



Dipartimento di impresa e management Cattedra di Marketing

L'importanza del punto vendita nella creazione della
customer experience:
un focus nel settore del fashion

RELATORE
Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO Francesca Perucchini
Matr.194991

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO 1	
1.1. L'IMPORTANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE.....	4
1.2. L'ESPERIENZA.....	8
1.3. LA PROGETTAZIONE DELL'ESPERIENZA DEL CONSUMATORE.....	9
1.4. IL PUNTO VENDITA COME LUOGO PER OFFRIRE ESPERIENZE.....	13
1.4.1. FORMAT DISTRIBUTIVI.....	15
CAPITOLO 2	
2.1. LA CUSTOMER EXPERIENCE.....	24
2.2. PRIME TEORIE SULLA CUSTOMER EXPERIENCE.....	26
2.3. RETAIL CUSTOMER EXPERIENCE.....	30
2.4. LA CUSTOMER EXPERIENCE NELL'INDUSTRIA DEL FASHION	39
CAPITOLO 3	
3.1. IL DESIGN INTERNO DEL PUNTO VENDITA.....	43
3.1.1. I COLORI DEL PUNTO VENDITA.....	45
3.1.2. L'ARCHITETTURA DEGLI SPAZI.....	48
3.1.3. ARREDAMENTO ED ESTETICA COMPLESSIVA DEL PUNTO VENDITA	51
3.2. LUXORY E FAST FASHION A CONFRONTO.....	52
3.2.1. IL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO.....	54
3.2.2. AMBIENTE ED EMOZIONI.....	55
3.2.3. UN MODELLO D'ANALISI.....	58
CONCLUSIONE.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	63

INTRODUZIONE

La *customer experience* sembra sempre di più dimostrarsi come una variabile fondamentale per il successo delle imprese. Questa può essere definita come la risposta interna e soggettiva del cliente a ogni contatto, diretto o indiretto con un'impresa (Meyer, 2007).

Emozionare e coinvolgere il cliente è alla base di una esperienza positiva e riuscire in questo scopo richiede numerose operazioni e soprattutto richiede che venga adottata la giusta ottica per farlo, ovvero quella del cliente. L'elaborato tratta appunto di questo tema, della *customer experience* e in particolare di quella che è l'esperienza vissuta dal cliente all'interno del punto vendita.

L'esperienza del consumatore all'interno del punto vendita, denominata anche *store experience*, può essere definita come la somma delle risposte cognitive, sensoriali e comportamentali del cliente durante il processo di acquisto (Bagdare, 2013). Il punto vendita può essere considerato il punto di contatto più importante tra azienda ed acquirente perché, in molti settori, risulta essere quello più diretto. Gli elementi che compongono gli ambienti commerciali possono essere pensati e usati per affascinare e emozionare i clienti influenzando i loro comportamenti.

L'elaborato si costituisce di tre parti. Nella prima parte si parla appunto dell'importanza dell'esperienza in sé e della *customer experience* e di come, malgrado con un po' di ritardo, le aziende si siano rese conto che fornire una esperienza positiva possa apportare loro benefici. È stato quindi discusso di come le aziende possano di fatto costruire un'esperienza completa e positiva per i propri clienti, in particolare di come queste possano offrire esperienze uniche attraverso i punti vendita. Sono stati poi esaminati quelli che sono i format distributivi che sono riusciti meglio degli altri in questo intento, presentando alcuni casi esplicativi e di successo. I punti vendita citati appartengono tutti al settore del fashion. I prodotti di moda infatti risultano essere ad alto contenuto emozionale, questo fa sì che le emozioni rivestano un ruolo ancora più importante, inoltre l'acquisto di prodotti d'abbigliamento è per molti è considerata come una forma di intrattenimento e non solo come un atto meramente utilitaristico.

Nella seconda parte invece vengono descritti i tradizionali strumenti del *retailing mix* e altre variabili sensoriali su cui i clienti possono contare per la creazione della *customer experience*.

Sono stati poi riportati alcuni studi che evidenziano come gli stimoli forniti attraverso queste variabili possano influenzare le emozioni dei clienti e di come queste a loro volta possano condizionare i comportamenti del cliente.

La terza parte si focalizza su una variabile in particolare, che è sembrata influenzare le emozioni dei clienti, lo *store design*. Sono state esaminate nel dettaglio le varie componenti del design e il loro effetto sulle emozioni dei clienti attraverso l'analisi di numerosi studi condotti nel corso degli anni

sull'argomento. In ultimo si è passati a verificare sul campo l'influenza di queste variabili attraverso un questionario. Più precisamente attraverso questo si è voluti andare a verificare anche se si potessero riscontrare delle differenze nell'ambiente e nella percezione dell'ambiente tra i punti vendita di alcune industrie del settore *luxory* e del *fast fashion*. I dati rilevati testimoniano quanto affermato nell'elaborato; le emozioni sono risultate influenzare il comportamento dei clienti, oltre ad aver rivelato una sostanziale differenza nella percezione degli ambienti allestiti dalle imprese dei due diversi target.

CAPITOLO 1

1.1. L'IMPORTANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

Le interazioni con le aziende da cui compriamo beni e a cui ci rivolgiamo per acquistare servizi di qualsiasi genere, da quelli più basilari come quelli sanitari, di investimento o gestione del risparmio, a quelli più superflui, fanno parte della nostra quotidianità; sono le esperienze che viviamo durante queste interazioni che ci permettono di valutare se siamo soddisfatti del servizio oppure no, se sviluppare un rapporto con l'impresa o interromperlo per rivolgerci ai suoi competitor. La *customer experience* può essere determinante. Offrire un'esperienza positiva ai clienti può portare profitti e vantaggi ad un'azienda, analogamente una mancata attenzione nei confronti di questa può tradursi in risultati sgradevoli per l'impresa.

La *customer experience* quindi non è solo un beneficio per i clienti ma lo può essere ancora di più per l'impresa che decide di adottare questo tipo di strategia. Comprendere la sua importanza è fondamentale per l'impresa: per la sua sopravvivenza, per i suoi profitti, per ottenere la fedeltà dei propri clienti, raggiungendo così anche un vantaggio competitivo difficilmente attaccabile.

I clienti sono essenziali per la sopravvivenza di un'impresa quindi dovrebbero essere il punto di partenza per l'implementazione delle proprie politiche di gestione. Sarebbe opportuno prendere le decisioni considerando quello che è il punto di vista del cliente cercando così di soddisfare i suoi desideri. I contributi della *customer experience* sono infatti perlopiù di carattere operativo, riguardano cioè le modalità attraverso le quali le aziende possono sfruttare l'esperienza del consumatore.¹

La *customer experience* è determinata dalla somma delle interazioni tra un'organizzazione e un consumatore, deriva dalle prestazioni dell'azienda, dai sensi stimolati e dalle emozioni evocate al cliente.²

L'esperienza del cliente riguarda il punto vendita, il marketing, il sito internet dell'azienda come ogni altro canale di comunicazione, riguarda il contatto con il personale di vendita e di assistenza; ognuno di questi elementi porta all'elaborazione di una impressione da parte del cliente, di conseguenza l'impresa dovrebbe preoccuparsi di gestirli in modo da soddisfare o superare le aspettative dei propri clienti e potenziali clienti.

Malgrado l'importanza della *customer experience* l'utilizzo di strategie competitive basate sulle esperienze sono comparse solo in anni piuttosto recenti e ancora oggi i tentativi di applicazione sono piuttosto limitati. Gli studi sulla *customer experience* sono iniziati intorno agli anni Ottanta ma alcuni problemi applicativi hanno causato un ritardo nell'implementazione di una strategia basata appunto

¹ Zarantonello, L. (2005). Marketing ed esperienza: quali approcci possibili? *Micro & macro marketing*, 14(2), 177-196.

² Shaw e Ivens (2005)

sulle esperienze. Le potenziali cause del ritardo sono molteplici; alcune difficoltà possono derivare dalla natura stessa del fenomeno “esperienza”, sia perché questo riguarda la psicologia del consumatore (il che significa che l’azienda non può limitarsi a considerare gli aspetti razionali del comportamento dei consumatori ma anche quelli sensoriali, emozionali, relazionali e valoriali) sia perché l’azienda non può considerare solo l’esperienza fornita nel momento dell’acquisto ma anche quella pre-acquisto, utilizzo e post-utilizzo. Altre cause possono derivare proprio dalle difficoltà applicative che possono accompagnare l’approccio di marketing rispetto a quelli che sarebbero i principi teorici della disciplina di marketing da seguire; queste ad esempio possono essere: la difficoltà nella realizzazione di una offerta effettivamente *customer-driven*, la mancata collaborazione sotto questo punto di vista da parte degli altri operatori dei quali l’azienda si serve per arrivare al cliente e il fatto che solitamente la sfera emozionale/affettiva del consumatore viene considerata meno significativa di quella cognitivo/razionale.³

Malgrado il ritardo però l’approcciarsi alla *customer experience* è ormai diventato quasi indispensabile per le imprese che vogliono sopravvivere e crescere; focalizzarsi sui consumatori sta diventando più indispensabile che mai considerando anche il potere che questi stanno progressivamente acquistando. Internet ha dotato i clienti di un potere che non hanno mai avuto prima, questo permette loro di informarsi su qualsiasi prodotto o servizio in tempi brevissimi, di scambiare informazioni e di essere costantemente aggiornati sui prezzi. Secondo alcuni dati aggiornati al 2016 riportati sul sito di Forreter il 17% dei consumatori compara in negozio i prezzi con quelli online, il 19% cerca informazioni sui prodotti nei negozi e il 54% dei consumatori legge recensioni online sui prodotti e servizi. Social network, blog, recensioni online, cellulari sempre connessi a Internet hanno aperto la strada a quella che è stata anche chiamata l’era del consumatore (Forrester, 2011); questo perché focalizzarsi sui clienti è diventato per le aziende più importante di ogni altro imperativo strategico.

L’era del consumatore si differenzia da tutti i periodi precedenti:

³ Raimondi, M. (2005). L’approccio esperienziale: implicazioni sul Marketing e sui rapporti Marketing/Design. *Micro & Macro Marketing*, 14(2), 247-258.

Figura 1 Siamo entrati nell'era del consumatore



Fonte: June 6, 2011, "Competitive Strategy in the Age of Customer", Forrester Report

Forrester Research(2011)

- ERA DELLA PRODUZIONE (dal 1900 al 1960): chi possedeva una fabbrica aveva automaticamente anche il mercato, costruire una fabbrica era molto costoso, però chi aveva la possibilità, una volta costruita riusciva a creare prodotti a prezzi con i quali gli altri soggetti nel mercato non potevano competere. Un esempio di driver fu Ford.
- ERA DELLA DISTRIBUZIONE (dal 1960 al 1990): la globalizzazione dei business e lo spostamento dei negozi verso i sobborghi resero i canali di distribuzione la chiave per i successi. Aziende di successo in questo campo furono ad esempio Walmart, UPS e Toyota.
- ERA DELL'INFORMAZIONE (dal 1990 al 2010): Internet e le nuove tecnologie hanno permesso alle aziende di comprendere le informazioni sui clienti contenute nei dati e utilizzarle per l'implementazione per le proprie strategie. Le aziende che sono riuscite ad apprendere dalle informazioni hanno superato i propri concorrenti; tra queste ci furono ad esempio Amazon e Google.
- ERA DEL CLIENTE (dal 2010 e tuttora in corso): le leve competitive importanti fino a questo momento non bastano più a garantire la sopravvivenza e la crescita dell'azienda, uno dopo l'altro la forza della produzione, la catena di distribuzione e la gestione delle informazioni sono state commercializzate a causa dell'avvento di internet e delle nuove tecnologie. Ormai l'unica fonte di vantaggio competitivo può essere solo quella che riesce a resistere alla tecnologia, ovvero l'ossessione a capire, avvicinarsi e servire il cliente. Per ora le aziende che

riescono con successo a sopravvivere e crescere in questa nuova era sono ad esempio Facebook, Apple e IBM.⁴

Questa nuova era rende necessario per le aziende non soltanto focalizzarsi sul cliente ma essere addirittura *customer-obsessed* in quanto, data la potenza dei clienti acquisita tramite la tecnologia, l'unica arma per ottenere un successo di lungo termine è rappresentata dalla soddisfazione e dalla fedeltà dei clienti. Questo significa che le aziende necessitano di concentrare le loro energie, le loro strategie e i loro investimenti sulla conoscenza e sull'impegno verso i clienti, dando a queste una priorità sulle fonti di successo tradizionali. Per le imprese ovviamente adottare questa strategia è una scelta, anche perché comporta sia un cambiamento di prospettiva sia un cambiamento nell'allocazione del budget; le imprese che intendono adottare questo approccio ed eccellere nel trattamento dei consumatori dovrebbero diventare agili, flessibili, globali ed intelligenti.⁵

Questo cambiamento spinge le aziende a voler offrire ai propri clienti una *customer experience* migliore. La *customer experience* se considerata come una disciplina di business permette all'azienda di sopravvivere al nuovo contesto di mercato e permette all'azienda di generare profitti. Il risultato ottenuto da alcune aziende che hanno adottato questa disciplina dimostra come in alcuni settori la *customer experience* può essere il modo migliore per abbassare i costi e incrementare il fatturato. Per ottenere questi risultati però è necessario non trattarla in modo superficiale; è necessario capire l'esperienza vissuta dal cliente, capire quali possono essere i problemi o i potenziali problemi che si possono andare a creare in ogni punto di contatto tra l'azienda e i propri clienti e trovare il modo di trarre un vantaggio economico dai cambiamenti apportati in seguito dello studio.⁶

Fidelity Investments, un fondo di investimento americano, dal 2011 è riuscito a risparmiare ventiquattro milioni di dollari l'anno andando a risolvere piccoli problemi grazie all'osservazione dei propri processi di fornitura di servizi attraverso l'ottica del cliente, andando a risolvere così alcuni problemi che rendevano l'esperienza del cliente non perfettamente soddisfacente.

Statistiche dimostrano che le aziende impegnate nell'architetture eccellenti esperienze e che investono fondi ed energie in processi e strumenti per la *customer experience* registrano migliori prestazioni sui principali indicatori di business come profittabilità, qualità, capacità di attrarre e fidelizzare i clienti.⁷

4 Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan, C. (2011). *Competitive Strategy in the Age of the Customer*. Forrester Research, Cambridge, MA, 16.

5 Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan, C. (2011). *Competitive Strategy in the Age of the Customer*. Forrester Research, Cambridge, MA, 16.

6 Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della customer experience*. HOEPLI EDITORE.

7 Maestri, A., & Sassoon, J. (2017). *Customer Experience Design: Progettare esperienze di marca memorabili sui media digitali*. FrancoAngeli.

1.2. L'ESPERIENZA

Il termine “esperienza” è diventato uno dei vocaboli più discussi tra ricercatori, manager e nell’ambito del marketing. Questo crescente interesse è stato perlopiù portato dai mutamenti sociali. Mutamenti che hanno interessato sia i consumatori, i quali oltre ad aver in parte modificato il loro comportamento di acquisto sono anche diventati più accorti e esigenti, sia la tecnologia che ha cambiato le regole del gioco per la domanda e per l’offerta. La letteratura sviluppata sull’argomento fa emergere due diversi approcci di marketing sull’argomento, da una parte c’è l’Experience Marketing o marketing dell’esperienza, dall’altra c’è l’*Experiential Marketing* o marketing esperienziale. Il primo si concentra sulla costruzione dell’esperienza come nuova offerta economica, tra i contributi maggiori per quanto riguarda questo approccio furono dati da Pine e Gilmore (1998; 2000). Per quanto riguarda invece il secondo approccio, ovvero il marketing esperienziale, fu teorizzato intorno alla fine degli anni Novanta e trae le sue origini da alcuni studi sul comportamento del consumatore; questo approccio si concentra sull’esperienza come “vissuto esperienziale degli individui intorno ai prodotti dell’impresa” (Zarantonello, 2005). Importanti contributi furono dati in questo campo da Schmitt (1999) e da Holbrook e Hirshman (1982), grazie a questi cambiò anche l’ottica con la quale venivano visti i consumatori, si iniziò a considerare il loro comportamento di acquisto non più solo come un procedimento completamente razionale ma venne aggiunta anche una componente edonistica che spinge i soggetti all’acquisto. In questo modo non veniva più solo considerata la sfera razionale del consumatore ma anche quella sensoriale, emozionale e relazionale.⁸ Schmitt a proposito delle esperienze 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 di acquisto in un contesto sociale più ampio. In breve, le esperienze forniscono valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e relazionali che sostituiscono quelli funzionali⁹”.

L’approccio esperienziale si basa in sintesi su due assunzioni di base: primo che la natura e le attese dei clienti sono più complesse di quello che si è soliti pensare essendo esseri sia razionali che emotivi, questi desiderano essere intrattenuti, stimolati e coinvolti non soltanto razionalmente e secondo che l’esperienza è un fenomeno complesso. Questa infatti è costituita da stimoli, che la mente elabora in maniera personale e inoltre è influenzata anche dalle interazioni che il soggetto ha con gli altri¹⁰

⁸ Zarantonello, L. (2005). Marketing ed esperienza: quali approcci possibili? *Micro & macro marketing*, 14(2), 177-196.

⁹ Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

¹⁰ Raimondi M., (2005), *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano

L'attenzione di ricercatori e manager si è quindi maggiormente concentrata sull'esperienza del consumatore, questa crescente attenzione ha portato anche alla nascita, o quanto meno alla considerazione come disciplina a sé stante, della *customer experience*, che si occupa di gestire ogni punto di contatto tra il consumatore e l'azienda.

La *customer experience* è la risposta interna e soggettiva di un consumatore a un contatto diretto o indiretto con un'azienda.¹¹

Partendo dalla letteratura esistente sull'argomento Gentile, Spiller e Noci(2007) definiscono quelle che sono le sue dimensioni. Ne sono state individuate sei e risultano essere: una componente sensoriale che è quella parte dell'esperienza che coinvolge tutti i e cinque i sensi, una componente emozionale, che riguarda quindi il sistema affettivo del cliente attraverso la generazione di stati d'animo, una componente cognitiva che è quella che tocca il pensiero e stimola la mente dell'individuo, una componente pragmatica che riguarda quella parte dell'esperienza che prevede che il cliente faccia qualcosa di concreto, come utilizzare il prodotto. La componente stile di vita, che è quella portata dall'affermazione dello stile di vita e dei valori del cliente, questo perché spesso i consumatori possono essere rappresentati da un prodotto, dal suo utilizzo o dalla sua marca. In ultimo c'è la componente relazionale, quella che riguarda il rapporto con gli altri o, anche, con il proprio ideale di sé, questa è portata sia dalla possibilità di consumare un prodotto o servizio in compagnia sia dal fatto che un prodotto può permettere a un soggetto di manifestare la propria identità sociale, potendosi così identificare con un gruppo di soggetti.¹²

1.3.LA PROGETTAZIONE DELL'ESPERIENZA DEL CONSUMATORE

L'avvento del marketing esperienziale, della *customer experience* e i fattori che hanno portato alla loro nascita hanno cambiato le regole del gioco arrivando addirittura a far mettere in dubbio la valenza del modello delle 4P (Gentile, Spiller e Noci), una delle fondamenta del marketing tradizionale. Concentrarsi solo sul tradizionale mix di *product, place, price, promotion* può risultare un po' limitato per arrivare a risultati rilevanti. I limiti che sono stati trovati al tradizionale mix adottando questa nuova visione stanno innanzitutto nel fatto che questo è orientato perlopiù al prodotto e a quello che avviene all'interno dell'azienda, inoltre questo non considera il desiderio di partecipazione del cliente nella creazione dell'esperienza di acquisto. Questo inoltre risulta poco idoneo a fronteggiare fattori imprevedibili per quanto riguarda il cambiamento da parte della domanda e in ultimo in considera quello che invece è uno dei perni della *customer experience* e che sembra determinante per offrire un

¹¹ LaSalle, D. and Britton, T.A. (2003) Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences, Harvard Business School Press, Boston.

¹² Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.

servizio visto in modo positivo dai propri clienti, ossia l'interazione con questi. I limiti sottolineati suggeriscono la possibilità di creazione di un nuovo mix che sia più coerente con gli attuali contesti di business, il Marketing Mix Esperienziale, dove questa volta le variabili da curare sono l'esperienza, le interazioni, lo spazio e l'organizzazione. La costruzione dell'esperienza, come già detto risulta determinante; le interazioni non vanno solo curate ma vanno anche costantemente monitorate, andando ad individuare eventuali criticità. Lo spazio, sia fisico che virtuale, è fondamentale in quanto è un luogo fondamentale per far vivere l'esperienza ai propri clienti, in ultimo l'organizzazione interna efficiente è importante per definire gli obiettivi, le modalità e il raggiungimento dei traguardi desiderati.¹³

Il soddisfacimento del consumatore moderno durante l'atto di acquisto risulta sempre più complessa anche a causa del suo mutato sistema di preferenze che diventa sempre più articolato. Un tempo infatti i clienti rivolgevano la propria attenzione verso prodotti e servizi che soddisfacessero bisogni di tipo più semplice rispetto ai desideri attuali, che stanno diventando con il tempo sempre più complessi; la loro attenzione è sempre più rivolta anche verso una componente immateriale dell'oggetto della domanda. A causa di questo cambiamento anche le imprese hanno dovuto subire una coerente trasformazione per servire le nuove preferenze dei consumatori.¹⁴ In questo contesto l'esperienza ha assunto un ruolo chiave nel collegare domanda e offerta. Un'azienda che sia capace di far vivere ai propri clienti un'esperienza memorabile possiede, rispetto ai suoi competitor, un forte vantaggio che comunque comporta dei costi in quanto l'impresa non potrà più solo concentrarsi nella progettazione del prodotto ma dovrà anche progettare l'esperienza del consumatore.

