

Il ruolo del punto vendita per la costruzione dell'immagine di marca¹

La marca rappresenta uno dei principali *asset* aziendali, la cui immagine si costruisce nel tempo grazie agli investimenti in comunicazione da parte dell'impresa (Joachimsthaler e Aaker, 1997; Kapferer, 2008; Keller, 2003). Accanto ai mezzi di comunicazione di massa, le imprese ricorrono sempre più al punto vendita come strumento integrato di comunicazione, soprattutto nei mercati considerati ancora nuovi ed emergenti come quello cinese.

In tali contesti infatti le imprese devono rivolgersi a un consumatore spesso poco abituato ed educato alle marche e che non conosce le caratteristiche di alcune categorie di prodotto. Nel mercato cinese il ruolo del punto vendita è di primaria importanza a causa della sua storia: la comunicazione pubblicitaria fu infatti bandita al tempo della Rivoluzione Culturale (1966–1976) e il primo spot di tipo moderno apparve solo nel 1979 (Busato, 2011), i mass media fino a trent'anni fa quindi non rappresentavano un veicolo di informazione e promozione. Da ricordare inoltre che l'informazione è controllata dal Partito Comunista e, seppur siano stati fatti enormi passi avanti verso la libertà di stampa, la percezione e l'atteggiamento verso i mass media non può che risentirne. Ecco quindi che il punto vendita diventa ancora più importante, i consumatori sono abituati a scegliere i prodotti sullo scaffale o su consiglio del venditore e il negozio viene scelto in base a esigenze di prossimità e, recentemente, di tipo emozionale.

Consapevoli dell'importanza degli aspetti culturali, le imprese che si avvicinano efficacemente al mercato cinese utilizzano il punto vendita come elemento per dare prova tangibile della forza della marca e della qualità dei prodotti che essa rappresenta. Il contesto cinese

1. Il presente capitolo è stato realizzato da Francesca Checchinato e Lala Hu.

è infatti per i brand internazionali un mercato relativamente nuovo rispetto a quelli tradizionali, la marca è spesso sconosciuta e il punto vendita può favorire fortemente lo sviluppo dell'immagine di marca poiché, come sottolineato da Surchi (2011) diviene uno strumento strategico (assumendo spesso la forma di *flagship store* in determinati luoghi delle città), che permette di costruire velocemente *brand awareness* e di ottenere un *premium positioning*.

Il ruolo del punto vendita e del distributore può divenire fondamentale nel decretare il successo o il fallimento della marca (Kapferer, 2008; Nicholson, Clarke e Blakemore, 2002). Le imprese dovranno quindi da un lato definire la strategia distributiva e i format da utilizzare nel mercato cinese, dall'altro definire nel dettaglio gli elementi della store image più adeguati al contesto di riferimento.

Per quanto concerne i format distributivi, in letteratura si evidenzia come essi siano strategici per trasmettere l'immagine stessa di marca (Jacoby e Mazursky, 1984; Mulhern, 1997; Shergill e Chen, 2008) e rappresentino l'interfaccia tra il consumatore e l'impresa (Doyle, Moore, Doherty e Hamilton, 2008). Tra i vari format possibili, i *flagship store* vengono utilizzati per una corretta comunicazione dell'immagine (Nobbs, Moore e Sheridan, 2012) e la veicolazione dei suoi valori. Il *flagship store* inoltre assume un ruolo importante nei processi d'internazionalizzazione, poiché è uno strumento di comunicazione in grado di creare *brand reputation* in quanto sorge spesso in edifici lussuosi, nelle strade principali delle più importanti città (Moore, Fernie e Burt, 2000) e quindi dimostra la forza della marca e dell'impresa che la sostiene. Accanto ad essi, le imprese sono solite utilizzare punti vendita monomarca, anche in franchising per contenere i costi, in luoghi meno centrali delle città o in città meno importanti.

