



Dipartimento di: Impresa e management

Cattedra di: Marketing

Il potere delle emozioni:
il marketing esperienziale e l'importanza
del punto vendita sulla Customer
Experience.

RELATORE: Prof. Michele Costabile

CANDIDATO:

Rosanna Capparelli

Matricola 183031

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

Indice

Introduzione	3
<u>CAPITOLO 1</u> Un nuovo modo di fare marketing l'approccio esperienziale	5
1.1 Da un approccio tradizionale a uno non convenzionale	5
1.1.1 Le origini: il marketing tradizionale	5
1.1.2 Verso un approccio non convenzionale	7
1.2 Il marketing esperienziale	9
1.2.1 Il focus sull'esperienza del consumatore	11
1.2.2 SEM: Strategic Experiential Modules	13
1.3 Customer satisfaction e Customer Relationship Management (CRM)	16
1.4 Progettare” l'esperienza del consumatore (nel punto vendita)	23
<u>CAPITOLO 2</u> Il focus sui punti vendita	25
2.1 Il punto vendita e la sua evoluzione	25
2.2 Store Experience	28
2.3 Le imprese, “fornitori di esperienza”	41
<u>CAPITOLO 3</u> Apple – Eataty – Coin Excelsior – Wind – Intesa Sanpaolo – BNL a confronto.	43
3.1 L'Analisi: metodologie e obiettivi	43
3.2 I casi	46
3.3 Risultati e considerazioni finali	64
Conclusione	67
Bibliografia	70

Introduzione

Il presente elaborato è volto ad un'attenta analisi del punto vendita e, in particolare, degli stimoli sensoriali che le sue componenti fisiche ed intangibili propongono al consumatore, con il fine ultimo di consentire allo stesso la realizzazione di una *store experience* (esperienza presso il negozio) unica nel suo genere e dal forte connotato emozionale.

Lo studio in questione si articola in tre parti principali: la prima dedicata alla letteratura del marketing esperienziale, la seconda alla trattazione teorica del punto vendita e della sua evoluzione nel contesto del marketing, la terza ad un riscontro pratico dei temi illustrati nelle sezioni precedenti.

Il Capitolo 1, infatti, introdurrà il fenomeno dell'*Experiential Marketing*, teorizzato per la prima volta da Bernd Schmitt, ed esporrà le ragioni di fondo circa la nascita, risalente alla fine degli anni Novanta, di tale approccio non convenzionale e le modalità tramite cui esso ha gradualmente sostituito il cosiddetto marketing tradizionale. Verranno esposti, quindi, i molteplici limiti nell'ambito di quest'ultimo approccio convenzionale, che, per di più, coincidono con le caratteristiche chiave dello stesso: la concezione del consumatore quale *decision maker* esclusivamente razionale, il focus sui benefici e le caratteristiche funzionali del prodotto, una precisa definizione delle categorie di prodotto e della concorrenza, i metodi e gli strumenti di studio analitici, quantitativi e verbali.

Peculiarità, queste, in netto contrasto con i connotati essenziali del marketing esperienziale, tra cui, il più rilevante, relativo alla concezione del consumatore quale «animale razionale ed emozionale», seguito dal focus sull'esperienza del consumatore, l'accezione di consumo quale esperienza olistica e il ricorso a metodi e strumenti eclettici.

Il capitolo proseguirà, quindi, con un'esposizione delle metodologie e dei processi seguiti nella costruzione dell'esperienza di consumo, punto nevralgico dell'analisi emozionale, considerato dalle imprese attuali quale autentica fonte di vantaggio competitivo; in particolare, verrà sottolineata l'importanza della partecipazione e del coinvolgimento del consumatore nella sua stessa *store experience*. Coerente al tema, seguirà l'illustrazione dei cinque moduli strategici esperienziali, *SEM (Sense, Feel, Think, Act, Relate)*, con riferimento ad altrettante tipologie di esperienze, riportanti un grado di coinvolgimento via via crescente, e la descrizione dei cosiddetti "fornitori di esperienza", *Ex Pro*, strumenti tattici cui si fa ricorso per attuare i moduli strategici esperienziali.

La trattazione di questa prima parte verrà, poi, conclusa con un'accurata analisi della *Customer Satisfaction* e *Customer Relationship Management (CRM)*, elementi chiave della *business strategy* e riguardanti, rispettivamente, la prima, il grado di soddisfazione del cliente e i metodi per la sua valutazione per mezzo del confronto tra le aspettative e le percezioni del consumatore, la seconda, la gestione ottimale e la valorizzazione delle relazioni con il cliente.

Il Capitolo 2 sarà incentrato maggiormente sul punto vendita e su come la struttura e l'organizzazione, interne ed esterne, vadano a riflettere il ruolo chiave a cui lo stesso è preposto, ossia dare attuazione al complesso delle decisioni strategiche relative alla comunicazione di marketing, all'interno del negozio.

Da questa seconda parte, infatti, sarà possibile comprendere la centralità dello spazio fisico di vendita, autentico punto di contatto diretto tra l'azienda ed il consumatore; caratteristica, questa, che ha assunto una tale rilevanza solo in tempi recenti, che hanno visto, nel mondo del marketing, il progressivo interesse, da parte delle imprese, verso le politiche di *retail*. Si parlerà, infatti, all'interno del capitolo, di una vera e propria "evoluzione del punto vendita", contraddistinta dall'avvicendamento di quattro distinte fasi, illustranti le diverse concezioni del punto vendita susseguitesi nel corso dell'ultimo periodo: *Point of sale*, *Point of purchase*, *Point of permanence*, *Point of meeting*.

In particolare, l'ultima "tappa" citata pone in risalto come, attualmente, lo store non viene concepito come spazio neutro, ma, al contrario, assume i connotati di vero canale privilegiato di comunicazione e interazione; ciò deriva, in larga misura, dalla progressiva consapevolezza, assunta dalle imprese moderne, di come la percezione che il cliente tipo riceve nel punto vendita vada, inevitabilmente, ad incidere sulla sua store experience e, quindi, di conseguenza, sull'idea che lo stesso si fa dell'azienda in questione.

Ed è proprio con l'obiettivo di influenzare l'impressione che il consumatore matura, vivendo la sua esperienza di acquisto all'interno del negozio, che solitamente le imprese cercano di fare leva sugli stimoli sensoriali del consumatore, attraverso un'attenta ed accurata predisposizione ed organizzazione della totalità di elementi, fisici e non, che costituiscono il punto vendita. A tal proposito, nel secondo capitolo, verrà, inoltre, fatta una panoramica delle componenti più strettamente fisiche dello spazio di vendita (modalità *hard: location, layout esterno, layout interno, atmosfera*), e di quelle relative alla realizzazione di attività di diversa natura, pur sempre connesse allo store (modalità *soft: intrattenimento, servizi, interazione*), con particolare riferimento all'attività di *visual merchandising*, disciplina focalizzata sullo studio dell'interazioni tra il cliente e il punto vendita.

Il Capitolo 3, infine, si porrà l'obiettivo di avere una rispondenza, in campo pratico e reale, di quanto teorizzato nelle prime due parti; in questo, infatti, verrà posta in essere un'analisi, prettamente di tipo qualitativo, relativa a sei differenti punti vendita e alle rispettive aziende (Apple, Eataly, Coin Excelsior, Wind, Intesa Sanpaolo, BNL), con il fine di constatare, nella maniera più diretta possibile, quanto le diverse componenti del punto vendita vadano effettivamente ad influire sulla percezione del cliente e risultino essere, di fatto, determinanti nella costruzione e nella modellazione della singola store experience, "disegnata su misura" e personalizzata sulla base dei gusti e delle strette esigenze dello specifico consumatore.

CAPITOLO 1 Un nuovo modo di fare marketing: l'approccio esperienziale

1.1. Da un approccio tradizionale a uno non convenzionale

1.1.1. Le origini: il marketing tradizionale

Il Marketing è un ramo dell'economia il cui focus è rappresentato dall'individuazione e dal soddisfacimento di bisogni umani e sociali¹.

Si tratta di una scienza che trae le sue origini negli Stati Uniti agli inizi del Novecento, in un contesto in cui l'obiettivo delle prime grandi imprese americane, e poi anche europee, è rappresentato dallo sviluppo di consistenti volumi di produzione, al fine di conseguire economie di scala tali da consentire la costruzione di un'offerta al mercato di prodotti standardizzati a prezzi competitivi. Ma, il perseguimento di questo obiettivo ha come conseguenza lo sviluppo di una serie di attività che vanno dalla definizione del rapporto ottimale fra qualità e prezzo, all'informazione e alla persuasione dei consumatori e, infine, alla distribuzione dei prodotti.²

Ed è proprio la comunicazione, in particolare quella persuasiva, una delle componenti basilari del marketing tradizionale, volta all'induzione di un "indirizzamento" della volontà dell'individuo.

Il marketing tradizionale è, infatti, il processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo delle decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione, al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni³.

Più precisamente, quattro sono le caratteristiche chiave del marketing tradizionale⁴:

I. La focalizzazione viene posta sui benefici e sulle caratteristiche funzionali del prodotto.

Il focus del marketing tradizionale è ampiamente incentrato sulle caratteristiche fisiche e funzionali dei prodotti e sui relativi benefici; i professionisti del marketing tradizionale presuppongono, infatti, che i consumatori valutino le offerte presenti nei vari mercati ponderando le diverse caratteristiche funzionali dei prodotti e optando per l'alternativa che presenta il maggior livello di *utility*.

II. Le categorie di prodotto e la concorrenza sono strettamente definite.

Nell'ambito del marketing tradizionale, la concorrenza viene individuata principalmente all'interno di categorie di prodotti chiaramente delineate. Concorrenza che comprende tutte le offerte che possono essere considerate da un acquirente un'alternativa possibile per soddisfare un dato bisogno, ossia le offerte (reali o potenziali) sostituibili a quella di una data impresa, organizzazione o individuo che progetta e realizza attività di marketing.

III. I consumatori sono visti come *decision makers* esclusivamente razionali.

La concezione di consumatore quale essere unicamente raziocinante ha consentito agli operatori di marketing di guardare al processo decisionale di acquisto del cliente quale semplice procedimento

¹ Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1), 52-60.

² Amedeo Lepore (2009), Nuovi percorsi della storia economica, *VITA E PENSIERO*.

³ American Marketing Association (1988).

⁴ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

articolato in fasi ben precise e quindi facilmente gestibili: (1) percezione del bisogno e riconoscimento del problema, (2) ricerca delle informazioni, (3) valutazione delle alternative, (4) decisione di acquisto, (5) consumo (e comportamento successivo all'acquisto).

IV. I metodi e gli strumenti utilizzati sono analitici, quantitativi e verbali.

Tipica dell'approccio tradizionale è la ricerca di marketing di tipo quantitativo, basata esclusivamente su dati oggettivi e facente ricorso a metodi e strumenti di analisi di carattere numerico e quantitativo.

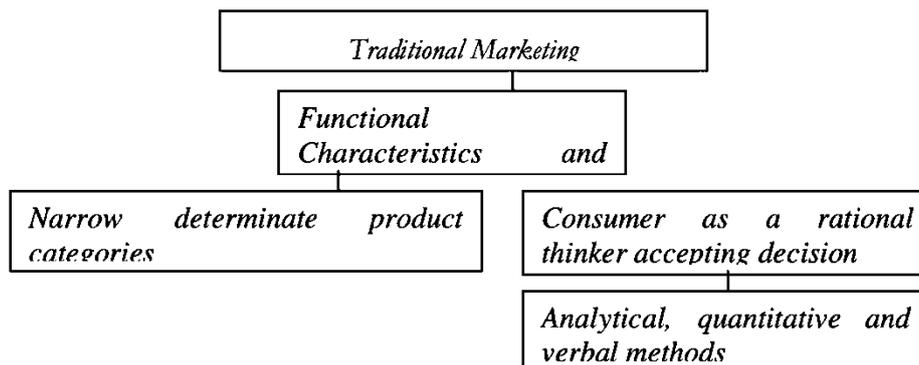


Figura 1.1 Peculiarities of Traditional Marketing (Schmitt, 2001)

1.1.2. Verso un approccio non convenzionale

Dai primi anni del Novecento ad oggi, il marketing ha subito profonde trasformazioni, adattandosi man mano ai cambiamenti sociali e all'evolversi delle necessità dei consumatori.

Così, mentre in principio il marketing nasce come una disciplina che puntava perlopiù sulla distribuzione dei beni, considerava il consumatore come bersaglio delle attività sottostanti e vedeva come protagoniste delle aziende orientate prevalentemente alle vendite, alla fine degli anni Novanta (1999), il Marketing Esperienziale (o Emozionale) fa il suo ingresso sulla scena.

E da uno spiccato interesse per il consumatore, per gli aspetti esperienziali del consumo e per l'estetica di marketing trae origine questo nuovo approccio, teorizzato per la prima volta da Bernd Schmitt e basato sull'esperienza e, di conseguenza, sulle emozioni e sensazioni del consumatore.

Quattro sono le principali caratteristiche dell' "*Experiential Marketing*"⁵:

I. Il focus sull'esperienza del consumatore.

In netto contrasto con l'approccio tradizionale, il marketing esperienziale abbandona l'interesse esclusivo verso le caratteristiche fisiche, funzionali del prodotto ed i relativi benefici, focalizzandosi

⁵ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

invece sull'esperienza del consumatore nel suo complesso. Sono infatti le esperienze che forniscono quei valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali, relazionali, in grado di sostituire i valori funzionali.

II. L'attenzione sul consumo come esperienza olistica

I marketing manager dell'approccio esperienziale pensano ai prodotti quali elementi inseriti in una determinata situazione di consumo e come questi, il loro imballaggio, la relativa comunicazione prima del consumo possa migliorare l'esperienza di consumo in sé.

Tale pensiero "esperienziale" ha come conseguenza un ampliamento del concetto di categoria di prodotto e comporta un'analisi della situazione di consumo nel suo più ampio contesto socio-culturale.

III. La considerazione dei consumatori come «animali razionali ed emozionali»

I consumatori sono esseri guidati sia razionalmente che emotivamente; gli individui sono soliti impegnarsi nel compiere una scelta di consumo che sia logica e razionale, ma risultano di frequente guidati dalle emozioni, perché le esperienze di consumo sono spesso «dirette verso il perseguimento di fantasie, sentimenti e divertimento»⁶.

IV. Il ricorso a metodi e strumenti eclettici

Al contrario del marketing tradizionale, che fa ricorso a metodologie di analisi analitiche, quantitative e verbali, i metodi e gli strumenti tipici dell'approccio emozionale sono vari ed eterogenei. Il marketing esperienziale, infatti, non segue una precisa ideologia metodologica, ma è "eclettico".

I *marketing insight*, elementi di conoscenza profonda sui clienti, sono il risultato di rigorose ricerche qualitative e/o quantitative e consentono di stabilire come e perché sul mercato si registrino determinati comportamenti. Una ricerca di tipo qualitativo è utile ogniqualvolta si intende approfondire lo studio di un fenomeno di mercato complesso, con l'obiettivo di fare emergere le variabili in gioco e le influenze tra di esse. Le ricerche quantitative, al contrario, pongono dei limiti alla libertà di espressione individuale. Emerge un chiaro *trade-off* fra l'obiettivo di approfondimento della conoscenza e quello della generalizzabilità dei risultati: il primo resta appannaggio delle ricerche qualitative, il secondo rappresenta il regno di quelle quantitative⁷.

⁶M.B. Holbrook, E.C. Hirschman (1982), *The Semiotics of Consumption: Interpreting Symbolic Consumer Behavior in Popular Culture and Work of Arts*, Mouton de Gruyter.

⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), *Marketing Management*, PEARSON.

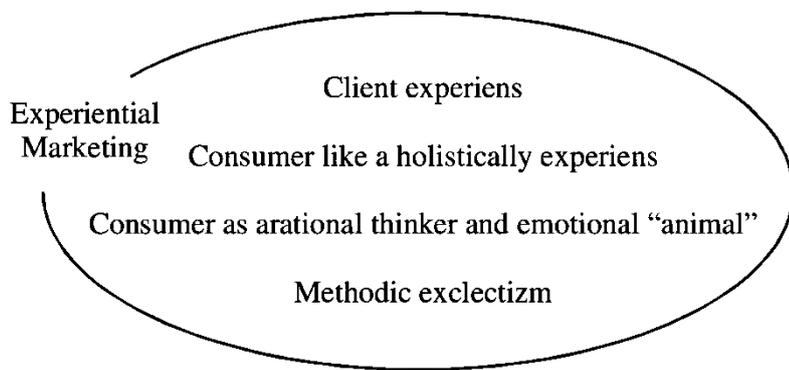


Figura 1.2 Caratteristiche del Marketing Esperienziale (Schmitt, 2001)

L'attenzione del marketing si sta dunque sempre più focalizzando sull'importanza del saper offrire esperienze di consumo globali che risultino significative e qualificanti. L'oggetto di studio di questa disciplina, quindi, non è più la soddisfazione dell'*homo oeconomicus*, che effettuava le sue scelte in base a criteri razionali e al calcolo dei costi-benefici, ma vi è il costante tentativo di accattivarsi l'*homo ludens*, orientato al gioco e alla ricerca continua di divertimento, emozioni e gratificazioni. Si assiste ad una vera e propria ricerca del piacere, che si declina nel perseguire stati di benessere e di felicità.

Ciò che conta, nello studio di questo approccio emozionale, sono «i processi invece che gli scopi, le relazioni invece che le gerarchie, le percezioni invece che i dati, i sentimenti invece che il freddo raziocinio, le capacità innovative invece che le regolamentazioni ordinate e sistematiche» (Pine, Gilmore, 2000)⁸.

In sintesi, il marketing esperienziale rappresenta il definitivo tramonto del marketing ancorato alla fisicità della merce; oggi le aziende devono mettere a punto un progetto globale di intrattenimento e di “spettacolarizzazione” delle offerte che sia in grado di abbagliare tutti i sensi del consumatore, che riesca a stimolarne la mente e a toccarne il cuore, e gli procuri relazioni coinvolgenti. Perché l'obiettivo dell'*Experiential Marketing* è dar vita ad un evento memorabile che impegni gli individui nell'atto stesso del consumo.

1.2. Il marketing esperienziale

Il marketing esperienziale è, tuttavia, un fenomeno anticipato precedentemente da economisti quali Adam Smith, Johan Stuart Mill, Irving Fisher e John Maynard Keynes, tra i quali è già riscontrabile l'idea che il vero valore dei prodotti risiede nell'esperienza di consumo dell'individuo⁹. Ma è solo nei primi anni Ottanta che verrà proposta, da Morris Holbrook e Elizabeth Hirschman, quell'effettiva «visione esperienziale», centrata su aspetti del consumo in passato trascurati.

Il marketing esperienziale, infatti, focalizza la sua attenzione sulla personalizzazione dell'offerta e sulla relazione con il cliente, considerato un vero e proprio “consumatore”, e dunque protagonista della scelta da lui compiuta. “Personalizzare” il marketing, infatti, significa assicurarsi che il *brand* e il prodotto in

⁸ Daniele Dalli, Daniele Fornari (2014), *Le discontinuità d'impresa: Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole*, Egea.

⁹Lia Zarantonello (2005), *Il Marketing Esperienziale, Micro e Macro marketing*.

questione, e i processi di gestione del marketing sottostanti, siano il più possibile efficaci per il maggior numero di clienti; ci si spinge, perciò, al livello del singolo consumatore (*marketing one-to-one*).

Con l'approccio emozionale, si assiste ad una vera e propria metamorfosi del ruolo del consumatore da *consumer* a "*prosumer*", diventando così pro-attivo¹⁰.

La letteratura relativa al filone teorico del marketing esperienziale riconosce adeguatamente sia il ruolo delle emozioni nell'influenzare le preferenze dei consumatori, sia la necessità per le imprese di investire sulla creazione di un legame emozionale con i propri clienti.

Le emozioni sono stati affettivi intensi, generati da stimoli specifici; esse catturano l'attenzione dell'individuo, interrompendo lo svolgimento di altre attività. La psicologia ha differenziato le emozioni base da quelle complesse. Le prime sono di carattere universale (si pensi alle espressioni facciali, simili anche tra diverse culture) e risultano essere le componenti basilari della vita affettiva dell'individuo; le emozioni complesse, invece, sono quelle maggiormente generate dal marketing e, dunque, dal contatto diretto tra l'azienda e il consumatore.

Le imprese sviluppano una reale forma di *empatia*, intendendo con questo termine l'attenzione specifica e individualizzata che l'azienda riserva ai propri clienti. L'essenza di questo atteggiamento consiste infatti proprio nel trasmettere, attraverso un'esperienza personalizzata o customizzata, il messaggio che i clienti sono unici e speciali.

Secondo quest'ottica esperienziale, quindi, le imprese non vendono solo il prodotto, ma anche l'esperienza che ne deriva.

Per la prima volta, viene accantonata a quella concezione, legata al marketing tradizionale, di consumatore considerato un individuo esclusivamente razionale, quell'idea di consumatore quale essere anche emozionale, coinvolto in prima linea e a livello personale nella sua esperienza di consumo.

L'approccio tradizionale, infatti, si focalizzava sulle caratteristiche funzionali dei prodotti e sui rispettivi benefici che il consumatore può trarne, utilizzava metodi e strumenti di analisi di tipo esclusivamente analitico e, cosa più importante, considerava il consumatore unicamente come un decision-maker raziocinante.

Il marketing esperienziale, invece, si focalizza sul contesto di uso e consumo piuttosto che sul prodotto, sui tipi di esperienza piuttosto che sugli attributi funzionali dello stesso, e si sforza di far sempre interagire il cliente con l'impresa. Il consumatore post-moderno non è più un soggetto passivo, ma un individuo attivo alla ricerca di prodotti autentici, unici e personalizzati; è interessato al recupero del passato, al dialogo con l'impresa e alla partecipazione diretta nella sua stessa esperienza di consumo.

Un elemento di originalità della visione esperienziale consiste, quindi, nel guardare al consumatore come a un individuo che partecipa al consumo piuttosto che come a un acquirente, spostando l'attenzione «dalle decisioni d'acquisto alle attività di consumo, dallo scegliere all'usare, dal comprare al consumare»¹¹.

¹⁰ Laura Bof, Marketing non convenzionale: una realtà in continua evoluzione, *Tgor, rivista di scienze della comunicazione*; A.II 2010 luglio-dicembre.

¹¹ Morris B. Holbrook (1995), *Consumer Research: Introspective Essays on the Study of Consumption*, SAGE Publication.

L'approccio esperienziale, infatti, si concentra sulla componente affettiva ed emotiva dei processi di consumo, presupponendo una visione del consumatore inteso non solo come razionale risolutore di problemi ed elaboratore di informazioni, ma anche come soggetto motivato da fattori emotivi ed endonistici.

Tutto ciò comporta una spiccata attenzione nei confronti di quella che può essere definita una *percezione multisensoriale* dell'individuo e che, quindi, prevede un'accurata analisi della dimensione emotiva, emozionale ed esperienziale del suo comportamento.

Il consumatore odierno non acquista più soltanto per soddisfare un bisogno, ma anche per sperimentare e vivere nuove esperienze; si parla infatti di "bisogni esperienziali", rifacendosi alla necessità del cliente di sentirsi occupato e coinvolto in qualcosa di piacevole e divertente che possa suscitare in lui emozioni diverse.

Lo scopo del marketing esperienziale è, infatti, proprio quello di coinvolgere ogni cliente, offrendogli un'esperienza da ricordare e avendo, allo stesso tempo, la capacità di anticipare i suoi desideri inconsci, soddisfacendoli. Si tratta, dunque, di una branca del marketing che fa leva, più che mai, sui sentimenti e sulle emozioni più intime del consumatore e che fa delle tante imprese dei veri e propri "fornitori" di esperienze.

