Dipartimento di: **Impresa e Management**

Cattedra di: **Marketing**

Il Marketing Esperienziale
Focus sulle Ricerche e sulle Metriche di Marketing Esperienziale.
Il caso di FICO Eataly World

RELATORE:
Prof. Michele Costabile

CANDIDATO:
Riccardo Maria Mancini
Matricola: 196591

ANNO ACCADEMICO **2017/2018**

Indice

Introduzione 2

1. IL MARKETING ESPERIENZIALE 4

1.1. Perché incentrare la propria strategia di marketing sull'esperienza 4

1.1.1 L'esperienza e le sue determinanti. 6

1.1.2 L'experience design e il design engineering 9

1.2 Cosa si intende per Marketing Esperienziale 9

1.2.1 La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale 11

1.2.2 SEMs: Strategic Experiential Modules 12

1.2.3 CEM: Customer Experience Management 15

1.3 Customer Relationship Management: dalla soddisfazione alla loyalty 17

1.3.1 Il modello delle 5Q 17

1.3.2 Le differenze fra CEM e CRM 19

2. FOCUS: RICERCHE E METRICHE DI MARKETING ESPERIENZIALE 20

2.1. Perché misurare gli investimenti in marketing 20

2.1.1 Le Ricerche di Marketing 20

2.1.2 Le Metriche di Marketing 22

2.1.3 Modelli di marketing mix 22

2.1.4 I cruscotti di marketing 23

2.2. Perché misurare l'esperienza del consumatore 24

2.2.1 Verso una scienza dell'experience marketing 24

2.2.2 Le Ricerche di Marketing Esperienziale 25

2.2.3 Le metriche di marketing esperienziale 29

2.2.4 Misurare l'esperienza del consumatore online 30

2.2.5 Il marketing mix esperienziale 32

3. IL CASO EATALY E L'ESPERIENZA DI FICO EATALY WORLD 34

3.1 Eataly: storia ed espansione internazionale 34

3.1.1 Il manifesto di Eataly, un piccolo esploso dell'azienda 35

3.1.2 Mission e Innovazione Tradizionale 36

3.2 Le strategie di marketing di Eataly 36

3.3 FICO Eataly World come differenziazione strategica di Eataly 39

3.3.1 Il concetto di Brand-Land 41

3.3.2 Analisi della proposta esperienziale. SEMs: SENSE e RELATE, storytelling esperienziale e la partecipazione 42

3.3.3 Ingegnerizzazione dell'esperienza in FICO 44

Conclusione 45

Bibliografia 47

Introduzione

L'obiettivo di questo elaborato è l'analisi delle tecniche di marketing esperienziale e delle componenti che lo contraddistinguono, ponendo particolare attenzione all'analisi dei processi di ricerca e di misurazione degli investimenti in marketing esperienziale: solo in questo modo, infatti, sarebbe possibile valutare la convenienza di un simile approccio. La scelta del suddetto tema nasce dall'osservazione di un utilizzo crescente di questo strumento da parte delle aziende, operanti sia nel territorio italiano sia all'estero: il marketing diviene sempre più interattivo, incentrato sull'esperienza, sulla partecipazione e sulla sensorialità.

Il presente studio si articola in tre parti principali, come segue:

- La prima sezione è dedicata alla letteratura di marketing esperienziale;
- La seconda all'analisi dei processi di ricerca e di misurazione degli investimenti in marketing esperienziale
- La terza, infine, si concentra sull'analisi di un caso dell'industria food & beverage italiana, Eataly, approfondendone le strategie di marketing tradizionale ed esperienziale e la recente iniziativa "FICO Eataly World".