La *customer experience* riguarda ogni aspetto dell'offerta al cliente, dalla qualità della cura nei suoi confronti, alla pubblicità alle confezioni ai prodotti e servizi offerti, alla facilità d'uso del prodotto fino al servizio post vendita. Data la natura olistica della *customer experience* per migliorare l'esperienza del cliente, oltre a diventare una priorità assoluta per l'impresa è anche necessario che tutta la struttura aziendale si impegni in questa direzione. Ogni funzione ha un suo ruolo fondamentale nella creazione della *customer experience*; il marketing deve capire a fondo i bisogni dei segmenti obiettivo architettare la comunicazione di conseguenza, gli operatori di servizio devono preoccuparsi della qualità di tutti i punti di contatto con il cliente, la produzione deve fare più che costruire semplicemente prodotti e servizi, deve anche costruire l'esperienza dei clienti osservando come questi utilizzano i prodotti. L'*information technology* deve raccogliere i dati necessari che devono essere elaborati ed usati per prendere le giuste decisioni e analizzare i risultati; le risorse umane devono esaminare i dati e porre in essere programmi di comunicazione, di lavoro e decisionali e l'*account*

¹³ Noci, G., & Spiller, N. Chiara Gentile.

¹⁴ Kotler, P. e Keller K.L., (2005), Marketing Management, Prentice Hall, New York.

team deve procedere con sondaggi periodici, individuando potenziali criticità anche dalle passate esperienze, per costruire dei piani d'azione.¹⁵

Le imprese che vogliono offrire una *customer experience* di elevata qualità devono quindi coinvolgere in questa missione tutte le funzioni aziendali e devono inoltre implementare delle pratiche focalizzate su sei discipline ovvero strategia, conoscenza del cliente, progettazione, misurazione, governance e cultura.

Per quanto riguarda la strategia l'azienda deve fissarne una che descriva la *customer experience* desiderata, deve anche essere in linea con la strategia complessiva dell'azienda e con gli attributi del brand aziendale. Una volta che sono state stabilite queste linee strategiche è necessario che vengano condivise con tutti i dipendenti. La strategia è importante perché rappresenta il modello di esperienza da progettare e offrire ai propri clienti.

La conoscenza del cliente è fondamentale; l'impresa deve capire chi sono i suoi clienti, cosa vogliono e di cosa hanno bisogno e come questi percepiscono le interazioni con l'azienda. Per fare questo è importante che l'azienda solleciti i *feedback* dei clienti sulle loro esperienze con l'azienda e che li raccolga. L'azienda dovrebbe anche condurre delle osservazioni sui clienti per poi analizzare tutti i dati raccolti andando a ricercare i problemi e le possibilità di intervento. Una volta giunta a questi risultati l'azienda dovrebbe darne informazione a tutto il personale perché questo possa sfruttarli per gestire l'esperienza del cliente.

Per quanto riguarda le pratiche di progettazione della *customer experience* l'azienda dovrebbe attenersi a un processo ben definito ogni volta in cui viene introdotta o modificata un'esperienza. Tale progettazione dovrebbe essere studiata sulla base delle informazioni possedute sui clienti o addirittura questi dovrebbero anche essere coinvolti, insieme ai dipendenti nella progettazione. Le pratiche di progettazione aiutano l'azienda a sviluppare interazioni che siano positive per i clienti.

Per la misurazione è necessario che l'impresa definisca un livello di qualità della *customer experience* che sia soddisfacente per i clienti e in linea con la politica aziendale, per fare questo è necessario che l'azienda definisca quali sono gli indicatori chiave della *customer experience*, anche per vedere quali sono i fattori determinanti all'interno dell'impresa. Dopo di che sarà necessario misurare la percezione dei clienti sull'interazione attraverso gli indicatori trovati. Tali misure andranno raccolte ed analizzate, andranno anche confrontate le differenze riscontrate sul livello di qualità tra i diversi fattori. Anche questi risultati dovranno essere portati a conoscenza di tutti i dipendenti. La misurazione è volta a quantificare la qualità della *customer experience*, necessario anche per capire dove agire per creare un'esperienza soddisfacente ed appagante per i propri clienti.

¹⁵ Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer Experience. Harvard business review, 1-11.

La disciplina della governance della *customer experience* aiuta alla sua gestione in modo proattivo e disciplinato. L'impresa dovrebbe fissare una serie coerente di standard per la *customer experience* e inoltre considerare anche la strategia di *customer experience* per valutare i possibili progetti di investimento e le altre decisioni aziendali; per quanto riguarda queste ultime dovrebbe anche essere tenuto in considerazione l'impatto che hanno sull'esperienza vissuta dai clienti. Lo stato della *customer experience* va inoltre regolarmente riesaminati per valutare se sia necessario intervenire con nuovi progetti o se sia necessario allocare un maggior livello di risorse in tale area; perché questa funzione è anche necessario che i dipendenti abbiano un preciso ruolo nella sua creazione e sviluppo e il loro operato va ovviamente anche valutato in base agli indicatori della *customer experience*, in ultimo il lavoro di questi soggetti va anche coordinato. Se necessario l'azienda deve essere anche pronta a riprogettare l'esperienza.

La disciplina della cultura crea un sistema di valori e comportamenti condivisi per portare i dipendenti alla creazione di una buona *customer experience*. È importante che l'impresa nel selezionare i suoi dipendenti vada alla ricerca di persone che mostrino interesse nei confronti del cliente, i nuovi assunti, come i vecchi, dovranno essere poi addestrati per svolgere i loro compiti nella creazione dell'esperienza del cliente. Perché possano essere create delle esperienze soddisfacenti l'azienda dovrà costantemente comunicare l'importanza di questa missione, e dovrà premiare i dipendenti che raggiungono buoni risultati in questo campo. Questa disciplina è tra le più importanti in quanto spinge i dipendenti a mettere in atto le altre cinque discipline focalizzandoli sul compito di offrire un'eccellente *customer experience*.¹⁶

Per poter beneficiare dei suoi effetti quindi è necessario che i dettaglianti mettano in atto un processo piuttosto profondo e articolato, solo in questo modo le aziende potranno offrire ai propri clienti quel valore aggiunto portato dall'esperienza.

La creazione di una *customer experience* di successo assume un'importanza cruciale nell'attuale situazione di mercato anche perché è stato dimostrato che malgrado la notorietà degli effetti positivi a cui questa conduce ancora molte aziende hanno dei dubbi su come riuscire a disegnarla e gestirla in modo efficace. Uno studio del 2014 di Harvard Business Review Analytic Services in collaborazione con SAS Institute, dal titolo *Lessons From the Leading Edge of Customer Experience Management* ha riscontrato che sebbene il 45% dei rispondenti vedeva la *customer experience* come una priorità strategica, la stessa percentuale riscontrava però delle difficoltà nell'allocare il proprio budget nella sua creazione, gestione e ottimizzazione in termini di ritorni economici.

¹⁶ Manning, H., & Bodine, K. (2012). Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della customer experience. HOEPLI EDITORE.

Insomma la *customer experience* è emersa come il nuovo campo di battaglia per aggiudicarsi un vantaggio competitivo.¹⁷

Recenti ricerche sembrano confermare tale affermazione. Una ricerca condotta dal Walker Study (2016) ha rilevato che secondo i dati attuali probabilmente entro il 2020 l'86% dei consumatori vedrà la *customer experience* come un fattore di differenziazione più importante del prodotto e del prezzo, altre ricerche (Genesys, 2016) hanno appurato che il 42% delle aziende riscontra un relazione diretta tra questa e il consolidamento del rapporto con il cliente, il 33% l'ha correlata al miglioramento della soddisfazione del cliente e il 32% l'ha associata a un aumento del *cross-selling* e dell'*up-selling*. Altre ricerche condotte sempre nel 2016 sono arrivate a definire questo anno l'anno delle emozioni (Temkin Grup) a seguito dei risultati ottenuti; è stato riscontrato che la pronta e soddisfacente risoluzione di una *bad experience* ha portato i clienti a spendere il 30% in più (il contrario ha portato a una riduzione della spesa del 63%), inoltre è emerso che alla domanda su come si sentissero dopo l'interazione con l'azienda quelli che avevano vissuto un'esperienza positiva poi erano anche i più propensi all'acquisto, a consolidare il rapporto con l'azienda e a raccomandarla ad altri. Malgrado questo però dallo studio è anche emerso che sono pochi quelli che considerano seriamente la *customer experience* impegnandosi seriamente nella sua costruzione. Il 30% delle aziende intervistate è sembrata ignorarla completamente, mentre solo il 20% possiede una chiara governance di questa e adotta procedimenti adeguati per la sua costruzione. Queste tendenze vengono confermate anche da un altro studio condotto sempre nel 2016 (Econsultancy) nel quale si è concluso che il 29% delle imprese intervistate è convinto che l'ottimizzazione della *customer experience* rappresenti l'opportunità più eccitante per le imprese nel corso dell'anno. In ultimo, sempre da ricerche su campo (Global Customer Experience Benchmarking Report, 2017) è emerso che l'84% delle aziende esaminate (in buona parte anche aziende di servizi) ha riscontrato un miglioramento del fatturato a seguito di un miglioramento della *customer experience* e il 79% ha riscontrato una riduzione dei costi, inoltre dall'81% del campione analizzato questa rappresenta l'elemento competitivo distintivo principale e il più importante indicatore per la misurazione delle prestazioni dell'azienda. Alla luce di questi dati quindi si potrebbe quasi ad affermare che ormai "lo scopo del gioco del consumo non è tanto la voglia di acquistare e possedere, né di accumulare ricchezze in senso materiale, tangibile, quanto l'eccitazione per sensazioni nuove, mai sperimentate prima. I consumatori sono prima di tutto raccoglitori di sensazioni: sono collezionisti di cose solo in senso secondario e derivato".¹⁸

1.4. IL PUNTO VENDITA COME LUOGO PER OFFRIRE ESPERIENZE

17 Shaw, C. and Ivens, J. (2005) Building Great Customer Experiences. MacMillan, New York.

18 Bauman, Z., & Pesce, O. (1999). Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone. Laterza.

Il focus sull'esperienza ha senza dubbio modificato anche quello che era il tradizionale ruolo dei punti vendita che non possono più essere considerati meramente come un anello della funzione logistica il cui unico compito è il raccordo spazio-temporale tra produzione e consumo ma è diventato necessario per le imprese impegnarsi sempre di più nella creazione di punti vendita per stimolare i propri clienti e tale necessità riguarda sia le imprese commerciali sia le imprese industriali.¹⁹ L'emergere della dimensione ludica dello shopping, la crescente competizione dal lato dell'offerta e l'importanza riconosciuta alle esperienze hanno portato alla nascita di punti vendita concepiti per stimolare i clienti, attraverso ambienti gradevoli e accattivanti che arrivino a sedurre il cliente; le imprese si sono trovate a dover continuamente rinnovare i propri punti vendita per appagare il desiderio di nuove esperienze attraverso nuove soluzioni all'avanguardia che siano capaci di arricchire i prodotti offerti di un contenuto esperienziale.²⁰ E' stato addirittura dimostrato che l'ambiente impatta maggiormente sulla scelta del punto vendita rispetto all'offerta merceologica (Addis 2006), le imprese non possono più offrire solo beni e servizi ma un'esperienza, stimolando tutti i sensi del consumatore, toccando la sua sfera emotiva. Una volta soddisfatti i bisogni di tipo funzionale, connessi alle componenti tradizionali del servizio commerciale, è necessario attivare anche la sfera emozionale del cliente utilizzando tutte le variabili de *retailing mix*.²¹

L'importanza del comprendere il comportamento dei consumatori non è mai stata così importante per i dettaglianti. I clienti sono sempre più attenti nell'opera di selezione di punti vendita che gli facciano vivere un'esperienza completa e li facciano sentire soddisfatti; la soddisfazione è un elemento indispensabile per far sì che il cliente decida di tornare di nuovo in un determinato luogo di acquisto. Prodotti e servizi però non bastano per soddisfare il cliente, servono anche le esperienze, queste emergono dall'interazione del soggetto con persone, oggetti e processi presenti in un luogo; le emozioni suscitate ovviamente possono essere sia piacevoli che spiacevoli ma perché il cliente arrivi all'acquisto o decida addirittura di ripeterlo è necessario che l'esperienza sia positiva; da qui la necessità per l'impresa di gestire accuratamente tutti i punti di contatto.

Il perché il punto vendita sia un elemento così centrale nella costruzione della *customer experience* ovviamente deriva dal fatto che questo rappresenta un punto di contatto privilegiato tra consumatore e azienda e da qui derivano anche tutte le sue potenzialità per la creazione di valore.

19 Del Gatto, S. (2002, November). L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In CONGRESSO INTERNAZIONALE "LE TENDENZE DEL MARKETING (pp. 1-25).

20 Del Gatto, S. (2002, November). L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In CONGRESSO INTERNAZIONALE "LE TENDENZE DEL MARKETING (pp. 1-25).

21 Castaldo, S., & Botti, S. (1999). La dimensione emozionale dello shopping. *Economia & Management*, 1, 17-37.

Inoltre il punto vendita viene spesso considerato lo strumento più efficace per la stimolazione sensoriale e trasferire valore alla merce in modo totalizzante e completo, in quanto in questo è possibile stabilire relazioni interattive che comportano la contemporanea attivazione dei sistemi percettivi e sensoriali dei clienti.²² Questa considerazione deriva anche da quello che è stata una ridefinizione del punto vendita, concepito non più come luogo asettico e strumento per la sola vendita ma come un ambiente coinvolgente, “caldo”, appassionato e vivo, diventato anche luogo di comunicazione con il cliente.²³

Perché il punto vendita possa esprimere tutte le sue potenzialità in termini di creazione di valore quindi è necessario che in questo siano presenti sia elementi fini a realizzare i tradizionali compiti affidati al punto vendita, ovvero quelli legati alla funzione logistica, sia elementi emozionali che vadano a coinvolgere tutti i sensi dell'individuo.²⁴

1.4.1. FORMAT DISTRIBUTIVI

I vari format distributivi esistenti sono numerosi, variegati e differiscono l'uno dall'altro sia per quanto riguarda il tipo di servizio offerto ma anche per quanto riguarda l'eterogeneità dei servizi e beni offerti presso il singolo punto vendita. Le innovazioni nel settore commerciale attualmente non si basano più solo sul piano della gestione logistica, organizzativa o di integrazione verso monte o a valle ma riguardano anche l'ampliamento delle categorie di bisogni soddisfatti, in questo caso attualmente spesso si decide di offrire più prodotti o servizi che non sono legati da un punto di vista strettamente funzionale ma più che altro valoriale. Si decide di innovare aumentando l'offerta immateriale collegata ai prodotti o attraverso l'arricchimento della componente esperienziale.²⁵

La consapevolezza del cambiamento di prospettiva, che ha messo spesso l'esperienza al centro del processo di acquisto, ha portato, nei casi più estremi, anche alla costruzione di ambienti fuori dall'ordinario per l'offerta di prodotti e servizi dove le persone desiderino recarsi, l'esempio più esplicativo è senza dubbio quello dei *flagship store* (negozi ammiraglia), usati anche come veicolo per dare vita all'identità di marca della propria azienda. In tali luoghi è data massima attenzione a ogni minimo dettaglio, dai materiali, suoni, odori, colori all'illuminazione; all'interno di questi luoghi è possibile trovare anche bar, ristoranti o aree relax. La diffusione di questa tipologia di punti vendita è avvenuta intorno agli anni Ottanta e si sono arricchiti con il tempo di elementi sempre più

²² Codeluppi, V. (2001). Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza. *Micro & Macro Marketing*, 3, 403-412.

²³ Zaghi, K. (2008). Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze: il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione. F. Angeli.

²⁴ Jain, R., & Bagdare, S. (2009). Determinants of Customer Experience in New Format Retail Stores. *Journal of Marketing & Communication*, 5(2).

²⁵ De Cosmo, L. M. (2011). L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei. *Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno*, (2).

spettacolari in grado di valorizzare i contenuti emozionali dei prodotti, il tutto in linea con lo stile del brand, essendo perlopiù di proprietà dell'impresa produttrice che si occupa anche della sua gestione. Tra i casi più di successo nel campo si possono elencare una serie di imprese che attraverso questi hanno ottenuto dei risultati sorprendenti, un caso particolare ad esempio è rappresentato dalla Nike con i suoi Niketown; azienda può essere identificata come una tra le prime a cambiare il suo approccio tradizionale di business, andando alla ricerca di un legame emozionale con il cliente. Nel 1992 fu creato il primo Niketown a Chicago, un *flagship store* di 7000 metri quadri, divisi su tre piani con diciotto padiglioni, ognuno dedicato a un diverso prodotto; nella struttura sono presenti schermi piatti nei quali vengono trasmessi eventi sportivi, un tabellone che trasmette i risultati di partite che hanno luogo in tutto il mondo in tempo reale, nelle aree divise per sport gli altoparlanti suoni che rievocano a quella precisa attività (ad esempio nel reparto dedicato al basket i clienti possono sentire il rumore delle scarpe sul pavimento e su quello dedicato al tennis il rumore della pallina che rimbalza sulla racchetta), è presente anche un tubo trasparente che percorre tutto il negozio usato per spostare le scarpe da un piano all'altro; insomma tali spazi sono studiati per coinvolgere a pieno il cliente. In seguito la Nike creò altri Niketown con caratteristiche comuni, ma per rendere questi posti comunque unici e indimenticabili in ognuno è sempre presente un qualcosa che lo contraddistingue da tutti gli altri, nel punto vendita di Chicago per esempio è presente un vero campo da basket e un acquario della portata di 3.402 litri. Anche nell'ultimo dei suoi punti vendita aperto a Londra la Nike cerca di stimolare i suoi clienti attraverso vetrine interattive che comunicano con i clienti in diversi modi, offrendogli dei giochi o cambiando forma e colore appena qualcuno gli si avvicina. Quattro anni dopo la sua creazione il negozio era diventato la maggiore attrazione di Chicago con più di un milione di visitatori e venticinque milioni di dollari di fatturato. Un esempio più recente è quello del nuovo *flagship* di Hugo Boss a New York per la costruzione del quale sono stati investiti ben 11 milioni di euro. Lo spazio occupa 1.400 metri quadri che contengono un internet caffè e uno spazio per le mostre. Esempio è anche il caso di Gucci a Londra che ha allestito uno spazio di 1.115 metri quadri decorato con cristalli e acciaio. Un caso di eccellenza italiano sul tema possiamo trovarlo nel nuovo negozio ammiraglia di Fendi situato a Roma, il Palazzo Fendi occupa uno spazio dedicato alla sola attività di *retail* di circa mille metri quadri al quale si uniscono anche una *Vip Lounge*, una boutique hotel con sette suite e un ristorante situato negli ultimi piani del palazzo con una terrazza panoramica. Anche in questo caso gli interni sono curati nei minimi particolari per emozionare i clienti; l'ingresso si caratterizza per il pavimento a cerchi concentrici di marmi preziosi ispirato a quello di San Pietro, una parete composta da migliaia di chiodi di metallo dorato in cui sono esposte le iconiche Baguette, e pannelli di bronzo. A collegare i diversi piani c'è un ascensore trasparente rivestito da una pellicola in foglia d'argento ad effetto cascata. In questo format distributivo non si lascia nessun elemento al

caso il che fa sì che l'esperienza sia oltre che interessante, coinvolgente, divertente, soddisfacente, diversa, piacevole ma anche memorabile oltre le aspettative. Inoltre nel particolare caso dei *flagship* la forte volontà da parte delle aziende di creare esperienze memorabili per i consumatori potrebbe anche essere portato dal fatto che la *customer experience* è risultata essere un mediatore tra la soddisfazione, il coinvolgimento del consumatore e la fedeltà alla marca.²⁶



Figura 2 Palazzo Fendi, Roma

In buona parte dei casi questa tipologia di punti vendita, come gran parte degli sforzi per la creazione di negozi memorabili, è utilizzata dalle industrie e dai dettaglianti del settore del Fashion. La motivazione di ciò può trovarsi nel fatto che i prodotti di moda sono considerati una categoria ad alto coinvolgimento emotivo, legata all'ego personale, la componente sensoriale dell'esperienza all'interno del punto vendita è particolarmente importante in quanto comprare abbigliamento è tradizionalmente considerata una forma di intrattenimento e quindi necessita di essere resa il più possibile piacevole. L'importanza dell'esperienza fornita nel punto vendita in questo settore è stata anche dimostrata dal fatto che tale settore si è mostrato il più restio nell'adottare forme di commercio online e la ragione di questa difficoltà sta proprio nel fatto che è difficile replicare lo stesso livello di esperienza anche fuori da un luogo fisico. Negli anni più recenti la tecnologia ha portato grandi cambiamenti nel settore della distribuzione con il pericolo per i dettaglianti di perdere ingenti quote di mercato e essere sostituiti dalle piattaforme online, in questo settore l'adozione di piattaforme

²⁶ Bennett, R., Härtel, C. E., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial marketing management*, 34(1), 97-107.

online per la vendita di merci è risultata più lenta che negli altri settori anche se attualmente sembra riscontrare buoni risultati. Attualmente le imprese stanno cercando di fare passi avanti nell'allestimento di siti internet dedicati al fashion shopping in quanto da recenti dati è emerso che anche in questo caso le emozioni giocano un ruolo fondamentale ma, data l'assenza di un qualcosa di fisico gli sforzi da compiere per arrivare a risultati analoghi a quelli realizzabili *in-store* risultano piuttosto consistenti. Sono già stati creati metodi di simulazione di prova degli abiti, inoltre le innovazioni tecnologiche hanno reso possibile la creazione di siti internet che replicassero i punti vendita in termini di colori, musica e luci, cercando di ridurre i confini tra lo shopping online e offline. L'utilità della tecnologia in questo particolare settore risulta più che altro dalla possibilità di affiancarsi ai normali punti vendita. I tradizionali negozi dovrebbero incorporare le nuove tecnologie per creare un ambiente più attraente e coinvolgente, dovrebbero rendere la tecnologia parte dell'esperienza, ad esempio possono essere utilizzati iPad e schermi per il merchandising, oppure potrebbe essere utilizzata per creare un'esperienza integrata tra i vari canali. Come ad esempio al nuovo esperimento di fatto Sephora, la catena rivenditrice di cosmetici, tra i massimi esempi di aziende orientate all'esperienza del cliente, che ha inserito in alcuni punti vendita o spazio dedicato alla "New Sephora experience", nel quale sono presenti installazioni digitali dove i clienti una volta aver osservato le ultime tendenze possono usare i pannelli per consultare i tutorial dove imparare come utilizzare i prodotti cosmetici. Un altro esempio sorprendente è quello dei centri commerciali francesi Klépierre dove sono stati creati dei corridoi interattivi, nei quali i clienti accedendovi, dopo essere stati scannerizzati, possono beneficiare di un particolare *personal shopper*, ossia il sistema messo in piedi per dare la possibilità di selezionare i nuovi capi abbinandoli a quelli già acquistati grazie agli schermi che proiettano i vari *outfit*.

