

IL TEAM DI MARK UP IN VISITA AL PRIMO NEGOZIO ITALIANO, IN CORSO VITTORIO EMANUELE A MILANO

# Zara macina vendite e traguardi. All'analisi il brand rivela che...

A cura di Patrick Fontana e Luigi Rubinelli

1. Un polo di attrazione nel cuore della città
2. Punto di riferimento per la rete in Europa
3. Che declina il lusso con velocità d'esecuzione e accessibilità di posizionamento

## IL METODO DI LAVORO

Cinque diverse sensibilità professionali al cospetto di una insegna e del relativo negozio. **MARK UP LAB** ha riunito un economista, un esperto di marketing, un creativo, un consumerista e un semiologo per ragionare sul flagship di Zara a Milano, in corso Vittorio Emanuele. Il lavoro è stato scandito in due distinti momenti analitici: la riflessione sulla marca-insegna rapportata all'ambiente esterno e il successivo scandagliamento sul negozio nel suo insieme. Ciascun professionista, a turno, ha dovuto ragionare in base a categorie percettive rilevanti: VISIBILITÀ, ESPRESSIVITÀ, COERENZA, AGGRESSIVITÀ, CENTRATURA DEL TARGET per quanto riguarda l'insegna, mentre ATMOSFERA, GENTILEZZA, PULIZIA, ILLUMINAZIONE E SPAZI DI SERVIZIO per lo store.

## Nel vecchio cinema, il flagship store diventa teatro

Il vecchio cinema che già aveva ospitato il momento d'oro del rilancio dell'orologio a lancette svizzero ha tenuto a battesimo l'avventura di Zara in Italia. La seconda visita analitica della squadra multiprofessionale di **MARK UP Lab** a un flagship store ha riguardato l'insegna di punta di Inditex, in quello che è stato il primo negozio aperto in Italia: Zara di corso Vittorio Emanuele a Milano. Non uno Zara qualunque: il

520° della lista, che gli spagnoli hanno voluto fosse il più grande d'Europa. La location individuata è l'ex sala Astra, passata dagli effetti speciali di *Guerre Stellari* a quelli dell'insegna iberica, a lungo attesi nel nostro paese, a causa di una certa titubanza della casa nel ritenersi pronta ad affrontare l'elevata competizione di una piazza modaiola quale il capoluogo lombardo. Una scommessa che, poi, il negozio ha saputo vincere forman-

do una clientela affezionata e piena di numerosi apostoli della marca. Nel tempo ha trasformato tali entusiasmi in un fatturato degno del quadrilatero della moda. Il negozio fa della sobrietà il biglietto da visita, sfruttando al meglio la struttura architettonica che ha a disposizione: una sorta di proscenio teatrale nel quale ospitare uno spettacolo di moda contemporanea. O, meglio, just in time. ■

## È di complessa interpretazione questa insegna-symbol basica nella sua

CHI LO DICE	ATTRATTIVITÀ VETRINE	VISIBILITÀ INSEGNA
 <p><b>Roberta Renzoni</b> Marketing strategico</p>	Le vetrine sono <b>fatte bene</b> . Sembrano un teatro, fanno spettacolo	Si vede bene, è <b>perpendicolare</b> al corso Vittorio Emanuele
 <p><b>Paolo Dossi</b> Semiologo</p>	Lo spazio è troppo alto. Venendo sia da destra sia da sinistra non si legge bene. Di fronte <b>appare teatrale</b> , raffinata e moderna	Non si vede bene passeggiando sul corso. Nera su sfondo bianco fa un'altra impressione
 <p><b>Stefano Rallo</b> Strategic planner</p>	Il brand ricerca sempre <b>sobrietà</b> . Anche la vetrina non è usata come un media per trasferire valori e messaggi della marca sorprendenti. Vetrine uguali	La notorietà del brand la rende <b>immediatamente riconoscibile</b> . Il pregio della location e delle sua struttura diventano in questo caso un elemento di visibilità
 <p><b>Roberto La Pira</b> Consumerista</p>	Durante la visita le vetrine mi sembravano poco valorizzate, <b>i manichini guardavano all'interno</b> . E perchè mai?	Non si vede benissimo. Ma d'altronde sono <b>poche le vetrine davvero evidenziate</b> , mi sembra un problema generale
 <p><b>Edoardo Sabbadin</b> Economista</p>	L'attrattività è medio-alta. Mi sembra condizionata dall' <b>architettura</b> che le ospita, una volta era un cinema. Hanno poco spazio verso la galleria.	Le vetrine si vedono dal portico ma non dal corso. Comunque com'è realizzata Zara fa parte delle aziende del <b>lusso</b>