Molteplici studi, a tal proposito, confermano che le decisioni e le scelte dell'individuo hanno sempre una forte componente emotiva. Si parla, infatti, di "potere delle emozioni" nel processo decisionale del consumatore; non si tratta comportamenti assolutamente irrazionali, ma semplicemente di determinanti emozionali delle scelte dei consumatori e che il marketing, nonostante i vari e soddisfacenti sviluppi in tale direzione, non è ancora in grado di comprendere a fondo.

Cosa caratterizza il Marketing Esperienziale	
Approccio tradizionale al marketing	Marketing esperienziale
Le scelte del consumatore si basano sul valore d'uso di beni e servizi e sui benefici derivanti.	Le scelte del consumatore si basano sull'esperienza che l'acquisto offre.
Il consumatore è guidato da scelte razionali	Il consumatore è guidato dall'emotività oltre che dalla razionalità
I concorrenti sono definiti rispetto alle categorie di prodotto	I concorrenti sono definiti rispetto alla condizione di consumo dei prodotti
I metodi e gli strumenti utilizzati sono di tipo verbale e quantitativo	I metodi e gli strumenti utilizzati sono di tipo verbale e non verbale, qualitativo e quantitativo
La marca identifica i prodotti	La marca fornisce esperienza

Figura 1.3 Marketing tradizionale ed esperienziale a confronto.

1.2.1 Il focus sull'esperienza del consumatore

In un mercato sempre più saturo, in cui i prodotti sono sempre più simili e in cui il consumatore è sempre più evoluto e meno fedele alla marca, le aziende hanno la necessità di spostare l'attenzione del consumatore su altri elementi, come l'esperienza di consumo.

L'esperienza, elemento cruciale di questo approccio emozionale, viene concepita come una reale fonte di valore.

Le esperienze sono personali ed eccezionali, coinvolgono la percezione e la partecipazione del cliente, lo coinvolgono emotivamente, creano momenti di interazione e condivisione con gli altri e, se intense, restano impresse nella mente del consumatore.

B. Schmitt, annoverato tra i più decisivi iniziatori dell'approccio esperienziale, sostiene che «le esperienze si verificano in seguito all'affrontare, al subire o al superare situazioni; sono stimolazioni indotte ai sensi, al cuore e alla mente. Esse, inoltre, uniscono l'azienda e la marca allo stile di vita del cliente e collocano sia le azioni del singolo che l'occasione d'acquisto in un contesto sociale più ampio. In breve, le esperienze forniscono valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e relazionali che sostituiscono quelli funzionali¹²».

Il consumatore stesso non si sente più uno spettatore o un segmento nella quota di mercato, ma aspira ad essere considerato vero protagonista della sua decisione di acquisto, persona che gode di emozioni, passioni e razionalità. Vuole essere informato perché, ormai esperto, conosce i propri diritti e decide a chi assegnare le proprie preferenze. Chiede il contatto diretto con il brand, un'esperienza ravvicinata, attiva e positiva con il prodotto.

L'esperienza viene, così, vista dal marketing emozionale come autentico evento memorabile, in grado di coinvolgere l'individuo sul piano personale e che quindi prevede marcate forme di interattività e partecipazione. Creare un'esperienza significa mettere in scena il prodotto (o la marca) e dargli vita, cercando di manifestare la sua identità attraverso il coinvolgimento emotivo e sensoriale del consumatore.

L'esperienza di consumo può essere suddivisa in quattro fasi¹³:

- a) Anticipazione del consumo: fase della ricerca e della pianificazione; è la fase nella quale viene definito il livello di consumo che l'individuo vorrebbe vedere soddisfatto dalle fasi successive.
- b) Esperienza di acquisto vera e propria: fase in cui entrano in gioco fattori di diversa natura, (il layout del negozio, il rapporto con i commessi,...) che esercitano una notevole influenza sulla scelta del consumatore.
- c) Consumo del prodotto acquistato: effettivo utilizzo del bene o servizio acquisito; fase che, nell'attuale società post-moderna, tende ad essere sempre più rapida.
- d) Esperienza vista come ricordo: è il momento in cui si rievoca il passato e si racconta l'esperienza vissuta, traendone un bilancio positivo o negativo

¹² Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

¹³ Jorge Teixeira (2012), Customer experience modeling: from customer experience to service design, *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 3, 2012.

Il concetto di esperienza viene oggi concepito dalle aziende quale una delle principali vie tramite cui ottenere vantaggi competitivi sostenibili. Si tratta di una nozione olistica, che abbraccia tutti gli aspetti dell'offerta di un'azienda. Definire e migliorare l'esperienza del cliente è quindi ormai una priorità crescente anche per le ricerche di mercato, in quanto l'esperienza sta sostituendo la qualità come campo di battaglia competitivo per il marketing.

Il fatto che le esperienze influenzano le organizzazioni anche come uno strumento efficace per la differenziazione e per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, in un mercato sempre più mercificato, è relativamente nuovo come argomento. Le esperienze rappresentano quindi oggi vere e proprie offerte economiche, alla pari dei prodotti e servizi e la loro percezione ha un intenso e notevole impatto sul valore dei consumatori. Pertanto, le esperienze creano un valore unico per i clienti, difficile da imitare dalla concorrenza, e influenzano pesantemente la soddisfazione, la fedeltà e i comportamenti dei consumatori.¹⁴ Far vivere al consumatore un'esperienza, coinvolgendolo emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, viene infatti considerata una delle strategie di più efficaci per differenziare l'offerta di un'impresa da quella dei concorrenti. In altre parole, le sole offerte di prodotti e servizi non sono più sufficienti per la profittabilità delle imprese, ma devono essere accompagnati anche dalle esperienze. Le esperienze devono, infatti, essere considerate veri e propri prodotti da consumare. L'attenzione, dunque, passa da un'economia di prodotto ad un'economia basata sull'esperienza.

Si è assistito, quindi, ad una vera e propria traslazione di focus dai tradizionali “*features-and-benefits marketing*” alla creazione di esperienze creative per i consumatori¹⁵.

Tuttavia, quando si parla di esperienze, e delle percezioni che da esse scaturiscono, è importante fare una distinzione tra singole esperienze, legate cioè ad una transazione specifica, e la percezione generale dell'azienda, che si basa su tutto l'insieme delle esperienze vissute¹⁶.

Diverse ricerche evidenziano come sia importante comprendere entrambi i tipi di percezione e come questi vadano considerati complementari e non conflittuali. Comprendere le percezioni a livello di una singolo “incontro” con una data impresa è essenziale per rilevare la criticità di una determinata performance; anche perché sono proprio queste singole esperienze che contribuiscono a costituire la base di una valutazione generale. Molteplici esperienze positive, ad esempio, formeranno nella mente del consumatore un'immagine complessiva di alta qualità dell'azienda in esame, mentre molte negative produrranno l'effetto opposto. Allo stesso tempo, però, una combinazione di esperienze positive e negative renderà il cliente incerto e maggiormente sensibile al richiamo della concorrenza. D'altra parte, i giudizi circa l'esperienza cumulativa sono probabilmente indicatori migliori per prevedere la fiducia generale di un cliente verso un'impresa.

¹⁴ Pine e Gilmore (1999), *The Experience Economy*, HARVARD BUSINESS SCHOOL, Boston, MA.

¹⁵ Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of marketing management*.

¹⁶ V. Mittal, P. Kumar, e M. Tsiros, *Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time*, *Journal of Marketing*.

1.2.2. SEM: Strategic Experiential Modules

Lo stesso Bernd H. Schmitt descrive le esperienze come «eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione [...] (e che) risultano spesso da un'osservazione diretta e/o una partecipazione a eventi sia che essi siano reali, fantastici o virtuali» e ha indicato l'esistenza di cinque diversi tipi di esperienza, i cosiddetti **5 moduli strategici esperienziali** (*SEM, Strategic Experiential Module*)¹⁷, che agiscono in una scala di coinvolgimento crescente:

1. **SENSE**: è il primo e più basso livello di esperienza; si tratta di un modulo che costruisce esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale, facendo ricorso alla vista, all'udito, al tatto e all'olfatto del consumatore. Ha come obiettivo quello di ottenere un impatto sociale sui clienti (o potenziali) per aggiungere valore all'identità di marca o di prodotto.
Si tratta, dunque, di esperienze che risultano essere stimolazioni indotte ai sensi, a cui l'impresa può fare riferimento al fine di qualificare la propria offerta come in grado di fornire benefici ulteriori rispetto a quelli prettamente funzionali. L'attenzione si focalizza sui sensi, poiché è soprattutto mediante le informazioni recepite per loro tramite che il consumatore «fa esperienza» dei prodotti e del mondo; di conseguenza, è attraverso i sensi che le imprese possono suscitare o influenzare le emozioni e gli stati d'animo che si prefiggono di comunicare ai destinatari della loro offerta¹⁸.
2. **FEEL**: è il modulo al quale afferiscono le esperienze affettive ed interiori del cliente. In questo caso, l'obiettivo è quello di creare esperienze, collegate alla marca o prodotto, in grado di suscitare emozioni nel cliente, in una gamma di sentimenti euforici, che vanno dalla dolce malinconia alla gioia, dalla speranza alla felicità, dal divertimento all'allegria. Il prodotto deve quindi avere la capacità di interagire con l'intimo mondo delle emozioni del consumatore postmoderno
3. **THINK**: è il modulo che persegue l'obiettivo di produrre esperienze creative e cognitive nella mente del consumatore; fa appello alle capacità intellettive dell'uomo, alle sue abilità di *problem solving*, alla sua voglia di scoprire e creare cose sempre nuove, al suo desiderio di essere sorpreso e provocato, alla sua propensione a riflettere, risolvere, scovare ed escogitare.
4. **ACT**: è il modulo che produce esperienze che coinvolgono la fisicità; i clienti vengono coinvolti in azioni corporee, mostrando così nuovi stili di vita, in grado di arricchire la loro esistenza e suggerire prospettive alternative.
5. **RELATE**: è il modulo che ingloba al suo interno tutti i moduli precedenti, andando oltre l'esperienza personale dell'individuo, in quanto lo inserisce in un contesto sociale più ampio. Esso è in grado di creare esperienze che pongono il soggetto in relazione con il sé ideale, con gli altri individui e con le altre culture. In questo senso, il modulo *Relate* afferisce direttamente all'identità dell'individuo.

¹⁷ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*.

¹⁸ Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004.

Il marketing esperienziale viene concepito come un processo che coinvolge tutti questi elementi: bisogna quindi prima attirare l'attenzione tramite esperienze sensoriali (*sense*), stimolare o ricreare, tramite questi, determinati stati d'animo e sentimenti (*feel*) associati alla marca, creare stimoli collegati all'intelletto e alle capacità di *problem solving* degli individui (*think*), invitare all'azione (*act*) e mettere in relazione l'individuo con sé stesso e altre culture (*relate*).

L'attivazione dei SEM avviene attraverso strumenti che si definiscono "Fornitori di esperienza", **ExPro** (*Experience Provider*)¹⁹. Si tratta di strumenti tattici che vengono utilizzati per mettere in pratica i cinque moduli strategici e, quindi, per creare campagne esperienziali.

Essi includono: la comunicazione, l'identità visiva e verbale, la presenza del prodotto, il cobranding, gli spazi espositivi, i media elettronici e le persone.

Con i SEM e gli ExPro si può costruire la griglia esperienziale, che è lo strumento chiave della pianificazione strategica.

	COMUNICAZIONE	IDENTITÀ	PRODOTTI	CO-BRANDING	SPAZI	SITI WEB	PERSONE
SENSE							
FEEL			PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL MARKETING ESPERIENZIALE				
THINK							
ACT							
RELATE							

Figura 1.4 La griglia esperienziale

Viene così maturato un nutrito interesse nei confronti del piacere estetico e sensoriale, delle valenze simboliche e delle risposte sensoriali, dei desideri degli individui, della creatività e della ricerca di varietà.

Secondo la visione esperienziale, il consumo indica, infatti, «quei lati del comportamento del consumatore che riguardano gli aspetti multisensoriali, fantastici ed emotivi della propria esperienza con i prodotti»; si tratta, in altre parole, di «un fenomeno orientato verso la ricerca di fantasie, sentimenti e divertimento»²⁰.

¹⁹ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*.

²⁰ M.B. Holbrook, E.C. Hirschman (1982), *The Semiotics of Consumption: Interpreting Symbolic Consumer Behavior in Popular Culture and Work of Arts*, Mouton de Gruyter.

Pine e Gilmore, invece, classificano l'esperienza in quattro diverse categorie²¹:

1. **Esperienza di intrattenimento**: quando gli individui assorbono passivamente quello che accade, attraverso i sensi (esempio: l'ascolto della musica).
2. **Esperienza educativa**: l'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente (esempio: nell'ambito della formazione).
3. **Esperienza estetica**: l'individuo si immerge fisicamente in un evento, ma resta passivo (esempio: il visitare una galleria d'arte o il guardare il sole che sorge in riva al mare).
4. **Esperienza di evasione**: l'individuo è totalmente immerso nell'esperienza, partecipa in maniera attiva (esempio: un casinò).



Figura 1.5 Le quattro categorie di esperienza (Pine e Gilmore, 2002).

Adattato da Pine e Gilmore - RiccardoPerini.com

Ciò che viene proposto non è una definitiva sostituzione della visione tradizionale del marketing con quella esperienziale, ma un ampliamento della prima fino ad includere la seconda; un'unione delle due è infatti necessaria per avere una più esaudente comprensione del comportamento del consumatore, frutto di un'interazione complessa tra l'individuo e una data impresa.

Dal punto di vista del cliente, il "momento della verità" è rappresentato dall'interazione, ossia dagli incontri diretti che esso ha con l'azienda. Le esperienze del consumatore vengono, infatti, generate attraverso un processo di interazione azienda-cliente per mezzo di canali multipli.

È in queste occasioni che i clienti ricevono un'impressione istantanea dell'organizzazione con cui hanno a che fare; ognuna di esse contribuisce alla soddisfazione complessiva del cliente e alla sua disponibilità a rivolgersi nuovamente a quel fornitore. Dal punto di vista dell'azienda, ciascuna interazione rappresenta così un'opportunità per creare una precisa immagine che occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori (posizionamento).

²¹ Pine e Gilmore (1999), *The Experience Economy*, HARVARD BUSINESS SCHOOL, Boston, MA.

1.3. Customer satisfaction e Customer Relationship Management (CRM)

Qualunque interazione può rivelarsi critica nel determinare la soddisfazione del cliente; soddisfazione intesa come il frutto di una valutazione che i clienti fanno di un prodotto o di un servizio (di un'impresa), relativamente al fatto che quel prodotto o servizio abbia risposto ai loro bisogni e alle loro aspettative²².

Bisogni considerati dal marketing quali necessità di base dell'essere umano, comprendenti anche quelli di carattere psicologico; bisogni che si tramutano in veri e propri desideri degli individui quando risultano essere rivolti verso oggetti in grado di svolgere specifiche funzioni o verso simboli, emozioni o esperienze che potrebbero appagarli. Il marketing, però, non crea bisogni, poiché questi sono preesistenti; i professionisti di marketing influenzano al più la formazione dei desideri. Devono, inoltre, essere in grado di progettare e proporre un'offerta in grado di soddisfare anche bisogni inespressi o espressi in modo poco chiaro ovvero sotto forma di benefici generici ai quali il cliente non associa caratteristiche di prodotto né particolari marche.

I rivenditori hanno ormai riconosciuto che la soddisfazione del cliente gioca un ruolo chiave in una strategia di business di successo ed è quindi di fondamentale importanza per i manager capire ciò che porta alla soddisfazione del cliente²³.

Sembra che vi sia un interesse perpetuo nella soddisfazione del cliente come strumento di valutazione delle prestazioni. Molte aziende utilizzano tale concetto come criterio per la diagnosi delle proprie performance di prodotto o servizio.

I clienti tendono, oggi, a massimizzare il valore e scelgono l'offerta che ritengono procurerà loro maggiore soddisfazione. Il valore percepito dal cliente è il rapporto fra la valutazione che il cliente fa di tutti i benefici e di tutti i costi di un'offerta rispetto alle alternative percepite.

Coerentemente a quanto sostenuto dal marketing esperienziale, non ci si limita ad una valutazione di benefici economici o funzionali, ma, al contrario, il beneficio totale per il cliente è il valore monetario percepito del complesso di benefici anche psicologici che il cliente si aspetta di ottenere da una determinata offerta presente sul mercato, considerando il prodotto, i servizi associati, il rapporto con il personale e l'immagine. Il costo totale per il cliente è invece l'insieme dei costi percepiti che il cliente si aspetta di sostenere per la valutazione, l'acquisizione, l'utilizzo e lo smaltimento di un dato bene offerto sul mercato; anche in questo caso, vengono compresi i costi monetari, psicologici, di tempo e di energia. La centralità del valore per il cliente è legata al suo ruolo nella determinazione di soddisfazione, fiducia, fedeltà e lealtà.

Il grado di soddisfazione di una persona è dato proprio dalle sensazioni di piacere o di delusione prodotte dal confronto tra la performance percepita di un prodotto (*outcome*) e le proprie aspettative²⁴. Aspettative che derivano, appunto, dalle esperienze di consumo passate, dai pareri di amici e colleghi e dalle informazioni e dalle promesse dei marketing manager e della concorrenza. A seconda dell'esito di tale confronto, il

²² Zeithaml, Bitner, Gremler, Bonetti (2012), *Marketing dei servizi*, McGRAW-HILL.

²³ J. Beneke C. Hayworth R. Hobson Z. Mia (2012), Examining the effect of retail service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty, *Acta Commercii* 2012.

²⁴ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), *Marketing Management*, PEARSON.

consumatore risulterà insoddisfatto (e deluso), soddisfatto, molto soddisfatto o entusiasta. Questa dinamica psicologica si riflette, ovviamente, anche sulla soddisfazione dei clienti verso aziende, prodotti, marche, personale dell'impresa.

La soddisfazione dipende in maniera considerevole anche dalla qualità di prodotti e servizi.

I ricercatori spesso utilizzano le espressioni “qualità del servizio” e “soddisfazione del cliente” in modo intercambiabile anche se, in verità, qualità e soddisfazione non sono sinonimi. La qualità è l'insieme delle caratteristiche di un prodotto o servizio che influiscono sulla capacità di soddisfare bisogni impliciti o espliciti. La soddisfazione, invece, è una esperienza post-decisione del cliente. Esiste, tuttavia, una relazione tra i due concetti. Alti livelli qualitativi determinano, infatti, alti livelli di soddisfazione del cliente, che, a loro volta, consentono un alto livello dei prezzi e (spesso) minori costi. Esiste un'alta correlazione tra qualità relativa del prodotto e redditività dell'impresa. La qualità è chiaramente una delle chiavi fondamentali per la creazione di valore e per la soddisfazione del cliente.

Tuttavia, la soddisfazione del cliente è influenzata, oltre che dalle caratteristiche specifiche del prodotto o del servizio e dalla loro qualità e prezzo, anche da fattori personali, come lo stato emotivo del consumatore e da svariati fattori situazionali. Tanto le attese, quanto la valutazione del cliente riguardo alle prestazioni, dipendono da molti elementi e, in particolare, dal tipo di relazione che il cliente instaura con la marca o con l'azienda²⁵.

Con l'espressione *Customer Relationship Management* (CRM) si indica un insieme di attività e processi specifici per l'analisi, la gestione, il continuo miglioramento e la valorizzazione delle relazioni con i clienti²⁶. Si tratta di una moderna strategia adottata dalle aziende per fidelizzare i clienti, attraverso un'attenta coordinazione delle relazioni intrattenute con essi.

Il cliente è, infatti, l'elemento centrale del marketing esperienziale e le relazioni che l'azienda è in grado di instaurare con esso costituiscono un passo fondamentale per attivare la piattaforma esperienziale. Essa fa riferimento allo scambio dinamico d'informazioni e di servizio che avviene tra il consumatore e l'impresa. La relazione con il cliente può migliorare o peggiorare la sua esperienza e, pertanto, deve essere gestita con molta cautela.

Lo sviluppo del CRM rientra in una specifica area del marketing, quella relazionale. Tra gli obiettivi prioritari del marketing, infatti, attualmente rientra lo sviluppo di rapporti profondi e duraturi con tutte le persone e le organizzazioni che influenzano, direttamente e indirettamente, il successo di un'impresa; e il marketing relazionale ha proprio lo scopo di costruire relazioni di lungo termine, garantendo reciproca soddisfazione delle parti in causa, in modo tale da migliorare le rispettive attività economiche.

Il CRM, in particolare, ha la missione di mantenere e sviluppare il valore della clientela.

²⁵ Zeithaml, Bitner, Gremler, Bonetti (2012), *Marketing dei servizi*, McGRAW-HILL.

²⁶ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), *Marketing Management*, PEARSON.

Il CRM è un insieme di processi con i quali:

- si raccolgono e si organizzano le informazioni dettagliate sui singoli clienti e su tutti i “punti di contatto”, al fine di misurare lo stato della relazione (soddisfazione, fiducia, fedeltà, lealtà) e il valore del cliente (*customer equity*);
- si progettano le azioni più opportune per rinforzare la relazione e, al contempo, accrescere il valore del cliente;
- si gestiscono operativamente le interazioni con i clienti mediante tutti i punti di contatto precedentemente identificati, ovvero nuovi punti di contatto strumentali a rinforzare la relazione ovvero accrescere il valore del cliente.

Un “punto di contatto” con il cliente è un’occasione in cui si verifica un incontro fra il cliente e la marca o il prodotto, e quindi un’esperienza d’uso effettiva, una comunicazione personale o di massa, ma anche un’osservazione casuale. Le aziende si servono di vari strumenti comunicativi per interfacciarsi ai clienti e per raccogliere ed elaborare informazioni utili ai loro scopi. Un’adeguata e coerente interazione comunicativa è uno dei fattori determinanti per la buona riuscita dell’implementazione di un azione di CRM²⁷.

Il CRM consente alle imprese di fornire al cliente un servizio eccellente in tempo reale, tramite un uso efficace delle informazioni acquisite nelle interazioni. In base a tali informazioni, le imprese possono, infatti, personalizzare le offerte, i servizi, i programmi, i messaggi e la scelta dei media.

Gli operatori di marketing devono, quindi, conoscere i propri clienti. A tal fine occorre raccogliere informazioni, organizzarle in *database* e praticare il *database marketing*. Un database di clienti è una raccolta organizzata di informazioni sui clienti esistenti o futuri che deve essere aggiornata, accessibile e utile per scopi di marketing quali l’acquisizione di nuovi clienti, la relativa classificazione, la vendita di un prodotto o servizio o il mantenimento delle relazioni con la clientela. Il database marketing è il processo di creazione, gestione e utilizzo dei database di clienti o altro (di prodotti, di fornitori o di rivenditori), allo scopo di contattare i clienti, effettuare transazioni e costruire rapporti con essi. I vari dati sono poi raccolti dal centro contatti dell’impresa e sono organizzati in un archivio chiamato *data warehouse*, da cui è possibile raccogliere e analizzare i dati per ricavarne informazioni sui bisogni e sulle reazioni dei singoli clienti²⁸.

