

Dipartimento di Scienze Politiche
Cattedra di Sociologia della Comunicazione

**MARKETING ESPERIENZIALE, UN CASO DI
SUCCESSO: JAEGER-LECOULTRE**

RELATORE
Prof. Michele Sorice

CANDIDATO
Alberto Cesari
Matr. 069652

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
CAPITOLO UNO: Dal Marketing Tradizionale al Marketing Esperienziale	
1.1. Verso una nuova forma di marketing	pag. 3
1.2. Il Marketing Esperienziale	pag. 5
CAPITOLO DUE: L'Esperienza	
2.1. Che cos'è un'esperienza	pag. 7
2.2. In quali momenti creare un'esperienza	pag. 8
2.3. Molteplici tipi di esperienze	pag. 9
2.4. Misurare il ritorno dell'investimento delle esperienze	pag. 12
CAPITOLO TRE: Il Cliente	
3.1. I vari tipi di consumatore	pag. 15
3.2. Monitorare l'esperienza del cliente in ogni suo momento	pag. 16
3.3. Gestire la relazione con il cliente	pag. 18
CAPITOLO QUATTRO: Il Brand	
4.1. Un nuovo approccio al branding	pag. 21
4.2. L'esperienza di consumo e la coerenza con il brand	pag. 22
4.3. Creare un'esperienza di successo: il bundling esperienziale	pag. 23
4.4. Il Co-Branding	pag. 24
4.5. Il marketing degli eventi	pag. 26
4.6. Il product placement	pag. 27
CAPITOLO CINQUE: Gli ambienti di vendita	
5.1. Il punto vendita	pag. 28
5.2. Il contesto sociale	pag. 31

5.3. Gli ambienti digitali pag. 33

CAPITOLO SEI: Il caso Jaeger-LeCoultre

6.1. Breve storia del marchio pag. 36

6.2. L'esperienza pre-acquisto pag. 37

6.3. L'esperienza di acquisto pag. 39

6.4. L'esperienza post-acquisto pag. 41

6.5. Co-Branding e sponsorizzazioni pag. 42

CONCLUSIONI pag. 44

BIBLIOGRAFIA pag. 46

SITOGRAFIA pag. 47

RINGRAZIAMENTI pag. 48

INTRODUZIONE

“The best things in life aren't things” (Art Buchwald)

Le cose migliori nella vita non sono cose, sosteneva Buchwald. Questa frase è senza dubbio un importante monito per tutti coloro che si occupano di marketing ed in particolar modo di marketing esperienziale. Questo paradigma infatti non limita l'attenzione sul prodotto ma si spinge oltre, ponendo il cliente al centro della scena, catturandone l'attenzione, stimolandone i sensi, emozionandolo o, più semplicemente, offrendogli un'esperienza.

Il presente lavoro si propone di analizzare nel dettaglio le componenti principali del marketing esperienziale, avvalendosi dei contributi teorici di importanti autori come Michela Addis o Bernd H. Schmitt, verificando in seguito, attraverso lo studio empirico del caso della manifattura di orologi Jaeger-LeCoultre, l'importanza che questa forma di marketing ha per le aziende e la sua efficacia.

Il primo capitolo presenta una breve storia del marketing moderno e introduce il lettore, attraverso l'analisi dei paradigmi teorici che lo hanno preceduto, al tema principale della tesi: il marketing esperienziale.

Nel secondo capitolo si analizza nel dettaglio l'esperienza: viene spiegato cos'è, quante varianti ne esistono, quando bisogna crearla e se il marketing delle esperienze rappresenta un buon investimento. Al fine di rendere più chiara e piacevole la lettura saranno analizzati numerosi esempi concreti provenienti dagli ambiti più diversi, tra i quali: Volkswagen ed Harley Davidson per quanto riguarda il mondo dei motori, Patek Philippe a rappresentanza del mondo degli orologi di lusso, Nike e Adidas per il settore dell'abbigliamento e altri ancora.

Il terzo capitolo ha come protagonista la figura del cliente: vengono esaminati i vari tipi di consumatore e si spiega come un'azienda dovrebbe gestire le relazioni con i propri clienti. Clienti che, servendoci del caso dell'azienda produttrice di candele Blyth Industries, monitoreremo in ogni fase che

compone l'esperienza d'acquisto.

Il quarto capitolo è dedicato al brand: si vedrà come è cambiata nel tempo la funzione del marchio e come sia importante creare esperienze coerenti con i valori dell'azienda. Vengono inoltre analizzate, sempre affiancando alla teoria esempi pratici e coinvolgenti, tre strategie innovative del quale un brand può servirsi: il co-branding, il marketing degli eventi e il product placement.

Nel quinto capitolo vengono approfonditi i cosiddetti “ambienti di vendita”: il punto vendita fisico, gli ambienti digitali che si creano nel web e anche gli ambienti sociali, cioè le interazioni sociali che si svolgono nell'ambito dell'esperienza di consumo.

Il sesto capitolo è dedicato interamente al caso della Maison orologiera Jaeger-LeCoultre. Ad una breve storia del marchio segue l'analisi dell'esperienza d'acquisto che questo brand offre ai propri clienti: verrà presa in esame l'importanza del sito internet e del materiale cartaceo nella fase pre-acquisto, si analizzeranno la boutique, il packaging dei prodotti e la loro capacità di coinvolgere i cinque sensi nella fase di acquisto e, per quanto concerne l'analisi della fase post-acquisto, si parlerà tra le altre cose di newsletter e cadeaux. Per concludere si tratteranno alcune iniziative trasversali di co-branding e di marketing degli eventi.

CAPITOLO UNO: Dal Marketing Tradizionale al Marketing Esperienziale

1.1. Verso una nuova forma di marketing

Le imprese moderne si trovano ad operare in un contesto estremamente complesso, caratterizzato da problemi che fino ad un paio di decenni fa sembravano impensabili. Le due sfide principali, che hanno obbligato le aziende ad adattarsi alle nuove condizioni di mercato, sono quella della globalizzazione, che impone il confronto con competitors provenienti da qualsiasi parte del mondo, e quella dell'informatizzazione della società. La crescita esponenziale del numero pro capite di computer posseduti e la diffusione capillare della rete internet ha reso infatti possibile acquistare e vendere beni senza preoccuparsi delle distanze e soprattutto ha consentito uno scambio di informazioni senza precedenti, in grado di aiutare il consumatore a compiere una scelta d'acquisto consapevole. Appare a questo punto evidente come il marketing tradizionale, quello fondato sulle quattro "P" (Product, Price, Place, Promotion), sia del tutto inadeguato a rapportarsi con il contesto attuale. Le imprese difatti, avendo recepito l'enorme portata del cambiamento in atto, hanno cominciato ad attuare delle contromisure, supportate da alcuni paradigmi teorici. Questi paradigmi, che hanno contribuito a guidare la transizione dal marketing tradizionale verso il marketing delle esperienze, sono principalmente tre: il *Marketing Concept*, la *Customer Satisfaction* e il *Customer Relationship Management*.

Il *Marketing Concept* è un modello che nasce negli anni Novanta e ha il duplice merito di riconoscere l'inadeguatezza di una strategia di marketing focalizzata solo sul prodotto e di affermare l'importanza di "orientarsi al cliente" e "farsi guidare dal mercato" (Schmitt, 2006). Si articola in tre fasi principali:

-*La produzione delle informazioni*, consistente nella raccolta di dati sui

bisogni dei propri clienti ma anche informazioni sulla concorrenza.

-*La distribuzione delle informazioni*, processo che si esplica nella diffusione interna dei dati acquisiti.

-*La capacità di risposta*, cioè l'utilizzo delle informazioni possedute al fine di incrementare la soddisfazione dei clienti.

In realtà però l'innovazione apportata da questo paradigma è piuttosto limitata, in quanto i suoi metodi "ingegneristici" restano sempre "*product oriented*" e i clienti finali vengono visti come soggetti freddi e razionali, non essendo infatti considerata la possibilità, oltremodo frequente, di acquisti impulsivi o irrazionali.

Esattamente come il primo paradigma, anche la "*Customer Satisfaction*" è all'apparenza orientata al cliente. Questa teoria si basa sulla credenza che la soddisfazione del cliente sia alla base della sua fedeltà (*Brand Loyalty*) e che quindi l'obiettivo principale di un'azienda debba essere quello di fornire prodotti che soddisfino i clienti. La carenza principale di questo modello è che definisce la soddisfazione come "*il confronto che i clienti fanno tra le performance di un prodotto e le loro aspettative*" (Schmitt, 2006) e di conseguenza non tiene conto delle molteplici variabili "esperienziali" che interessano al consumatore. Il concetto di soddisfazione infatti prende in considerazione solamente il risultato (es. "Sei soddisfatto della tua automobile?" "Sì/No") mentre il concetto di esperienza è riferito ad un processo estremamente ampio e dettagliato (sempre riferendoci all'esempio dell'automobile si può affermare che l'esperienza va ben oltre il semplice acquisto: dobbiamo infatti considerare molteplici variabili come per esempio il punto vendita, gli impiegati, gli stimoli sensoriali ecc.) .

L'ultimo modello che precede l'approccio esperienziale è quello del *Customer Relationship Management*. Il CRM si propone, attraverso l'uso di software dedicati, di registrare ed elaborare dati riguardanti transazioni con i clienti ed in generale tutte le informazioni che possono essere quantificate. A dispetto della parola *relationship*, il CRM non si occupa di costruire una relazione con il cliente né tiene conto dei dati meno quantificabili o di un eventuale feedback

da parte dei consumatori. Troppo spesso infine i dati ottenuti attraverso il CRM non vengono utilizzati in modo coerente con le altre iniziative condotte dall'impresa e ciò porta ad una generale insoddisfazione delle aziende in seguito all'utilizzo del *Customer Relationship Management*.

1.2. Il Marketing Esperienziale

Il Marketing Esperienziale costituisce una novità rivoluzionaria nel campo del marketing. E' di fatto il primo approccio che prende veramente in considerazione il cliente finale, non solamente durante la vendita del prodotto, ma anche in tutte le fasi che precedono e seguono la transazione e che contribuiscono a creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa. Ma in che cosa differisce concretamente il Marketing Esperienziale rispetto a quello tradizionale? La prima grande differenza è ovviamente l'attenzione fondamentale rivolta a tutte le componenti che costituiscono l'esperienza di consumo del cliente, dove per esperienza si intende *“creare una positiva interazione con il consumatore, e far sì che quest'ultimo attivi i suoi processi cognitivi ed emotivi -ovvero sia coinvolto- per interpretare ciò che vive nel momento dell'interazione”* (Addis, 2007). Le esperienze hanno il compito di creare valori che superino quelli meramente funzionali, come per esempio quelli sensoriali o emotivi, e contribuiscono a legare la marca al cliente e ad un contesto sociale più ampio. Un'altra caratteristica del marketing delle esperienze è quella di non limitarsi a considerare solamente la fase di vendita di un prodotto, analizzando invece l'intera esperienza di consumo e il contesto nel quale si svolgerà, e ritenendo anzi che le opportunità maggiori per instaurare un rapporto duraturo con un cliente si concentrino nella fase post-acquisto, cioè durante il consumo. Particolare attenzione viene inoltre prestata ai meccanismi interiori che contribuiscono a determinare l'acquisto di un prodotto. La scelta di un cliente infatti può essere razionale oppure basata sulle emozioni e perciò bisogna

tener conto di entrambe le possibili situazioni, ricordandosi che “*i clienti non vanno trattati soltanto come decisori razionali, essi vogliono essere intrattenuti, sollecitati, coinvolti emotivamente e stimolati nella loro creatività*”. (Addis, 2007). Passiamo ora ad analizzare nel dettaglio i pilastri su cui si basa il Marketing Esperienziale.

CAPITOLO DUE: L'Esperienza

2.1. Che cos'è un'esperienza

“Le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione a eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali.” (Schmitt, 2006).

