti dalla globalizzazione. Questo segmento è quello che maggiormente ricerca le novità, viene maggiormente attratto dai brand esteri più famosi ed è sensibile al significato simbolico dei prodotti. Lo shopping non solo è un piacere, ma è una attività importante da svolgere nel tempo libero per la ricerca della propria identità e auto-espressione.

2.2.4 I valori del consumatore cinese e lo shopping

Sulla base delle considerazioni qui sopra riportate, è possibile affermare che la maggior parte della letteratura concorda sul fatto che le nuove generazioni siano più propense ad accogliere i cambiamenti e a confrontarsi con le novità che arrivano dall'occidente. A differenza delle vecchie generazioni, soggette alle costrizioni del comunismo che imponevano la massima marxista "da ognuno secondo le sue capacità, a ognuno secondo i suoi bisogni" e che promuoveva il *dress code* della giacca maoista, le nuove generazioni sono ora invece stimolate ad abbracciare la modernità e a esprimersi individualmente nei gusti e nel vestire. I giovani consumatori cinesi sembrano infatti propensi ad adottare come modello le attitudini dei giovani della società postmoderna e a diventare parte di quel segmento globale che ricerca appagamento nell'uso dei prodotti all'ultima moda e nel perseguimento dei nuovi trend.

La stampa popolare testimonia che la classe sociale emergente, apparsa in Cina solo negli ultimi dieci anni, classifica il *nouveaux riche* come un modello per i giovani della società (Durvasula, Lysonski, 2010) e che il materialismo è ormai un tema d'attualità. Un fatto significativo a dimostrazione dell'ascesa del valore del denaro in Cina è l'emergere della subcultura, o segmento, dei Bobo[4]. L'esponente dei Bobo viene descritto da Wang (2008) come "colui che chiede il meglio dalla vita, ricerca prodotti di gusto raffinato e di eccellente qualità e sceglie quei prodotti che dimostrano di avere carattere". In pratica i Bobo desiderano ricchezza in modo da poter assecondare quell'edonismo e quella vanità che in passato erano sconosciuti.

---

4 Neologismo che deriva dalla contrazione di due parole: bourgeois bohemian.

Lo studio dell'attitudine verso il denaro dimostrata dai giovani cinesi svolto da Durvasula e Lysonski (2010) dimostra le conseguenze che questo atteggiamento può esercitare sull'acquisto compulsivo e su altri fattori prettamente psicologici quali la vanità, il materialismo e il prestigio (*Mianzi*). Essi affermano che in Cina si sta verificando un'apertura verso il materialismo e che la nuova ricchezza, vista come una forma di successo personale, contribuisce alla formazione di una nuova stratificazione sociale di cui i giovani saranno senza dubbio i maggiori protagonisti.
Questa metamorfosi nella società cinese solleva una riflessione su come il fenomeno del potere del denaro possa convivere con i principi imposti dal confucianesimo che, come abbiamo visto, definisce i valori portanti della cultura cinese e che sottolinea l'importanza della frugalità, della semplicità e del bene collettivo al di sopra di ogni individualismo.

Chiaramente le considerazioni fin qui riportate relative all'apertura del mercato cinese al mondo occidentale e alla modernità spingono gli studiosi ad analizzare il fenomeno sotto vari punti di vista: economico, sociologico, psicologico, ecc. Probabilmente l'esposizione del popolo cinese ai trend e agli stili di vita occidentali influenzerà le dinamiche sociali e si produrrà una nuova stratificazione sociale. L'idea però che il consumatore cinese venga sopraffatto dall'edonismo e converga nel segmento del consumatore postmoderno probabilmente non tiene conto del relativismo culturale. Infatti se i valori di un popolo sono determinati dalla cultura di appartenenza, le attitudini e i comportamenti utilizzati per spiegare il consumatore occidentale, non possono essere applicati al consumatore cinese. Data la vistosa differenza tra le due culture è più probabile tentare di cogliere l'orientamento di un consumatore cinese attraverso l'osservazione e lo studio dei suoi valori culturali.
Nella letteratura è ormai accettata la contrapposizione tra individualismo e collettivismo proposta da Hofstede (2004). Cioè, i paesi occidentali tendono a condividere dei valori individualistici e i consumatori prendono le decisioni su una mera base personale. Quindi essi sono più edonistici rispetto a degli individui appartenenti alle culture collettiviste. Le ricompense che derivano loro da questo comportamento sono il piacere, il divertimento e l'entusiasmo che derivano da uno shopping ricreativo. Questo comportamento è una forma di autodeterminazione

dell'individuo ed è veicolato dalle emozioni. E' quindi probabile che i consumatori delle società individualiste siano guidati dall'apertura al cambiamento e all'auto-accrescimento dato che questi sono valori che conducono a un comportamento incentrato sull'interesse individuale.

All'opposto, nelle culture collettiviste come quella cinese l'enfasi è posta sull'importanza dell'interesse collettivo, delle attività di gruppo, del consenso, della collaborazione e la lealtà e il sostegno reciproco sono considerati vitali per l'armonia della società. I consumatori delle culture collettiviste prendono le decisioni a favore del consenso del gruppo e quindi anche i loro acquisti sono meno emotivi e più razionali. Al fine di dare maggior risalto all'appartenenza al gruppo e all'affiliazione o di ridurre il rischio di non essere accettati, gli individui di una società collettivista tendono a dare maggior valore ai prodotti in quanto oggetti in grado di esaudire bisogni sociali o funzionali. Inoltre, nella storia cinese recente uno stile di vita edonista viene criticato come auto-indulgente e dispendioso e per questo viene scoraggiato dal partito che governa il popolo cinese (Cai e Shannon, 2012). A dimostrazione di questo Li e altri (2004) confrontano i consumatori delle *mall* statunitensi e cinesi e trovano che, mentre chi fa shopping negli Stati Uniti è mosso da ragioni sia utilitaristiche che edonistiche, i cinesi fanno acquisti innanzitutto per ragioni utilitaristiche. Ancora Cai e Shannon (2012) verificano che in termini di SVS[5] i compratori cinesi vengono mossi da valori quali l'auto-trascendenza e la conservazione: l'auto-trascendenza viene definita come quel valore che racchiude un senso di universalismo e di benevolenza ed è collegato alla protezione e alla valorizzazione di coloro con cui si è in contatto, così come al benessere della gente e alla protezione della natura; la conservazione invece comprende valori quali: la tradizione, la conformità e la sicurezza ed è definito come l'insieme di quei valori collegati all'autocontrollo e alla stabilità sociale e alle relazioni interpersonali. Quindi, se guidati da simili motivazioni, è probabile che i consumatori cinesi visitino i luoghi

---

5 Lo Schwart Value Survey (SVS) definisce che i valori culturali sono delle rappresentazioni cognitive di tre tipi di bisogni universali che possono essere applicati a tutte le società: i bisogni che nascono dalla struttura biologica umana; i bisogni connessi alla gestione dei rapporti sociali; il bisogno di mantenere un gruppo e delle istituzioni sociali. Cai e Shannon (2012) nel loro lavoro adottano il modello di SVS rivisitato da Egri e Ralston, dove vengono identificati 4 valori: apertura al cambiamento, conservazione, auto-trascendenza e auto-realizzazione.

del consumo mossi innanzitutto e soprattutto per soddisfare questo tipo di bisogni (Cai e Shannon, 2012).

Seguendo queste considerazioni è possibile quindi affermare che l'auto-realizzazione determinata dal raggiungimento dei successi personali, è collegata alla competenza dimostrata da un individuo nel raggiungimento e nel mantenimento della propria posizione sociale e alla conservazione del prestigio. Relativamente allo shopping è possibile quindi che i consumatori considerino la frequentazione di una *mall* commerciale, che di solito è associata a una immagine di prestigio, come un modo per dimostrare la loro posizione sociale.

Lo studio condotto da Tai (2008) sembra avvallare queste riflessioni. Tai (2008) nel tentativo di analizzare il rapporto trai i valori personali e i valori che orientano allo shopping nei lavoratori adulti di Shanghai, Taipei e Hong Kong, trova che il valore dell'auto-realizzazione giochi il ruolo più importante nell'influenzare i comportamenti di consumo. Basandosi su questo risultato Tai (2008) propone che i consumatori che valutano maggiormente l'auto-realizzazione e la fiducia in sé, probabilmente saranno coloro che compreranno prodotti lussuosi in negozi esclusivi per alimentare la propria auto-immagine e definire la propria identità. In questo caso quindi l'acquisto e l'esibizione di un prodotto *status symbol* si compongono di un duplice significato: da un lato il prodotto serve personalmente all'individuo per aiutare il processo di costruzione della propria identità personale e poter comunicare al mondo esterno il proprio status sociale; dall'altro punto di vista il prodotto di lusso serve a comunicare al mondo esterno l'appartenenza a un determinato gruppo sociale e contemporaneamente a confermare il successo del gruppo.

2.2.5 La percezione dei brand occidentali

Come si è visto, il crescente interesse delle imprese occidentali verso il mercato cinese e l'apertura di numerose *shopping mall*, fanno sì che il consumatore sia esposto agli stimoli proposti dalle campagne di comunicazione di aziende multinazionali. Diviene quindi interessante cogliere le percezioni dei consumatori sulle funzioni del brand nei mercati emergenti e analizzare le differenze tra il

consumatore occidentale e il consumatore cinese. Infatti, così come i comportamenti di consumo vengono influenzati dai valori personali, anche le percezioni della marca possono essere influenzate dal contesto culturale di appartenenza, dato che il brand non è altro che un veicolo culturale, nonché il portatore di un messaggio (Keller, 2003; Aaker 2006). Dallo studio condotto da Guo e altri (2011) sulla percezione dei consumatori cinesi delle funzioni di un brand, emerge che allo stesso modo dei consumatori occidentali, anche per i consumatori cinesi la marca porta con sé sia funzioni utilitaristiche che espressive, ma, a differenza che in occidente, le seconde sono decisamente dominanti rispetto alle prime. Lo studio rivela che le funzioni del brand percepite dai cinesi riguardano tre dimensioni: la garanzia di qualità, il richiamo delle passate esperienze e l'identità (o personalizzazione) del brand. Tra queste, il richiamo delle esperienze passate e delle emozioni vissute insieme ad amici o familiari durante l'utilizzo di un prodotto ha raggiunto i punteggi più alti della ricerca (Guo e altri, 2011). Il brand aiuta a ricordare e a rivivere i momenti piacevoli del passato. Questo risultato è di particolare importanza per la sua originalità rispetto alle precedenti ricerche condotte dalla letteratura sulle funzioni del brand. Guo e altri (2011) spiegano questo risultato come una peculiarità della cultura cinese che pone attenzione alla continuità del tempo e crede che il passato, il presente e il futuro siano inseparabili. Nella vita quotidiana, le persone non pianificano ogni cosa e ciascun istante temporale non è così importante come lo è invece la continuità del tempo. Come descritto nel capitolo precedente, questo aspetto culturale relativo alla continuità del tempo è in netto contrasto con la visione occidentale del tempo che enfatizza l'importanza di ogni singolo momento e del rapporto causa-effetto che avviene tra momenti differenti. Dal punto di vista di marketing, è possibile che i consumatori cinesi sviluppino attaccamento e fedeltà alla marca preferita in quanto testimone delle loro passate esperienze e in qualche modo essa diviene il simbolo di un collegamento con il passato, il presente e il futuro e quindi un potente veicolo per la continuità temporale (Guo e altri, 2011).

2.3 Il retail in Cina

Il boom dell'economia cinese è di proporzioni senza precedenti e ha sicuramente un forte impatto sulla struttura dei consumi interni e sul complesso del settore delle vendite al dettaglio. Le figure seguenti presentano un quadro generale della dimensione del fenomeno della crescita cinese in relazione alla crescita interna dei consumi e all'andamento delle vendite nel retail in confronto agli altri paesi asiatici. Per giudicare correttamente i valori eccezionali di questa crescita, basti considerare che mentre gli altri dieci mercati *top retailer* mondiali - Usa, Giappone, Germania, Regno Unito, Francia, Italia, Russia, Spagna e Canada - nell'anno critico del 2009 hanno registrato valori negati (PWC, 2011), la crescita del PIL in Cina ha sfiorato il 10% (Cesif, 2010). La Cina è diventata nel corso del 2009 il principale mercato automobilistico del mondo con la vendita di 13,5 milioni di veicoli dopo 100 anni di primato americano ed ha raggiunto la prima posizione anche nella vendita di telefoni cellulari e nel numero di utenti internet (Cesif, 2010).
Ad oggi il dato dei consumi annui pro capite per le famiglie residenti in area urbana è di 15.161 RMB. Le vendite al dettaglio sono cresciute del 15% nel 2011 e manterranno un tasso di crescita a doppia cifra anche nel 2012 (Cesif, 2012).

Figura 2.2 Andamento delle vendite nel retail in Asia per volume (% per anno) Fonte: PWC 2011 sui dati della Unit Economist Intelligence.

Territory	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Australia	5.5	0.7	1.4	-0.8	0.2	2.0	2.0	2.0
China	11.4	14.7	16.8	14.8	14.6	12.4	11.6	11.7
Hong Kong	9.0	-0.4	-2.2	5.6	1.3	1.5	2.6	2.4
India	4.6	1.7	3.4	1.5	3.9	5.6	5.6	5.8
Indonesia	11.3	7.8	2.7	4.4	4.2	4.6	4.8	4.8
Japan	-0.2	-0.5	-0.9	1.3	0.8	0.5	0.4	0.4
Malaysia	10.1	7.0	-1.5	2.3	3.3	5.0	3.7	3.8
New Zealand	2.1	-1.7	-1.3	1.3	2.3	2.4	2.5	2.4
Philippines	5.3	3.0	0.9	7.0	3.2	4.3	4.5	4.7
Singapore	7.8	1.2	-2.0	1.6	3.2	2.9	4.4	5.1
South Korea	4.8	0.5	-0.2	0.8	2.0	2.4	2.7	2.2
Taiwan	4.6	0.3	-1.4	9.4	2.3	1.5	0.6	0.6
Thailand	7.5	-2.5	-2.7	3.3	4.8	5.2	5.5	6.1
Vietnam	9.9	3.6	3.9	13.1	10.6	9.2	8.6	9.8

Source: Economist Intelligence Unit — Actual — Estimates — Forecasts

Figura 2.3 Valore al dettaglio dei beni di consumo in miliardi di RMB. (Fonte: Cesif, 2010 sui dati del China Statistical Yearbook 2009)

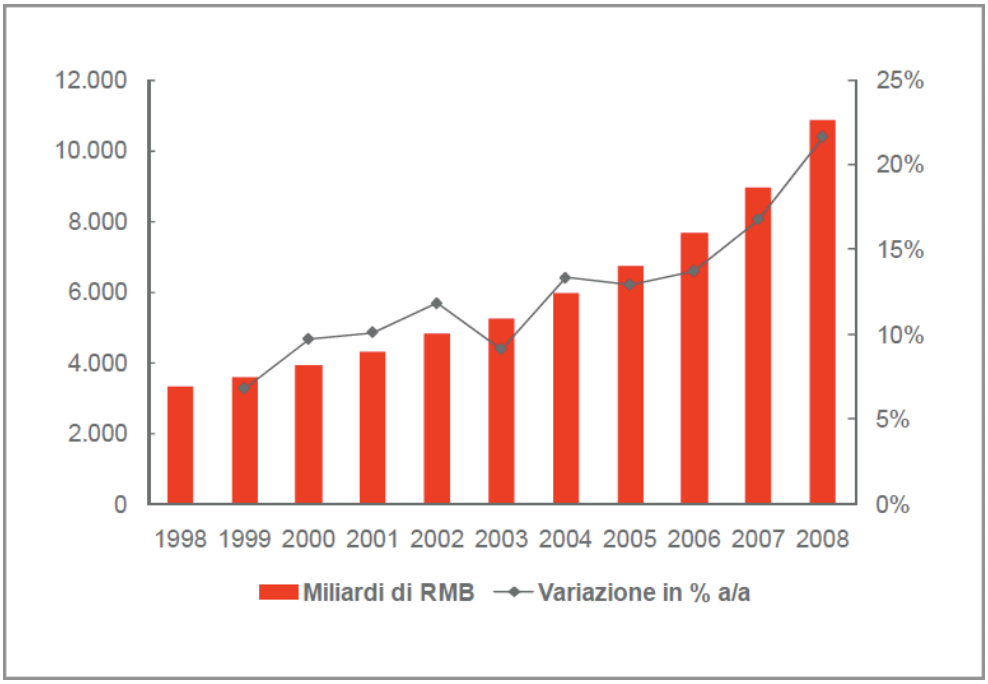
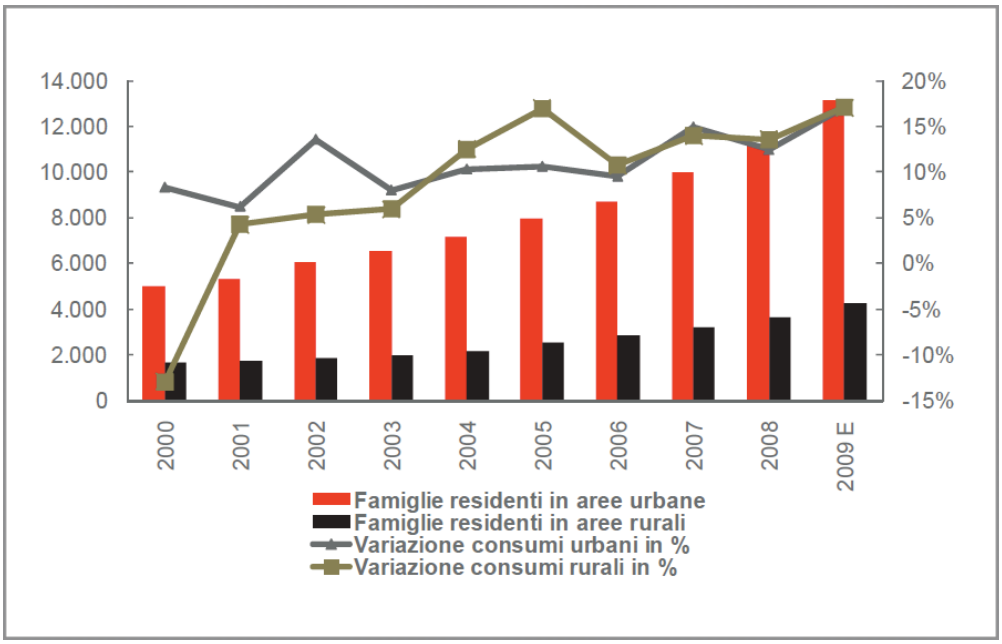


Figura 2.4 Consumi annui pro capite (RMB) (Fonte: Cesif, 2010 sui dati del China Statistical Yearbook 2009



2.3.1 Macro e micro ambiente

Al fine di favorire le strategie di marketing più adeguate per questo mercato in via di sviluppo è determinante che le aziende straniere analizzino in modo adeguato le dinamiche e le caratteristiche dell'ambiente di mercato del *retail* cinese (Figura 2.5).

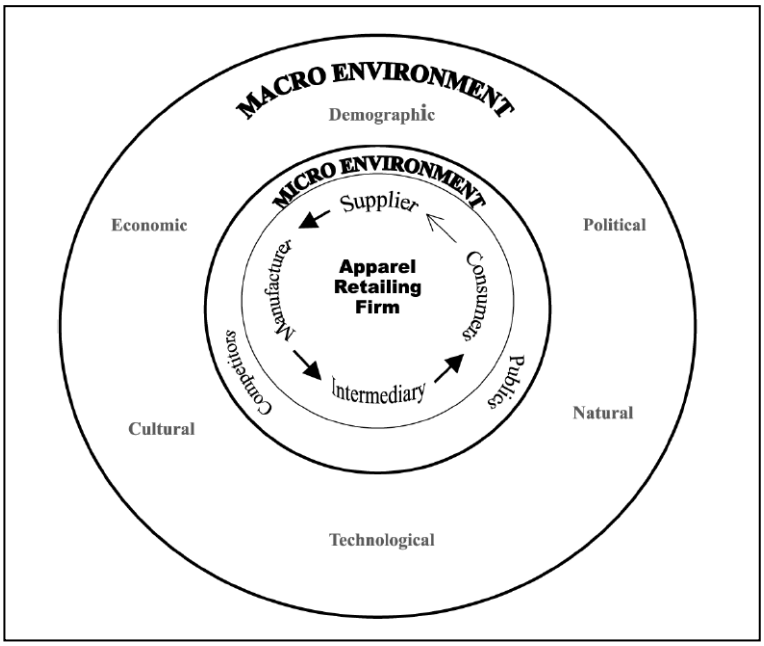


Figura 2.5 Rappresentazione dell'ambiente del retail in Cina (Fonte: Kwan e altri, 2003)

Il macro-ambiente in cui operano le aziende del settore *retail* è complesso. I macro-fattori comprendono l'aspetto demografico, economico, politico, culturale, tecnologico e naturale. Questi elementi, di cui si è già parlato nei paragrafi precedenti, influenzano non solo la forma dell'azienda che opera nel *retail*, ma anche gli altri membri del canale commerciale.

Il micro-ambiente è composto invece da diversi soggetti, la cui attività può essere parzialmente sotto il controllo dell'azienda e comprende: i fornitori, i produttori, gli intermediari e i consumatori.

Per quanto riguarda i fornitori e i produttori, Kwan e altri (2003) sottolineano che in passato molti investitori esteri abbiano avuto difficoltà nell'approvvigionamento in Cina, per via della bassa qualità dei prodotti, del ritardo nelle consegne e dei danni che incorrevano. Ma con il graduale sviluppo del settore, i *retailer* stranieri e locali sono diventati maggiormente consapevoli delle difficoltà e se da un lato hanno

cominciato ad utilizzare contemporaneamente un maggior numero di fornitori in modo da prevenire i rischi, dall'altro lato hanno affinato le loro tecniche contrattuali. Alcuni *retailer* hanno istituito dei *team* specifici, formati da persone specializzate nelle trattative e nella selezione dei prodotti, per rafforzare il loro potere d'acquisto (Kwan e altri 2003).

Per quanto riguarda gli intermediari, si nota che le aziende adottano differenti tipi di canali di distribuzione per penetrare il mercato cinese, tra cui i tra cui i *department stores*, le *mall*, i negozi individuali e altri che verranno approfonditi di seguito. Inoltre in aggiunta ai canali di distribuzione tradizionali, il commercio elettronico sta raggiungendo dimensioni notevoli, grazie all'abbassamento dei prezzi dei computer e alla penetrazione di Internet degli ultimi anni (Cesif, 2010).

