

# I negozi del futuro...

Nuovi trend socio-culturali e conseguenti nuove attese delle consumatrici hanno cambiato negli ultimi anni gli scenari della distribuzione: scoprite con noi i nuovi paradigmi per un dettaglio moderno e performante e le nuove chance per i negozi "di domani"

Linea Intima vi tiene aggiornati sui nuovi trend di consumo e sui cambiamenti del panorama distributivo italiano e internazionale grazie ad una attenta interpretazione dei dati dei più rinomati istituti di ricerca ed ad una loro interpretazione sulla base di una costante analisi delle realtà commerciali operanti sul territorio. Questo anche grazie ad un importante scouting mondiale delle nostre redazioni alla ricerca dei punti vendita più performanti, significativi ed indicativi. Sulla base di analisi qualitative condotte negli ultimi anni dalla nostra rivista dunque e di dati quantitativi forniti dai principali istituti di ricerca, facciamo il punto sulla distribuzione dell'intimo. Nuove attitudini socio-culturali e di acquisto influiscono sull'evoluzione dei circuiti distributivi e viceversa; emergono così nuove griglie di interpretazione e nuove prospettive per un dettaglio indipendente moderno e in linea con le attese della nuova consumatrice.

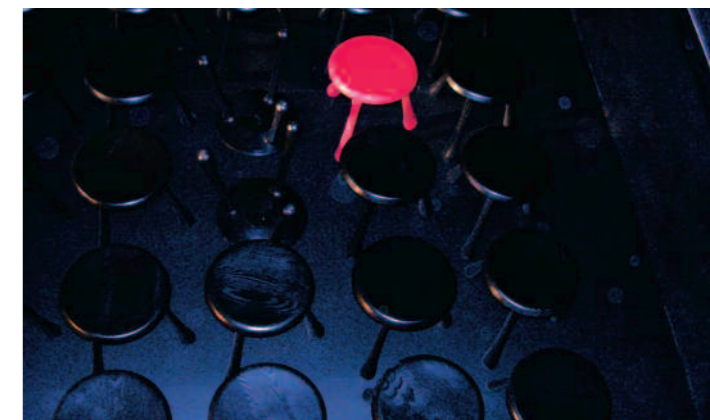
## Millennium bug

I dati quantitativi forniti da Sita Ricerca per il comparto dell'intimo evidenziano come la stagione A/I 2004 si sia chiusa con una leggera flessione in quantità (-0,4% per l'uomo e -0,1% per la donna), accompagnata da un lieve aumento in valore (+1,9% per l'uomo e +2,1% per la donna). La congiuntura non favorevole che già da alcuni anni interessa il tessile-abbigliamento e che - sia pur in misura minore - si fa sentire anche per l'intimo, dipende da numerosi fattori, non sempre e non solo legati alla crisi economica. Per realmente comprendere la portata del fenomeno non possiamo non considerare i cambiamenti storici, sociali e culturali che hanno segnato l'inizio del nuovo millennio. Molti di questi hanno infatti contribuito a diffondere a livello mondiale un senso di incertezza e di instabilità che non incoraggiano certo gli individui e le famiglie ad indulgere, come prima, in acquisti voluttuari. Come sottolinea anche Daniele Tirelli, Presidente Popai Italia, in un contributo redatto in occasione dell'edizione primavera/estate di "Scenari e Previsioni" (meeting organizzato da Sita Ricerca nel maggio 2005), il crollo del mito finanziario, la scoperta dei limiti della medicina di fronte a nuove malattie come l'Aids o la Sars, l'attentato alle Torri Gemelle che ha fatto crollare il sogno dell'invulnerabilità occidentale, quello di Londra al metrò di oggi mentre scriviamo questo pezzo, lo sgretolarsi della fiducia nella New Economy, il moltiplicarsi delle guerre nel mondo e, *last but not least*, la