### Nessuno come Zara

La promessa mirabolante **non è nell'insegna, ma nell'universo interno**: non basic come il logo, ma veloce, puntuale, preciso nel declinare la moda di quel momento



### Il vestibolo

Manichini rivolti all'interno, a fare **da quinta scenografica di uno spettacolo che si svolge dentro**. Il cliente consapevole non deve essere catturato al passaggio

### Eleganza, non aggressività

Come un tempio: pare nascosto, ma non agli occhi dei fedeli. La notorietà dell'insegna è tale che basta coglierla con la coda dell'occhio per restarne catturati: sia che l'attenzione cada sulle vetrine percorrendo il portico (il richiamo è nella parte superiore del cristallo), sia che s'incroci il banner sospeso perpendicolarmente nel corso.

Il negozio fa parte delle mete consolidate dello shopping in centro. Un risultato, questo, che deve molto alla forte fidelizzazione raggiunta sui visitatori - non fosse altro che per trovare ispirazione - tanto da lasciare negatività e critiche all'esterno dello store. Le bocciature di Zara sono solitamente perentorie, non legate a momenti secondari della shopping experience e mirano alla dissociazione; pertanto all'opposto è molto facile individuare all'interno della superficie di vendita clienti entusiasti. Ciò vale anche per i turisti, che non trascurano di farvi tappa nel loro tour nel quadrilatero della moda.

Tale posizionamento netto è intuibile dalla strategia di vetrina. L'atrio costituisce sorta di foyer che, sui lati, vede le vetrine in funzione di quinte scenografiche. I manichini sono rivolti all'interno, perché parlano a chi è già entrato. Negli anni non sono mancati investimenti di rivisitazione del negozio. Secondo gli esperti del tavolo multidisciplinare, forse, l'insegna meriterebbe un progetto di riattualizzazione.

## essenzialità, fautrice di un lusso possibile, rapido, popolare e borghese

#### COERENZA INSEGNA/POSIZIONAMENTO

L'insegna è tutto sommato neutra, ha un carattere bold massiccio. Potrebbe contenere qualsiasi offerta. È un'insegna **ecumenica**

Non mi sembra riesca a esprimere il lusso che vuole esprimere. Non c'è un colore definito. **Non è coerente con la filosofia** del visual all'ingresso

La coerenza è alta. Lineare, stiloso, anche se piuttosto statico e monodimensionale. Manca volutamente un carattere di dinamicità. **Appartiene solo al cliente**

La coerenza **c'è**

Mi sembra coerente **con il passato più che con gli sviluppi attuali** dei consumi. Era più congruente al vecchio posizionamento

#### CENTRATURA ASSORTIMENTO/TARGET

Il suo target è davvero vasto e l'offerta copre di fatto tutti i segmenti. L'atmosfera prodotta è **borghese**, rimane quasi sospesa ma anche polarizzata

I target sono ben visibili e distinti, d'altronde lo spazio a disposizione aiuta. Zara **espone con misura** con il risultato di sembrare non affollato di merce

L'offerta non è segmentata con sub brand specifici ma **ben suddivisa nell'esposizione**. Zara cerca di dare spazio e centralità a ogni target e aree di bisogno

La **centratura è buona** basta guardare il comportamento delle clienti: tutte portano nel camerino di prova 4-5 capi.