Il *primo capitolo* analizzerà il fenomeno del marketing esperienziale teorizzato da Bernd Schmitt, analizzandone la nascita e le caratteristiche chiave e confrontandolo con il marketing tradizionale, valutandone gli aspetti di differenza. Dunque proseguirà la spiegazione degli aspetti che determinano un'esperienza, osservando le azioni che un'impresa dovrebbe mettere in pratica per fornire esperienza, e l'analisi delle tecniche di Experience Design e Design Engineering utili per comprendere l'importanza dell'armonizzazione tra esperienza proposta e luogo di fruizione. Verrà poi esposta la relazione tra la partecipazione, descrivendone le varie forme, e il Marketing Esperienziale e come la prima sia in grado di creare un tasso di coinvolgimento del consumatore maggiore. Seguirà l'illustrazione dei moduli strategici esperienziali (SEMs), teorizzati nel 2006 da Bernd Schmitt, i moduli sono cinque (Sense, Feel, Think, Act, Relate) ed ognuno si riferisce ad una determinata tipologia di esperienza. Complementarmente all'illustrazione dei SEMs, saranno analizzati anche i fornitori di esperienza, gli Experience Providers (ExPro), ovvero una serie di metodologie utilizzate per la messa in pratica dei moduli strategici esperienziali. Il capitolo proseguirà definendo il concetto e le caratteristiche del Customer Experience Management, esponendo inoltre i vantaggi che possono derivare da un'attenta gestione dell'esperienza del consumatore. Il Capitolo 1 si concluderà analizzando il Customer Relationship Managemnt (CRM), i suoi effetti sulla Customer Satisfaction e gli obiettivi strategici dell'utilizzo del CRM. Inoltre si illustrerà il modello delle 5Q di Zineldin (2006), modello che descrive le cinque dimensioni della qualità che impattano sulla soddisfazione e sulla lealtà dei clienti.

Il *secondo capitolo* porrà maggiormente l'attenzione sui processi di ricerca e misurazione di marketing, focalizzandosi, in particolare, sulle ricerche e sulle principali metriche di Marketing Esperienziale esistenti in letteratura accademica. I suddetti processi saranno analizzati, in un primo momento, in un'ottica di marketing tradizionale e, successivamente, utilizzando la chiave di lettura del marketing esperienziale. È necessario, infatti, identificare un adeguato sistema di misurazione dell'esperienza del consumatore sia quantitativamente che qualitativamente. Il Marketing Esperienziale sta traslando da un'interpretazione soggettiva ad una sempre più scientifica e metodologica, come emerge dagli studi di diversi autori, tra cui la professoressa Michela Addis. Successivamente, basandosi sui lavori accademici di Mehrabian e Russel e Spangenberg et al., si proporrà un elenco di metriche di marketing esperienziale idonee per la misurazione dell'esperienza, proponendo anche uno spin-off sulla misurazione dell'esperienza del consumatore online. Il secondo capitolo si concluderà analizzando il Marketing Mix Esperienziale proposto da Gentile, Spiller e Noci (2007).

Per concludere, il *terzo capitolo* si focalizzerà sull'analisi di un caso d'eccellenza italiana: la catena di distribuzione enogastronomica Eataly.

Seguendo il confronto proposto nei capitoli precedenti, tra marketing tradizionale e marketing esperienziale, saranno dapprima analizzate le tecniche attuate nei suoi store, successivamente, invece, si analizzeranno le strategie messe in pratica da FICO Eataly World, il parco agroalimentare più grande del mondo, avendo rispondenza pratica di argomenti descritti nei capitoli precedenti, come: la partecipazione, i moduli strategici esperienziali e l'ingegnerizzazione dell'esperienza.

1. IL MARKETING ESPERIENZIALE

1.1. Perché incentrare la propria strategia di marketing sull'esperienza

Per corroborare l'efficacia del marketing esperienziale e comprendere la ragione per cui è opportuno implementare una strategia di marketing incentrata sull'esperienza, risulta utile un confronto con il marketing tradizionale.
Quest'ultimo è un prodotto dell'era industriale, non della rivoluzione tecnologica e comunicativa che si è affermata negli ultimi decenni, per tale motivo utilizzando la locuzione *marketing tradizionale* si fa riferimento ai principi base, ai metodi e ai concetti teorizzati durante il XX secolo. Concetti che non hanno subito variazioni per decenni e che toccano argomenti centrali come il prodotto, il comportamento del consumatore e la competizione all'interno del mercato.
Bernd Schmitt (1999) attribuisce al marketing tradizionale quattro caratteristiche chiave:

- **Focus sulle caratteristiche funzionali e benefici**: gli esperti del marketing tradizionale pensano che i consumatori pesino le caratteristiche funzionali in base alla loro importanza relativa, scegliendo il prodotto che presenta il maggior livello complessivo di utilità;
- **Le categorie di prodotto e la competizione sono strettamente definiti**: per i marketer che seguono il filone del marketing tradizionale gli scenari competitivi si verificano principalmente all'interno di categorie di prodotto ben definite;
- **I consumatori sono visti come centri di decisioni razionali**: loro seguono un percorso e un processo decisionale finalizzato alla massimizzazione della propria utilità relativa;
- **I metodi e gli strumenti sono analitici, quantitativi e verbali**: si prenda ad esempio il modello di regressione; l'input per la maggior parte dei modelli di regressione è di tipo verbale e deriva da sondaggi o interviste alle persone. Lo scopo è quello di predire gli acquisti e le scelte su una serie di fattori, appunto, predittori per valutare la loro relativa importanza. Si possono altresì considerare le mappe di posizionamento e le analisi conjoint.