tragedia dello tsunami che nel 2004 ha spazzato via lo stereotipo culturale della natura benigna, sono una serie importante di shock psicologici. Tutti questi shock, dal 2000 ad oggi, sono andati ad aggiungersi ad altre componenti di natura socio-culturale che si stanno rivelando di forte impatto sui consumi e sulle dinamiche economiche. A questi elementi, noi di Linea Intima vogliamo aggiungere altri indispensabili per ben comprendere l'equazione nella quale i cittadini/consumatori si trovano oggi: l'insicurezza del posto di lavoro a livello mondiale generata da un'economia ormai basata sulla redditività finanziaria (ricerca dei costi più bassi), che penalizza l'imprenditorialità e favorisce nuove realtà come la Cina - non solo nel tessile ovviamente; la tensione dell'apparire sempre "giovani", sani e attivi per essere appealing professionalmente, da cui nasce ad esempio il nuovo trend socio-culturale dei "Sylo" (vedi Linea Intima n° 5/2005); l'aumento dei competitors professionali, che vede diventare sempre più agguerrita nel mondo del lavoro la concorrenza da parte della manodopera e dei laureati stranieri, ad esempio... Tutti questi fattori si uniscono ad altri "temi caldi" di natura economica quali l'"effetto euro", l'inflazione e la guerra dei prezzi, che impensieriscono il consumatore e lo rendono meno fiducioso sull'andamento dell'economia e meno sicuro della solidità delle proprie risorse, inducendolo a tagliare, ridimensionare o stanziare più oculatamente i propri budget di spesa. Le conseguenze di questo vasto quadro si fanno sentire soprattutto sul consumo dei beni non di prima necessità, con ripercussioni significative sul settore moda.

## New millennium consumer

Conseguentemente e sinergicamente a quanto detto sopra, la consumatrice - per la quale il tempo a vol-





te è ormai più importante del denaro, almeno in termini di disponibilità – oggi dedica ai propri acquisti di abbigliamento, e di intimo, sempre meno tempo. Se lo shopping è comunque tuttora considerato una delle attività più gratificanti per il pubblico femminile (la percentuale di accordo con quest’affermazione è infatti cresciuta nel ventennio 1982-2002, toccando nel 2000 la soglia del 59%), è anche vero che la donna contemporanea ha sempre più “i minuti contati” quando va per negozi. Le ore mensili dedicate agli acquisti infatti si sono notevolmente ridotte nel corso degli ultimi anni, passando dalle 12 ore del 1980 alle 4 del 2000. La consumatrice, inoltre, dedica oggi agli acquisti di intimo anche meno “spazio”. Nelle sue priorità, infatti, come conferma un’importante ricerca di NPD, è ormai chiamata sempre più a fare una scelta, oltre che su prodotti “coup-de-coeur” o “seduzione” tipici dell’intimo, fra famiglia, casa, tempo libero e immagine. Distribuisce così diversamente il proprio budget e le spese extra (in percentuale, dal 2% all’8% del suo totale di spesa, all’interno dei quali si trovano anche gli acquisti d’impulso e per piacere spesso riservati all’intimo) sono sempre più frequentemente destinate ad altri ambiti, in ordine di importanza, secondo la ricerca NPD su: a) prodotti per la casa e tempo libero; b) divertimenti; c) prodotti elettronici (cellulari, provider, TV satellitare o cablata); d) club e associazioni improntate allo sport e al benessere (fitness club, health club, spa). A questi vanno aggiunti i costi di vari servizi cui la consumatrice non rinuncia più, quali quelli per carte di credito e servizi finanziari ad esempio. Tra i principali “competitor” nel paniere di spesa della consumatrice tipo per l’in-

timo, in termini di erosione del potere di spesa, troviamo anche incredibilmente le acque minerali o i cibi naturali e gli alimenti “bio”.

Riassumendo: la consumatrice oggi non ha tempo da perdere, non ha più soldi da buttare, sta invecchiando e non vuole, spende molto per restare “collegata” con il mondo, si cura di più nel corpo e nella mente ma ha, in fondo, gli armadi pieni, il che la porta ad avvicinarsi all’acquisto TA in modo sempre più “maturo”, attivo e consapevole, con un atteggiamento critico e selettivo nei confronti sia del prodotto che del punto vendita. Se, un tempo, era la “cosa bella” esposta in vetrina o sugli scaffali del negozio a determinare l’acquisto, accade che con questa consumatrice spesso oggi il prodotto non basta più, è considerato spesso un pre-requisito scontato. Per quanto la qualità dei prodotti, del resto ormai sempre più diffusa (a parte alcune catene), è oggi sempre più un fattore soggettivo che vale per la consumatrice quasi sempre solo in termini di “qualità percepita del prodotto”. Anche il prezzo – purché coerente con il prodotto e il suo contesto di vendita – non è più da solo determinante, ma viene percepito come “uno” degli elementi in gioco per i prodotti di livello non lusso, il 5° nella scala di valori che influenzano la decisione d’acquisto. Le vite delle consumatrici, insomma, sono cambiate e chi vuole vendere loro qualcosa nel nuovo millennio deve adeguarsi. La donna, oggi, sa quello che vuole e se indulge meno che in passato all’acquisto d’impulso è spesso anche un problema di coerenza/disponibilità/accessibilità del prodotto.