Infine, a proposito dei consumatori, molto si è già detto nel paragrafo precedente circa l'evoluzione dell'acquirente cinese e le differenze con il consumatore occidentale. E' certo che una nuova classe sociale medio-bassa (reddito annuo tra i 4.000 ed i 12.000 dollari USA) trainerà i consumi e vedrà una crescita dagli attuali 100-200 milioni a 500-600 milioni di persone entro il 2020. Per quanto riguarda i beni di lusso, si prevede che il principale driver della domanda, dal 2010 in avanti, sarà la crescita della classe medio-alta (redditi annui superiori a 12.000 dollari USA), destinata ad espandersi dagli attuali 10 milioni a 70-100 milioni circa nello stesso periodo (Cesif, 2010).

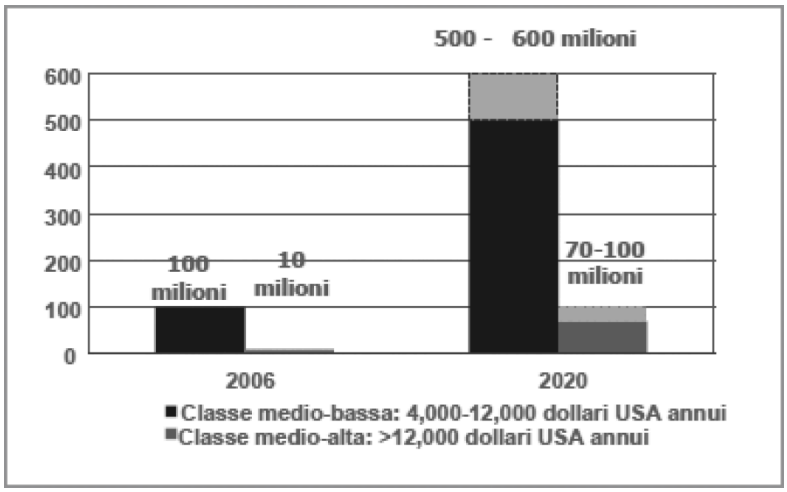


Figura 2.6 Classe media cinese 2006-2020. Fonte: Cesif, 2010.

Ad oggi il dato dei consumi annui pro capite per le famiglie residenti in area urbana è di 15.161 RMB. Le vendite al dettaglio sono cresciute del 15% nel 2011 e manterranno un tasso di crescita a doppia cifra anche nel 2012 (Cesif, 2012). Non bisogna dimenticare però l'enorme divario esistente tra la ricca Cina urbanizzata della costa orientale e la Cina rurale delle zone più interne, dove il consumo medio pro-capite è sicuramente inferiore.

2.3.2 Le valutazioni per la scelta della modalità di ingresso

Di seguito si analizzano in particolar modo le strategie di entrata nel mercato cinese dei *fashion retailer*, data la disponibilità di dati presenti nella letteratura. Le riflessioni che seguono, pur legate al caso specifico, contengono elementi di generalità applicabili anche ad altre imprese, in quanto si ritiene che i dati principali di riferimento siano il posizionamento nella fascia alta o medio-alta del mercato e il perseguimento di una strategia incentrata sull'immagine e sulla personalità della marca.

Lu e altri (2009) identificano tre fattori fondamentali per il successo di una strategia di espansione in un mercato straniero ad opera di un *fashion brand*. In particolare gli studiosi analizzano il caso di un fashion brand italiano, di cui mantengono l'anonimato, che stava valutando l'ingresso nel mercato cinese.
I primi fattori di scelta sono relativi ai valori *firm specific* e riguardano il know-how e le caratteristiche competitive che determinano il suo posizionamento nel mercato. Questi fattori comprendono:

- le risorse specifiche: le specializzazioni che generano valore e vantaggio competitivo come il *concept* del punto vendita e lo *store environment*, la gestione distributiva, la pianificazione dell'assortimento e l'innovazione di prodotto;
- *brand equity*: uno dei più importanti fattori del *fashion retail* è il valore aggiunto che il marchio è in grado si conferire, così come discusso nel paragrafo 1.1.5 del presente lavoro;

- la capacità finanziaria: l'espansione internazionale comporta una serie di procedure e di investimenti relativi agli immobili, al reclutamento di personale, ai volumi di acquisto e alle attività di marketing. Tutto questo inoltre implica dispersione territoriale e un buon sistema informatico per la comunicazione tra le diverse sedi. Per questo molti *fashion retailer* preferiscono adottare la formula del franchising che permette di limitare i costi di investimento;
- l'esperienza internazionale: è una risorsa intangibile molto importante per poter gestire al meglio la complessità delle operazioni, soprattutto in paesi molto distanti in termini di abitudini di consumo e di pratiche d'affari.

La seconda categoria di fattori importanti per l'ingresso di un f*ashion retailer* si riferisce a fattori *country specific* e si riferiscono all'ambiente straniero in termini di politica, economia, cultura, istituzioni e legislazione. Tra essi sono compresi:

- il rischio di paese: si riferisce all'incertezza economica e politica di un paese straniero. Se gli aspetti macro-ambientali sono incerti, le aziende dovrebbero limitare gli investimenti;
- la distanza culturale: le aziende del retail devono considerare molto attentamente le differenze culturali e studiare da vicino la composizione della domanda, le caratteristiche dei consumatori le credenze religiose e che possono riguardare i consumi e le preferenze estetiche;
- le restrizioni governative: i governi locali spesso adottano delle leggi e dei regolamenti per limitare la crescita delle aziende estere al fine di proteggere la concorrenza locale. Prima del 2005 le società straniere erano autorizzate ad distribuire il loro marchio in Cina solo attraverso la cooperazione con un partner locale. Oggi queste restrizioni si sono notevolmente allentate.

Infine la terza categoria di valori importanti per l'ingresso in un mercato esterno riguarda i fattori *market specific*, tra cui spiccano:

- il potenziale di mercato: si riferisce alla dimensione del mercato estero e alla potenzialità di crescita. Chiaramente la crescita del profitto aziendale è uno dei principali motivi che spingono le aziende ad affacciarsi verso mercati esteri;

- la competizione: in relazione al potere d'acquisto, se l'ambiente competitivo è caratterizzato dalla presenza di numerosi operatori, diventa difficile poter accedere alle risorse locali come lo spazio di vendita, i canali distributivi e i principali canali pubblicitari.

Secondo Lu e altri (2009) quindi una azienda dovrebbe fare le opportune considerazioni, assegnando una valutazione per ogni fattore qui sopra descritto. Il risultato ottenuto da una attenta analisi potrà aiutare il *retailer* a prendere le opportune decisioni in prospettiva di una entrata nel mercato estero.
Per quanto riguarda i fattori *market-specific* e *firm-specific*, è opportuno valutare quali siano i rischi collegati all'ingresso nel mercato cinese. Il rapporto Cesif 2012 identifica alcuni punti critici che coinvolgono in particolare l'area *business:*

- Incrementi di costo: si prevede che i costi possano crescere, trainati dal costo del lavoro che aumenterà ancora a causa di un mercato del lavoro sempre più dinamico e gli sforzi del Governo per aumentare i livelli salariali e migliorare la protezione dei diritti sul lavoro. Dal 2011 altre questioni, tra cui la tassazione e i costi ambientali, hanno reso l'impatto dell'aumento dei costi sulla redditività una delle sfide principali. Con le città di prima fascia e le aree costiere che stanno diventando sempre più costose, alcuni investitori stranieri potrebbero prendere in considerazione di localizzare tutte o alcune delle proprie attività in regioni diverse in Cina, oppure addirittura in altri Paesi (Cesif, 2012);
- Pratiche amministrative arbitrarie e mancanza di trasparenza: il *business environment* cinese si sta sviluppando velocemente, con l'attuazione di diverse normative. I governi locali sono privi delle risorse necessarie per implementare tali cambiamenti e le aziende straniere si potrebbero trovare di fronte a diversi livelli di trasparenza legale tra aree geografiche (Cesif, 2012);
- Scarsità di risorse umane: competizione continua per profili di *middle* e *senior management* ma anche per personale tecnico qualificato e responsabili di uffici acquisto. I livelli salariali per la manodopera stanno crescendo rapidamente, in una situazione di carenza dell'offerta di lavoro nelle aree a più alta densità d'imprese (Cesif, 2012);

- Competizione da parte di imprese cinesi: le imprese cinesi continuano ad alimentare la pressione sui margini di profitto, anche in quelle fasce di prodotto di fascia alta dove non appare esserci oggi concorrenza cinese (Cesif, 2012).

2.3.3 Le tipologie di ingresso

Le modalità di ingresso dei *retailer* internazionali nel mercato cinese sono state riassunte da Samiee e altri (2004) in otto distinti modelli. Alcuni di questi non sono riconosciuti ufficialmente, ma gli autori hanno rilevato nella pratica diversi comportamenti commerciali, anche se questi non sono accettati dal governo cinese o, meglio, devono ancora essere vagliati dal governo centrale:

- punti vendita collegati direttamente al produttore: i produttori stranieri che costituiscono j*oint-venture* in Cina e aprono dei *corner* all'interno dei *department stores* oppure dei punti vendita diretti. Baleno, Benetton e Batti hanno utilizzato questo approccio;
- *retail shop* come parte di un hotel o di strutture residenziali per stranieri: consiste nell'aprire dei punti vendita in accordo con hotel o altre strutture. Il primo *department store* di Isetan a Shanghai ha seguito questo approccio;
- punto vendita come affittuario di una *shopping mall* o di un department store;
- gestione di una nuova azienda: l'investitore straniero costituisce una *joint-venture* con un partner locale e lo sviluppo del *retail* avviene sotto il nome della *joint-venture*. Ad esempio Carrefour ha impiegato questo metodo;
- investimento in un progetto in costruzione: questo approccio non è frequente e avviene quando l'investitore estero si inserisce in un progetto cinese già in costruzione, mai il cui proprietario si trova in difficoltà finanziaria per terminare i lavori;
- accordi di licenza e di *franchising*;
- *single licence - many outlets*: alcuni *retailer* stranieri come Wal-Mart hanno ottenuto dal governo statale o locale il permesso valido inizialmente per aprire un solo punto vendita. Nonostante ciò essi sfruttano quel permesso per aprire più outlet, con gli evidenti rischi che ciò comporta.

- approccio misto: alcuni *retailer* esteri approfittano della complessità e delle lacune della regolamentazione esistente per definire delle *joint-venture* attraverso degli speciali accordi. Ad esempio il partner locale potrebbe essere fittizio, oppure potrebbe essere effettivamente un agente dedicato allo sviluppo di una catena, ma che richiederebbe un precedente controllo e un permesso governativo (Samiee e altri, 2004).

2.3.4 La "rivoluzione del retail" e la classificazione dei formati riconosciuti

Il retail si definisce come quel settore dell'attività economica che riguarda la distribuzione e la vendita di beni di consumo (Uncles 2010). Osservando il modo del retail cinese è possibile notare la convergenza verso la prassi internazionale, in cui i consumatori frequentano abitualmente animati centri commerciali e luoghi di consumo alla moda. In questo scenario, gli ipermercati e i supermercati sono sparsi nei locali urbani e i principali *department stores* e i fornitori dei prodotti del lusso si raggruppano nei centri delle città e lungo le strade esclusive dello shopping. La diffusione delle tipologie di *retail* moderne va di pari passo con il fatto che i consumatori oggi hanno maggior disponibilità dei mezzi economici necessari per acquistare prodotti e servizi rispetto ai decenni precedenti. Ad esempio nel 2007 il reddito annuale pro capite era di circa nove volte superiore rispetto al 1990 (Uncles 2010). In particolare, secondo il *National Bureau of Statistics* il reddito familiare disponibile nei centri urbani era di 1.500 RMB nel 1990 ed è cresciuto fino a 6.300 RMB nel 2000 per arrivare a 14.000 nel 2007 (Uncles 2010). Un prova evidente del cambiamento del potere d'acquisto è dato dall'analisi di ciò che i consumatori scelgono di acquistare. Infatti, i consumi alimentari che pesavano per il 54% della spesa nel 1990, nel 2008 contribuivano alla composizione delle uscite monetarie per il 36% (Uncles 2010), mentre oggi la spesa della classe media si è spostata verso un più ampio spettro di categorie di prodotto.

In risposta ai nuovi modelli di consumo e alla trasformazione dei bisogni d'acquisto, il settore del retail nella Cina urbana ha subito delle profonde modifiche strutturali nell'arco degli ultimi vent'anni, tanto che alcuni autori parlano di una vera e propria

“rivoluzione del retail” (Wang, 2008), associata con la nascita di nuove tipologie di punti vendita al dettaglio.

Così negli ultimi anni si è creata una maggior attenzione sulla complessità dei diversi formati che il *retail* può assumere. Wang (2008) afferma che il *retail format* è costituito dall’insieme di:

- offerta: cioè degli elementi esterni e visibili come: l’assortimento della merce, l’atmosfera del negozio, il servizio, il luogo e il prezzo;
- *know-how*: ovvero la parte interna che è composta dalla tecnologia del retail: sistemi, metodi, procedure e tecniche di retail;
- cultura: il *concept* del punto vendita, le norme, le pratiche e l’esperienza.

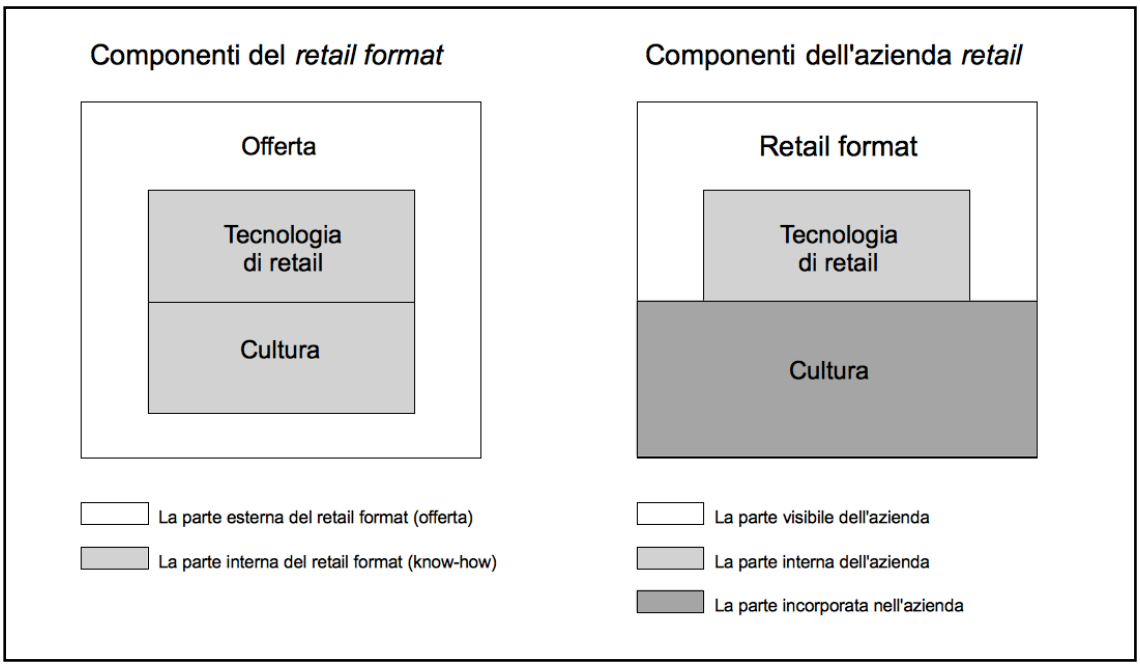


Figura 2.7 I confini del formato del punto vendita (Traduzione da Wang, 2008)

In Cina la regolamentazione sulle tipologie dei punti vendita non è esistita fino a tempi recenti, dato che il *retail format* è un concetto nuovo persino per il regolatore. La prima classificazione è nata nel 1998 al fine di dotare il governo di un sistema per regolamentare l’esercizio delle vendite. Nel maggio del 2000 questa classificazione è stata adottata come uno standard nazionale, ma, al momento della sua pubblicazione ufficiale, era già obsoleta. Per citare un proverbio cinese: “i cambiamenti superano i piani!” *(jihua meiyou bianhua kuai).*

La nuova classificazione è stata redatta nell'ottobre del 2004 dal Ministero del commercio con lo standard GB/T18106-2004. Si veda la tabella 2.1.

2.3.5 Il retail per i prodotti alto di gamma

Grazie alla crescita economica e alla numerosità della popolazione che ha superato 1,3 miliardi di persone, la Cina è diventato uno dei mercati più attrattivi per le marche del lusso e per i prodotti di fascia alta (*high-end products*). E' ormai noto che ben presto il mercato del lusso in Cina supererà quello del Giappone andando al primo posto.

Il segmento *high-end* serve principalmente la classe medio-alta. Geograficamente, il mercato si concentra nelle città principali: Pechino, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen e Hong Kong, ma si sta espandendo nelle cosiddette città di seconda fascia, i principali capoluoghi di provincia e in altri grandi centri urbani siti sulla costa. Si tratta del mercato dei beni d'importazione, che sono sottoposti in misura minore alla concorrenza cinese e che utilizzano canali di marketing e di vendita di nicchia, in cui i consumatori target conferiscono maggiore valore al marchio e alla qualità (Cesif, 2010). La distribuzione non richiede i costi proibitivi necessari per raggiungere il mercato di massa, ma necessita comunque di un notevole dispendio di risorse. I canali di distribuzione non sono ancora maturi e sarà opportuno che le società nel mercato di fascia alta acquisiscano un controllo diretto dei canali di distribuzione, investendo in maniera significativa (Cesif, 2010).

Figura 2.8 Classificazione dei retail format secondo lo standard nazionale cinese

Retail format	Location	Trade area and target customer	Size (mq)	Merchandise assortment	Service/policy	Business hours and and facilities
Grocery store	Residential or traditional commercial districts	Trade area radius of 0.3 km; local residents	Business area <100	Grocery, tobacco, Beverage, liquor	Counter and self-service	>12h
Convenience store	Commercial centres, major intersections, transport stations, hospitals, entertainment places, office buildings, gas stations, etc.	Small trade area; 5 min walk distance; singles and/or young people; purposeful shopping (5–7 min walk)	Business area about 100	Fast foods and small consumer goods; about 3000 items; price above average	Mainly selfservice; onetime pay	16 h; fast-food processing appliance; services (.10 h)
Discount store	Residential districts and main streets where rent low	Trade area radius of 2 km; local residents	Business area 300–500	Priced lower than market average; self-brand important	Self-service; one-time pay	Fewer employees; limited services
Supermarket	City and district commercial centres; residential districts	Trade area radius of 2 km; local residents (10 min walk distance)	Business area .6000 (about 1000)	Packaged and fresh foods, daily use goods; grocery supermarket different from general supermarket	Self-service; separate entry and exit; onetime pay	12 h (1/4 11 h; some parking)
Hypermarket	City and district commercial centres; urban fringe; large residential districts	Trade area radius of 2 km; local residents and random customers	Business area .6000 (.2500)	Clothing, food and daily use goods; one-stop shopping; self-brand	Self-service; separate entry and exit; onetime pay	Parking 40% of business area
Retail warehouse/ membership club	Major roads/highways in urban fringe	Radius .5 km; business and group purchase, random customers (customers with car)	Business area .6000 (about 10,000)	Clothing, food and daily use goods; self-brand; types around 4000; low price and wholesale	Self-service; separate entry and exit; onetime pay	Parking business area (large parking area)
Department store	City and district commercial centres; historical commercialclusters (inner city; arterial roads)	Customers for fashion and taste	Business area 6000–20,000 (.5000)	Large variety, apparel, shoes, luggage, cosmetic, daily use goods; household appliances	Counter and self-service (return allowed)	Emphasis on service quality; catering, entertainment
Specialty store	Commercial centres (city and district); inside department store or shopping mall	Random customers looking for certain type of good	Depending on merchandise	Mainly one type of goods, specialised, many brands, widechoice	Counter and self-service	Employees with specialised knowledge
Home improvement store	Urban fringe, major roads/ highways, and areas with high proportion of Consumer-owned properties	Customers with own housing properties	Business area >6000	Home improvement and home furnishings, sundry daily use goods, home improvement services	Self-service	One-stop shopping and full service; >300 parking lots
Shopping mall	(Central commercial centres or major road in urban fringe)		(Anchor store <80% of total area)	(Department store, supermarket, specialty store, exclusive store, Catering, entertainment)	(Shops are independent from one another)	(Parking matching business area)
Community shopping mall	City and district commercial centres	Trade area radius 5–10 km	Floor area <50,000	20–40 shops, including DZC, specialty store, exclusive store, catering services	Shops are Independent from one another	Parking lots 300–500
Metropolitan shopping mall	City commercial Centres	Trade area radius 10–20 km	Floor area <100,000	40–100 shops: department store, DZC, specialty store, exclusive store, catering, entertainment, other stores	Shops are independent from one another	Parking lots >500
Suburban shopping mall	Major roads/highways in urban fringe	Trade area radius 30–50 km	Floor area >100,000	>200 shops: department store, DZC, specialty store, exclusive store, catering, entertainment, other stores	Shops are independent from one another	Parking lots 1000
Factory outlet (mall)	Generally away from city area	Brand-conscious customer and purposeful shopping	Each with floor area of 100–200	Opened directly by manufacturer, brand commodities	Self-service	>500 parking lots jointly owned by all outlets

La struttura del mercato del retail è in continuo cambiamento: nuovi hotel e nuove *shopping mall* vengono costruite in continuazione per cui è necessario che le aziende perseguano dei corretti investimenti per ottenere la giusta visibilità. Infatti, dato che i canali di distribuzione non sono ancora maturi, è essenziale trovare il posizionamento giusto rispetto ai leader di segmento, poiché i consumatori cinesi sono molto influenzati e attratti dai marchi più noti. Le decisioni di acquisto si basano soprattutto sulla percezione dell'innalzamento dello status e del prestigio dell'individuo, anziché sul valore reale del bene. Di conseguenza i brand stranieri, per avere successo, devono riuscire ad attrarre i consumatori, dimostrando di essere un riferimento per il proprio settore.