Negli ultimi anni, inoltre, lo sviluppo della tecnologia dell’informazione ha consentito lo sviluppo del cosiddetto *e-CRM*, che altro non è che il CRM integrato con le tecnologie web-based. L’è-CRM può essere quindi interpretato come uno sviluppo del CRM con riguardo all’e-commerce. Tuttavia, le nuove tecnologie web-based non saranno sostitutive rispetto agli altri mezzi di sviluppo delle relazioni (quali fax, telefoni, reparto vendite...), ma andranno semplicemente a supporto e integrazione di questi mezzi²⁹.

²⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), *Marketing Management*, PEARSON.

²⁸ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), *Marketing Management*, PEARSON.

²⁹ A. Farinet., E. Ploncher (2002), *Customer Relationship Management, approcci e metodologie*, ETAS,

Il CRM integra i molteplici processi aziendali con il fine ultimo di acquisire, mantenere ed estrarre valore dai propri clienti.

In questo processo, assumono particolare importanza: la struttura tecnologica e le relazioni con i clienti.

Per realizzare un efficiente sistema di CRM è, infatti, necessaria un'adeguata infrastruttura tecnologica, che consenta di archiviare, analizzare ed elaborare i dati relativi ai clienti, di cui dispongono le aziende.

Dal punto di vista tecnologico, il CRM si articola in tre aree³⁰:

- CRM analitico, che consente all'azienda un'efficiente organizzazione delle informazioni sui clienti;
- CRM operativo, costituito da strumenti che permettono di migliorare, standardizzare e automatizzare i processi che mettono l'azienda in relazione diretta con il cliente;
- CRM collaborativo, che integra le nuove tecnologie con i mezzi di comunicazione dell'azienda, per supportare l'interazione con il cliente.

Solitamente, le imprese fanno ricorso ad un'architettura tecnologica integrata, che consiste in strumenti hardware e software che consentono di mettere in moto e svolgere i molteplici processi aziendali.

L'infrastruttura tecnologica è composta da³¹:

- *database* e sistemi di *customer warehouse*: strumenti che raccolgono le informazioni sui clienti;
- sistemi di *business intelligence*: sistemi che sviluppano la conoscenza sui clienti, in base alle informazioni e ai dati ottenuti;
- strumenti di *customer interaction system*: strumenti a diretto contatto con la clientela e che si occupano dello sviluppo di relazioni, che consentono l'acquisizione di informazioni utili all'analisi strategica.

³⁰ F. Buttle (2012), *Customer Relationship Management: teorie e tecnologie*, Franco Angeli.

³¹ J. Han, M. Kamber (2006), *Data Mining: concepts and techniques*, Morgan Kaufman.

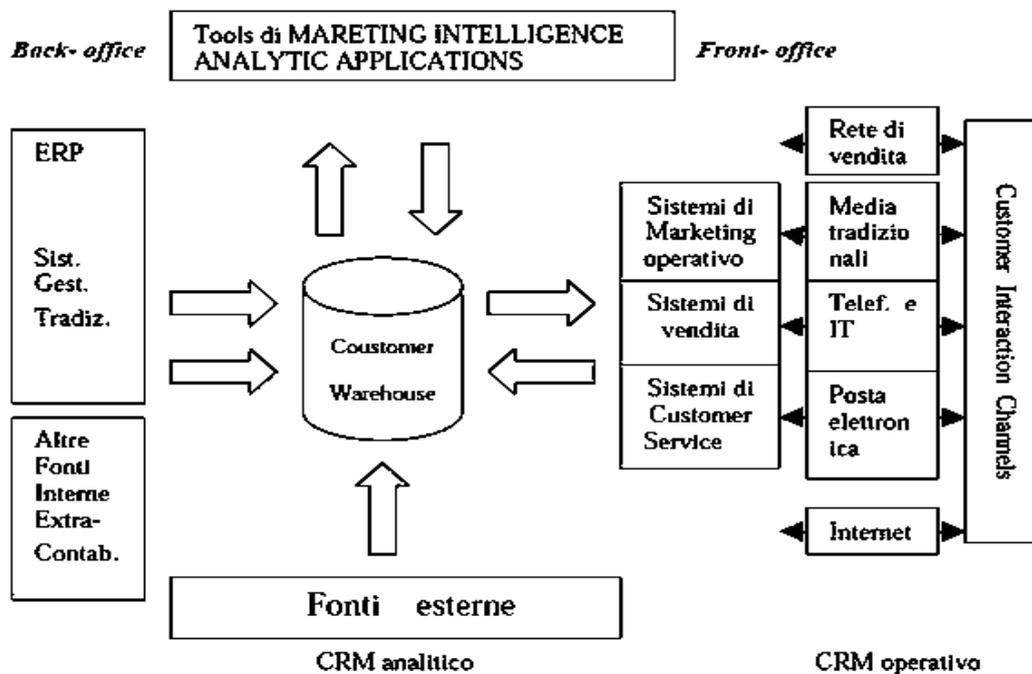


Figura 1.6 L'infrastruttura tecnologica di un sistema di CRM (Farinet e Plocher, 2002)

Tale sistema consente alle aziende di ottenere un quadro chiaro ed esaustivo della propria clientela e delle relazioni con essa intrattenute.

Per ciò che invece concerne le relazioni con i clienti, è necessario sottolineare la centrale importanza rivestita dai legami che si vengono ad instaurare tra l'azienda ed i suoi clienti; è, infatti, per mezzo di questi che l'impresa è in grado di raccogliere e, di conseguenza, analizzare le informazioni ed i dati di cui necessita per riuscire a creare un rapporto a lungo termine e soddisfacente per entrambe le parti. Sono proprio le relazioni profittevoli con la clientela a rappresentare il fulcro dell'intero processo di CRM.

È importante evidenziare, però, che il rapporto cliente-azienda intrapreso viene gestito in modo diverso adeguandosi alla tipologia di consumatore e alla relativa relazione posta in essere con esso. Il tipo di legame maturato, infatti, cambia a seconda del mercato e della tipologia di cliente con cui l'impresa intende relazionarsi³².

Altro punto cruciale del CRM è rappresentato dalla necessità di "conservare" i clienti già precedentemente acquisiti; quindi, dopo aver diversificato e personalizzato le relazioni con i consumatori, l'azienda punta a massimizzare il loro grado di soddisfazione, in modo da mantenere interni e fidelizzati i clienti già esistenti. Questo procedimento risulta di grande utilità all'impresa, la quale sarà così capace di estrarre il massimo valore da essi, senza dover sostenere costi aggiuntivi per l'acquisizione di nuovi (acquirenti). Un'azienda, infatti, ha due alternative per incrementare il valore che essa trae dalle relazioni instaurate con i propri clienti: acquisirne di nuovi o fidelizzare quelli già esistenti; ma, in termini di costi, la prima risulta essere una strategia decisamente più dispendiosa.

³² P. Kotler, G. Armstrong (2009), *Principi di marketing*, Pearson Education.

Solitamente, un cliente opta per restare fedele ad un dato *brand*, e quindi ad un'azienda, se il valore dei prodotti dei concorrenti non risulta abbastanza elevato da giustificare un passaggio di marca. L'impresa, allora, per mantenere intatto il suo portafoglio-clienti, agisce principalmente lungo due direttrici: incrementa il grado di soddisfazione della clientela e innalza i costi di passaggio (anche quelli non monetari) da una marca all'altra. Il cliente è consapevole del fatto che trasferendosi ad un concorrente dovrà intraprendere un nuovo rapporto praticamente da zero, mentre l'azienda con cui ha già instaurato una relazione, conosce tutti i suoi bisogni e preferenze. Lo svantaggio di dover creare un nuovo legame costituisce, quindi, per il cliente un costo di transazione, il che dissuade fortemente il consumatore dal passare ad un nuovo fornitore.

Ed è proprio sulla base della fedeltà del cliente e della sua profittabilità che è possibile operare una vera e propria segmentazione della clientela di una data azienda. È possibile, così, identificare quattro differenti tipologie di clienti con cui l'impresa può intrattenere rapporti e che necessitano di un diverso trattamento in base alla categoria di appartenenza.

Può essere individuata la seguente classificazione³³:

- clienti a basso valore (profittabilità), ma elevata fedeltà
- clienti a basso valore (bassi livelli di profittabilità e fedeltà)
- clienti a elevato potenziale (elevata profittabilità, bassa fedeltà)
- clienti "top" (alti livelli di profittabilità e fedeltà)

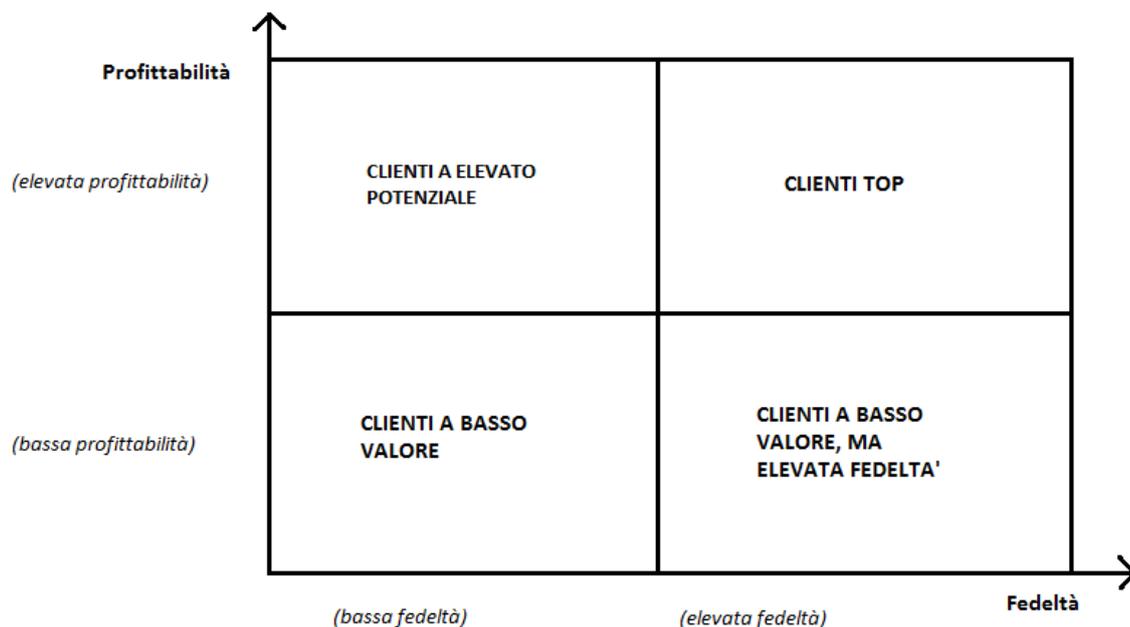


Figura 1.7 Segmentazione della clientela

³³ P. Kotler, G. Amstrong (2009), *Principi di marketing*, Pearson Education.

Il CRM è importante perché uno dei fattori determinanti della redditività di un'impresa è costituito proprio dal valore aggregato della sua base di clienti.

Il metodo di gestione della relazione, per essere svolto in modo coerente, deve essere adottato con una politica di marketing relazionale condivisa da tutta l'azienda, integrando tutti gli strumenti a disposizione dell'impresa. La cultura aziendale nel suo complesso, incentrata sullo sviluppo delle relazioni, che pone il cliente al centro degli sforzi aziendali, è infatti uno degli elementi chiavi per il successo della strategia di CRM.

È quindi necessario che l'intera struttura aziendale sia sufficientemente flessibile e dinamica, in modo da poter integrare le varie funzioni aziendali per poter gestire un progetto di CRM.

È possibile riassumere i fattori di successo dell'implementazione di un progetto CRM nei seguenti punti³⁴:

- organizzazione dei processi “*customer centric*”, basati sui bisogni del cliente e sulla sua soddisfazione;
- promozione della filosofia (di CRM) da parte del management aziendale;
- condivisione degli obiettivi e della strategia a livello dell'intera realtà aziendale;
- padronanza delle competenze. Oltre a condividere la visione orientata al cliente, i soggetti utilizzatori devono essere educati all'utilizzo dei software implementati.

In sintesi, un sistema di Customer Relationship Management richiede che l'azienda operi un'attenta integrazione di tutti gli elementi precedentemente analizzati, in modo tale da dare origine ad un modello circolare di conoscenza e gestione del cliente. Il punto di inizio è rappresentato dall'acquisizione di informazioni sul cliente; in seguito, si procede con un'accurata fase di analisi e interpretazione dei dati ottenuti, per mezzo dei quali è possibile operare una segmentazione della clientela, sulla base del valore generato; tutto ciò consente, infine, all'impresa di personalizzare le relazioni con i propri clienti, il che porta ad un aumento del valore percepito dal cliente, che così resterà fedele all'azienda.

³⁴ Tecnologia e CRM, *Bain & Company*, Anno VIII N.2, dicembre 2002.

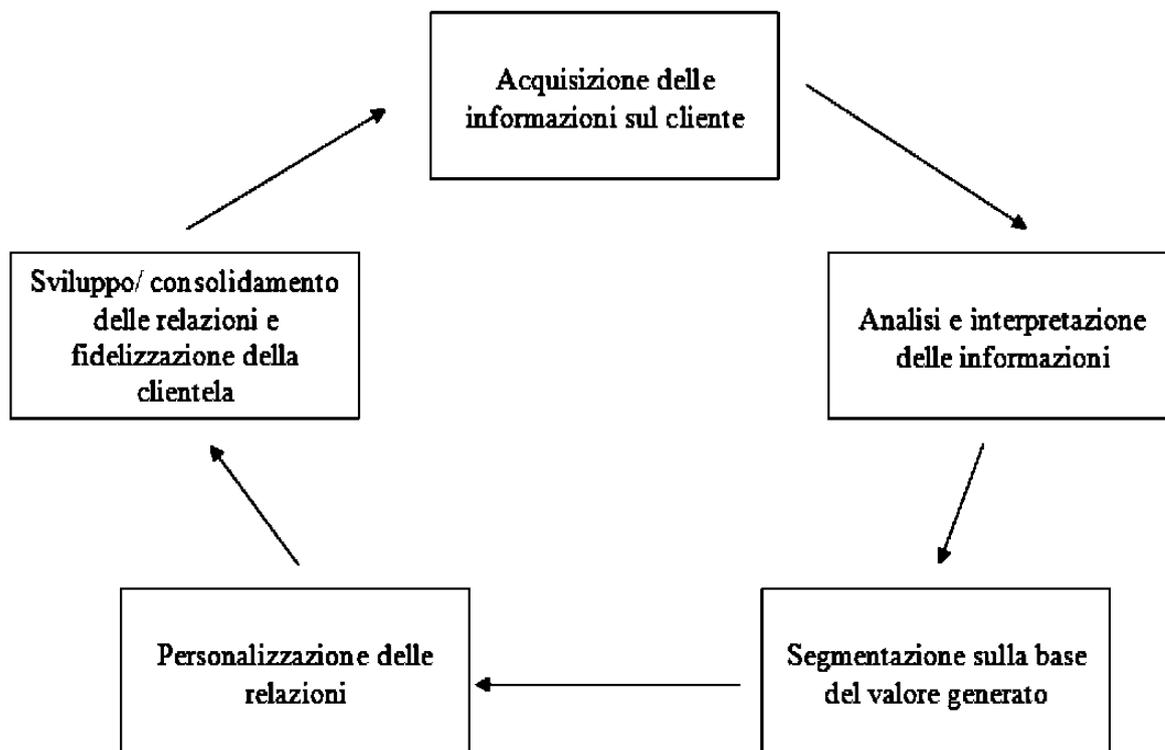


Figura 1.8 Modello di conoscenza e gestione del cliente.

1.4. Progettare” l’esperienza del consumatore (nel punto vendita)

I marketing manager mirano, quindi, a creare rapporti di lungo termine con i clienti; rapporti che implicano un vero e proprio coinvolgimento emotivo e, entro certi limiti, anche affettivo dell’individuo.

Il marketing esperienziale, infatti, per consentire al cliente di vivere un’autentica esperienza “emozionale”, centra la propria attenzione su:

- contesto d’uso e consumo, invece che sui prodotti;
- tipi di esperienza, invece che sugli attributi dei prodotti;
- integrazione degli stimoli che i clienti ricevono in tutti i punti dove si manifesta una forma di contatto con l’azienda.

In particolare, la realizzazione di esperienze multisensoriali, in grado di coinvolgere in modo diretto il consumatore e di suscitare in lui sensazioni memorabili, può essere attuata dalle imprese facendo leva principalmente su tre diverse leve: il prodotto, la comunicazione e il punto vendita.

Per ciò che concerne la dimensione sensoriale dei prodotti, è necessario tenere in considerazione che questi si differenziano anche a seconda del loro contenuto esperienziale. Esistono, a tal proposito, prodotti che tendono ad essere valutati quasi esclusivamente sulla base delle loro caratteristiche tecniche e degli attributi tangibili; l’impiego di punti vendita altamente specializzati può risultare, quindi, indispensabile in tali settori in cui, per loro natura, i prodotti sono più difficili da “esperienzializzare” e per i quali, dunque, risulta

necessario intervenire maggiormente su comunicazione e distribuzione per esaltarne la dimensione sensoriale ed interattiva.

In un mercato basato soprattutto sul consumatore e quindi su persone, occorre dunque attirare il consumatore facendo leva sulle sue emozioni, stimolandole anche attraverso la comunicazione di contenuti ad alto tasso emozionale che ne catturino l'attenzione ed, in seguito, lo rendano un consumatore fedele. Questo significa che le motivazioni di base che conducono un consumatore a scegliere un dato prodotto non sono più le caratteristiche prettamente tecniche e funzionali, dato che l'innovazione e l'evoluzione tecnologica hanno ormai condotto ad una standardizzazione dei prodotti a livello mondiale. La competizione si sposta, quindi, sul piano promozionale: una buona campagna promozionale deve stimolare, attraverso la creazione di una connessione emotiva, il desiderio di possedere il prodotto di un determinato marchio piuttosto che un altro, facendo sì che la connessione creata fra brand e consumatore prescinda dal mero atto d'acquisto, ma si sposti sul piano della condivisione di emozioni e valori.

Tuttavia, il punto vendita è considerato il livello d'azione più efficace dal punto di vista della stimolazione sensoriale. Esso non è più pensato come uno spazio asettico e disumanizzato, ma come elemento coinvolgente e "caldo", appassionante e vivo. Un luogo di svago, di crescita e di confronto culturale, dove l'acquisto è subordinato all'attività del vivere un'esperienza di consumo attraverso la sollecitazione dei cinque sensi. Il punto vendita, con la valorizzazione di elementi sensoriali, diviene così un luogo di permanenza (*point of permanence*)³⁵, dove il consumatore non entra esclusivamente per comprare, ma per visitare un luogo che sappia attrarlo, incuriosirlo e intrattenerlo. Tutto questo è possibile attraverso particolari tecniche di *store designing* e *visual merchandising*, appositamente studiate per creare una atmosfera perfetta e rendere il punto vendita un elemento fondamentale per la costruzione e la comunicazione della *brand identity*, sviluppando la filosofia del "*sell with sense*".

Attraverso un'attenta progettazione del punto vendita, è quindi possibile offrire un prodotto completamente nuovo per il consumatore, riuscendo ad evocare immagini, ricordi, sensazioni, esperienze passate che determineranno l'acquisto stesso.

³⁵ Stefania Del Gatto (2002), L'atmosfera del punto vendita, *Congresso Internazionale del Marketing*.

CAPITOLO 2 Il focus sui punti vendita

2.1. Il punto vendita e la sua evoluzione

Il punto vendita (o *store*) viene oggi unanimemente riconosciuto come un luogo privilegiato, all'interno del quale dare concreta attuazione al sistema delle decisioni strategiche relative alla comunicazione di marketing. La crescente complessità delle dinamiche competitive e dei comportamenti del consumatore ha, infatti, aumentato l'importanza della comunicazione all'interno di tali spazi fisici.

Nel corso degli ultimi anni, è stato riscontrato uno spiccato interesse, da parte delle imprese, verso le politiche di *retailing*, intendendo con questo termine la vendita al dettaglio posta in essere dalle aziende per commercializzare i propri prodotti³⁶. La crescente importanza che le strategie commerciali stanno gradualmente rivestendo nell'affermazione dei diversi prodotti sul mercato, induce, in effetti, verso forme di maggiore controllo delle attività distributive e di diretto contatto con il mercato di riferimento. E questo perché, nella maggior parte dei casi, i prodotti offerti dalle diverse aziende risultano essere molto simili tra loro e, quindi, uno dei modi tramite cui “tenere testa” alla concorrenza e, allo stesso tempo, incrementare la base clienti e la fidelizzazione di quelli già esistenti, garantire loro soddisfazione, aumentare e migliorare la *brand image* e la *brand equity*, accrescere i ricavi e la quota di mercato è puntare sull'eccezionalità dell'esperienza di acquisto.

Per poter garantire un'esperienza di acquisto più che soddisfacente, è importante, tra le altre, migliorare e rivoluzionare il punto vendita fisico.

Dunque, si parla di una vera “evoluzione del punto vendita”, proprio per sottolineare la significatività dei cambiamenti che, su scala internazionale, hanno investito le attività distributive; si assiste, infatti, ad una progressiva trasformazione dello *store*, che, da semplice spazio dedito alla mera attività commerciale, in cui il consumatore si reca esclusivamente per l'acquisto di per sé, diviene un' autentica occasione di incontro, nell'ambito della quale si presenta la possibilità di instaurare nuove relazioni tra clienti e brand e tra i clienti stessi e fortificare quelle già esistenti.

In particolare, le fasi di tale evoluzione possono essere illustrate nel modo seguente³⁷:

1. ***Point of sale***: fase in cui predomina una concezione logistica e transazionale dell'attività commerciale; il punto vendita viene visto come fonte unicamente di informazioni relative all'offerta commerciale (il prodotto, i suoi benefici, i servizi ad esso collegati) e viene gestito con logiche prettamente industriali e considerato in maniera riduttiva come leva finalizzata esclusivamente a conseguire obiettivi di vendita.
2. ***Point of purchase***: fase in cui, con l'evoluzione dei comportamenti di acquisto, l'attenzione si sposta dai prodotti ai clienti; il punto vendita inizia ad esercitare anche una funzione di forte richiamo ai valori simbolici.

³⁶ RA Peterson, S Balasubramanian (2002), Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research, *Journal of retailing*.

³⁷ Stefania Del Gatto (2002), L'atmosfera del punto vendita, *Congresso Internazionale del Marketing*.

3. **Point of permanence:** fase in cui prevale la necessità di assecondare i bisogni edonistici, di divertimento e di gratificazione dei consumatori (*shopping experience*); il punto vendita assume una dimensione ludica e ricreativa e in esso il consumatore ricerca un luogo che sappia attrarlo, incuriosirlo e intrattenerlo. Il ricorso alla “spettacolarizzazione dell’atto di acquisto consente al consumatore di sentirsi appagato anche di quei bisogni legati all’autogrificazione, al desiderio di fuga dalle routine quotidiana e alle emozioni.
4. **Point of meeting:** fase in cui il fulcro anche dell’attività di vendita diventa l’instaurazione di rapporti profondi e duraturi con i consumatori; il punto vendita si trasforma, così, in uno spazio di relazione e brand tra i clienti.



Figura 2.1 Evoluzione del ruolo del punto vendita.

Gli *store*, e in generale tutti i luoghi nei quali vengono condotte attività commerciali, oggi, non si configurano mai come spazi puramente neutri; la percezione che i clienti ne ricevono va, infatti, inevitabilmente ad influire sull'idea che essi si fanno dell'attività che vi viene praticata, e potrà, dunque, avere sostanziali ripercussioni sul successo o sull'insuccesso dell'attività stessa.