Centratura **raggiunta** ma d'altronde lo spazio di vendita è enorme e riesce a raggiungere tutti i target dell'insegna che sono davvero tanti

#### AGGRESSIVITÀ INSEGNA

La dimensione dell'insegna è mediamente aggressiva

Insegna **distintiva**, forse un pò troppo storica e **meno attuale** di altre

L'insegna non è di per sé aggressiva ma il valore del brand costruito in questi ultimi anni la rende distintiva e prepotente. **Nessuno come Zara** può darti stile e qualità nel vestire

Non mi sembra aggressiva. Oserei dire che è un po'... **russo**

L'insegna sta lavorando sull'architettura di **marca-ombrello**, coprendo di fatto le altre, sviluppate per singolo life style

## Sistema per missione

All'interno del negozio non si Arintracciano sottosegmentazioni e punti focali costruiti su brand specifici. In tal senso la strategia internazionale di gruppo è chiara e coerente, visto che trova solo nelle singole e autonome insegne-categorie forti aree di sviluppo nel territorio e per capillarità. Gli spagnoli giocano insomma con sistema (il portafoglio insegne della casa è articolato e completo) e lo applicano cercando frequenti adiacenze urbane, ma mai sotto lo stesso tetto. Nonostante questo, gli esperti del **MARK UP Lab** reputano l'offerta riscontrata nel flagship milanese certamente adatta a rispondere ai numerosi target avvicinati e completa nella segmentazione per destinazione d'uso e integrazione (eleganza e stravaganza; abiti e accessori). Opinione comune è che lo spazio sia stato utilizzato al meglio. L'avere a disposizione il più ampio punto di vendita europeo ha consentito di disegnare percorsi di visita comodi, intelleggibili, agevoli nella percorrenza, con un'esposizione misurata che evita di trascinare nell'affollamento eccessivo degli stimoli. Ne guadagna il servizio, ma anche il fatturato. Tanto che i camerini - per consuetudine la principale nota dolente segnalata dalla clientela di Zara - sono invece promossi dal team multiprofessionale di **MARK UP** che non manca di notare un particolare: numerosi i capi in mano ai clienti che procedono alla prova. Immediato è il riscontro dello scontrino medio (molto elevato, somma di più capi acquistati per volta) e dell'incasso annuo: al top fra quelli di casa Zara. ■



• Razionalizzazione spazi



• Certa freddezza ambientale

### Lusso accessibile

Spazi ampi per un assortimento accessibile nel prezzo, ma mai massificato. **Valorizzato con scelte strutturali importanti e prestigiose**



### Non solo donna

Per quanto la declinazione portante sia quella destinata alla donna, in Zara **trovano soddisfazione anche altri universi**, a partire da quelli maschili

## I percorsi della shopping experience convincono in pieno, pur in una

### CHI LO DICE



**Roberta Renzoni**  
*Marketing strategico*

### LAYOUT

Il layout mi sembra ben **transitabile**, si capisce subito la divisione operata

### ATMOSFERA

Per signore borghesi. La musica è melodica, non ritmata, **nessuna commessa ti aggredisce**. Puoi passare del tempo in relax, ci sono anche le **sedute**



**Paolo Dossi**  
*Semiologo*

Il layout amplifica un **percorso agevole** nonostante la presenza delle scale mobili

Parlerei di **atmosfera, al plurale**. Quella all'ingresso e quella negli altri reparti. Nei reparti è più **asettica anche se elegante**. Le scale mobili fanno molto grande magazzino



**Stefano Rallo**  
*Strategic planner*

Il cliente **decodifica rapidamente** l'impostazione dello shop, muovendosi sicuro. Il prodotto viene esposto correttamente con coerente **precisione**

Struttura circolare e ingresso particolarmente **drammatico e coinvolgente**. L'abituale coda alle casse talvolta riesce a rompere l'atmosfera.