Secondo la ricerca condotta da Chan (2011) nei centri urbani, i formati più diffusi per i punti vendita dei prodotti *high-end* sono gli shopping mall, i *department stores* e i punti vendita individuali. Mentre Chevalier e Mazzalovo (2008) classificano i formati del *retail* per i beni alto di gamma secondo i seguenti:

- *free-standing stores:* punti vendita che hanno un accesso diretto alla strada o all'interno di un centro commerciale*;*
- *flagship stores:* sono i punti vendita più grandi e maggiormente curati in quanto portavoce dell'identità del brand. Generalmente si trovano nelle principali strade delle città più modaiole come Londra, Parigi, Milano e in Cina, Shanghai e Hong Kong*;*
- *Shops-in-shops:* come indica il nome sono dei punti vendita individuali dal punto di vista dell'immagine espressa. A volte questi punti vendita affittano degli spazi all'interno di un *department store*, ma spesso la merce appartiene al gestore della struttura principale;
- *corners:* punti vendita all'interno di *department stores*, dove il brand viene venduto in uno o più spazi aperti, come un bancone o uno stand, ma nei quali il brand viene ben identificato.
- *department stores counter*: quando non c'è una chiara identificazione del brand e lo staff di vendita è impiegato dal centro commerciale.

2.3.6 Brand naming

Come è noto, il nome di un brand gioca un ruolo cruciale per la visibilità e quindi la vendita dei prodotti e dei servizi di una azienda. Dato che la maggior parte del popolo cinese non parla lingue straniere, le aziende estere che si propongono nel mercato del *retail* dovranno scegliere una versione cinese per il loro brand. Infatti è importante che i potenziali acquirenti riescano non solo a distinguere una marca tra le molte presenti, ma possano anche ricordarla nel tempo e parlarne ai loro conoscenti.
Questa attività, chiamata *brand naming*, in Cina assume una complessità legata agli aspetti liguistico-culturali dell'idioma. Secondo la ricerca condotta da Chan e Huang (1997), un buon marchio ha la lunghezza di due sillabe (o ideogrammi), ha un suono alto, una connotazione simbolica positiva e una struttura morfemica composta da una coppia di nomi.
Le aziende sono quindi chiamate a fare delle scelte di vario tipo: innanzitutto devono decidere se applicare una traduzione del loro marchio. In questo caso dovrebbero tenere in considerazione il significato del nome tradotto e la somiglianza del suono al nome originale.
Oppure l'azienda potrebbe pensare a un nome cinese che parli delle caratteristiche principali del brand oppure ancora può scegliere un nome gradevole senza nessun significato specifico.
Molte aziende scelgono di sostituire al marchio estero originale un nuovo nome scritto a caratteri cinesi, che abbia una connotazione positiva. Ad esempio Coca Cola è 可口可乐 (kě kǒu kě lè) che significa “qualcosa che rende la bocca felice”.

La maggior parte delle aziende del *fashion system* preferiscono invece affiancare al brand originale, un nuovo nome a caratteri cinesi. Questo perché le associazioni simboliche sono una caratteristica importante nella cultura cinese, in termini di buon auspicio e buona fortuna. In occasioni speciali i cinesi scelgono con particolare attenzione le parole che pronunciano, selezionando quelle espressioni che vengono considerate fortunate ed evitando le sfortunate per superstizione. Per esempio la parola pesce (*yu*) è considerata molto fortunata perché ha la stessa pronuncia di una parola che significa “surplus di denaro”.

Altro esempio è il numero “2”, perché accompagna il concetto di equilibrio, completezza e abbondanza. Al contrario, il numero “4” è omofono di morte e quindi per il lancio della Alfa Romeo 164 c’è stato un vero e proprio scandalo, dato che la pronuncia in cinese è omofona a “ogni direzione per la morte” 路死” mentre "168" è quasi l’opposto "路發" ,“ogni strada per la prosperità”.

Non stupisce, dunque, che multinazionali di alto livello si avvalgano della consulenza di società di *brand consulting* che si impegnano nella ricerca di nomi con le giuste caratteristiche, che siano di immediata comprensione e che siano facili da ricordare.

3. LA COMUNICAZIONE DEL PUNTO VENDITA

3.1 Il ruolo del retail nella comunicazione del brand: il punto vendita monomarca

La letteratura sul *retail* nazionale e internazionale tende ad assegnare ai punti vendita una funzione periferica, in cui il negozio è considerato per lo più come il luogo in cui si concretizzano le decisioni strategiche assunte altrove, di solito a livello di sede centrale. Questo lavoro intende invece guardare oltre, proponendosi di analizzare le attività che si svolgono nella periferia della catena del valore, cioè all'interno degli store monomarca. Ciò che interessa è l'identificazione e la comprensione dei processi di creazione del valore che si svolgono all'interno degli spazi d'acquisto, intesi quale piattaforma relazionale, nella convinzione che il punto vendita costituisca un importante vettore per la creazione del valore di una impresa commerciale.

Castaldo e Mauri (2010) affermano che le imprese oggi operano in una economia reticolare in cui il successo è fondato sulla capacità di attivare nuove relazioni e sviluppare e consolidare le relazioni esistenti. Gli autori aggiungono che le imprese che operano nel retail non si sottraggono a questa tendenza che è caratteristica delle economie avanzate. Sono anzi proprio le aziende del commercio, che tradizionalmente svolgono una funzione di raccordo tra l'offerta proposta dalle aziende industriali e le esigenze espresse dalla domanda, a rappresentare il soggetto principale della nuova economia delle relazioni. In particolare Secondo Castaldo e Mauri (2010), il punto vendita monomarca costituisce il luogo o, più propriamente, il "nodo" in cui si materializzano le connessioni fra domanda e offerta. In tale contesto il punto vendita non svolge solo le tradizionali funzioni di luogo di vendita o di acquisto, ma si propone quale fondamentale "piattaforma relazionale" in grado di svolgere funzioni di connessione evoluta fra le persone a monte della catena del valore e i clienti finali.

Questo aspetto relazionale si sviluppa anche grazie alla particolare attenzione con cui vengono curati gli aspetti estetici con cui entra in contatto l'acquirente, considerando, in maniera diversa rispetto al passato, il rapporto tra l'uomo e quanto lo circonda. Quindi, in relazione agli spazi di vendita, l'immagine rappresenta un elemento determinante nei meccanismi psicologici e culturali delle scelte di acquisto: la qualità della rappresentazione della merce all'interno di un punto vendita predispone positivamente un acquirente, creando in lui una percezione di prodotti adeguati a soddisfare le sue esigenze (Davies e Ward, 2005).

In questo ambito Tartaglia e Marinozzi (2006) affermano che il negozio monomarca rappresenta la "vera" incarnazione della marca. Gli autori asseriscono inoltre che tale tipo di negozio, da contenitore dell'offerta industriale e appendice logistica, si è trasformato nel teatro dell'intera strategia di marca, in grado di trasferire al consumatore l'identità e i suoi valori sottesi. I motivi del successo del punto vendita quale mediatore dei valori del brand non possono essere ricondotti agli aspetti di natura meramente economica, in quanto strumenti che permettono di eliminare gli intermediari commerciali. Anzi in taluni casi l'apertura e il mantenimento di un punto vendita monomarca, e in particolare di un *flagship store*, richiedono degli ingenti investimenti finanziari che non sempre vengono ripagati dalla redditività del negozio stesso e quindi non sono giustificati da una logica strettamente monetaria.
Il negozio della marca ad alto contenuto di immagine trova invece la sua ragion d'essere nell'ambito della costruzione della *brand equity* e della costruzione dell'immagine di marca. Il negozio monomarca crea infatti una relazione diretta con il cliente, che viene coinvolto da stimoli sia tangibili che emozionali, e produce un *feed back* immediato sul gradimento delle merce e della marca e può inoltre riguardare l'apprezzamento delle nuove proposte.
Infine il punto vendita monomarca nell'ambito di una strategia di *retailing* globale, ripropone in tutto il mondo un clima unico e particolare e questo alimenta la *brand awareness* e il senso di appartenenza, ottimizza la percezione del valore dei prodotti attraverso *display* appositamente studiati, offre la gamma completa e la possibilità di prenotare nuovi prodotti (Tartaglia e Marinozzi, 2006).

3.1.1 Dalla identità di insegna al concept del punto vendita

Borghini (2010) afferma che ogni posto incorpora una molteplicità di significati per chi lo occupa fisicamente o lo vive mentalmente, nel proprio immaginario.
Per i *retailer* che desiderano essere parte attiva e consapevole in questo processo di costruzione di senso, lo *store design* rappresenta una delle principali leve operative e uno dei pochi strumenti controllabili a disposizione per gestire la relazione tra il cliente e lo spazio di vendita.
E' possibile affermare che il primo prodotto del punto vendita è costituito dalla sua identità. La letteratura internazionale si riferisce a questo concetto come *store image,* ossia il risultato dell'agire congiunto di più forze, che non possono essere ricondotte all'assortimento, al prezzo e alla qualità estetica dell'allestimento (Kremer e Viot, 2012).
L'identità del punto vendita fondata su una filosofia globale parte dalla definizione del target cui rivolgersi per considerare successivamente lo stile complessivo che si vuole comunicare, il tipo di prodotti da proporre e, soprattutto, il tipo di cultura aziendale. In altri termini, il valore che l'azienda vuole offrire al cliente (Tartaglia e Marinozzi, 2006).
Una volta definita l'identità d'insegna seguendo una logica di comunicazione integrata, diventa essenziale creare il *concept* definito da Zaghi (2008) come:

"una linea guida, chiara, esplicita, condivisibile, per la caratterizzazione dello spazio vero cui far convergere tutte le scelte di comunicazione: dal design esterno , a quello interno, dalla pubblicità alle promozioni, dal packaging della marca al display. Tutto deve essere progettato e implementato in modo coerente per differenziare in via esclusiva e duratura il punto vendita rispetto ai concorrenti".

La definizione del *concept* presuppone la conclusione di un percorso di analisi, relativo alla rappresentazione dell'immagine del punto vendita agli occhi del cliente. Quindi, pur prendendo spunto da dati oggettivi (analisi della concorrenza, posizionamento sul mercato), il *concept* è in larga parte intuitivo, partendo da considerazioni estetiche che possono portare alla definizione dello *store design*.

Quindi, se da un lato lo *store design* è volto a ottimizzare la redditività aziendale, dall'altro deve mantenere la focalizzazione sul cliente, cercando di massimizzare la soddisfazione durante l'attività di shopping.
A tal proposito Bruce e Cooper (1997) definiscono il *design mix* per l'armonizzazione di tutti gli elementi relativi alla progettazione dello *store design*:

- performance: strettamente connessa all'efficacia delle ricerche di marketing nella valutazione delle aspettative, funzionali e non, del target;
- qualità: determinante nella scelta dei materiali e delle finiture ai fini della corretta comunicazione dell'identità d'insegna;
- durata: soprattutto "visiva", per limitare il rischio di rapida obsolescenza del progetto finale;
- aspetto: connesso all'unicità delle forme e degli stili per una presentazione piacevole e distintiva dei prodotti che soddisfi le richieste dei clienti e al contempo si differenzi in modo significativo rispetto ai concorrenti;
- costo: influenzato necessariamente da limiti di budget, ma anche da valutazioni sul valore complessivo del progetto che dovrà soddisfare le esigenze del target (Bruce e Cooper, 1997).

Una volta definito e implementato lo *store design* sarà necessario realizzare una verifica (o indagine atmosferica) con una certa periodicità (Zaghi, 2008). L'obiettivo di questa verifica è quello di determinare se l'attuale ambiente commerciale stia comunicando il messaggio desiderato alla clientela target: in buona sostanza, se c'è coincidenza tra l'identità d'insegna e l'immagine di punto vendita.

In questo contesto il *retail* nella competizione sempre più intensa e sofisticata tra imprese diventa un'area interessante per la comunicazione dell'identità di marca e per la costruzione di vantaggi competitivi.
In un certo senso è possibile individuare un parallelismo tra immagine e identità di marca e immagine e identità di punto vendita. Infatti, allo stesso modo, una marca è caratterizzata da elementi tangibili e intangibili, costruiti attorno ad essa mediante

una strategia commerciale intenzionale, ma può diversamente essere percepita in modo soggettivo dalla pluralità dei suoi pubblici. Essi, entrandone in contatto, le attribuiscono una certa immagine. E anche il punto vendita gode della stessa dualità. A proposito di questo, Thompson e Chen (1998) affermano che occorre distinguere tra l'identità auto-concepita dal brand mediante la progettazione della struttura commerciale e l'immagine comunicativa concretamente concepita dal cliente, che filtra i messaggi inviati dal mezzo (in questo caso individuati negli attributi dello *store*) attraverso i propri valori personali, la propria personalità e la concezione di sé.

L'identità del punto vendita è insita nel *format* e nel *concept* distributivo, ma è anche frutto di una progettazione che considera le aspettative dei potenziali clienti rispetto alla concorrenza. Tale identità non è perciò statica, perché influenzata dal contesto competitivo e dalla sua evoluzione. Essa però rimane immutata almeno temporaneamente, poiché vincolata alle scelte di progettazione compiute dall'impresa (Kremer e Viot, 2012).
Inoltre l'immagine del punto vendita deriva da un processo di comunicazione bidirezionale, fortemente condizionato dai sistemi di valori, dalle contingenze e dalle attese dei potenziali clienti. Infatti il visitatore elabora una rappresentazione formale dell'offerta ricevuta, che viene interpretata secondo la propria percezione, i propri schemi personali e la propria esperienza passata.
Nello studio di un punto vendita italiano in territorio cinese, è possibile quindi porsi alcune domande circa l'influenza che un determinato contesto, caratterizzato da una cultura profondamente diversa, possa avere sull'identità e sull'immagine del punto vendita e come questi elemento possano influenzarsi reciprocamente. In altri termini, il punto vendita assume un ruolo rilevante nel complesso mondo della comunicazione rivolta al mercato finale, perché esso diventa un vero e proprio "prodotto" composto di messaggi, simboli, valori della marca e dell'impresa. Il suo compito diventa quello di decodificare i codici dell'azienda traducendoli in idee di spazio e di arredamento, in modo tale da esaltare il singolo prodotto e far sì che la merce possa essere presentata come soluzione per un bisogno locale. Per le aziende del *retail* è quindi importante conoscere e mettere in pratica gli strumenti necessari per comunicare e interagire con il pubblico. In questo contesto diventano

quindi fondamentali le conoscenze sia relative alle tecniche di *visual merchandising,* sia relative ai comportamenti di consumo.

3.2 Le leve del punto vendita

3.2.1 L'atmosfera del punto vendita e la prospettiva esperienziale

Kotler (1972) coglie l'importanza del luogo di acquisto e di consumo e, più specificatamente, dell'atmosfera del luogo, evidenziando la possibilità di progettare ambienti di vendita in grado di influenzare le decisioni di acquisto in modo talvolta più efficace del prodotto stesso.

Anche se la capacità e la modalità con cui le variabili che determinano l'atmosfera rientrano nell'ambito della psicologia ambientale, il ruolo del punto vendita per la creazione dell'esperienza d'acquisto e, quindi, di differenziazione è stato colto anche a livello manageriale.

Infatti, come afferma Iannilli (2010) lo spazio d'acquisto comunica, veicola, "vende" l'immagine dell'azienda: un'immagine che non dipende in maniera esclusiva dal mix di servizi offerti, ma anche dall'atmosfera che va a influenzare le percezioni che il cliente prova, quando prima vede dall'esterno e poi visita all'interno il punto vendita.

La letteratura economica e di marketing (Pine e Gilmore, 1999) (Schmitt,1999) ha evidenziato l'importanza dell'atmosfera del punto vendita adottando una prospettiva esperienziale, che pone particolare enfasi sulla percezione multisensoriale. Secondo questo approccio, si evidenzia come il vantaggio competitivo possa essere garantito dalla capacità di far vivere all'individuo un'esperienza memorabile di acquisto e di consumo, mediante la stimolazione di tutti i suoi sensi, per creare la percezione di stati emotivi positivi che inducono comportamenti favorevoli all'azienda (Pine e Gilmore, 1999).

Per fare ciò, occorre offrire ambientazioni che si adattino ai criteri decisionali del cliente, al fine di facilitarne la scelta, rendendola al contempo più stimolante e piacevole. Poiché l'ambiente è in grado di creare aspettative e influenzare le scelte d'acquisto e, dato che l'atmosfera viene percepita attraverso i sensi, l'utilizzo dello spazio e il *design* possono essere deliberatamente programmati per creare le reazioni desiderate da parte dei clienti.

Da un punto di vista operativo, secondo Zaghi (2008) l'atmosfera di un punto vendita è il risultato di un insieme di elementi tangibili e intangibili che possono essere raggruppati in quattro aree:

- *il design esterno*: ossia tutto ciò che comunica a chi ancora non è entrato nel punto vendita. Esso comprende gli elementi strutturali, come la facciata, l'insegna, l'entrata, le vetrine, ma anche le dimensioni dell'edificio, i negozi adiacenti, l'aspetto delle aree limitrofe e il parcheggio. Cioè tutti gli elementi esterni che caratterizzano l'ambiente in cui è inserito il punto vendita stesso;
- *il design interno*: cioè gli elementi che definiscono l'ambiente in termini di pavimentazione, sistemi di illuminazione e climatizzazione, i muri, i camerini di prova, scale e ascensori, arredamento, chioschi multimediali e lo stesso personale di vendita;
- *il lay-out,* ovvero le scelte di merchandising in termini di organizzazione spaziale del punto vendita. Esso comprende sia il *lay-out* delle attrezzature, che ne definisce la disposizione nello spazio, andando a determinare le modalità di circolazione e i flussi di traffico nell'ambiente, sia il *layout* merceologico, che definisce la logica di raggruppamento delle famiglie merceologiche, stimolando eventuali associazioni di acquisto;
- *i display interni*, ovvero le attività di *merchandising* relative alle tecniche e alle modalità di esposizione dei prodotti, alla allocazione dei prodotti nello spazio espositivo, alla cartellonistica.

L'atmosfera è quindi il risultato di un insieme di dimensioni che assumono rilevanza in relazione alla formula distributiva.

Si sottolinea, ancora una volta, l'importanza di creare una identità di insegna che caratterizzi il punto vendita, distinguendolo in maniera chiara e precisa agli occhi del cliente, mediante un'immagine unica e distintiva, in quanto fonte di un duraturo vantaggio competitivo fondato sulla differenziazione.

Anche in questo caso, così come si era detto a proposito della marca nel primo capitolo, occorre rilevare che esiste un'importante distinzione tra atmosfera proposta e atmosfera percepita: la prima è l'insieme delle qualità sensoriali che il progettista dell'ambiente cerca di incorporare nello spazio; la seconda, essendo frutto di una

percezione soggettiva, può essere molto diversa da cliente a cliente. Naturalmente, non esiste una atmosfera ideale, in quanto ogni mercato è composto da individui differenti. Al riguardo è bene ricordare che nelle decisioni di acquisto assume importanza la "situazione", ossia tutti quei fattori ambientali che definiscono il contesto in cui in un determinato spazio e momento si acquista un certo prodotto. Tra questi, cinque sono gli aspetti più rilevanti (Zaghi, 2008):

- *l'ambientazione fisica*;
- *l'ambientazione sociale*, cioè le persone con cui il cliente interagisce nel punto vendita;
- *la prospettiva temporale*, ossia la disponibilità di tempo per effettuare gli acquisti;
- *la definizione del compito*, cioè le motivazioni che spingono all'acquisto;
- *gli stati antecedenti*, ossia gli stati fisiologici temporanei e gli umori del cliente.

Risulta fondamentale per un'offerta di successo pianificare l'atmosfera globale del punto vendita: è infatti necessario coordinare tutte le diverse componenti, soprattutto perché i tempi a disposizione per catturare l'attenzione del cliente sono molto limitati. A titolo di esempio, si è calcolato che una vetrina ha mediamente a disposizione solo undici secondi per comunicare il proprio messaggio, mentre quando un cliente è all'interno del punto vendita bastano circa venti secondi per influenzare le sue impressioni complessive (Genzini, Costantino, 1998).

3.2.2 Il visual merchandising

Le scelte di merchandising rappresentano operativamente l'attività di completamento della fase di costruzione del punto vendita. Law e altri (2012) affermano che il *visual merchandising* può essere sintetizzato nell'insieme dei metodi che concorrono a dare al prodotto un ruolo di vendita attiva grazie a una adeguata presentazione e ambientazione all'interno e all'esterno del punto vendita. In questo senso il merchandising può essere definito come il marketing del punto vendita nel punto vendita.

Nello specifico il *visual merchandising* è una attività multifunzionale che oltre al marketing richiede competenze relative alla semiotica, al design, all'architettura, alla pittura e alla psicologia sociale.

Il *merchandising* si articola nella gestione di diverse leve che riguardano l'esterno e l'interno del punto vendita.

Per quanto riguarda l'esterno, Castaldo e Mauri (2010) affermano che l'aspetto esteriore di un punto vendita per il solo fatto di esistere comunica. Gli elementi di design esterno su cui è possibile progettare un intervento volto a qualificare, valorizzare e differenziare il punto vendita riguardano:

- la selezione del luogo, della posizione, degli accessi;
- la dimensione, la forma dell'edificio e del parcheggio;
- gli aspetti ambientali;
- i materiali;
- le vetrine;
- i tendaggi e le sporgenze ornamentali;
- la soglia e le porte d'entrata;
- il vestibolo e l'ingresso;
- l'insegna;
- l'illuminazione (Zaghi, 2008).

Le attività di *visual merchandising* volte all'interno del punto vendita si sviluppano invece prendendo spunto dalla definizione della struttura organizzativa dell'offerta e cioè da una classificazione della merce, che trova una sua esplicitazione nella presentazione visiva dell'assortimento e sintetizza i contenuti dell'offerta in termini di risposte alle motivazioni di acquisto della clientela.

L'ambito di azione del *visual merchandising* interno riguardano:

- il layout delle attrezzature: l'organizzazione razionale dello spazio di vendita, nonché la disposizione delle attrezzature che andrà a influenzare i flussi di circolazione della clientela;

- il layout merceologico: che definisce la logica di raggruppamento delle famiglie merceologiche, stimolando le eventuali associazioni d'acquisto;
- il display: che serve a individuare i criteri di sistemazione dei prodotti nelle diverse porzioni dello spazio di vendita, influenzandone la visibilità e la confrontabilità;
- l'assegnazione dello spazio alle singole referenze: che identifica le modalità per ottimizzare il rendimento del lineare espositivo (Ravazzi, 2011).