Il punto vendita si presenta attualmente non solo come strumento fondamentale per entrare in contatto con il consumatore, ma, con la stessa intensità, viene utilizzato anche come canale privilegiato di comunicazione e interazione. I notevoli mutamenti che interessano le dinamiche competitive e i comportamenti di consumo hanno spinto le imprese a scoprire e sfruttare le rilevanti opportunità che lo spazio vendita offre per trasmettere all'esterno l'identità, la personalità e l'insieme dei valori insiti in ciascuna marca. Il prodotto, infatti, viene offerto nel punto vendita congiuntamente ad uno stile di vita, a determinati valori e alla filosofia dell'impresa. In particolare, la marca moderna acquisisce i connotati di *life brand style*, cioè la capacità di offrire, unitamente ad un prodotto, la proposta di uno specifico stile di vita, a cui il consumatore si accosta per empatia, per condivisione di valori e comportamenti comuni.

Sono proprio le profonde modificazioni che riguardano le dinamiche competitive, insieme alla saturazione dei mercati e alla proliferazione di nuovi prodotti, che conducono alla necessità di perseguire un controllo

diretto della rete distributiva e, di conseguenza, alla riduzione delle distanze tra l'azienda e il consumatore finale. Tale controllo diretto da parte delle imprese, per mezzo dei punti vendita, consente alle stesse di ottenere una maggiore e più immediata disponibilità delle informazioni attinenti ai gusti e ai comportamenti dei consumatori e quindi di adeguare le strategie aziendali al continuo mutamento dei mercati. Le imprese, inoltre, possono connotare con caratteri distintivi le proprie strategie di comunicazione, avendo così la possibilità di trasmettere all'esterno le diverse identità di marca con modalità uniche e distintive.

L'intento originario delle politiche di gestione degli store di incrementare i volumi delle vendite, è stato, infatti, sostituito dall'obiettivo di conferire una rappresentazione compiuta dell'identità di marca; tale fine assume una valenza ancora maggiore in un contesto, come quello degli ultimi anni, in cui si assiste ad un profondo mutamento anche del concetto e dei ruoli svolti dalla marca stessa. Quest'ultima, in effetti, pur continuando ad assolvere le sue funzioni più tradizionali, concentra il suo focus sulla relazione con il cliente, intesa come vero e proprio "ponte" tra l'azienda ed il consumatore. La necessità di instaurare con esso un legame di apprendimento stabile, duraturo e interattivo, conduce al passaggio dalla fase di personalità di marca a quella dell'esperienza di marca, la cosiddetta *brand experience*. Le strategie di *branding* tendono, oggi, a coinvolgere tutti i possibili momenti di contatto fra la marca ed il consumatore, dal *packaging* alla rete internet, dal personale al punto vendita.

Sono stati individuati due aspetti fondamentali relativi alla marca e che consentono alla dimensione esperienziale di divenire parte integrante dell'offerta di un'impresa: il polisensualismo e la capacità di generare interazioni.

Il polisensualismo viene definito come il tentativo di una marca di suscitare nel consumatore «un globale coinvolgimento di tutti i sensi nell'esperienza di consumo»³⁸; le diverse imprese, attualmente, hanno assunto la consapevolezza di quanto la stimolazione dei sensi dell'individuo abbia assunto un ruolo di cruciale importanza in tutte le fasi dell'esperienza di consumo, da quella di avvicinamento del consumatore al prodotto a quella, soprattutto, della fase del ricordo. Per ciò che, invece, concerne la capacità della marca di creare interazioni, è necessario sottolineare come il coinvolgimento attivo del consumatore nell'esperienza di consumo, possa consentire all'impresa di acquisire informazioni utili a rigenerare una valida offerta e a generare rapporti fondati sull'apprendimento reciproco.

Sia che si tratti di prodotti ad alto contenuto di coinvolgimento sia della spesa di prodotti di prima necessità e ad acquisto ripetuto, il momento dell'acquisto è diventato una vera e propria situazione di svago. È, inoltre, importante sottolineare il cambiamento del consumatore nel suo complesso: dal consumatore dell'avere a quello dell'essere, che non si reca presso il punto vendita con l'unico scopo di acquistare un dato prodotto, ma lo fa per immergersi completamente in un'esperienza positiva e plurisensoriale.³⁹

In un tale contesto, il punto vendita riveste una centralità strategica, in quanto, se le imprese elaborano e propongono un "universo immaginario", che cercano di far percepire attraverso una data marca, questo

³⁸ Fabris Gianpaolo (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli.

³⁹ Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, *Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio*, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004.

diventa ancora più credibile se veicolato per mezzo di uno spazio fisico ad esso interamente dedicato.⁴⁰ Risulta, dunque, di fondamentale importanza trasmettere della marca in questione una giusta rappresentazione all'interno del punto vendita, attraverso spazi, ambientazioni e strutture. Il senso dell'evoluzione del ruolo del punto vendita è, quindi, insito proprio nella capacità di creare l'"ambiente naturale" ai connotati della marca, un ambiente nel quale «i consumatori possano immergersi a 360 gradi, circondati da colori, forme, suoni, sensazioni che consentano loro di sperimentare ciò che la marca realmente è»⁴¹. Per le imprese è ormai consolidata l'importanza di procedere all'identificazione e alla valorizzazione di tutti gli elementi che, seppur con diversa intensità, supportano, all'interno dello spazio di vendita, la comunicazione delle valenze valoriali, simboliche e comportamentali della marca.

2.2. Store Experience

Quando si parla di *Store Experience* (o *Shopping Experience*) si fa riferimento all'esperienza che viene vissuta dal consumatore nel punto vendita.⁴² Ed è proprio su questi episodi di vita quotidiana, che il marketing, in particolar modo quello esperienziale, ha concentrato la sua attenzione, con l'obiettivo di regalare al consumatore un'opportunità, un'emozione o un ricordo suggestivo per mezzo dello spazio di vendita.

Lo studio relativo alla store experience nasce da studi psicologici e si basa sul presupposto che l'uomo è alla continua ricerca del piacere e che, quindi, è portato a ritornare in luoghi che hanno suscitato in sensazioni positive.

Ciò che le imprese hanno iniziato a chiedersi è: "Quali sono i punti fondamentali per rendere un'esperienza nel proprio punto vendita unica ed irripetibile?"

Il punto vendita contribuisce alla costruzione di una specifica *brand identity*, attraverso una giusta combinazione di modalità di comunicazione di tipo *hard*, che caratterizzano il ricorso agli elementi della struttura fisica del punto vendita, e con modalità *soft*, che, invece, prevedono la realizzazione di attività di diversa natura.

Per ciò che concerne le modalità *hard*, è possibile, inoltre, ricorrere ad una distinzione tra elementi relativi alla struttura esterne dello store (es. location e layout esterno) da elementi che invece caratterizzano la struttura interna (es. layout interno e atmosfera)⁴³:

- **Location:** elemento relativo alla scelta dell'ubicazione del punto vendita; si tratta di una decisione dalla notevole importanza, che assume valenza strategica e che richiede coerenza sia con il posizionamento della marca sia con il target di riferimento.

⁴⁰ Codeluppi Vanni (2014), *Metropoli e luoghi del consumo, Mimesis*.

⁴¹ M.R.Napolitano, A. Di Nisco (2003), La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store, *Industria & Distribuzione* 8 (2), 13-30, *Franco Angeli*.

⁴² Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004.

⁴³ Stefania Del Gatto (2002), L'atmosfera del punto vendita, *Congresso Internazionale del Marketing*.

La decisione relativa alla location del punto vendita richiede uno studio dettagliato e approfondito, che fa riferimento a parametri di diversa natura e che consente di valutare il potenziale dello store. Per esempio, tramite la raccolta e l'analisi dei dati di traffico, è possibile ricavare indicazioni utili ad individuare le posizioni strategicamente migliori per la formula di vendita praticata; il processo, di solito, prevede l'incrocio dei dati di traffico con variabili di *geomarketing*.⁴⁴ Quest'ultimo è un approccio di marketing che prevede l'utilizzo della componente geografica per rendere più efficaci ed efficienti le decisioni e le attività di strategia, comunicazione, vendita, distribuzione e servizio ai clienti. Grazie al geomarketing, le imprese valorizzano la dimensione spaziale dei dati, per generare informazioni utili per una migliore gestione delle opportunità e delle minacce di business legate al territorio, monitorando in modo continuativo i fenomeni legati a domanda, concorrenza e potere d'acquisto. Il processo si applica alle location dei punti vendita già esistenti e potenziali. Creando una previsione su un modello costruito sulla base di dati di traffico analizzati congiuntamente a criteri di geomarketing, è possibile stimare i visitatori potenziali per una certa location.⁴⁵

- **Layout esterno:** riguarda, in particolare, la soglia e le vetrine dello store; sono entrambi componenti che esercitano una certa influenza, già dalle prime fasi, sulla scelta di acquisto, nel momento in cui il consumatore dà inizio ad un'esperienza che, anche se non finalizzata esclusivamente all'acquisto, potrebbe comunque intrattenerlo ed incuriosirlo. La soglia funge da vero e proprio punto di contatto fra la realtà esterna e quella interna al punto vendita e può svolgere la funzione di "filtro" verso l'esterno, contribuendo a selezionare la clientela. Le vetrine, invece, sono contraddistinte dalla possibilità di essere rinnovate periodicamente, adattandosi, di volta in volta, ai gusti dei consumatori e alle tendenze del mercato; possono essere adibite, oltre che per rappresentare una sintesi dell'offerta commerciale dell'impresa, anche per far fronte ad esigenze di intrattenimento (es. esposizione di schermi audiovisivi). I clienti che sono già entrati nel punto vendita sono predisposti a ricevere messaggi promozionali, mentre quelli che ci passano davanti tutti i giorni sono in attesa che la vetrina li stupisca.
- **Layout interno:** può essere articolato, a sua volta, in layout delle attrezzature e layout merceologico. Le scelte relative alla disposizione delle attrezzature, e che riguardano anche la definizione del percorso della clientela nello store, attualmente, rispondono sempre meno ad esigenze di carattere logistico, focalizzandosi, invece, sul tentativo di trasmettere all'esterno la *life brand style*. Si cerca, quindi, di generare un maggiore e intenso coinvolgimento dei "visitatori" del punto vendita, lasciandoli liberi di esplorare lo spazio architettato con l'obiettivo di stimolare la loro creatività e curiosità. Per ciò che invece riguarda il layout merceologico, le decisioni sulle disposizioni dei prodotti possono essere dettate da criteri di varia natura, relativi, per esempio, alla funzione d'uso o alle occasioni di consumo, se il fine è quello di comunicare sensazioni di ordine e armonia; oppure, in casi limiti, può non essere seguito alcun particolare criterio.

⁴⁴ S. Castaldo, C. Mauri (2015), Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale, *Franco Angeli*.

⁴⁵ G. Cliquet (2015), Geomarketing: Methods and Strategies in spatial marketing, *ISTE*.

In particolare, la disposizione dei prodotti tra gli scaffali di un punto vendita, solitamente, non è orientata a facilitare il consumatore durante la sua esperienza di acquisto; le strategie di collocazione seguono, infatti, regole commerciali e di opportunità volte piuttosto ad influenzare le sue scelte, indirizzarlo opportunamente verso specifici prodotti e, il più delle volte, a fargli cambiare idea inducendolo ad acquistare ciò che, addirittura, conviene al negozio. Questo è l'obiettivo del cosiddetto *Shelf Marketing* ("marketing dello scaffale", appunto). Questa particolare disciplina riguarda l'insieme delle tecniche di disposizione delle merci sugli scaffali di negozi e supermercati per invogliare il consumatore abituale o casuale, catturarne lo sguardo, convincerlo all'acquisto e incrementare così le vendite. Luissa Eichman, direttrice dello *space planning services* di *Coca-Cola Enterprises*, a tal proposito, spiega: «Lo spazio sullo scaffale si può considerare come uno "spazio edificabile" di grande valore, e l'efficienza nel gestirlo può fare la fortuna o la fine del negoziante, ma anche del produttore»⁴⁶.

- **Atmosfera:** rappresenta un punto cruciale della predisposizione dello spazio interno dello store, in grado, più che mai, di coinvolgere in maniera diretta ed intensa il consumatore e di farlo "immergere" completamente nella realtà della *brand identity* prescelta.

Molteplici sono state le indagini condotte, negli anni passati, sull'atmosfera del punto vendita, con lo scopo di mostrare l'influenza da essa esercita in maniera intensa sulla store experience di ogni singolo consumatore. Tuttavia, i primi studi erano contraddistinti da significativi limiti, a partire dalla concezione dell'elemento atmosfera di per sé; innanzitutto, l'atmosfera veniva precedentemente considerata come una semplice componente della *store image*, alla pari delle altre variabili fisiche dello store, come, per esempio, l'ampiezza degli spazi e la luminosità. In secondo luogo, molto spesso è stata considerata un mero attributo dello spazio di vendita, utilizzando espressioni vaghe per qualificarla, quali "una buona atmosfera", quando, al contrario, si tratta di una componente multidimensionale. Infine, non veniva condotta nessuna analisi approfondita su come tale elemento potesse realmente incidere sulla decisione di acquisto del consumatore. In sintesi, la *store atmosphere* è stata mal concettualizzata in passato, essendo stata la sua definizione per lo più legata ai risvolti commerciali di rilevanza per i rivenditori, anziché per i clienti⁴⁷.

Attualmente, invece, l'atmosfera deve essere considerata un autentico mezzo di comunicazione, in grado di garantire un adeguato posizionamento della marca nelle menti dei consumatori e di rinforzare le relazioni con loro instaurate.

Quando il (potenziale) cliente entra nel punto vendita, è importante che percepisca fin da subito che nulla è lasciato al caso: arredamento, colori, luci e insegne del locale devono essere coerenti e armoniche, rispecchiando il messaggio che l'impresa intende trasmettere. Entrando in un ambiente nuovo, tutti i cinque sensi devono essere stimolati: un'atmosfera piacevole spingerà le persone a tornare spesso e ad acquistare di più. Gli stimoli visivi (es. illuminazione, segnaletica,...) così come

⁴⁶ Coca-Cola group.

⁴⁷ Robert, D., & John, R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of retailing*, 58, 34-57.

quelli sonori e olfattivi, contribuiscono ad esprimere concretamente l'identità del *brand*, connotando in modo altamente differenziante l'ambiente di vendita. Si tratta dei cosiddetti stimoli polisensoriali, che, in maniera coerente all'immagine complessiva del brand, influenzano la sfera emotiva del consumatore e sono finalizzati a rendere la sua "visita" un'esperienza elettrizzante e piacevole.

Da alcune ricerche esplorative è emerso, infatti, che ambienti e stimoli sensoriali aumentano visite e volumi di spesa⁴⁸ e che esiste un forte impatto dei sensi sulle scelte d'acquisto. I negozi devono avere un ambiente gradevole e accattivante, il punto vendita deve "sedurre" il cliente attraverso i profumi, la musica, il tatto. Quindi l'atmosfera del negozio diventa una variabile da utilizzare strategicamente per creare un vantaggio competitivo forte e per differenziarsi.

Con il marketing sensoriale, infatti, la comunicazione di tipo tradizionale non è più sufficiente; nasce la necessità di coinvolgere a livello personale il cliente, facendo ricorso a tutte le leve che riescano stimolare i suoi impulsi ed emozioni. In un tale contesto, l'obiettivo finale delle imprese diventa quello di "vendere" occasioni di consumo.

In particolare, i fattori fondamentali che dovrebbero caratterizzare un buon punto vendita sono i seguenti: fattori visivi, fattori tattili, fattori sonori, fattori olfattivi, fattori gustativi e i fattori sociali.⁴⁹

- Fattori visivi. Uno dei sensi maggiormente sollecitati nella comunicazione è la vista, senso per eccellenza nella "società dell'immagine"; attraverso gli stimoli visivi, il consumatore, oltre che osservare caratteristiche di carattere oggettivo dei prodotti, può ricevere impulsi di carattere personale, che vanno fortemente ad incidere sulla sua esperienza e, di conseguenza, scelta di acquisto.

Per fare un esempio, KIKO Cosmetics, dispone nei propri store di video schermi, tramite cui, per mezzo di video e immagini, vengono mostrate alla clientela le modalità di applicazione dei propri prodotti e i relativi sorprendenti risultati, con l'effetto di generare entusiasmo nel consumatore, il quale risulta così maggiormente predisposto all'acquisto degli articoli esposti. Inoltre, altrettanto strategico è il posizionamento di tali "ausili", posti sulle pareti retrostanti i punti cassa, in modo tale che vi sia una maggiore probabilità che il cliente ne risulti attratto nei momenti di attesa al pagamento.

- Fattori tattili. Nel marketing, la dimensione tattile è fondamentale, perché è il senso che, più fra tutti, spinge il consumatore a prendere la decisione finale; dopo avere guardato un prodotto, essere stati attratti dal suo colore, dalle sue forme, dal suo odore, si ha sempre la tentazione di toccarlo, prima di decidere. E se toccandolo, il materiale delude le aspettative, spesso si cambia idea. I fattori tattili, infatti, sono per lo più attinenti ai materiali con cui sono fatti i prodotti; ogni materiale trasmette delle associazioni di carattere tattile, e fra le più comuni:
 - legno = caldo, naturale, robusto, affidabile;

⁴⁸ Castaldo, Botti (1999), Funzione commerciale e Network per l'innovazione di prodotto, *Economia e Management*, n.1.

⁴⁹ Stefania Del Gatto (2002), L'atmosfera del punto vendita, Congresso Internazionale del Marketing.

- metallo = freddo, industriale, moderno, resistente;
- carta = leggero, creativo, flessibile;
- pietra = duro, pesante, solido, concreto;
- terra cotta = caldo, artigianale, artistico;
- stoffa = avvolgente, vellutato, importante, colorato.⁵⁰

Per esempio, la capacità di infondere calore è importante per abbigliamento destinati ai climi estremi, non solo in termini fisici, ma anche in termini psicologici. Tessuti soffici, quali la lana o il pile, producono sensazioni che suggeriscono l'idea di un qualcosa di caldo e avvolgente, il che sposta la funzione del prodotto dal marketing tattile a quello emotivo. Per questo, un maglione apparentemente caldo e morbido può assumere una valenza psicologica di protezione, che riporta il soggetto ad una condizione di sicurezza emotiva e lo spinge all'acquisto finale.

- Fattori sonori. La musica dovrebbe essere sempre presente in un punto vendita, senza, però, mai disturbare la clientela. Dovrebbe favorire il rilassamento o, quanto meno, essere in tema con i prodotti venduti. Una buona scelta sonora favorisce la permanenza nel negozio, comprese le eventuali attese alla cassa. La musica, infatti, può intrattenere, divertire e contribuire a creare un sottofondo che valorizzi il servizio erogato o il bene offerto.

A titolo di esempio, una musica lenta, a volumi più bassi, crea un senso di relax nei consumatori, che si trattengono più a lungo nell'ambiente di vendita, soprattutto se congruente con la merceologia proposta o se i brani trasmessi nello store risultano essere piacevoli. Tuttavia, il consumatore, oltre che essere attratto da musica gradevole, potrebbe essere lo stesso nei confronti di suoni, o addirittura rumori, di diversa natura. L'elemento sonoro è importante, in quanto resta impresso nelle menti degli individui, anche dopo il messaggio pubblicitario, o altra situazione interattiva. Da qui l'utilizzo di jingle che ricordano il marchio o il prodotto.

Per esempio, la musica classica in un ristorante induce alla scelta di piatti più raffinati e, quindi, più costosi.

- Fattori olfattivi. Si tratta di un aspetto molto spesso trascurato; invece, anch'esso concorre al condizionamento all'acquisto. Un buon profumo, mai invasivo o troppo forte, rende gradevole la permanenza nel punto vendita. Diverse fragranze evocano ricordi passati o legano un prodotto o un brand ad un determinato profumo. Anche in questo caso, è importante che via sia un certo livello di coerenza con la merceologia proposta e in base alle caratterizzazioni architettoniche e stilistiche dello store, al fine di migliorare l'atmosfera del negozio e spingere i clienti a trattenersi più a lungo.

⁵⁰ Mirna Pioli (2010), Il marketing dei sensi, *Doubleentry*.

Una strategia di marketing di tale genere può essere riscontrata nei punti vendita di Abercrombie & Fitch; infatti, uno dei simboli di riconoscimento di tale azienda è l'inconfondibile profumo che aleggia all'interno e anche all'esterno del negozio e che impregna i vestiti. Si tratta di una fragranza particolarmente forte che potrebbe anche infastidire il cliente, ma che invece sembra essere molto apprezzata, tanto che all'interno dello store è possibile acquistarla.

- Fattori gustativi. Quella gustativa, nel senso letterale del termine, è una leva sensoriale alla quale non sempre è possibile fare ricorso. Fare assaggiare un prodotto, laddove possibile, è una tecnica già da tempo praticata e consolidata, sempre funzionante. Tuttavia, tale dimensione sensoriale riguarda anche la possibilità di fare provare in pratica l'utilizzo di un qualche prodotto al consumatore interessato. Si tratta di una dimensione fondamentale per la creazione di una *brand experience*.

Una prova, in tal senso, è rappresentata da quei punti vendita che offrono assaggi (se possibile), mettono in pratica dimostrazioni, mostrano *demo* o parte di un servizio, proprio con lo scopo di far sperimentare al consumatore, in prima persona, l'offerta propositagli, in modo tale che lo stesso possa autonomamente decretare, con maggiore convinzione, la sua scelta finale di acquisto. MediaWorld, ad esempio, è solito dedicare gran parte dello spazio dei relativi store alla sola esposizione di prodotti ad alto contenuto tecnologico (smartphone, pc, televisori,...), consentendo, così, ai propri clienti di interagire in maniera diretta con i diversi articoli e di testarne da sé le funzioni.

- Fattori sociali. Molte aziende hanno inserito nei propri punti vendita particolari aree con lo scopo di favorire i rapporti sociali tra i clienti stessi e tra clienti e dipendenti. Tutto ciò ha l'obiettivo di offrire un ambiente piacevole, in cui rilassarsi, emozionale, in cui acquistare per il gusto di provare un'esperienza unica. Sono molto importanti gli spazi d'interazione, la permanenza nel negozio, la quantità di persone nell'unità di tempo prestabilita.

Un esempio rilevante al tema è fornito dalle librerie Feltrinelli, che hanno inserito nei propri spazi di vendita confortevoli poltrone, tavolineti e perfino, in alcuni casi, angoli bar, con lo scopo di dare vita ad aree confortevoli, in cui vi è la possibilità di dialogare, parlando dei propri interessi, scambiandosi opinioni.

Fattori tattili	Materiali utilizzati Temperatura e tasso di umidità dell'aria
Fattori sonori	La musica dell'ambiente Rumori generati dal punto vendita
Fattori gustativi	Degustazioni proposte sul punto vendita Prodotti esposti o integrati
Fattori olfattivi	Gli odori artificiali Gli odori naturali
Fattori visivi	I colori dell'arredamento Le luci utilizzate I materiali utilizzati L'architettura interna La disposizione degli articoli
Fattori sociali	I contatti tra i clienti e il personale di vendita La densità dei clienti

Figura 2.3 Fattori che dovrebbero caratterizzare un (buon) punto vendita.