Inoltre è stato osservato che i clienti avendo la possibilità di utilizzare diversi canali spesso sfruttano questa opportunità per scopi diversi (è possibile ad esempio che un soggetto scelga un prodotto su un sito di *e-commerce* ma poi si rechi in un punto vendita per il suo acquisto), questo per le imprese significa che non è sufficiente solo considerare l'utilizzo di diversi canali ma concentrarsi anche su quali siano le migliori potenzialità dei diversi canali. Da qui può derivare anche l'opportunità di creare un'esperienza più completa che mai andando a cercare una coerenza tra i diversi canali e incorporare le tecnologie di *e-commerce* e *m-commerce* con le reti tradizionali. In questo settore insomma, ma non solo, è possibile non vedere le nuove tecnologie solo come una minaccia per i dettaglianti ma anche come una opportunità; rendere i canali complementari offre la possibilità di offrire quell'esperienza olistica che i clienti cercano che accompagna il cliente prima, durante e post acquisto.²⁷ Una recente ricerca (Global Customer Experience Benchmarking Report, 2017) ha

²⁷ Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the

rivelato che cercare di costruire l'esperienza del cliente attraverso un'integrazione dei diversi canali rappresenta il principale trend tecnologico per il 2017 a livello globale. Un contributo importante delle nuove tecnologie è che queste permettono anche al cliente di partecipare attivamente alla creazione dell'esperienza. La co-creazione dell'esperienza da molti studi è risultata essere un fattore determinante della *customer experience* (Gentile, Spiller e Noci, 2007; Prahalad e Ramaswamy 2004; Carù e Cova 2003). Il cliente non dovrebbe essere soltanto un spettatore passivo dell'esperienza ma dovrebbe partecipare alla sua creazione tramite possibilità che l'impresa gli mette a disposizione.²⁸ I canali di vendita online già da soli offrono molte possibilità a riguardo, numerose aziende ad esempio offrono ai propri clienti la possibilità di collaborare alla produzione del prodotto tramite la sua personalizzazione. Louis Vuitton e Burberry permettono ai propri clienti di rendere uniche le proprie borse o le proprie sciarpe inserendovi le proprie iniziali nel colore che si preferisce o ad esempio Moleskine permette la creazione di agende personalizzate.

Anche in questo caso però la tecnologia può essere portata all'interno dello *store* per coinvolgere il consumatore. Nike in un suo Niketown londinese e in quello di New York ha allestito degli spazi nel quale i clienti possono scannerizzare un paio di scarpe trovato nel punto vendita così da poterle personalizzare a proprio gusto e piacimento, potendo scegliere tra una vasta gamma di colori, materiali e potendole arricchire con delle scritte.

Per quanto riguarda il particolare caso dei *flagship store* il fattore esperienza è anche utilizzato anche per trasmettere i valori di marca. Il tipo di format distributivo porta anche alla creazioni di diverse strategie di esperienza, infatti per quanto riguarda i negozi multi brand la strategia di esperienza mira ad essere più coerente con il tipo di prodotti venduti, andando ad allestire all'interno dello spazio di un'atmosfera, eventi o altre trovate che rispecchino l'offerta merceologica; per quanto riguarda i negozi monomarca invece i dettaglianti sono maggiormente focalizzati nel creare un ambiente che rispecchi invece l'identità del brand. L'atmosfera e gli eventi *in-store* in questo caso sono volti a creare anche quella che viene chiamata *brand experience*, questa consiste in un processo che nasce dalla marca e dai valori che questa rappresenta, andando a creare un ambiente che faccia vivere ai clienti il brand a trecentosessanta gradi.²⁹ All'interno del negozio vengono resi tangibili quelli che sono i riferimenti simbolici alla propria marca attraverso la struttura, l'atmosfera e i vari servizi in esso offerti.

Un altro format, comunque monomarca che è in grado di far vivere al cliente esperienze uniche è il *temporary store*, questo tipo di punto vendita è piuttosto recente e potrebbe essere considerato come

customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.

²⁸ Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing theory*, 3(2), 267-286.

²⁹ Tiziano Vescovi, Francesca Checchinato, Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio, in "Micro & Macro Marketing" 3/2004, pp. 595-608, doi: 10.1431/18864

un mix tra un *flagship store* e un evento. Richiama un negozio ammiraglia in quanto è monomarca ed è volto anche a veicolare quella che è l'essenza del brand, ma presenta anche le caratteristiche di un evento in quanto ha durata limitata ed è pensato per emozionare, intrattenere e divertire i clienti. I diversi *temporary* nel loro complesso sono tutti piuttosto differenti, ogni marca cerca di adattare il modello alle proprie esigenze; possono servire per il lancio di un nuovo prodotto, per raccogliere informazioni sul proprio target, per attrarre nuovi clienti, o per rafforzare l'immagine di marca ma il tutto emozionando i consumatori. Particolare cura infatti nel suo allestimento, oltre che nella scelta della location, viene messa nella creazione della giusta atmosfera e nella stimolazione dei sensi. Al contrario dei negozi ammiraglia però presentano il vantaggio dei costi decisamente più contenuti.³⁰ Una possibilità per i dettaglianti per portare l'esperienza del cliente a un livello superiore è quello della creazione di eventi all'interno del punto vendita. Gli eventi si caratterizzano per la loro durata limitata e per il fatto che sono pensati per essere concepiti come unici e irripetibili, sono pensati per emozionare, intrattenere e divertire i consumatori, sono allestiti per attirare l'attenzione e stimolare l'interesse verso la propria azienda, che sia commerciale o industriale. L'evento dovrebbe essere in grado di generare emozioni e si propongono oltre che come luogo di sponsorizzazione anche come luogo di incontro e socializzazione. Questi oltre a portare all'azienda un vantaggio diretto rappresentato dalla possibilità di fare leva sulle emozioni dei clienti presenti, rappresentano anche una possibilità di pubblicizzazione attraverso la divulgazione di foto, video, articoli o passaparola positivo per i soggetti che non erano presenti all'evento.³¹ Questi possono avere anche obiettivi ben mirati come il lancio di un nuovo prodotto e spesso sono volti a fidelizzare il cliente, ad ogni modo mirano a creare un'esperienza unica, irripetibile e soprattutto memorabile. Gli eventi possono essere organizzati dai più piccoli punti vendita anche in collaborazione con altri negozi limitrofi presso piazze o vie oppure possono essere direttamente allestiti da un singolo negozio al proprio interno o in altre location.³² Gli eventi possono essere di vari tipi dall'organizzazione di incontri dalle sfilate a delle degustazioni. Questa iniziativa viene spesso presa dai negozi monomarca, anche per il fatto che possono essere occasioni importanti per la pubblicizzazione del brand. Per quanto riguarda ad esempio i negozi monomarca delle case di moda questi possono essere utilizzati come location per l'organizzazione di sfilate; i punti vendita possono rimanere aperti oltre i normali orari di lavoro e essere allestiti per fornire esperienze emozionanti e fuori dall'ordinario. Un esempio degno di nota è stato quello di Christian Dior che per l'inaugurazione

30 De Cosmo, L. M. (2011). L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei. *Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno*, (2).

31 De Cosmo, L. M. (2011). L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei. *Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno*, (2).

32 Vescovi, T., & Checchinato, F. (2004). Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio. *Micro & Macro Marketing*, 13(3), 595-608.

del suo *flagship store* a Pechino ha organizzato una sfilata lanciando una serie di prodotti in edizione limitata acquistabili solo presso il punto vendita, questi casi estremi ovviamente sono spesso riservati solo a clienti particolari; un caso più “accessibile” però potrebbe essere quello di La Rinascente che a Milano ha organizzato cinque giorni di sfilate unicamente riservate ai suoi clienti. In passerella i clienti potevano ammirare i capi che erano venduti in negozio e di poterli direttamente acquistare. Far vivere un’esperienza unica è indubbiamente centrale in quelli che vengono nominati *concept store* e in questo caso l’esperienza viene costruita partendo proprio dal concetto scelto. Il concetto rappresenta l’idea di fondo che sta dietro l’allestimento del negozio, dei prodotti offerti e dell’atmosfera creata. Questi punti vendita offrono prodotti eterogenei che possono andare dai vestiti, ai libri, ai profumi, a pezzi di arredamento, inoltre al suo interno possono essere presenti caffè, ristoranti o mostre anche questi in perfetta sintonia con l’ambiente che li circonda. Questo format distributivo può essere utilizzato sia da negozi monomarca che da negozi multimarca. Un può essere quello di Ralph Lauren che disegna l’interno dei suoi negozi come antiche case americane con un richiamo allo stile anglosassone. In Italia però il *concept store* per eccellenza è 10 Corso Como, che ha di recente attraversato alcuni problemi, ma che rimane un simbolo per questo tipo di format. Il negozio curato da Carla Sozzani, considerata “sacerdotessa dello stile” o “signora della moda”, è nato nel 1990 a Milano, prima come foto-galleria poi diventato anche negozio, libreria, ristorante e bar. È identificabile come il primo *concept store* d’Italia. Il negozio è concepito per creare un ambiente cosmopolita e rilassante, per questo nessun dettaglio è stato lasciato al caso, i clienti possono andare dallo spazio dedicato ai vestiti, alla libreria, all’area dedicata alle mostre gratuite, possono poi rilassarsi per un caffè o godersi la terrazza, i clienti insomma possono entrare in una sorta di mondo dedicato alla moda e al design dove possono completamente immergersi.³³

33 Sozzani, F. (2010). Concept store. Vogue Italia, 3.



Figura 3.10 Corso Como

Questo tipo di punto vendita adotta in parte quello che per Pine e Gilmore(1999) era una caratteristica centrale dell'esperienza, ossia la tematizzazione, questa comporta la scelta di un tema ben preciso al quale ispirarsi per scegliere tutti i dettagli fini alla costruzione dell'esperienza. Il tema è il filo conduttore di tutte le decisioni in materia di allestimento dello spazio e di tutte le attività che in esso vengono svolte. La tematizzazione, insieme alla creazione di un ambiente piacevole, dovrebbe portare a una concezione del punto vendita in una sorta di palcoscenico, dove la scenografia è rappresentata dalle luci e gli arredi del punto vendita e dove il personale del negozio diventa cast dell'opera.³⁴

Il tema fa anche sì che chi si sente affine a questo abbia la sensazione che nel negozio sia possibile trovare quelli che sono i prodotti più adatti proprio stile e alla propria idea di sé, il cliente potrà così sentirsi rappresentato dal negozio, il che renderà la sua esperienza estremamente coinvolgente.

Anche catene di grandi magazzini hanno cercato di adottare questo nuovo approccio, Coin ad esempio ha aperto i suoi nuovi punti vendita Excelsior che comprendono al loro interno dei reparti dedicati al cibo, alla moda, al design che vogliono diventare tanto luogo d'incontro, quanto luoghi di shopping per far vivere un'esperienza superiore. Curati in ogni dettaglio all'interno nel punto vendita di Venezia è addirittura presente un'installazione "Be Happy", ossia uno specchio di sei metri appesa al

34 Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

soffitto che ruota su sé stessa che oltre a riflettere i visitatori e la merce esposta, riflette anche le scritte affisse alle pareti che dicono “*If you want to be happy, be happy*”, pensata solo per arricchire l’esperienza dei clienti.

Come è stato affermato, dall’osservazione del consumatore moderno sembra sempre più che si stia assistendo a uno “spostamento progressivo dall’interesse della spesa verso esperienze lussuose piuttosto che prodotti lussuosi” (Cobellini, Saviolo, 2009).³⁵

FORMAT	DEFINIZIONE	TIPO DI ESPERIENZA
FLAGSHIP STORE	Negozio monomarca di grandi dimensioni allestito per trasmettere l’essenza di marca.	Curati in ogni minimo dettaglio e al loro interno è possibile trovare alcune attività come bar, ristoranti e aree relax. Studiato per far vivere ai clienti anche la <i>brand experience</i> .
TEMPORARY STORE	Mix tra un <i>flagship store</i> e un evento.	Pensato per emozionare, intrattenere e divertire ma studiato anche per far vivere al cliente la <i>brand experience</i> . Viene posta particolare cura nella scelta della location e nella creazione un’atmosfera che stimoli i sensi. Ha una durata limitata nel tempo.
CONCEPT STORE	Negozio allestito ispirandosi a un preciso concetto.	L’esperienza viene costruita partendo da un concetto che funge da linea guida per tutte le scelte in merito all’atmosfera, al design, alle attività presenti nello spazio e per ogni altra caratteristica del negozio.

³⁵ Saviolo, S., & Corbellini, E. (2009). L’esperienza del lusso. Milano: ETAS.

CAPITOLO 2

2.1. LA CUSTOMER EXPERIENCE

La *customer experience* può essere descritta come una serie di interazioni tra i consumatori e i prodotti, oppure con impresa o parte di questa, le quali creano delle reazioni da parte di primi. Queste reazioni sono soggettive e coinvolgono il consumatore sia a livello razionale, fisico, emozionale che sensoriale³⁶.

Altre interpretazioni della *customer experience* la definiscono come la risposta interna e soggettiva del consumatore a ogni interazione diretta o indiretta con una impresa; i contatti diretti sono quelli che avvengono attraverso l'acquisto, e l'uso di un dato prodotto, mentre quelli indiretti sono quelli che provengono dal passaparola, dalla pubblicità, dalle notizie o da altri incontri con l'impresa o con il prodotto che comunque non erano stati programmati dal consumatore³⁷.

La *customer experience* è quindi un'esperienza olistica che coinvolge diversi stadi emotivi di un soggetto e riguarda ogni singola interazione tra quest'ultimo e l'azienda, per questo motivo l'azienda è chiamata a soddisfare non solo i bisogni funzionali di un soggetto ma anche i suoi bisogni psicologici ed emotivi. L'esperienza è un processo; lo shopping ad esempio non mira semplicemente all'ottenimento di un prodotto ma ruota attorno a tutti gli atti e gli eventi che lo compongono: l'atmosfera del negozio, il servizio offerto dal personale, le sensazioni che suscita e molto altro.³⁸

Nel corso del tempo è considerevolmente mutato il concetto di riferimento per il marketing management passando da quello che era un orientamento alla produzione, all'orientamento al marketing, fino ad arrivare anche ad un orientamento al marketing olistico. Kotler(2012) identifica cinque tipi di orientamento nel marketing management³⁹:

- **ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE:** è uno dei più antichi, i manager si concentrano sull'efficienza della produzione puntando alla riduzione dei costi e alla distribuzione di massa, nella credenza che i consumatori preferiscano prodotti a basso costo e largamente diffusi.
- **ORIENTAMENTO AL PRODOTTO:** sposta appunto il focus sul prodotto, nella credenza che realizzando un prodotto migliore questo automaticamente porterà a un successo di vendite; i manager pensano al prodotto e non ai propri consumatori.

36 Gentile, Chiara, Nicola Spiller and Giulano Noci (2007), "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co- create Value with the Customer," *European Management Journal*, 25 (5), 395–410.

37 Meyer, Christopher and Andre Schwager (2007), "Understanding Customer Experience," *Harvard Business Review*, February 117–26.

38 Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.

39 Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

- **ORIENTAMENTO ALL VENDITA:** si focalizza sulle politiche commerciali; i manager si concentrano su queste, considerandole il fattore essenziale per spingere i consumatori all'acquisto.
- **ORIENTAMENTO AL MARKETING:** sposta l'attenzione sul cliente; "lo scopo non è quello di trovare i clienti giusti per il prodotto ma il prodotto giusto per i clienti", i manager si concentrano nel creare un valore superiore rispetto a quello proposto dalla concorrenza.
- **ORIENTAMENTO AL MARKETING OLISTICO:** secondo questo approccio ogni attività dell'azienda indirettamente o direttamente è collegata al marketing, il che comporta che nelle attività di marketing sia necessario assumere una prospettiva ampia e integrata; questo sviluppa una visione sempre più orientata al mercato e comporta una sensibilizzazione verso gli stimoli e i segnali provenienti da questo.⁴⁰

Le imprese hanno riconosciuto che i loro consumatori sono importanti, dato che la sopravvivenza e la crescita dell'impresa dipende proprio dalla presenza e dall'acquisizione di nuova clientela. I clienti rappresentano l'asset di maggior valore per l'impresa, da qui dovrebbe derivare la scelta di strutturare e gestire l'impresa partendo proprio dai bisogni dei clienti.

Il processo di gestione strategica dell'intera esperienza del cliente con un prodotto o con una impresa è chiamato *Customer Experience Management (CEM)*⁴¹. Il CEM è un concetto di management che si focalizza interamente sul consumatore; questo riguarda non solo il momento della vendita ma anche quello che avviene prima e dopo. I dati raccolti nell'attività di *customer experience management* servono a migliorare i processi di servizio verso il cliente. Il fine è quello di accrescere la fedeltà dei clienti e aggiungere valore all'impresa. Il CEM guarda al cliente in ogni momento di contatto con l'azienda e cerca di integrare i diversi fattori che possono contribuire a creare una esperienza piacevole, cerca di fornire valore al cliente dandogli le necessarie informazioni, un buon servizio e curando tutte le interazioni con questo. Il CEM inoltre necessita di un approccio integrato; tutta l'organizzazione deve impegnarsi per fornire la giusta esperienza al consumatore. Il personale ad esempio, che rappresenta un punto di contatto fondamentale con il cliente deve essere adeguatamente motivato, e anche il personale deve a sua volta vivere una esperienza positiva all'interno dell'azienda e deve sentirsi parte dell'organizzazione per poter correttamente influenzare il cliente e la sua percezione dell'impresa.⁴²

40 Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management* 14/e. Pearson.

41 Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.

42 Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.

2.2. PRIME TEORIE SULLA CUSTOMER EXPERIENCE

Primi cenni sulle esperienze sono stati fatti da Pine e Gilmore nel loro libro “The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage”(1999), partendo dall’attuale condizione di mercato caratterizzata da una abbondanza di offerta, una scarsità di domanda (che però risulta più informata e più esigente) sia andata a creare una domanda di tipo “superiore” ovvero quella dell’esperienza. Gli autori descrivono l’esperienza come una quarta forma di offerta economica (oltre a beni, servizi e commodity): “*commodities are fungible, goods tangible, services intangible, and experiences memorable*”.⁴³

Molte imprese operanti nel mercato dei beni e servizi stanno cercando di costruire delle esperienze intorno alle loro tradizionali offerte per poterle vendere meglio, creando un maggior valore per i loro clienti. L’esperienza non riguarda soltanto l’intrattenimento ma ogni opportunità per l’impresa di coinvolgere il consumatore in modo personale e memorabile. Focalizzarsi sulla *customer experience* richiede infatti un lavoro intenso. La *customer experience* deve trasformare beni e servizi offerti dell’impresa in delle esperienze individuali, cioè in un vissuto esperienziale dell’individuo attorno a tali prodotti.⁴⁴ Il cliente quindi deve percepire che oltre ad offrirgli un prodotto-servizio con caratteristiche funzionali l’azienda gli stia offrendo anche qualcosa di più; deve percepire la presenza di altre valenze che gli suscitino qualcosa anche sul piano emotivo, sensoriale o relazionale. L’azienda inoltre non si può limitare a focalizzarsi sul cliente solo nel momento della vendita, dato che l’esperienza si forma lungo tutto il periodo di interazione tra il cliente, l’azienda e il prodotto/servizio; il cliente dovrà essere stimolato e coinvolto nel momento del pre-acquisto, acquisto, utilizzo e post utilizzo.⁴⁵

Schmitt(1999) descrive le esperienze come degli eventi privati in risposta a degli stimoli derivanti sia dall’osservazione che dalla partecipazione ad eventi. Questo divide l’esperienza in cinque moduli denominati appunto *Strategic Experiential Modules* (Sem):

- *Sense*: la parte sensoriale, riguarda il piacere estetico, l’euforia e la soddisfazione.
- *Feel*: la parte emozionale, che riguarda gli stati d’animo le emozioni e i sentimenti.
- *Think*: la parte cognitiva dell’esperienza.
- *Act*: la componente comportamentale legata al corpo, allo stile di vita e all’interazione con gli altri.

43 Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard business review, 76, 97-105.

44 L. Zarantonello, Marketing ed esperienza: quali approcci possibili? Micro&Macro- Marketing, 2005, n. 2

45 Cerquetti, M. (2012). La valorizzazione del patrimonio culturale locale attraverso l’approccio esperienziale: Oltre l’edutainment. Mercati e competitività.

- **Relate**: la parte emozionale, legata alla relazione tra il consumatore e il contesto che lo circonda.