Questa definizione è perfetta per aiutarci a comprendere meglio un concetto difficile e sfuggente come quello di “esperienza di consumo”. E' importante sottolineare per prima cosa come l'esperienza sia sempre del singolo e mai collettiva, poiché richiede un'attribuzione di senso da parte dell'individuo che la ha vissuta e, in generale, un'esperienza non è mai auto-generata bensì indotta dall'esterno, con stimoli che possono essere di varia natura e coinvolgere più o meno intensamente il cliente. Per ottenere un'esperienza di qualità è importantissimo coinvolgere il cliente e far sì che venga completamente assorbito dall'esperienza di consumo. A questo scopo le aziende possono sfruttare tre componenti :

- 1) *La componente partecipativa:* l'intensità dell'esperienza aumenta all'aumentare del livello di partecipazione richiesto al cliente. Esistono sia esperienze dove l'individuo è totalmente attivo, sia esperienze dove, al contrario, il cliente è totalmente passivo. E' compito dell'azienda scegliere quale sia il grado di partecipazione più funzionale allo scopo prefissato.
- 2) *La componente tecnologica:* è stato provato che l'uso della tecnologia durante un'esperienza ne aumenta il suo valore. La tecnologia infatti richiede al cliente di interagire e ciò contribuisce ad accrescerne l'autostima e ad aumentare il piacere dell'esperienza.

- 3) *La componente sensoriale*: da sempre i sensi sono alla base delle nostre esperienze ma, oggi più che mai, vengono studiati e coinvolti, come vedremo quando si parlerà di prodotti e ambienti di consumo in relazione ai cinque sensi.

2.2. In quali momenti creare un'esperienza

In passato i momenti a cui le imprese prestavano particolare attenzione erano la fase d'acquisto e la fase del consumo. Di recente però questa distinzione è stata superata dalla proposta di tre autori (Arnould, Price e Zinkhan), che consigliano di creare un'interazione esperienziale in quattro momenti differenti, da loro definiti come: l'esperienza pre-acquisto, l'esperienza post-acquisto, l'esperienza al cuore del consumo e l'esperienza reificata.

L'esperienza pre-acquisto. In questa fase il consumatore avverte un bisogno e ha la necessità di soddisfarlo con l'acquisto di un prodotto. Molto probabilmente comincerà ad informarsi riguardo a ciò che ritiene possa soddisfare il suo bisogno e inizierà a crearsi delle aspettative riguardanti la futura fase del consumo. E' proprio in questo momento che le aziende possono creare esperienze, al fine di attrarre l'attenzione del consumatore e sollecitarlo con stimoli sensoriali, in modo da stabilire un primo legame. In questa fase ci si serve principalmente di messaggi pubblicitari a contenuto emozionale o di forme di comunicazione innovative.

L'esperienza di acquisto. Questa fase ricopre una particolare importanza sia per l'impresa sia per il consumatore ed è probabilmente la più studiata. E' la più adatta a creare un'esperienza di valore e i possibili stimoli in grado di coinvolgere ed emozionare il consumatore sono molteplici: l'architettura del punto vendita, il visual merchandising, il personale, gli stimoli sensoriali come musica e odori e molti altri. E' importantissimo che l'esperienza creata sia coerente con l'immagine e i valori del Brand.

L'esperienza al cuore del consumo. E' la fase in cui il cliente utilizza il

prodotto acquistato e nella quale ogni caratteristica del bene genera sensazioni, emozioni e percezioni che sono il cuore del processo esperienziale. L'esperienza al cuore del consumo si rivolge principalmente (come del resto il marketing esperienziale in sé) ai beni cosiddetti “edonistici” ma in generale si può affermare che, per qualsiasi tipo di prodotto, maggiore è il piacere o più intense sono le emozioni positive derivanti dal consumo e più intensa e di valore è l'esperienza.

L'esperienza reificata. Sebbene si possa pensare che l'esperienza termini nel momento del consumo, in realtà così non è. Il consumatore infatti porta dentro di sé la memoria dell'esperienza, in particolar modo se essa è stata positiva e coinvolgente, e l'impresa deve cercare di tener vivo e alimentare questo ricordo, per esempio attraverso “souvenir” o con contatti futuri con il cliente. E' assolutamente fondamentale quindi, visto che l'esperienza di consumo può svolgersi in uno o più di questi quattro momenti, progettargli accuratamente in modo che sia coerente nel tempo e in linea con i valori del Brand.

2.3. Molteplici tipi di esperienze

Come è facile intuire, non esiste un solo tipo di esperienza e non esiste nemmeno una classificazione univoca. Particolarmente esplicita e completa risulta però la classificazione di Bernd H.Schmitt, che propone di ordinare le esperienze secondo “Moduli Strategici Esperienziali” (SEM, *Strategic Experiential Module*). Secondo la sua teoria i cinque moduli di esperienza che costituiscono la base del marketing esperienziale sono: Sense, Feel, Think, Act e Relate. Analizziamoli nel dettaglio.

Sense

Come il nome suggerisce, il marketing del Sense ha come obiettivo quello di fornire al cliente un'esperienza sensoriale, stimolando vista, udito, tatto, gusto e olfatto. Un superbo esempio ci viene fornito da un'eccellenza italiana: la Illy

Caffè. L'obiettivo dell'azienda è “*dare una tazzina perfetta in ogni momento e luogo di consumo*” e per far ciò ogni dettaglio dell'esperienza di consumo è stato accuratamente pianificato coerentemente con i valori aziendali, partendo dal coinvolgimento di tutti e cinque i sensi del consumatore. Ovviamente appena sentiamo nominare la parola “caffè” subito pensiamo al suo aroma intenso, a cui Illy dedica una particolare attenzione mediante studi condotti dai suoi dieci centri di ricerca. Complementare all'aroma è il gusto del caffè, che l'azienda Triestina propone in due varianti di intensità. Non meno importanti inoltre sono la vista, poiché Illy ritiene che “*l'espresso perfetto si riconosce al primo sguardo*” e il tatto, intendendo con ciò sia la percezione che si ha della bevanda vera e propria e sia il contatto con gli accessori quali la tazzina o il cucchiaino, tutti dettagli studiati nei minimi particolari. Infine l'udito, il suono del caffè che noi tutti abbiamo tra le nostre memorie, quello della macchina che lo prepara, il tintinnio dei piattini e dei cucchiaini e di tutti gli altri elementi che contribuiscono a rendere così piacevole una tazzina di caffè.

Feel

Questo modulo attiene a tutte le iniziative pubblicitarie dirette a risvegliare sentimenti nei clienti e a suscitare emozioni di gioia e orgoglio e viene usato quando si tratta di promuovere, per esempio, un bene durevole. Non è affatto una missione facile da svolgersi in quanto sappiamo che la maggior parte delle emozioni ha luogo durante la fase di consumo. Un esempio è rappresentato da una recente pubblicità di Patek Philippe, forse la più prestigiosa manifattura di orologi al mondo. Nella pubblicità si vede una giovane donna, attraente ed elegante, seduta su una panchina mentre dietro di lei è presente una bambina che le copre gli occhi con le mani. Entrambe sorridono e l'immagine sembra diffondere una sensazione di benessere. L'headline recitava così “*In realtà non possiedi mai un Patek Philippe. Te ne occupi soltanto per la generazione successiva. Inizia la tua tradizione*”. Il messaggio è chiarissimo, un orologio Patek Philippe appaga i tuoi sensi nel presente ma allo stesso tempo è un oggetto da tramandare, che sarà per sempre un simbolo di serenità e di

sicurezza familiare, combinando così un sentimento di contemporaneità con uno, intenso, di tradizione.

Think

Le esperienze che si basano sul “*think*” hanno come scopo quello di coinvolgere e impegnare dal punto di vista cognitivo il consumatore, attraverso l'ampio ricorso all'effetto sorpresa o alla provocazione. Un esempio emblematico di questo genere di iniziativa è rappresentato da una pubblicità Volkswagen di qualche tempo fa. Nella pubblicità veniva ricreata la classica scena da film poliziesco nella quale degli agenti, dopo esser velocemente scesi dalle loro volanti, corrono a ripararsi dietro una fila di automobili parcheggiate e, tra le tante, si ammassano tutti dietro una piccola Volkswagen Polo. Chi guarda la pubblicità sarà subito portato a chiedersi perché, anche in presenza di auto ben più grandi, tutti i poliziotti si siano riparati dietro la Polo. Risposta svelata quando il consumatore nota che tutte le altre auto semplicemente non sono Volkswagen. Il messaggio appare quindi chiarissimo: Polo, piccola ma tosta.

Act

Il marketing dell'Act si propone come obiettivo quello di influenzare le esperienze fisiche e suscitare cambiamenti nello stile di vita del consumatore. E' usato solitamente da chi produce prodotti dedicati allo sport e che quindi attraverso le proprie pubblicità tende ad incoraggiare uno stile di vita attivo. Famosissime sono le campagne di Nike, che con il loro slogan “*Just Do It*” invitano all'azione e, altrettanto celebri, sono quelle della rivale Adidas che, con il suo “*Impossible is Nothing*” invita a spingersi oltre i propri limiti.

Relate

Il marketing del Relate contiene in sé elementi di tutti gli altri quattro moduli e ha come obiettivo quello di stimolare il cliente a riflettere non su sentimenti o pensieri privati, ma a relazionarsi con altri individui e culture. Ognuno di noi

infatti costruisce la propria identità nel rapporto con la società o anche con gruppi sociali ristretti, che influenzano il nostro essere e anche le nostre azioni. La marca che più di tutti incarna l'essenza del *Relate* è l'americana Harley Davidson. Essa rappresenta per i suoi affezionati clienti un vero e proprio stile di vita e i prodotti Harley sono parte dell'identità di ognuno di loro, partendo dalle moto, passando per il merchandising ufficiale e arrivando fino ai tatuaggi sui corpi dei più fanatici. Emblematica a questo proposito la pagina web della casa di Milwaukee, che così si rivolgeva ad ogni visitatore: *“Immagina che il tempo scatti una foto, una foto che rappresenta tutta la tua vita qui sulla Terra. Devi chiederti come preferiresti essere ricordato. Come un mago del computer noioso e malato di Web, incollato a una sedia dell'ufficio? O come un avventuriero vestito di pelle che ha vissuto pienamente la vita, a cavalcioni di una Harley Davidson? Puoi decidere tu quale, ma pensaci in fretta. Il tempo sta inquadrando la foto e non ce la fa più ad aspettare”*.

2.4. Misurare il ritorno dell'investimento delle esperienze

Una fase imprescindibile per un'azienda che ha deciso di investire nel marketing delle esperienze è quella della misurazione del ritorno d'investimento (R.O.I, *Return Of Investment*).

Per fare ciò è fondamentale innanzitutto aver stabilito precedentemente degli obiettivi da raggiungere. Solamente con una chiara idea di ciò che si vuole ottenere è possibile procedere con le due fasi principali finalizzate a quantificare il R.O.I. : misurare a posteriori l'esperienza di consumo e classificarla grazie all'utilizzo di vari indicatori.

Esistono due metodologie con le quali si possono valutare gli effetti di un'esperienza di consumo: la prima prende come campione di analisi gli individui nel loro insieme e permette di ottenere un grande volume di dati da elaborare, la seconda invece si concentra sulle esperienze del singolo consumatore e, a fronte di una minore mole di dati raccolti, permette di

analizzare meglio come il singolo cliente ha vissuto l'esperienza.

Le tecniche con le quali si misura l'esperienza di consumo inoltre possono dividersi in tecniche non basate su interviste e tecniche basate su interviste.

Le prime hanno il compito di scoprire tutto ciò di cui l'individuo non ha consapevolezza (Addis, 2007) e quindi sfruttano tecniche derivanti dalla psicologia e dalla neurologia. Lo studio e soprattutto l'applicazione di questi temi è ancora di nicchia nel campo del marketing, ma non si esclude che in un prossimo futuro possa occupare una parte importante all'interno della materia.

Le tecniche basate su interviste invece possono essere classificate in sondaggi e esperimenti.