**Roberto La Pira**  
*Consumerista*

Layout chiaro, **comodo**, a tratti c'è fin troppo spazio

Atmosfera **fredda**, tutt'altro che invitante, l'ambiente è governato dalla merce che ne determina l'indirizzo



**Edoardo Sabbadin**  
*Economista*

La **transitabilità è ottima**, c'è addirittura l'accesso dedicato per i portatori di handicap, l'ascensore è spazioso. Interessanti gli intarsi per colore/universo del pavimento

La scalinata all'ingresso è di impatto. Il mosaico è massiccio e determina l'atmosfera sin dall'inizio, purtuttavia il risultato **si disperde nei reparti** e l'atmosfera diventa **frammentata**



## Reciprocità

Il punto di vendita è un **raccoglitore di input e informazioni preziose** per mantenere non solo fast, ma anche in target l'elevata rotazione delle proposte stilistiche in assortimento



### MAGNETE URBANO

>3.000 mq la superficie dello store  
 4,5 mio gli ingressi annui  
 50 € lo scontrino medio (stima)

## Obiettivo relax per signore

**U**n dettaglio: la musica. Ai passaggi fortemente ritmati a volumi invadenti degli esordi, paiono subentrati ora palinsesti più melodici e rilassanti. La superficie di vendita accoglie così con decisione la giovane signora borghese, in un contesto che non si risparmia nella propensione al lusso accessibile (lampadario, scalinata, lift, mosaico, accesso per disabili e carrozzine, ingresso importante). E quella cliente viene messa a proprio agio: scelte in atmosfera sospesa, in assenza di pressione. L'insieme può apparire fin troppo freddo, sul versante teenager.

L'indubbio gradimento del posizionamento prezzi viene così interpretato non tanto (o non solo) in chiave di contenimento di spesa, quanto in prospettiva sperimentale. La visita del flagship milanese appare gratificante (ha suscitato approvazione, del resto, fin dalle prime settimane di apertura) sia perché l'alta rotazione delle proposte facilita la raccolta di spunti e interpretazioni sia perché asseconda l'impulso alla declinazione multipla ad personam, senza gravare con inopportuni scrupoli di coscienza. Le griffe sembrano oltretutto costantemente a portata di mano, almeno per correttezza d'individuazione, in tempo reale, di linee e colori del momentum.

In ottica signora, Zara non convince **MARK UP** in tema di toilette, impostata sulla strada del "vorrei (abolirla), ma non oso"; gli esperti propongono la sostituzione delle tende di camerino e segnalano una potenziale area di consolidamento nella caratterizzazione degli addetti. ■

## atmosfera che tende a frammentarsi nei singoli reparti

### GENTILEZZA DEL PERSONALE

Gentilezza media, niente di che, il personale tende a **scappare**

Personale ben visibile, gentilezza media, ben **presidiati** i camerini

Il personale è gentile, ma **senza un preciso carattere**. Il cliente sceglie, come da un catalogo, e prova. Manca l'effetto commesso che spinge le vendite

Il personale di vendita sembra **numeroso** ed è disponibile

Personalmente ben **identificabile**, con il tailleur nero

### PULIZIA/ORDINE/TOILETTE

All'inizio dicono che non c'è, ti scoraggiano, poi si rivela, ma lo spazio è **poco invitante**, a tratti sporco

Toilette **estranea** al mondo Zara, non conforme al suo posizionamento

Non sono parte integrante del layout: per accedervi si deve attraversare una porta di sicurezza. Pur garantendo il **servizio minimo**, sono piuttosto basiche e anonime

In fondo a destra, il corridoio è sporco, c'è **odore**, davvero poco invitante

Posso dirlo? Fortemente disincentivante, nascosta, odore di urina. Il **contrario** della shopping experience che propone

### PULIZIA/COMFORT CAMERINI

Camerini **puliti**, mediamente comodi e ampi

La gestione per smistare i clienti è **ottima**. Camerini da lusso basic, colori scuri e moderni

Funzionale ed efficienti ma piuttosto neutri, hanno un **comfort medio** senza nulla aggiungere all'esperienza d'acquisto

Piccoli, ma ben **illuminati** con due specchi accessibili

Ben segnalati e **vivibili**. Trovo che le tende del camerino siano incoerenti con il posizionamento da lusso accessibile