L'obiettivo dei dettaglianti dovrebbe essere quello di creare un'esperienza olistica che vada a toccare tutti i moduli attraverso degli strumenti tattici, i cosiddetti ExPro (*experience provider*) ovvero attraverso la comunicazione (interna ed esterna), l'identità visiva e verbale (nome, logo), la presenza del prodotto (design e packaging del prodotto, esposizione), le iniziative di *co-branding* (eventi, sponsorizzazioni, partnership, *licensing* e altri accordi cooperativi), i punti vendita, il sito internet e i media elettronici e in ultimo il persone (chiunque possa essere associato all'impresa o al brand). Attraverso questi l'impresa può stimolare uno o più moduli, andando a creare diversi tipi di esperienza, dall'esperienza mono-modulare (andando appunto a toccare un solo modulo) o un ibrido esperienziale, fino ad arrivare a creare una esperienza olistica andando a toccare tutti i moduli. Il fine della teoria di Schmitt è proprio quello di creare una esperienza olistica che dovrebbe essere anche l'obiettivo dell'azienda. L'impresa dovrebbe iniziare sollecitando il *Sense* che è il livello più basso da cui partire per creare l'esperienza, stimolando i sensi dei clienti per attrarre la loro attenzione. Poi c'è il *Feel*, ovvero gli stati d'animo e i sentimenti associati alla marca che possono essere provocati dai sensi, che rende l'esperienza personalmente soddisfacente, il *Think* invece aggiunge una dimensione cognitiva all'offerta attraverso la creazione di stimoli collegati all'intelletto del soggetto. Il modulo successivo da toccare è l'*Act*, invitando il soggetto all'azione e l'ultimo modulo è il *Relate* che rende l'esperienza rilevante in un contesto più ampio, mettendo in relazione l'individuo con anche altri soggetti.⁴⁶

Questo ordine di stimolazione è consigliato da Schmitt attraverso l'*Experiential Wheel*, lo strumento da lui ideato per costruire l'esperienza; l'impresa può decidere se stimolare gradualmente i singoli moduli, offrendo inizialmente esperienze mono-modulari o contemporaneamente offrendo direttamente a una esperienza olistica.

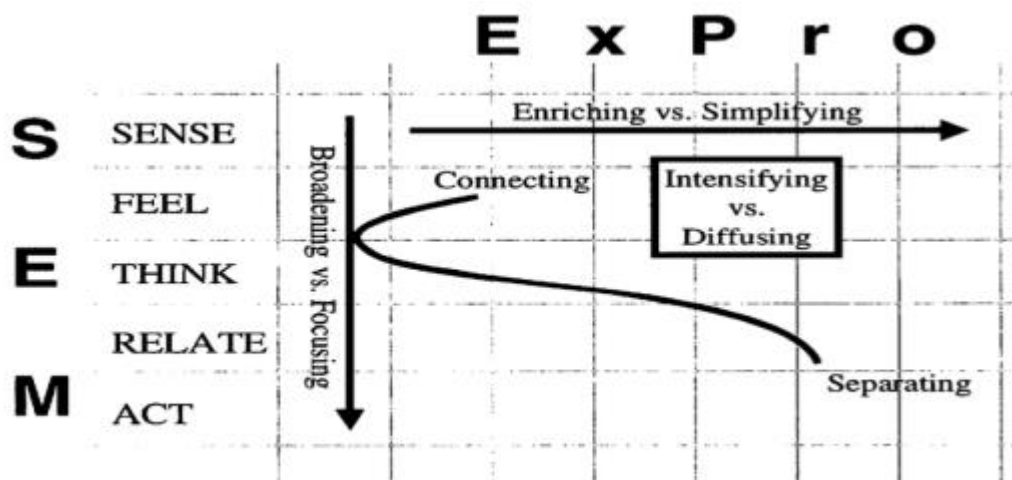
Per la costruzione dell'esperienza consiglia anche l'utilizzo di un secondo strumento, l'*Experiential Grid* con la quale mettere in relazione i moduli e i fornitori di esperienza (ExPro) e permette di studiare quattro aspetti strategici utili all'azienda per gestire il vissuto esperienziale del cliente:

- **Intensità**: riguarda l'utilizzo di un singolo fornitore di esperienza per stimolare un singolo modulo. Guardando all'intensità dello stimolo l'impresa può decidere se sia più opportuno intensificarla o moderarla per raggiungere il giusto equilibrio. Graficamente è rappresentato dall'interno di ogni cella (FIG1).

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

- Portata: riguarda invece l'utilizzo di più fornitori per stimolare uno stesso modulo, impresa osservandola può decidere se sia necessario arricchire o semplificare la propria offerta di stimoli su uno specifico modulo. Nel grafico è rappresentata dalla linea orizzontale.
- Profondità: è l'uso di uno stesso ExPro per stimolare più moduli. L'impresa deve decidere in che misura utilizzare il singolo fornitore di esperienza, valutando se sia più opportuno focalizzarsi su un singolo modulo creando una esperienza mono-modulare o ampliare la propria offerta esperienziale andando a toccare più moduli e creando una esperienza ibrida o olistica. Graficamente è rappresentata dalla linea verticale.
- Legame: riguarda le relazioni tra tutti gli ExPro e tutti i moduli, dalle quali l'impresa deve decidere quale legame instaurare tra tutti gli elementi. In quanto spesso può non essere sufficiente aggiungere moduli, in quanto questi necessitano anche di essere collegati, a volte può risultare più opportuno decidere di separare le esperienze se queste stanno diventando così ampie da risultare insignificanti. Nel grafico(Figura 1)rappresentata dalla curva trasversale.

Figura 4 Experiential Grid



Schmitt(1999)

I clienti nel processo di acquisto ricevono più del prodotto o servizio per il quale pagano perché attraverso i vari punti di contatto con l'impresa questi vengono più volte stimolati ricevendo così anche un'esperienza che può essere buona o cattiva, durevole o fugace, casuale o costruita. Adottare efficaci tecniche per la progettazione delle esperienze può aiutare a ottenere il consenso da parte del cliente. Innanzitutto per creare una esperienza positiva per i consumatori è necessario conoscere quello che questi desiderano, l'azienda deve conoscere le aspettative dei propri clienti e la reazione successiva al contatto con i propri prodotti o servizi. Solo con queste conoscenze l'azienda può ideare e utilizzare una serie di "indizi" da fornire

ai propri clienti per creare una completa *customer experience*. Questi indizi sono di due tipi: i primi riguardano l'effettivo funzionamento dei beni e dei servizi offerti, i secondi invece riguardano le emozioni e includono suoni, odori, materiali, sensazioni tattili sia degli stessi beni o servizi che dei luoghi dove questi vengono offerti.⁴⁷ Questo secondo tipo di indizi poi può a sua volta essere suddiviso in due ulteriori sottocategorie, ovvero "meccanici" e "umani". I primi si trovano nelle cose mentre i secondi nelle persone. Questi indizi per il consumatore sono quindi ovunque e mandano un messaggio o suscitano qualcosa in lui.

Per quanto riguarda il primo tipo di indizi sono senza dubbio indispensabili per il consumatore, in quanto questi gli danno appunto un segnale dell'effettivo funzionamento di quello che stanno potenzialmente acquistando, ad ogni modo però non si può affermare che il valore per il cliente derivi solo da questo, anche in termini di costo. Gli indizi del secondo tipo, quelli emozionali, operano sinergicamente con i primi per creare la *customer experience* e quindi valore per il cliente⁶.⁴⁸

Le esperienze devono soddisfare i bisogni e le richieste dei consumatori e quindi devono derivare da un processo di esplorazione, sviluppo e implementazione, il che ovviamente comporta dei costi; l'azienda che cerca di costruire un'esperienza per vendere i propri prodotti e servizi non potrà quindi farlo gratuitamente, dovrà quindi però anche disegnare un'esperienza che i clienti valutino tanto positiva da valerne il prezzo.⁴⁹

La *customer experience* è legata anche al valore percepito di beni e servizi. Gestendo appropriatamente l'esperienza del consumatore è possibile per l'impresa aumentare il valore fornito al cliente trasformando beni e servizi in esperienze che possono arrivare a essere definite senza prezzo o inestimabili. LaSalle e Britton(2003) utilizzarono il termine "*priceless*" per indicare appunto queste esperienze inestimabili che possono essere offerte attraverso la combinazione di tre elementi, ovvero il prodotto (beni e servizi), il servizio (interazioni tra impresa e cliente) e l'ambiente (elementi che circondano il prodotto).⁵⁰

Esperienze concrete hanno dimostrato come l'implementazione di una offerta volta a creare una esperienza positiva per i propri clienti possa portare considerevoli benefici all'azienda fornitrice. Nel 1997 l'University Hospital di Augusta spinto da un aumento della concorrenza e dall'insoddisfazione della propria clientela decise di condurre una analisi di *customer audit* dalla quale riscontrò una

⁴⁷ Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. MIT Sloan management review, 43(3), 85.

⁴⁸ Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. MIT Sloan management review, 43(3), 85.

⁴⁹ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard business review, 76, 97-105.

⁵⁰ LaSalle, D., & Britton, T. (2003). Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences. Harvard Business Press.

scarsissima attenzione verso l'esperienza vissuta dal paziente e una attenzione ancora minore per quella dei suoi familiari. Partendo dai risultati ottenuti decise di approcciarsi alla *customer experience* management riorganizzando la propria offerta al fine di creare una connessione empatica tra medici, pazienti e i loro familiari. Agirono su molteplici elementi dell'offerta, dalla segnaletica per arrivare alla struttura a cambiamenti nell'organizzazione interna. I risultati però furono subito evidenti, già dopo pochi mesi dal cambiamento, l'impianto registrò un miglioramento del 13% nella valutazione della qualità complessiva delle cure offerte e un calo del 33% dei reclami da parte dei clienti. Effetti analoghi vennero riscontrati anche dall'Avis Rent a Car. In seguito ad una analisi *customer audit* venne riscontrata una scarsa attenzione verso l'esperienza offerta al cliente, l'Avis quindi decise di riorganizzare la sua offerta in questo senso. Inizialmente l'iniziativa riguardò solo uno dei suoi punti vendita ma una volta visti i benefici apportati l'Avis decise di apportare le stesse modifiche ad altri centri chiave che rappresentavano la maggior parte del business dell'azienda. L'azienda passò da uno degli ultimi posti del sondaggio Brand Keys sulla Customer Loyalty, al dodicesimo fino poi ad arrivare al primo.⁵¹

2.3. RETAIL CUSTOMER EXPERIENCE

Il punto vendita costituisce la leva centrale per le politiche relazionali e commerciali con il cliente, questo consente non solo all'azienda di offrire la propria offerta merceologica ma può diventare teatro dell'intera strategia di marca, veicolando l'identità e i valori ad essa connessi.⁵²

La *retail customer experience* viene definita da Terblanche e Boshoff(1998) come l'insieme degli elementi che incoraggiano o inibiscono i consumatori durante la loro permanenza in un punto vendita.⁵³

Questa può essere concettualizzata come la somma di tutte le risposte cognitive, emotive, sensoriali e comportamentali prodotte durante tutto il processo di acquisto, che comporta una serie integrata di interazione con persone, oggetti e processi all'interno del punto vendita.⁵⁴

Il punto vendita è il più importante tra i punti di contatto tra consumatori e aziende e non si può non considerarlo se si vuole creare una completa *customer experience*; all'interno di questo è possibile dare concreta attuazione alle decisioni strategiche relative alla comunicazione di marketing, il che lo rende un fattore competitivo fondamentale.

51 Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. MIT Sloan management review, 43(3), 85.

52 Sansone, M., & Scafarto, F. (2003). Il ruolo comunicativo del punto vendita nel «Sistema Moda». Un approccio semiotico al marketing. Retrieved April, 5, 2007.

53 Hayes, B. E. (1998). Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods. ASQ Quality Press.

54 Bagdare, S., & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. International Journal of Retail & Distribution Management, 41(10), 790-804.

La crescente competitività sui mercati, consumatori sempre più esigenti ed attenti, il proliferare dell'e-commerce spinge perciò i dettaglianti ad allargare le proprie proposte e a rinnovare continuamente i propri punti vendita cercando fonti innovative e alternative per la generazione di valore. Una volta soddisfatti e bisogni di tipo “funzionale” connessi all’attività commerciale è necessario infatti fare un passo ulteriore per attrarre il cliente facendo leva sulla sfera “emozionale” attraverso l’ambiente di vendita, soluzioni di merchandising innovative e meccanismi promozionali originali. Solo così le imprese possono sviluppare una visione “allargata” del legame relazionale con il cliente mantenendosi competitive in un ambiente in continuo mutamento.⁵⁵

Tale necessità è sorta anche in seguito a studi sul comportamento di acquisto. Intorno agli anni ottanta il consumatore iniziò ad essere visto non più solo come un essere razionale ma si andarono a sviluppare due diverse correnti di ricerca:

- Industrially orientation: che rappresenta il consumatore come individuo razionale che compie le sue scelte d’acquisto sulla base di specifici bisogni;
- Hedonic orientation: dove il consumatore è visto come un essere esperienziale che acquista per divertimento.⁵⁶

In questo secondo approccio si sottolinea appunto l’importanza degli aspetti esperienziali e sensoriali, che possono anche essere influenzati da elementi di contesto, come quello sociale. Questa seconda ottica è sicuramente riscontrabile in settori ad alto contenuto creativo come quello della moda.

In questo secondo approccio lo shopping è visto anche come una forma di impiego del tempo libero, quindi privilegia strutture commerciali caratterizzate da una più ampia presenza di stimoli sensoriali e servizi accessori, il che spinge i dettaglianti a creare un’atmosfera capace di ampliare il contenuto simbolico dello shopping. “This experiential perspective is phenomenological in spirit and regards consumption as a primarily subjective state of consciousness with a variety of symbolic meanings, hedonic response and esthetic criteria”(Holbrook e Hishman, 1982).

Holbrook e Hishman(1982), che condussero uno dei maggiori studi sull’argomento, suggeriscono una integrazione delle due visioni, ovvero proposero la visione esperienziale come ampliamento della visione utilitaristica; i due criticano questa seconda visione che interpreta il processo di acquisto come risultato di una attività razionale di *problem solving* del consumatore, dato che trascura molti aspetti importanti del processo di acquisto come il piacere estetico e sensoriale, e le emozioni che può generare. Unendo però le due visioni però è possibile giungere a una migliore comprensione del

55 Castaldo, S., & Botti, S. (1999). La dimensione emozionale dello shopping. *Economia & Management*, 1, 17-37.

56 Vescovi, T., & Checchinato, F. (2004). Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio. *Micro & Macro Marketing*, 13(3), 595-608.

comportamento del consumatore, un fenomeno orientato anche alla ricerca di fantasie, sentimenti e divertimento.⁵⁷

Fare leva anche sulla sfera emozionale significa porre particolare attenzione a tutti gli elementi del *retailing mix*. Questi elementi possono essere controllati al fine di influenzare le reazioni affettiva, cognitive e comportamentali dei consumatori.⁵⁸

Le leve le *retailing mix* su cui i venditori al dettaglio possono contare sono sostanzialmente:

- **ASSORTIMENTO DEL PRODOTTO⁵⁹**: deve rispettare le aspettative del mercato obiettivo sia per ampiezza, lunghezza che profondità. Ogni punto vendita deve definire un proprio posizionamento assortimentale, ovvero decidere un insieme di “categorie” di prodotti da trattare e sviluppare attraverso questo una strategia di differenziazione e attrazione dei consumatori.
- **SERVIZI AL CLIENTE**: i dettaglianti devono definire quale sia la combinazione di servizi offerta al cliente. I servizi offerti possono essere sia precedenti all’acquisto (ad esempio accettazione di ordini telefonici, pubblicità, camerini di prova), sia successivi all’acquisto (come spedizione e consegna, resi e installazioni) che servizi accessori (ed esempio il parcheggio, condizioni di credito e servizi igienici). Tra questi assume un’importanza particolare il affidabile servizio di assistenza alla clientela attraverso un personale qualificato.
- **ATMOSFERA DEL PUNTO VENDITA**: serve a modellare l’esperienza del cliente e permette ai dettaglianti di stimolare tutti e cinque i sensi dei propri potenziali acquirenti. Attraverso il look e l’organizzazione degli spazi i dettaglianti possono agevolare o complicare gli spostamenti all’interno del punto vendita dei propri clienti.
- **UBICAZIONE**: le alternative a disposizione dei dettaglianti sono numerose (centri commerciali, distretti commerciali delle cittadine, corner shop ed altri ancora), quindi attraverso uno studio sui consumatori sarà necessario trovare la collocazione più vantaggiosa per i propri punti vendita.
- **STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E MERCHANDISING**: le strategie di comunicazione sono tra le chiavi per generare traffico e acquisti. I dettaglianti possono ricorrere a vendite promozionali, buoni sconto, prove gratuite e premi per i clienti più assidui.

57 Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.

58 Del Gatto, S. (2002, November). L’atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell’insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In CONGRESSO INTERNAZIONALE “LE TENDENZE DEL MARKETING (pp. 1-25).

59 Insieme di tutti i prodotti e di tutte le referenze offerte da un venditore

- **PREZZO:** i prezzi devono necessariamente essere messi in relazione con il mercato obiettivo, con l'assortimento proposto e la concorrenza. Questi sono senza dubbio un fattore di posizionamento fondamentale per i dettaglianti.
- **ATTIVITA' ED ESPERIENZE PRESSO IL PUNTO VENDITA:** possono sostanziarsi nella possibilità per i clienti di vedere, toccare e provare i prodotti, forme di intrattenimento o altri strumenti di ingaggio dei consumatori. Queste possono essere sfruttate dai dettaglianti come un forte elemento di differenziazione dalla concorrenza.⁶⁰

A quelli che sono gli elementi più tradizionali del *retailing mix*, si affiancano però anche strumenti "integrativi" costituiti da delle variabili sensoriali che caratterizzano l'atmosfera del punto vendita. Questi possono creare un forte vantaggio competitivo influenzando il comportamento d'acquisto del consumatore.⁶¹

Alcuni di questi elementi possono essere così raggruppati:⁶²

- **FATTORI TATTILI:**
 - Materiali utilizzati
 - Temperatura dell'ambiente, tasso di umidità dell'ambiente
- **FATTORI SONORI:**
 - Musica
 - Rumori nel punto vendita
- **FATTORI GUSTATIVI:**
 - Degustazioni di prodotti nel punto vendita
 - Prodotti proposti nei bar e ristoranti integrati nel punto vendita
- **FATTORI OLFATTIVI:**
 - Odori artificiali
 - Odori naturali diffusi nel punto vendita
- **FATTORI VISIVI:**
 - I colori dell'arredamento
 - Le luci utilizzate
 - I materiali utilizzati
 - L'architettura interna

⁶⁰ Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing management 14/e. Pearson

⁶¹ Del Gatto, S. (2002, November). L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In CONGRESSO INTERNAZIONALE "LE TENDENZE DEL MARKETING (pp. 1-25).

⁶² Daucé, B., & Rieunier, S. (2002). Le marketing sensoriel du point de vente. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 17(4), 45-65.

- La disposizione degli articoli(merchandising)
- FATTORI SOCIALI:
 - I contatti tra clienti e personale di vendita
 - La densità di clienti

Di particolare rilevanza strategica per la costruzione di una gradevole esperienza e per aumentare i volumi di vendita risulta l'atmosfera del punto vendita.

Le ricerche sugli effetti dell'atmosfera e degli stimoli poli-sensoriali sul comportamento del consumatore sono numerose e sono spesso volte ad esaminare come queste vadano ad incidere sul numero di visite e sui volumi di spesa, sia direttamente sia indirettamente. Spesso in questi studi vengono inglobati all'interno del termine atmosfera anche l'assortimento presso il punto vendita e i servizi offerti alla clientela.

Tra gli studiosi che hanno cercato di modellizzare l'influenza di queste variabili sulle reazioni dei clienti troviamo Mehrabian e Russel. Il loro modello, è volto a spiegare la reazione causale tra gli stimoli dell'ambiente e la personalità dei consumatori, le emozioni suscitate nell'individuo e i suoi comportamenti, questo modello è chiamato SOR, ovvero Stimolo-Organismo-Risposta e risale al 1974 ed è stato utilizzato per dimostrare la relazione esistente tra stati emozionali, ambiente fisico e comportamento del consumatore nel punto vendita.

Gli stimoli fisici o sociali di un ambiente, influenzano direttamente gli stati emozionali dei soggetti e di conseguenza anche il loro comportamento all'interno di tale ambiente. Gli stati emozionali riportati nel modello (PAD) sono: *Plasure* (piacere, felicità e soddisfazione), *Arousal* (eccitazione, stimolazione, attività) e *Dominance* (dominio, inteso come la capacità di un individuo di controllare l'ambiente circostante). Le risposte invece si dividono in *approach*, ovvero atteggiamenti positivi e atteggiamenti negativi, *avoidance*, del cliente nei confronti dell'ambiente. Le risposte vengono valutate sulla base del desiderio o meno del soggetto di rimanere all'interno dello spazio, sulla sua soddisfazione, sul suo desiderio di interazione con l'ambiente e nella sua voglia di esplorarlo.⁶³

⁶³ de Luca, P. (2000). Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale. *Industria & Distribuzione*.