Il sondaggio è probabilmente il metodo di indagine più diffuso e consiste nella somministrazione di un questionario. Ha tra i principali vantaggi la semplicità con cui si può realizzare e la grande mole di informazioni che generalmente consente di ottenere.

Gli esperimenti, invece, sono metodi di ricerca volti a testare le relazioni tra variabili avvalendosi di campioni di studio numericamente piccoli (Addis, 2007). Questo tipo di metodologia si rivela particolarmente efficace in contesti già conosciuti dove le variabili in gioco sono note.

Una volta raccolti i dati bisogna far ricorso ad una serie di indicatori, che sono di grande aiuto per l'azienda al fine di valutare il *Return Of Investment*. Possono essere divisi in indicatori puntuali e strutturali. Gli indicatori puntuali sono riferiti all'esperienza di ogni singolo consumatore e tra questi troviamo:

- 1) *Brand Attitude*. L'atteggiamento che il consumatore ha verso la marca e che determina i comportamenti in fase di acquisto e riacquisto di un bene.
- 2) *Intenzione di acquisto*. Un indice di grande importanza per tutti quei prodotti per i quali le dichiarazioni di gradimento dei consumatori non sono soggette a influenze esterne di carattere sociale o culturale.
- 3) *Intenzione di passaparola*. Utile a comprendere la fiducia che il cliente ha verso il brand a seguito dell'esperienza e il potenziale valore che si potrà creare a seguito del passaparola.

- 4) *Brand Equity*. Rappresenta il valore che i clienti percepiscono nel brand e si esplica attraverso quattro sottoindicatori: *Brand Awareness* (la conoscenza della marca), *Brand associations* (il riconoscimento delle associazioni di brand), *Perceived Quality* (la qualità percepita della marca), *Brand Loyalty* (la fedeltà che il cliente dimostra verso il brand).

Gli indicatori strutturali invece fanno riferimento alla totalità dei consumatori e sono tre:

- 1) *Andamento delle vendite*. Misura il dato più importante in un'azienda orientata al profitto, ma ha l'enorme limite di non poter aiutare a comprendere quale sia l'origine della variazione delle vendite.
- 2) *Il Customer Retention Rate*. Indica quanti clienti ha l'azienda e monitora se ci sono stati dei cambiamenti nell'ultimo anno. Anche questo indice presenta lo svantaggio di non poter individuare la causa di tali cambiamenti.
- 3) *Il tasso di lamentele*. Estremamente utile per notare immediatamente se l'esperienza di consumo creata presenta errori strutturali o se non viene compresa dal pubblico di riferimento.

CAPITOLO TRE: Il Cliente

La figura del cliente ricopre un ruolo fondamentale all'interno del contesto del marketing esperienziale: le aziende che sfruttano questo paradigma infatti hanno superato la vecchia visione “*product oriented*” a beneficio di un'impostazione “*customer oriented*”. Investire nel marketing delle esperienze contribuisce ad aumentare la lealtà dei clienti e quindi ad incrementare il valore economico dell'azienda. I benefici che possono scaturire da un'attenta gestione dei clienti sono molteplici: innanzitutto mantenere dei clienti è molto meno dispendioso che acquisirne di nuovi; i clienti leali sono inoltre più profittevoli per l'azienda, generalmente meno sensibili agli eventuali aumenti di prezzo e attivano fenomeni di passaparola, sia nei confronti di amici e conoscenti (*word-of-mouth*) sia attraverso internet (*word-of-mouse*).

3.1. I vari tipi di consumatore

I consumatori non sono tutti uguali e il loro atteggiamento varia generalmente in funzione di due variabili:

- 1) L'alta o bassa differenziazione percepita tra i vari brand.
- 2) L'alto o il basso grado di coinvolgimento durante l'acquisto o il consumo.

Combinando queste due variabili possiamo identificare quattro tipi di clienti:

- 1) Il consumatore *loyalty seeker*. Quando abbiamo un'alta differenziazione percepita ed un alto coinvolgimento ci troviamo in presenza di un consumatore che ricerca un brand di cui fidarsi. Egli infatti tenderà nel tempo a riacquistare sempre lo stesso marchio e sarà disposto anche a spendere un po' di più rispetto ai prodotti concorrenti.
- 2) Il consumatore *variety seeker*. Il cliente che percepisce come alta la differenziazione tra i vari brand ma è scarsamente coinvolto emotivamente sarà un consumatore che proverà vari brand disponibili

sul mercato e la sua soddisfazione deriverà più dal processo di sperimentazione piuttosto che dal consumo di prodotti di un unico brand. Non sviluppa un senso di attaccamento e fedeltà verso un unico marchio.

- 3) Il consumatore *convenience seeker*. In presenza di un basso livello di coinvolgimento e di un altrettanto basso apprezzamento per le differenze tra i vari brand, il cliente non è invogliato a investire risorse nel processo di scelta: acquisterà il brand più conveniente in termini economici (prezzo), fisici (reperibilità o vicinanza del punto vendita) o mentali (il prodotto che ha sempre acquistato).
- 4) Il consumatore *assurance seeker*. Questo tipo di cliente presenta un alto livello di coinvolgimento ma un basso livello di percezione delle differenze tra brand, sia per mancanza di competenze personali sia per effettiva carenza nella differenziazione dell'offerta. La conseguenza di questa situazione sarà una scelta operata in condizione di incertezza e quindi, temendo che l'acquisto risulti sbagliato, il consumatore tenderà a cercare rassicurazione.

Dopo aver esaminato questa classificazione appare evidente come le esperienze di consumo siano fondamentali per accentuare la caratterizzazione di un brand e aumentare il livello di coinvolgimento dei clienti, al fine di sviluppare una forte *brand loyalty*. Lealtà che è sempre opportuno premiare, riservando eventi esperienziali ai propri clienti migliori, coinvolgendoli ulteriormente e rafforzando la relazione tra impresa e clienti.

3.2. Monitorare l'esperienza del cliente in ogni suo momento

Seguire il percorso decisionale che il cliente compie prima di scegliere il prodotto è importantissimo al fine di arricchirne l'esperienza di consumo. Il processo inizia con il riconoscimento del bisogno del prodotto, continua con la ricerca di informazioni, la loro elaborazione e la scelta, e si conclude con

l'acquisto (Schmitt, 2006). Dopo la fase d'acquisto troviamo la fase di consumo, dove il cliente utilizza il prodotto e, dopo un lasso di tempo più o meno lungo, se ne libera per acquistarne uno nuovo, il quale può essere della stessa marca e della stessa categoria del precedente piuttosto che di un'altra marca o di una categoria completamente differente. In ogni momento è utile comprendere non solo di quali bisogni informativi necessita il consumatore, approccio tipico del marketing tradizionale, ma anche quali esperienze vuole vivere.

Un esempio di successo ci viene fornito da Ian MacMillan e Rita McGrath, due autori che hanno analizzato il caso della Blyth Industries, un'azienda produttrice di candele che, differenziando l'esperienza di consumo in ogni fase, ha visto crescere le proprie vendite da 1,7 milioni di euro, limitati agli Stati Uniti, ad oltre 400 milioni di euro in tutto il mondo. *“Non male per un'azienda che opera in un settore che... è in declino da trecento anni”* hanno commentato i due autori.

Ogni azienda potrebbe ottenere un aumento delle vendite suggeriscono MacMillan e McGrath, se si ponesse le classiche domande di base rapportate ai vari stadi del processo decisionale: serviamoci ancora dell'esempio della Blyth Industries:

Che cosa fanno i clienti in ogni punto del processo decisionale? Che bisogno percepiscono? Soffiare candeline su una torta, usare candele per decorare la tavola o in caso di guasto dell'energia elettrica rappresentano tre bisogni differenti.

Dove sono i clienti quando percepiscono il bisogno o prendono decisioni? A casa? Presso il punto vendita? Nello shop online? Come si può rendere migliore l'esperienza dell'acquisto di candele?

Chi sceglie di acquistare candele? Quali esperienze preferisce vivere nelle varie fasi?

Quando (in quale momento della giornata, della settimana o dell'anno) i clienti prendono decisioni? Provano emozioni diverse a seconda del periodo? Raggiungerli attraverso pubblicità durante i periodi più opportuni sarà

propedeutico all'aumento delle vendite?

Come si trattano al momento le esperienze dei consumatori nei vari stadi del processo decisionale? In che modo si può modificare la percezione del bisogno di acquisto di una candela? Proponendo nuove esperienze e nuovi utilizzi?

3.3. Gestire la relazione con il cliente

Una relazione con il cliente strutturata con cura, adeguata costantemente secondo i feedback dei clienti e coerente con i valori dell'azienda è importantissima. Le relazioni con i clienti infatti, in qualsiasi modo avvengano, possono influenzare positivamente o negativamente un'esperienza di marca. Per la maggior parte delle imprese possiamo suddividere le interazioni in tre tipologie:

- 1) *le interazioni faccia a faccia*. Includono le relazioni che avvengono presso il punto vendita (per i clienti B2C, Business-to-Consumer) o direttamente in azienda (nel caso di clienti B2B, Business-to-Business).
- 2) *le interazioni personali-ma-distanti*. Fanno parte di questa categoria gli scambi che avvengono via telefono, fax, lettere, e-mail. Questo tipo di relazione è realizzata su misura per ogni singolo cliente, come nel caso delle interazioni faccia a faccia, con l'ovvia differenza che cliente e rappresentante aziendale si trovano in due luoghi diversi.
- 3) *le interazioni elettroniche*. Rientrano in questo tipo di interazione tutti quegli scambi che avvengono in via elettronica ma che seguono un modello standardizzato invece di essere realizzati su misura per ogni cliente.

Un'azienda di successo e che sicuramente beneficerà di un vantaggio competitivo è quella capace di unire i tre diversi tipi di relazione con il cliente: prendiamo l'esempio dei brand che operano nel settore dei beni di lusso. Queste aziende, proprio per la natura dei prodotti venduti, hanno da sempre

prestato una particolare attenzione al cliente e alla sua esperienza, considerando che è proprio l'esperienza d'acquisto, e non gli attributi funzionali del prodotto, a ricoprire un ruolo fondamentale nella decisione del cliente. Per questo motivo i rivenditori di beni di lusso, per garantire un'esperienza memorabile ai propri clienti, creano punti vendita dal design elegante e sofisticato, all'interno dei quali il preparatissimo personale di vendita saprà aiutare il cliente in ogni circostanza.

L'avvento dell'e-commerce ha fatto sì che molte aziende che operano in questo settore si siano trovate a dover affrontare l'arduo compito di trasportare l'intera esperienza di consumo dalla boutique al sito internet, senza per questo fornire un'esperienza di qualità minore al cliente. Lo shop online di un brand di lusso dovrebbe essere caratterizzato da un'alta velocità di navigazione, da un aspetto semplice e lineare, che consenta ai clienti di trovare facilmente ciò di cui hanno bisogno, e da un servizio veloce, che si traduce in prodotti sempre disponibili e una spedizione espressa.

Al fine di realizzare una comunicazione di qualità con il cliente occorre che l'azienda rivolga particolare attenzione a tre punti chiave: *Essenza e Flessibilità, Stile e Sostanza, Tempo*.

Una relazione perfettamente strutturata è caratterizzata per prima cosa da un mix ben bilanciato di essenza e flessibilità. Innanzitutto bisogna identificare l'essenza della relazione (le interazioni, gli scambi principali) e porsi alcune domande di base: come bisogna salutare il cliente? In che modo deve avvenire il contatto? Come va gestito il rapporto una volta che il cliente è uscito dal negozio?

E' fondamentale quindi codificare un *modus operandi* ben definito, ma è altrettanto importante la flessibilità, che contribuisce a trasformare il punto vendita in un luogo vivo e a far percepire il personale non come una fredda macchina, bensì come una persona vicina al cliente.

Un'impresa seria deve inoltre prestare attenzione, quando si relaziona con un cliente, a far sì che stile e sostanza siano combinati nel modo giusto. Troppe volte ci troviamo di fronte a relazioni squilibrate, in un senso o nell'altro.