3.2.3 La teatralità

Lo sviluppo di una strategia di tematizzazione per il punto vendita viene incontro alla necessità di creare un'identità di insegna caratterizzante, distinguendosi in maniera chiara e precisa agli occhi dei clienti mediante un'immagine unica e distintiva (Castaldo e Mauri, 2010). Al fine di raggiungere un vantaggio competitivo stabile, è possibile caratterizzare l'ambiente mettendo in scena una storia originale e suggestiva, che comunichi un'identità, uno stile o una filosofia di vita.
La tematizzazione può fondarsi su una molteplicità di linguaggi legati ad aspetti come ad esempio: il paradiso tropicale, il selvaggio west, la storia, la geografia, la tecnologia, ecc.
L'obiettivo primario è quello di vendere, prima di un prodotto, un'esperienza gratificante, per unire il piacere di acquistare con il piacere di giocare. La filosofia aziendale viene quindi spettacolarizzata allo scopo di sedurre il cliente, conquistarlo e stimolarlo all'acquisto.
Pine e Gilmore (1999) individuano quattro principi guida della teatralità:

- un tema coinvolgente deve alterare il senso della realtà, allontanando il visitatore dalla quotidianità;
- occorre inscenare una scenografia globale nello spazio, nel tempo e nella materia;
- i temi possono essere rafforzati da una molteplicità di luoghi nello stesso posto;
- un tema deve essere coerente con l'identità dell'azienda.

La strategia della teatralità fa parte della nuova cultura polisensoriale che punta al coinvolgimento totale del cliente che entra in un punto vendita in primo luogo come spettatore.

3.2.4 Il polisensualismo

Zaghi (2008) definisce polisensualismo come la capacità e il gusto di trarre piacere dall'uso dei sensi nell'esperienza di acquisto e di consumo. Afferma inoltre che l'atmosfera è un *silent language* della comunicazione, poiché viene percepita attraverso i sensi e non attraverso un processo di valutazione dell'offerta di tipo razionale-economico.

In linea con questa visione, il mondo del *retail* accoglie l'utilizzo di "esperienze di shopping", o di *shoptainment*, e scompone il proprio messaggio comunicativo in componenti percepibili da più sensi:

- la vista: colore, luminosità, dimensione, forma;
- l'udito: volume, tono;
- l'olfatto: aroma, freschezza;
- il tatto: morbidezza, levigatezza, temperatura (Ferraresi e Schmitt, 2006).

Malgrado il gusto non venga direttamente collegato all'atmosfera, alcuni elementi possono provocare dei ricordi di particolari sapori.

L'insieme di questi stimoli agisce sulla sfera razionale ed emotiva dell'individuo, per trasformare l'intenzione di acquisto in un atto di acquisto vero e proprio.

3.2.5 La teoria del colore

Tra tutti i sensi, la vista è sicuramente il senso maggiormente percepito durante il processo di acquisto e per questo merita un approfondimento. Visto che l'attenzione del cliente è innanzitutto attratta da colori, forme e linee, lo studio del colore diventa cruciale per migliorare la presentazione dei prodotti inseriti nello spazio espositivo.

La teoria del colore è una delle risorse più importanti a disposizione dei *visual merchandiser*, perché può essere utilizzata come strumento di seduzione commerciale. Infatti le implicazioni psicologiche che si celano dietro i codici comunicativi, fanno del colore un argomento attuale e quanto mai strategico per la costruzione dell'identità del punto vendita.

Ad esempio, un ambiente dipinto di un colore scuro (come il nero) restringe apparentemente gli spazi e intimorisce chi deve entrare; nel caso di una vetrina, invece, la presenza di un sfondo buio determina una condizione simile di quella che si vive in teatro (curiosità, sorpresa, magia, seduzione).
Una stanza completamente bianca invita ad entrare e stimola un movimento libero e di grande respiro.
Si è naturalmente attratti da tutti i colori caldi (giallo, rosso, arancio) ad alto valore segnaletico. Questi colori sono quindi particolarmente indicati per informare, attirare e sorprendere, ma non sono indicati per ambienti dove trascorrere molto tempo (ad esempio un ufficio o una abitazione privata), perché stimolano un senso di affaticamento ed eccitazione.
Invece, gli spazi dipinti nelle tonalità fredde (blu, azzurro, verde) rilassano, rallentano le pulsazioni, invitano alla calma e sono particolarmente indicati per le attività che necessitano concentrazione.
Anche la particolare colorazione di un soffitto, la presenza di luci calde o fredde, la scelta di materiale per le attrezzature espositive possono determinare effetti più o meno accattivanti e più o meno in linea con l'atmosfera che si desidera proporre, andando a produrre effetti di *comfort* o di disagio e influenzando i tempi di permanenza all'interno del punto vendita (Kerfoot e altri, 2003).

3.3 L'immagine del punto vendita e la percezione del consumatore cinese

La letteratura sembra concordare sul fatto che l'immagine del punto vendita sia di fondamentale importanza per i *retailer*. Le ricerche condotte sull'argomento sembrano infatti suggerire che vi sia una correlazione positiva tra le percezioni della clientela e la probabilità di acquisto in un determinato *negozio (*Pan e Zinkhan, 2006*).*
La *store image* viene definita da Martineau (1958) come il modo in cui il punto vendita viene percepito nella mente del consumatore, in parte per le sue qualità funzionali e in parte per l'atmosfera definita dagli attributi psicologici.
Similmente, la definizione che riporta Lindquist (1975) di *store image* è: l'impressione generale che i consumatori hanno del punto vendita, solitamente composta dalla somma di componenti cognitive e affettive. Le componenti cognitive si riferiscono alla percezione dei consumatori sugli attributi funzionali dello *store*, mentre le componenti emozionali si riferiscono al modo in cui il consumatore si sente relativamente al punto vendita.
In generale quindi è possibile affermare che la percezione dei consumatori è vitale per la redditività di un punto vendita e le aziende dovrebbero quindi assicurarsi che vi sia una corretta sintonia tra l'immagine proposta e quella che viene percepita dalla clientela. D'altro canto la maggior parte delle ricerche condotte sull'argomento si rivolgono allo studio dei paesi occidentali e purtroppo non sono molti gli studi che applicano le teoria dell'immagine del punto vendita ai paesi in via di sviluppo, in particolare in un paese con un mercato dall'enorme potenziale per il *retail* come quello cinese.
Quando la Cina era in economia pianificata, i beni di consumo venivano distribuiti dallo stato che manteneva un controllo di monopolio. A partire dalla politica delle porte aperte e dalle riforme economiche iniziate nel 1978, la vendita al dettaglio in Cina si è progressivamente trasformata da una industria caratterizzata da un alto grado di intervento pubblico, a un sistema *consumer-oriented*. Dato che questo paese presenta il più grande mercato di consumo del mondo in termini di popolazione, comprendere le percezioni e la psicologia del consumatore cinese è determinante per il successo degli investitori nel settore del *retail* attuali e potenziali.

Così alcuni studi si sono concentrati sull'orientamento allo shopping dei consumatori cinesi. Ad esempio Tai (2005) identifica quattro differenti stili con cui le donne cinesi lavoratrici affrontano i loro acquisti: Active Fashion Chaser (donne che sono attente alla moda e ricercano lo stile, senza avere però molta consapevolezza circa il proprio gusto); Rational Shopper (donne che sono consapevoli del valore dei brand e sono più attente alla qualità che al prezzo); Value Buyer (donne che ripongono più enfasi sul prezzo e sul valore della merce, piuttosto che sul brand); Opinion Seeker (donne che non sono interessate allo shopping e basano molto le loro scelte sulle informazioni ottenute tramite i *mass media*).

Inoltre dato che grazie alla rapida crescita economica gli standard di vita del popolo cinese sono decisamente migliorati negli ultimi trent'anni, alcuni studi hanno rivelato che le preferenze dei consumatori relativamente allo shopping si sono gradualmente evolute da una soddisfazione di tipo fisico, data da attributi funzionali e qualitativi dei prodotti, a una soddisfazione di tipo psicologico, legata ad esempio al design dei prodotti o ai servizi proposti all'interno di uno spazio di vendita (Wong e Yu, 2003)

3.3.1 Le implicazioni sociali e culturali sulla formazione dell'immagine di marca

Riprendendo le definizioni di Martineau (1958) e Lindquist (1975), è possibile affermare che il consumatore può crearsi in modo conscio o inconscio una impressione generale su di un punto vendita, sulla base di una combinazione di risposte a stimoli cognitivi e a sensazioni emotive.

Così Hu e Jasper (2010) asseriscono che gli attributi di uno specifico prodotto o servizio e gli stimoli emozionali di uno store agiscono in combinazione nel creare una esperienza di consumo, che influenza le percezioni dell'immagine di punto vendita da parte di un consumatore. Partendo da questa considerazione, Hu e Jasper (2010), conducono una analisi interculturale, applicando il modello della formazione dell'immagine del punto vendita (figura 3.1) su un campione di consumatori statunitensi e un campione di consumatori cinesi.

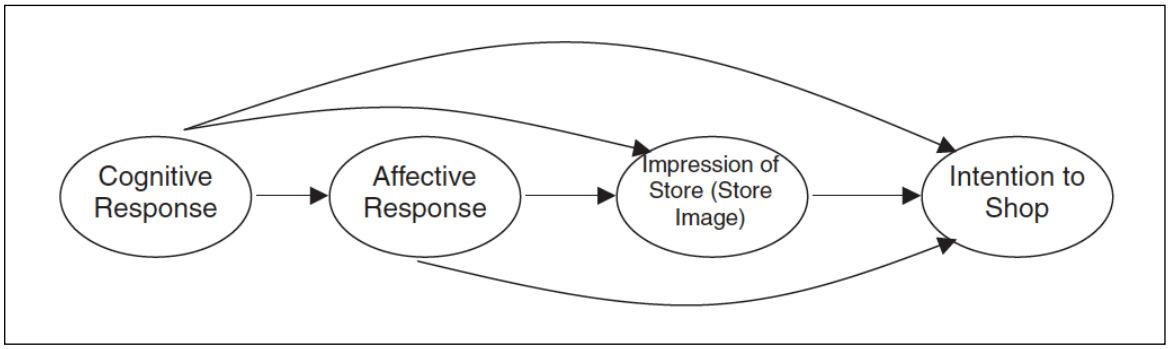


Figura 3.1 Rappresentazione della percezione dell'immagine del punto vendita (Hu e Jasper, 2010)

La loro analisi dimostra che per entrambi i gruppi (americani e cinesi) l'intenzione di acquisto è influenzata da variabili sia cognitive, che affettive; ma, mentre per gli statunitensi l'acquisto sembra essere più fortemente condizionato dalle risposte agli stimoli emotivi, per i cinesi appare essere il contrario. Sembra quindi che il comportamento d'acquisto del consumatore cinese sia più influenzato da variabili come gli attributi fisici del punto vendita, la qualità dei prodotti, il livello generale dei prezzi. Lo studio evidenzia quindi che i consumatori appartenenti a paesi diversi, possono definire la qualità del servizio in modo differente. Inoltre anche se Hu e Jasper (2010) dimostrano che, in confronto ai consumatori occidentali, le risposte emozionali dei consumatori cinesi rispondono in modo meno forte agli stimoli dettati dalle qualità di un punto vendita, lo studio condotto dimostra anche che le pratiche e gli strumenti utilizzati dai *retailer* per evocare una immagine di punto vendita positiva, possono funzionare anche nel mercato cinese. Un fatto comunque importante rimane quello che per costruire una immagine forte e solida, i punti vendita non dovrebbero ignorare le differenze interculturali.

In un'altra ricerca Hu e Jasper (2007) studiano il modo in cui vengono percepiti i fattori sociali e l'influenza che questi possono avere sulla formazione dell'immagine di punto vendita da parte del consumatore cinese a confronto con il consumatore americano. Essi partono dalla considerazione che oltre ai fattori fisici e funzionali, anche i fattori sociali (o tracce sociali) presenti all'interno di un punto vendita possono modificare le percezioni della *store image*. Essi sostengono inoltre che gli

individui appartenenti a diverse culture (identificate ad esempio come culture dedite al conformismo e, all'opposto, culture dedite all'autonomia) potrebbero dimostrare di avere differenti modalità di percezione delle tracce sociali.

Gli indizi sociali inerenti al punto vendita comprendono lo stile di vita, le attitudini e le informazioni demografiche della clientela, oltre alle interazioni con il personale di vendita. Quindi tra queste tracce sociali è possibile includere anche degli elementi di *visual merchandising* come il colore, le luci, le finiture, le grafiche, la cartellonistica e i manichini.

Ad esempio, lo studio condotto da Law e altri (2012) dimostra che le consumatrici cinesi sono maggiormente attratte da immagini che enfatizzano la femminilità in modo sottile, mentre rifiutano visioni troppo sensuali ed esplicite, come un trucco abbondante o la nudità di alcune parti del corpo. Un caso significativo riguarda i manichini utilizzati nei punti vendita di abbigliamento intimo. In questo caso Law ed altri (2012) hanno rilevato che l'intenzione d'acquisto delle giovani donne cinesi viene inibita alla presenza di manichini con forme umane molte prosperose e dalle gambe lunghe. Fanno eccezione invece i manichini senza testa, grazie ai quali la clientela riesce ad abbattere le proprie difese psicologiche e a immedesimarsi meglio, riconoscendo un ideale di femminilità più vicino alle proprie aspettative.

Hu e Jasper (2007) analizzano in particolare due caratteri sociali che possono determinare l'opinione dell'immagine di un punto vendita: la personalizzazione del servizio, intesa come la possibilità che il consumatore instauri una significativa e soddisfacente relazione con il venditore addetto al punto vendita; e le grafiche presenti nello store, in quanto considerate il principale veicolo di trasmissione del messaggio emozionale e/o informativo inviato dal brand e dal punto vendita verso il consumatore. Il risultato dell'indagine condotta da Hu e Jasper (2007) conferma che i consumatori cinesi sono maggiormente sensibili a questo tipo di fattori rispetto ai consumatori occidentali. In altre parole, sembra possibile affermare che ci siano delle variabili culturali che agiscono nella formazione dell'immagine di un punto vendita e che una cultura maggiormente conformista, come quella cinese, abbia una modalità di percezione degli elementi sociali presenti all'interno di uno store, differente da quella che può avere una cultura maggiormente individualista, come quelle occidentali (Hu e Jasper, 2007).

3.3.2 Store image nelle città first-tier e second-tier

In aggiunta alla peculiarità del consumatore cinese, lo studio sulla psicologia d'acquisto e sulla percezione dei punti vendita di questo popolo è ulteriormente resa difficile dalla vastità del mercato, che è geograficamente frammentato da modelli di consumo molto differenti tra le aree costiere e le aree più interne e rurali.
A tal proposito, Wong e Yu (2003) confrontano le percezioni dei consumatori cinesi sull'immagine di punto vendita relativa agli *shopping center,* formati come *joint-venture* tra investitori stranieri e locali, mettendo a confronto i centri commerciali presenti nelle città di primo livello con quelle del secondo livello. Lo studio rivela che ci sono delle differenze attinenti alla *store image* e in particolare relativi all'importanza data all'immagine del punto vendita e agli attributi della stessa. In sintesi viene osservato che i consumatori appartenenti alle città di primo livello sono in generale più attenti a: la posizione del centro commerciale, la qualità e il prezzo dei prodotti, il livello di popolarità e la varietà di incentivi e di promozioni; mentre i consumatori appartenenti alle città di secondo livello tendono a enfatizzare maggiormente gli attributi più funzionali. Nonostante le differenze emerse tra le attitudini di consumo tra la clientela delle città *first-tier* e *second-tier*, lo studio di Wong e Yu (2003) ha comunque sottolineato che queste differenze si stanno gradualmente riducendo nel corso del tempo. Ad esempio i consumatori delle città di secondo livello non sono interessati meramente ad aspetti di tipo fisico e di soddisfazione materiale, perché pongono anche importanza all'ambiente del punto vendita e alla qualità del servizio e di conseguenza sono anche influenzati dal divertimento psicologico dello shopping. Così la tendenza probabilmente sarà quella che anche le *shopping mall* delle città di secondo livello propongano non solo prodotti di elevata qualità, ma anche un servizio efficiente in grado di soddisfare i bisogni immateriali della clientela (Chan, 2011).

3.3.3 Frequentazione delle Shopping Mall

Con la crescente liberalizzazione del mercato della vendita al dettaglio e la crescente competizione tra aziende del commercio al dettaglio, la conoscenza e lo studio del consumatore cinese sono diventate di vitale importanza per la sopravvivenza di

qualunque centro commerciale. In generale è possibile affermare che in Cina il concetto di *store image* si è esteso allo sviluppo di gigantesche *shopping mall*, che ospitano, oltre che ai consueti punti vendita, una moltitudine di servizi quali il ristoro, l'educazione, il tempo libero e l'intrattenimento (Wong e Yu, 2003).

La maggior parte dei centri commerciali in Cina si presenta come un complesso di dimensioni molto grandi e volutamente sfarzoso. Tendenzialmente le *shopping mall* sono caratterizzate da prodotti di fascia prezzo alta o medio-alta, un ambiente di prestigio e un'alta qualità di servizio: tutte caratteristiche disegnate per attrarre i consumatori di reddito medio-alto (Wong e Yu, 2003). Quindi è possibile affermare che il target a cui si rivolgono questi centri è ridotto a una piccola parte in proporzione alla totalità della popolazione, dato che la maggior parte delle persone non possono permettersi la maggior parte dei prodotti esposti. Così, al fine di compensare questa situazione, diverse *shopping mall* includono al loro interno dei supermarket o altri prodotti e servizi base in modo da attrarre anche i consumatori con una fascia reddito più bassa. Questa strategia potrebbe essere però controproducente in quanto potrebbe influenzare negativamente l'immagine della *mall* nel suo complesso e minare i suoi requisiti di unicità e attrattiva (Li e altri, 2004).

Durante i primi anni di sviluppo a seguito delle riforme iniziate nel 1978, diversamente dai centri commerciali occidentali, quelli cinesi si caratterizzavano per non avere dei confini ben definiti tra i diversi locatari dei punti vendita, fatta eccezione per gli uffici postali, i saloni di bellezza e le banche. Invece di avere dei singoli punti vendita, i vari esercenti si trovavano all'interno di un unico grande spazio, similmente a quanto può accadere in un *department store.*

Al giorno d'oggi però le cose sono cambiate e le *shopping mall* si distinguono per il target alto o medio-alto e per la presenza di punti vendita monomarca appartenenti ai più famosi brand internazionali. Ad esempio a Hong Kong, considerata dai più un paradiso dello shopping, è caratterizzata della presenza di *shopping mall* in varie parti della città. Esse hanno diverse caratteristiche e posizionamento, si rivolgono a differenti target di consumo e molte di queste sono collegate con grandi hotel (Chan, 2011). Tra queste si ricordano:

- IFC Mall: una *shopping mall* all'interno del International Finance Centre, che si rivolge maggiormente ai residenti locali e alle persone straniere che lavorano nel centro finanziario. La shopping mall è collegata con il Four Season Hotel e al suo interno vi è un *flagship* di Lane Crawford e l'interior design è curato da famosi artisti, bar accoglienti e saloni di lusso per il *personal styling*. (www.ifc.com.hk)
- Peninsula Hotel: nato nel 1928 è diventato una leggenda del lusso. E' presente una *coffee lounge* all'ingresso dove i visitatori possono bere una tazza di tè e iniziare lo shopping nei molti punti vendita internazionali presenti nelle sue gallerie (www.peninsula.com).
- 1 Peking Road: situato nel quartiere di Tsim Sha Tsui è un palazzo che ospita vari flagship stores di brand internazionali del usso come: Dior, Dior Homme, Fendi, Miu Miu, Cartier e Ermegildo Zegna (www.onepeking.com.hk).
- Element: possiede oltre 300.000 mq di spazio dedicato al retail. L'intera *shopping mall* è stata costruita dall'architetto Benoy basandosi sui cinque elementi della natura cinese: acqua, terra, fuoco, legno e metallo. Ciascuna zona all'interno riprende un elemento coinvolgendo le zone del retail e con installazioni interattive che riflettono il tema (www.elementshk.com) (Chan, 2011).

Per quanto riguarda la Cina continentale si può considerare come esempio Pechino, le cui due principali aree per lo shopping sono Wangfujing Dajie, che è una strada antica di settecento anni con una gamma di store che spazia su differenti livelli di prezzo; e Xidan Commercial Street che vede ristoranti e punti vendita per lo shopping come lo Xidan Department Store e lo Chung You Shopping Centre. A Pechino vi sono inoltre diverse shopping mall: Place, Shin Kong Palace, Oriental Plaza e China World Mall che ospitano i punti vendita monomarca delle griffe internazionali.

Come si diceva, sono pochi i consumatori cinesi che possono permettersi di fare acquisti all'interno di questi spazi. Però alcuni consumatori amano frequentarli per mescolarsi ai VIP locali e scoprire se ci sono particolari promozioni. Alcuni lo fanno semplicemente perché gli piace l'atmosfera creata e per provare la soddisfazione

che viene percepita grazie alle qualità intangibili offerte dai punti vendita, che puntano alla cura dell'immagine di marca e di store (Chan, 2011). Per questo molti visitatori considerano le passeggiate all'interno di questi spazi un'attività piacevole, un modo per trascorrere il proprio tempo libero a prescindere dall'intenzionalità di fare degli acquisti.

3.4 Il contributo del personale commerciale al successo del punto vendita

Secondo Ferraresi e Schmitt (2006) la prospettiva esperienziale del punto vendita comprende anche l'implementazione di una strategia di relazione con il cliente. Gli autori inoltre affermano che mentre l'esperienza di marca è pressoché statica (una volta progettata, rimane la stessa per un certo periodo di tempo), le relazioni con i clienti sono dinamiche e interattive e si concretizzano con il faccia-a-faccia che avviene nel punto vendita.
Riconoscere la centralità del ruolo svolto dalle risorse umane nel processo di vendita all'interno di un negozio significa adottare una logica relazionale e assumere una prospettiva in cui le iniziative di marketing e di vendita sono orientate alla costruzione di relazioni di lungo termine con i clienti (Castaldo e Mauri, 2010). Queste relazioni sono intrattenute concretamente dai venditori che, in questo ambito, impersonificano l'intento e la capacità comunicativa dell'azienda.
Il contributo del personale di vendita è quindi di primaria importanza nel conseguimento di un efficace rapporto relazionale ed è spesso il frutto di una scelta strategica da parte dell'impresa (Macchitella, 2010).