Tabella 1 Modello di Mehrabian e Russel(1974)



Questo modello è stato utilizzato in uno studio condotto da Dorovan e Rossiter(1994) su sessanta donne, clienti di due diversi negozi alle quali all'ingresso sono state fatte domande riguardanti l'ammontare di spesa previsto e il tempo di permanenza, conseguentemente gli è stato chiesto di votare su una scala da 1 a 12 la misura della loro eccitazione e della loro sensazione di piacere, in ultimo al momento dell'uscita dal negozio gli sono state proposte delle domande sul tempo di permanenza e la spesa effettiva. Attraverso analisi di regressione e factor analysis sono riusciti a trarre alcuni considerevoli conclusioni. Innanzitutto sono riusciti a dimostrare che il piacere suscitato dall'atmosfera del punto vendita appare essere una forte causa del tempo extra peso dai consumatori all'interno del negozio e delle spese superiori rispetto a quelle programmate. Inoltre hanno riscontrato che l'eccitazione provocata dall'atmosfera del punto vendita può intensificare le sensazioni di piacere o dispiacere; solo negli ambienti piacevoli l'eccitazione è significativamente connessa al tempo extra passato nel punto vendita e alle spese non programmate.⁶⁴

Lo stesso modello è stato poi utilizzato in altri studi come quello di De Luca nel 2000 in uno studio su 422 soggetti a Trieste somministrando un questionario con domande riguardanti l'impressione sul punto vendita e l'attività di shopping. Anche questa volta l'analisi era volta ad individuare delle relazioni tra l'atmosfera del punto vendita e comportamento d'acquisto dei consumatori. Anche questa volta, i risultati ottenuti mostrano una correlazione positiva tra questi elementi. Si è dimostrato che l'ambiente influenza direttamente gli stati emozionali del consumatore, in particolare si è osservato che più il punto vendita risulta ricco di attività, socialmente vivace e ben assortito tanto più risulta piacevole ed eccitante per il consumatore. A loro volta poi gli stati emozionali esaminati sono risultati rilevanti nell'influenzare il comportamento d'acquisto dei soggetti presi in esame, anche in relazione al volume di acquisti d'impulso; il che conferma l'importanza di queste componenti del

⁶⁴ Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcoolyn, G., & Nesdale, A. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of retailing*, 70(3), 283-294.

retailing mix per i dettaglianti.⁶⁵ Date componenti possono quindi anche essere utilizzate per gestire rapporti di concorrenza, legati alla ricerca di vantaggi di differenziazione durevoli.

Anche altri studi sull'argomento (Isen, Means, Patrick and Nowicki 1982) riscontrarono che uno stato emotivo positivo porta a ridurre il tempo di decisione e a prendere decisioni d'impulso.

Gli studi condotti sull'argomento seguono diversi approcci, alcuni considerando soltanto l'impatto di alcune singole variabili dell'atmosfera sul comportamento del consumatore, altre considerando l'atmosfera come un concetto olistico.

Baker, Levy e Grewal ad esempio nel 1992, hanno condotto uno studio soffermandosi su solo alcune di queste variabili critiche: musica, luci, e il design, inoltre hanno analizzato anche gli effetti prodotti dal personale. L'analisi in questo caso è stata svolta sia presso dei punti vendita sia in laboratorio. Approcciandosi allo studio sempre seguendo l'impostazione del modello SOR, hanno riscontrato ancora una volta una correlazione positiva tra le variabili esaminate e la volontà d'acquisto. Inoltre attraverso lo studio si è anche riscontrato che quando la componente sociale è scarsa, l'atmosfera diventa più importante per suscitare una sensazione di piacere tra i clienti, così come quando l'ambiente è meno curato la componente sociale, ovvero il personale, diventa più importante; questo studio quindi può risultare utile per i dettaglianti i quali possono, considerando la relazione tra le due variabili e i relativi costi associati, creare nel modo più efficiente una esperienza gradevole per i loro clienti.⁶⁶

L'impatto positivo sulle vendite portato da una esperienza positiva del consumatore nel punto vendita fu riscontrato anche da Mathur e Smith nel 1997 attraverso una ricerca empirica. Come nelle altre ricerche il design e il personale risultarono avere una influenza positiva sul piacere e sull'eccitazione. Il piacere a sua volta è risultato positivamente correlato al gradimento del negozio, oltre a spingere i clienti a spendere cifre più consistenti. L'eccitazione invece porta a maggiori spese, tempo di permanenza e numero di articoli acquistati all'interno del negozio. Per quanto riguarda invece un'esperienza negativa questa può sia annullare un preesistente atteggiamento positivo da parte del cliente sia ampliare le sensazioni negative di questo.⁶⁷

La componente emotiva dell'esperienza è influenzata anche da servizi ricreativi, come ad esempio la presenza di servizi di ristorazione o di intrattenimento nel punto vendita, anche queste variabili incidono sulla piacevolezza e sull'eccitazione, aumentando anche il coinvolgimento dei clienti. Per quanto riguarda invece l'influenza sul comportamento d'acquisto, gli effetti variano a seconda delle

65 de Luca, P. (2000). Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale. *Industria & Distribuzione*.

66 Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of retailing*, 68(4), 445.

67 Sherman, E., Mathur, A., & Smith, R. B. (1997). Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions. *Psychology and Marketing*, 14(4), 361-378.

emozioni suscitate; un ambiente piacevole e rilassante è risultato uno stimolo ad aumentare il tempo di permanenza nel punto vendita e aumenta le probabilità di acquisto, mentre un ambiente più eccitante spinge a un shopping puramente ricreativo ed informativo.⁶⁸

Per valutare in pieno l'efficacia di tali politiche di *retail*, in Italia è stata condotta una indagine empirica da Premazzi e Licciardello nel 2002 su dei punti vendita di una impresa operante nel settore dell'abbigliamento che aveva da poco intrapreso delle operazioni di ristrutturazione dei propri punti vendita per creare un'atmosfera coerente con un orientamento esperienziale allo shopping, intervenendo perlopiù sull'atmosfera e sul design. Più precisamente sono stati esaminati, attraverso una indagine ispirata al paradigma SOR, due diversi punti vendita, uno che non era ancora stato oggetto di ristrutturazione mentre l'altro era già stato allestito per offrire una esperienza "totalizzante". Malgrado alcuni limiti della ricerca, dati dal fatto che all'interno del negozio che non era stato oggetto di ristrutturazione erano presenti numerosi articoli a saldo, assenti nell'altro punto vendita, i risultati hanno comunque evidenziato dei benefici portati appunto dalla nuova impostazione.⁶⁹

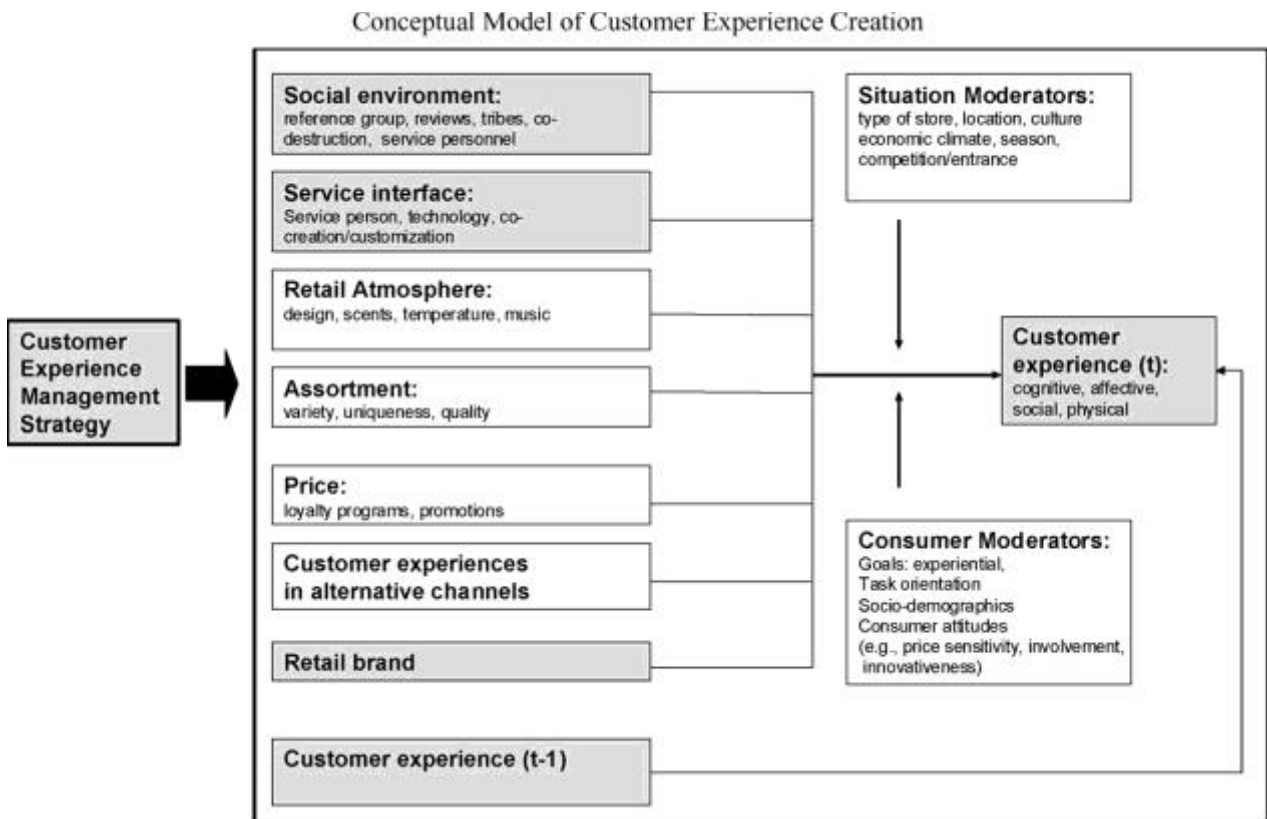
Gli studi citati prendono in considerazione perlopiù elementi sotto il controllo dei dettaglianti, manovrabili da questo per creare una soddisfacente customer experience. La customer experience però è una esperienza olistica e non riguarda solo il momento dell'acquisto, questo significa che è necessariamente influenzata anche da altri elementi che non sono sotto il controllo del dettagliante e che non sono direttamente legati al punto vendita.

68 Del Gatto, S. (2002, November). L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In CONGRESSO INTERNAZIONALE "LE TENDENZE DEL MARKETING (pp. 1-25).

69 Premazzi, K., & Licciardello, E. (2002, January). La stimolazione multi-sensoriale nel punto di vendita: un'indagine empirica esplorativa nel settore dell'abbigliamento, accessori, pelletteria. In Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing (pp. 1-24).

Un modello può descrivere questa concettualizzazione olistica della customer experience:

Figura 5 Modello concettuale per la creazione della customer experience



Verhoef, Lemon, Parasuraman; Roggeveen, Tsiros, Schelesinger (2009)

Il modello racchiude tutte le determinanti della *store customer experience* ritrovati in vari studi sull'argomento; considera il contesto sociale, l'interfaccia di servizio, l'atmosfera del punto vendita, l'assortimento, il prezzo, la *customer experience* in canali differenti, e il marchio del punto vendita. Il modello inoltre prende in considerazione il fatto che la *customer experience* può essere influenzata da esperienze precedenti (*customer experience(t-1)*) e inserisce anche dei moderatori. Il modello infatti considera anche il fatto che le determinanti della *customer experience* possono essere moderate dagli obiettivi del consumatore; in base all'orientamento di questo è possibile che alcune determinanti abbiano più effetto di altre, e a loro volta tali obiettivi possono essere determinati da fattori personali, socio-demografici o situazioni di circostanza. I moderatori situazionali includono invece: il tipo di negozio, il canale, il periodo economico e la competitività del settore. Per quanto riguarda le diverse determinanti appunto sono finalizzate alla creazione della *customer experience* e sono tra loro interdipendenti.

Il contesto sociale influenza la *customer experience* in quanto all'interno di un punto vendita non si trova mai un solo cliente e l'esperienza di uno può incidere su quella degli altri, inoltre ricerche hanno dimostrato che l'interazione con gli altri clienti può condizionare anche l'esperienza con il servizio.

L'interazione tra i clienti inoltre può avvenire non soltanto all'interno del punto vendita ma anche online tramite il sito web del negozio o in vari blog, anche questo tipo di contatto può incidere sulla *customer experience* data la potenza del word-of-mouth.

Tra le interfacce di servizio le tecnologie self-service rivestono un ruolo centrale.⁷⁰ L'impatto di queste sulla *customer experience* è diventato considerevole, ad esempio per quanto riguarda i servizi di consegna. L'influenza di queste determinanti è data sia dalle nuove modalità di vendita online che possono essere sfruttate dai negozi sia dalla possibilità di inserire all'interno del punto vendita tecnologie per fornire servizi aggiuntivi ai clienti. Tali tecnologie possono incidere sulla *customer experience* anche perché l'esperienza del consumatore con il canale di vendita online del negozio può comunque condizionare poi l'esperienza nel punto vendita, come del resto l'esperienza vissuta in un qualunque canale può poi condizionare l'esperienza negli altri.

Tra le determinanti troviamo anche la marca del punto vendita. La percezione del brand infatti può influenzare la *customer experience*. Inoltre la relazione è bidirezionale, ovvero la *customer experience* può influenzare la percezione complessiva della marca.

Quindi la *customer experience* non si limita a quello che succede all'interno del punto vendita, ma l'esperienza all'interno del negozio è influenzata anche da altre determinanti, inoltre le esperienze passate incidono sulle esperienze future. La soddisfazione di un cliente incide sulle sue aspettative future, e sulla sua soddisfazione futura.

Il compito del CEM (*Customer Experience Management*) è dunque quello di progettare la *customer experience* considerando tutte le determinanti riportate nel modello per creare valore sia per il dettagliante sia per il cliente.⁷¹

Ovviamente creare una *customer experience* di un alto livello comporta dei costi considerevoli; questi possono essere suddivisi in 5 categorie:

- **COSTI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO:** che riguardano sia l'ideazione e la progettazione dell'esperienza e il controllo dei risultati ottenuti.
- **COSTI DI ACQUISTO:** ovvero i costi del materiale per realizzare le scenografie e atmosfere originali.
- **COSTO DEL PERSONALE:** sia per la sua formazione sia per la necessità di assumere ulteriore personale ad esempio per la realizzazione di eventi.

70 Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

71 Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

- COSTO DELLO SPAZIO: inteso come il costo opportunità di occupare lo spazio in modo scenico e non soltanto in modo funzionale alla vendita o di assegnare spazi all'organizzazione di eventi anziché assegnarlo all'esposizione dei prodotti
- COSTO DI COMUNICAZIONE: per rendere visibile e noto il posizionamento esperienziale.⁷²

I benefici apportati da una gestione volta a creare una gradevole esperienza per il consumatore sono stati quindi dimostrati da diversi studi, alla luce dei costi però ci si potrebbe chiedere se il consumatore sia anche disposto a pagare più per un dato prodotto se gli viene offerta anche un'esperienza. Seguendo l'approccio di Mittal(2005), che va a studiare il legame tra soddisfazione del cliente e la performance finanziaria, possiamo concludere che tra le due cose c'è una relazione positiva, però allo stesso tempo possiamo anche dire che per ottenere una migliore performance finanziaria nel lungo periodo una gestione orientata alla *customer experience* deve anche essere combinata con dei processi efficienti. Nel breve periodo però anche soltanto focalizzandosi sulla soddisfazione del cliente è possibile migliorare la performance finanziaria.⁷³

Come viene sottolineato comunque da Pine e Gilmore nel loro libro "The experience economy"(1998) prove empiriche dimostrano che spesso le persone sono comunque disposte a pagare questo premium *price*, con un esempio a dir poco esaustivo. I due misero a confronto il valore aggiunto di una dose di caffè venduta al bar in una trattoria con il valore aggiunto della stessa dose di caffè venduta al Caffè Florian di Venezia a piazza San Marco;⁷⁴ dimostrando come un soggetto potesse essere portato dal contesto a pagare tre volte tanto lo stesso bene rimanendone anche del tutto soddisfatto.

2.4. LA CUSTOMER EXPERIENCE NELL'INDUSTRIA DEL FASHION

Il punto vendita è per le aziende la "frontiera" con il mercato finale. Questo se correttamente utilizzato può trasformarsi da mero contenitore dell'offerta commerciale a teatro della strategia di marca e leva fondamentale per le strategie di marketing. Da qui però anche la necessità di sviluppare questi spazi in modo che risultino in qualche modo coerenti con i prodotti e l'intera strategia di marca.

Il "sistema moda"⁷⁵ si differenzia dagli altri settori per l'alto valore comunicazionale dei prodotti offerti il che rende l'efficacia comunicativa dell'impresa una variabile critica. In questo contesto la necessità di trovare una coerenza tra i codici e i messaggi trasferiti attraverso i vari punti di contatto

72 Vescovi, T., & Checchinato, F. (2004). Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio. *Micro & Macro Marketing*, 13(3), 595-608.

73 Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. (2005). Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing Science*, 24(4), 544-555.

74 Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.

75 Sansone, M., & Scafarto, F. (2003). Il ruolo comunicativo del punto vendita nel «Sistema Moda». Un approccio semiotico al marketing. Retrieved April, 5, 2007.

dall'impresa emittente al mercato referente assume un'importanza particolare, le imprese della *fashion industry* devono tentare di potenziare il contenuto comunicazionale dei loro prodotti attraverso quello del punto vendita per creare valore per i loro referenti.

L'elevato valore simbolico dei prodotti di moda fa sì che la marca rappresenti una guida per il consumatore, e un driver fondamentale per il successo dell'azienda; nel "sistema moda" lo sviluppo e la valorizzazione della marca dipende sia dai beni ma anche sulla comunicazione di marketing per far conoscere questa al pubblico e per creare una solida immagine, e tra i vari mezzi di comunicazione a disposizione il punto vendita sembra avere particolare efficacia.⁷⁶

La moda inoltre è uno degli ambiti nel quale la visione *hedonic orientation* trova maggiore riscontro e conferma. Da alcune ricerche nell'ambito del *fashion retail* è emerso che l'atmosfera influenza il valore edonistico dello shopping, soprattutto sulle consumatrici donna e in particolar modo su quelle considerate fashion leader dato l'alto coinvolgimento di queste verso i prodotti. L'atmosfera infatti stimola in queste una moltitudine di processi cognitivi spesso legati a esperienze di tipo personale, questo fa sì che il punto vendita riesca ad attirare e fidelizzare una moltitudine di fashion leader. I processi cognitivi sono attivati dalla moltitudine di informazioni presenti all'interno del punto vendita. Per quanto riguarda le altre categorie di consumatrici, anche queste vengono influenzate indirettamente dall'ambiente che le circonda. L'atmosfera incide positivamente sullo stato d'animo delle fashion *follower* facendogli vivere una attività di *shopping experience* di stampo edonistico permettendogli anche di raggiungere i loro obiettivi d'acquisto. Un'ambiente che vada a toccare la sfera emozionale e sensoriale delle consumatrici, creando una gradevole *shopping experience* permette quindi in tutti i casi di causare acquisti d'impulso.⁷⁷

Da queste considerazioni ne deriva che in tale settore i dettaglianti non possono limitarsi ad offrire semplicemente i propri prodotti ma devono valorizzare la componente sensoriale ed emotiva.

La strategia distributiva è stata infatti oggetto di un forte cambiamento in questo settore. Anche in Italia le industrie della moda sono passate da una distribuzione attraverso canali indiretti e attraverso la distribuzione al dettaglio indipendente alla distribuzione diretta. Negli anni novanta queste hanno iniziato a concentrarsi sulle variabili di marketing e sulla gestione diretta della distribuzione per avvicinarsi al mercato avvalendosi della possibilità di controllare direttamente il posizionamento della marca. Alcune industrie hanno optato per la creazione di reti di vendita dirette mentre altre per la creazione di negozi franchising. All'interno di questi nuovi punti vendita si assiste spesso a una

76 Sansone, M., & Scafarto, F. (2003). Il ruolo comunicativo del punto vendita nel «Sistema Moda». Un approccio semiotico al marketing. Retrieved April, 5, 2007.

77 Iacobelli, G. (Ed.). (2011). Fashion Branding 3.0 La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda: La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda. FrancoAngeli

estremizzazione della sollecitazione sensoriale finalizzata a trovare una sintonia con il cliente, per stimolarlo all'acquisto.⁷⁸

Uno dei format distributivi che meglio esemplifica questo cambiamento è quello del flagship store, punti vendita di ragionevoli dimensioni collocati nelle principali città del mondo e gestiti direttamente dall'impresa. Sono studiati nei minimi dettagli, sia per quanto riguarda l'atmosfera, sia nel lay-out, assortimenti, atmosfere e *visual merchandising* e possiedono caratteristiche "altamente spettacolari"(De Nisco, 2003). L'offerta in molti casi inoltre non si limita a beni o servizi ma al loro interno sono presenti anche bar, ristoranti o altre forme di *entertainment*. La costruzione di una così completa esperienza consente sia di raggiungere obiettivi di comunicazione ed immagine sia di arricchimento dell'offerta per il cliente.⁷⁹

Gli sforzi maggiori in termini di costruzione della *customer experience*, come la creazione di questi costosissimi punti vendita nel mondo del fashion sono intrapresi dalle aziende del lusso. In questo settore lo sviluppo di una strategia di *customer experience* è fondamentale per il successo finanziario delle imprese. Data la natura di bene per definizione non necessario la ricerca di una esperienza appagante da parte dei consumatori è massima, l'acquisto in questo caso si trasforma in una sfida razionale ed emotiva; inoltre questi prodotti hanno prezzi molto elevati "la cui accettazione ha un "costo" emozionale" e solitamente genera sensi di colpa che devono essere in qualche modo attenuati. Attraverso una strategia che vada a guardare alla qualità dell'esperienza offerta ai propri clienti l'azienda può superare i potenziali ostacoli alla vendita dei prodotti di lusso, offrendo un'esperienza che permetta al cliente di lasciarsi convincere all'acquisto, di gratificarsi e di non essere colto da sensi di colpa.⁸⁰

⁷⁸ Sansone, M., & Scafarto, F. (2003). Il ruolo comunicativo del punto vendita nel «Sistema Moda». Un approccio semiotico al marketing. Retrieved April, 5, 2007.