Sovente assistiamo ad eccessi di stile causati da pubblicità un po' troppo fumose o da una falsa cordialità dei commessi, alla quale però non corrisponde un'adeguata sostanza del prodotto. Possiamo anche imbatterci, per contro, in eccessi di sostanza e un'assoluta assenza di stile. Un esempio classico è costituito dalle telefonate impersonali che le aziende fanno ai clienti.

Il terzo fattore chiave nella gestione di una relazione con un cliente è quello del tempo. L'azienda dovrà quindi programmare il contatto con il cliente, stabilendo come la relazione vada avviata, quanto debba durare il contatto, cercando di capire quando il cliente desidera interrompere la relazione e chiedendosi cosa si può fare per farlo tornare.

CAPITOLO QUATTRO: Il Brand

Il marchio è *“un elemento fondamentale per costruire valore e differenziarsi dai concorrenti e la base su cui poter lavorare per coinvolgere i clienti e sviluppare delle relazioni che possano portare alla fedeltà”* (Addis, 2007).

4.1. Un nuovo approccio al branding

Con l'avvento del marketing esperienziale il ruolo del marchio è stato rivoluzionato. In passato infatti il brand veniva inteso innanzitutto come uno strumento funzionale ad identificare i prodotti di un'azienda e differenziarli da quelli della concorrenza. Proprio per questo motivo, per esempio, Louis Vuitton, essendosi accorto che i suoi prodotti non erano facilmente riconoscibili ed inoltre erano oggetto di numerose imitazioni, creò il famoso pattern “damier canvas”, che contraddistingue ancora oggi i prodotti del marchio. La funzione identificativa del brand è ovviamente ancora fondamentale, ma non è più l'unica. Un marchio, in un mercato così concorrenziale e omogeneo, ha il compito di creare associazioni cognitive ed emotive tra l'azienda e il cliente, deve comunicare i valori, con i quali i clienti possono identificarsi, e deve contribuire ovviamente a differenziarsi dalle aziende concorrenti. Importantissimo è anche il logo, che consente di avvicinare l'impresa al consumatore, permette di essere riconosciuti a colpo d'occhio e diventa, nel tempo, garanzia di affidabilità e sicurezza. E' fondamentale quindi, per assicurarsi un vantaggio competitivo, investire sulle associazioni simboliche ed emozionali che il brand genera nel consumatore. Come conferma infatti un recente sondaggio: il 70% dei consumatori ritiene la marca un sinonimo di qualità, sempre il 70% dichiara di lasciarsi guidare dal marchio nella fase d'acquisto, il 72% degli intervistati si dice disposto a pagare fino al 20% in più pur di possedere un bene di un determinato brand, il 25% afferma che, quando si tratta di acquistare prodotti del proprio marchio

preferito, il prezzo non ha importanza e, infine, il 50% dei partecipanti si fida dei prodotti presentati da un brand famoso.

Ricapitolando possiamo affermare che il brand assolve tre funzioni principali:

- identificare* i prodotti di una determinata azienda;
- differenziare* i propri prodotti da quelli delle aziende concorrenti;
- creare fiducia* nei clienti.

4.2. L'esperienza di consumo e la coerenza con il brand

L'esperienza di consumo ricopre oggi un ruolo fondamentale al fine di aumentare il valore di un brand, dal quale tuttavia dipende. Da un lato infatti l'esperienza rappresenta un efficace strumento per gestire le preferenze del consumatore e per trasmettere la mission dell'impresa, dall'altro però è il brand che, con la sua immagine creatasi nel tempo, detta le linee guida che serviranno a progettare l'esperienza. Possiamo affermare quindi che il brand è il custode dei valori dell'azienda e che l'esperienza di consumo è il veicolo attraverso il quale questi valori vengono materializzati a beneficio del consumatore. Gestire un brand secondo le logiche del marketing esperienziale può quindi rivelarsi estremamente vantaggioso per un'azienda, a patto di considerare attentamente alcune difficoltà gestionali che potrebbero presentarsi. E' importantissimo, per esempio, che l'esperienza sia allineata a ciò che il brand rappresenta, in modo da facilitare il sorgere di emozioni positive e creare un legame unico tra consumatore e prodotto. Se così non dovesse essere, il fallimento è dietro l'angolo, come ci insegna il caso della Volkswagen Phatéon, “l'auto che risplende”, esempio di un clamoroso insuccesso per la casa di Wolfsburg. Questa vettura, nei piani della Volkswagen, aveva il difficile compito di andare ad inserirsi nel segmento delle “berline di lusso”, tradizionalmente dominato da Audi, Bmw e Mercedes. Per questo motivo era stata costruita a Dresda una meravigliosa fabbrica, costata ben 183 milioni di euro, in cui si poteva assistere allo

spettacolo della costruzione di ogni autovettura. Pavimentazione in parquet, un simulatore di guida, uno schermo touch screen di oltre tre metri e addirittura un ristorante arricchivano l'esperienza. Esperienza che si è rivelata un vero disastro per la Volkswagen, per due motivi principali. La prima causa di questo insuccesso è che la casa di Wolfsburg non ha accompagnato questo grande investimento della fabbrica-vetrina con altre iniziative esperienziali, lasciando quindi che l'impianto di Dresda restasse un caso isolato. Il secondo motivo del fallimento della Phatéon lo troviamo nella lontananza e nella sostanziale incompatibilità del modello con i valori storici del brand. Volkswagen significa infatti “auto del popolo” e non è difficile immaginare come una lussuosa berlina da oltre centomila euro sia quanto di più distante ci possa essere dai valori dell'azienda. L'insegnamento che dobbiamo trarre da questo esempio è che per quanto un'esperienza d'acquisto sia straordinaria o rivoluzionaria, per essere efficace dovrà sempre essere strutturata seguendo i valori del brand, pena un probabilissimo insuccesso.

4.3. Creare un'esperienza di successo: il bundling esperienziale

L'obiettivo principale di un'impresa che vuole creare un'esperienza per i propri consumatori è quello di trasferire loro i propri valori, la cosiddetta “*brand essence*”, attivando i loro sensi e suscitando in loro emozioni positive. Per far ciò, è bene ribadirlo, l'esperienza deve essere coerente con l'identità del brand che la propone. Progettare un'esperienza non è cosa facile, soprattutto perchè un'esperienza per risultare efficace deve essere creata pensando appositamente alla propria clientela, tenendone in considerazione i desideri e le aspettative, in modo da renderla unica e memorabile agli occhi di ogni cliente. Non tenendo in considerazione il cliente finale si rischia di creare una bellissima esperienza di consumo, ma totalmente inefficace, poiché non riuscirebbe a trasferire valore al consumatore. L'esperienza infatti acquista valore solo quando riesce a far interagire il cliente con il brand, in modo che lo

stile di vita del consumatore si intrecci con i valori del marchio, instaurando così un dialogo duraturo. Importantissimo a tal proposito è creare un'esperienza di consumo olistica, che coinvolga appieno il consumatore, ponendolo al centro della scena. Possiamo a questo punto definire il bundling esperienziale come *“l'insieme degli elementi tecnologici, tangibili, intangibili, personali o impersonali che attivano la dimensione sensoriale del consumatore, lo coinvolgono, e conseguentemente creano nel loro insieme l'esperienza”*(Addis, 2007). Progettare un bundling esperienziale significa quindi legare insieme tutti gli elementi di un'esperienza di consumo, come nel caso del pacchetto turistico, che unisce solitamente l'offerta per il trasporto e quella per il soggiorno, combinate eventualmente anche col noleggio di un'autovettura o biglietti per determinate performance. E' evidente però che, affinché il bundling esperienziale porti benefici all'azienda sul versante della differenziazione competitiva, ottenendo allo stesso tempo l'apprezzamento da parte dei consumatori, esso deve essere esente da ogni possibile incoerenza nei confronti dei valori del brand, rimanendo aderente inoltre al cosiddetto *“brand mantra”*, cioè il messaggio centrale che ogni brand vuole trasmettere e con il quale si identifica.

4.4 Il Co-Branding

Tra le strategie che un marchio può utilizzare per aumentare il suo vantaggio competitivo troviamo quelle cosiddette di “Co-Branding”. Il co-branding è una partnership tra due marchi (generalmente una marca viene definita “ospitante” e l'altra “invitata”) che si impegnano a creare un'alleanza momentanea, finalizzata alla creazione di un prodotto o di un evento brandizzato da entrambe le aziende. Il co-branding può essere articolato in molteplici declinazioni, ma possiamo permetterci di generalizzare affermando che ne esistono due varianti principali:

- 1) *Il co-branding di tipo funzionale*, nel quale le due marche lavorano

insieme alla realizzazione di un prodotto, i cui attributi tangibili sono garantiti e valorizzati dalla collaborazione dei due brand. Un esempio esplicativo a tal proposito è quello dell'alleanza tra Philips e Nivea per la realizzazione di un rasoio elettrico contenente cartucce di crema idratante: prodotto che univa in un solo dispositivo l'eccellenza nella rasatura propria dei prodotti Philips e l'efficacia nell'idratare la pelle tipica dei prodotti Nivea.

- 2) *Il co-branding di tipo simbolico/affettivo*, consistente nell'associare alla marca ospitante una seconda marca, quella cosiddetta “invitata”, caratterizzata da una più elevata capacità di generare attributi simbolici ed esperienziali nel cliente. Un classico esempio lo troviamo nel settore automobilistico, che sovente ricorre a questa pratica. Basti pensare per esempio alla Peugeot 205 “Lacoste” o alla Peugeot 106 “Roland Garros”.

Una strategia di co-branding efficace ha notevoli vantaggi per la marca “ospitante”: nel caso del co-branding funzionale i vantaggi sono essenzialmente riconducibili ad una maggior percezione di qualità del prodotto da parte del cliente, nel co-branding simbolico invece i benefici per la marca ospitante sono legati essenzialmente al trasferimento sul proprio prodotto degli attributi simbolici propri della marca “invitata”.

In entrambe le varianti comunque si ottiene una maggior propensione all'acquisto da parte dei consumatori, si crea la possibilità di avvicinare ad uno dei due marchi nuovi segmenti di clientela e si accresce la fedeltà e si consolidano le relazioni con i clienti.

Quando si pianifica una strategia di co-branding bisogna altresì tenere in considerazione gli eventuali rischi derivanti dal legare due marche, sia sul piano dei valori sia sul piano dell'immagine. Nell'ambito di un co-branding funzionale per esempio, se la marca “invitata” è percepita dal pubblico come qualitativamente inferiore rispetto a quella ospitante, il prodotto che deriverà da quest'alleanza scalfirà l'immagine di quest'ultima, deludendo i clienti abituali e trasmettendo un errata percezione del prodotto e dei valori ai nuovi

consumatori.

Alcune tecniche di co-branding particolarmente diffuse sono il marketing degli eventi e il product placement.

4.5. Il marketing degli eventi

“It's not enough for a brand to be seen or heard, it has to be experienced” afferma Mava Heffler, vice presidente del settore marketing di MasterCard. Un evento ad hoc è quanto di più adatto ci possa essere al fine di creare un'esperienza emozionale memorabile, se ben realizzato infatti è capace di render vivi e tangibili i valori del brand, creando una connessione tra brand e consumatore destinata a protrarsi nel tempo. Un evento tende ad essere sempre più efficace e più economico rispetto ad una pubblicità ed un'azienda che lo ha compreso da tempo è la tedesca BMW. Da sempre la casa di Monaco produce auto premium che però si contraddistinguono dalla concorrenza per la loro vena sportiva e giovanile, non sono solo automobili, sono vere e proprie fabbriche di emozioni. Ho potuto sperimentare in prima persona la bravura di BMW in questo settore grazie ad una serie di eventi realizzati in collaborazione con l'università Luiss Guido Carli. Oltre alle iniziative di pubblicità “classica”, quali per esempio l'affissione di cartelloni promozionali o l'assegnazione ad un'aula del nome *“Aula Bmw”*, gli studenti hanno potuto partecipare ad un corso di guida sicura organizzato da BMW presso l'autodromo di Vallelunga. La giornata, splendidamente organizzata in ogni dettaglio, rispecchiava pienamente i valori del brand: la qualità generale del corso è stata accompagnata dall'attenzione per la sicurezza, che molti esercizi proposti contribuivano ad insegnare, e dalla ricerca dell'emozione più intensa, che si poteva sperimentare durante il giro veloce in pista così come negli esercizi più spettacolari. L'evento si concludeva con il rilascio di un attestato, souvenir più che gradito e testimone di una splendida giornata, e un sondaggio di valutazione sul corso, inviato a tutti i partecipanti via mail.