Castaldo e Mauri (2010) riconoscono che il ruolo del venditore all'interno del punto vendita oggi è più ricco rispetto al passato. Gli autori asseriscono che mentre nell'impostazione tradizionale il venditore era al massimo un *problem solver* in grado di far incontrare l'offerta dei prodotti disponibili con le esigenze della domanda, in una prospettiva relazionale i venditori si pongono come *procreator*, in grado di definire assieme al cliente i suoi stessi bisogni e di proporre un'offerta personalizzata. Secondo queste considerazioni, Castaldo e Mauri (2010) sottolineano la necessità

che i venditori siano dotati di particolari competenze ed elencano le attività che un venditore dovrebbe svolgere:

- sviluppare e gestire la relazione col cliente: significa mettere in atto i comportamenti necessari al fine di creare un clima di cooperazione e fiducia reciproca;
- fornire i servizi pre-vendita: cioè aiutare il cliente a definire ed esprimere i suoi bisogni;
- trasmettere le informazioni al cliente: perché è importante trasmettere tutte le informazioni relative all'offerta di cui il cliente ha bisogno (né troppe, né troppo poche);
- fornire servizi post-vendita: come ad esempio l'assistenza tecnica o il cambio prodotti;
- analizzare il mercato e fornire informazioni di vendita: i venditori possono supportare le attività degli store manager nelle previsioni di come evolverà la domanda, sulla base delle relazioni tenute con i clienti;
- coordinarsi con i propri colleghi del *team* di vendita;
- acquisire e trasferire all'impresa informazioni relative ai clienti: perché il venditore ha una posizione di contatto privilegiata ed è in grado di raccogliere informazioni strategiche come quelle relative ai bisogni dei clienti e ai suoi comportamenti d'acquisto;
- analizzare la redditività dei clienti: individuando i clienti che offrono maggiori potenzialità di business;
- acquisire e trasferire all'impresa informazioni sui concorrenti: attraverso l'interazione coi clienti, i venditori possono acquisire informazioni in maniera diretta o indiretta sulle attività dei concorrenti (Castaldo e Mauri, 2010).

Il contenuto e lo stile della relazione quindi vanno progettati in modo che il cliente riceva le informazioni e il servizio desiderati e nella giusta maniera. Inoltre la progettazione delle relazioni dovrebbe incorporare elementi tangibili come la voce, l'atteggiamento e il comportamento (Ferraresi e Schmitt, 2006).

3.4.1 Il ruolo del venditore nel punto vendita cinese

La maggior parte della letteratura sembra condividere il fatto che l'ambiente del punto vendita sia una realtà formata da attributi fisici e sociali e che la percezione e l'immagine del punto vendita siano condizionati da entrambe queste tipologie di attributi. Inoltre appare diffusa l'opinione che l'ambiente sociale del punto vendita includa e si esprima soprattutto nell'interazione interpersonale che si instaura tra venditore e cliente. Questo rapporto viene considerato come una parte fondamentale nella fornitura, o meglio, nella consegna del prodotto o del servizio al cliente e può fortemente influenzare le motivazioni d'acquisto e la soddisfazione percepita dalla clientela (Hu e Jasper, 2006).
In particolare, Chang e altri (2006) in uno studio che riguarda le motivazioni allo shopping dei turisti in Cina, affermano che i punti vendita dotati di una reputazione affidabile, che forniscono un buon servizio e che hanno uno staff competente ed educato a rispettare i valori culturali della propria clientela, saranno potenzialmente più portati ad avere un aumento delle vendite, una maggiore soddisfazione dei clienti e un rimando positivo in termini di passaparola. Gli autori affermano inoltre che i *retailer* dovrebbero porre molta attenzione alle interazioni faccia a faccia che vengono instaurate nel punto vendita tra il personale e la clientela e che dovrebbero sfruttare al meglio le potenzialità offerte dall'osservazione diretta messa a frutto dai venditori per migliorare le proprie attrezzature, l'ambiente del punto vendita e la qualità del servizio offerto.

Sempre a proposito dell'importanza del ruolo assunto dal venditore come mediatore della vendita, Tai (2008) afferma che le persone che condividono un medesimo sistema di valori probabilmente avranno anche una stessa modalità di percezione e di comportamento. Il suo studio dimostra che i consumatori cinesi hanno un sistema di valori omogeneo e che il loro orientamento allo shopping è fortemente condizionato dalla personalizzazione vissuta nel momento d'acquisto. In questo caso la personalizzazione viene intesa come possibilità di instaurare una relazione cordiale con i venditori addetti al punto vendita, che possibilmente conoscano la loro clientela e che, come *plus,* la riconoscano anche per nome. Tai (2008) giustifica questo risultato per il fatto che il popolo cinese è caratterizzato da un forte

attaccamento al valore della famiglia e alla approvazione sociale. In questo caso quindi lo shopping assumerebbe un valore fortemente collegato alla affiliazione sociale. Inoltre le persone graviterebbero intorno a quei punti vendita che maggiormente stimolano in loro un senso di realizzazione personale, oltre che di connessione sociale.

In alcune occasioni, la motivazione sociale all'acquisto offerta dal comportamento corretto di un bravo venditore può determinare il successo di una vendita d'impulso (Hu e Jasper, 2010). Un venditore amichevole e competente può infatti rendere l'esperienza d'acquisto unica per il cliente. D'altro canto, come osservato da Chang e altri (2006) un venditore non preparato e che fornisce un servizio insoddisfacente può compromettere l'esperienza d'acquisto della clientela. Wang (2004) conferma che il comportamento negativo di un addetto al punto vendita cinese, eccessivamente chiacchierone e dai modi di fare esagerati, può spingere il visitatore del punto vendita a sentirsi forzato nell'acquisto e questo può essere una delle principali cause di insuccesso nella vendita.
Nel prendere in considerazione le peculiarità del mercato cinese è quindi possibile affermare che il successo nei rapporti di vendita instaurati all'interno degli *store* possa essere in gran parte determinato da un comportamento di vendita competente e orientato al servizio.

PARTE II: IL CASO PAL ZILERI

4. IL CASO PAL ZILERI E LA COMUNICAZIONE DEI PUNTI VENDITA IN CINA

4.1 Il gruppo Forall

Forall Confezioni nasce nel 1970 dal progetto di un gruppo di imprenditori del settore tessile e abbigliamento. Sin dagli inizi, l'azienda si propone sul mercato con una logica industriale e competitiva, ma mantenendo l'attenzione sulla qualità del prodotto e sulla cura del servizio al cliente.

Negli anni Ottanta viene creato il marchio Pal Zileri e l'azienda si afferma nel mercato della moda classica maschile. I prodotti offerti mantengono coerentemente lo stile nel corso del tempo, affermando uno stretto rapporto con la cultura sartoriale italiana.

Negli anni Novanta l'azienda continua la propria espansione internazionale, già iniziata nel decennio precedente, e la politica distributiva si concentra sull'apertura di punti vendita monomarca in Europa, America e Asia.

Il nuovo secolo vede maturare un fatturato di oltre 110 milioni di euro. Di questo, oltre la metà dipende dalle vendite all'estero.

In Estremo Oriente Forall è presente, oltre che in Cina, Hong Kong e Macao anche in altre nazioni tra cui: Giappone, Corea e Indonesia.

La principale sede aziendale si trova a Quinto Vicentino, in provincia di Vicenza. A questa si aggiunge uno stabilimento a Sarcedo, sempre nella medesima provincia. L'azienda si avvale della collaborazione di circa 880 dipendenti. Oltre a questi, circa 300 persone sono coinvolte nelle attività di *retail*.

Nel 2011 il fatturato aziendale ha raggiunto i 150 milioni di euro. Esso si suddivide, per linea di prodotto, nelle seguenti percentuali:

- Pal Zileri 36%
- Pal Zileri Concept 14%
- Pal Zileri sartoriale 5%; ovvero, l'alto di gamma.

Quindi il 55% del fatturato è generato dal mondo Pal Zileri, oggetto di studio del presente lavoro. Mentre il restante del fatturato viene generato da:

- Lab 18%
- Abiti da cerimonia 6%
- Licenze 21%

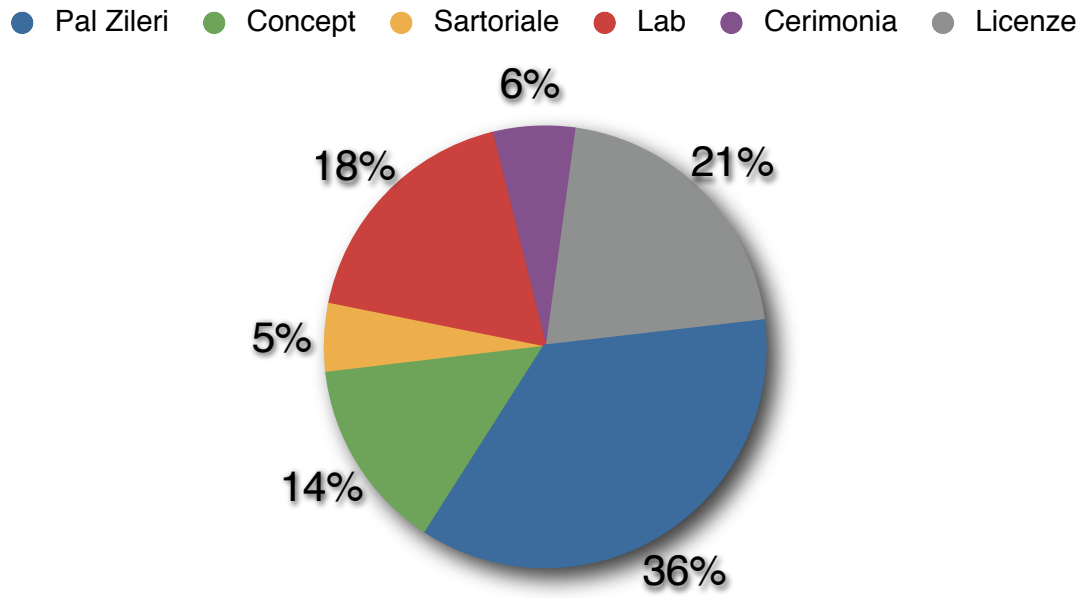


Figura 4.1.Divisione del fatturato per linee prodotto

Per quanto riguarda la presenza del marchio nelle differenti aree geografiche, Pal Zileri è presente in oltre 70 paesi con circa 96 punti vendita monomarca (tra negozi di proprietà, a gestione diretta e in franchising) e 150 *shop in shop*.
Mentre la presenza nei negozi multimarca si divide tra 600 clienti italiani e 750 esteri.
Sinteticamente il fatturato per area geografica può essere così suddiviso:

- Italia 25 %
- Unione Europea 34%
- Altri paesi europei 18%
- Medio Oriente 7%
- Estremo Oriente 9%
- Americhe 5%
- Altri paesi 2%

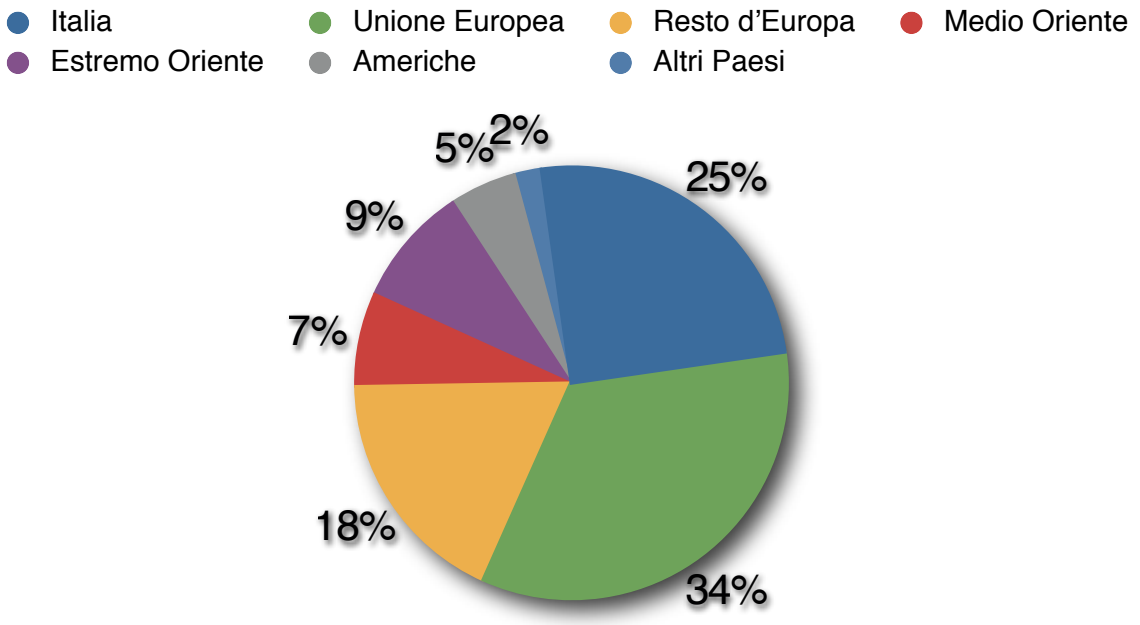


Figura 4.2 Divisione del fatturato per area geografica

In alcuni mercati le strategie distributive considerano le differenze tra le linee Pal Zileri e Lab, per cui alcuni agenti rappresentano solo uno dei due marchi. Non è questo il caso della Cina, dove Pal Zileri risulta predominante, mentre il marchio Lab non viene distribuito. Questa scelta è dettata principalmente dal fatto che il prodotto Lab non è un *made in Italy* e quindi l'intera strategia di comunicazione Pal Zileri non potrebbe trovare attuazione, né sarebbe possibile proporre la filosofia costruita intorno al brand per il mercato cinese.

Come si è visto nel primo capitolo di questo lavoro, le aziende dotate di un marchio dalla personalità forte e di un prodotto *made in* spesso adottano una strategia di comunicazione globale. Anche Pal Zileri, dopo essersi dotata di uno stile comunicativo univoco ha esportato la propria immagine e i propri valori in tutte le aree geografiche in cui è presente, per essere riconoscibile ovunque allo stesso modo.

Pur se mondiale nei mercati di consumo, il lusso Pal Zileri in Cina si propone per essere una azienda dalla produzione tipicamente italiana. I prodotti devono quindi essere l'espressione di un *made-in* specifico e non ambiguo. Come verrà meglio approfondito di seguito, il punto di forza della comunicazione risiede nella qualità del prodotto Pal Zileri, nella raffinatezza dei tessuti proposti, nella lavorazione sartoriale e nel lusso dello stile classico italiano. Infine Pal Zileri Concept, ovvero la gamma di

prodotti *casual*, è considerata una integrazione/completamento della proposta Pal Zileri e comprende la parte di collezione informale, ma non è considerato una linea a sé.

4.2 Il brand Pal Zileri

Il marchio Pal Zileri è fondato sul concetto di eleganza che, sviluppandosi dai principi dello stile classico, si evolve al passo coi tempi e mantiene il proprio carattere attraverso una continua ricerca nello stile e un utilizzo di tessuti esclusivi. Il brand si propone ad un uomo raffinato, offrendo un mondo in grado di interpretare i bisogni del consumatore ideale e di soddisfare ogni sua esigenza, per ogni occasione d'uso. La qualità del prodotto è garantita dalle maestranze altamente specializzate che combinano il processo artigianale del *made in Italy*, con una ricerca stilistica di altissimo livello.

4.2.1 I valori enunciati

Il mondo Pal Zileri enuncia i propri valori attraverso uno schema che riunisce cinque elementi che formano una piramide e che vengono ricordati nella tabella qui di seguito.

ESSENZA	Qual è la ragione d'essere della marca?	Una eleganza maschile classica, ma aggiornata.
VALORI	In quali valori crede?	Qualità dei materiali, della lavorazione e del servizio.
PERSONALITA'	Se fosse una persona?	Affidabile, ricercato, legato alla tradizione, ma aperto alle modernità in modo selettivo.
BENEFIT	Cosa promette al consumatore?	Un modo di vestire elegante, raffinato e ricercato per ogni occasione.
ATTRIBUTI	Come mantiene le promesse?	Creatività e ricerca al servizio del *made in Italy.*

Figura 4.3 I valori enunciati del marchio Pal Zileri

4.2.2 Il prisma dell'identità Pal Zileri

Riprendendo quanto è stato detto nel primo capitolo, un brand adempie a molteplici funzioni: di reperimento, di garanzia, di personalizzazione, estetiche, ecc. Inoltre, il mondo costruito attorno ad esso viene influenzato, non solo dal modo in cui vengono comunicati i messaggi che lo riguardano, ma anche dal modo in cui essi vengono ricevuti e interpretati dal suo pubblico. Il prisma di Kapferer(1997) è uno strumento pratico, che semplifica la gestione dei molteplici significati di cui può vestirsi il brand. Di seguito si vuole applicare il modello del prisma dell'identità al marchio Pal Zileri, al fine di disporre di una mappa di lettura, che sintetizzi l'universo comunicativo di questa specifica marca. Questa interpretazione permetterà di avere un tracciato più definito del campo oggetto di studio, secondo la cultura d'origine del prodotto e, cioè, dal punto di vista europeo-occidentale. Una volta definito questo, sarà più facile scendere in profondità nel livello di analisi, affrontando gli aspetti relativi al punto vendita monomarca come strumento di incarnazione della marca e verificando infine quali possano essere le differenza tra Italia e Cina, dal punto di vista del posizionamento e dell'identità di marca, del *concept* del punto vendita, dei comportamenti d'acquisto e dei momenti di consumo, qualora ce ne siano.

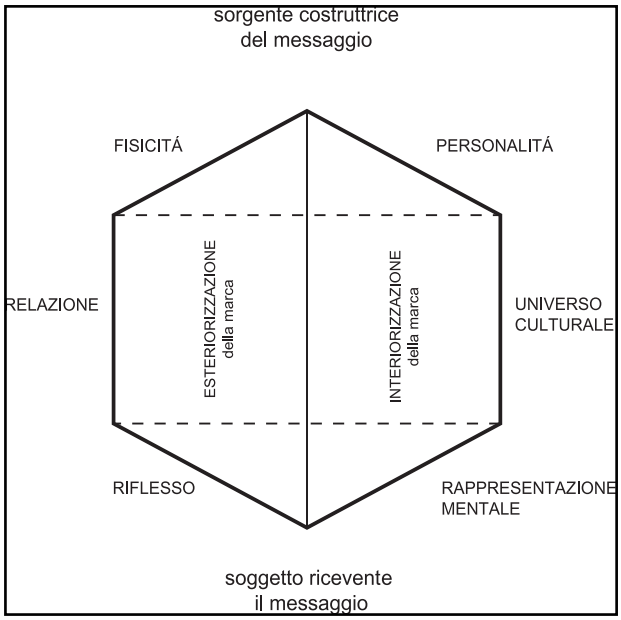


Figura 4.4 Il prisma dell'identità di marca

FISICITA': l'abito da uomo, i tessuti raffinati, l'abbigliamento di derivazione classica, rivisitato e aggiornato.
PERSONALITA': affidabile, ricercato, legato alla tradizione, ma aperto alle modernità in modo selettivo.
CULTURA: italiana, classica, caratterizzata da elevate maestranze artigiane.
RELAZIONE: le relazioni con i suoi interlocutori avvengono con distinzione e in modo raffinato, maschile, autentico.
IMMAGINE RIFLESSA (come gli altri vedono l'uomo Pal Zileri): maschile, raffinato, ed elegante.
AUTOIMMAGINE (o rappresentazione mentale): un uomo di successo, rispettato, elegante in ogni occasione, raffinato nei modi, così come nel vestire.

4.3 Pal Zileri in Cina

4.3.1 Storia dell'approdo in Cina e organizzazione del sistema distributivo

Le modalità di trasporto e di distribuzione della merce verso la Cina comportano delle difficoltà, sia per la grandezza del territorio, sia per questioni di tipo burocratico. D'altro canto l'accesso alle informazioni è una variabile chiave, che può determinare la buona riuscita di un *business*, soprattutto nei mercati in forte sviluppo. Per questo molte aziende si affidano ad un partner locale, che conosca il territorio e le regolamentazioni locali, che abbia esperienza nel settore e che abbia maturato una rete di contatti in loco in modo da poter gestire fisicamente le spedizioni. Inoltre, fino a pochi anni fa, le leggi cinesi impedivano ad un investitore straniero di aprire un proprio esercizio commerciale ed era quindi necessario avere un partner locale con cui dividere le quote societarie.
Il primo punto vendita Pal Zileri è stato aperto nel 1996 a Nanchino (*Nanjing*), città importante sia dal punto di vista culturale, che economico, perché considerata un grande crocevia per i trasporti nell'est della Cina. Questa era inoltre la sede

principale dell'allora partner locale: una grande struttura commerciale, con consolidata presenza in diversi *business* differenti (possedeva, infatti una divisione abbigliamento, una divisione elettronica, e altre ancora). Successivamente Forall ha sviluppato diverse partnership con operatori locali, a cui veniva affidata la gestione commerciale di differenti zone, con la finalità di avere una copertura estesa a diverse regioni del territorio cinese. Questo assetto commerciale durò per diversi anni, fino a quando l'azienda decise di rivedere la logica della strategia distributiva, puntando alla costituzione di una *joint-venture*.

Forall Asia Pacific Ltd (generalmente chiamata FAP) è una *joint-venture* nata nel 2005 per lo sviluppo e la gestione di una rete di vendita in Cina dei prodotti a marchio Pal Zileri. FAP è una società che ha sede a Hong Kong, il cui capitale è diviso per il 60% cinese e per il 40% italiano (solo inizialmente, c'era anche una quota giapponese). Il suo operato consiste nell'essere agente e distributore Forall per la *Greater China* (comprese Macao e Hong Kong). A Hong Kong, la sede legale è formata da un ufficio in cui lavorano tre persone, incluso il *general manager*. Inoltre vi è un ufficio separato con sede a Shanghai, in cui collaborano un *manager*, una segretaria, e due *visual merchandiser*.

La *joint-venture* svolge la funzione di un agente/distributore e funge da unico referente per l'azienda italiana Forall, semplificando quindi la gestione del mercato sull'intero paese. Con FAP, infatti, si superano le barriere che riguardano l'accesso alle informazioni per la spedizione della merce fino alla destinazione dei singoli punti vendita.