Per quanto riguarda il marketing esperienziale, invece, esso si fonda sul concetto di branding. I brand strategist non guardano ai prodotti solo sotto il punto di vista delle caratteristiche funzionali o dei benefici. Il valore del brand consiste *"in attività collegate ad un brand, al suo nome e simbolo"* (Aaker 1991). Ciononostane molti brand specialist hanno trattato quest'ultimo essenzialmente come un mero identificatore. Questo approccio però vedeva il brand come un'entità fredda, al contrario la vera natura del brand lo vede come una fonte di sensazioni, carico di emotività, associazioni cognitive che sfociano in una brand experience gratificante; Brand=Experience (Schmitt 1999).

Oramai le caratteristiche funzionali, la qualità, i benefici del prodotto unitamente con un'immagine del brand positiva vengono presi dai consumatori come dati. Ciò che i consumatori davvero desiderano sono attività comunicative, campagne di marketing e prodotti che stupiscano e stimolino i loro sensi e la loro mente, che

siano emotivamente coinvolgenti. Loro vogliono un ecosistema di marketing con cui possano relazionarsi, che possano portare nella propria quotidianità e che sia in grado di far vivere loro delle esperienze. La capacità di un'azienda di far vivere ai propri clienti un'esperienza gratificante determinerà il suo successo nel mercato globale dei giorni nostri.

Così come per il marketing tradizionale Schmitt nel 1999 assegna anche al marketing esperienziale quattro caratteristiche chiave:

- **Focus sulle esperienze dei consumatori**: le esperienze procurano dei valori sensoriali, emozionali, comportamentali, cognitivi e relazionali che sostituiscono i valori meramente funzionali;
- **Focus sul consumo come un'esperienza olistica**: i marketers esperienziali, per capirci, non pensano divano, vasca, televisione e chaise loungue. Infatti, loro pensano "rilassarsi a casa" e si chiedono che prodotto è ideale per questa situazione di consumo e come questo prodotto, la sua confezione, e la sua comunicazione pubblicitaria possano, ancor prima del consumo, intensificare l'esperienza di consumo. Questo tipo di ragionamento porta anche a vedere gli scenari competitivi in maniera differente, allargando il concetto di categoria di prodotto ed esaminando il significato di ogni situazione di consumo all'interno di un più ampio contesto socio-culturale;
- **I consumatori sono animali razionali ed emozionali**: per un experiential marketer, i consumatori sono guidati dalle emozioni cosi come dalla razionalità. Vale a dire che, mentre gli individui possono spesso impegnarsi in una scelta razionale, loro sono altrettanto guidati dalle emozioni perché le esperienze di consumo molto spesso sono "dirette verso la ricerca di fantasie, sensazioni e divertimento" (Holbrook and Hirschman 1982);
- **I metodi e gli strumenti sono eclettici**: in contrasto con il marketing tradizionale, i metodi e gli strumenti di un marketer esperienziale sono diversi e poliedrici. Nel senso che il marketing esperienziale non è legato ad un filone metodologico: i suoi metodi possono essere altamente analitici (eye-movement) o al contrario molto intuitivi e qualitativi, o ancora, verbali (focus group), visuali, ideografici. Tutto dipende dall'obiettivo.