4.6. Il product placement

L'inserimento di prodotti di marca all'interno di film o videogiochi sta diventando una tra le forme di co-branding più utilizzate. Un esempio tra i più celebri, in grado di avere un grandissimo impatto mediatico sul pubblico di riferimento, è senz'altro quello dei film dell'agente segreto più famoso di tutti i tempi: James Bond. Quante volte abbiamo visto l'agente 007 guardare l'ora sul suo pregiato Omega (o, per i più nostalgici fan della serie e di Sean Connery, su di un Rolex Submariner), guidare una velocissima Aston Martin, pagare usando una carta Visa o sorseggiare in dolce compagnia un vodka Martini preparato utilizzando vodka Smirnoff?

Questa tecnica è molto diffusa e sostanzialmente accettata negli Stati Uniti da molti anni mentre in Italia la situazione è decisamente differente. Strategie di product placement nelle produzioni cinematografiche italiane sono possibili solo dal 2004, anno in cui è stata varata la “Legge Urbani”, grazie alla quale le norme che regolavano il product placement sono state aggiornate, poiché “un mondo senza marchi non è un mondo reale”.

CAPITOLO CINQUE: Gli Ambienti di Vendita

5.1. Il punto vendita

L'identità e le funzioni di un punto vendita di un brand si sono evolute nel tempo e, se prima l'unica funzione era vendere i prodotti del rispettivo marchio, oggi un punto vendita deve assolvere molti più compiti. Innanzitutto la funzione comunicativa: il negozio deve riprodurre e comunicare al cliente il mondo della marca, i suoi valori, la sua immagine. Un punto vendita innovativo è inoltre funzionale ad offrire una molteplicità di servizi: contribuisce a rilasciare informazioni sui propri prodotti, offre una garanzia tangibile sugli oggetti venduti e intrattiene il cliente attraverso l'esperienza di vendita, puntando sul suo coinvolgimento e sulla sua fidelizzazione. Ogni elemento che costituisce il punto vendita ricopre un ruolo strategico e nulla è (o dovrebbe essere) lasciato al caso. Tra gli elementi fondamentali è bene ricordare: la scelta dell'immobile e la sua posizione, l'insegna, la vetrina, il personale, il layout interno e i servizi di entertainment. Ogni elemento contribuisce a creare un tassello dell'esperienza di consumo, ogni angolo del punto vendita costituisce un'opportunità per coinvolgere i sensi del cliente e creare così un ambiente “esperienziale”. I sensi più valorizzati sono senz'altro vista e udito.

Gli stimoli più importanti che da sempre costituiscono una risorsa strategica per chi si occupa di marketing sono quelli visivi e le due componenti fondamentali che bisogna gestire attentamente sono due: materia e luce.

Per quanto concerne la materia si può intervenire su forme, colori e materiali. E' noto infatti che, per esempio, le forme curve sono associate ad un senso di armonia, che il cubo rimanda all'idea di solidità e così via. Anche i colori giocano un ruolo fondamentale all'interno del marketing esperienziale pur essendo percepiti in maniera diversa a seconda del sesso, dell'età o del gruppo etnico di appartenenza. Sappiamo che in generale quelli caldi sono più

attraattivi mentre quelli freddi contribuiscono a generare un senso di rilassatezza. Le persone anziane, inoltre, sono di solito colpite da un deterioramento della vista che contribuisce a generare in loro una maggior attrazione verso i colori chiari e sgargianti. Con l'età cambia anche il significato attribuito ai colori: il rosso per esempio viene associato dai più giovani alla sensualità e alla passione, mentre per i più anziani questo colore simboleggia il pericolo.

L'illuminazione riveste un ruolo fondamentale nel punto vendita in quanto la luce presente influenza anche la percezione dei colori, rendendo indispensabile progettare insieme le due varianti. Quasi sempre si preferisce allestire un ambiente ottimamente illuminato in quanto solitamente ha riflessi positivi sul comportamento dei consumatori, specialmente per quanto riguarda la durata della visita nel punto vendita, il numero di prodotti toccati e il numero di articoli acquistati.

Preziosi alleati di lunga data degli addetti al marketing sono inoltre gli stimoli sonori, sia per quanto riguarda i prodotti, sia per quanto riguarda il punto vendita. Nel caso dei prodotti gli esempi sono molteplici e, per il primo, ci rivolgiamo ancora al mondo dell'automobile: quante volte siamo rimasti estasiati dal sound di un motore Ferrari o ci siamo sentiti rassicurati dal suono "solido" proveniente dalla chiusura di uno sportello di un'auto tedesca? Anche i progettisti di altre categorie di prodotti sono però interessati al suono, ma questa volta in senso opposto: è il caso degli elettrodomestici. Si cerca infatti in questo campo di ridurre al minimo le sonorità, percepite dal cliente come sgradevoli, producendo apparecchi sempre più silenziosi.

Per quanto riguarda i punti vendita invece possiamo notare che sempre più spesso essi presentano all'interno un sottofondo musicale. Diversi studi hanno dimostrato infatti che la musica influisce positivamente sull'umore dei dipendenti, ne aumenta la produttività, migliora l'immagine del punto vendita e stimola gli acquisti dei clienti. E' noto, altresì, che il sottofondo musicale aumenta la percezione di durata in caso di attesa del cliente; attesa che però, proprio grazie alla musica, viene percepita in modo migliore.

Olfatto, tatto e gusto sono stati sperimentati nell'ambito del marketing solo di recente e rappresentano la nuova frontiera del marketing esperienziale.

Sempre più spesso nei punti vendita si ricorre all'uso di diffusori di fragranze e le ragioni sono varie.

Il primo motivo del successo degli stimoli olfattivi è di carattere scientifico: l'olfatto infatti è un senso particolarmente potente nell'uomo e gli stimoli olfattivi non vengono filtrati inconsciamente, ma arrivano diretti al cervello. La seconda ragione è di carattere prettamente commerciale, in quanto è stato dimostrato che un punto vendita in cui è presente un buon odore vende, in media, il 45% in più, grazie all'impatto positivo che questo ha su cliente e dipendenti. E' consigliabile, nell'uso di stimoli olfattivi, rispettare due condizioni:

- 1) Lo stimolo deve essere controllabile nel tempo. Non deve cioè aumentare o diminuire di intensità o subire variazioni di fragranza.
- 2) Lo stimolo deve essere controllabile nello spazio. La profumazione deve essere indirizzata solamente dove serve e non deve essere influenzata da possibili correnti d'aria o altri eventi indesiderati.

Se ben sfruttato, l'uso di fragranze può risultare particolarmente efficace, tanto che alcune aziende stanno sviluppando un personale "logo olfattivo", in modo da legare una fragranza specifica ad un brand. Fragranza che ovviamente deve rappresentare al meglio il posizionamento e i valori del marchio.

Gli ultimi due sensi, tatto e gusto, sono per il momento i meno sfruttati nel campo del marketing, anche se comunque ognuno ha la propria applicazione.

Il tatto di solito serve al cliente per familiarizzare con i prodotti e percepirne la qualità. Toccare i prodotti risulta spesso divertente e stimola la curiosità del cliente, risultando spesso decisivo per l'acquisto. Non in tutti i punti vendita questo senso è egualmente importante: nei negozi di grandi catene di abbigliamento come Zara o H&M infatti quasi tutti i clienti prendono contatto diretto con i prodotti, anche se alla fine non acquistano nulla. All'interno di negozi di lusso come per esempio i punti vendita di Burberry o Louis Vuitton invece solo il 59% dei clienti tocca la merce esposta. Emblematico a riguardo

è il caso degli Apple Store, dove il grande successo è dovuto anche alla percentuale di clienti che toccano i prodotti: prossima al 100%.

Il gusto è il senso meno sfruttato dei cinque. A meno che non ci si trovi in una boutique specializzata in prodotti alimentari, come per esempio una cioccolateria o una caffetteria, il gusto non fa quasi mai parte dell'esperienza d'acquisto. Solo recentemente si stanno sfruttando gli effetti del gusto in maniera indiretta: è il caso di Mercedes. Nel 2006 la casa di Stoccarda ha lanciato un'edizione speciale della Classe A denominata "Chocolate Edition". I rivestimenti in pelle marrone e le colorazioni esterne quali "Rosso peperoncino", "Beige Vaniglia", "Nero Cuor di Cacao" e "Marrone Gianduia" contribuivano a far associare al cliente la vettura e le caratteristiche positive del cioccolato.

5.2. Il contesto sociale

L'esperienza di consumo è caratterizzata non solo dall'ambiente fisico in cui si concretizza ma anche dal cosiddetto "ambiente sociale", cioè dall'insieme delle interazioni sociali che si svolgono nell'ambito dell'esperienza di consumo. E' necessario quindi, vista la rilevanza del tema, progettare attentamente anche la dimensione sociale di un'esperienza di consumo. Possiamo scomporla in due elementi principali:

- 1) I benefici sociali del consumo.
- 2) Le interazioni sociali che hanno luogo durante l'esperienza di consumo, divise a loro volta in interazioni sociali fra consumatore e personale aziendale e interazioni sociali fra consumatori.

I benefici sociali, a differenza di quelli funzionali, non dipendono (esclusivamente) dalle caratteristiche del prodotto, bensì da come esso viene presentato al pubblico di riferimento, dalle politiche di *pricing* che lo caratterizzano e dal posizionamento sociale che gli si vuole attribuire. Quando si progetta un'esperienza bisogna considerare tre macrofattori che possono

influenzare la percezione dei benefici sociali ricercati dal consumatore. Per prima cosa, ad influenzare il cliente, sono i cosiddetti “*gruppi sociali*”. In questa categoria rientrano le influenze dovute alla famiglia, al gruppo dei colleghi di lavoro, ai compagni di sport, gli opinion leader come giornalisti, divi del cinema o dello sport eccetera. Ciascuno di questi gruppi è in grado di influenzare l'identità del singolo. Il secondo macrofattore in grado di influenzare le scelte di ognuno di noi è il nostro *stile di vita*, cioè i valori, gli atteggiamenti e i comportamenti che ci caratterizzano. Ultimo fattore è quello della *cultura*, che rappresenta la culla di ogni nostro valore o atteggiamento.

Per quanto riguarda le interazioni tra il cliente e il personale presente nei punti vendita possiamo affermare che esse giocano un ruolo fondamentale nella realizzazione di un'esperienza di consumo efficace ma, troppo spesso, la gestione di questa variabile è lasciata al caso. E' uno degli errori più gravi che si possa commettere dato che, ogni volta che il personale interagisce con un cliente, il suo volto è il volto dell'azienda.

Investire tempo e denaro per formare del personale di vendita preparato, professionale e coerente con il brand che rappresenta è sempre una mossa vincente nel lungo periodo poiché contribuisce a creare nel cliente un'esperienza memorabile.

Le interazioni sociali tra consumatori stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nel mondo del marketing. Esse possono essere di due tipi. Il primo caso è quello detto della “*compresenza*”, cioè quando due o più consumatori si trovano semplicemente insieme nello stesso punto vendita. In questa situazione non possiamo parlare di vera e propria interazione, anche se è noto che l'esperienza di consumo risulta più piacevole nel caso anche altre persone presenti manifestino soddisfazione.