Dall'Italia la merce parte FOB (*free-on-board*). Questo significa che tutte le procedure per il ritiro dal magazzino italiano, il trasporto, aereo o via mare, lo sdoganamento e la spedizione nel territorio cinese al singolo punto vendita, sono di competenza del cliente e quindi vengono gestite da FAP.

La *joint-venture* segue i rapporti con 5 *franchiser*, di cui 3 in Cina, 1 ad Hong Kong ed 1 a Macao, per un totale di 32 punti vendita e di 5 shop in shop.

FAP si occupa inoltre della ricerca dei clienti, che, una volta individuati, vengono segnalati alla sede italiana di Quinto Vicentino, dove vengono accompagnati per gli ordini di acquisto.

Attualmente in Cina non è presente uno *showroom* e di conseguenza i clienti si recano presso la sede di Quinto Vicentino per conoscere le nuove collezioni e piazzare gli ordini di acquisto destinati al riassortimento stagionale, trascorrendo in Italia circa quattro o cinque giorni.

Si sottolinea però che Forall è in fase di ridefinizione dell'organizzazione commerciale nel mercato cinese e quindi il rapporto con la *joint-venture* è destinato a cambiare nel prossimo periodo. In questo lavoro quindi viene descritto l'assetto societario e organizzativo dell'azienda nella primavera dell'anno 2012. Infatti i risultati commerciali raggiunti finora nel mercato cinese non hanno soddisfatto gli obiettivi che l'azienda si era posta. Per questo motivo nell'arco dell'anno 2012 le collaborazioni e le alleanze strategiche con i soggetti cinesi si trasformeranno in nuove modalità organizzative ad oggi non ancora definite.

4.3.2 Identificazione dei concorrenti

Considerato lo stile classico ma allo stesso tempo moderno dei prodotti Pal Zileri, il brand si trova in diretta competizione in Cina principalmente con marchi italiani che propongono la produzione *made in Italy*, il cui obiettivo è quello di vestire l'uomo adulto con uno stile elegante.
Tra le case italiane, i principali concorrenti sono: Zegna, Corneliani e Canali. Le seguenti informazione sono tratte dai siti Internet delle aziende e dai dati disponibili on-line:

- Zegna: è tra i più grandi nomi della moda italiana presente in Cina dove è presente con un'offerta differenziata: oltre alla prima linea Ermenegildo Zegna, competono anche le linee Z Zegna e Zegna Sport. E' presente in Cina con il primo store dal 1991 e attualmente ha 75 negozi di proprietà diretta. nel 2010 ha aperto un *global concept store* a Shanghai di 726 metri quadrati, progettato dall'architetto Peter Marino, con cui nel biennio 2009-2011 ha realizzato 10 *flagship-stores*.
- Corneliani: presente in Cina dal 2004 persegue una strategia di espansione nel territorio e punta ad arrivare oltre i 40 punti vendita monomarca nel 2012, dei

quali parte sono a gestione diretta e parte in franchising (in Cina collabora con sei partner principali). Nel 2008 ha aperto una filiale a Shanghai controllata dalla sede centrale di Mantova. Ha da poco rivisto il *concept* dei punti vendita.

- Canali: dall'ingresso nel 2002, oggi è presente in Cina con 61 monomarca e uno *showroom* a Hong Kong. La sede principale è in Lombardia, ma i suoi monomarca sono presenti in 100 paesi e l'export conta per l'85% del fatturato.

Per poter cogliere meglio un confronto con i principali concorrenti, viene proposto un diagramma che coglie le impressioni generali del responsabile marketing e del responsabile commerciale del mercato asiatico in Forall e si basa sull'osservazione diretta del comportamento dei concorrenti e sull'esperienza acquisita "sul campo" nel mercato cinese. La presenza internazionale dei punti vendita monomarca si riferisce invece al territorio mondiale, dal momento che in Cina i dati sono in continuo mutamento e per questo sarebbero poco significativi. Il diagramma esprime un giudizio di qualità per ciascuna variabile considerata, espresso con un valore numerico (da 1 a 5):

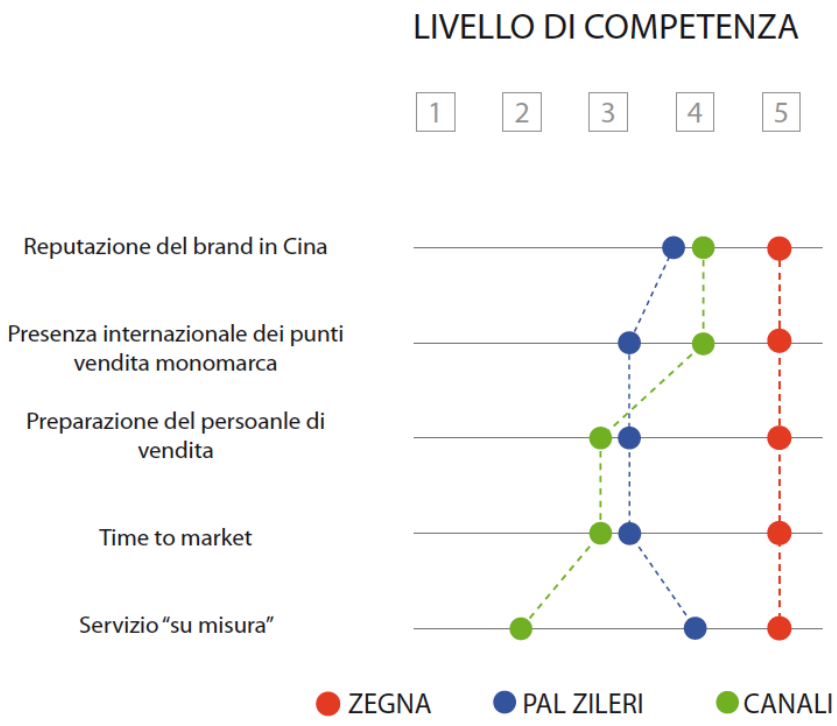


Figura 4.5 Confronto con la concorrenza in base ai livelli di competenza nei mercati esteri

4.3.3 Analisi SWOT per il mercato cinese

Punti di forza	**Punti di debolezza**
1. Forte immagine del marchio espressa attraverso la comunicazione 2. Solida tradizione ed elevato know how sui tessuti e sui capispalla 3. Presenza internazionale diffusa 4. Produzione made in Italy 5. La formula del franchising permette una rapida espansione nel mercato cinese, senza l'impiego di un eccessivo dispendio di risorse	1. Limitata disponibilità di capitali rispetto al competitor di riferimento 2. La produzione italiana, oltre a essere un sinonimo di qualità, costringe il brand a mantenere alti i prezzi dei prodotti 3. Gli accordi in franchising possono essere una minaccia nel caso in cui i partner non rispettino gli accordi.
Opportunità	**Minacce**
1. La crescente domanda dei beni di lusso 2. La realizzazione di un rinnovato concept store offre una opportunità per il consolidamento della brand awareness 3. Il rallentamento economico sul fronte europeo stimola la ricerca di nuove opportunità commerciali in paesi con un mercato in forte espansione	1. La crisi che ha investito il mercato europeo negli ultimi anni ha intensificato la concorrenza nei mercati emergenti 2. La qualità della produzione cinese negli ultimi anni è migliorata e questo intensifica la competizione a livello mondiale 3. In Cina più che in altri paesi è necessario difendersi dalle attività volte all'imitazione del design e dei marchi stranieri

Figura 4.6 Analisi SWOT di Pal Zileri per il mercato cinese

4.3.4 Brand Naming

La diversità linguistica e fonetica della lingua cinese rispetto alle principali lingue europee è una questione complessa e, per coloro che si affacciano a questo Paese, si presentano diverse alternative possibili. Seguendo il trend delle principali aziende del fashion business, Pal Zileri ha deciso di acquisire una traduzione fonetica. Ha scelto, cioè, di utilizzare un nome a caratteri cinesi, che si avvicini il più possibile alla pronuncia italiana, ma che utilizzi i suoni presenti nei fonemi cinesi e che, contemporaneamente, trasmetta un significato positivo, la cui traduzione in questo caso è: "colomba che vola".

La cultura tradizionale cinese, infatti, affianca la presenza di spiriti buoni e cattivi alle pratiche umane quotidiane. Queste credenze influenzano tutt'oggi la vita delle persone, sia nell'ambito privato, come in quello lavorativo. La scelta di acquisire una traduzione di senso compiuto e dalle connotazioni propiziatorie positive, come quello di una colomba che vola, è quindi finalizzata ad una maggiore integrazione con la cultura locale a supporto delle scelte di marketing.

Il logo presente all'interno e all'esterno dei punti vendita è il medesimo utilizzato in Italia. Però, quando viene citato da terzi in forma scritta, ad esempio nelle riviste, accanto al nome internazionale Pal Zileri compare tra parentesi la traduzione fonetica 伯爵莱利 (Bójué lái lì). Affiancare i due nomi, quello occidentale e quello fonetico, significa permettere al consumatore cinese di riconoscere il logo e di memorizzarlo. Questa attività di branding è, quindi, necessaria per costruire l'identità di marca Pal Zileri in territorio cinese.

4.4 Il punto vendita in Cina

4.4.1 Organizzazione dei punti vendita

Figura 4.7 Diffusione dei punti vendita Pal Zileri in Cina

I punti vendita a marchio Pal Zileri attualmente presenti in Cina sono 32. Questo numero è però destinato a modificarsi molto rapidamente nel tempo, per due ordini di motivi: innanzitutto perché l'espansione commerciale dell'azienda in quest'area è destinata a crescere nel tempo; in secondo luogo, perché il mondo del retail cinese, specialmente per i brand delle fasce più alte del mercato, è caratterizzato da un elevato *turn over* dei punti vendita, per via degli ingenti investimenti immobiliari e della frequente apertura di nuovi spazi commerciali di alto livello, destinati ad ospitare le boutique più prestigiose. Per questo motivo si genera un fenomeno che vede la rapida chiusura dei punti vendita monomarca e la loro successiva riapertura in *mall* differenti e di ultima generazione.
Questa dinamicità rende necessario un continuo monitoraggio del mercato, sia da parte del partner cinese Forall Asia Pacific Ltd, sia da parte dell'azienda italiana.

Il *visual merchandiser* di Forall, responsabile della supervisione del mercato cinese, si reca due volte all'anno (cioè, al lancio di ogni nuova collezione) presso le città dove si trovano i punti vendita più importanti: Shanghai, Beijing, Hangzhou e Hong Kong. Le visite sono rivolte ad un controllo dei principali punti vendita e alla formazione di un gruppo di *visual merchandiser* locali. Questa seconda attività risulta particolarmente impegnativa perché, come verrà detto anche successivamente, essendo la Cina un mercato emergente, gli impiegati in molti casi mancano delle conoscenze base del mondo sartoriale. Risulta quindi necessario un training approfondito e a tal fine quattro anni fa è stato creato un gruppo di *visual merchandiser* formato sia da impiegati di FAP sia da *free lancer* che seguono tutti i punti vendita, gestendo i cambi vetrina ogni tre settimane e fornendo delle fotografie alla sede principale in Italia.

L'assortimento avviene due volte all'anno, in occasione dell'uscita delle collezioni. L'ordine generale viene piazzato dal *franchisée* durante la visita allo *showroom* di Quinto Vicentino. In questa occasione si decidono tutti i capi che fanno da *sell-in* ai punti vendita. Non sono previsti riassortimenti durante la stagione, perché le distanze e i tempi di approvvigionamento (circa quattro settimane) non lo permettono. Fanno eccezione le richieste particolari dei clienti (taglie forti o necessità particolari per

caratteristiche fisiche) che richiedono degli articoli che non sono presenti in negozio. In questo caso la sede centrale fa una verifica sulla disponibilità a pronto moda oppure verifica se hanno tessuto disponibile per poter fare un abito su misura.

Il responsabile commerciale di Forall visita la Cina due volte all'anno con l'obiettivo di visitare ciascuno *store* almeno una volta all'anno. Durante queste occasioni verifica gli articoli venduti e le rimanenze di magazzino. Il non venduto viene gestito direttamente dai franchisée che hanno degli outlet di proprietà dove mettono in vendita la merce una volta finita le stagione di vendita ufficiale.
Inoltre in occasione di queste visite viene impartito un *training* sul prodotto agli addetti al punto vendita. Il training è di massima importanza perché il rapporto tra commesso e cliente, e quindi la capacità di trasferire le informazioni del prodotto al cliente, è un momento fondamentale per la costruzione dell'immagine di marca Pal Zileri.

4.4.2 La gestione dei periodi promozionali

Il Capodanno cinese

Il capodanno cinese, la cui traduzione dalla lingua cinese significa Festa di Primavera (春节, chūnjié), o Capodanno Lunare (农历新年, nónglì xīnnián) è la più importante festività tradizionale e segna l'inizio del nuovo anno, secondo il calendario cinese. L'evento segue la fase lunare e quindi la data in cui si verifica non è fissa, ma può variare di circa 29 giorni e coincide con la seconda luna nuova dopo il solstizio d'inverno. Secondo il nostro calendario, questo può verificarsi indicativamente tra il 21 gennaio e il 19 febbraio.
Dal punto di vista del retail il capodanno cinese è un momento importante perché in questo periodo è tradizione scambiarsi regali, analogamente a quanto accade in Occidente durante il periodo natalizio. Inoltre è rilevante notare che la variabilità della data, in cui si verifica l'evento, influenza in modo massiccio le vendite. Infatti, Forall

ha rilevato che, se il capodanno cinese arriva più tardi, cioè verso fine febbraio, le vendite della stagione saranno più elevate fino al 20% sul fatturato mensile.
Ad ogni modo per Pal Zileri la stagione invernale è quella più incidente in termini di fatturato, rispetto a quella estiva, dato che l'assortimento presente nei punti vendita comprende articoli mediamente più costosi per unità. Infatti gli articoli, quali cappotti e abiti pesanti, presentano una maggiore quantità di tessuto utilizzato e richiedono una confezione generalmente più laboriosa, rispetto ai capi in vendita durante la collezione estiva.
In sintesi, il fatturato Pal Zileri della stagione invernale è quindi più elevato, sia per la concomitanza con il capodanno cinese, durante il quale si verifica un picco di vendite, sia per il tipo di assortimento presente nei punti vendita.

I saldi, le festività e gli orari di apertura

In Cina la durata dei periodi promozionali e la loro cadenza temporale non sono soggetti a regolamentazioni territoriali o governative, ma dipendono dal management delle singole *shopping mall*. Indicativamente i saldi seguono i medesimi ritmi temporali dell'Occidente e si verificano al termine del capodanno cinese e dopo il mese di luglio, nei momenti di passaggio dalla collezione estiva a quella invernale e viceversa.
L'orario di apertura dei punti vendita Pal Zileri in Cina si conforma a quello della maggioranza degli altri esercizi commerciali e sono aperti sette giorni su sette dalle 10,00 di mattina fino alle 22,00/23,00 di notte con orario continuato. I giorni di chiusura dei punti vendita rispettano il calendario delle festività nazionali e locali, come ad esempio quella del 1 maggio, festa dei lavoratori, e quella del 1 ottobre, festa della repubblica. Per entrambe le feste, i dipendenti dei punti vendita fanno una settimana di ferie della durata di cinque giorni: dal lunedì al venerdì, lavorando il week-end precedente e quello successivo al periodo dei cinque giorni di chiusura. A livello di vendite, però, queste ultime due festività non hanno un impatto tanto influente, quanto il capodanno.

4.4.3 L'evoluzione dell'assortimento del punto vendita nel tempo

Per quanto riguarda il *visual merchandising*, in Cina l'azienda ha dovuto fare i conti con alcune problematiche che si sono manifestate nel corso del tempo e che ha imparato a gestire grazie all'esperienza. Innanzitutto durante la prima fase dell'approdo aziendale in Cina, circa quattordici anni fa, veniva lasciata la massima libertà all'acquisto del punto vendita. Però, permettere questo livello di autonomia, non consentiva di mettere in pratica le tecniche di *visual merchandising* desiderate dall'azienda madre. "Fare visual" secondo la responsabile marketing di Forall Confezioni, significa fare in modo che la merce sia il più possibile accattivante, cioè che stimoli all'acquisto e questo è possibile suddividendo i capi per temi colore oppure per temi d'uso, ma comunque cercando di creare una storia all'interno del negozio. Questo significa anche assemblare dei *look*, o abbinamenti di prodotto, per far capire al consumatore l'importanza di saper accostare con gusto e con un certo stile gli articoli venduti. All'inizio dei rapporti con l'estremo oriente, l'autonomia del punto vendita cinese permetteva loro di approvvigionarsi della merce che vendevano di più, cioè pantaloni e camicie, mentre non venivano acquistati abiti o altri *outfit* coordinati. Quindi il punto vendita non acquistava gli articoli che potessero completare il *look* dettato dall'azienda. Ad esempio poteva esserci l'abito ma mancava il coordinamento con la cravatta o con la camicia d'abito. Il cliente cinese si dimostrava riluttante nel dover acquistare determinati articoli, allo scopo di allestire la vetrina secondo i dettami dell'azienda italiana, perché riteneva che non avrebbe generato *sell out*, dal momento che quegli articoli non venivano abitualmente acquistati dai consumatori locali.

Durante i primi anni questo scontro di mentalità è stato evidente e ha costituito un ostacolo importante da superare, non solo perché era un freno alla corretta comunicazione del *brand concept* Pal Zileri che veste il *total look* per l'uomo, ma anche perché questo comportamento influiva in termini di ROI e fatturato per punto vendita. Questo scontro c'è tutt'oggi, ma nel rapporto azienda-punto vendita sono stati accolti dei compromessi che hanno avvicinato le parti.

Oggi una parte del budget del punto vendita deve essere dedicata all'immagine delle vetrine tramite l'acquisto delle proposte presenti nel catalogo *Shops & Corners*, perché l'immagine Pal Zileri deve essere coerente a livello globale.

4.4.4 Il concept dei punti vendita

Il *concept* del punto vendita vuole riflettere lo spirito e la storia del marchio Pal Zileri, esprimendo il concetto di lusso che l'azienda ha reso proprio.
Un progetto di *retail* condiviso codifica i canoni estetici che l'azienda vuole rappresentare e che vengono considerati in linea con l'offerta proposta dalla concorrenza. Questi aspetti determinano anche l'individuazione di un certo stile e la selezione di determinati materiali per l'arredamento esterno e interno al punto vendita. Ad esempio il nuovo *concept store*, realizzato con il restauro del punto vendita di Bond Street a Londra, presenta un pavimento in marmo e le pareti di alcantara. Il concetto di appenderia è stato realizzato seguendo un concetto paragonabile a quello di una libreria, che permette la massima modularità, permettendo di scegliere se utilizzare dei ripiani oppure se sostituirli con delle barre. Sono stati inoltre utilizzati dei vetri *fumè* in tinta con le barre di appenderia e con il pavimento. Il punto vendita di Londra, pur rappresentando il primo negozio realizzato secondo il nuovo *concept*, determina una linea guida per il *design* che verrà riproposto in tutti i successivi punti vendita monomarca.

4.5 La comunicazione esterna del punto vendita

4.5.1 Insegna

L'insegna è un elemento importante perché comunica a chiunque si avvicini il posizionamento del punto vendita e la tipologia dell'offerta trattata. Per Pal Zileri l'insegna esterna viene realizzata nella maggior dimensione possibile nel rispetto delle contingenze locali, che possono richiedere degli adattamenti. Tendenzialmente si utilizza una insegna luminosa composta da una struttura in metallo nero con il logo Pal Zileri bianco illuminato dall'interno. In alcuni casi però gli spazi fisici disponibili e gli eventuali vincoli amministrativi locali, o dettati dalla proprietà dell'immobile, non permettono di realizzare il tipo di insegna standard.

4.5.2 Facciata

Anche in questo caso possono esserci delle regolamentazioni dettate dai proprietari dei negozi o dai vincoli storici. Nei casi in cui non sia possibile l'utilizzo di una insegna esterna, la facciata può essere sfruttata per posizionare il logo aziendale trovando delle modalità alternative. Ad esempio il punto vendita di Milano è sito tra due palazzi, di conseguenza la facciata esterna del negozio risulta asimmetrica. In questo caso si sono sfruttate tutte le finestre del punto vendita a tre piani. Il logo Pal Zileri è stato posto all'interno di ogni vetrina per creare un gioco di elementi. Così la facciata riprende il logo per tutta la sua grandezza.

4.5.3 Vetrina

La vetrina ha la funzione di catturare in pochi secondi l'attenzione di un passante e stimolarne la curiosità, agendo come un legame informativo tra questi e il punto vendita. Inoltre la vetrina deve essere in grado di invogliare il cliente a entrare, per cui non è solo un luogo fisico in cui esporre una parte della merce disponibile all'interno, ma è una leva fondamentale del punto vendita. Per questo motivo l'azienda investe molto tempo e altre risorse affinché le vetrine siano in grado di comunicare il posizionamento del brand.
L'ambientazione proposta con l'allestimento della vetrina veicola il cliente verso un determinato stato emozionale. In seguito tutto quello che c'è all'interno del negozio concorre a influenzare l'opinione e i pensieri del consumatore sul brand.
Il tema utilizzato nella Primavera/Estate 2012, ad esempio, è dedicato a "Plein Soleil" un film del 1960 il cui protagonista è Alain Delon. La collezione è ispirata alle atmosfere vacanziere della pellicola e così anche il merchandising. L'ambientazione riprende l'atmosfera tipica dei paesi di mare, con una bouganville, un cancello, un seggiolino da bistrot.
La vetrina è una leva fondamentale per la comunicazione e deve presentarsi in ordine e pulita. Questa condizione elementare può da sola contribuire a comunicare il posizionamento del *brand*. Inoltre, il *look* del negozio deve essere trainato e riproposto nel *look* della vetrina.

4.5.4 Ingresso

Le prime nicchie all'ingresso del negozio devono riprendere il tema stilistico cominciato con la vetrina. Quindi gli spazi espositivi più vicini alla porta di ingresso seguono dei codici visivi e comunicativi coordinati con l'allestimento presentato in esterno. Questa fase è decisiva perché, in questo momento, l'addetto al punto vendita può avvicinarsi al visitatore *prospect* e "agganciarlo", per così dire, per portarlo all'interno del negozio e cogliere l'opportunità di fargli conoscere il prodotto, aprendo un abito e raccontandone la storia e le fattezze. Questa fase è decisiva per fornire al cliente una serie di informazioni: dove è fatto il prodotto, come è fatto, con quali materiali e che cosa c'è dietro alla costruzione di un abito. L'azienda ritiene che questo sia il livello minimo di informazioni che devono essere comunicate al cliente. Quindi all'ingresso del punto vendita avviene uno scambio tra commesso e cliente che gioca un ruolo chiave per la comunicazione del brand e può determinare, in alcuni casi, il successo o il fallimento nella vendita e/o nella percezione dell'atmosfera evocata.