Una tecnica a cui sempre più spesso le imprese attuali ricorrono per qualificare l'atmosfera del punto vendita è la "tematizzazione", ossia l'individuazione di uno specifico tema, che diventa il principio ispiratore di tutte le decisioni relative alla rappresentazione della marca, dal layout alla pianificazione delle attività di intrattenimento. L'identificazione del tema a cui ispirarsi nell'organizzazione dello spazio interno al negozio può avvenire facendo ricorso a diversi criteri; tuttavia, è necessario che la rappresentazione risulti armonica con il contesto di riferimento e che sia dotata di un sufficiente livello di attrazione per il consumatore.⁵¹

Sia la creazione di una particolare atmosfera sia la tematizzazione del punto vendita, aventi lo scopo di attirare il consumatore, rendere "appetibili" i prodotti offerti, rendendogli così più piacevole la visita presso lo store, si associano all'idea di un'autentica trasformazione del punto vendita in un vero e proprio palcoscenico. Le luci, i colori i suoni possono essere letti come elementi di una scenografia in cui il cliente si immerge e dove il personale di vendita può recitare un ruolo.⁵² Lo spazio commerciale, quindi, assume un nuovo significato, legato ad elementi propri dello spettacolo e dell'intrattenimento; diventa un teatro che offre sensazioni e suscita emozioni.⁵³

⁵¹ Codeluppi Vanni (2014), *Metropoli e luoghi del consumo, Mimesis*.

⁵² Pine e Gilmore (1999), *The Experience Economy, HARVARD BUSINESS SCHOOL*, Boston, MA.

⁵³ Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, *Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, Micro e Macro Marketing, a. XIII, N.3, dicembre 2004*.

All'interno del punto vendita, è, inoltre, possibile comunicare la *brand identity* anche attraverso il ricorso ad elementi *soft*, che prevedono la realizzazione di attività volte ad enfatizzare la dimensione ludica, ricreativa e socializzante dell'esperienza di acquisto e, dunque, a consentire una maggiore partecipazione ed interazione del consumatore durante la sua "avventura" di consumo⁵⁴:

- **Intrattenimento:** ormai considerato un'effettiva leva strategica a disposizione dell'impresa per far fronte e rispondere ai bisogni di tipo edonistico e ricreativo dei consumatori moderni. L'offerta di *entertainment* viene di solito realizzata attraverso due modalità distinte: può assumere, innanzitutto, la forma di *performance* musicale, teatrale o artistica, legata ad un evento realizzato ad hoc nel punto vendita; in questo caso, pur non attivando un livello elevato di interazione del consumatore, il quale si limita a ricoprire il ruolo di spettatore passivo della rappresentazione in questione, tali forme ricreative suscitano comunque elevati livelli di coinvolgimento e stupore e, dunque, contribuiscono a far restare impressi nelle menti dei clienti l'azienda e la marca di riferimento. In secondo luogo, l'intrattenimento può, inoltre, divenire parte integrante dell'offerta commerciale di una marca, quando gli spazi preposti alla vendita vengono migliorati e valorizzati con aree dedicate ad attività coerenti, ma supplementari all'offerta proposta (es. spazi dedicati alla lettura, all'ascolto di musica,...), o quando vengono integrati servizi a carattere edonistico di diversa natura che, comportando generalmente un elevato livello di interazione con i prodotti, stimolano forte coinvolgimento e partecipazione da parte del consumatore, che, da semplice spettatore, diventa ver protagonista della rappresentazione e, dunque, della sua esperienza di acquisto.
- **Servizi:** anche l'offerta di servizi da parte di un'impresa può essere alimentata dalla priorità di far fronte, e quindi soddisfare, i cosiddetti bisogni esperienziali dei consumatori. Viene così posta in secondo piano la necessità di rispondere a bisogni informativi, connessi esclusivamente alle caratteristiche dell'offerta commerciale, ponendo l'attenzione anche nei confronti di quelle esigenze sì informative, ma di natura edonistica. A tal proposito, è possibile operare una distinzione fra servizi informativi di tipo interno e quelli di tipo esterno; nella prima categoria rientrano tutti quei servizi finalizzati ad ampliare la conoscenza relativa ai prodotti proposti (es. dimostrazioni d'uso), mentre la seconda comprende quei servizi finalizzati a rendere la visita nel punto vendita un'esperienza formativa e di scambio culturale (es. corsi gratuiti, seminari,...), facendo così del negozio stesso un luogo naturale di socializzazione.
- **Interazione:** una comunicazione efficace della *brand identity*, per mezzo dei diversi componenti del punto vendita, non può prescindere dalla capacità di stimolare costantemente il coinvolgimento del consumatore. È emerso come l'organizzazione dello spazio di vendita e la disposizione delle attrezzature contribuiscono in maniera significativa a favorire l'interazione fra il cliente e l'ambiente circostante, mentre la realizzazione di eventi e l'offerta di *entertainment* facilitano l'interazione di tipo personale, ovvero fra i diversi clienti. Eventi, che possono essere realizzati anche al di fuori del

⁵⁴ Stefania Del Gatto (2002), L'atmosfera del punto vendita, *Congresso Internazionale del Marketing*.

punto vendita; alla costruzione di una data esperienza, infatti, possono contribuire anche raggruppamenti di distributori che collaborano alla creazione di eventi da strada, di piazza, di quartiere, allo scopo di attirare consumatori e potenziali clienti nella zona di ubicazione dei negozi, partecipando all'evento stesso con attività di coinvolgimento clienti, promozioni e *visual merchandising*.⁵⁵

Inoltre, sempre per ciò che concerne la partecipazione del cliente e le sua comunicazione nel contesto dello store, risultano essere fondamentali le interazioni con il **personale di vendita**; si tratta di una componente dall'importanza strategica, in grado di trasmettere all'esterno, in maniera distintiva, la filosofia, i valori di fondo ed il modo di essere di una marca e della sua impresa. In questa cruciale funzione di rappresentazione della marca, agli addetti alle vendite viene affidato il delicato e decisivo compito di guidare il consumatore nell'esperienza che vivrà all'interno del punto vendita, offrendogli, innanzitutto, la possibilità di "respirare" fin da subito l'atmosfera che permea l'intera organizzazione e la cultura aziendale. Il livello di assistenza che tali operatori sono in grado di mettere a disposizione della clientela, la competenza e la preparazione di cui dispongono e che essi dimostrano nel fornire informazioni di diversa natura, influiscono significativamente sul modo con cui il cliente percepisce l'offerta complessiva dell'azienda. Molteplici imprese investono, infatti, attualmente, notevoli risorse nel *training* del personale, con l'obiettivo di incrementare e affinare le competenze personali e, soprattutto, rendere sempre più efficienti le capacità relazionali degli addetti alle vendite, con il fine ultimo di connotare in maniera distintiva l'immagine complessiva del brand.

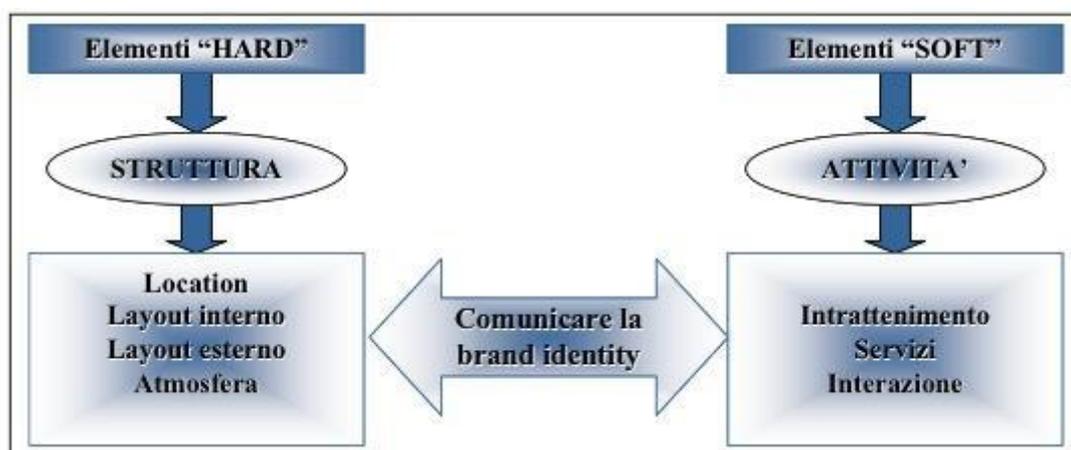


Figura 2.2 Gli elementi di comunicazione del punto vendita che supportano la diffusione della brand identity.

Tutti questi elementi, che contribuiscono alla definizione dello spazio fisico di ogni punto vendita, vengono previsti, nel loro insieme, dal cosiddetto **Store Design** (o *Retail Design*), una nuova disciplina che rappresenta l'evoluzione della più classica architettura e dell'*interior design*, e che ha come scopo quello di

⁵⁵ Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004.

progettare nuovi spazi commerciali, che risultino i più adatti a coinvolgere il consumatore e a rispondere alle sue esigenze. Lo store design è, tuttavia, una disciplina che non si pone solo l'obiettivo di creare spazi fisici che rispondano ai gusti del consumatore in continuo mutamento e che involino alla vendita, ma è anche una pratica che ha lo scopo di creare forme di relazione nuove tra i prodotti ed il cliente, attraverso la ridefinizione dei luoghi commerciali.⁵⁶

In tal modo, avviene oggi che tra i parametri del progetto imprenditoriale venga inserita anche la specifica modalità di allestimento del negozio, intesa come particolare combinazione di elementi sia funzionali (banconi, sedie, scaffalature, lampade), sia squisitamente estetici (tendaggi, decorazioni, colorazione di pareti e pavimenti), dunque un complessivo "quid novi" che in definitiva determina l'identificazione visiva del negozio da parte del consumatore.⁵⁷

In particolare, la disciplina che studia l'interazione tra il cliente e il punto vendita si chiama **Visual merchandising**. Il compito di questa metodologia di organizzazione strategica è quella di fidelizzare il cliente, rendere piacevole l'acquisto, seducente lo spazio fisico commerciale e puntare al aumentare le vendite nel lungo periodo.⁵⁸

Il visual merchandising è, infatti, l'insieme di operazioni che collocano il prodotto all'interno del punto di vendita in sintonia con le scelte del format (o strategia commerciale) e che riguardano il sistema espositivo, l'ambientazione, l'illuminazione, la grafica⁵⁹.

La traduzione letterale è "visualizzazione della merce", ma con tale concetto si indica una serie di operazioni molto più complesse di una semplice esposizione di prodotti: un linguaggio commerciale creativo.⁶⁰ Si tratta di una disciplina il cui obiettivo è, infatti, rappresentato dalla capacità dell'azienda di "disegnare" uno spazio espositivo, al contempo razionale e capace di coinvolgere i potenziali clienti in un vero e proprio percorso emozionale.

I punti vendita che, primi fra tutti, hanno sperimentato le pratiche del visual merchandising sono stati i supermercati; attualmente, le tecniche disciplinate da questa recente branca del marketing vengono, invece, adottate nella stragrande maggioranza dei negozi, anche i quelli dalle esigue dimensioni.

Il visual merchandising ha assunto, soprattutto negli ultimi anni, una rilevanza e un'autonomia tale da aver condotto alla nascita di una nuova figura professionale, il *visual merchandiser*; a quest'ultimo spetta l'importante compito di occuparsi dell'aspetto estetico dello store e, in particolare, di applicare le migliori tecniche di vendita visiva, adattandole alla realtà spaziale di ogni punto vendita, grande o piccolo che sia.

Questo ramo del marketing operativo cerca, quindi, di offrire una presentazione "attiva" dei prodotti e può rivelarsi elemento distintivo e vincente dell'offerta di un'impresa.

⁵⁶ TP Liagn, HG Lai (2002), Effect of store design on consumer purchases: an empirical study of on-line bookstores, *Information & Management*.

⁵⁷ Renato D'Andrea, Retail design: la proprietà intellettuale in bottega, *Il Sole 24 Ore*, 5 dicembre 2014.

⁵⁸ Strategie per il punto vendita (2013), Advertising, Marketing.

⁵⁹ S. Kerfoot, B. Daviesand, P. Ward, Visual merchandising and the creation of discernible retail brands, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, Number 3 (2003), pp. 143-152

⁶⁰ Gianfranco Giacomini-Caire (2011) Visual Merchandising: Specchio e Anima del punto vendita (2nd ed.) Creative Group.

Il tutto parte dall'analisi strategica dell'offerta e del target di riferimento dell'esercizio commerciale in questione, per arrivare poi ad un'autentica definizione efficace degli spazi espositivi dei relativi punti vendita.

Il cliente che visita il punto vendita ha l'intenzione di conoscerne l'offerta commerciale, l'organizzazione, i servizi, i dipendenti, i prodotti e attraverso quest'esperienza assorbirà determinate informazioni che gli consentiranno di farsi un'opinione sull'insegna. Il visual merchandising deve, quindi, aiutarlo a raggiungere il luogo giusto, in cui soddisfare gli acquisti programmati, lo deve invogliare ad effettuare spese di impulso, gli deve offrire la possibilità di ricevere determinate informazioni sul prodotto e di poter fare, con la dovuta calma, le considerazioni ed il confronto con le altre offerte propostogli.⁶¹

A tal proposito, risulta necessario sottolineare come una significativa caratteristica del visual merchandising sia rappresentata dal fatto che ogni singola situazione, caratterizzata da fattori differenti rispetto alle altre, viene affrontata in maniera specifica, prendendo in considerazione peculiarità e caratteristiche proprie di ogni singolo negozio. D'altra parte, tuttavia, tale disciplina "è tenuta" anche a seguire alcune regole di carattere più generale, valide per complesso più ampio delle situazioni. Così, per esempio, è essenziale organizzare lo spazio in maniera razionale, e non solo per veicolare un determinato messaggio, ma anche per evitare di indurre nel cliente una fastidiosa sensazione di caos e confusione. Tutti elementi, quest'ultimi, che contribuiscono ad abbassare la percezione della qualità generale dell'offerta.

Nel punto vendita tutto deve essere predisposto in maniera strategica ,affinché i prodotti possano giocare il loro ruolo nella pienezza delle loro possibilità.

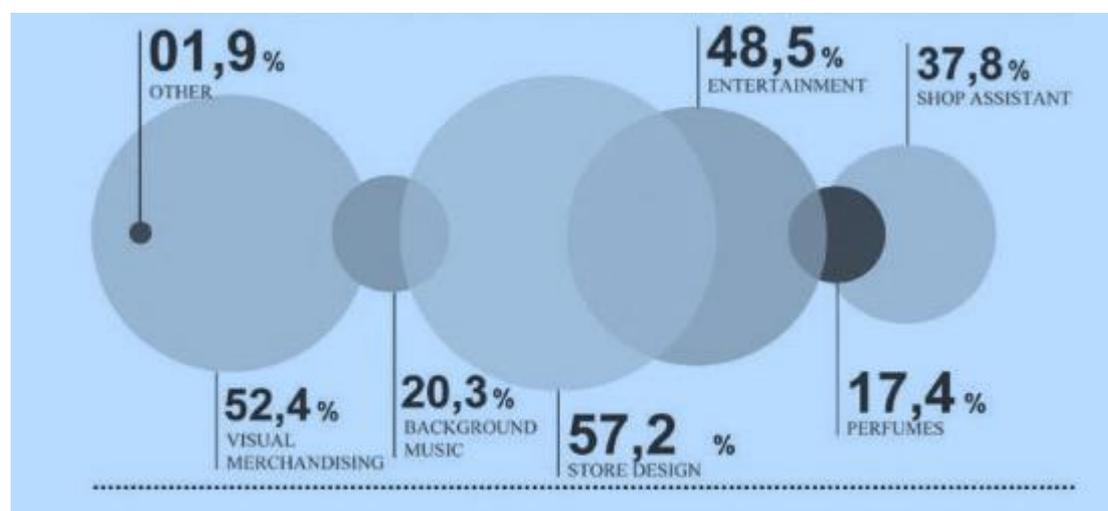


Figura 2.4 Elementi essenziali di un punto vendita.

⁶¹ Francesco Rodia (2014), Visual Merchandising, *Store management*.

Tra gli elementi che concorrono efficacemente alla definizione di uno store, possono essere annoverati i **colori**, che, nel loro insieme, costituiscono una componente alquanto suggestiva e, allo stesso tempo, decisiva per l'organizzazione interna dello spazio di vendita. Si tratta di un "ingrediente" al quale il visual merchandising dedica una parte significativa della disciplina.

Le diverse tonalità, oltre a dover essere accostate in maniera armonica tra loro, hanno la peculiarità di riflettere molteplici valori e significati, che possono anche differire tra le svariate culture.

In particolare:

- Il **giallo** richiama i concetti di gioventù e ottimismo; è un colore spesso utilizzato per attirare l'attenzione nelle vetrine;
- L'**arancione** è aggressivo, utilizzato molto spesso nelle *call to action*, ovvero quando si intende spronare un consumatore a compiere una determinata azione;
- Il **rosso** è il colore dell'energia per eccellenza: aumenta il battito cardiaco e crea un senso di urgenza, motivo per cui è spesso usato nelle svendite;
- Il **viola** è impiegato per trasmettere idee di relax e calma, ed è spesso associato a prodotti di bellezza o anti-età.
- Il **rosa** è un colore romantico e femminile, largamente impiegato per i prodotti dedicati alle donne;
- Il **blu** evoca fiducia e sicurezza; è utilizzato spesso da banche e dalle aziende in generale;
- Il **verde** è associato alla ricchezza; è il colore meno faticoso da percepire per l'occhio umano ed è usato per stimolare un senso di rilassatezza;
- Il **nero** e il **grigio** danno un'idea di potere ed eleganza, motivo per cui vengono ampiamente utilizzati nel settore del lusso⁶²;

⁶² Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004.



Figura 2.5 Il significato dei colori nel branding.

Un altro importante elemento oggetto di studio del visual merchandising è costituito dall'organizzazione della **vetrina** dello store; si tratta, come precedentemente illustrato, di parte del *layout esterno* del punto vendita e che rappresenta un vero e proprio “biglietto da visita” di un negozio.

In particolare, in alcuni settori, quali per esempio la moda, la vetrinistica ha assunto le sembianze di un'autentica disciplina artistica, volta, in primo luogo, a catturare l'interesse del passante che così decide di entrare nello store e dare vita alla sua *customer experience*.

L'obiettivo di una vetrina, infatti, non è tanto quello di fornire un'informazione esaustiva, ma quanto quello di colpire l'attenzione del consumatore, valorizzando l'immagine della merce o del servizio in vendita.⁶³

Nata negli Stati Uniti in anni recenti, anche la vetrinistica è diventata una disciplina di spessore nel mondo del marketing e che prevede, accanto al *visual merchandiser*, l'azione di un'altra figura professionale che si occupa di tale attività, il vetrinista, appunto. Entrambe rappresentano due figure alquanto ricercate, in quanto strategiche per la vendita; collaborano con gli addetti alle vendite e, nelle aziende più importanti, si relazionano con il marketing e il responsabile store⁶⁴.

In particolare, il vetrinista è un professionista della comunicazione visiva: progetta e cura la disposizione dei prodotti nelle vetrine e nei punti vendita. Si occupa dell'allestimento scenografico degli spazi espositivi, scegliendo i materiali, i colori, i temi, gli spazi e le luci più adatti a catturare l'interesse del consumatore.

⁶³ Massimiliano Sarti (2013), Costruire il teatro deidesideri, *Job in tourism*.

⁶⁴ Emanuela Cavalca, Vetrinista e visual merchandiser per catturare l'attenzione dei clienti, *Avvenire*, 17 dicembre 2011.

Svetlana Fabrikant, direttore artistico-didattico dell'Accademia Vetrinistica Italiana, rivela che «l'intervento di un vetrinista fa aumentare le vendite anche del 50 per cento».⁶⁵

Inoltre, «se la vetrina è il biglietto da visita di un negozio, l'insegna è la sua calamita, il richiamo più immediato e potente»⁶⁶. Il suo compito, infatti, è attirare i clienti e farli entrare nel locale, agendo come un vero e proprio, importantissimo, strumento di comunicazione. Nel marketing, si parla di *Naming* (o *Brand name*), per fare riferimento a tutti quegli elementi che incidono sulla scelta del nome di una data azienda e, quindi, relativi punti vendita; attraverso una parola e per mezzo delle sue caratteristiche linguistiche, semiotiche e fonetiche, è possibile, infatti, comunicare messaggi efficaci al consumatore.⁶⁷ Anche in questo caso, lo scopo è quello di rendere il brand unico e attraente, facilmente riconoscibile agli occhi del consumatore, un marchio con una identità propria e ben definita già dal nome, un'identità difficilmente imitabile.⁶⁸

2.3. Le imprese, “fornitori di esperienza”.

Alla luce di quanto fin ora illustrato, è, quindi, possibile riscontrare quanto l'azione delle singole imprese, in particolar modo attraverso tecniche di merchandising attuate nei rispettivi punti vendita, sia di cruciale importanza per la creazione di esperienze uniche e memorabili dei consumatori. L'ottica del fare acquisti per soddisfare determinati bisogni si è trasformata nel fare acquisti per star bene e trascorrere piacevolmente il proprio tempo libero. L'esclusiva offerta dei prodotti, infatti, deve essere integrata dalla volontà e, di conseguenza, dalle pratiche poste in essere dalle diverse aziende, finalizzate ad arricchire lo spazio fisico in cui il cliente andrà a vivere la propria *store experience*.

Le molteplici ricerche condotte nell'ultimo decennio hanno confermato che le sensazioni soggettive influenzano fortemente il processo d'acquisto; ed è per questo, che la quasi totalità delle imprese attuali fa ricorso al marketing, con l'obiettivo di capire quali siano le strategie più adatte e favorevoli da implementare presso i punti vendita, per fare leva sugli impulsi personali del consumatore. La singola azienda va oggi alla ricerca di tutti quegli elementi capaci di trasmettere al cliente gli stimoli sensoriali più idonei a farlo “innamorare” del prodotto; la sua meta diventa quella di sollecitare tutti i sensi del consumatore per indurlo a vivere emozioni positive che lo avvicinino alla marca.

Dalla disciplina del marketing sensoriale sono, così, scaturite specifiche tecniche e pratiche atte ad arricchire lo store di quegli elementi dall'intenso connotato emozionale, in grado di caratterizzare ogni singola esperienza di consumo.

Ciò che si viene a creare, dunque, sono atmosfere uniche, contraddistinte da specifici display e sound, volti ad interagire in maniera diretta ed intensa con il consumatore; quest'ultimo viene così come catturato da autentiche realtà, delineate sulla base dei suoi più personali gusti ed esigenze, con lo scopo finale di costruire

⁶⁵ Emanuela Cavalca, Vetrinista e visual merchandiser per catturare l'attenzione dei clienti, *Avvenire*, 17 dicembre 2011.

⁶⁶ Illy Group

⁶⁷ D. Grewal, R. Krishnan, J. Baker, N. Borin (1998), The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions *Journal of retailing*

⁶⁸ Silvano Bonini (2016), Marketing del punto vendita: brand name.

momenti speciali che restano impressi nelle menti degli individui. Sarà, infatti, proprio il ricordo di tali episodi ad alimentare la fidelizzazione del cliente verso un determinata impresa e la relativa brand image.

In un tale contesto, l'attenzione dell'attività di impresa si focalizza, dunque, sulla cura di ogni minimo particolare del punto vendita, vera interfaccia con cui il consumatore interagisce in modo diretto, dalle dimensioni dello spazio vendita ai suoi colori, profumi e luminosità, dalla struttura degli espositori alla definizione di veri e propri percorsi che l'occhio umano deve seguire sugli scaffali di esposizione, dal reperimento di dipendenti altamente specializzati alla formazione di un personale in grado di accompagnare l'individuo durante tutta la sua esperienza di acquisto e di contribuire a renderla piacevole.

Tutto ciò che le aziende offrono, in tale direzione, fa percepire al cliente un valore aggiunto connesso all'acquisto di beni e servizi e consente una differenziazione dell'offerta da quella dei propri concorrenti.