## Negozi e promesse

Molti anche dei migliori negozi oggi risultano spesso “fuori tempo”, inadeguati o ancora impreparati in termini di layout e presentazione a far fronte alle nuove attese di questa consumatrice. Molti altri mancano in termini di coerenza, cioè di capacità del prodotto di mantenere le aspettative sottese dal suo ambito di vendita e dal suo posizionamento prezzo. Cioè, per essere più chiari, la consumatrice non riesce più a spiegarsi perché un prodotto costi caro (benché di un’ottima marca) se venduto in un brutto negozio; come non riesce a spiegarsi perché in bellissime aree di vendita come quelle di alcune catene, trovi capi “di serie B”. La confusione è evidente, e genera disaffezione, e sempre più consumatrici “zapping”. Il problema quindi non tocca solo i negozi indipendenti, ma sta già cominciando ad intaccare l’area di attività delle catene. Se la consumatrice

non "capisce" più i negozi basati solo sul look e il bel-l'ambiente al cui interno trova prodotti scadenti, parallelamente è sempre più stanca di prodotti che considera troppo cari – anche se di marca – perché proposti da punti vendita obsoleti e sorpassati per i suoi gusti, punti vendita che non corrispondono qualitativamente ai prodotti commercializzati. In un senso o nell'altro questo è vissuto dalla consumatrice come un "non mantenere le promesse" che il layout presuppone. Disaffezionata ad un solo punto vendita anche a causa di questo, la consumatrice "matura" gira per negozi e proposte, attivamente, scegliendo i prodotti nei luoghi di vendita ormai più disparati secondo i suoi gusti e i suoi interessi della giornata.

### La consumatrice oggi, dove acquista

E, certo, oggi la consumatrice può soddisfare il suo desiderio di "scoprire nuovi luoghi dove comprare." "We can't escape the shopping experience" è una delle più grandi verità del nostro tempo: l'evoluzione della figura della consumatrice si lega strettamente all'evoluzione dello scenario distributivo, che ai punti vendita tradizionali ha visto affiancarsi negli ultimi anni nuovi attori in grado di rispondere, spesso anche silenziosamente, alle nuove esigenze del consumo. Sono ben 24, infatti, i diversi tipi di canali distributivi tramite i quali i prodotti raggiungono la consumatrice oggi: oltre che nei negozi multimarca indipendenti, intimo e lingerie sono infatti in vendita in supermercati ed ipermercati con reparto tessile, catene di negozi a marchio di distributore, catene di negozi a marchio di produttore (succursali dirette o in franchising), grandi magazzini (anche con declinazione in cataloghi), magazzini popolari, outlet, grossisti, negozi specializzati e despecializzati (come i trade mart o i negozi con offerta "mista" intimo/abbigliamento), mini-catene multimarca indipendenti, gruppi di acquisto o indipendenti con più punti vendita, spacci aziendali, stock houses, magazzini despecializzati con ampia offerta di prodotti sportivi, canali di vendita per corrispondenza (generalisti o specializzati), mercati ambulanti o rionali, vendite in casa o porta a porta, nuove forme distributive di vendite piramidali, siti Internet con servizi e-commerce, coffee shops, catene legate al circuito delle palestre, charity shops... Ce n'è per tutti i gusti e per tutte le possibilità di spesa. Sempre più confusa da un'offerta pleotorica, in cui la qualità, il prodotto e la marca sono disponibili un pò ovunque e in cui, anche a causa di una