Figura 4.8 L'esterno del punto vendita Pal Zileri a Shanghai (CITIC)

Figura 4.9 L"interno del punto vendita Pal Zileri a Shanghai (CITIC)

4.6 La comunicazione interna del pv

4.6.1 Il layout delle attrezzature

Il layout delle attrezzature è determinato dal progetto dell'architetto che ha sviluppato il punto vendita. Per l'apertura degli *store* in Cina spesso il lavoro è svolto in modo coordinato tra un architetto in Italia e un architetto in loco che segue il lavoro. Il materiale per la costruzione degli spazi interni del negozio spesso viene spedito dall'Italia, ma in alcuni casi si cerca un'alternativa nel paese estero. Questo avviene nel caso in cui sia previsto l'utilizzo di un materiale speciale, come ad esempio una pietra da utilizzare per il pavimento, che però risulti complicato spedire in estremo oriente per via del peso, dei volumi e dei costi.
Lo sviluppo del progetto da parte dell'architetto è un investimento di cui si fa carico l'azienda Forall, mentre il costo per l'arredamento del punto vendita viene sostenuto dal franchisee. Per questo motivo, a differenza di altre aziende operanti nel mondo del lusso, Forall contempla la possibilità di ricercare dei materiali alternativi locali, purché la scelta venga condivisa e approvata dalla sede centrale e sia comunque coerente con l'immagine desiderata.

4.6.2 Scelta del materiale p.o.p.

Il layout del negozio non prevede che vi siano dotazioni dedicate al materiale pubblicitario per il punto vendita (p.o.p). L'unica eccezione riguarda i retroilluminati, il cui spazio viene previsto sin dal progetto iniziale del punto vendita disegnato dall'architetto. La dimensione delle grafiche retroilluminate non è standard, ma viene decisa in base agli spazi disponibili.
Invece la scelta che riguarda il materiale pubblicitario utilizzato nelle vetrine viene fatta internamente dall'azienda e viene rinnovata di stagione in stagione. La sede centrale propone una scelta coordinata di: manichini, busti, accessori decorativi e scenografici; i singoli punti vendita devono dedicare una parte del loro budget per l'acquisto dell'attrezzatura scenica destinata alle vetrine.
In generale Pal Zileri adotta una strategia di comunicazione globale per i punti vendita. Quindi non ci sono differenze tra Italia e Cina a livello di prodotti p.o.p. I

cataloghi vengono di solito fatti stampare in loco per ridurre i tempi di consegna ai negozi.

4.6.3 Il layout merceologico e le tecniche espositive

Il layout merceologico riguarda l'assegnazione dello spazio alle singole famiglie di prodotto. Questo lavoro viene fatto di concerto tra l'architetto e il *visual merchandiser.* Si parte dal singolo progetto per decidere quali saranno gli spazi assegnati alle tipologie di prodotto, rispetto alla metratura del punto vendita. In base a questo viene determinato lo spazio espositivo che deve essere dedicato a ogni singola categoria.
Le tecniche espositive utilizzate all'interno di un punto vendita vanno di pari passo al grado di modularità progettato dall'architetto. Con il passare degli anni e l'accumulo di esperienza, l'azienda ricerca una sempre maggiore personalizzazione degli spazi interni al punto vendita. Questi vengono attrezzati con barre per l'appenderia, scaffali e altri complementi d'arredo, che sono progettati per essere modificabili anche all'interno di una stessa stagione. E' ritenuto molto importante poter modificare continuamente la disposizione dei capi: ad esempio, secondo le logiche del *visual merchandising,* non può essere corretto che la merce sia esclusivamente appesa, senza la possibilità di esporre un frontale, che svolga la funzione di punto focale.
La modularità delle attrezzature per l'esposizione dei prodotti, anche se da un lato potrebbe limitare la creatività dell'architetto, dall'altro lato aumenta la dinamicità dell'ambiente interno e facilita lo spostamento delle attrezzature, permettendo di ottimizzare al massimo gli spazi all'interno del punto vendita.

4.7 Strumenti di visual merchandising

4.7.1 Shops & Corners

Lo *Shops & Corners* è un manuale rivolto prevalentemente ai negozi monomarca, ma utilizzato anche nei punti vendita multimarca e negli *shop in shop.* Ciascuna pagina del manuale è dedicata all'allestimento di una vetrina, così ad esempio la

prima pagina corrisponde alla vetrina1, la seconda pagina alla vetrina 2, e così via. All'interno del manuale si trovano le referenze (cioè, piccoli campioni fisici dei tessuti) con cui sono confezionati gli abiti e/o i completi illustrati nella *Look-guide*. Le referenze vengono completate con le didascalie che definiscono i nomi prodotto e i codici degli articoli. Questo strumento, oltre a rappresentare gli accostamenti per ciascun allestimento vetrinistico, facilita il punto vendita a visualizzare come effettivamente sarà il capo finito, durante la fase di acquisto per l'assortimento del negozio.

4.7.2 Look Guide

Utilizzato sia dai monomarca che dai multimarca, è una guida fotografica dei *look* della collezione, che vengono fotografati all'inizio della campagna vendite. Le fotografie vengono completate con le didascalie che definiscono i nomi prodotto e i codici degli articoli. I look in alcuni casi vengono ripresi attraverso delle immagini ravvicinate, che illustrano i particolari nel dettaglio, per semplificare il compito a chi dovrà realizzare l'acquisto in campagna vendite. La maggior parte dei *look* presenti nei *Look Guide* (circa una ventina) sono presenti, sotto forma di referenza, anche nel manuale *Shops & Corners*. In questo modo la persona responsabile degli acquisti per l'assortimento del punto vendita è facilitata nella rappresentazione del prodotto finito, prima di potersene approvvigionare fisicamente. Questo strumento viene utilizzato esclusivamente al momento dell'ordine. La scelta dei *look* è competenza dell'ufficio stile.

4.7.3 Catalogo

E' il documento informativo e promozionale che viene utilizzato sia dagli addetti al punto vendita sia dai consumatori finali. Comprende una selezione dei *look* più rappresentativi dell'immagine proposta dal brand per una determinata stagione commerciale. Contiene anche le immagini che saranno utilizzate in campagna stampa per la comunicazione istituzionale.

4.7.4 Windows book

E' il manuale utilizzato dai *visual merchandiser* durante l'allestimento della vetrina. Illustra come devono essere preparate le diverse vetrine nel corso del tempo, con una cadenza temporale di circa quindici giorni in Europa, mentre in Cina il tempo si estende a circa tre o quattro settimane per motivi logistici. Contiene alcune proposte sceniche per l'allestimento della vetrina. Espone diverse combinazioni, ciascuna costituita da una proposta completa con manichini, busti, accessori decorativi e scenografici. Inoltre illustra una varietà di abbinamenti possibili tra gli articoli in vendita.

Infine nel manuale sono presenti delle proposte extra, cioè ulteriori disposizioni sceniche che i negozi più grandi possono utilizzare se desiderano cambiare la vetrina più spesso.

Una parte del budget del negozio deve essere utilizzata per acquistare più proposte scelte da questo manuale a seconda della metratura del punto vendita.

Inoltre c'è una sezione, dedicata al merchandising, che illustra come deve essere esposta la merce per tema colore, affrontando la disposizione sia delle mensole per il piegato, sia della barra di appenderia, dove è esposto sia il laterale, sia il frontale. Quest'ultimo funge da punto focale. Come si approfondirà in seguito, spezzare la visione dei capi appesi lateralmente, inserendo un elemento appeso con una vista frontale rispetto al punto di vista dell'osservatore, è una tecnica per catturare l'attenzione del visitatore, mettendo in evidenza i dettagli dei vestiti ed invitandolo ad avvicinarsi al display.

L'azienda suggerisce che i frontali vengano cambiati con una certa regolarità.

Anche nella collezione primavera/estate 2012, come in ogni altra, i quattro strumenti di visual merchandising sono coordinati il più possibile, illustrando generalmente gli stessi articoli, a titolo esemplificativo.

4.8 La gestione delle risorse umane come strumento di comunicazione per il punto vendita

4.8.1 Il manager del punto vendita

La preparazione del personale all'interno del punto vendita costituisce una fase critica. Se un commesso non è all'altezza della situazione, l'effetto sarà quello di trasmettere al consumatore un'idea sbagliata del brand con gravi conseguenze dal punto di vista dell'immagine e della notorietà di marca. Dato che la formazione del personale costituisce un aspetto fondamentale sia per la vendita che per la comunicazione del marchio, l'azienda investe soprattutto nella preparazione della figura del manager, con la speranza che egli stesso possa trasferire le informazioni agli addetti alle vendite subalterni. Nonostante le risorse impiegate verso questa direzione, Forall incontra non poche difficoltà nel mantenimento del personale nel corso tempo, perché la competizione nel mercato del lavoro è molto accesa.
Inoltre in Italia il personale dei negozi è mediamente più preparato e più istruito. Questo può essere spiegato in parte grazie al fatto che, essendo il prodotto venduto di origine italiana, alcune nozioni relative alla manifattura tessile sono parte della nostra cultura e quindi vengono apprese e tramandate in ambito familiare.
Di conseguenza anche il cliente italiano è mediamente più informato rispetto al consumatore cinese, che spesso è assolutamente a digiuno di ogni nozione riguardante il processo di lavorazione tessile e sartoriale.
Forall affronta questo aspetto come una decisione strategica significativa e per questo investe sia nella preparazione del personale, sia del manager del punto vendita. Maggiori risorse sono dedicate a quest'ultima figura, al fine di dargli la corretta preparazione tecnica e la gratificazione economica necessaria per mantenere il rapporto di collaborazione nel tempo Questo significa accrescere la possibilità che egli stesso istruisca il resto del personale addetto alle vendite e che ci sia del personale preparato all'interno del punto vendita.

4.8.2 L'addetto al punto vendita

Secondo il parere del responsabile del mercato asiatico di Forall, in Cina il 95% dei commessi sono donne, sia che i punti vendita propongano prodotti femminili sia che

vendano prodotti maschili. Inoltre nei punti vendita cinesi si utilizza l'uniforme, per cui tutti i commessi dei monomarca di una determinata insegna sono vestiti allo stesso modo. Nel caso Pal Zileri, le addette al punto vendita indossano un abito grigio scuro o nero con una camicia rosa o violetto.
Lo sforzo più importante che l'azienda deve compiere è quello di tenere aggiornato il personale, ma questo sembra essere difficile da compiere, perché il turnover è molto alto. L'azienda ha riscontrato in diverse occasioni che, quando un commesso ha appreso le nozioni di base sul tessile e sull'abbigliamento, cerca nuovi posti di lavoro dove poter spuntare uno stipendio maggiore, in alcuni casi anche solo di pochi RMB, in virtù delle competenze acquisite.

4.8.3 Il ruolo dei commessi nel processo d'acquisto del cliente

Il commesso gioca un ruolo fondamentale nella comunicazione del brand, perché per comunicare correttamente l'identità Pal Zileri, è necessario trasferire al cliente molte informazioni riguardanti il prodotto stesso. La verifica delle informazioni trasmesse circa la storia del prodotto costituisce un momento decisivo per l'azienda, perché l'identità di marca di Pal Zileri trova le sue radici nella qualità del prodotto stesso e quindi il compito del commesso è quello di dare vita al prodotto attraverso il racconto delle sue origini e della storia. Come afferma l'attuale responsabile del mercato asiatico di Forall "Il prodotto parla da solo". Quindi è attraverso lo scambio diretto tra venditore e acquirente che si costruisce il mondo della marca. L'alto contenuto di immagine del brand viene infatti costruito dentro il punto vendita, sia attraverso la percezione dell'atmosfera ambientale, sia attraverso il dialogo con il personale di vendita.
L'addetto al punto vendita ha la responsabilità di trasferire le informazioni di prodotto al cliente prima che questi possa uscire dal negozio. Per questo motivo è importante la tempistica e la modalità con cui avviene l'approccio, che di solito si verifica pochi secondi dopo aver varcato la soglia di ingresso. Se le informazioni vengono trasmesse nel modo corretto e nella mente del potenziale consumatore si sedimentano le corrette associazioni tra qualità, buon gusto, produzione sartoriale e

made in Italy, aumentano le probabilità che il consumatore concluda l'acquisto e/o possa tornare in un secondo momento all'interno del punto vendita.
Affinché il personale conosca i prodotti della collezione, si organizzano dei training di prodotto allo staff, per insegnare le nozioni sui materiali, i tessuti, i processi sartoriali e di produzione.
Mentre in occidente si danno molte cose per scontate, perché si presuppone che il consumatore sia mediamente informato circa alcune nozioni tessili di base, al contrario in Cina è importante dedicare la massima cura nel dare le informazioni, perché il consumatore è mediamente meno informato. Inoltre egli stesso sembra apprezzare le occasioni in cui vengono illustrate alcune particolarità, come ad esempio la differenza della finezza tra un fresco di lana e un Tasmanian.
Se il cliente dovesse entrare mentre i commessi stessero chiacchierando, questo influenzerebbe in modo molto negativo la percezione del brand. Sebbene anche in occidente il comportamento del commesso debba seguire determinati standard comportamentali, in Cina questo aspetto diventa fondamentale. Gli addetti ai punti vendita devono essere estremamente servizievoli: si fanno in quattro per servire il cliente e vi si dedicano con estrema dedizione.
Quindi, ancora un volta, è possibile affermare che la qualità del personale fa la differenza nel servizio e nella creazione dell'immagine di marca.

4.9. Il comportamento dei consumatori

Secondo il responsabile del mercato asiatico, nel 90% dei casi i consumatori cinesi si presentano nel punto vendita in coppia (uomo e donna) e quasi sempre a decidere è la parte femminile, per due ordini di motivi presunti: innanzitutto perché lei sembra essere più competente; in secondo luogo perché lui, nel fare *shopping*, desidera compiacere la sua partner. Andare ad acquistare è un piacere a cui il cliente cinese dedica il proprio tempo libero e la presenza di divani all'interno dei negozi è la conferma di una pratica di consumo che predilige la ritualità. Dedicare il proprio tempo allo *shopping* significa quindi per il consumatore cinese fermarsi dentro ai punti vendita un tempo mediamente più lungo rispetto al consumatore occidentale.

Sedersi e scambiare qualche chiacchiera durante lo shopping è la normalità e la pratica di un costume comune.

Una particolare caratteristica del comportamento di vendita, rilevata dall'osservazione diretta all'interno dei negozi, riguarda la relazione che si instaura tra il cliente e l'addetto al punto vendita nei negozi del lusso. Dato che la società cinese è fortemente gerarchica, in taluni casi il distacco tra l'impiegato semplice di un negozio e un cliente che ricopre una posizione sociale importante può creare problemi di comunicazione ed essere ostacolo alla vendita. Un addetto allo *store* infatti può manifestare un atteggiamento reverenziale tale da impedire la corretta trasmissione delle informazioni sul prodotto. In questi casi spesso è necessario l'intervento del manager del punto vendita che, in virtù della propria posizione, riesce a rivolgersi con maggior disinvoltura a un cliente considerato di prestigio.

Viene quindi osservato che il comportamento d'acquisto maschile è differente dal comportamento d'acquisto femminile. Infatti, i primi esprimono il bisogno costante di una persona di riferimento a cui chiedere consiglio e a cui, in pratica, trasferiscono l'onere della scelta d'acquisto. Questo è vero anche nei rari casi in cui un uomo si presenti da solo per fare acquisti. In queste circostanze probabilmente il cliente ha una stretta necessità di comprare un abito per una determinata e imminente occasione. Nel fare ciò, si rivolge costantemente alla commessa, trasferendo su di lei la figura di riferimento a cui chiedere consiglio nell'acquisto.

4.9.1 La relatività del servizio e la gestione del tempo

Uno dei punti di forza dell'offerta Forall risiede nell'offerta dell'abito su misura. Questo servizio gioca un ruolo fondamentale per consolidare i rapporti con i clienti abituali e per accrescere la brand awareness verso il pubblico. Questo servizio viene offerto in tutti i punti i vendita di ogni paese e si svolge su appuntamento. Gli addetti ai punti vendita fissano gli incontri con i clienti sulla base delle visite programmate del sarto italiano il cui calendario viene fissato per tempo. Nel corso degli anni l'azienda ha messo a punto un sistema di misurazione tarato sulla ricerca della massima efficienza nel minor tempo possibile, basandosi sul fatto che per il consumatore occidentale, efficienza significa rapidità e professionalità nell'erogazione del servizio.

Quindi la presa delle misure è stata codificata con una procedura standard in modo da ridurre quanto più possibile i tempi di misurazione. Questo *modus operandi* non ha però tenuto conto degli usi e dei costumi asiatici. Infatti, l'arrivo di una lettera di lamentela da parte di un cliente cinese recapitata al negozio, e in seguito al quartier generale di Quinto Vicentino, ha creato un certo scompiglio. Il cliente lamentava la rapidità con cui è stato effettuato il servizio in negozio, durante l'appuntamento per la rilevazione delle misure, constatando che un tale comportamento era in contrasto con la qualità dell'offerta proposta. Il cliente ha quindi manifestato una delusione rispetto alle sue aspettative e in questo modo ha offerto all'azienda l'opportunità di rimediare in quella che si sarebbe potuta rivelare una minaccia, se non si fosse manifestata per tempo. E' emersa quindi l'urgenza di interpretare il significato del lusso per i membri di una cultura molto lontana, dove servizio significa dedicarsi al cliente con modalità differenti. In Cina la cerimonialità diventa centrale: fare i convenevoli, offrire il tè e scambiare due chiacchiere diventa parte integrante della procedura di erogazione del servizio.

Per comprendere meglio questo relativismo culturale, è significativo sottolineare come il servizio del "su misura" in India sia ancora più complesso. In questo caso il sarto si reca a casa del cliente dove spende una giornata intera. Dopo una chiacchierata circa le rispettive vite ed esperienze più recenti, il sarto viene invitato a pranzo. In seguito probabilmente gli saranno presentati altri rappresentati della famiglia, quali figli o nipoti, e soltanto alla fine di questo processo conoscitivo, al sarto viene dato il permesso di prendere le misure. Quindi il servizio su misura è un approccio personale o personalizzato in cui il servizio cambia a seconda della cultura del paese in cui ci si trova.

Al contrario però se un consumatore cinese si reca in un punto vendita italiano, non si aspetta la stessa tipologia di servizio, ma considera normale una misurazione più rapida meno cerimoniosa.

4.9.2 L'evoluzione dell'approccio del consumatore cinese al brand Pal Zileri

Pal Zileri utilizza una strategia di comunicazione globale e quindi la comunicazione nei punti vendita cinesi è la stessa utilizzata nei punti vendita italiani e così anche i cataloghi, gli strumenti di *visual* quali i cartelli vetrina, le immagini di campagna ecc. ecc. Però l'azienda è presente con i suoi punti vendita in Cina dal 1996 e cioè da prima che il paese aderisse al WTO e quindi Pal Zileri ha avuto modo di confrontarsi direttamente con il cambiamento sociale, culturale ed economico che ha investito il paese negli ultimi dieci anni.

Quindi anche se il modo di proporre la propria identità mantiene lo stesso stile comunicativo, puntando sui valori forti della marca, il contesto in cui questo avveniva negli anni novanta in Cina era decisamente adattato alla spettacolarizzazione che faceva parte della cultura locale.

Nel 1998 Pal ZIleri ha organizzato il primo evento in territorio cinese con lo scopo di presentare la propria collezione e di far conoscere il brand. L'occasione è stata quella di una grande manifestazione commemorativa a Nanjing della durata di circa cinque ore e con la partecipazione di migliaia di persone. L'evento si svolgeva in un edificio storico, dove si susseguirono spettacoli di danza, musica e teatro locali, secondo le tradizioni cinesi e ogni rappresentazione era caratterizzata dallo sfarzo e dalla cerimoniosità. Durante lo svolgimento della manifestazione, Pal Zileri ha presentato la propria collezione inserendosi in un contesto tradizionale cinese come mezzo mediatico per raggiungere il consumatore e farsi conoscere.

Le grandi riforme adottate in quegli anni hanno però trasformato molto rapidamente il contesto di mercato, così come le abitudini di acquisto, e il consumatore cinese in pochi anni si è aperto verso il mondo dei brand internazionali.

Così anche l'organizzazione di eventi nel mondo della moda ha subito delle trasformazioni: nel 2005 ad esempio Forall ha organizzato un evento mediatico con la partecipazione di televisione e stampa. La sfilata per presentare la collezione in questo caso si è svolta a Hong Kong all'interno di uno spazio affittato ad hoc e il tutto ha avuto una durata di circa un'ora.

Questo dimostra che mentre vent'anni fa la reazione del consumatore cinese poteva essere diversa, oggi la grande presenza dei brand occidentali sul territorio ha allenato le persone ad abituarsi in poco tempo alle forme di consumo occidentali.

L’evento si è quindi svolto in un contesto più occidentalizzato perché questo è ciò che viene richiesto dalla società dei consumi cinese nella fase di boom economico.

CONCLUSIONI

Il lavoro svolto propone un tentativo di comprensione degli aspetti legati all'immagine di marca e al ruolo svolto dal punto vendita monomarca per un brand italiano ad alto contenuto di immagine che operi nel mercato cinese.
Le premesse della tesi riguardavano la possibilità di capire se vi fossero delle variabili sociali e culturali che potessero influenzare la percezione del consumatore cinese di fronte a un messaggio inviato da un'azienda italiana. In particolare si è considerato lo studio di un'azienda operante nel *retail*, dotata di una marca ad alto contenuto di immagine e che segue una logica strategica globale, rivolgendosi in modo indifferenziato alla pluralità dei suoi pubblici internazionali. Lo scopo del lavoro era quello di comprendere quanto importante fosse il momento d'acquisto all'interno del punto vendita e se il contesto di vendita, creato grazie alle leve di *merchandising* e proposto da un brand straniero, fosse in grado di essere percepito dal pubblico cinese allo stesso modo in cui viene percepito in occidente, data la distanza geografica e non solo, che intercorre tra i due continenti.
In altre parole, si desiderava indagare se, nonostante le differenze socio-culturali, ci fosse coerenza tra il messaggio proposto dal brand italiano e il messaggio percepito dal consumatore cinese, nell'ambito del *retail* e dello spazio creato dal punto vendita che, in questo contesto, assume il ruolo di piattaforma relazionale.