Le diverse imprese maturano così la capacità di offrire esperienze ed emozioni, che sono in grado di stimolare tutti i sensi del consumatore e suscitare sensazioni dalle più variegata tonalità.

CAPITOLO 3 Apple – Eataly – Coin Excelsior – Wind – Intesa Sanpaolo – BNL a confronto.

3.1.L'Analisi: metodologie e obiettivi.

Il cuore del seguente capitolo è rappresentato da un'analisi, per lo più qualitativa, di diverse tipologie di punti vendita; in particolare, lo studio prende in considerazione gli store di sei diverse aziende (Apple, Eataly, Coin Excelsior, Wind, Intesa Sanpaolo, BNL), il cui *core business* è costituito rispettivamente, per le prime tre, maggiormente dalla vendita di beni di consumo, e per le ultime, al contrario, dall'erogazione di servizi di diversa natura.

L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare con attenzione, e da vicino, tutti quegli elementi dal contenuto esperienziale, ampiamente descritti nel capitolo precedente, con lo scopo di constatare come essi, in pratica, vadano a stimolare le sensazioni e le emozioni del consumatore e, quindi, di conseguenza, condizionino l'effettiva scelta finale di acquisto.

Per constatare, nella maniera più diretta possibile, le modalità con cui il generico punto vendita influenza effettivamente la *store experience* di ciascun cliente, l'analisi è stata condotta per mezzo di mie visite personali presso gli store delle aziende considerate; in questo modo, è stato possibile immedesimarmi nel consumatore tipo di ciascun impresa e, così, valutare in prima persona, senza condizionamenti da parte clienti fidelizzati o avversi alle diverse attività analizzate, la capacità dei vari spazi fisici di vendita di costruire vere e proprie esperienze plurisensoriali.

Per tale ricerca, è stato possibile selezionare un qualsiasi punto vendita per ciascuna delle diverse aziende, ognuno considerato quale campione in grado di rappresentare appieno la tipologia di store improntata dalla relativa impresa, dal momento che i vari negozi localizzati in Italia, anche se in zone diverse, sono studiati e gestiti allo stesso modo dalla rispettiva casa madre.

Di seguito, i punti vendita esaminati per tale studio:

- Apple store di Euroma 2, Viale dell'Oceano Pacifico, 83 (Roma);
- Eataly di Roma Ostiense, Piazzale XII Ottobre, 1492;
- Coin Excelsior, Via Cola di Rienzo, 173 (Roma);
- Wind, Via Cola di Rienzo, 22 (Roma);
- Intesa Sanpaolo, Piazza Bologna, 45 (Roma)
- BNL, Piazza Bologna, 4 (Roma).

Le location scelte per gli store oggetto di analisi corrispondono tutte a zone largamente frequentate, o comunque poco distanti dal centro storico della capitale. In particolare, l'Apple store studiato è situato presso uno dei più grandi commerciali di Roma, mentre i negozi di Coin Excelsior e Wind, presi in considerazione, hanno sede in una delle vie più note della città, via Cola di Rienzo, appunto; Intesa Sanpaolo e BNL sono, invece, localizzati a Piazza Bologna, luogo di ritrovo e passaggio per una moltitudine di persone e, soprattutto, di giovani frequentati le università LUISS e Sapienza. L'unica area non

particolarmente trafficata è quella relativa allo store di Eataly, per la cui azienda la scelta è ricaduta inevitabilmente su tale location, dal momento che rappresenta l'unica sede di Roma dell'impresa.

Si tratta, complessivamente, di zone alquanto centrali della città, contraddistinte da elevate densità di popolazione e, quindi, i relativi punti vendita risultano essere esposti ad un'alta potenzialità di affluenza; da ciò, dunque, deriva che la capacità dell'impresa di incrementare e mantenere la sua clientela dipende, prevalentemente, dall'abilità della stessa di sapere sfruttare tali location, mediante una valorizzazione dello spazio fisico di vendita, tramite opportune strategie di marketing da implementare all'interno e all'esterno dello store.

Per consentire un confronto diretto tra le sei aziende selezionate, è stato posto come riferimento un benchmark, costituito da diciotto domande inerenti le modalità di comunicazione di tipo *hard*, che caratterizzano il ricorso agli elementi della struttura fisica del punto vendita, e le modalità *soft*, che, invece, prevedono la realizzazione di attività di diversa natura (trattate nel capitolo 2).

L'analisi dei citati casi è stata condotta, quindi, sulla base delle risposte date alle seguenti domande (poste per ciascun caso):

LOCATION

1. Il punto vendita è localizzato nelle vicinanze di attività commerciali operanti nello stesso business?
2. La location dello store favorisce il processo di acquisizione di nuovi potenziali clienti?

LAYOUT ESTERNO

3. È usualmente possibile notare il rinnovamento periodico delle vetrine dello store?
4. I prodotti esposti nella vetrina del punto vendita rappresentano una sintesi esaudente del tipo di offerta proposta dalla relativa azienda?
5. Risulta possibile identificare una precisa tematica seguita nell'esposizione dei prodotti in vetrina?
6. Vi è la probabilità di entrare nel punto vendita dell'azienda, senza averlo previsto precedentemente, perché attratti dalla parte dell'offerta esposta in vetrina?

LAYOUT INTERNO

7. All'interno del punto vendita, è possibile avere una panoramica completa dell'offerta proposta dall'azienda?
8. All'interno del punto vendita dell'azienda, i prodotti offerti risultano facilmente reperibili fisicamente?
9. L'offerta del punto vendita dell'azienda è interamente esposta e ben visibile al suo interno?

10. Osservando i prodotti offerti all'interno del punto vendita, è possibile rintracciare un tema particolare seguito nelle modalità di esposizione?

ATMOSFERA

11. All'interno del punto vendita, è possibile interagire in maniera diretta con i prodotti offerti dall'azienda, testandoli personalmente/ assaggiandoli (se possibile)/ assistendo a dimostrazioni interattive/ osservando video o immagini illustrativi?
12. Esistono elementi del punto vendita, come per esempio un profumo o un sound, che è possibile associare in maniera diretta o, addirittura, involontaria alla relativa azienda?

INTRATTENIMENTO

13. All'interno del punto vendita, è possibile svolgere attività coerenti o supplementari al tipo di offerta proposta dall'azienda, in specifiche aree preposte allo scopo (es. spazi dedicati alla lettura, all'ascolto di musica,...)?
14. L'azienda è solita organizzare eventi o momenti di intrattenimento all'interno dei relativi punti vendita?

SERVIZI

15. Nel caso in cui, per motivi di varia natura, il punto vendita dell'azienda scelta non abbia la disponibilità del prodotto ricercato, questo risulta facilmente sostituibile con quello offerto da un'altra attività operativa nello stesso business?
16. All'interno del punto vendita, è possibile reperire in maniera esauriente tutte le informazioni sull'offerta proposta?

INTERAZIONE

17. È possibile associare particolari caratteristiche (abbigliamento, età, disponibilità e cortesia, preparazione professionale,...) al personale di vendita presente nello store dell'azienda?
18. Il punto vendita dell'azienda in questione si contraddistingue per il tipo di assistenza e aiuto del personale disponibile e competente nella scelta dei prodotti?

3.2. I casi

Caso Apple

Apple Inc. è un'azienda statunitense, fondata da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne nel 1976, che produce sistemi operativi, computer e dispositivi multimediali, con sede a Cupertino, nello Stato della California. Attualmente, Apple rappresenta uno dei più grandi colossi tecnologici a livello mondiale. Si tratta di un'azienda che offre da anni alla sua fedelissima clientela una vasta gamma di prodotti, quali lettori di musica digitale (iPod), smartphone (iPhone), tablet (iPad), personal computer (MacBook) e molteplici dispositivi all'avanguardia settoriale (Apple TV, Apple Watch); offerta, questa, disponibile agli appassionati del brand sia su piattaforme on-line sia nei tradizionali punti vendita, gli Apple Store.



Ed è proprio nel retail che l'impresa americana consegue i maggiori incassi, essendo presente in 456 punti vendita nel mondo (di cui 16 in Italia)⁶⁹. I negozi Apple rappresentano autentici templi celebranti il potere di questo amatissimo brand, pensati e costruiti con l'intento di fare immergere il cliente in un'esperienza unica nel suo genere.

Procedendo con un'attenta analisi della struttura interna ed esterna del punto vendita, concentrata sul campione unitario di Apple Store di Euroma2, è stato, infatti, possibile riscontrare come i negozi Apple rappresentino il modello del retail del futuro.

L'Apple Store tipo è solitamente localizzato in zone largamente frequentate, quali vie urbane centrali e, in particolar modo, presso i centri commerciali, abituali punti di incontro della generalità di persone che opta a trascorrere il proprio tempo libero in strutture dotate di decine di negozi operanti nei business più disparati, dall'abbigliamento, alla technology e alla ristorazione. Ed è proprio per questa tipica location che gli spazi Apple contano ogni giorno centinaia di "visitatori", che si recano al loro interno con la necessità di soddisfare specifiche esigenze oppure solo perché semplicemente incuriositi dal conoscere l'offerta di una fra le tante aziende dal brand noto presenti in zone così trafficate.

Sarà frutto dell' "Apple strategy" l'aver previsto un'elevata probabilità che tali occasionali "passanti" diventino poi fidelizzati clienti del brand?

Questi ultimi vanno a creare una vera e propria comunità, costituita dalla molteplicità di persone che, una volta conosciuta e testata personalmente l'offerta in questione, non riescono più ad abbandonare i prodotti Apple. Ed è proprio grazie a questa garanzia, rappresentata dagli amanti del brand, che l'azienda risulta sfrontata nel localizzare i propri punti vendita nelle vicinanze delle attività operanti nello stesso business, anche quelle consolidate da anni.

Tuttavia, una clientela così intensamente fidelizzata non può di certo essere il frutto unicamente delle scelte operate dall'impresa circa la location dei suoi negozi. Un semplice "visitatore", infatti, non entra nel punto

⁶⁹ Apple batte ogni record: è la società più ricca di tutti i tempi , *Ilsole24ore.com*, 20 agosto 2012.

vendita se non viene spinto a farlo da qualcosa che a primo acchito lo incuriosisce. Questo qualcosa, però, nel caso degli Apple store non è rappresentato da una vera e propria vetrina che espone parte degli articoli offerti all'interno. Caratteristica di tali punti vendita è, infatti, l'assenza delle tradizionali vetrine o, al più, la presenza di ampie vetrate che rendono l'interno del negozio stesso la vera vetrina dello store.



Figura 3.1 Layout esterno Apple Store di Euroma 2.

In questo modo, dunque, anche il semplice passante trova davanti a sé una panoramica esaudente dell'offerta proposta dal punto vendita che comprende, appunto, la totalità dei prodotti che è possibile osservare da vicino al suo interno.

Ma se da un lato tale alternativa di layout esterno costituisce un forte elemento di diversità dalle altre imprese del business, dall'altro, consente a Apple di mettere in risalto e, quindi, di far conoscere al consumatore l'ultima parte della gamma di prodotti di volta in volta rinnovata?

Probabilmente, sarebbe necessario porre in primo piano, davanti agli occhi di chi si ferma davanti allo store, i più recenti prodotti dall'innovativo contenuto tecnologico che Apple periodicamente destina ai propri clienti, per evitare di offrire rappresentazioni statiche della propria offerta e che, a un primo sguardo, potrebbero apparire ai meno esperti sempre uguali e monotone.

Appena all'interno dello store, quindi, al consumatore appare l'intera rassegna di prodotti di cui aveva già l'anteprima all'esterno, con la differenza che adesso ha la possibilità di osservarli da vicino e di comprendere i criteri con cui essi sono collocati.

Il layout merceologico tipico degli Apple store risulta essere estremamente *basic*; la grande varietà di dispositivi proposti sono esposti su lunghi tavoli in legno, dalla superficie ampia, separati tra loro da spaziosi corridoi, senza delineare alcun percorso da seguire per il consumatore, il quale, dunque, ha la possibilità di muoversi liberamente all'interno del negozio. L'intera gamma è resa visibile nel punto vendita; ogni

prodotto, in tutte le sue varianti, è disponibile al cliente, che può osservarne da vicino le caratteristiche che lo differenzia dagli altri.

I criteri di disposizione seguiti nell'esposizione dell'offerta è di funzione d'uso, separando, così, lettori musicali, da smartphone, personal computer, e da ogni dispositivo preposto a diverse finalità.

Ciascun prodotto, quindi, risulta essere alla portata di ogni cliente, il che consente allo stesso di interagire in maniera diretta con il dispositivo a cui è interessato, per testarne in prima persona il funzionamento e per osservarne più da vicino le diverse varianti propostegli, in funzione di modelli e colori. Il singolo consumatore ha, così, l'opportunità di toccare e osservare da vicino il proprio modello preferito. A titolo esemplificativo, nello store, accanto ai tavoli, vengono posti sgabelli per consentire ai clienti di poter testare, con tutta calma, l'utilizzo dei MacBook. Presumibilmente, rientra nella strategia del brand l'intenzione di imprimere nei propri clienti la sensazione di possedere il dispositivo in questione, ancora prima dell'effettivo acquisto, in modo tale che essi non se ne vogliano più liberare.

Tutto ciò consente al singolo consumatore di costruirsi autonomamente la propria *store experience*, andando ad approfondire da sé gli aspetti dell'offerta a cui è più interessato.

Le varie caratteristiche più propriamente tecniche e le proprietà dell'offerta Apple vengono poi mostrate in appositi video schermo, in modo da garantire una più completa informazione circa i prodotti proposti, anche per i più esperti. Informazione, questa, che può risultare ancora più esaudiente nel caso in cui il consumatore decida di prendere parte alle spiegazioni che il personale Apple offre all'interno del negozio; nel punto vendita è, infatti, possibile osservare come gruppi di persone, interessate ad un certo dispositivo, si riuniscono intorno ai tipici tavoli in legno dello store, per assistere in prima persona alle dimostrazioni che gli addetti a tali attività propongono con lo scopo di illustrare in maniera pratica e tecnica il funzionamento e le caratteristiche dei prodotti Apple. Si tratta di momenti di apprendimento, ma ,allo stesso tempo, di *entertainment*, nell'ambito dei quali vi è la possibilità di intraprendere e/o consolidare il rapporto azienda-cliente e in cui gli appassionati tecnologici (e non) possono scambiarsi tra loro idee e opinioni.

Il tutto immerso in una tipica atmosfera Apple, contraddistinta da voluminosi spazi dalle alte pareti e ampie superfici, intensa illuminazione a luce bianca e un sound di sottofondo che richiama l'idea di innovazione, di cui la *brand identity* è chiaramente portatrice; design e ambiente (targati Apple) conferiscono nuove e potenti "capacità di engagement" psicologico (ed economico) diretto.

Parte integrante di questa "scenografia" Apple è il ruolo ricoperto dagli addetti alle vendite presenti in tutti gli store, che rappresentano i primi sostenitori e promotori del marchio.

La conversazione che si instaura tra i dipendenti, veri e propri consulenti, e i clienti, accaniti fan (o potenzialmente tali), è il primo grande segreto di Apple. Esperti e appassionati, accuratamente selezionati per doti tecniche, ma, soprattutto, per la loro passione verso prodotti e casa madre, i dipendenti diventano vere e proprie estensioni del brand.

Il personale Apple, facilmente riconoscibile grazie alle caratteristiche t-shirt verdi di Euroma2, è, infatti, costituito da giovani competenti nel business, costantemente pronti e disponibili per chiarimenti e

spiegazioni di ogni genere. Facilmente reperibili in ogni momento della scelta di acquisto, i dipendenti dello store rappresentano una garanzia sia per il cliente, il quale ha così la possibilità di delucidare ogni sua singola perplessità, sia per l'azienda, sicura di manifestare la sua essenza in maniera tecnica ed adeguata. Tutti questi elementi concorrono alla creazione di una brand identity unica nel suo genere e non perfettamente equiparabile, soprattutto agli occhi dei più fedeli, ad altre attività operanti nello stesso business.



Figura 3.3 Layout interno e personale di Apple store, Euroma 2.

A tal proposito, è possibile riscontrare come un consumatore intenzionato all'acquisto di un dispositivo Apple, non troverà sostituibile lo stesso con quello di un'altra azienda che tratta gli stessi prodotti; e questo perché Apple, con la sua elevata competenza tecnica nel settore tecnologico, l'*experiential marketing* attuato nei propri store, insieme alla notevole disponibilità e professionalità del personale, ha la capacità di fare sentire il suo cliente parte integrante di un'autentica "élite", che ogni giorno coinvolge un numero sempre più elevato di consumatori.

Caso Eataly

Eataly è un'azienda italiana, fondata da Oscar Farinetti nel 2004, specializzata nella distribuzione e vendita di generi alimentari italiani di alta qualità.

È presente praticamente in tutto il mondo, con 22 punti vendita dalle medie e grandi dimensioni; le sue filiali, infatti, si ripartiscono a Asti, Arese, Bari, Bologna, Chicago, Dubai, Firenze, Forlì, Genova, Istanbul, Milano, Monaco di Baviera, Monticello d'Alba, New York, Osaka, Piacenza, Pinerolo, Roma, Tokyo, Torino, Yokohama.

Il punto di vendita di maggiori dimensioni è quello di Roma, aperto nel 2012, un edificio di quattro piani, oltre sedicimila metri quadrati ed integrato nella restaurata struttura dell'Air Terminal, presso la stazione di Roma Ostiense.⁷⁰ Questa sede romana è localizzata, specificatamente, presso il Piazzale XII Ottobre, 1492.

Tale location, situata in un zona non posta nelle immediate vicinanze del centro città e, quindi, solitamente non frequentata da considerevoli flussi di turisti e residenti, se da una parte risulta idonea ad ospitare un edificio dalle citate notevoli dimensioni, dall'altra non consente all'azienda di rappresentare un comune punto di passaggio di potenziali clienti che, semplicemente incuriositi dalla struttura riportante il nome di un tale noto brand, potrebbero "farvi visita".

Infatti, a meno che non si sia preventivato di raggiungere il punto vendita o, tutt'al più, il proprio treno non parti (o arrivi) da (a) Roma Ostiense, difficilmente si è soliti passare per la suddetta zona.

Tuttavia, un ulteriore aspetto positivo connesso a questa location può essere rappresentata dal fatto che l'azienda non debba quotidianamente fronteggiare altre imprese che potrebbero costituire la relativa concorrenza; anche se, un tale colosso operativo nel business dei generi alimentari, con circa 14 mila prodotti⁷¹, non può essere facilmente equiparato ad altre aziende di pari livello.

Analogamente a quanto analizzato per il caso Apple all'inizio del capitolo, anche il punto vendita Eataly non comprende nel suo layout esterno apposite vetrine dedite alla funzione di offrire una panoramica della molteplicità dei prodotti offerti all'interno dello store.

L'edificio Eataly di Roma Ostiense, infatti, è una mastodontica struttura in vetro che, al contrario degli Apple store, non lascia neanche intravedere chiaramente all'esterno il tipo di offerta proposta dall'azienda. E questo aspetto, se da un lato potrebbe stimolare la curiosità del passante che non conosce il brand, dall'altro, però, non gli consente di avere un'idea precisa del tipo di prodotti che potrebbe trovare al suo interno e ciò potrebbe spingerlo a rinunciare al suo ingresso.



Figura 3.5 Layout esterno di Eataly Roma Ostiense.

⁷⁰ Lilli Garrone, Eataly: conto alla rovescia e via alle assunzioni. Il tempio del cibo all'Ostiense crea 250 posti; *Corriere della sera*, 22 gennaio 2012.

⁷¹ Federico De Cesare Viola, A Roma apre l'Eataly da record, *Luxury22, Il sole 24 ore*, 4 giugno 2012.

Per scoprire il mondo Eataly, il consumatore è, quindi, costretto ad entrare all'interno del punto vendita, dove si troverà di fronte ad una struttura dal design super innovativo e dagli ampissimi spazi ben illuminati, questo, grazie alla presenza delle suddette grandi vetrate di cui l'edificio stesso è costituito.

Nei diversi piani, attraversando i corridoi nel negozio, già a primo impatto, è possibile avere un'idea delle centinaia e centinaia di elementi di cui l'offerta dell'azienda italiana si compone, tutti ordinati secondo settori indicanti il genere di prodotto esposto.



Figura 3.5 Layout interno Eataly Roma Ostiense

Figura 3.6 struttura interna Eataly Roma Ostiense



All'interno di ciascun reparto, poi, vi è un'ulteriore suddivisione dei prodotti, che vengono quindi proposti tra gli scaffali, facilmente raggiungibili anche in altezza, sulla base della differente casa madre di origine.

Tale disposizione merceologica consente al cliente, di riuscire a muovere con criteri logici all'interno del punto vendita, senza, però, essere

vincolato a seguire un preciso percorso delineato dall'impresa.

L'esperienza Eataly rappresenta l'emblema della store experience a carattere plurisensoriale, andando a stimolare praticamente tutti i sensi di chi decide di entrare nel negozio.

Il consumatore ha l'opportunità di toccare con mano tutti i prodotti esposti, compresi quelli ortofrutticoli, avendo così la possibilità di osservare con cura e con tutta calma le caratteristiche di quelli a cui è interessato. Inoltre, per molti alimenti, è prevista anche la possibilità di assaggio, in modo tale da arricchire agli estremi la propria esperienza nel mondo Eataly.

Appena all'interno del punto vendita, il consumatore viene totalmente immerso nel profumo (mangereccio) e nell'atmosfera Eataly, che, già dal nome, lascia trasparire tutta l'italianità del marchio, autentica essenza dell'azienda.

Atmosfera che diventa ancora più suggestiva di sera, quando le ampie vetrate dello store si illuminano di diversi colori, in genere quelli italiani, conferendo così allo store l'idea di un vero e proprio scenario del gusto e dell'alta qualità.



Figura 3.7 Eataly Roma Ostiense di sera.

L'offerta Eataly è, inoltre, integrata con prodotti diversi dai tradizionali alimenti e bevande, che costituiscono l'offerta di base dell'azienda, ma che risultano comunque inerenti al medesimo business. Un esempio, a tal proposito, è dato dagli utensili e accessori per la cucina e dai libri di grandi chef o di tradizioni locali; negli spazi appositamente preposti all'interno del punto vendita, è, infatti, possibile acquistare o consultare in maniera diretta questo genere di volumi, per ampliare ed approfondire le proprie conoscenze in campo culinario o, semplicemente, per fare un regalo.

Un ulteriore aspetto caratteristico di Eataly è rappresentato dal fatto che i visitatori del punto vendita hanno la possibilità di “vedere all'opera” i prodotti che l'azienda propone ogni giorno alla sua clientela.

Esistono, in effetti, nella struttura interna, aree di ristorazione nelle quali ogni consumatore può assaporare piatti rappresentanti giuste combinazioni dei prodotti Eataly, degustati con Vini e altre bevande offerti, ovviamente, dalla casa madre.

Inoltre, posti sempre all'interno dell'edificio, vi sono anche aree dedicate ad attività non direttamente connesse al settore alimentare; ne è un esempio la presenza di uno spazio BNL, fornito di punti prelievo e una saletta utilizzata per l'illustrazione delle proposte della relativa azienda, oppure l'angolo di *hair dressing* e *styling*.

Ma ciò che rende Eataly un'impresa unica nel suo genere è rappresentato dalla molteplicità di eventi e corsi che la stessa organizza al suo interno, solitamente all'ultimo piano dell'edificio. Laboratori culinari, corsi di degustazione e incontri con personaggi rilevanti del settore coinvolgono in maniera diretta e personale il cliente e gli consentono di apprezzare realmente i prodotti distribuiti dall'azienda in tutto il mondo.