Le interazioni vere e proprie sono invece quelle caratterizzate dalla volontarietà di interagire e possono essere di tre tipi:

- 1) Le interazioni “*spot*”, cioè casuali e estemporanee, che non prevedono un desiderio di essere protratte nel tempo. Un classico esempio è rappresentato da un acquirente che in un punto vendita chiede consiglio

ad un altro cliente, fidandosi più di un suo pari che non di un commesso.

- 2) Al secondo posto troviamo le relazioni che si stabiliscono con un ristretto numero di persone, caratterizzate da un minimo di vincoli e rigidità.
- 3) Infine abbiamo le cosiddette “*tribù*”, cioè gruppi di persone uniti stabilmente dalla comune passione per un oggetto o un brand. E' il caso dei “*fora*” su internet dedicati ad un preciso oggetto o marchio.

5.3. Gli ambienti digitali

Gli ambienti digitali hanno assunto nel tempo un ruolo particolarmente rilevante nel marketing delle esperienze. Un aspetto importante è costituito dalla partecipazione attiva degli individui. Durante i primi anni della diffusione di internet si credeva che gli ambienti digitali fossero altamente impersonali e incapaci di fornire esperienze di valore. I maggiori difetti che venivano sottolineati erano: non poter vedere l'interlocutore, non poterlo toccare, non poter ascoltare direttamente la sua voce e non percepire gli odori. Oggi al contrario internet è percepito come ambiente sociale a tutti gli effetti, in particolar modo grazie a cinque elementi principali, che consentono alle imprese di fornire esperienze di valore:

- 1) Si può accedere al web da molteplici dispositivi, senza vincoli di spazio o di tempo, garantendo quindi ai “naviganti” la massima libertà.
- 2) Le informazioni che possiamo trovare online sono moltissime e i costi di utilizzo sono bassi. Non sono quindi presenti barriere economiche.
- 3) Internet è caratterizzato da una spiccata multimedialità: in rete possiamo acquisire dati, immagini, testi, video e suoni.
- 4) Internet favorisce un'interazione tra aziende e consumatori senza un ordine gerarchico: online ciascuno è allo stesso livello degli altri.
- 5) Attraverso le innumerevoli informazioni presenti in rete, le imprese

possono comprendere meglio i consumatori e giungere ad una loro profilazione estremamente dettagliata.

Due fenomeni, nati con l'avvento della rete internet, che hanno rivoluzionato il modo di interagire dei consumatori, sono il “*word-of-mouse*” e le “*comunità virtuali*”.

Il word-of-mouse altro non è che un “passaparola virtuale”, originato dal desiderio dei consumatori di aprirsi e condividere le proprie esperienze, siano esse positive o negative, con altri utenti. E' considerato sia dai consumatori sia dalle aziende una fonte di informazione estremamente potente, a causa dell'elevata credibilità che caratterizza la fonte: altri consumatori che, proprio come ognuno di noi, non hanno (o dovrebbero avere) alcuna volontà nel voler influenzare con notizie false atteggiamenti o comportamenti di altri consumatori. Proprio per questa caratteristica, il word-of-mouse rappresenta un mezzo di comunicazione estremamente efficace, che le aziende devono imparare a sfruttare creando “*contesti nei quali i consumatori possano avere incentivi a raccontare la loro storia. Il desiderio di protagonismo e di evasione dalla quotidianità stimola, infatti, gli individui a condividere le loro esperienze come modalità per coinvolgere e farsi coinvolgere*” (Addis, 2007).

Le comunità virtuali rappresentano una realtà sociale da ormai più di un decennio e sono definite come “*aggregazioni sociali di individui che si scambiano informazioni, partecipano a dibattiti, condividono esperienze e interagiscono con un livello in genere elevato di coinvolgimento emotivo*” (Addis, 2007). Si tende generalmente a classificare le comunità virtuali in quattro tipologie diverse:

- 1) *Le comunità di relazione*. Un classico esempio è rappresentato dai social network come MySpace o Facebook, basati su forti legami interpersonali, nati spesso proprio a partire da interazioni avvenute in ambiente digitale.
- 2) *Le comunità a supporto dei processi di transazione*. Hanno l'obiettivo di facilitare la compravendita e lo scambio di prodotti, sia di aziende sia di privati. E' per esempio il caso del famoso sito eBay.

- 3) *Le comunità di interesse.* Numerosissimi sono i fora su internet di questo genere. Hanno l'obbiettivo di aggregare persone a seconda dei loro interessi e delle loro passioni. Possono essere sfruttati sia a fini professionali sia per interessi privati.
- 4) *Le comunità di fantasia.* Simili alle precedenti, con la differenza che ciò che lega gli utenti è la sola componente di entertainment. Un esempio, considerato da molti il fenomeno esperienziale per eccellenza, è SecondLife, il famoso gioco online che permette di creare un proprio alter ego virtuale e vivere, appunto, una seconda vita.

CAPITOLO SEI: Il caso Jaeger-LeCoultre

6.1. Breve Storia del Marchio

La storia di questa Maison affonda le proprie radici nel sedicesimo secolo quando Pierre LeCoultre, ugonotto francese, per sfuggire alle persecuzioni religiose, si rifugiò in Svizzera.

Nel 1559 comprò un terreno nella Vallée de Joux (oggi sede di molte tra le più famose case orologiere) dove, con il tempo, si formò una piccola comunità. Nel 1612 il figlio di Pierre LeCoultre diede inizio alla costruzione di una chiesa, fondando così il villaggio di Le Sentier, ancora oggi sede del marchio. La nascita vera e propria della Maison la dobbiamo però ad Antoine LeCoultre, che nel 1833 aprì a Le Sentier il suo atelier orologiaio. Antoine era dotato di un talento straordinario: nel 1844 inventò il primo strumento in grado di misurare il micron (il milionometro), nel 1847 diede vita al primo orologio che non necessitava di una chiave per essere caricato o regolato e nel 1851 ricevette una medaglia d'oro all'Esposizione Universale di Londra. Nel nuovo secolo, e più precisamente nel 1903, assistiamo ad un punto di svolta per l'azienda: Jacques-David LeCoultre, nipote di Antoine, incontrò l'orologiaio parigino Edmond Jaeger, con il quale strinse una profonda amicizia e dalla quale scaturì una collaborazione straordinaria. Nel 1907 infatti Jaeger realizzò il movimento (per il suo tempo ovviamente) più sottile al mondo: il “calibro 145”, spesso soltanto 1,38 millimetri. Nel 1928 la casa di Le Sentier presentò la “Atmos”, un orologio da tavolo straordinario che prendeva la sua energia dalle variazioni di temperatura, rendendolo così virtualmente in grado di funzionare senza l'ausilio dell'uomo e avvicinandosi all'antico sogno del moto perpetuo. Il 1931 è l'anno dell'invenzione del Reverso: l'orologio ancora oggi più celebre di Jaeger-LeCoultre e uno dei più iconici nell'intero panorama orologiaio. Reverso è una parola latina che significa “mi volto”, ed è proprio questa la particolarità di questo orologio: il quadrante gira su se stesso, in

modo da proteggere il vetro, mostrando verso l'alto la parte posteriore della cassa, che può essere finemente incisa per personalizzare l'orologio. Questa particolarità è nata per rispondere ad una sfida, lanciata da un ufficiale inglese di stanza in India, che desiderava un orologio pregiato che però allo stesso tempo potesse resistere alle intense sollecitazioni che possono verificarsi durante una partita di Polo. Negli anni il Reverso è diventato un vero e proprio mito, nonché un perfetto rappresentante dell'Art Deco, stile che ne caratterizza il design. Nel 1937 l'azienda ufficializzò la collaborazione tra Edmond Jaeger e Jacques-David LeCoultre, cambiando nome in Jaeger-LeCoultre e dando vita alla maison che oggi conosciamo.

6.2. L'Esperienza Pre-Acquisto

Acquistare un orologio di lusso dovrebbe rappresentare per ogni cliente un'esperienza fantastica. L'orologio infatti non scandisce semplicemente il tempo ma vive insieme al proprietario ed è partecipe di emozioni, successi, avvenimenti importanti e ricordi. In Jaeger-LeCoultre proprio per questo motivo l'esperienza del cliente inizia ancor prima della fase d'acquisto e, spesso, ancor prima di conoscere il brand.

Numerose sono le iniziative per far conoscere il marchio e ogni singola boutique può scegliere le più appropriate al contesto nel quale opera. Molto interessanti a tal proposito sono le presentazioni private. I clienti più importanti, come per esempio gli ambasciatori, hanno la possibilità di beneficiare di questa splendida esperienza, durante la quale, comodamente seduti nel proprio salotto, possono scoprire ed apprezzare al meglio, grazie all'aiuto di un maestro orologiaio, ogni aspetto dei segnatempo a cui sono interessati.

Un altro esempio significativo ci viene dalla reciproca collaborazione tra Jaeger-LeCoultre e alcuni alberghi di lusso. Il retro di ogni chiave magnetica è personalizzato con l'immagine un orologio della collezione e alcune tra le

pubblicità interne alle camere presentano prodotti Jaeger-LeCoultre. I clienti dell'albergo inoltre sono invitati ad aperitivi esclusivi e presentazioni di nuovi orologi: eventi che si svolgono direttamente in boutique e che rappresentano per il marchio una tra le migliori forme di pubblicità.

Una volta conosciuto il brand, soprattutto nell'era digitale, i potenziali clienti sono portati ad approfondirne la conoscenza su internet. La casa di Le Sentier è presente su tutti i principali social network e cura molto ogni aspetto degli ambienti digitali, come si può osservare dallo splendido sito internet. La pagina web di Jaeger-LeCoultre è divisa in varie sezioni, che aiutano il cliente a trovare esattamente le informazioni di cui necessita. Nella sezione “*Collection*” vengono dettagliatamente presentati i prodotti: sono presenti foto, video e informazioni tecniche di ogni modello. Di seguito troviamo la parte dedicata alle “*News*”, dedicata a rendere note le ultime novità riguardanti il brand, e la sezione “*Manufacture*”, nella quale il cliente può apprendere la storia della maison e partecipare ad un tour virtuale nel museo della casa. E' presente inoltre un simpatico gioco interattivo, finalizzato ad esplicitare le caratteristiche e le raffinatezze meccaniche dei movimenti degli orologi. La quarta sezione, “*Customer Service*”, è interamente dedicata al cliente. Direttamente dal computer è possibile contattare l'azienda, ordinare un bellissimo catalogo cartaceo sul quale cominciare a visionare i vari modelli, ricevere informazioni sul funzionamento e la manutenzione del proprio orologio e usufruire di numerosi altri servizi. E' presente infine la sezione “*My Jaeger-LeCoultre*”, che consente ai clienti di far parte di un esclusivo circolo di appassionati dove i partecipanti possono beneficiare di inviti ad eventi speciali, informazioni esclusive e servizi personalizzati. L'unico dettaglio che stona un po' con l'eccellenza di Jaeger-LeCoultre è l'impossibilità di selezionare l'italiano come lingua, un particolare che potrebbe e dovrebbe essere migliorato. Il passo successivo, per chi fosse interessato a prendere contatto con gli orologi, è entrare in una delle numerose boutique presenti in tutto il mondo. In questa tesi verrà preso in considerazione soprattutto il punto vendita di Roma, situato nella centralissima Piazza di Spagna.