Molte aziende, soprattutto nel settore del fashion, fanno del punto vendita monomarca uno dei perni della loro strategia di comunicazione e tale aspetto nel mercato cinese, per quanto già precedentemente evidenziato, assume maggiore importanza. Tale evidenza è anche emersa da un'analisi comparativa della comunicazione sulla rivista Vogue in Cina e in Italia (Checchinato, Colapinto e Giusto, 2013): in Cina i (principali) punti vendita con relativi indirizzi vengono infatti inseriti molto più spesso nella comunicazione pubblicitaria rispetto a quanto accade nel mercato italiano. Il 34,62% delle pubblicità su abbigliamento e accessori in Vogue China riportava indicazioni sui

punti vendita, rispetto all'1,79% di quelle italiane.

Il monomarca però non è l'unica opzione o quella necessariamente più efficace per aumentare il valore della marca. Per aumentare la propria penetrazione nel territorio, infatti, le imprese devono spesso ricorrere a strategie multi-channel, utilizzando più format distributivi al fine di ottenere una buona copertura distributiva e soddisfare le esigenze sia funzionali sia esperienziali dei propri consumatori (Nicholson, Clarke e Blakemore, 2002; Reynolds, Ganesh e Luckett, 2002). Tale strategia va perseguita utilizzando le caratteristiche peculiari di ogni format in ottica di comunicazione integrata al fine di diffondere un'immagine comune, poiché ogni format contribuisce in modo differente a definire l'immagine di marca nella mente dei consumatori (Checchinato, Procidano e Cattelan, 2013).

Nell'approcciarsi ai mercati internazionali, inoltre, le imprese dovranno decidere se adattare o meno i retail format che già usano nel mercato interno e in altri mercati esteri. La decisione dipenderà sia dalla necessità di adattamento al nuovo contesto in termini di elementi esterni sia da aspetti legati al *know-how* (*technology* e cultura), meno visibili al consumatore ma altrettanto importanti. I cambiamenti sono comunque costosi, difficoltosi e rischiosi, ma anche adottare una strategia "*as it is*" può esserlo perché gli elementi del format possono essere costosi da trasferire o poco efficaci nel nuovo contesto. La scelta dipende anche dalle condizioni del Paese in cui si entra, e la Cina ha ancora un sistema distributivo frammentato, abbastanza moderno nelle città di primo livello, meno in quelle di secondo o terzo. In uno studio relativo a 27 retailer che hanno fatto il loro ingresso in Cina, Goldman (2001) evidenzia come le modifiche in ottica di adattamento siano limitate.

Nell'internazionalizzare il proprio format o nel creare per il mercato estero il merchandising per i punti vendita multimarca emerge anche un ulteriore elemento da enfatizzare in store: il *country of origin* (Chaney e Gamble, 2008). Le imprese si troveranno a dover decidere se utilizzare tale ulteriore attributo per la marca, come utilizzarlo e quale legame creare con la marca stessa.

Il punto vendita dovrà quindi da un lato rispondere ad esigenze di globalizzazione della marca portando a format che si replicano in tutti i Paesi, come nel caso di Loro Piana (si veda oltre), dall'altro rapportarsi ad un consumatore con esigenze diverse da quelle

occidentali che potrebbero rendere più efficace un adattamento del format e del retailing mix. Alcune ricerche hanno infatti messo in luce che rispetto ai consumatori statunitensi, i Cinesi prestano maggiore attenzione agli aspetti cognitivi piuttosto che affettivi all'interno dei department store e ciò influenza le intenzioni d'acquisto (Hu e Jasper, 2010). La strategia di adattamento potrebbe però rivelarsi particolarmente difficile e onerosa in Cina a causa della differenza tra le varie aree e città. Con riferimento agli shopping mall in joint venture, Wong e Yu (2003) hanno infatti dimostrato che i consumatori di Shanghai (città *first-tier*) davano maggiore importanza a location, qualità del merchandising, livello di prezzo e varietà dei servizi mentre quelli di Wuxi (città *second-tier*) erano particolarmente interessati alla qualità dei servizi. Adattare nel contesto cinese significherebbe adattare anche all'interno del Paese stesso, nelle varie zone/aree con conseguenti riflessi in termini gestionali e di immagine.