⁷⁹ Napolitano, M. R., & De Nisco, A. (2003). La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store. *Industria & distribuzione*.

⁸⁰ Ornati, M. (Ed.). (2011). Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso. FrancoAngeli.

CAPITOLO 3

3.1. IL DESIGN INTERNO DEL PUNTO VENDITA

L'interesse verso il *design* interno dei punti vendita deriva dalla volontà dei dettaglianti di influenzare i comportamenti dei clienti fino a sedurli. I punti vendita sono tra gli strumenti principali per la creazione della *customer experience* e come evidenziato da numerose ricerche nel campo della psicologia ambientale lo *store design* è in grado di influenzare sul piano emozionale i consumatori, andando poi a condizionare anche il loro comportamento di acquisto. Nella progettazione dello *store design* e nella sua realizzazione i dettaglianti possono utilizzare vari fattori di differenziazione competitiva che rispondano sia alle loro esigenze di ottimizzazione degli spazi e dell'aumento della redditività sia, allo stesso tempo, alle esigenze dei clienti, non solo dal punto di vista utilitaristico ma anche edonistico ed emozionale⁸¹.

Nell'attuale contesto sociale spesso non si acquista per soddisfare un bisogno ma bensì un desiderio, lo spazio di vendita contribuisce a soddisfare quel desiderio e non è più solo un luogo di acquisto ma di comunicazione. Il design del punto vendita serve a comunicare con il cliente, contribuisce a rendere l'ambiente in un posto in cui sia "piacevole stare, uno spazio che nella memoria rimane per il suo valore di luogo dove provare nuove esperienze" (Provenzano 2012)⁸².

L'esito di tali ricerche legittima perciò il sempre più attivo interesse dei dettaglianti nella progettazione dell'*internal design* dei propri punti vendita; malgrado le ricerche scientifiche risulta però che gli spazi di vendita sono ancora spesso allestiti secondo criteri estetici e culturali e vengono implementati secondo il gusto di manager e designers facendo emergere quello che viene chiamato *Experience Design Paradox*. Questo paradosso deriva appunto dal fatto che i punti vendita sono allestiti seguendo il volere personale dei progettisti piuttosto che basandosi sulla strategia di marketing⁸³.

Nei diversi studi che sono stati condotti sull'argomento sono state date diverse interpretazioni del termine *store design*, diversi autori nel termine inglobano infatti diverse componenti. Baker ad esempio nel 1987 raggruppa all'interno del termine sia elementi di natura funzionale, quali layout, confort e privacy, sia elementi di natura estetica, quali l'architettura, le attrezzature di vendita, i colori e il display merceologico. Bonaiuto (2004) e Borghini (2008) invece inglobano all'interno del termine due diversi concetti, il design strutturale che comprende gli elementi fisici e tangibili del punto vendita e gli *store atmosphere* che include gli stimoli sensoriali che provengono dai cinque sensi.

⁸¹ Bonfanti, A., Brunetti, F., & Pisani, E. (2012). Il valore dello store design nel settore grocery: le scelte differenzianti della catena distributiva MPreis. *Mercati e Competitività*.

⁸² Provenzano, A. (2012). *Visual merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva*, Milano, Franco Angeli

⁸³ Nadia Olivero, Strumenti per il monitoraggio dell'esperienza di consumo: verso una fondazione empirica dell'experience design, in "Micro & Macro Marketing" 2/2005, pp. 233-246, doi: 10.1431/20448

Una visione più ristretta dello *store design*, che sembra conforme all'interpretazione data in molti studi sull'argomento, fa rientrare all'interno del termine la scelta dei colori, l'architettura degli spazi, gli arredi e l'estetica complessiva del punto vendita (De Nisco 2011)⁸⁴.

La gran parte degli studi sull'argomento sono stati condotti attraverso il modello Stimolo Organismo Risposta Marthur e Smith nel riscontrarono che il design interno del punto vendita alimenta il piacere dei clienti e che a sua volta condiziona la somma che i clienti spendono all'interno del punto vendita e il tempo extra passato presso il negozio⁸⁵; a conclusioni quasi analoghe arriva anche De Nisco (2011) che riscontra un legame positivo tra design interno e *pleasure*, a sua volta positivamente correlato al tempo trascorso nel punto vendita e al numero di prodotto acquistati.⁸⁶

Il design dell'ambiente può anche avere effetti sulla produttività, motivazione e soddisfazione dei dipendenti. Anche altri studi condotti, come quello di Rastovski(1987) conferma la relazione tra il design interno del negozio l'esperienza dei consumatori e il comportamento dei clienti, anche se in questo caso lo studioso evidenzia una diversa rilevanza delle componenti di *internal design* a seconda di quale sia l'atteggiamento dei clienti, facendo una distinzione tra quei soggetti che si avvicinano allo shopping con un intento ricreativo e quelli che invece hanno degli obiettivi di acquisto mirati.⁸⁷ Chi si occupa di *retail design* necessita di ampie competenze in termini di psicologia, ergonomia, sociologia e semiotica, ha il compito di far sì che tutti gli elementi nel punto vendita vadano a creare un design armonico che rispecchi sia le necessità della marca o dell'impresa commerciale e dei clienti. Il design del punto vendita deriva dalla comprensione di ciò che funziona a livello estetico all'interno del luogo di acquisto, sia per quanto riguarda i fattori materiali che immateriali; il compito del designer è quello di comprendere questa idea e di dargli materialmente vita⁸⁸. Sostanzialmente il design del punto vendita dovrebbe essere la materializzazione dell'essenza dell'impresa commerciale (o industriale) all'interno di uno spazio; nel momento in cui i clienti si trovano all'interno del negozio associano l'ambiente e con i prodotti offerti e con il loro prezzo.⁸⁹ E' stato provato che l'ambiente di vendita può avere la stessa influenza sulla percezione del cliente della qualità stessa del prodotto

84 De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2011). L'influenza dello Store Design e del Tenant-mix sul Comportamento del Consumatore. Un Modello di Psicologia Ambientale. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 323-340.

85 Sherman, E., Mathur, A., & Smith, R. B. (1997). Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions. *Psychology and Marketing*, 14(4), 361-378.

86 De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2011). L'influenza dello Store Design e del Tenant-mix sul Comportamento del Consumatore. Un Modello di Psicologia Ambientale. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 323-340.

87 Rastovski, A., & Es, A. V. (1987). Storage of potatoes. Post-harvest behaviour, store design, storage practice, handling (No. Ed. 2). Pudoc.

88 Pegoraro, M. (2014). Retail design e marketing. Progettare per il ritorno dell'investimento: Progettare per il ritorno dell'investimento. FrancoAngeli.

89 Petermans, A., & Van Cleempoel, K. (2010). Research in retail design: Methodological considerations for an emerging discipline. The Institute of Design, IIT.

stesso.⁹⁰ Il design servirà così anche ad avvicinarsi al proprio segmento target, anche dal punto di vista emotivo.

I compiti da raggiungere per chi si trova a disegnare il design dello spazio sono molteplici e devo andare incontro alle esigenze di diversi soggetti; è necessario che questo soddisfi il cliente, prima di tutto a livello funzionale, attraverso uno spazio agevole ma che sia allo stesso tempo stimolante. Deve, se si tratta di un negozio di proprietà dell'impresa industriale, trasmettere una forte personalità del brand. Deve dare un'immagine riconoscibile rispetto ai competitor, il che può anche portare al riconoscimento di un *premium price*. L'importanza dello *store design* ha una valenza particolare per i negozi di proprietà del brand in quanto il design attraverso le luci, i colori e ogni altro componente può dare vita a quella che è l'identità di marca, consentendo ai clienti di capire in pieno l'essenza del brand.

Gli sforzi di progettazione devono già concentrarsi dal disegno dell'ingresso, perché è da qui che inizia il percorso percettivo, da quello che è chiamata area di adattamento dove il cliente cerca dei riferimenti e si trova in uno stato di agitazione perché si trova in un luogo nuovo. Necessario ad esempio in questo caso è che gli elementi di design siano studiati per creare un ambiente accogliente stimolando i sensi dei soggetti. Devono essere studiate le forme degli oggetti, l'uso dei materiali, la pavimentazione e ogni altro elemento.⁹¹

3.1.1. I COLORI DEL PUNTO VENDITA

Dato che molte forme di comunicazione di marketing sono composte anche di colori come i prodotti stessi, le confezioni o i punti vendita, negli studi del comportamento dei consumatori si è cercato di dare una risposta all'effetto che i diversi colori possono avere sui comportamenti di acquisto; di recente uno studio dell'università di Winnipeg in Canada ha confermato l'importanza di questa variabile nell'influenzare la psicologia dei consumatori. È stato stimato che il 90% degli acquisti viene effettuato semplicemente perché il colore del packaging, del brand o del prodotto risulta piacevole, accattivante o affascina il cliente.

Molti studi hanno testimoniato come questa risulti anche una variabile fondamentale anche nel *retail*, dove anche in questo caso riesce ad agire sul comportamento d'acquisto; sono stati condotti sull'argomento alcuni studi, sia considerando questa come una variabile a sé stante sia mettendola in relazione con altre variabili, come l'effetto combinato con la luce o le diverse reazioni dei soggetti in base alle loro motivazioni di shopping.

⁹⁰ Underhill, P. (1999). *Why we buy what we buy*. New York: Simon & Schuster

⁹¹ Castaldo, S. (2001). *Retailing & innovazione*. Egea, Milano.

Innanzitutto molti studi (Wilson 1966; Crowley 1993) sono partiti analizzando studi più tecnici sull'argomento cercando di non considerare i singoli colori isolatamente ma cercando di classificarli per trovare una coerenza. Si usa spesso classificare i colori attraverso gli spettri luminosi, andando a distinguere tra colori con lunghezze d'onda lunghe o corte. I colori con lunghezza d'onda corta sono quelli che vengono denominati colori freddi, come il verde o l'azzurro, mentre quelli con lunghezza d'onda lunga sono i colori caldi come il giallo o l'arancione, generalmente questi vengono considerati colori che generano maggiori livelli d'ansia e portano a maggiori livelli di distrazione rispetto ai colori freddi, i colori caldi vengono più spesso associati anche ad alti livelli di eccitazione e sono maggiormente stimolanti, mentre i colori freddi sono considerati meno eccitanti e sono risultati suscitare calma, sicurezza e tranquillità.

Gli studi sull'influenza del colore utilizzato per disegnare il design dei punti vendita sono arrivati ad interessanti risultati utilizzabili per influenzare il comportamento dei propri clienti.

Un primo studio fu quello di Crowley (1993) che analizza due dimensioni del colore che hanno differenti impatti sui comportamenti del consumatore. La prima riguarda l'attivazione la seconda la piacevolezza, collegata alle risposte di natura valutativa e affettiva dei clienti. Per quanto riguarda il primo aspetto esistono colori che sono più "attivi" di altri, nel senso che stimolano maggiormente l'attività cerebrale, il diverso grado di questa variabile influenza diversamente i comportamenti di acquisto, le tonalità fredde (come il viola, il blu o il verde) sono risultate meno "attivanti" rispetto alle tonalità calde (rosso, arancione o giallo), inoltre è risultato che sono colori più "attivanti" quelli opposti nello spettro del colore (che segue un andamento a U); questo probabilmente perché le risposte dell'organismo al colore sono più istintive che fisiologiche (Wilson 1996), quindi sono risultati colori più attivanti anche gli opposti dell'arancione e il rosso, ovvero il viola e il blu. Questi colori attivanti sono risultati idonei a stimolare gli acquisti d'impulso. Per quanto riguarda la piacevolezza, è emerso che i colori che stimolano di più questo secondo aspetto sono i colori freddi e vengono anche associati ad un aumento delle intenzioni di acquisto; i colori piacevoli sono risultati più importanti rispetto agli altri in alcuni settori più esclusivi dove la piacevolezza dell'ambiente è più importante dell'attivazione del cliente. Questo studio ha anche evidenziato che i colori possono influenzare la percezione del cliente della merce esposta, non tanto per quanto riguarda la qualità ma per esempio per quanto riguarda la percezione dell'attualità del prodotto; è risultato che i prodotti esposti in spazi rossi vengono considerati più "alla moda" rispetto agli altri, stimolando così anche gli acquisti d'impulso dei clienti più in linea con le tendenze.⁹²

⁹² Crowley, A. E. (1993). The two-dimensional impact of color on shopping. *Marketing letters*, 4(1), 59-69.

Un altro studio sull'argomento condotto da Rompay, Tanja-Dijkstra, Verhoeven e van Es (2012) esamina invece come l'influenza dei colori sul comportamento di acquisto variasse in base al modo in cui i diversi soggetti si avvicinano allo shopping distinguendo cioè tra acquirenti ricreativi e non. Lo studio arrivò alla conclusione che gli acquirenti ricreativi preferiscono colori con proprietà eccitanti, come ad esempio il rosso. Questi colori eccitanti sono risultati importanti anche in questo caso per stimolare gli acquisti d'impulso. Lo studio che è stato condotto mostrando quattro diversi video che ricreavano diversi design de punto vendita, utilizzando diversi colori, per poter analizzare le conseguenze portati a livello di comportamento del consumatore. L'osservazione dei risultati ha evidenziato che per quanto riguarda i clienti che avevano obiettivi di shopping ben specifici l'influenza dei colori sul loro comportamento non è stata significativa; l'utilizzo di colori sulla scala del blu (freddi) e quelli sulla scala del rosso (caldi) è stata perlopiù irrilevante, al contrario dei clienti ricreativi che invece sono stati influenzati dal cambiamento di questa variabile, aumentando la propensione all'acquisto in ambienti caratterizzati da colori caldi. Lo studio evidenzia anche un'altra determinante che può influenzare i comportamenti di acquisto che può essere utilizzato dai dettaglianti a proprio favore per indirizzare i comportamenti dei clienti; le luci utilizzate insieme ai colori possono giocare un ruolo fondamentale, in quanto tramite queste è possibile accentuare o moderare il colore. Ad esempio attraverso delle luci colorate i dettaglianti potrebbero creare ambienti caratterizzati da colori più eccitanti nelle ore più calme della giornata per poi poterle abbassare nelle ore di punta, creando ambienti più calmi, quando già il negozio risulta essere confusionario.⁹³

Uno studio che si concentrò sull'argomento fu quello di Babin, Hardesty e Suter (2003); lo studio partì anche da altre ipotesi sull'influenza del colore, era stato infatti anche teorizzato che nel mondo del fashion ambienti caratterizzati da colori aranciati associati a luci brillanti venivano associati a negozi di basso livello, in quanto associato ai prodotti a saldo, scoraggiando i consumatori *fashion-oriented*, cosa che non valeva completamente invece per un atonalità di arancione più soft (Kmart). L'esito della ricerca ha confermato in parte quanto già rilevato da studi precedenti come la maggior piacevolezza di ambienti di vendita caratterizzati da colori freddi, i quali hanno portato a una maggiore intenzione di acquisto. In aggiunta però lo studio ha appunto rilevato che l'interazione tra colori e luce in parte influenzano diversamente la reazione emotiva dei consumatori. I colori aranciati infatti se accompagnati da una luce diffusa sono risultati più piacevoli provocando reazioni più vicine a quelle provocate dal blu. Come accennato è stata anche considerato l'effetto che la combinazione luce-colore ha sulla percezione del prezzo delle merci; l'arancione combinato con una luce accesa si è confermato associabile a prodotti a basso prezzo, quindi oggetti di elevato valore esposti in un

⁹³ Rompay, T. J., Tanja-Dijkstra, K., Verhoeven, J. W., & van Es, A. F. (2012). On store design and consumer motivation: Spatial control and arousal in the retail context. *Environment and Behavior*, 44(6), 800-820.

simile contesto sono percepiti come prodotti ad un prezzo iniquo. Questo effetto sembra però essere smorzato da luci soffuse che portano ad una percezione del tutto diversa dei prodotti. Allo stesso modo i clienti reagiscono in modo migliore se si trovano davanti a un prodotto a basso prezzo in un ambiente caratterizzato da colori freddi. Questo studio quindi porta a ulteriori conseguenze per i dettaglianti che devono non solo occuparsi di curare gli accostamenti di colori negli spazi ma è necessario che guardino anche alle interazioni tra colori e luce il tutto in coerenza con la fascia di prezzo di prodotti offerti.⁹⁴

3.1.2. L'ARCHITETTURA DEGLI SPAZI

L'architettura sembra rivestire un ruolo privilegiato nel settore della moda, dove le grandi *maison* sono intente a cercare di comunicare attraverso questa forma d'arte il proprio posizionamento. Le case di alta moda e importanti industrie commerciali come la “Rinascente” o “La Fayette” hanno ingaggiato grandi architetti per costruire i propri spazi di vendita; un esempio può essere quello di Hermes che ha affidato a Renzo Piano il proprio *flagshipe store* di Tokyo. Gli esterni e gli interni sono caratterizzati da un particolare gioco di luci grazie alle facciate di mattoni in vetro realizzati apposta per la realizzazione dell'opera, come ogni in ogni grande opera architettonica non è stato curato solo l'aspetto estetico ma anche quello funzionale, la costruzione infatti è stata realizzata con un innovativo sistema anti sismico, ogni elemento della costruzione riesce ad assorbire i movimenti. Gli interventi architettonici non sono solo fini a curare l'esterno del negozio.

Per architettura degli spazi possiamo intendere l'interna ed agibile accessibilità del luogo, questa si occupa della progettazione degli ambienti e degli spazi interni.⁹⁵

Importante per quanto riguarda il punto vendita è risultata essere quella che è l'organizzazione degli spazi interni, ovvero quello che viene chiamato layout delle attrezzature; il quale ha appunto per oggetto la pianificazione dello spazio. Questo definisce il percorso dei clienti all'interno dello spazio di vendita e riguarda quindi sia verticale, con la progettazione di scale e ascensori, che quello orizzontale, con la suddivisione degli spazi dedicati all'esposizione, alla vendita e agli altri servizi offerti; si occupa del posizionamento delle entrate e delle uscite, la disposizione degli spazi riservati al personale, della disposizione e del design dei camerini, risultati un elemento molto importante per i clienti e determinanti per la decisione di acquisto. Questa ha valenza sia funzionale, volta a limitare

⁹⁴ Babin, B. J., Hardesty, D. M., & Suter, T. A. (2003). Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect. *Journal of business research*, 56(7), 541-551.

⁹⁵ De Fusco, R. (1985). *Teoria dell'arredamento*.

i possibili disturbi all'acquisto, come la difficoltà nel trovare determinati prodotti o a spingere i consumatori verso i prodotti desiderati e a visitare più reparti possibili.⁹⁶

Data la funzione di questo fattore di progettazione questo influisce direttamente sul comportamento dei clienti e questo può incidere anche sui loro sentimenti, in quanto ad esempio una difficile circolazione può ridurre il piacere dello shopping.

Studi condotti sull'argomento sottolineano appunto la relazione tra layout del punto vendita e comportamento d'acquisto. Nello studio già citato di Rompay e Tanja-Dijkstra(2012) considerarono appunto anche l'influenza del layout sempre distinguendo tra gli effetti sul comportamento dei soggetti che praticavano uno shopping ricreativo o funzionale. Dalla ricerca è risultato che questa variabile influenza i comportamenti dei soggetti e in diversa misura tra le due categorie di individui; i soggetti che si avvicinavano allo shopping con specifici obiettivi sono risultati più influenzabili dal diverso allestimento degli spazi, più precisamente è risultato che ambienti spaziosi influenzavano positivamente le intensioni di acquisto di questi soggetti rispetto ad ambienti che alla vista risultavano più ingombranti, per quanto riguarda invece gli acquirenti ricreativi non sono sembrati invece influenzati da questa differente organizzazione, in quanto non avendo obiettivi specifici, incontrare ostacoli nel proprio percorso non è risultato essere un particolare problema. Gli acquirenti non ricreativi infatti possono essere più influenzati da questa variabile in quanto interferisce maggiormente con quelli che sono i propri obiettivi, un ambiente spazioso gli consente di individuare meglio i prodotti desiderati e di risparmiare tempo, alzando le possibilità di ripetere la visita presso il punto vendita. Per quanto riguarda invece l'aumento del piacere dell'esperienza di shopping collegato a questa variabile è risultato piuttosto moderato.⁹⁷

Per quanto riguarda l'influenza del layout sui soggetti che hanno scopi di acquisto specifici sono stati confermati anche da studi sulle imprese fornitrici di servizi, come le banche dove i clienti entrano con precisi scopi e preferiscono ambienti spaziosi e funzionali. Uno studio di Aug e Leong(1997), svolto presso delle filiali bancarie, andò ad esaminare l'effetto dell'organizzazione dello spazio sulla piacevolezza e l'eccitazione provocata ai clienti. Risultò che una migliore organizzazione degli spazi e un layout più funzionale portavano a un maggior grado di piacere e migliora l'intenzione di adottare il servizio, ma non è risultato sollecitare particolarmente l'eccitazione che comunque non aumenta

⁹⁶ Castaldo, S., & Mauri, C. (Eds.). (2008). Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale (Vol. 1). FrancoAngeli.

⁹⁷ Rompay, T. J., Tanja-Dijkstra, K., Verhoeven, J. W., & van Es, A. F. (2012). On store design and consumer motivation: Spatial control and arousal in the retail context. *Environment and Behavior*, 44(6), 800-820.

l'intenzione adottare il servizio da parte del consumatore. Comunque nel suo complesso l'indagine confermò l'importanza della variabile per influenzare i comportamenti d'acquisto.⁹⁸

Consapevoli di questi effetti si sta diffondendo una nuova modalità progettazione di layout per i negozi dedicati alla spesa giornaliera; al fine di migliorare le proprie performance alcuni supermercati hanno costruito al proprio interno diversi percorsi per facilitare i processi di spesa giornaliera, ad esempio in Francia la catena Gèant Casino ha modificato i propri punti vendita inserendo tre diversi ingressi distinti uno per i prodotti freschi, uno *grocery* e uno per il tempo libero, iniziativa che in alcuni punti vendita è stata intrapresa anche da Auchan. La difficoltà nel trovare un particolare reparto inoltre è risultato anche essere motivo di irritazione per il cliente, il che rappresenta un'ulteriore spinta all'utilizzo di tali sistemi.