Una volta compreso il significato di immagine di marca e il potente potere evocativo creato dalle associazioni, si è analizzato come la notorietà di un brand internazionale e le connesse attività di marketing potessero essere accolte nel mercato cinese e le relative influenze nei comportamenti d'acquisto dei consumatori locali. Per quanto riguarda i brand ad alto contenuto di immagine e le strategie di comunicazione utilizzate nel *retail*, si è osservata una progressiva adozione delle strategie di marketing globale, che propongono l'utilizzo della stessa immagine e del medesimo codice stilistico in ogni parte del globo.
Non si può ignorare però che, quando ci si affaccia a mercati geograficamente lontani, si opera in contesti storico-cultuali profondamente diversi e che queste

differenze influiscono sul sistema di valori di un popolo e ne influenzano i comportamenti di consumo.
Nella letteratura è ormai accettata la classificazione proposta da Hofstede che descrive alcune macro variabili culturali e così, anche ai fini di questo lavoro, si sono prese in considerazione alcune di queste caratteristiche. Seguendo questa classificazione si è rilevato che, ad esempio, le culture asiatiche come quella cinese sono considerate tipicamente collettiviste e pongono l'enfasi sull'importanza dell'interesse collettivo e del consenso di gruppo. La lealtà e il sostegno reciproco sono considerati vitali per l'armonia della società. Relativamente allo shopping è possibile quindi che i consumatori considerino la frequentazione di una *mall* commerciale, che di solito è associata a una immagine di prestigio, come un modo per dimostrare la loro posizione sociale. Inoltre l'acquisto e l'esibizione di un prodotto *status symbol* potrebbe comporsi di un duplice significato: da un lato servirebbe all'individuo, nel processo di costruzione della propria identità personale, a comunicare al mondo esterno il proprio status sociale; mentre secondo un altro punto di vista, il prodotto di lusso servirebbe a indicare alla collettività l'appartenenza a un determinato gruppo sociale e contemporaneamente a confermare il successo del proprio gruppo.
Un altro esempio interessante riguarda la dimensione del tempo: nella cultura cinese il passato e il futuro tendono a combinarsi in un'unica olistica visione della vita e questo comprende reverenza per gli antenati e responsabilità per le generazioni future. Inoltre il concetto della dualità causa-effetto non fa parte della cultura cinese, perché spesso gli eventi accadono simultaneamente. A tal proposito è significativo l'esempio descritto nel caso aziendale Pal Zileri riguardo al servizio "su misura", in cui appare evidente il concetto della relatività del tempo e come questo pensiero possa essere differente in diversi paesi.

Si è poi osservata la composizione della struttura sociale cinese. Dati i grandi passi in avanti fatti dall'economia cinese negli ultimi trent'anni, è emersa una nuova classe sociale, tutt'ora in fase di definizione, che sembra apprezzare gli aspetti più evocativi ed emozionali proposti dalle marche straniere. Alcuni studi hanno rivelato che le preferenze dei consumatori relativamente allo *shopping* si sono gradualmente

evolute da una soddisfazione di tipo fisico, data dagli attributi funzionali e qualitativi dei prodotti, a una soddisfazione di tipo psicologico, legata ad esempio al *design* dei prodotti o ai servizi proposti all'interno di uno spazio di vendita. Inoltre la maggior parte della letteratura concorda sul fatto che in Cina le nuove generazioni siano più propense ad accogliere i cambiamenti e a confrontarsi con le novità che arrivano dall'occidente.

L'obiettivo di questa tesi era quello di dimostrare che, piuttosto che nell'immagine proposta dalle aziende, le vere differenze nell'ambito della comunicazione del punto vendita risiedono in aspetti più profondi e relazionali, che riguardano le modalità di interazione tra gli addetti al punto vendita e il pubblico e soprattutto nel processo interpretativo della marca messo in atto nello specifico dal consumatore cinese.

A supporto di questa considerazione, la maggior parte della letteratura concorda sul fatto che alla base delle motivazioni d'acquisto ci siano sia delle ragioni funzionali, come la convenienza e la qualità, sia altre motivazioni non funzionali, che includono la necessità di appagare i bisogni sociali attraverso l'interazione con le altre persone e la presenza di qualità intangibili e di attributi evocativi, legati sia all'immagine del punto vendita e della marca, sia alle percezioni dei consumatori.

L'importanza dell'immagine del punto vendita per il successo delle aziende operanti nel mondo del *retail* è stata presa in considerazione e sviluppata in numerosi studi. Al contrario gli studi sul paradigma dello *shopping* nel mercato cinese non sono ancora molto numerosi, probabilmente a causa del lungo periodo trascorso nei confini di una economia pianificata. Con il recente e importante sviluppo economico, però, la Cina in pochi anni è diventata il mercato più grande del mondo in termini di popolazione, attirando l'attenzione internazionale. Comprendere le percezioni e le motivazioni dei consumatori cinesi è quindi diventato un tema di cruciale importanza per i potenziali investitori esteri.

Ai fini di questo lavoro è risultato importante il contributo offerto dallo studio del caso aziendale Forall Confezioni che, con il marchio Pal Zileri, opera nel mercato della moda classica maschile. L'azienda è presente con i suoi punti vendita monomarca in Cina dal 1996, e cioè da prima che il paese aderisse al WTO, presentandosi quindi come uno tra i pionieri nel mercato del *retail* in questo paese. L'azienda ha così

avuto modo di confrontarsi direttamente con il cambiamento sociale, culturale ed economico che ha investito il paese negli ultimi quindici anni e la sua testimonianza conferma la rapida evoluzione del gusto e dei comportamenti del consumatore cinese in rapporto ai brand internazionali. Ad esempio, il primo evento organizzato in territorio cinese con lo scopo di presentare la collezione Pal Zileri si è svolto nel 1998 a Nanjing durante una grande manifestazione commemorativa tradizionale. Le grandi riforme adottate negli anni hanno però trasformato molto rapidamente il contesto di mercato, così nel 2005, per portare un altro esempio, Forall ha organizzato un evento mediatico per la presentazione della collezione con la partecipazione di televisione e stampa. Quest'ultimo contesto, più vicino alle forme di consumo occidentali, si è svolto all'interno di uno spazio affittato *ad hoc*, e il tutto ha avuto una durata di circa un'ora.

Dalle interviste svolte con i manager dell'azienda è emerso come la maggiori difficoltà incontrate in Cina per lo sviluppo dell'immagine del brand e del punto vendita fossero la carenza di nozioni relative al mondo del tessile e alla formazione del gusto e dello stile, rilevate sia nel personale addetto alle vendite, sia nel consumatore medio. Per poter gettare le basi per la costruzione di una immagine di marca è stato quindi necessario partire dalle basi, investendo sulla formazione del personale. Ad esempio, nei primi anni di presenza dei negozi monomarca non era insolito trovare che le vetrine presentassero dei manichini vestiti in modo incompleto e spesso senza scarpe. Inoltre i punti vendita erano riluttanti ad approvvigionarsi di capi che non risultavano essere dei prodotti ben venduti. Questo fatto però andava in contrasto con l'immagine dall'azienda che si propone nel mercato per vestire l'uomo in modo completo. Quindi è stato necessario un addestramento continuo e approfondito sia sulle tecniche di marketing, per lo sviluppo dell'immagine del brand, sia sulle tecniche di *visual merchandising*, come strumento per la diffusione delle corrette informazioni al cliente.

In questo ambito, quindi, il contesto di acquisto e il comportamento degli addetti alle vendite giocano un ruolo fondamentale, perché è attraverso lo scambio diretto tra venditore e acquirente che si costruisce il mondo della marca. L'addetto al punto vendita ha la responsabilità di trasferire le informazioni di prodotto al cliente prima che questi possa uscire dal negozio. Se le informazioni vengono trasmesse nel modo

corretto e nella mente del potenziale consumatore si sedimentano le giuste associazioni tra qualità, buon gusto, produzione sartoriale e *made in Italy,* aumentano le probabilità che il consumatore concluda l'acquisto, o che possa tornare in un secondo momento all'interno del punto vendita.

Una particolarità rilevata dall'azienda attraverso l'osservazione diretta all'interno dei negozi, riguarda la relazione che si instaura tra il cliente e l'addetto al punto vendita nei negozi del lusso. Dato che la società cinese è fortemente gerarchica, in taluni casi il distacco tra l'impiegato semplice di un negozio e un cliente che ricopre una posizione sociale di prestigio può creare problemi di comunicazione ed essere ostacolo alla vendita. In questi casi spesso è necessario l'intervento del manager del punto vendita.

Per la creazione della corretta atmosfera del punto vendita il personale deve quindi assumere un atteggiamento impeccabile. Cogliere due commessi che chiacchierano tra loro per un cliente cinese potrebbe creare un danno d'immagine ancor maggiore che per un cliente occidentale. Inoltre l'ordine e la pulizia del punto vendita, assieme al *design*, sono elementi che contribuiscono alla formazione della impressione generale circa il posizionamento già durante i primi secondi di visita all'interno dello *store*.

Lo studio delle attività di Forall in Cina ha quindi confermato l'importanza delle informazioni trasmesse dal personale del negozio e dall'atmosfera emanata dal punto vendita per la corretta comunicazione delle leve della marca. Inoltre l'osservazione diretta svolta dall'azienda conferma l'evoluzione del gusto e dello stile del consumatore cinese e l'emergere di una nuova classe sociale attenta agli stimoli provenienti dalle marche del lusso internazionale. Si conferma infine l'ipotesi che anche se una azienda si propone nel mercato del *retail* internazionale seguendo un approccio di tipo globale nello stile comunicativo, l'interpretazione messa in atto dal cliente locale può essere influenzata dal sistema di valori proprio della cultura di appartenenza, senza necessariamente inficiare sulla correttezza dell'immagine percepita.

In conclusione, il lavoro presentato fornisce alcuni approfondimenti sulle risposte date dal consumatore cinese agli stimoli proposti dai punti vendita monomarca

progettati per enfatizzare l'immagine di un brand. Fattori come il servizio fornito all'interno del punto vendita, oltre alla presenza di stimoli legati all'estetica e allo status sociale, sono strumenti funzionali al perfezionamento dell'immagine di marca.
Queste riflessioni meriterebbero infine di essere approfondite attraverso degli studi di carattere scientifico, che in questa sede non si sono potuti svolgere, al fine di aumentare la conoscenza degli aspetti legati all'immagine della marca e del punto vendita per il mercato cinese.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2008), “How to succeed in China: Marketing for different masses”, *Strategic Directions*, Vol. 24, No.10, pp.9-12.

Aaker D. A. (1997), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli .

Aaker D. A. (2006), *La gestione strategica del mercato*, Milano, Etas.

Blignaut H., Ciuni L. (2009), *La comunicazione della moda. Significati e metodologie*, Milano, Franco Angeli.

Borghini S. (2010), *Store design e Servicescape. Il “place” della relazione con il cliente*, in Castaldo S., Mauri C. (a cura di) (2010), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, Franco Angeli.

BRIC Spotlight Report (2011), *Retail Sector in China: the big next thing?*, Chicago, Thomas White International Ltd.

Bruce M., Cooper R. (1997), *Marketing and Design Management*, Londra, Thomson Business Press.

Cai Y., Shannon R. (2012), “Personal Values and mall shopping behaviour: The mediating role of intention among Chinese consumer”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 290-318.

Castaldo S., Mauri C. (a cura di) (2010), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, Franco Angeli.

CeSIF - Fondazione Italia Cina (2010), *Rapporto annuale. La Cina nel 2010. Scenari e prospettive per le imprese.*

CeSIF - Fondazione Italia Cina (2011), *Rapporto annuale. La Cina nel 2011. Scenari e prospettive per le imprese.*

CeSIF - Fondazione Italia Cina (2012), *Rapporto annuale. La Cina nel 2012. Scenari e prospettive per le imprese.*

Ciappei C., Sani A. (2006), *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze, Firenze University Press.

Chan A.K.K., Huang Y.Y. (1997), "Brand naming in China: a linguistic approach", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15. No.5, pp. 227-234.

Chan K. (2005), "Store visits and information sources among urban Chinese children", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, No. 4, pp.178-188.

Chan P.Y.L. (2011), *Fashion retailing in China: An examination of its development and issues,* in Zou S., FU H, *International Marketing,* Advances in International Marketing, Emerald Group Publishing Limited, Volume 21 pp. 75-110.

Chan R.Y.K. (2001), "Determinants of Chinese consumers' green purchase behavior", *Psychology & Marketing"*, Vol.18, No.4, pp 389-413.

Chang J., Yang B.T., Yu C.G. (2006), "The moderating effect of salespersons' selling behaviour on shopping motivation and satisfaction: Taiwan tourists in China", *Tourism Management*, Vol. 27, No. 5,pp. 934-942.

Chevalier M., Mazzalovo G. (2008), *Luxury Brand Management. A world of privilege*, Hoboken,NJ, USA, John Wiley & Sons.

Collesei U., Ravà V. (a cura di) (2004), *La comunicazione d'azienda, Strutture e strumenti per la gestione*, Torino, ISEDI.

Cook D., Walters D. (1991), *Retail marketing. Theory and practic,* New Jersey (USA) Prentice Hall.

Cova, B, Giordano A., Pallera M. (2008), *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Milano, Il Sole 24 Ore.

Davies B., Ward P. (2005), "Exploring the connections between visual merchandising and retail branding: An application of facet theory", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 505-513.

De Mooij M. (2010), *Global marketing and advertising, Understanding Cultural Paradoxes*, USA, Sage.

Dickson M.A., Lennon S.J., Montalto C.P., Shen D., Zhang L. (2004), "Chinese consumer market segments for foreign aparel products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No. 5, pp. 301-317.

Durvasula S., Lysonski S. (2010), "Money, money, money - how do attitudes toward money impact vanity and materialism? - the case of young Chinese consumers", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27, No. 2, pp. 169-179.

Erdem T., Swait J. (2006), Valenzuela A., "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study", *Journal of Marketing*, Vol.70 (January), pp. 74-79.

Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli.

Frank B., Abulaiti G., Enkawa T. (2012), "What characterizes Chinese consumer behaviour? A cross-industry analysis of the Chinese diaspora in Japan", *Marketing Letters*, Vol. 23, No. 3.

Genzini F., Costantino G. (1998), "Il punto vendita: ruolo centrale o marginale nell'immediato futuro?", *Trade Marketing*, Vol.22, pp. 127-139.

Guo X., Hao A.W., Shang X. (2011), "Consumer perceptions of brand functions: an empirical study in China", *Journal of Consumer Marketing*, Vo. 28, No. 4, pp. 269-279.

Hang H., Godley A. (2009), "Revisiting the psychic distance paradox: International retailing in China in the long run (1840-2005)*", Business History,* Vol. 51, No. 3, May 2009, pp. 383-400.

Hofstede G. (2004), *Culture and Organizations: software for the mind*, New York (USA), McGraw-Hill.

Hu H., Jasper C.R. (2006), "Social cues in the store environment and their impact on store image", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 25-48.

Hu H., Jasper C.R. (2007), "A cross-cultural examination of the effects of social perception styles on store image formation", *Journal of Business Research*, Vol 60 No. 3, pp 222-230.

Hu H., Jasper C.R. (2010), "A Revisit of the Theoretical Model of Store Image and Its Application to Chinese Consumer", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 22. No. 2, pp. 81-93.

Hung K.H., Fang Gu F., Yim C. K. (2007), "A social institutional approach to identifying generation cohorts in China with a comparison with American consumers", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 5, pp. 836-853.

Hung K.H., Li s. Y., Belk R.W. (2007), "Glocal understanding: Female readers' perceptions of the new woman in chinese advertising"*, Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 6, pp. 1034-1051.

Iannilli V. M. (2010), *Fashion retail. Visualizzazione e rappresentazione del sistema-prodotto moda*, Milano, Franco Angeli.

Jin B., Park J. Y., Ryu S. (2010), "Comparison of Chinese and Indian consumers' evaluative criteria when selecting denim jeans. A conjoint analysis", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 14, No.1, pp. 180-194.

Kapferer J.N. (1997), *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Londra, Kogan Page.

Kapferer J.N., Thoening J.C. (a cura di) (1991), *La marca*, Milano, Guerini e Associati.

Keller K. L. (2003), *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, New Jersey (USA), Prentice Hall.

Kerfoot S., Davies B., Ward P. (2003), "Visual merchandising and the creation of discernible retail brands", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 3 pp. 143-152.

Kotler P. (1973), “Atmospheric as a marketing tool”, *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.

Kremer F., Viot C. (2012), “How store brands build retailer brand image", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, No.7, pp. 528-543.

Kwan C.Y., Yeung K.W., Au K.F. (2003), *“*A statistical investigation of the changing apparel retailing environment in China”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7, No. 1, pp 87-100.

Law D., Wong C., Yip J. (2012), “How does visual merchandising affect consumer effective response? An intimate apparel experience”, *European Journal of Marketing*, Vol.46, No. 1/2,pp.112-133.

Levi M., Weitz B. (1995), *Retailing Management*, Chicago, IL, USA, Irwin.

Li F., Zhou N., Nicholls J.A.F., Zhuang, G. Kranendonk, C. (2004), “*I*nterlinear or inscription? A comparative study of Chinese and American mall shoppers’ behaviour”, *The Journal of consumer marketing*, Vol.21, No.1, p 51.

Lindquist J.D. (1975), “Meaning of image: A survey of empirical and hypothetical evidence”, *Journal of Retail*, Vol 50 , No. 4, pp 29-38.

Liu H., Roos L. (2006), “Managing strategic planning paradigms in China”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No.5, pp 432-445.

Lu Y., Karpova E., Fiore A.M. (2011), “Factors influencing international fashion retailers’ entry mode choice”, *Journal of fashion and marketing Management*, Vol 15, No. 1,pp. 58-75.

Macchitella U. (2010), *La gestione delle risorse umane nella prospettiva dello store management*, in, Castaldo S., Mauri C. (a cura di) (2010), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, Franco Angeli.

Martineau P. (1958), "The personality of the retail store", H*arvard Business Review*, Vol 36, No. 1, pp.47-55.

Maslow A.H. (1954), *Motivation and personality*, USA, Harper and Row.

Minestroni L. (2003), *L'alchimia della marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*, Milano, Franco Angeli.

Moore C.M., Doherty A.M., Doyle S.A. (2010), "Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing", *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No.1/2, pp.139-161.

Moore C.M., Fernie J., Burt S. (2000), "Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 8, pp. 919-937.

Musu I. (2011), *La Cina contemporanea*, Bologna, Il Mulino.

My Decker Capital (2001), *China Retail Sector* - Macro Trends, My Decker Capital, January 2001.

Newsmercati, Newsletter n. 108, 3 febbraio 2011. Accesso del 16/04/2012 al sito http://images.newsmercati.com/f/pdf/2011/art_5503.pdf.

Pan Y., Zinkhan G.M. (2006) "Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective, *Journal of Retailing*, Vol. 82 No. 3, pp. 229-243.

Pine B., Gilmore J.H. (1999), *The experience economy: work is theatre & everyday business a stage*, Boston, Harvard Business School Press.

PricewaterhouseCoopers (PWC) (2011), *Outlook for the Retail and Consumer Products Sector in Asia*, 2011.

Ravazzi C. (2011), *Visual merchandising: per sviluppare la vendita visiva nei punti di vendita di ogni tipo e dimensione,* Milano, Franco Angeli.

Samiee S., Yip L.S.C., Luk S.T.K.(2004), "International marketing in Southeast Asia: Retailing trends and opportunities in China", *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 3, pp.247-254.

Schmitt B.H. (1999), *Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company brand*, New York, USA,The Free Press.

Semprini A. (1996), *La marca. dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Milano, Lupetti.

Tai S.H.C. (2005) "Shopping styles of working Chinese females", *Journal of Retailing and consumer services*, Vol. 12. No. 3, pp. 191-203.

Tai S.H.C. (2008), "Relationship between the personal values and shopping orientation of Chinese consumers", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 no. 4, pp. 381-395.

Tartaglia A., Marinozzi G. (2006), *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*, Milano, Franco Angeli.

Thompson K. E., Chen Y. L. (1998), "Retail store image: a means-end approach", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 4, No. 6 pp. 161-173.

Thompson A.A. Strickland A.J., Gamble J.E. (2009), *Strategia Aziendale. Formulazione ed esecuzione*, Milano, McGraw-Hill.

Uncles M.D. (2010), "Retail change in China: retrospect and prospects", *The International Review of Retail*, Distribution and Consumer Research, Vol.20, No.1, pp 69-84.

Vescovi T. (a cura di) (2011), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Milano, CEDAM.

Vianelli D. (2011), *Le scelte di marketing delle imprese italiane in Cina*, in Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Milano, CEDAM.

Wang D. (2004), "Hong Kongers' cross-border consumption and shopping in Shenzen: Patterns and motivations", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, No. 3, pp. 149-159.

Wang E. (2011), "Understanding the retail revolution in urban China: a survey of retail formats in Beijing", *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No.2, pp. 169-194.

Wang J. (2008), *Brand new China. Advertising, media, and commercial culture*, USA, Harvard University Press.

Wong G.K.M., Yu L (2003), Consumers' perception of store image of joint venture shopping centres: first-tier versus second-tier cities in China, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, No. 2, pp. 61-70.

Yang. J. (2010), "Stumbling on the Rocky Road: Understanding China's Middle Class", *International Journal of Chinese Studies*, Vol. 1, No. 2, pp 435 - 458.

Yang Z.Y., He L. Y. (2011), "Goal, customer experience and purchase intention in a retail context in China: An empirical study", *African Journal of Business Management*, Vol.5 No. 16, pp. 6738-6746.

Yim C. K., Hung K., Zhou N., Zhu J.J.H. (2006), "Do social institutions matter to markets in transition? Investigating Consumer Sentiment in China", *The Multinational Business Review*, Vol. 14, No.2, pp 47-66.

Zaghi K. (2008), *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*, Milano, Franco Angeli.

Zaghi K. (2010), *Il visual merchandising*, in, Castaldo S., Mauri C. (a cura di) (2010), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, Franco Angeli.

Zanier V. (2011), *Consumatori e clienti cinesi nelle percezioni del made in Italy*, in Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Milano, CEDAM.