scarsa componente innovativa, è difficile percepire la "diversità" di un prodotto dall'altro, attenta ai prezzi e curiosa nei propri percorsi d'acquisto, la consumatrice è sempre meno fedele alla marca o al punto vendita. Compra dunque sempre più spesso altrove rispetto al dettaglio indipendente. Se in ambito dettaglio indipendente i negozi definiti dalla nostra rivista "Personal Touch Shops" sono quelli che maggiormente reggono il confronto, proprio perché capaci di offrire "relazioni personali" e di fidelizzare una clientela che spesso si identifica nell'attitudine della proprietà, parallelamente – grazie a prezzi bassi e circuiti corti capaci di proporre le ultime tendenze moda in poco tempo – beneficiare di questo trend in modo ampio, sono in questi anni, e per ora, prevalentemente, le catene di intimo. Catene quasi sempre di distributori, che stanno proliferando in tutta Europa. Qualche esempio? In Francia nel 2003 le catene hanno "sorpassato" di un punto percentuale il dettaglio indipendente; in Italia sono cresciute in pochi anni dal 5% del 1999 al 12,8% (in valore) del 2003 e, nonostante le quote del dettaglio siano ancora superiori in percentuale, le catene sono ancora in crescita. L'evoluzione delle quote di mercato dei principali canali distributivi che emerge dal rapporto "Consumi e Distribuzione di Abbigliamento sul mercato italiano" dell'Area Centro Studi di SMI, aggiornata a maggio 2005, evidenzia infatti nel settore tessile/abbigliamento un progressivo aumento delle quote di mercato delle catene nelle ultime stagioni (dal 15,7% della P/E 2002 al 19,1% dell'A/I 2004) a fronte della relativa stabilità, nel medesimo periodo, delle quote per il dettaglio di fascia media (dal 41,7% al 41,4%) e di un leggero calo per il dettaglio di fascia alta (dal 9,8% all'8,7%); in lieve aumento anche la GDO (dal 17,1% al 17,6%). Dall'analisi dei segmenti specifici, i dati relativi all'intimo femminile si confermano in linea con questo trend. Per la stagione P/E 2004, con una quota di mercato del 45% il dettaglio registra infatti un lieve calo rispetto alla P/E 2003, a fronte di una lieve crescita delle catene (11,9%) e della GDO 18,5%. Il quadro non riserva grandi sorprese per l'A/I 2004: dettaglio in calo rispetto all'A/I 2003 (47,1%), catene e GDO ancora in crescita (13,4% e 19%).

### C'è un gap...

Da cosa dipende questa disaffezione verso molti dei punti vendita tradizionali da parte della consumatrice, perché spesso predilige nuove formule distributive? E' solo una questione di prezzi più bassi di molti

nuovi attori della distribuzione? Forse sì, ma sicuramente non sempre, ne sono testimonianza molti bei negozi dalle ottime performances. Se, come sottolinea Sita Ricerca, è vero che oggi i negozi specializzati soffrono di problemi legati alla stagnazione dei consumi, al sovraffollamento competitivo e alla concorrenza delle catene – facilitata dall'invasione di prodotti di importazione a basso costo che con la caduta delle quote di importazione dalla Cina è esplosa –, noi di Linea Intima abbiamo più volte evidenziato infatti come il successo dei nuovi attori, e in particolare proprio delle catene, dipenda anche da un altro elemento. Quale?

Molte forme commerciali concorrenti ai negozi indipendenti costruiscono gran parte del loro successo su un gap di "visione" importante fra l'approccio al mercato del dettaglio indipendente e le nuove attese della clientela. Cioè, quello che il negozio pensa che la consumatrice vuole non è sempre ciò che la consumatrice desidera realmente. La consumatrice, oggi, cerca non più tanto l'"unicità" del prodotto, quanto dell'esperienza d'acquisto, che a volte è motivata dall'unicità del prodotto. Più spesso, però, entrando in un negozio, si aspetta di trovare emozioni, stimoli, idee; vuole essere stupita, sedotta, coinvolta con suggerimenti, proposte, esclusività e un vero servizio, confidenziale ma attuale. La sua attenzione si sposta pertanto verso punti vendita più "gratificanti": da un lato negozi moderni, anche non tradizionali, capaci di comunicare "senso" evocando un mondo di immagini, concetti, sensazioni forti; dall'altro negozi dove può essere riconosciuta e compresa per la sua "unicità". Se non tanto per il secondo aspetto che resta un vantaggio competitivo quasi esclusivo dei negozi indipendenti, per il primo la consumatrice oggi trova questi "plus" prevalentemente nelle catene. In questo contesto, attuale dunque, trova prodotti di fascia media con contenuti moda comunque spesso elevati (se non superiori, in quanto spesso il dettaglio per fascia di prodotti a prezzo medio rimane attestato su un'offerta "classica") rispetto al negozio specializzato, ma a prezzi sensibilmente inferiori. Se nell'attuale contesto della domanda infatti, osserva ancora Sita Ricerca, il negozio specializzato resta il punto di riferimento per la consumatrice alla ricerca del prodotto di lusso o della griffe, e in altri canali (GDO, iper e super) cresce la richiesta di un prodotto di base sempre più economico, con un'offerta incentrata sul prodotto moda le catene sottraggono al dettaglio e ai grandi magazzini