Ed è per tutti questi elementi citati, tra cui in primis l'alta qualità, che Eataly predomina il business di vendita e distribuzione dei generi alimentari e che rendono i suoi prodotti insostituibili.

Tra i suddetti elementi rientrano, inoltre, la spiccata disponibilità e conoscenza del settore del personale Eataly, facilmente riconoscibile dai tipici grembiuli grigi e cappellini con visiera, costantemente pronto a fornire informazioni aggiuntive per chi ne avesse necessità. Per tale scopo, poi, all'interno del punto vendita, è presente un centro informazioni, relativo ai prodotti e alla molteplicità di corsi ed eventi che l'impresa italiana propone.

Tali fattori, nella loro totalità, contribuiscono a caratterizzare e a diffondere, anche al di fuori dei confini nazionali, l'*Italian brand identity*, imperniata sulla cultura del cibo tradizionale e di alta qualità, di cui Eataly è indiscussa portatrice. Del resto, «*la vita è troppo breve per mangiare e bere male*» (Oscar Farinetti).

Caso Coin Excelsior

Coin Excelsior è un *department store* (grande magazzino) *premium*, appartenente alla catena italiana Coin, operativa nei settori dell'abbigliamento, del *beauty* e dell'*home decoration*. Quest'ultima, Fondata nel 1926 a Pianiga, conta più di 80 negozi in Italia e più di 20 all'estero.⁷²



Il primo Coin Excelsior, corrispondente a quello analizzato per tale studio, è stato aperto a Roma, in Via Cola di Rienzo 173, con un format leggermente diverso dalla catena Excelsior Milano.⁷³

Data la centralità della location nella capitale, lo store citato è esposto quotidianamente ad una grande moltitudine di passanti che, incuriositi da tale attività, unica nel suo genere nell'ambito delle immediate vicinanze, spinge gli stessi a recarsi al suo interno alla scoperta del mondo Excelsior.

Si tratta di una realtà che viene anticipata in maniera efficace dalle particolari vetrine che caratterizzano il punto vendita in questione. Queste, solitamente dallo stile *basic* e periodicamente rinnovate, vengono strutturate in modo originale, sempre sulla base di un tema specifico, che, il più delle volte, si rifà ad eventi dalla notevole rilevanza e popolarità che vengono organizzati dalla stessa azienda. Ne sono un esempio le vetrine allestite in occasione dell'evento Altaroma Luglio 2015 (illustrate in **Figura 3.13**), organizzato con l'intento di lasciare libero sfogo alla creatività emergente del talent scouting e del vivaio creativo di Altaroma.



Figura 3.13 Vetrine Altaroma Luglio 2015.

L'edificio, diviso su tre livelli e risalente ai primi del Novecento, ha un gusto liberty, e espone i migliori brand italiani e internazionali di moda, *beauty*, *home decor* e *fine food*.

Si tratta di un progetto, completamente ridisegnato dall'architetto Vincenzo De Cotiis, che segna l'inizio di un nuovo percorso del brand.⁷⁴

⁷² www.coin.it, Sito ufficiale.

⁷³ Laura Tortora, Apre a Roma il primo Coin Excelsior, un nuovo department store. *Vogue.it*, 25 aprile 2014.

Una volta all'interno dello store, si viene completamente immersi nella realtà Excelsior, caratterizzata da spazi ampi, illuminati da alte colonne di luce bianca, riportanti ciascuna il nome di dei noti brand i cui prodotti vengono esposti, e da un arredamento semplice ed innovativo.



Figura 3.14 Layout interno Coin Excelsior.

Figura 3.14 Eat's Store, Coin Excelsior.



Come anticipato, la struttura interna è suddivisa in tre piani; in particolare, il *basement* ospita “Eat's Store”, sezione la cui offerta è costituita da prodotti enogastronomici italiani di alta qualità e specialità internazionali e nell'ambito della quale il cliente ha la possibilità di acquistare direttamente i suoi cibi freschi o di optare per la consegna a domicilio.

Il piano terra, invece, è dedicato all'universo del beauty e del gioiello, dallo shop in shop di Tiffan & Co. ai must dell'alta profumeria internazionale e ad una selezione di marchi contemporary come Aveda, Kiehl's e Mac.

Il primo (e ultimo) piano, infine, è volto a trattare alcuni dei brand più noti del settore dell'abbigliamento femminile e maschile, tra i quali Pinko, Valentino, Ralph Lauren, Armani, e tanti altri.

All'interno dell'intero punto vendita, tutti i prodotti offerti vengono esposti e, quindi, messi a disposizione del consumatore, il quale ha, inoltre, la possibilità, a seconda del tipo di bene, di assaggiarli, toccarli, testarli o indossarli, avendo così l'opportunità di testarli in prima persona.

Offerta che viene proposta all'interno di uno spazio dall'aria ricercata ed elegante, in grado di far vivere alla propria clientela un'esperienza unica e di alta classe.

Tutti gli elementi dello store, a partire dall'arredamento dalle linee sinuose ed eleganti, dal tipico color oro dei particolari che aggiungono quel pizzico di raffinatezza, alla luce bianca che mostra con chiarezza e classe la totalità dell'offerta, al sound soft di sottofondo che accompagna il cliente durante la sua intera esperienza di acquisto,



⁷⁴ Laura Tortora, Apre a Roma il primo Coin Excelsior, un nuovo department store. *Vogue.it*, 25 aprile 2014.

contribuiscono, infatti, a donare all'ambiente quell'idea di esclusività, essenza della Coin Excelsior brand identity.

Concorrono alla formazione di questo carattere ricercato e unico nel genere di tale azienda anche i molteplici eventi organizzati dalla stessa; interventi di personaggi famosi e modelli, momenti ispirati alle più diverse tematiche e business caratterizzano la conduzione di tale attività che, così, dimostra di andare oltre le tradizionali funzioni di vendita dei prodotti.

L'insieme di tutti questi elementi, insieme alla caratteristica natura dello store, di grande magazzino dell'alta qualità, consentono a Coin Excelsior di differenziarsi in maniera autentica dalle altre attività e di restare impresso nelle menti dei consumatori.

Esclusività, quella di Coin Excelsior, che viene confermata, inoltre, dalla disponibilità, e anche dal caratteristico abbigliamento accurato, del personale presente all'interno dello store, sempre pronto ad accogliere il cliente, ad accompagnarlo per tutta la sua store experience e rispondere a tutte le sue domande inerenti l'offerta del negozio.

Un tripudio di eleganza, innovazione e originalità, che fanno di Coin Excelsior un eccellente propulsore della cura del cliente e dell'alta qualità.

Caso Wind

Wind (Wind Telecomunicazioni Spa) è un'azienda italiana, fondata nel 1997 da Orange SA, Deutsche Telekom, Enel, la cui offerta comprende servizi di telefonia mobile, telefonia fissa e Internet.

Per numero di abbonati è in Italia il terzo operatore di telefonia cellulare (22,9% del mercato al 30/09/2015) dopo Tim e Vodafone e il secondo di telefonia fissa (13,4% del mercato al 30/09/2015) dopo Tim.⁷⁵



Wind offre, anche presso i propri punti vendita, numerose promozioni su piani tariffari relativi alla telefonia per i privati e per le aziende; inoltre, presso tutti i negozi Wind vengono proposti numerosi prodotti per l'accesso a internet.

Si tratta di un'azienda che comprende centinaia di store, distribuiti con elevata intensità in tutte le regioni italiane, e localizzati, solitamente, in zone altamente trafficate delle città in cui sono presenti. È, infatti, possibile individuare punti vendita Wind in vie centrali, come nel caso analizzato dello store di via Cola di Rienzo 22, e presso i centri commerciali, avendo, così l'opportunità di accogliere al loro interno numerosi consumatori che, anche senza averlo previsto precedentemente, si recano al loro interno alla scoperta di offerte sempre più personalizzate e “disegnate su misura” per i propri clienti.

Tra le dirette conseguenze di tale location strategica che Wind ha previsto per i propri punti vendita, alla pari di Apple, l'azienda si trova nella situazione di dover fronteggiare quotidianamente la relativa concorrenza (costituita da imprese come Vodafone o Tim), operativa nello stesso business e, molto spesso, nelle vicinanze più immediate degli store della casa madre in questione.

Come, allora, Wind cerca di convogliare i consumatori verso i propri negozi?

Come largamente anticipato nel corso di questa tesi, uno degli elementi, appartenenti al layout esterno di un punto vendita, su cui fare leva per attrarre consumatori, è la predisposizione di una vetrina in grado di incuriosire i passanti e di rappresentare in modo esauriente l'essenza della relativa azienda; Wind cerca di fare proprio questo, esponendo, anziché la gamma completa di offerte che essa stessa propone, le promozioni del momento, di facile riconoscimento per il consumatore tipo, in quanto in genere assiduamente pubblicizzate tramite brani musicali popolari e testimonial noti fra il pubblico. Tali proposte vengono solitamente esposte in vetrina facendo ricorso a temi dedicati a particolari occasioni o periodi dell'anno (a titolo di esempio, Wind Pack Summer Edition dell'estate 2015).

Tuttavia, nella vetrina dello store analizzato per tale studio (di via Cola di Rienzo, 22), i piani tariffari e i relativi dispositivi esposti, utilizzabili per lo più per l'accesso ad internet, non seguivano una determinata tematica, il che non costituiva alcun particolare stimolo, in grado di spronare il consumatore ad “affacciarsi” all'interno del punto vendita. I prodotti sembravano quasi predisposti senza alcun criterio e nessun elemento, neanche di carattere prettamente pubblicitario, aveva la capacità di restare impresso nelle menti dei passanti. Sarebbe, dunque, necessario predisporre le vetrine seguendo costantemente un dato tema, in modo tale da

⁷⁵ AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni del 3° trimestre 2015.

attirare l'attenzione dei potenziali clienti e così spingerli ad entrare all'interno del negozio.

Trattandosi di un'impresa essenzialmente di servizi, Wind deve cercare di “rendere tangibile l'intangibile”⁷⁶; nei servizi, infatti, i marketing manager devono avere la capacità di trasformare servizi intangibili, come quelli offerti dall'azienda in questione, in benefici concreti e in esperienze ben definite.⁷⁷ Per cui, in mancanza del prodotto fisico, acquistano particolare importanza gli elementi visibili associati al fornitore dei servizi (i segni primari e secondari, l'architettura degli ambienti, l'area dedicata all'accoglienza dei clienti, l'abbigliamento del personale, il materiale accessorio, e così via).⁷⁸

Per adempiere a tale funzione, Wind innanzitutto propone all'interno dei propri punti vendita molteplici dispositivi di supporto alle promozioni di telefonia offerte, quali smartphone o apparecchi di accesso ad internet come i modem, acquistabili mediante sottoscrizioni di piani tariffari che prevedono pagamenti periodici dovuti agli abbonamenti, maggiorati di una quota comprensiva il pagamento dei dispositivi stessi.

All'interno di uno store Wind, infatti, è possibile osservare esposti, in genere senza un preciso criterio, alcuni prodotti con accanto le descrizioni dei relativi piani tariffari. Ciò, tuttavia, riguarda solitamente solo le offerte più rilevanti, alcune delle quali vengono poi illustrate nel negozio tramite cartelloni preposti allo scopo; al contrario, però, numerose promozioni risultano essere difficilmente individuabili dalla clientela, perché non adeguatamente mostrate all'interno del punto vendita, se non tramite opuscoli posti vicino alle casse o mediante illustrazione diretta da parte del personale. Un tale tipo di offerta, quindi, non sempre assicura alla conoscenza del cliente una panoramica completa dei servizi Wind, che, solo se interessato, reperisce informazioni aggiuntive.



Figura 3.4 Layout interno punto vendita Wind.

L'azienda, inoltre, completa la propria offerta di prodotti con accessori (come cover) dei dispositivi proposti, che invece risultano facilmente reperibili e alla portata di mano del cliente, in tutta la loro totalità.

Un elemento che da sempre caratterizza il layout interno e l'atmosfera dei punti vendita Wind e che il consumatore generico associa in maniera alquanto immediata all'azienda è il colore arancione; si tratta, infatti, di un colore che, secondo quanto già precedentemente esposto nel secondo capitolo, viene utilizzato molto spesso nelle *call to action*, ovvero quando si intende spronare un consumatore a compiere una determinata azione, quale, nel caso ora analizzato, la sottoscrizione di piani tariffari.

⁷⁶ Theodore Levitt (1981), Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review*.

⁷⁷ Lewis P. Carbone e Stephan H. Haeckel (1994), Engineering Customer Experiences, *Marketing Management* 3, p.17.

⁷⁸ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, *Pearson*.

I punti vendita Wind sono strutturati in modo tale da prevedere al loro interno quasi esclusivamente l'attività di ricezione delle informazioni per il cliente e quella di acquisto, per cui non sono contemplati spazi adibiti appositamente allo svolgimento di attività di diversa natura, né coerenti né tantomeno supplementari rispetto all'offerta proposta; allo stesso modo, l'azienda non è solita organizzare particolari momenti di intrattenimento presso i propri negozi, cosa che, invece, potrebbe rappresentare un'importante leva strategica tramite cui differenziarsi dai *competitors* e, di conseguenza, ampliare la propria clientela.

Tuttavia, sembra che l'impresa ultimamente si sia messa in atto in tale direzione, come testimoniato dall'organizzazione dell'evento di *street marketing* in occasione dell'inaugurazione dello store Wind di Roma Parioli. È importante, infatti, che l'azienda cerchi di differenziarsi il più possibile dalla concorrenza, dal momento che le imprese che la costituiscono molto spesso propongono offerte molto simili a quelle Wind, potendo quindi rappresentarne potenziali sostituti, proprio perché operative nel medesimo business di telefonia.

In funzione di tale motivo e della sua natura di impresa di servizi, un elemento su cui Wind dovrebbe puntare per il suo successo è rappresentato dal personale. Quest'ultimo svolge una fondamentale funzione di informativa al pubblico, andando ad approfondire spiegazioni o a delucidare dubbi del cliente a proposito delle promozioni offerte. Per tale ragione, infatti, gli addetti alle vendite risultano essere esaustivamente preparati ed informati circa i piani tariffari Wind e sono contraddistinti da una spiccata disponibilità e cortesia.

Alla luce di quanto fin ora illustrato, è dunque possibile affermare che Wind, se da un lato riesce, tramite i suoi punti vendita, a proporre in maniera efficace la propria offerta, avvalendosi di dipendenti *front-line* pronti e competenti, dall'altro, per emergere in maniera distintiva e riuscire a potenziare la propria base clienti, dovrebbe intensificare il coinvolgimento diretto del singolo consumatore, in modo tale da creare esperienze uniche.

Caso Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo è un istituto bancario italiano, con sede legale a Torino, attivo dal 2 gennaio 2007 e nato dalla fusione, per incorporazione, di Sanpaolo IMI in Banca Intesa.



Si tratta di una banca presente con filiali e uffici di rappresentanza in tutto il mondo e che, a partire dal 25 gennaio 2016, ha implementato un nuovo progetto attinente il layout prevalentemente interno delle filiali dell'istituto in questione.

L'obiettivo è quello di rendere le diverse succursali aperti e flessibili: spazi da vivere in comune, caratterizzati da orari lunghi, proposte di eventi che sposano imprenditorialità, innovazione, arte e cultura.

Si tratta di una vera e propria “rivoluzione” che, partita da Milano, Roma e Torino, Intesa Sanpaolo porterà nelle grandi città e nei piccoli centri italiani.⁷⁹

In particolare, la sede analizzata è localizzata a piazza Bologna (Roma), zona frequentata ogni giorno da una gradevole moltitudine di persone che, tra impegni lavorativi, universitari, o di altro genere, attraversa ogni giorno la piazza e passa davanti a filiali appartenenti a diverse banche; infatti, in tale location, oltre Intesa Sanpaolo, sono presenti anche Banca Nazionale del Lavoro BNL (caso analizzato di seguito), Banca Popolare di Novara, e, nelle immediate vicinanze, Unicredit Spa, Monte dei Paschi di Siena, e altri.

Il singolo consumatore, potenzialmente interessato a uno o più servizi bancari, ha, quindi, in genere (come in questo caso), l'opportunità di scegliere tra una moltitudine di istituti finanziari.

Ed è certamente questo uno dei principali motivi per cui le nuove filiali di Intesa Sanpaolo curano nel dettaglio anche le vetrine delle proprie sedi. In particolare, le vetrine assumono, in un tale contesto, la funzione di vere e proprie “finestre” verso l'esterno, con il compito fondamentale di attirare l'attenzione del consumatore, comunicare in maniera chiara, per quanto possibile, i servizi resi disponibili all'interno e delinearne le caratteristiche essenziali.

Il layout esterno della succursale è dotato di ampie vetrate su cui vengono esposti, anche tramite schermate video, i principali servizi offerti dalla banca in questione, i quali possono destare interesse, spingendo così il potenziale cliente all'ingresso della filiale.

Una volta all'interno della sede, è facile comprendere come Intesa Sanpaolo abbia attribuito un'autentica valenza strategica alla filiale, quale centro di relazione per la banca. Infatti, già a primo impatto, è possibile percepire che si tratta di un luogo non soltanto preposto alle transazioni e ai servizi bancari tradizionali, ma anche di uno spazio di incontro che consente e facilita lo sviluppo e l'approfondimento di nuove relazioni tra la banca ed il cliente e tra i clienti stessi.



Figura 3.8 Ingresso filiale Intesa Sanpaolo.

⁷⁹ Andrea Radic, Intesa presenta le nuove filiali: piazze dell'economia reale, *Affari.it*, 27 ottobre 2015.

All'interno della filiale, infatti, al centro di tale area condivisa, è posto un grande tavolo di legno grezzo con numerose sedute su cui accomodarsi ed avere la possibilità di discutere in maniera diretta con il proprio consulente finanziario; distribuiti in diverse parti dello spazio fisico vi sono, poi, librerie, divani e poltrone.



Figura 3.9 Layout interno filiale Intesa Sanpaolo

L'area living è un luogo confortevole per l'attesa e l'incontro, ricco di strumenti e materiali informativi a disposizione dei clienti; nelle sue vicinanze, vi è un *Community table*, spazio dove gestori e clienti possono svolgere operazioni semplici, come l'apertura di un nuovo conto o la richiesta di una carta. L'attesa viene resa confortevole grazie a divani, poltrone, tablet per poter consultare le notizie e *coffee corner*.

Uno degli elementi maggiormente caratteristici di questo nuovo layout interno proposto è rappresentato dai



Figura 3.10 Layout interno filiale Intesa Sanpaolo.

cosiddetti salottini aperti *low privacy*: aree semi riservate, ricavate all'interno della succursale, per appuntamenti che richiedono una certa riservatezza, garantita dai materiali e dagli elementi di arredo. Tali ambienti vengono arricchiti da immagini fotografiche che raccontano storie di imprese, iniziative e persone legate ad Intesa Sanpaolo.

Vi sono, poi, i salottini *high privacy*, che, invece, assicurano a clienti e gestori una totale riservatezza durante gli incontri di consulenza. In ogni salottino è presente un *videowall*, in adiacenza al tavolo, da utilizzare come secondo schermo durante l'incontro con il cliente.

La tecnologia è una presenza costante, ma discreta: wi-fi, *lockers* per gli acquisti e-commerce, tablet a disposizione dei clienti, monitor informativi e installazioni per videoconferenze.

Inoltre, sono presenti all'interno della filiale le casse self service assistite, che accelerano le operazioni di versamento e prelievo del cliente, e lo spazio di Intesa Sanpaolo Casa, l'agenzia immobiliare del Gruppo.

Infine, nell'area *self*, funzionante 24 ore su 24, vi sono le macchine ATM e MTA, disposte lungo l'onda d'ingresso, di veloce utilizzo grazie ad una comunicazione smart e veloce.

Il tutto contribuisce a creare un ambiente accogliente, focalizzato sulla centralità del cliente, a cui vengono offerti vari livelli di privacy nella consulenza e percorsi personalizzati, semplificati e inclusivi.

Infatti, proprio come esposto da Carlo Messina, consigliere delegato e CEO di Intesa Sanpaolo, l'idea alla base di tale rinnovamento è quella di fare sentire le persone a casa, puntando su accoglienza e relazione.⁸⁰

Inoltre, il layout delle nuove filiali è stato concepito come spazio modulare per organizzare eventi e per ospitare attività di diversa natura; l'istituto bancario in questione, infatti, a seguito di tale profondissimo rinnovamento, è solito organizzare all'interno delle sue sedi eventi riguardanti «imprese e lavoro, innovazione e start up, cultura, arte e terzo settore in ambienti progettati per entrare in rapporto con la clientela con modalità completamente nuove, puntando su spazi modulari e flessibili» (Valerio Meloni).⁸¹

Tutti questi elementi citati contribuiscono, ovviamente, a differenziare Intesa Sanpaolo da tutti gli altri istituti bancari operanti nello stesso settore e che propongono servizi analoghi nel genere da questa proposti. E proprio con l'intento di fornire ai propri clienti tutte le informazioni relative ai prodotti finanziari offerti, Intesa Sanpaolo mette a disposizione, oltre i video schermi, annunci e opuscoli esplicativi, un centro informazioni posto all'ingresso della filiale, cui è possibile rivolgersi per soddisfare tutti i propri quesiti e curiosità.

Tuttavia, non è possibile ottenere delucidazioni migliori su tali offerte se non quelle provenienti dagli operatori professionisti che svolgono le proprie attività all'interno della succursale; questi, accolgono e accompagnano il cliente, qualora necessiti di consulenza specialistica o di assistenza. Intesa Sanpaolo, infatti, con 54 ore di formazione per dipendente all'anno, intende ancora, e sempre più, puntare sulla qualità del servizio e della relazione umana.⁸²



Figura 3.11 Layout interno e operatori di filiale Intesa Sanpaolo.

La grande molteplicità di elementi esaminati fanno delle filiali Intesa Sanpaolo degli innovativi spazi di punto di incontro tra le nuove tecnologie digitali e l'incontro fisico, tra cliente e gestore e tra clienti: una realtà bancaria unica nel suo genere.

⁸⁰ Intesa Sanpaolo, INTESA SANPAOLO PRESENTA IL NUOVO MODELLO DI FILIALE, Comunicato stampa, 27 ottobre 2015.

⁸¹ Andrea Radic, Intesa presenta le nuove filiali: piazze dell'economia reale, *Affari.it*, 27 ottobre 2015.

⁸² Andrea Radic, Intesa presenta le nuove filiali: piazze dell'economia reale, *Affari.it*, 27 ottobre 2015.

Caso BNL

La Banca Nazionale del Lavoro (BNL), fondata dal Governo italiano nel 1913, è uno dei gruppi bancari più rilevanti sul territorio nazionale, con sede centrale a Roma, in via Vittorio Veneto 119⁸³.



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

Un confronto diretto con il precedente caso analizzato di Intesa Sanpaolo può essere effettuato proprio esaminando la succursale tipo di BNL.

In particolare, la sede studiata per tale caso è anch'essa localizzata a piazza Bologna (Roma), nelle vicinanze di altri istituti bancari, e quindi, almeno per quanto riguarda la location e, di conseguenza, la sua capacità di favorire il processo di acquisizione di nuovi potenziali clienti, la filiale in esame può essere assimilata a quella di Intesa Sanpaolo.

Alla pari di quest'ultima, inoltre, anche BNL mostra in vetrina quelle che rappresentano le principali ed innovative offerte relative all'ampia gamma di servizi che essa propone.