Arrivando al punto, perché passare ad una tipologia di marketing basata sulle esperienze? Per il suo valore edonico. Le ricerche supportano la tesi che le esperienze tendono a generare una maggiore e più duratura soddisfazione nel cliente. Infatti Van Boven e Gilovich nel 2003 attraverso un sondaggio chiesero ai partecipanti (un campione nazionale di americani) di confrontare, in termini di felicità post-acquisto, i loro acquisti "materiali" e i loro acquisti "esperienziali". Nonostante la diversificazione in termini di età, genere, reddito, situazione sentimentale, stato, una consistente maggioranza ha detto di aver ricevuto una gratificazione maggiore dall'acquisto "esperienziale". Questa tesi già supportata dai dati trova appoggio anche sotto il punto di vista psicologico nella capacità umana ad abituarsi e ad adattarsi, infatti una ricerca sulla soddisfazione delle persone ha dimostrato che le persone si abituano meno a degli acquisti gratificanti "esperienziali" rispetto a degli acquisti gratificanti "materiali". Conseguenza di quanto detto è che la

soddisfazione delle persone in relazione agli acquisti "materiali" tende a diminuire più velocemente rispetto agli acquisti "esperienziali". Rendendo più pratica la questione possiamo aggiungere che "*Soddisfazione del cliente e redditività sono intimamente connesse"*[1](marketing management) e che "*Il divario tra clienti soddisfatti e clienti insoddisfatti può far fallire un'azienda*" così come afferma l'Harvard Business Review.

Cosa caratterizza il Marketing Esperienziale

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

Figura 1.1: confronto fra marketing esperienziale e marketing tradizionale (Rosanna Capparelli: il potere delle emozioni)

1.1.1 L'esperienza e le sue determinanti

Ultimamente il termine esperienza è stato introdotto nel bagaglio professionale di manager e ricercatori di tutto il mondo, tant'è che il tema esperienza è uno dei più discussi nel marketing moderno. Questo interesse è nato come una reazione di disciplina ai mutamenti sociali e al loro sfociare in quella che nel 2003 è stata definita da Napolitano e De Nisco "*l'era delle esperienze*". Un'era descritta, tra gli altri, in termini di economia dell'intrattenimento (Wolf 2003), tematizzazione degli ambienti (Gottdiener 1997), pervasività dell'estetica (Postrel 2003), spettacolo della merce (Codeluppi 2000), società dello spettacolo (Debord 2002), sacralità del consumo (Ritzer 2000), tendenze al tribalismo (Maffesoli 2004), al polisensualismo e all'edonismo (Fabris 2003; Flocker 2004).

Tenendo in considerazione queste definizioni, si rende necessario un chiarimento. Cosa significa sotto la chiave di lettura del marketing il termine "esperienza"? Il mezzo che porta alla fruizione dell'esperienza deve essere fisico? Cosa deve fare l'impresa per fornire esperienza? Che ruolo il consumatore svolge in tutto questo?

1.1.1.1 Che cos'è l'esperienza del consumatore?

"L'esperienza del consumatore è originata da una serie di interazioni tra il cliente e un prodotto, un'azienda, una parte della sua organizzazione, le quali generano una reazione. Questa esperienza è

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

strettamente personale e implica il coinvolgimento a differenti livelli (razionale, emozionale, sensoriale, fisica e spirituale)''[2].

Un'altra definizione altrettanto valida dice che *"L'esperienza del consumatore è la risposta interna e soggettiva dei clienti ad ogni contatto diretto o indiretto con un'azienda"*[3] supportando quanto detto sopra possiamo aggiungere che l'esperienza è, nella sua natura, olistica e quindi genera risposte sociali, emozionali, affettive, cognitive nei confronti del venditore. Questo costrutto esperienziale però non dipende solo dagli elementi sotto il controllo del venditore (atmosfera, prezzi ecc.), ma anche da altri elementi esterni a lui, come il giudizio popolare ad esempio. È importante aggiungere che l'esperienza del consumatore non si ferma solo a ciò che accade all'interno di un punto vendita, ma prende in considerazione l'esperienza nella sua totalità includendo quindi: la ricerca, l'acquisto, il consumo e il post acquisto, oltre a una pluralità di canali di vendita. Pine e Gilmore propongono una classificazione dell'esperienza, dividendo quest'ultima in quattro categorie[4]:

1. **Esperienza di intrattenimento**: l'individuo in questo caso, recepisce in maniera passiva ciò che accade intorno a lui attraverso i sensi (ad esempio: ascoltare un telegiornale);
2. **Esperienza educativa**: quando l'individuo recepisce ciò che accade (un evento) partecipandovi attivamente nella sua dimensione fisica o mentale (ad esempio: la partecipazione ad una lezione universitaria);
3. **Esperienza estetica**: in questo caso l'individuo presenzia fisicamente in un evento, ma rimane passivo (ad esempio: guardare un tramonto);
4. **Esperienza di evasione**: l'immersione dell'individuo nell'evento è totale, in questo caso l'individuo partecipa in maniera attiva (ad esempio: giocare all'interno di un casinò).