6.3. L'esperienza di acquisto

Le boutique Jaeger-LeCoultre sono collocate, in qualsiasi città esse si trovino, nelle zone più centrali ed esclusive. A Roma è situata in Piazza di Spagna, a Milano in Via Monte Napoleone, a Parigi in Place Vendome e così via. Già dall'esterno si può cominciare ad apprezzare l'eleganza del punto vendita: l'elegante insegna, la piccola ma splendida vetrina e la maniglia della porta raffigurante il logo dell'azienda sono tre dettagli che ci consentono di capire immediatamente come nulla sia lasciato al caso. Entrando all'interno della boutique di Piazza di Spagna, appena la porta si chiude alle spalle del cliente, si dimentica immediatamente il caotico ambiente esterno e ci si trova immersi nel mondo Jaeger-LeCoultre. Colpisce immediatamente la raffinatezza del punto vendita: il pavimento è in marmo chiaro, le pareti sono rivestite con un mix di legno e tessuto beige e sul soffitto trovano posto splendidi lampadari in cristallo. Al centro dell'ambiente e sui due lati lunghi sono esposti, ben illuminati e all'interno di splendide vetrinette di legno, i protagonisti del punto vendita: gli orologi. Entrare in una boutique Jaeger-LeCoultre rappresenta un vero e proprio tripudio per i sensi: dapprima, attraverso la vista, apprezziamo l'ambiente che ci circonda, ottimamente illuminato. Dopo poco cominciamo a sentire una piacevole musica di sottofondo: moderna ma allo stesso tempo elegante, chiaramente percepibile ma mai intrusiva. Ogni punto vendita della casa di Le Sentier è dotato di una “*music machine*”, controllata e periodicamente aggiornata direttamente dalla Maison, in modo da proporre ai clienti la stessa musica in tutto il mondo, a prescindere dalla boutique nella quale ci si trova. Anche l'olfatto è reso partecipe di questa “festa dei sensi” dato che l'ambiente è delicatamente profumato da una fragranza, appositamente sviluppata da Jaeger-LeCoultre, che costituisce il cosiddetto “logo olfattivo” dell'azienda e che è percepibile in ogni boutique del mondo ed addirittura all'interno della manifattura di Le Sentier.

Se è vero che il volto di un'impresa è il volto delle persone che vi lavorano, una menzione particolare merita il personale della boutique, che rappresenta

uno degli elementi fondamentali per soddisfare e fidelizzare un cliente e di conseguenza per giudicare un punto vendita. Come osserva giustamente Antonio Coccozza infatti: *“Il livello di assistenza al cliente in termini di competenza, cortesia, gradevolezza e affidabilità delle informazioni fornite, incide sulla qualità della relazione che si instaura tra il punto vendita e il consumatore e sulla percezione dell'identità del brand oggetto di consumo”* (Coccozza, 2012). Come è facile immaginare la qualità che contraddistingue da sempre il brand Jaeger-LeCoultre si manifesta anche attraverso i suoi dipendenti, che possiedono tutte le qualità menzionate da Antonio Coccozza e incarnano perfettamente quelli che sono i valori del brand, contribuendo a fornire al cliente un'esperienza di consumo straordinaria.

Un altro aspetto che non deve essere assolutamente sottovalutato all'interno del contesto di vendita è il packaging. Il packaging nel mondo dell'orologeria di lusso assume un ruolo particolare: non contribuisce infatti, come solitamente accade in altri settori, a facilitare la fruizione del prodotto o ad invogliare all'acquisto ma, oltre che da “protezione” per il prodotto, funge da “corredo”. Il packaging degli orologi Jaeger-LeCoultre potrebbe essere preso come esempio, poiché incarna perfettamente tutte le qualità che una confezione di livello dovrebbe possedere. Ogni orologio poggia su un delicato cuscinetto di alcantara beige, inserito in una preziosa ed elegante scatola di legno e pelle, a sua volta inserita in una controscatola grigia che svolge la doppia funzione di proteggere la scatola principale e di contenere i documenti e la garanzia dell'orologio stesso. La controscatola viene impacchettata con una bellissima carta grigia e chiusa con un magnifico nastro che presenta il logo della Maison in rilievo. Possiamo affermare quindi che assolve perfettamente a tre funzioni principali:

- 1) *Visibilità e distinguibilità.* Il packaging rende evidente l'immagine del prodotto e della Maison.
- 2) *Funzionalità.* L'imballaggio contribuisce a proteggere il prodotto e a raccontarne l'identità.
- 3) *Percezione.* Contribuisce ad appagare le esigenze estetiche del cliente,

proporzionalmente al mercato nel quale il prodotto si inserisce.

6.4. L'esperienza post-acquisto

Come sappiamo è molto importante far sì che le emozioni dell'esperienza d'acquisto siano tenute vive nella memoria del cliente ed addirittura alimentate. Numerose sono le iniziative che Jaeger-LeCoultre dedica a tal fine. Per prima cosa si omaggiano i clienti con cadeaux brandizzati come per esempio portachiavi, gioielli, portaorologi, gemelli ed addirittura uno splendido cannocchiale d'ottone, chiaro richiamo alle stelle ed agli orologi con la complicazione delle “fasi di luna”. Contribuiscono a mantenere la relazione con il cliente anche la newsletter e l'ottima assistenza post vendita ma, ciò che di più è in grado di fidelizzare e premiare i clienti più affezionati, sono senz'altro gli eventi esclusivi a cui possono partecipare: la visita alla manifattura di Le Sentier e la Mostra del Cinema di Venezia (per quanto attiene ai clienti italiani).

La visita alla manifattura di Le Sentier è un'esperienza memorabile, durante la quale i clienti vengono completamente immersi nel mondo Jaeger-LeCoultre. L'esperienza è comprensiva del volo aereo fino in Svizzera e dell'alloggio in un Hotel a Cinque Stelle e prevede una visita di Ginevra il primo giorno e il tour alla manifattura il secondo giorno. Gli ospiti possono ammirare dal vivo come vengono pazientemente e sapientemente assemblati gli orologi, sono seguiti da maestri orologiai che rivelano loro i dettagli e le qualità dei prodotti e, alla fine della visita, possono decidere di acquistare direttamente a Le Sentier un altro orologio per la loro collezione.

L'invito alla Festa del Cinema di Venezia è tra le esperienze più esclusive che Jaeger-LeCoultre possa offrire ai suoi clienti. Gli ospiti non si devono preoccupare di nulla, auto a noleggio, volo aereo e hotel a cinque stelle sono un omaggio della casa, oltre ovviamente al privilegio di calcare il red carpet e assistere alle anteprime cinematografiche insieme a personaggi famosi

provenienti da tutto il mondo. Il legame della casa di Le Sentier con le feste del cinema internazionali si inserisce inoltre all'interno di un più ampio programma di co-branding e sponsorizzazioni, che verrà analizzato nel seguente paragrafo.

6.5. Co-Branding e Sponsorizzazioni

La Maison di Le Sentier è da sempre attenta a sfruttare ogni modalità per accrescere l'immagine del proprio brand: esempi significativi sono per esempio quelli che vedono coinvolta Jaeger-LeCoultre in attività di Co-Branding o sponsorizzazione.

Una collaborazione importante è quella, già citata nel precedente paragrafo, tra Jaeger-LeCoultre e le varie feste del cinema (Venezia, Shanghai, New York, Toronto, Abu Dhabi). Per la Maison questi eventi rappresentano un enorme fonte di visibilità, oltre che un splendido momento per ringraziare, con un invito esclusivo, i clienti più affezionati. Il logo della casa di Le Sentier è infatti presente ovunque, in special modo ovviamente sul red carpet e negli spazi dedicati alle foto. Ogni attore o regista premiato riceve inoltre uno splendido orologio della linea Reverso, impreziosito sul retro da un'incisione realizzata a mano appositamente per l'occasione.

Un altro mondo nel quale Jaeger-LeCoultre è presente sin dal 1931 è quello del Polo. Il legame della casa di Le Sentier con questo nobile sport deriva dalla richiesta di un ufficiale inglese di stanza in India che lanciò la sfida di creare un orologio che fosse allo stesso tempo elegante e resistente agli urti: il Reverso. Dopo più di novant'anni Jaeger-LeCoultre continua ad alimentare questo legame, sponsorizzando alcune delle più famose competizioni come la "Autumn Cup" o la "Duke of Sutherland Cup" e scegliendo come propri ambasciatori giocatori di spicco come Eduardo Novillo Estrada o Luke Tomlinson.

Estremamente interessante è inoltre l'iniziativa di co-branding che lega Jaeger-

LeCoultre alla famosa casa automobilistica Aston Martin. Due esempi di eccellenza, artigianalità, lusso ed eleganza. Questa collaborazione ha dato vita alla collezioni di modelli denominati “AMVOX”, dove le prime due lettere sono le iniziali di Aston Martin e “VOX” richiama una serie storia di orologi Jaeger-LeCoultre chiamati “Memovox”. Il design di questi orologi è estremamente particolare e sportivo, le casse sono realizzate in materiali innovativi come il titanio e i dettagli sono ispirati al design delle automobili della casa di Londra: il quadrante di uno dei modelli riporta la stessa trama della griglia d'areazione delle Aston Martin mentre un altro ricorda il contagiri delle splendide sportive inglesi. Il modello più particolare è però senz'altro l'AMVOX Rapide Transponder. La particolarità di quest'orologio risiede al suo interno dove, grazie ad un particolare circuito elettronico, i fortunati possessori possono aprire direttamente dal polso la propria Aston Martin. La casa londinese omaggiava con questo piccolo capolavoro della tecnica i propri clienti che acquistavano una “Rapide”, gratificandoli nel ricevere un prodotto d'eccellenza e permettendo loro, nel caso non ne fossero già a conoscenza, di scoprire e sperimentare il brand Jaeger-LeCoultre.

Un'altra iniziativa che vale la pena menzionare è la lodevole collaborazione, nata nel 2008, tra la Maison di Le Sentier e il progetto “World Heritage Marine Program” dell'Unesco. Jaeger-LeCoultre contribuisce in vari modi alla causa: acquista pagine sui giornali per l'Unesco, ha dedicato una sezione del proprio sito a spiegare ai propri clienti questa collaborazione ed ha addirittura creato un orologio denominato “Tides of Time”, che è stato battuto all'asta ed il ricavato donato interamente all'Unesco.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha cercato di mettere in luce in cosa consista il marketing esperienziale, quali siano le sue caratteristiche fondamentali e, grazie allo studio di un caso concreto, comprendere in che misura sia applicato e quanta efficacia abbia. A questo fine la mia ricerca è stata suddivisa in due fasi: teorica e pratica. Nella prima parte mi sono concentrato sui contributi dei vari autori che hanno approfondito questo tema, cogliendo da ognuno le parti più significative e organizzandole in maniera organica e lineare. Da questa ricerca è emerso come il marketing esperienziale sia ormai stato esplorato in quasi ogni dettaglio e da diversi punti di vista, lasciando poco spazio ad ulteriori approfondimenti teorici ma consentendo alle aziende che intendono acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti di attingere a moltissime informazioni che, se seguite alla lettera, sicuramente costituiranno un importante sostegno verso il successo. Nella seconda parte della tesi, con l'obiettivo di verificare se e in quale misura i dettami del marketing esperienziale siano applicati in un contesto reale, ho analizzato in prima persona un caso concreto: quello della Maison orologiera Jaeger-LeCoultre. Avendo potuto osservare questa realtà da una prospettiva diversa rispetto a quella di un cliente, ho constatato come la casa di Le Sentier sia maestra, oltre che naturalmente nel settore dell'alta orologeria, anche nel campo del marketing. Ogni opportunità di accrescere il valore, il prestigio e la notorietà del brand è vagliata attentamente e sfruttata con perizia. Numerose sono le iniziative innovative, in particolare per ciò che riguarda il Co-Branding, il marketing degli eventi e quello delle esperienze. Sono rimasto particolarmente colpito dall'attenzione con cui ogni dettaglio viene curato e, soprattutto, da come tutte le nozioni teoriche studiate in varie materie nel corso degli anni trovino, in questa azienda, un'applicazione concreta, contribuendo alla perfetta organizzazione ed al successo della Maison. Tramite il presente lavoro di tesi spero di aver fornito un piccolo contributo nel rispondere agli interrogativi di chi, come me, si avvicina in modo scettico al mondo del marketing

esperienziale, avendo dimostrato come ormai vendere un ottimo prodotto, senza però concentrarsi sul cliente, sui suoi desideri e sulle esperienze che desidera vivere, non sia più sufficiente ad assicurarsi il successo. Ovviamente i risultati ottenuti, essendo il prodotto dello studio di un singolo caso, sono specifici e parziali. Il lettore potrà però facilmente rapportare quanto scritto nel testo alle sue esperienze personali, creandosi una propria idea e, probabilmente, affrontando i prossimi acquisti con un occhio più critico, esigente e consapevole.