Come accennato anche lo spazio dedicato ai camerini risulta determinante, è stato infatti osservato che le è possibile che un cliente arrivi a passare fino a un terzo del suo tempo di permanenza nel negozio proprio al suo interno, quindi è fondamentale che a questi vengano riservati i giusti spazi e inoltre che ne venga curata anche la luce, la qualità e l'utilizzo degli specchi. In aggiunta questi spazi sono risultati maggiormente importanti per le donne rispetto che per gli uomini nel determinare la decisione di acquisto; è infatti risultato che sono solitamente queste più propense a provare i capi prima del loro acquisto essendo più insicure durante lo shopping.⁹⁹

Importante però in questo campo è anche sapere quello che al contrario genera una reazione negativa da parte dei clienti. D'Autous(2000) analizzò quali sono i fattori che provocano emozioni negative nei clienti all'interno degli spazi di vendita e più specificatamente individuò quali possono essere le potenziali fonti di irritazione per questi. Gli acquirenti, in particolar modo le donne, sono risultati irritati quando gli ambienti risultavano troppo piccoli e quando non riuscivano a trovare reparti o merci.¹⁰⁰

Malgrado l'influenza sul comportamento di acquisto da una analisi sui modelli di layout adottati dai distributori italiani è risultato che spesso sono pensati secondo logiche più volte all'ottimizzazione logistica piuttosto che seguendo una logica di progettazione focalizzata sul volere dei clienti; prevale ad esempio un layout a griglia per la sua capacità di esporre un maggior numero di prodotti a parità di spazio e che consente dunque di ottimizzare lo spazio espositivo.

⁹⁸ Ang, S. H., Leong, S. M., & Lim, J. (1997). The mediating influence of pleasure and arousal on layout and signage effects: Comparing more and less customized retail services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 13-24.

⁹⁹ Underhill, P. (2009). *Why we buy: The science of shopping--updated and revised for the Internet, the global consumer, and beyond*. Simon and Schuster.

¹⁰⁰ d'Astous, A. (2000). Irritating aspects of the shopping environment. *Journal of Business Research*, 49(2), 149-156.

3.1.3. ARREDAMENTO ED ESTETICA COMPLESSIVA DEL PUNTO VENDITA

La letteratura riguardante gli effetti dell'arredamento sulle risposte emotive e comportamentali del cliente è piuttosto carente. Innanzitutto le ricerche sui colori e sugli spazi incidono anche sulle decisioni di arredo, dunque le tonalità selezionate influiranno comunque sul comportamento dei clienti delle modalità già descritte, lo stesso vale per lo spazio in quanto anche questi influiscono sulla loro percezione. A evidenziare che l'arredamento però fosse un importante elemento per la creazione dell'esperienza completa furono già Pine e Gilmore(1998), sottolineando come le impressioni fossero il “*takeaways*” dell'esperienza e che ogni dettaglio all'interno del negozio contribuisce alla sua costruzione.¹⁷¹⁰¹ Baker andando ad analizzare i vari fattori del design che influenzano il comportamento dei clienti riscontrò che l'arredamento pur avendo un effetto minore sull'eccitazione rispetto a molti altri elementi esaminati risultava influire più degli altri sul desiderio di permanenza nel luogo, sottolineando che probabilmente investire su questo fattore risulta più importante per mantenere i clienti all'interno della struttura una volta entrati piuttosto che per attrarli.¹⁰²

Sebbene gli studi sull'argomento risultino sempre piuttosto generali, considerazioni più specifiche potrebbero essere fatte per quanto riguarda l'arredo dei camerini ne negozi di abbigliamento; particolarmente influenzabili da questi sono come già accennato le donne. Queste risultano interessate alla disponibilità di posti a sedere in tali aree e danno una grande importanza al tipo di specchi utilizzati e alla loro dimensione, da questi può dipendere la decisione di acquisto da parte del cliente. Un arredamento idoneo e accogliente in questo caso risulta decisivo¹⁰³; numerosi e ampi specchi sembrano riscontrare l'apprezzamento delle consumatrici, mentre la loro assenza genera irritazione. Per quanto riguarda l'estetica complessiva comprende a sua volta una moltitudine di stimoli ambientali che contribuiscono anche a rendere il luogo visivamente attraente. Le variabili inglobate nel termine possono essere ad esempio lo stile del negozio o l'utilizzo dei materiali.

Una componente che potrebbe comporre l'estetica complessiva dell'interno sono le luci queste, oltre che combinate con i colori, anche considerate come componente autonoma risulterebbero influenzare la percezione degli acquirenti. Innanzitutto i clienti sono attratti dalla luce e in secondo luogo la luce attrae l'attenzione sui prodotti. I prodotti adeguatamente illuminati vengono più toccati degli altri e risultano più attrattivi, è stato anche osservato che i clienti sono attratti dai contrasti di luce.¹⁰⁴

Uno studio del 1996 riscontrò che l'estetica del negozio influiva sulla qualità percepita della qualità del marchio commerciale dei negozi; un ambiente esteticamente sgradevole risultò scoraggiare i

¹⁰¹ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.

¹⁰² Wakefield, K. L., & Baker, J. (1998). Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. *Journal of retailing*, 74(4), 515-539.

¹⁰³ Underhill, P. (1999). *Why we buy what we buy*. New York: Simon & Schuster

¹⁰⁴ Quartier, K., Christiaans, H., & Van Cleempoel, K. (2009). Retail design: lighting as an atmospheric tool, creating experiences which influence consumers' mood and behaviour in commercial spaces.

clienti dal comprare le marche private piuttosto che quelle nazionali perché percepivano i prodotti come scadenti con conseguenti perdite per le imprese commerciali. In questo caso il termine estetica è stato utilizzato in modo piuttosto ampio, comprendeva infatti la qualità degli apparecchi, l'illuminazione, l'allegria trasmessa e la pulizia.¹⁰⁵

A contribuire all'estetica complessiva del punto vendita può essere anche il display, ovvero la disposizione dei prodotti all'interno degli scaffali, anche se di solito considerata come variabile a sé stante e in questo caso sembra che se facilmente leggibile sembra incrementare le vendite, contribuisce comunque anche a dare un'idea di ordine. L'aspetto estetico viene anche modificato dall'utilizzo di poster o decorazioni o cartelloni pubblicitari che se eccessivamente utilizzati possono portare a un sovraccarico informativo dei clienti e portare al loro allontanamento o anche alla loro indifferenza.¹⁰⁶

Per quanto riguarda la pulizia è risultata essere importante per l'esperienza del consumatore in quanto risulta essere il secondo, per ordine di importanza, motivo di irritazione dei clienti.¹⁰⁷

L'estetica è risultata influire addirittura sul piacere degli spettatori di un evento sportivo; l'estetica dello stadio può influenzare gli spettatori che passano ore all'interno della struttura e che sono risultati influenzabili anche dai colori delle pareti e dei posti a sedere o dai cartelloni pubblicitari o dalla presenza di bandiere e dalla pulizia.¹⁰⁸

Per arricchire l'estetica dei punti vendita attualmente molti negozi arricchiscono l'ambiente, sottraendo spazi ai prodotti in vendita, esponendo oggetti che attirino solamente l'attenzione dei propri clienti, come opere d'arte, sculture o pezzi di design. Molto utilizzati sono anche le tecnologie, come schermi anche *touch* con cui i clienti possono anche interagire o dai quali possono acquisire informazioni.

3.2. LUXORY E FAST FASHION A CONFRONTO

Per verificare l'effettiva influenza dello *store design* sui clienti è stata condotta una ricerca diretta sui consumatori. È stato somministrato a vari soggetti un questionario che chiedeva loro di valutare un punto vendita di uno tra i quattro brand proposti: Fendi, Louis Vuitton, Zara e Nike. Il questionario conteneva domande che chiedevano di valutare su una scala di gradimento l'estetica complessiva del punto vendita, i materiali utilizzati per gli arredi, le luci, i colori, i camerini, il layout e l'estetica

¹⁰⁵ Richardson, P., Jain, A. K., & Dick, A. (1996). The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 5(1), 19-28.

¹⁰⁶ Bilotta, E., & Bonaiuto, M. (2007). Psicologia architettonica e luoghi commerciali: l'impatto dell'ambiente fisico sul cliente. *Micro & Macro Marketing*, 16(3), 365-384.

¹⁰⁷ d'Astous, A. (2000). Irritating aspects of the shopping environment. *Journal of Business Research*, 49(2), 149-156.

¹⁰⁸ Basser, P. J., & Jones, D. K. (2002). Diffusion-tensor MRI: theory, experimental design and data analysis—a technical review. *NMR in Biomedicine*, 15(7-8), 456-467.

generare del punto vendita. Si è chiesto ai rispondenti anche di valutare le emozioni provare al momento dell'ingresso nel punto vendita e durante la loro permanenza. In ultimo ai rispondenti è stata chiesta la loro volontà di tornare nel punto vendita, se avessero fatto acquisti non programmati e se avessero speso più della somma prevista, per valutare se il design dello *store* potesse incidere su questi comportamenti.

Il campione di rispondenti al questionario è formato da 183 individui, perlopiù in età tra i 19 e i 30 anni (63,9%) e composto principalmente da donne (60,1%).

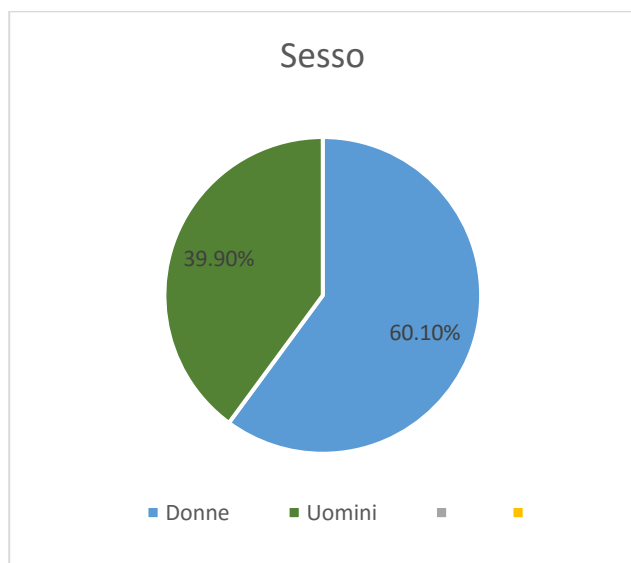


Figura 6 Sesso del campione

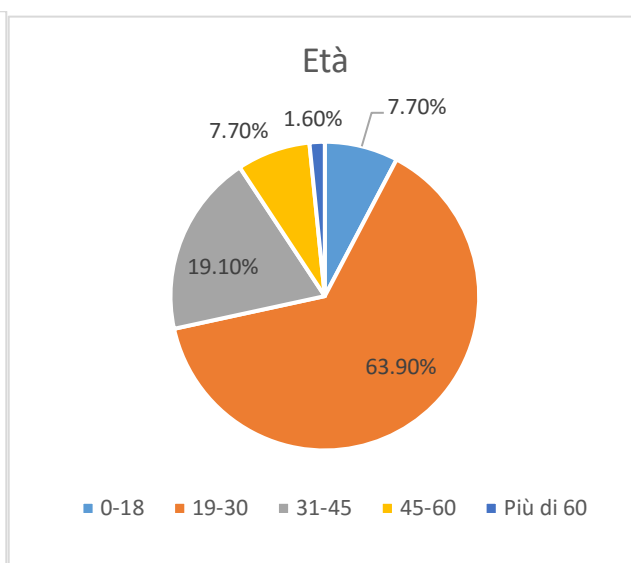


Figura 7 Età del campione

Per quanto riguarda la scelta del punto vendita da valutare il 33,9% dei soggetti ha scelto Zara che ha avuto il maggior numero di risposte, mentre il 20,8% ha valutato Nike, il 21,9% Fendi ed infine il 23,5% ha scelto Louis Vuitton.

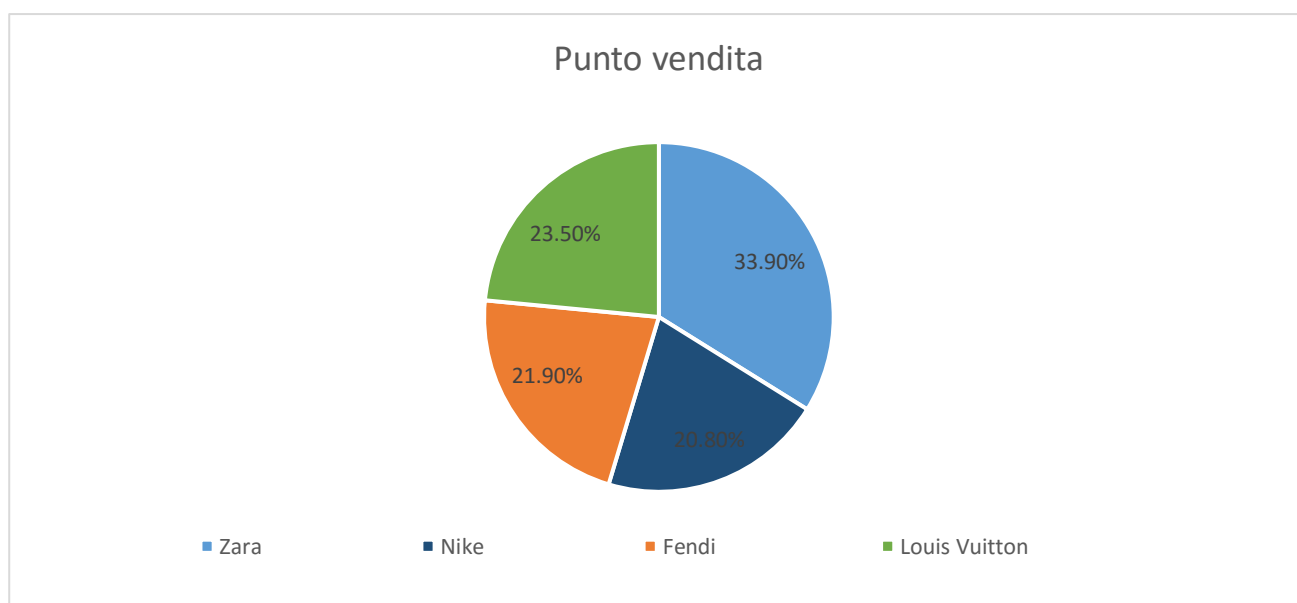


Figura 8 Punto vendita valutato

I brand scelti per la valutazione dei punti vendita risultano piuttosto differenti tra loro. Louis Vuitton e Fendi sono due illustri aziende del settore *luxury*. I loro punti vendita mirano a creare un ambiente elegante ed esclusivo, anche se ognuno diverso in qualche aspetto dall'altro, è sempre usata molta cura nella selezione di materiali che diano una percezione di pregio, in linea del resto con i prodotti delle due case di moda. Nike è nota per la sua cura verso il cliente, i suoi punti vendita sono allestiti basandosi sullo sport a trecentosessanta gradi, anche in questo caso i punti vendita Nike sono molto diversi tra loro, si va da quelli più spettacolari come i Niketown sparsi per il mondo, dove i clienti possono vivere i suoni, i colori e il mondo dello sport, ai più piccoli Nike Store. Mentre Zara è un noto *bland* del *fast fashion* che ha punti vendita sparsi per il mondo caratterizzati da un ambiente più semplice ed essenziale.

Per condurre le analisi i quattro punti vendita sono stati divisi in due gruppi:

- FAST FASHION: Zara e Nike (valutati dal 54,6% dei rispondenti)
- LUXURY: parte Fendi e Louis Vuitton (valutati dal 45,4% dei rispondenti)

Per valutare se ci potesse essere o meno differenza tra la piacevolezza percepita negli ambienti allestiti, nei comportamenti dei rispondenti e nelle azioni suscitate dagli *store* dei due diversi target.

3.2.1. IL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO

Per valutare i possibili effetti dello *store design* sul comportamento dei clienti nel questionario è stato domandato se fossero stati effettuati acquisti non programmati all'interno del punto vendita e si fosse speso più della somma prevista.

Per quanto riguarda la prima domanda, quella sugli acquisti non programmati è emerso che complessivamente sono stati più i soggetti che hanno comprato più del previsto rispetto a quelli che non hanno effettuato acquisti superiori al previsto. Il risultato però non è significativo da un punto di vista statistico. Per analizzare i dati è stata utilizzata una tabella di contingenza qui riportata:

Tavola di contingenza Tipo punto vendita * Ha effettuato acquisti non programmati nel punto vendita?

Conteggio

		Ha effettuato acquisti non programmati nel punto vendita?		Totale
		No	Si	
Tipo punto vendita	Fast fashion	20	80	100
	Luxury	64	19	83
Totale		84	99	183

Il numero di soggetti che ha effettuato acquisti non programmati (99 rispondenti) risulta non molto superiore rispetto agli altri (84 rispondenti). Risultati più o meno analoghi sono stati raggiunti anche per quanto riguarda l'ammontare di spesa effettuata. Il numero di soggetti che hanno speso più della somma prevista risulta maggiore e in questo caso la differenza è leggermente più consistente ma anche in questo caso non particolarmente rilevante.

Infatti 78 persone hanno affermato di non aver speso più della somma prevista all'interno dello *store* contro 105 che invece hanno dichiarato di aver fatto una spesa più consistente rispetto a quella preventivata.

Tavola di contingenza Tipo punto vendita * Ha speso più della somma prevista?

Conteggio

		Ha speso più della somma prevista?		Totale
		No	Si	
Tipo punto vendita	Fast fashion	33	67	100
	Luxury	45	38	83
Totale		78	105	183

La spiegazione a queste lievi differenze però potrebbe anche derivare dal fatto che, come si può osservare, analizzando solo i dati relativi ai punti vendita del settore *luxury* risulta invece una situazione opposta, risulta infatti che sono più le persone che non hanno effettuato acquisti non programmati (45) rispetto alle alte (38), situazione piuttosto normale se si considera che più del 70% del campione analizzato ha un'età non superiore ai trenta anni. Esaminando i dati della tabella degli acquisti non programmati inoltre si riscontra ugualmente che nei punti vendita di lusso sono stati più i soggetti che non hanno comprato niente in più rispetto al previsto (64) rispetto agli altri (19).

3.2.2. AMBIENTE ED EMOZIONI

Dopo aver valutato i comportamenti di acquisto sono state analizzate anche le emozioni. Il campione infatti come già detto ha risposto a domande riguardanti le proprie sensazioni all'interno del negozio. I risultati hanno evidenziato che non sono rilevabili differenze sostanziali tra le due categorie di punti vendita per quanto riguarda le emozioni negative (indicate con il colore celeste nella tabella), mentre sono state riscontrate differenze per quanto riguarda le sensazioni positive provate dai clienti.

Per condurre l'analisi è stato effettuato un t-test tra campioni indipendenti. Questo è un test statistico che permette di confrontare le medie di due gruppi di dati (i due gruppi in questo caso sono appunto

i punti vendita del settore *luxury* e quelli del *fast fashion*) per capire se la differenza tra le due sia effettivamente significativa, che non sia cioè dovuta semplicemente al caso.

Dall'analisi è risultato appunto che la differenza tra le emozioni negative non risulta rilevante, al contrario di quelle positive. Questo significa che i negozi di abbigliamento di lusso sono stati in grado meglio degli altri di stimolare positivamente i clienti sul piano emotivo. L'ambiente creato in questo caso ha permesso ai clienti cioè di sentirsi maggiormente a loro agio, contenti, emozionati e affascinati come risulta dalle risposte al questionario. Come sottolineato più volte stimolare il cliente dal punto di vista emotivo può rivelarsi un fattore strategico molto rilevante, essendo uno degli elementi fondamentali per la creazione di una esperienza completa e i dati mostrano che questa è risultata essere più una caratteristica propria degli *store* del settore *luxury* rispetto a quelli del *fast fashion*.

Statistiche gruppo

	Tipo punto vendita	N	Media	Deviazione std.
Mi sono sentito a mio agio	Fast fashion	100	5,45	,947
	Luxury	83	5,75	,763
Mi sono sentito disgustato	Fast fashion	100	1,41	,900
	Luxury	83	1,33	1,211
Mi sono sentito contento	Fast fashion	100	4,51	1,040
	Luxury	83	5,35	,916
Mi sono sentito emozionato	Fast fashion	100	2,86	1,457
	Luxury	83	3,78	1,440
Mi sono sentito arrabbiato	Fast fashion	100	1,51	1,059
	Luxury	83	1,37	1,295
Mi sono sentito disorientato	Fast fashion	100	2,45	1,388
	Luxury	83	2,20	1,124
Mi sono sentito affascinato	Fast fashion	100	3,72	1,303
	Luxury	83	5,49	,955

Figura 9 tabella risultati t test per le emozioni

Il medesimo test è stato condotto anche per analizzare le differenze riscontrate tra le due categorie di punti vendita per quanto riguarda la percezione dell'ambiente. Analizzando i dati è risultato che per tutte le variabili la media dei soggetti che ha riportato una reazione positiva nei confronti dell'ambiente è sempre superiore dei negozi *luxury* rispetto ai punti vendita del *fast fashion*. Quindi sia il *layout*, l'illuminazione, gli arredi, le luci che i camerini dei punti vendita delle due imprese del lusso sono stati percepiti come superiori dal campione, in particolar modo si può evidenziare ad esempio che l'ambiente di questi punti vendita è stato definito come maggiormente affascinante e

coinvolgente (media 5,88) rispetto a quello del fast fashion(4,43) (le domande prevedevano sempre una scala di valutazione da 1 a 7); come già discusso la capacità di coinvolgere il consumatore risulta esser un aspetto importante per la creazione di una esperienza positiva. Una differenza anche maggiore tra i due valori è stata riscontrata nella domanda su quanto l'ambiente avesse spinto i rispondenti a rimanere all'interno del punto vendita (5,88 per i negozi luxury e 4,16 per i punti vendita del fast fashion), il che testimonia anche come l'ambiente, percepito come migliore in questo caso, affascini i soggetti a tal punto da fargli desiderare di rimanerci per più tempo.