ni la clientela di fascia media, accentuando il fenomeno di polarizzazione del mercato in atto già da alcuni anni. Qui a una buona tenuta della fascia alta e alla crescita della fascia bassa si contrappone lo svuotamento della fascia media, con un sensibile calo della richiesta del prodotto classico. Ma c'è di più. Da quando gli stilisti hanno sdoganato l'intimo facendolo diventare un fenomeno moda, esso viene vissuto come tale dalla consumatrice e viene percepito meglio in negozi "di moda", tant'è che sempre più spesso negozi di prêt-à-porter contemplano l'intimo come complemento d'offerta: a volte griffato, ma sempre più spesso anche di marche specializzate (ed ecco ulteriori nuovi concorrenti al negozio specializzato).

Linea Intima ha più volte sottolineato come la marcia in più delle catene sia stata qui la capacità di gestire questo aspetto da professionisti della distribuzione, con criteri manageriali e moderni, ottimizzando sourcing e logistica, creatività e costi di produzione, promozione e pubblicità. Supportate da forti investimenti, le catene sono in grado di garantire una rapida rotazione degli stock e un rapporto qualità/prezzo per ora molto appealing, in particolare in relazione alla posizione commerciale e all'ambiente dei punti vendita, che per primi hanno saputo pensare in funzione di una clientela moderna e con nuove attese, "modaiole" ad un prezzo molto contenuto. Certo si potrebbe dire che i prodotti in vendita nelle catene sono spesso "ispirati" diciamo, ma arrivando prima in negozio grazie ai loro circuiti corti di produzione, la consumatrice non ne percepisce l'importanza; e soprattutto non le interessa.

## Quindi, nuovi paradigmi per il dettaglio

Come agire quindi? Traiamo spunto da una ricerca di Future Concept Lab per precisare ulteriormente cosa accade. Il mondo della distribuzione evolve continuamente per adattarsi a nuovi consumatori; le catene ne sono un esempio. Con i pro ed i contro che la costituzione d'offerta tipica delle catene ingenerano nella percezione dei prodotti da parte della consumatrice le carte in tavola sono cambiate e, se da un lato i negozi indipendenti soffrono a causa di questi nuovi attori della distribuzione, l'evoluzione della percezione del valore dei prodotti da parte della clientela sta ridivenen-

do una importante chance di sviluppo futuro per gli indipendenti. Al di là della noia di centri sovraffollati sempre e solo dalle medesime insegne e prodotti, che appunto non corrispondono alle promesse che il "bel layout" suggerisce alla consumatrice, ci troviamo alle soglie di una nuova svolta.

Il concetto di "vendita estetica" basata sull'immagine del prodotto e sulla comunicazione dell'identità dei marchi trattati, che per il commercio dal 1980 al 1999 ha portato alla trasformazione della merceria in punto vendita specializzato, oggi appare superato. Superato in quanto la marca e l'"immagine" da sole per la consumatrice non sono più determinanti se non sono in grado di evocare un "immaginario" forte. Per tornare a vendere come un tempo, il punto vendita tradizionale deve fare un nuovo salto, passando dal sistema - e dalla struttura - di vendita estetica alla vendita "di concetto", cioè trasformandosi da negozio "di marca" (o meglio, "di marche") a "concept store": ovvero, per smitizzare questa parolona, a punto vendita "studiato" in relazione ad un concetto/sistema di vendita specifica e mirata. Il problema di molti negozianti oggi è infatti quello di essere ancora legati a un modello di vendita "estetica", ormai percepita dalle consumatrici più attente, di solito quelle con più potere di spesa, mature e con predilezione allo shopping, spesso come sorpassata.

Certo, l'obiettivo non è sempre facile da realizzare: in molti casi le capacità di finanziamento o la motivazione sono scarse, ma spesso si tratta più che altro di un problema di mentalità o di insufficiente preparazione più che finanziario, o della mancanza di un ricambio generazionale.

D'altro canto se il mercato evolve, ci si deve evolvere di pari passo per restare attuali, quindi la risposta è semplice: i negozi destinati a nuovi successi sono quelli che sapranno rinnovarsi, trasformandosi in punti vendita più vicini alla consumatrice, più capaci di comunicare, più "sensati" per la cliente, insomma, nuovi negozi per nuovi consumatori.