BIBLIOGRAFIA

Addis M., *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Milano, Pearson Education, 2007

Cocozza A., *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Milano, FrancoAngeli, 2012

Ferraresi M., Schmitt Bernd H., *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2006

Lombardi M., *La creatività in pubblicità*, Milano, FrancoAngeli, 2010

Pine B. Joseph, Gilmore James H., *L'economia delle esperienze*, 1999, Rizzoli
Etas

SITOGRAFIA

www.jaeger-lecoultre.com

<http://whc.unesco.org/en/jaeger-lecoultre>

RINGRAZIAMENTI

Questi primi tre anni di università sono letteralmente volati: mi sembra di aver partecipato appena ieri alla giornata della matricola, in realtà il traguardo della laurea è solamente a pochi giorni di distanza.

Ritengo che, ad un passo da un successo personale così importante, un doveroso ringraziamento spetti innanzitutto alla mia famiglia. I miei genitori infatti, con il loro supporto e la loro stima, mi hanno sempre incoraggiato a seguire le mie passioni, concretizzandole attraverso lo studio.

Un ringraziamento speciale merita inoltre Claudia Cianfrocca, direttrice della Boutique Jaeger-LeCoultre di Piazza di Spagna a Roma. La sua competenza, la sua passione e la sua gentilezza d'altri tempi sono state per me preziosissime durante la scrittura di questa tesi.

Ci tengo infine a ringraziare il professor Michele Sorice. E' grazie a lui che, quando ancora non sapevo che direzione avrebbero preso i miei studi, ho cominciato gradualmente ad interessarmi al tema della comunicazione. Grazie ai suoi consigli ho inoltre approfittato di questo lavoro di tesi per avvicinarmi al mondo del marketing, scoprendo in me una grande passione per questo tema e decidendo quindi di continuare i miei studi frequentando un corso magistrale in marketing management.

EXPERIENTIAL MARKETING, A SUCCESS STORY: JAEGER-LECOULTRE

Introduction

This paper aims to analyze in detail the main components of the experiential marketing, using the theoretical contributions of important authors such as Michela Addis or Bernd H. Schmitt, then verifying, through the empirical study of the case of the watch manufacture Jaeger-LeCoultre, the importance that this form of marketing has for companies and its effectiveness.

From the traditional marketing to the experiential marketing

Modern companies have to operate in a very complex contest, characterized by problems that until a few decades ago seemed unthinkable. The two main challenges, which have forced companies to adapt to the new market conditions are the globalization and the computerization of the society.

At this point it is clear that traditional marketing, based on the four "P" (Product, Price, Place, Promotion), is inadequate to deal with the current environment. This leads to the creation of a new form of marketing: the experiential marketing.

The experiential marketing is a revolutionary innovation in the field of marketing because it is the first approach that truly takes into account the final customer, not only during the sale of the product, but also at all stages before and after the transaction: this creates added value for the customers and a competitive advantage for the enterprises. The experiences aim to exceed the purely functional creating values, such as sensory or emotional ones, and they

help to link the brand with both the customer and a broader social context.

The experience

First of all, what is an experience? According to Bernd H. Schmitt, the experiences are *“private events that occur in response to some stimulation which, in a business setting, can be constituted by marketing initiatives pre and post purchase. Experiences involving the human being as a whole and often result from direct observation or participation in events, whether real, virtual or fantastic”*.

In the past, companies used to pay most of the attention during the purchase and the consumption stages; however, this distinction has been recently overtaken by the proposal of three authors (Arnould, Price and Zinkhan), which suggest to create an experiential interaction in four different times, the pre-purchase experience, post-purchase experience, the experience at the heart of the consumption and the reified experience.

As you can imagine there is not only one type of experience nor even a clear classification of it. Particularly complete is the classification of Bernd H. Schmitt: he puts in order the experiences following the "Strategic Experiential Modules". According to his theory, the five forms of experience at the basis of the experiential marketing are: Sense, Feel, Think, Act and Relate. Let's analyze them in detail. The marketing of “Sense” has the objective to stimulate the customer through sight, hearing, touch, taste and smell. The module of “Feel” complies with all advertising initiatives designed to arouse feelings and emotions, such as joy and pride, in consumers; it is used when it comes to promoting, for example, a durable product.

The experiences based on the "Think" are meant to involve and engage the cognitive point of view of the consumer through the extensive use of the surprise or provocation effect.

The marketing of the “Act” is designed to influence the physical experiences and provoke changes in the consumers' lifestyles. The marketing of “Relate”

contains elements of all the other four modules and it is not intended to stimulate costumers' reflections on their own feelings or private thoughts, but towards other people and culture.

The customer

The figure of the customer plays a key role in the context of the experiential marketing: companies that exploit this paradigm, in fact, passed from the old "product-oriented" approach to the benecial "customer oriented" approach. Investing in the marketing of experiences helps to increase both customers' loyalty and the economic value of the company. The benefits that can result from a careful management of customers are several: keeping customers is much less expensive to acquire new ones; loyal customers are the most profitable for the company, they are generally less sensitive to any price increase and they may start phenomena such as the word of mouth or word of mouse.

Consumers are not all the same and their attitude generally varies as a function of two variables:

- 1) The high or low perceived differentiation between the various brands.
- 2) The high or low degree of involvement in the purchase or consumption.

Combining these two variables we can identify four types of customers:

- 1) The consumer *loyalty seeker*. When we have both a high perceived differentiation and high involvement, we are in the presence of a consumer who wants a brand which he can trust on. Indeed, he will tend to repurchase the same brand over time.
- 2) The consumer *variety seeker*. The customer perceives a high differentiation between the various brands however, he is poorly emotionally involved. He is a consumer who will try different brands available in the market and derive more satisfaction from the process of experimentation rather than by consuming products of a single brand. He does not develop a sense of attachment and loyalty to just one brand.

3) The consumer *convenience seeker*. When having a low level of involvement and an equally low appreciation of the differences between the various brands, the customer is encouraged to invest resources in the process of choice: (He buys) buy the cheapest brand in economic terms (price), physical terms (availability or proximity of the store) or mental terms (who always bought the product).

4) The consumer *assurance seeker*. This type of client has a high level of involvement but a low level of perception of the differences between brands. The consequence of this situation is a choice made under uncertainty and then, due to the fear of buying the wrong result, the consumer will tend to seek reassurance.

After reviewing this classification it is clear how the consumer experiences are fundamental to accentuate the characterization of a brand and increase the level of customer engagement, in order to develop a strong brand loyalty. It is always advisable to reward loyalty by reserving special events to loyal customers, involving them further more and strengthening the relationship between the business and the customers.

The brand

The brand is "*a cornerstone to build value and differentiate an enterprise from competitors and the basis on which we can work to engage customers and develop relationships that can lead to loyalty*" (Addis, 2007).

With the advent of experiential marketing the role of the brand has been revolutionized. In the past, the brand was understood primarily as a tool used to identify a company's products and differentiate them from the products of the competitors. The identification function of the brand is of course still important, but no longer the only one. A brand in a so competitive and homogeneous market, has the task of creating cognitive and emotional

associations between the company and the customer and communicate the values, with which customers can relate to, moreover, it must of course contribute to differentiate itself from competitors .

The experience of consumption today covers a fundamental role in order to increase the value of a brand, from which it depends. On one hand, the experience is an effective tool used to manage the consumer's preferences and to convey the mission of the company, on the other hand, is the brand that, thanks to its image created over time, sets the guidelines that will be used to design the experience. We can say then, that the brand is the guardian of the company's values and the consumer experience is the vehicle through which these values are materialized for the benefit of the consumer. Managing a brand, according to the logic of experiential marketing, can therefore be extremely beneficial to a company, as long as you carefully consider some management difficulties that may arise. It is important that the experience is aligned to what the brand represents, in order to facilitate the emergence of positive emotions and to create a unique bond between the consumer and the product. If it is not, failure will be around the corner.

Among the strategies that a brand can use to increase its competitive edge, we find the so-called "co-branding". A Co-branding is a partnership between two brands (generally a brand is called "host" and the other "invited") who are committed to create a temporary alliance, it is aimed at creating a product or event branded by both companies. The co-branding can be divided into many facets, but we can afford to generalize by saying that there are two main variants:

-*Functional Co-Branding*, in which the two brands work together to create a product, whose tangible attributes are guaranteed and valued by the collaboration of the two brands.

-*Symbolic Co-Branding*, consisting in associating to the host brand a second brand, the so-called "invited", characterized by a higher ability to generate symbolic attributes and experiential in the client.

Other two strategies are the organization of events and the product placement.

An event tends to be more effective and cheaper than advertising. Moreover, keeping our attention on the product placement we can say that the inclusion of branded products in films or video games is becoming one of the most used forms of co-branding.

Consumption places

The consumer experience is divided mainly into two areas: the physical and the digital. Let us examine both of them. First of all the physical area and the showroom.

The identity and the functions of a store of a brand have evolved over time and, if before the only function was to sell the products of the respective brand, now a selling point has to perform many more tasks. First, the communicative function: the shop has to reproduce and communicate to the customer the world of the brand, its values, its image. An innovative store is also functional to offer a variety of services: it helps to release information about their products, offers a tangible guarantee on sold items and entertains the customer through the sales experience, focusing on the consumer's involvement and loyalty. Every element that forms the point of sale plays a strategic role and nothing is (or should be) left to chance.

Each element helps to create a piece of the experience of consumption, every corner of the store is an opportunity to engage the senses of the customer and create an "experiential" environment. Now let's talk about the digital area.

Digital environments have developed over time a particularly important role in the marketing of experiences. A major focus is the active participation of individuals. During the early years of the spread of the Internet it was believed that the digital environment were highly impersonal and incapable of providing valuable experiences. The major flaws that were highlighted were: not being able to see the other person, not being able to touch, not being able to hear directly from the voice and not perceive odors. Today on the contrary

the Internet is perceived as a social environment in all respects

Jaeger-LeCoultre

The history of this Maison has its roots in the Sixteenth Century when Pierre LeCoultre, French Huguenot, in order to escape from a religious persecution, fled to Switzerland.

In 1559 he bought a land in the Vallee de Joux (now home to many of the most famous watchmakers) where, in that time, formed a small community. In 1612 the son of Pierre LeCoultre began the construction of a church, founding the village of Le Sentier, still home of the brand. In 1833 Antoine LeCoultre founded his watchmaking studio in Le Sentier. In the new Century, and more precisely in 1903, there was a turning point for the company: Jacques-David LeCoultre, grandson of Antoine, met the Parisian watchmaker Edmond Jaeger, with whom formed a deep friendship and from which sprang a extraordinary collaboration. The 1931 is the year of the invention of the Reverso, which is still the most famous of Jaeger-LeCoultre and one of the most iconic of all times. In 1937 the cooperation between Edmond Jaeger and Jacques-David LeCoultre was formalized and the company changed its name to Jaeger-LeCoultre, giving life to the “maison” that we know today.

Now Jaeger-LeCoultre is a leader in the world of luxury watches. The excellence that distinguishes this company is due in large part to the skills with which they exploit new marketing techniques, as the experiential marketing. The sheer quality can be felt starting from the pre-purchase phase, where the customer can appreciate many initiatives created to promote the brand, the beautiful website of the “maison” and the various pages on social networks. Going forward we can appreciate the awesome experience constituted by the purchase phase, where showroom and packaging find a prominent place. The experience of consumption, however, continues in the post-purchase phase, where loyal customers can benefit from several

initiatives dedicated to them.

Conclusions

The present work has tried to explain what is the experiential marketing, what are its fundamental characteristics and, thanks to the study of a particular case, to understand how much it is applied and how much it is effective. My research has shown that the experiential marketing, from the theoretical point of view, has been explored in almost every detail, leaving little room for further investigations. As for the practical part I found, thanks to the study of the case of Jaeger-LeCoultre, that experiential marketing is a resource for the companies and that, if properly exploited, it helps the company to achieve or consolidate the success.