Statistiche gruppo

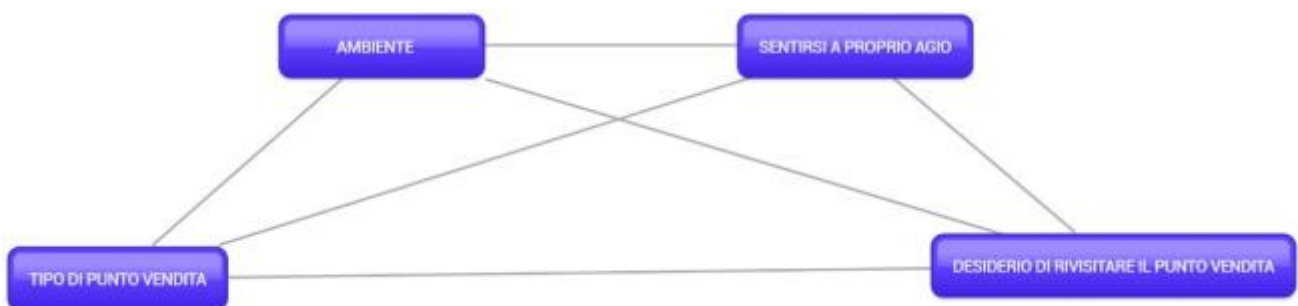
	Tipo punto vendita	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
Nel complesso il negozio è esteticamente gradevole	Fast fashion	100	5,09	,889	,089
	Luxury	83	6,18	,628	,069
I colori sono piacevoli	Fast fashion	100	5,15	,947	,095
	Luxury	83	5,70	,745	,082
La luce è gradevole	Fast fashion	100	5,00	,953	,095
	Luxury	83	5,96	,689	,076
Ho gradito le decorazioni e/o i display presenti nel punto vendita	Fast fashion	100	4,73	1,090	,109
	Luxury	83	5,43	,799	,088
Quanto risulta ordinato il punto vendita a prima vista?	Fast fashion	100	4,30	1,541	,154
	Luxury	83	6,42	,646	,071
Come valuta la gestione dello spazio?(Trova che le varie attrezzature siano disposte in modo da non ostacolare il percorso e in modo da consentire una visita adeguata?)	Fast fashion	100	4,78	1,040	,104
	Luxury	83	5,60	,748	,082
Quanto definirebbe questo ambiente dispersivo?	Fast fashion	100	3,25	1,579	,158
	Luxury	83	2,59	1,514	,166
Come valuta l'illuminazione dei camerini?	Fast fashion	100	4,55	1,167	,117
	Luxury	83	5,67	,925	,102
Quanto definirebbe i camerini funzionali e confortevoli?	Fast fashion	100	4,25	1,438	,144
	Luxury	83	6,39	,730	,080
Quanto ritiene che i materiali utilizzati siano ecologici?	Fast fashion	100	2,46	1,275	,127
	Luxury	83	2,51	1,347	,148
	Fast fashion	100	4,40	1,128	,113

Quanto ritiene che i materiali utilizzati per l'arredamento contribuiscano a rendere l'ambiente gradevole?	Luxury	83	5,71	,690	,076
Quanto ritiene che i materiali utilizzati per l'arredamento trasmettano un'idea di bellezza e raffinatezza?	Fast fashion	100	4,08	1,161	,116
	Luxury	83	6,52	,705	,077
Quanto secondo lei gli arredi sono esteticamente belli?	Fast fashion	100	4,37	1,228	,123
	Luxury	83	5,94	,669	,073
In una scala da 1 a 7 quanto definirebbe nel suo complesso il punto vendita affascinante e coinvolgente?	Fast fashion	100	4,43	1,121	,112
	Luxury	83	5,88	,670	,074
L'ambiente mi ha invogliato a rimanere all'interno del negozio	Fast fashion	100	4,16	1,212	,121
	Luxury	83	5,88	,705	,077

Figura 10 tabella risultati t test per i fattori ambientali

3.2.3. MODELLO D'ANALISI

I dati raccolti fanno emergere una relazione positiva tra il tipo di punto vendita e la volontà da parte del cliente di rivisitare il punto vendita.



Per cercare se esistessero delle relazioni tra alcune delle diverse variabili rilevate è stato costruito un modello di regressione composto da quattro variabili:

- TIPO DI PUNTO VENDITA
- AMBIENTE
- SENTIRSI A PROPRIO AGIO
- DESIDERIO DI RIVISITARE IL PUNTO VENDITA

Come punto di partenza è stato assunto che il desiderio da parte del cliente di restare all'interno del punto vendita è influenzato dal tipo di negozio visitato. È stato inoltre assunto che la relazione tra le due variabili potesse essere spiegata attraverso un qualche altro fattore, più precisamente dall'ambiente o dal fatto che i clienti si fossero sentiti a proprio agio.

Per testare tale relazione è stata fatta un'analisi di regressione tra le coppie di variabili. Per effettuare tale analisi è stato utilizzato il modello 6 di Process di Hayes(2013)

L'analisi di regressione è una analisi statistica permette di ricavare dai dati campionari una relazione di dipendenza di una variabile da un'altra.

La prima analisi effettuata ha provato quanto supposto; il tipo di punto vendita è risultato influenzare il desiderio di restare all'interno del negozio.

Dall'analisi di regressione tra tipo di punto vendita e desiderio di ritornare è infatti emerso un p valore pari a 0,000. Il p valore indica il massimo livello di significatività per il quale l'ipotesi nulla, quella in cui in c'è una relazione tra le variabili, può essere respinta; solitamente un p valore inferiore a 0,05 viene considerato come significativo. Il valore ottenuto in questo caso dunque è molto al di sotto di tale soglia, il che evidenzia la relazione di dipendenza.

Trovata tale relazione viene da chiedersi che cosa porti i clienti a voler rivisitare quel tipo di punto vendita, ovvero il perché della relazione. Per rispondere a questo quesito bisogna cercare dei mediatori tra le due variabili, cioè variabili terze che spieghino il collegamento tra le prime due (ambiente e desiderio di tornare).

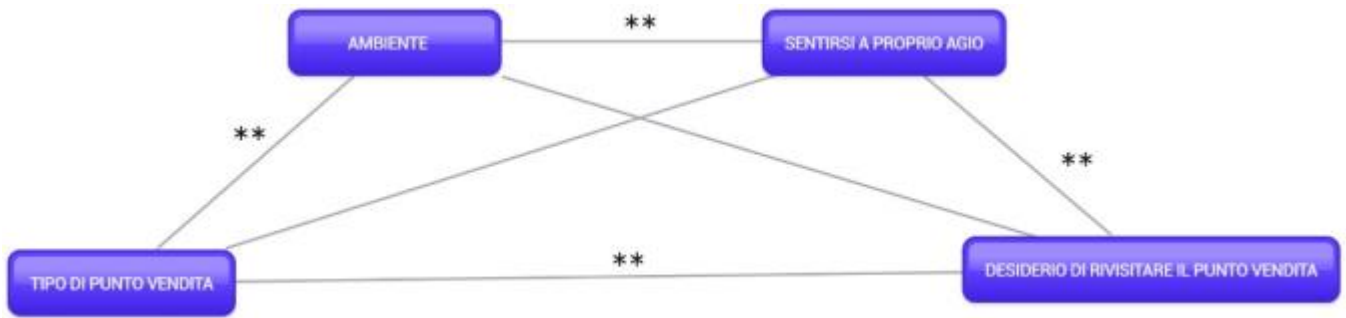
Per capire tali relazioni si è svolta l'analisi di regressione tra tutte le coppie di variabili, per vedere tra quali il p valore assumesse nuovamente un valore significativo. Inoltre è stato così rilevato anche il beta delle relazioni per verificare se queste fossero positive o negative; un beta maggiore di zero indica una relazione positiva tra le due variabili, a contrario un valore minore di zero indica una relazione negativa.

Per ogni coppia di variabili si è posta una come variabile dipendente e l'altra come variabile indipendente, o esplicativa per vedere se effettivamente una (variabile dipendente) dipendesse dall'altra (variabile esplicativa).

Variabile indipendente	Variabile dipendente	P valore	Beta
Tipo punto vendita	Ambiente	0,000	1,7195
Ambiente	Sentirsi a proprio agio	0,000	0,2860
Sentirsi a proprio agio	Desiderio di rivisitare	0,000	0,3384

Figura 11 risultati analisi di regressione

Dai risultati ottenuti si è potuti giungere alla seguente conclusione:



I legami contrassegnati da due asterischi sono quelli risultati significativi. In dettaglio analizzando la relazione tra tipo di punto vendita e ambiente è stato ottenuto un p-valore pari a 0,000, il che significa che la relazione tra le due variabili è rilevante. Analogamente è risultata rilevante anche la relazione tra il sentirsi a proprio agio e l'ambiente (p valore pari a 0,000), il tipo di ambiente è risultato quindi influire sul fatto che i clienti si siano sentiti a proprio agio all'interno dello spazio. L'ultima relazione risultata rilevante, come indicato dalla figura è quella tra il desiderio di tornare all'interno del punto vendita e il fatto che i clienti si siano sentiti a loro agio. Un p valore pari anche questa volta a 0,000 indica che il fatto di sentirsi a proprio agio spinga i soggetti a voler rivisitare lo *store*. Il modello ha permesso di dare quindi una spiegazione al perché il tipo di ambiente spinga i visitatori a volerci tornare. A fare da mediatori tra le due variabili sono l'ambiente e il sentirsi a proprio agio e i due sono in rapporto sequenziale. In altre parole il desiderio di tornare è portato dal fatto che i clienti si sono sentiti a loro agio, il che è dovuto dal tipo di ambiente che è stato allestito all'interno del particolare tipo di punto vendita.

Per arrivare a tale conclusioni sono state analizzate anche le relazioni tra le altre coppie di variabili ovvero quelle tra il tipo di punto vendita e il sentirsi a proprio agio e quella tra l'ambiente e il desiderio di rivisitare il punto vendita ma entrambe le relazioni non sono risultate significative. Questo significa che per spiegare la relazione principale (tipo punto vendita, desiderio di rivisitare) siano necessarie entrambe le altre due variabili e che una sia conseguenza dell'altra.

CONCLUSIONE

L'analisi dei dati rilevati attraverso il questionario mostra effettivamente che l'ambiente può indirizzare le emozioni dei clienti condizionando i loro comportamenti. I punti vendita con un ambiente percepito come più gradevole sono gli stessi nei quali i clienti hanno provato emozioni maggiormente positive, il che si è dimostrato spingere i clienti a voler rivisitare il punto vendita.

Questi dati quindi supportano quanto discusso all'interno dell'elaborato, ossia che i dettaglianti devono impegnarsi per far vivere ai propri clienti delle emozioni positive e una esperienza completa.

Le ricerche riportate d'altronde già dimostravano la fondamentale importanza delle emozioni sia per i clienti sia, di conseguenza, per le aziende che possono trarre beneficio da questa consapevolezza.

Gli studi citati nel terzo capitolo già testimoniavano che i vari elementi del *retail design* possono guidare le emozioni e i comportamenti dei consumatori. Le luci, il layout, i colori, gli arredamenti e le altre componenti devono essere sapientemente gestite al fine di creare l'ambiente più gradevole e stimolante possibile. Come visto però (capitolo 2), il design non è l'unica variabile rilevante per creare esperienze all'interno del punto vendita. Tutte le tradizionali variabili del *retailing mix* e altre variabili emozionali devono essere considerate e curate. Gli stimoli ambientali suscitano emozioni che portano a risposte comportamentali; per ottenere le risposte desiderate è indispensabile dare i giusti stimoli. L'esperienza vissuta nel punto vendita però è solo parte dell'esperienza del cliente; nessun punto di contatto può essere tralasciato, il rapporto con il cliente non inizia e non si esaurisce con l'acquisto. La *customer experience* è infatti la risposta interna e soggettiva del cliente a ogni interazione diretta o indiretta con l'impresa.

Per creare la perfetta esperienza è necessario, come visto, sollecitare però tutti i sensi del cliente, il che rende il negozio un punto di contatto privilegiato per la sua costruzione.

La *customer experience* è solo una delle correnti che ruotano attorno all'esperienza. Il capitolo 1 parla di come il crescente potere dei consumatori, mescolato ad altri fattori abbia stravolto le regole del gioco portando le imprese ad ampliare la propria offerta, aggiungendo sempre più anche delle componenti immateriali, più precisamente esperienziali. La *customer experience* sembra essere diventata il nuovo campo di battaglia per ottenere un vantaggio competitivo. Questo sembra valere per praticamente qualsiasi tipo di industria, sono stati riportati esempi che lo dimostrano; far vivere una buona esperienza è risultato importante per gli ospedali come per i supermercati. Ci sono alcuni settori però dove la creazione dell'esperienza riveste un ruolo particolarmente importante a causa delle particolari caratteristiche dei beni offerti. Nel settore moda ad esempio, sul quale è stata focalizzata l'attenzione all'interno dell'elaborato, i beni ad alto coinvolgimento emotivo rendono tale aspetto ancora più essenziale. Da qui il particolare sforzo da parte dei dettaglianti di allestire ambienti

sempre più originali, affascinanti e coinvolgenti come gli imponenti *flagship store* o gli affascinanti *concept store*.

BIBLIOGRAFIA

- Ang, S. H., Leong, S. M., & Lim, J. (1997). The mediating influence of pleasure and arousal on layout and signage effects: Comparing more and less customized retail services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 13-24.
- Babin, B. J., Hardesty, D. M., & Suter, T. A. (2003). Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect. *Journal of business research*, 56(7), 541-551.
- Bagdare, S., & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(10), 790-804.
- Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of retailing*, 68(4), 445.
- Basser, P. J., & Jones, D. K. (2002). Diffusion-tensor MRI: theory, experimental design and data analysis—a technical review. *NMR in Biomedicine*, 15(7-8), 456-467.
- Bauman, Z., & Pesce, O. (1999). *Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone*. Laterza.
- Bennett, R., Härtel, C. E., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial marketing management*, 34(1), 97-107.
- Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan, C. (2011). *Competitive Strategy in the Age of the Customer*. Forrester Research, Cambridge, MA, 16.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.
- Bilotta, E., & Bonaiuto, M. (2007). Psicologia architettonica e luoghi commerciali: l'impatto dell'ambiente fisico sul cliente. *Micro & Macro Marketing*, 16(3), 365-384.
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.
- Bonfanti, A., Brunetti, F., & Pisani, E. (2012). Il valore dello store design nel settore grocery: le scelte differenzianti della catena distributiva MPreis. *Mercati e Competitività*.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing theory*, 3(2), 267-286.
- Castaldo, S. (2001). *Retailing & innovazione*. Egea, Milano.

- Castaldo, S., & Botti, S. (1999). La dimensione emozionale dello shopping. *Economia & Management*, 1, 17-37.
- Castaldo, S., & Mauri, C. (Eds.). (2008). *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale* (Vol. 1). FrancoAngeli.
- Cerquetti, M. (2012). La valorizzazione del patrimonio culturale locale attraverso l'approccio esperienziale: Oltre l'edutainment. *Mercati e competitività*.
- Codeluppi, V. (2001). Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza. *Micro & Macro Marketing*, 3, 403-412.
- Crowley, A. E. (1993). The two-dimensional impact of color on shopping. *Marketing letters*, 4(1), 59-69.
- d'Astous, A. (2000). Irritating aspects of the shopping environment. *Journal of Business Research*, 49(2), 149-156.
- Daucé, B., & Rieunier, S. (2002). Le marketing sensoriel du point de vente. *Recherche et Applications en Marketing* (French Edition), 17(4), 45-65.
- De Cosmo, L. M. (2011). L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei. *Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno*, (2).
- De Fusco, R. (1985). *Teoria dell'arredamento*.
- de Luca, P. (2000). Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale. *Industria & Distribuzione*.
- De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2011). L'influenza dello Store Design e del Tenant-mix sul Comportamento del Consumatore. Un Modello di Psicologia Ambientale. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 323-340.
- Del Gatto, S. (2002, November). L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. In CONGRESSO INTERNAZIONALE "LE TENDENZE DEL MARKETING (pp. 1-25).
- Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcoolyn, G., & Nesdale, A. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of retailing*, 70(3), 283-294.
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller and Giulano Noci (2007), "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co- create Value with the Customer," *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. ASQ Quality Press.

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Iacobelli, G. (Ed.). (2011). *Fashion Branding 3.0 La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda: La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*. FrancoAngeli.
- Insieme di tutti i prodotti e di tutte le referenze offerte da un venditore
- Jain, R., & Bagdare, S. (2009). Determinants of Customer Experience in New Format Retail Stores. *Journal of Marketing & Communication*, 5(2).
- Kotler, P. e Keller K.L., (2005), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- L. Zarantonello, *Marketing ed esperienza: quali approcci possibili? Micro&Macro-Marketing*, 2005, n. 2
- LaSalle, D., & Britton, T. (2003). *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Harvard Business Press.
- Maestri, A., & Sassoon, J. (2017). *Customer Experience Design: Progettare esperienze di marca memorabili sui media digitali*. FrancoAngeli.
- Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della customer experience*. HOEPLI EDITORE.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer Experience. *Harvard business review*, 1-11.
- Meyer, Christopher and Andre Schwager (2007), "Understanding Customer Experience," *Harvard Business Review*, February 117–26.
- Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. (2005). Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing Science*, 24(4), 544-555.
- Nadia Olivero, *Strumenti per il monitoraggio dell'esperienza di consumo: verso una fondazione empirica dell'experience design*, in "Micro & Macro Marketing" 2/2005, pp. 233-246, doi: 10.1431/20448
- Napolitano, M. R., & De Nisco, A. (2003). *La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store*. *Industria & distribuzione*.
- Noci, G., & Spiller, N. Chiara Gentile.
- Ornati, M. (Ed.). (2011). *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso*. FrancoAngeli.

- Pegoraro, M. (2014). Retail design e marketing. Progettare per il ritorno dell'investimento: Progettare per il ritorno dell'investimento. FrancoAngeli.
- Petermans, A., & Van Cleempoel, K. (2010). Research in retail design: Methodological considerations for an emerging discipline. The Institute of Design, IIT.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard business review, 76, 97-105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press.
- Premazzi, K., & Licciardello, E. (2002, January). La stimolazione multi-sensoriale nel punto di vendita: un'indagine empirica esplorativa nel settore dell'abbigliamento, accessori, pelletteria. In Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing (pp. 1-24).
- Provenzano, A. (2012). Visual merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva, Milano, Franco Angeli.
- Quartier, K., Christiaans, H., & Van Cleempoel, K. (2009). Retail design: lighting as an atmospheric tool, creating experiences which influence consumers' mood and behaviour in commercial spaces.
- Raimondi M., (2005), Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente, Hoepli, Milano
- Raimondi, M. (2005). L'approccio esperienziale: implicazioni sul Marketing e sui rapporti Marketing/Design. Micro & Macro Marketing, 14(2), 247-258.
- Rastovski, A., & Es, A. V. (1987). *Storage of potatoes. Post-harvest behaviour, store design, storage practice, handling* (No. Ed. 2). Pudoc.
- Richardson, P., Jain, A. K., & Dick, A. (1996). The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. Journal of Product & Brand Management, 5(1), 19-28.
- Rompay, T. J., Tanja-Dijkstra, K., Verhoeven, J. W., & van Es, A. F. (2012). On store design and consumer motivation: Spatial control and arousal in the retail context. Environment and Behavior, 44(6), 800-820.
- Sansone, M., & Scafarto, F. (2003). Il ruolo comunicativo del punto vendita nel «Sistema Moda». Un approccio semiotico al marketing. Retrieved April, 5, 2007.
- Saviolo, S., & Corbellini, E. (2009). L'esperienza del lusso. Milano: ETAS.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. Journal of marketing management, 15(1-3), 53-67.

- Schmitt, B. H. (2010). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley & Sons.
- Shaw e Ivens (2005)
- Shaw, C. and Ivens, J. (2005) Building Great Customer Experiences. MacMillan, New York.
- Sherman, E., Mathur, A., & Smith, R. B. (1997). Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions. *Psychology and Marketing*, 14(4), 361-378.
- Sozzani, F. (2010). Concept store. *Vogue Italia*, 3.
- Tiziano Vescovi, Francesca Checchinato, Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio, in "Micro & Macro Marketing" 3/2004, pp. 595-608, doi: 10.1431/18864
- Underhill, P. (1999). Why we buy what we buy. New York: Simon & Schuster
- Underhill, P. (2009). Why we buy: The science of shopping--updated and revised for the Internet, the global consumer, and beyond. Simon and Schuster.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vescovi, T., & Checchinato, F. (2004). Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio. *Micro & Macro Marketing*, 13(3), 595-608.
- Wakefield, K. L., & Baker, J. (1998). Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. *Journal of retailing*, 74(4), 515-539.
- Zaghi, K. (2008). Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze: il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione. F. Angeli.
- Zarantonello, L. (2005). Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?. *Micro & macro marketing*, 14(2), 177-196.