Così, il consumatore riesce ad avere almeno un'idea generale sul tipo di prodotti finanziari che gli possono essere messi a disposizione all'interno della succursale.

Similarmente a quanto precedente descritto per il caso Intesa Sanpaolo, anche BNL ha recentemente lanciato un nuovo format di agenzia, il cosiddetto "Open Bnl", accessibile 24 ore su 24 e sette giorni su sette. Al cliente viene data la possibilità di accedere ad un'ampia gamma di offerte, attraverso desk dedicati ai promotori finanziari e agli specialisti delle altre società del gruppo.

L'obiettivo è quello di ampliare ed innovare la propria modalità di interazione con i clienti.⁸⁴

Trattandosi di un'impresa di servizi, anche in questo caso, risulta difficile garantire una panoramica completa dell'offerta proposta dalla filiale; all'interno della sede fisica, tuttavia, sono reperibili opuscoli e poster illustrativi i molteplici prodotti finanziari standard e personalizzabili sulla base delle specifiche esigenze del cliente.

Il layout interno si discosta in parte da quello caratteristico delle rinnovate succursali di Intesa Sanpaolo.

Le agenzie "Open Bnl" sono dotate di una sala nella quale il gestore ha la possibilità organizzare incontri con il cliente e specialisti di prodotto della banca. Poltroncine, tavoli e divanetti risultano ottimali per il consumatore, per ingannare l'attesa, discutere con il proprio consulente finanziario o, semplicemente, avere l'opportunità di scambiare opinioni e idee con gli altri clienti della filiale.



⁸³ www.bnl.it, pagina ufficiale.

⁸⁴ Arriva "Open Bnl", la nuova agenzia automatizzata e senza orari. *Economia & Finanza*, Repubblica.it 15 aprile 2014.

All'interno della succursale BNL, così come in quella di Intesa Sanpaolo, è poi presente un'area *self banking*, in cui sono posizionati ATM multifunzione, che consentono in ogni momento di effettuare tutte le operazioni di cassa previste, sempre nel rispetto della privacy e della sicurezza.



Figura 3.12 Layout interno filiale BNL.

La predisposizione degli interni di BNL, quindi, conferiscono anche a tale istituto bancario un aspetto meno formale rispetto a quello caratteristico della grande maggioranza degli enti finanziari; l'impresa, infatti, garantisce un ottimale connubio tra l'innovazione tecnologica e il contatto diretto tra la banca e la propria clientela, trasmettendo in quest'ultima una sensazione di fiducia e sicurezza nei confronti dei propri promotori finanziari.

Tuttavia, la struttura dello spazio fisico preposto ai vari servizi finanziari non richiama pienamente "l'aria di casa", garantita dall'innovativa architettura ampiamente descritta nel caso precedente.

D'altra parte, però, un'ulteriore similarità rispetto alle succursali Intesa Sanpaolo è rappresentata dall'organizzazione di eventi da parte dell'istituto bancario per la propria clientela; seminari gratuiti e aperti a tutti e corsi di educazione finanziaria vengono offerti quotidianamente a tutti coloro che sono interessati alla tipologia di prodotti finanziari che la filiale propone, creando l'opportunità, per quest'ultima, di ampliare la propria gamma di (potenziali) clienti.

Attraverso tali momenti di maggiore coinvolgimento del consumatore, infatti, l'impresa ha un'ulteriore possibilità di distinguersi dalla concorrenza, facendo appello, in particolare, alla competenza e alla notevole professionalità degli operatori qualificati che svolgono la propria attività all'interno delle sedi bancarie.

Si tratta di personale preparato e abile nel settore che, mettendo a disposizione la sua conoscenza ed esperienza nel business, è in grado di fornire qualsiasi tipo di informazione addizionale al cliente.

Un mix di competenza, professionalità, tecnologia e innovazione che rendono BNL uno degli istituti creditizi più noti e efficienti sul territorio nazionale, e non solo.

3.3. Risultati e considerazioni finali.

I risultati dell'analisi svolta sono illustrati nella seguente tabella, riportante, in verticale, le 18 domande inerenti gli elementi *hard* e *soft* del punto vendita e, in orizzontale, le sei aziende oggetto di studio.

		APPLE	EATALY	COIN EXCELSIOR	WIND	INTESA SANPAOLO	BNL
1	Il punto vendita è localizzato nelle vicinanze di attività commerciali operanti nello stesso business?	SI	NO	NO	SI	SI	SI
2	La location dello store favorisce il processo di acquisizione di nuovi potenziali clienti?	SI	NO	SI	SI	SI	SI
3	È usualmente possibile notare il rinnovamento periodico delle vetrine dello store?	NO	NO	SI	SI	SI	SI
4	I prodotti esposti nella vetrina del punto vendita rappresentano una sintesi esauriente del tipo di offerta proposta dalla relativa azienda?	SI	NO	NO	NO	NO	NO
5	Risulta possibile identificare una precisa tematica seguita nell'esposizione dei prodotti in vetrina?	NO	NO	SI	NO	NO?	NO?
6	Vi è la probabilità di entrare nel punto vendita dell'azienda, senza averlo previsto precedentemente, perché attratti dalla parte dell'offerta esposta in vetrina?	SI	NO	SI	SI	SI	SI
7	All'interno del punto vendita, è possibile avere una panoramica completa dell'offerta proposta dall'azienda?	SI	SI	SI	NO	NO	NO
8	All'interno del punto vendita dell'azienda, i prodotti offerti risultano facilmente reperibili fisicamente?	SI	SI	SI	NO	NO	NO
9	L'offerta del punto vendita dell'azienda è interamente esposta e ben visibile al suo interno?	SI	SI	SI	SI	NO	NO
10	Osservando i prodotti offerti all'interno del punto vendita, è possibile rintracciare un tema particolare seguito nelle modalità di esposizione?	NO	SI	NO	NO	NO	NO

11	All'interno del punto vendita, è possibile interagire in maniera diretta con i prodotti offerti dall'azienda, testandoli personalmente/ assaggiandoli (se possibile)/ assistendo a dimostrazioni interattive/ osservando video o immagini illustrativi?	SI	SI	SI	NO	SI	SI
12	Esistono elementi del punto vendita, come per esempio un profumo o un sound, che è possibile associare in maniera diretta o, addirittura, involontaria alla relativa azienda?	SI	NO	SI	SI	NO	NO
13	All'interno del punto vendita, è possibile svolgere attività coerenti o supplementari al tipo di offerta proposta dall'azienda, in specifiche aree preposte allo scopo (es. spazi dedicati alla lettura, all'ascolto di musica,...)?	SI	SI	NO	NO	SI	SI
14	L'azienda è solita organizzare eventi o momenti di intrattenimento all'interno dei relativi punti vendita?	SI	SI	NO	NO	NO	SI
15	Nel caso in cui, per motivi di varia natura, il punto vendita dell'azienda scelta non abbia la disponibilità del prodotto ricercato, questo risulta facilmente sostituibile con quello offerto da un'altra attività operativa nello stesso business?	NO	NO	SI	SI	SI	SI
16	All'interno del punto vendita, è possibile reperire in maniera esauriente tutte le informazioni sull'offerta proposta?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
17	È possibile associare particolari caratteristiche (abbigliamento, età, disponibilità e cortesia, preparazione professionale,...) al personale di vendita presente nello store dell'azienda?	SI	NO	NO?	NO?	SI	SI
18	Il punto vendita dell'azienda in questione si contraddistingue per il tipo di assistenza e aiuto del personale disponibile e competente nella scelta dei prodotti?	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Nella tabella, si è fatto ricorso ai colori verde e rosso (con valenza positiva e negativa), che caratterizzano i caratteri rispettivamente dei “SI” e dei “NO”, con l’intento di mettere in evidenza il fatto che ciascuna risposta affermativa, in riferimento alle domande poste, è indice della predisposizione di efficienti elementi sensoriali del punto vendita, al contrario di quelle negative che, invece, rappresentano dei punti critici dello store, che l’azienda dovrebbe migliorare.

Infatti, è possibile notare che la quasi totalità delle risposte date per l’analisi Apple è positiva; non a caso, nella trattazione del caso in questione, è stato possibile riscontrare come gli Apple store rappresentino il modello di retail del futuro.

Gli unici due quesiti per i quali è stata data risposta affermativa in riferimento a tutte e sei le aziende sono quello relativo alla disponibilità di informazioni esaurienti circa l’offerta dello store (N.16) e quello riguardante la disponibilità e la competenza del personale del negozio relativamente al business oggetto dell’attività in questione (N.18). Si tratta di due elementi dalla fondamentale rilevanza in un contesto di retail; risulta, infatti, di massima importanza garantire al cliente il reperimento di tutte le informazioni relative alla molteplicità di aspetti e caratteristiche che contraddistinguono le offerte attuali di beni e servizi, garantendo, così, una compiuta conoscenza da parte dello stesso circa il prodotto oggetto del suo (potenziale) acquisto. Così come di estrema rilevanza è il personale operativo all’interno dello store, vero punto di contatto tra l’azienda e la clientela. Il consumatore tipo, infatti, nell’imprimere nella propria memoria l’esperienza di consumo vissuta in un dato negozio, si lascia notevolmente influenzare dal tipo di trattamento ricevuto da parte degli addetti alle vendite, che costituiscono gli autentici portavoce dell’impresa. A proposito di questo secondo punto, per il quale vi è l’unanimità delle risposte positive, è possibile constatare come le imprese, al giorno d’oggi, investono notevoli risorse nel *training* del personale, con l’obiettivo di incrementare e affinare le competenze personali e professionali e, soprattutto, rendere sempre più efficienti le capacità relazionali degli addetti alle vendite, con il fine ultimo di connotare in maniera distintiva l’immagine complessiva del brand.

Inoltre, un’ulteriore questione che viene posta in risalto dall’analisi svolta, riguarda la differente composizione del layout interno degli store delle imprese dedite alla vendita di beni di consumo (Apple, Eataly, Coin Excelsior) rispetto a quella dei negozi di aziende erogatrici di servizi (Wind, Intesa Sanpaolo, BNL). Nelle seconde, infatti, viene riscontrata una notevole difficoltà nel garantire una panoramica completa dell’offerta proposta e nel suo agevole reperimento all’interno del punto vendita (N. 7 e 8), entrambe questioni legate alla natura specifica dei prodotti offerti.

Nel complesso, tuttavia, è stato possibile constatare che tutte le aziende prese in esame convergono verso un punto in comune: il coinvolgimento del consumatore.

Esse, infatti, cercano di sfruttare al meglio i relativi spazi fisici predisposti alla vendita dei beni e/o servizi offerti, con l’intento di massimizzare gli stimoli alle leve sensoriali del cliente, consentendogli, in tal modo, di vivere, all’interno del punto vendita, una store experience dal forte impatto emozionale e, dunque, unica nel suo genere.

Conclusione

L'obiettivo perseguito da tale elaborato è stato quello di mostrare la rilevanza rivestita dal punto vendita, sia in quanto spazio fisico preposto alla semplice vendita dei beni e/o servizi offerti, sia sotto le vesti di privilegiato punto di contatto tra l'azienda ed il consumatore, in grado di costruire e fortificare tra di essi relazioni fondate su notevoli dosi di fiducia e fedeltà, che il cliente matura, in particolar modo, grazie alle esperienze di consumo che vive all'interno dello store.

A partire dalla trattazione dell'*Experiential marketing* (Capitolo 1) e dell'importanza assunta dal punto vendita, soprattutto per la moltitudine di elementi, fisici e intangibili, di cui esso si compone (Capitolo 2), è stato, in effetti, possibile riscontrare che uno tra i principali fini che le imprese attuali cercano di perseguire è rappresentato dall'intento di realizzare autentici momenti dal forte connotato emozionale per i propri clienti, all'interno di spazi appositamente costruiti ed organizzati per consentire agli stessi di vivere esperienze uniche ed originali, agevolmente imprimibili nelle loro menti.

Una veloce panoramica della storia del marketing tradizionale e dei relativi limiti che hanno condotto allo sviluppo del marketing esperienziale, ha posto in evidenza come questo nuovo approccio focalizzi la sua attenzione sulla personalizzazione dell'offerta e sulla relazione con il cliente, considerato un vero e proprio "consumatore", e, dunque, protagonista della scelta da lui compiuta; inoltre, è stato possibile constatare come la letteratura relativa al filone teorico del marketing esperienziale riconosce adeguatamente sia il ruolo delle emozioni nell'influenzare le preferenze dei consumatori, sia la necessità per le imprese di investire sulla creazione di un legame emozionale con i propri clienti.

Allo stesso modo, l'articolato studio sul punto vendita, condotto nella seconda parte dell'elaborato, ha confermato che le sensazioni soggettive influenzano fortemente il processo d'acquisto; ed è per questo, che la quasi totalità delle imprese attuali fa ricorso al marketing, con l'obiettivo di capire quali siano le strategie più adatte e favorevoli da implementare presso i punti vendita, per fare leva sugli impulsi personali del consumatore.

Il punto vendita è diventato un vero e proprio mezzo di espressione dell'*identity brand* di un'azienda, e questo è permesso, in primo luogo, grazie agli elementi più strettamente fisici che connotano il layout esterno ed interno e alle componenti legate all'atmosfera, in grado di amplificare le sensazioni percepite dal consumatore e di cui sono stati passati in rassegna i sei differenti fattori sensoriali che dovrebbero caratterizzare un buon punto vendita (fattori visivi, fattori tattili, fattori sonori, fattori olfattivi, fattori gustativi e i fattori sociali), e, in secondo luogo, grazie alla molteplicità di fattori legati all'interazione, ai servizi e all'intrattenimento, che, soprattutto in tempi recenti, contribuiscono a formulare la vera essenza delle imprese. Quest'ultima, infatti, è attualmente rappresentata, in larga misura, dalla capacità dell'azienda di coinvolgere in maniera diretta il cliente, non semplicemente da un punto di vista fisico, ma cercando di interagire con lui a livello personale, con le sue emozioni ed i suoi sentimenti.

Relativamente a quest'ultimo aspetto, l'elaborato ha, inoltre, illustrato come il personale di vendita rappresenti un componente dalla rilevanza strategica, capace di trasmettere all'esterno, in maniera distintiva,

la filosofia, i valori di fondo ed il modo di essere di una marca e della sua impresa. Come emerso, in particolar modo, dalla ricerca condotta nel terzo capitolo, un elemento che, attualmente, consente al punto vendita generico di contraddistinguersi è dato proprio dal tipo di assistenza e aiuto del personale disponibile e competente nella scelta dei prodotti. È stato, inoltre, riscontrato come gran parte delle imprese d'oggi investono notevoli risorse nel *training* del personale, perseguendo, in tal modo, l'obiettivo di incrementare e affinare le competenze personali e, soprattutto, rendere sempre più efficienti le relative capacità relazionali, con il fine ultimo di connotare in maniera distintiva l'immagine complessiva del brand.

Da ciò, dunque, è possibile affermare che anche la formazione, la disponibilità e la professionalità degli addetti alle vendite, in coerenza con quanto emerso dalle risposte al questionario della terza parte, costituiscono, insieme al facile reperimento di informazioni all'interno dello store, due punti che attualmente le imprese cercano di ottimizzare, in quanto alla base della creazione di valore per il cliente.

Tuttavia, le imprese, attuano strategie tra loro differenziate, che le pongono in un acceso contesto di concorrenza per il conseguimento di quello che ormai è diventato un vero e proprio vantaggio competitivo: la realizzazione di una memorabile *store experience*.

Tutto ciò risulta essere agevolmente riscontrabile nell'elaborato in questione, soprattutto facendo ricorso all'analisi improntata nel terzo capitolo.

Infatti, per ottenere un riscontro pratico di quanto ampiamente discusso nelle prime due parti del lavoro, nel Capitolo 3, è stata posta in essere un'attenta analisi, perlopiù qualitativa, di sei diverse aziende (Apple, Eataly, Coin Excelsior, Wind, Intesa Sanpaolo, BNL) e, in particolare, dei rispettivi punti vendita, il cui focus è rappresentato dalle componenti *hard* e *soft* dello store.

Le imprese selezionate si sono rivelate buoni modelli per lo studio delle strutture ed organizzazioni, interne ed esterne, del punto vendita; tramite visite personali presso i vari store, è stato, infatti, possibile valutare in maniere più che soddisfacente il tipo di performance posta in essere dagli stessi. I campioni prescelti, operativi sia nel business dei prodotti di consumo che in quello dei servizi, si sono mostrati ottimi esempi delle tendenze perseguite dalle aziende attuali, circa le strategie di marketing che vengono pianificate ed implementate nell'ambito degli spazi di vendita.

A sostegno di quanto fin da subito teorizzato dalla presente tesi, il citato studio ha dimostrato quanto il punto vendita e la grande varietà degli elementi che lo compongono siano in grado di indurre ad un vero e proprio "indirizzamento" della volontà del consumatore; per tale scopo, quindi, risultano essere di fondamentale importanza tutti quei fattori che, visibili o comunque percepibili dal consumatore, sono in grado di stimolare i suoi sensi e di consentirgli di cogliere il connubio di tale molteplicità di componenti che, nel loro complesso, hanno la capacità di differenziare l'azienda e tutto ciò che la stessa propone. Le esperienze rappresentano, infatti, oggi vere e proprie offerte economiche, alla pari dei prodotti e servizi e la loro percezione ha un intenso e notevole impatto sul valore dei consumatori.

Dalle diverse tappe percorse nel presente elaborato, si evince quali siano le principali funzioni attribuite, attualmente, al punto vendita, divenuto, ormai, vera espressione della *life brand style*, dei valori e della *brand identity* insiti in un'azienda e che compongono, nel loro insieme, la sua autentica essenza.

Il futuro del marketing, posto in atto dalle molteplici imprese operative oggi anche a livello internazionale, è improntato su un focus sempre più mirato e accorto verso il cliente, considerato, non più come semplice utilizzatore di beni e servizi rilevante per l'esclusiva e basilare allocazione delle risorse, ma, al contrario, quale essere guidato dalle propri sentimenti, emozioni e sensazioni. È la figura del consumatore, infatti, destinata a rappresentare, oggi e sicuramente anche nel più immediato domani, il punto nevralgico del marketing e, più in generale, dell'intero sistema economico.

Bibliografia

- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- M.B. Holbrook, E.C. Hirschman (1982), The Semiotics of Consumption: Interpreting Symbolic Consumer Behavior in Popular Culture and Work of Arts, *Mouton de Gruyter*.
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, *PEARSON*.
- Daniele Dalli, Daniele Fornari (2014), Le discontinuità d'impresa: Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole, *Egea*.
- Lia Zarantonello (2005), Il Marketing Esperienziale, *Micro e Macro marketing*.
- Laura Bof (2010), Marketing non convenzionale: una realtà in continua evoluzione, *Tgor, rivista di scienze della comunicazione; A.II 2010 luglio-dicembre*.
- Morris B. Holbrook (1995), Consumer Research: Introspective Essays on the Study of Consumption, *SAGE Publication*.
- Jorge Teixeira (2012), Customer experience modeling: from customer experience to service design, *Journal of Service Management, Vol. 23 No. 3, 2012*.
- V. Mittal, P. Kumar, e M.Tsiros, Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time, *Journal of Marketing*.
- Zeithaml, Bitner, Gremler, Bonetti (2012), Marketing dei servizi, *McGRAW-HILL*.
- J. Beneke C. Hayworth R. Hobson Z. Mia (2012), Examining the effect of retail service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty, *Acta Commercii 2012*.
- A. Farinet., E. Ploncher (2002), Customer Relationship Management, approcci e metodologie, *ETAS*.
- F. Buttle (2012), Customer Relationship Management: teorie e tecnologie, *Franco Angeli*.
- J. Han, M. Kamber (2006), Data Mining: concepts and techniques, *Morgan Kauffman*.
- P. Kotler, G. Amstrong (2009), Principi di marketing, *Pearson Education*.
- *Tecnologia e CRM, Bain & Company, Anno VIII N.2, dicembre 2002*.
- RA Peterson, S. Balasubramanian (2002), Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research, *Journal of retailing*.

- Stefania Del Gatto (2002), L'atmosfera del punto vendita, *Congresso Internazionale del Marketing*.
- Fabris Gianpaolo (2003), Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, *Franco Angeli*.
- Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato (2004), Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004.
- Codeluppi Vanni (2014), Metropoli e luoghi del consumo, *Mimesis*.
- M.R.Napolitano, A. Di Nisco (2003), La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store, *Industria & Distribuzione* 8 (2), 13-30, *Franco Angeli*.
- S. Castaldo, C. Mauri (2015), Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale, *Franco Angeli*.
- G. Cliquet (2015), Geomarketing: Methods and Strategies in spatial marketing, *ISTE*.
- Robert, D., & John, R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of retailing*, 58, 34-57.
- Castaldo, Botti (1999), Funzione commerciale e Network per l'innovazione di prodotto, *Economia e Management*, n.1.
- Mirna Pioli (2010), Il marketing dei sensi, *Doubleentry*.
- Pine e Gilmore (1999), The Experience Economy, *HARVARD BUSINESS SCHOOL*, Boston, MA.
- TP Liagn, HG Lai (2002), Effect of store design on consumer purchases: an empirical study of on-line bookstores, *Information & Management*.
- Renato D'Andrea (2014), Retail design: la proprietà intellettuale in bottega, *Il Sole 24 Ore*, 5 dicembre 2014.
- Strategie per il punto vendita (2013), Advertising, Marketing.
- S. Kerfoot, B. Daviesand, P. Ward (2003), Visual merchandising and the creation of discernible retail brands, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, Number 3 (2003), pp. 143-152
- Gianfranco Giacomacaire (2011) Visual Merchandising: Specchio e Anima del punto vendita (2nd ed.) *Creative Group*.
- Francesco Rodia (2014), Visual Merchandising, *Store menagement*.

- Massimiliano Sarti (2013), Costruire il teatro deidesideri, *Job in tourism*.
- Emanuela Cavalca (2011), Vetrinista e visual merchandiser per catturare l'attenzione dei clienti, *Avvenire*, 17 dicembre 2011.
- D. Grewal, R. Krishnan, J. Baker, N. Borin (1998), The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions *Journal of retailing*.
- Silvano Bonini (2016), Marketing del punto vendita: brand name.
- Apple batte ogni record: è la società più ricca di tutti i tempi , *Ilsole24ore.com*, 20 agosto 2012.
- Lilli Garrone (2012), Eataly: conto alla rovescia e via alle assunzioni. Il tempio del cibo all'Ostiense crea 250 posti; *Corriere della sera*, 22 gennaio 2012.
- Federico De Cesare Viola (2012), A Roma apre l'Eataly da record, *Luxury22*, *Il sole 24 ore*, 4 giugno 2012.
- Laura Tortora (2014), Apre a Roma il primo Coin Excelsior, un nuovo department store. *Vogue.it*, 25 aprile 2014.
- www.coin.it, Sito ufficiale.
- AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni del 3° trimestre 2015.
- Theodore Levitt (1981), Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review*.
- Lewis P. Carbone e Stephan H. Haeckel (1994), Engineering Customer Experiences, *Marketing Management* 3, p.17.
- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, *Pearson*.
- Andrea Radic (2015), Intesa presenta le nuove filiali: piazze dell'economia reale, *Affari.it*, 27 ottobre 2015.
- Intesa Sanpaolo, INTESA SANPAOLO PRESENTA IL NUOVO MODELLO DI FILIALE, Comunicato stampa, 27 ottobre 2015.
- www.bnl.it, *pagina ufficiale*.
- Arriva "Open Bnl", la nuova agenzia automatizzata e senza orari. *Economia & Finanza*, *Repubblica.it* 15 aprile 2014.