Il rinnovamento del proprio punto vendita dovrebbe essere fatto sulla base dello studio del nuovo clien-

te e delle sue attitudini; fondamentale è inoltre la scelta di un posizionamento, prestando attenzione a garantire una maggiore trasversalità dell'offerta.

Questo aspetto, vissuto erroneamente

da molti negozianti come sinonimo di "despecializzazione", se intrapreso con coerenza di concetto si traduce invece oggi in una nuova specializzazione, basata sullo stile e non sulla tipologia, e può rappresentare l'elemento di differenziazione che il dettaglio indipendente multimarca sta cercando. Molte le soluzioni pratiche che il negoziante può adottare oggi per diversificare la propria offerta.

Ad esempio, come sottolinea un recente studio di Sita Ricerca, al quale Linea Intima aggiunge qualche spunto: introdurre nuove merceologie, specializzarsi in larghezza e/o profondità dell'offerta – diremmo come esempio in redazione – e dare spazio a complementi e accessori (scarpe, borse, bigiotteria, pantofole, accessori in tessuto), che essendo percepiti dalla consumatrice come ideale complemento all'intimo e alla lingerie aiutano nelle vendite e rendono più appealing le vetrine. Una costituzione dell'offerta diversificata e trasversale aiuta, purché però non sia a discapito della distintività, che – sempre secondo Sita Ricerca – resta una delle armi vincenti per reagire alla crisi.

Una scelta accurata delle referenze proposte e un'attenzione particolare ai segmenti non trattati dalle catene o dalla GDO, come le marche migliori, o più specifiche, o emergenti, o le griffe, avvicinano la clientela giovane al negozio specializzato e, se accompagnate da una rotazione più rapida della merce, possono rivelarsi una valida soluzione per sottolineare un posizionamento vincente del punto vendita.

## Una nuova chance per aziende e dettaglianti

I cambiamenti nel panorama distributivo italiano e internazionale devono però essere vissuti dal dettagliante non come un elemento di penalizzazione, ma come una nuova opportunità di rilancio della propria attività. Le chances per il negozio multimarca indipendente di tornare ad essere attuale e competitivo, in linea con le richieste della consumatrice moderna, sono infatti reali e molteplici, basta saperle cogliere e sfruttare. In particolare se si considera l'assoluto "appiattimento" dell'offerta causata dalle catene in tutti centri città commerciali. Molti negozi indipendenti sviluppati su concetti commerciali chiari e precisi e conseguenti moderne e coerenti costituzioni d'offerta lo testimoniano con il loro successo.

Bisogna farsi una ragione del fatto che le cose sono cambiate, che l'avvento di un nuovo mercato globa-



Le foto di questo servizio sono state scattate in occasione dell'ultima edizione della Fiera del Mobile di Milano

le, di nuovi concorrenti trasversali e di una nuova consumatrice impongono nuove priorità e soprattutto nuovi ritmi di lavoro. Fare il commerciante oggi è un'attività redditiva, e quindi gli specialisti sono entrati nell'arena. I negozi che aspettano che tornino i tempi che furono chiuderanno.

Quelli che accettano e fanno loro il nuovo sistema di priorità del momento saranno i negozi del futuro. Saranno evidenti nuove esigenze di collaborazione fra produttori e distributori, ed è proprio su questi nuovi rapporti che si devono gettare le basi del successo dei negozi di domani. Per tutte le aziende, i marchi e le griffe, anche di stilisti, con prodotti di gamma medio-alta, alta o lusso, il dettagliante indipendente e professionale è l'unico vero partner possibile infatti, perché è anch'egli un imprenditore che rischia il proprio capitale e soprattutto può giudicare il prodotto non rispetto a un bacino di utenza ma rispetto ad una clientela nota. Questa consapevolezza rende industriali e negozianti sempre più indispensabili l'uno per l'altro per presupporre una futura nuova evoluzione nel segno della collaborazione e della complementarietà. Anche Sita Ricerca è positiva, in maniera più "statistica" ed addirittura sul breve termine. In prospettiva il quadro che emerge dalle previsioni quantitative lascia ben sperare: se il consumatore nel corso della P/E 2005 resta ancora molto cauto nei propri acquisti, le previsioni annunciano un lento recupero, favorito da prezzi poco inflativi, che porterà a un lieve consolidamento del livello attuale dei consumi a partire dalla P/E 2006; la lingerie e il mare donna, il mare e il nightwear per l'uomo i segmenti più dinamici, che promettono di segnalarsi in futuro per risultati particolarmente brillanti.