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

3 Meyer, Christopher and Andre Schwager (2007), "Understanding Customer Experience," Harvard Business Review, February 117–26. Michelli, Joseph (2007), "The Starbucks Experience: 5 Principles

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

Figura 1.2: posizionamento delle quattro categorie dell'esperienza (Pine e Gilmore,2002)

1.1.1.2 Quali sono le determinanti dell'esperienza?

Esistono più elementi che determinano l'esperienza. Tra questi i più importanti sono: "*il contesto sociale, l'interfaccia di servizio, l'atmosfera, il prezzo, l'assortimento e le promozioni (includendo programmi fedeltà)…le dinamiche dell'esperienza del consumatore e le strategie di gestione dell'esperienza"* [5] , inoltre l'odierna multicanalità può portare ad una favorevole interazione in termini di esperienza finale. In aggiunta possiamo considerare come determinanti dell'esperienza del consumatore, vista nella sua totalità, anche il brand e le passate esperienze dei consumatori.

1.1.1.3 Cosa deve fare l'impresa per fornire esperienza?

Deve creare un "vissuto esperienziale" intorno a beni e servizi, diviso in delle dimensioni accomunate nella cd. *roue experientielle*, tutto ciò consiste nel: sorprendere il consumatore, oggi, sempre più esigente, offrire contenuti fuori dall'ordinario, promuovere esperienze sensoriali intense, potenziare le relazioni con gli individui, utilizzare l'identità della marca andando a sostituire la tradizionalità nelle funzioni (cfr. Kapferer e Thoenig 1991) con attributi che riescano a promuovere l'esperienza del consumatore.

5 Peter C. Verhoef a, Katherine N. Lemonb, A. Parasuraman , Anne Roggeveen , Michael Tsiros , Leonard A. Schlesinger : Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of Retailing 85 (1, 2009) 31–41

1.1.2 L'Experience Design e il Experience Engineering

Il termine stesso "experience design" o "design dell'esperienza" può, a primo acchito, essere visto con malizia ed essere frainteso. Da una parte un individuo poco esperto in materia potrà pensare che sia normale che ogni processo di design sia finalizzato a creare nel consumatore un comportamento e dunque un'esperienza; dall'altra si potrebbe arrivare a conclusioni più drastiche, pensando che le nostre esperienze sono pensate e realizzate a tavolino e che dunque vadano a diminuire la libertà del consumatore. Una visione orwelliana insomma.

Entrambe le visioni sono errate, infatti, non esiste una vera scienza del design dell'esperienza: si può dire che sia piuttosto una modalità di sviluppo del processo di design che enfatizzi gli aspetti relazionali, evolutivi, olistici. In altre parole il design dell'esperienza è "*un approccio al design che enfatizza il processo spazio-temporale dello stesso, centrando sul valore cognitivo ed esperienziale del soggetto l'obiettivo finale dell'azione di progetto*"[6]. Viviamo, ad oggi, in una nuvola comunicativa che ci avvolge e coinvolge tanto da assistere alla creazione di termini come *customer driven design* o *human centered design* che fanno sottintendere un approccio al processo di design incentrato ed attento all'effetto emozionale e funzionale sul consumatore.

Il processo di experience engineering inizia con la libera scelta di una ben precisa percezione da suscitare nei consumatori e si risolve nella fissazione nella loro mente di quella percezione. Questo avviene grazie ad una sistematica armonizzazione e ingegnerizzazione dei segnali generati dai prodotti, dai servizi e dall'ambiente in cui questi sono posizionati.

Sono molti i sentieri che possono portare il consumatore ad una scelta e questi possono essere basati sulle performance del prodotto/servizio o possono essere basate sul contesto in cui avviene l'acquisto o l'utilizzo.

Ebbene lo scopo dell'ingegnerizzazione dell'esperienza, è proprio quello di andare ad armonizzare le caratteristiche del prodotto/servizio con quelle dell'ambiente in cui il cliente acquista, consuma o conserva.

Entrambi questi processi di creazione dell'esperienza per il consumatore per essere efficaci devono essere, dall'altra parte, accompagnati da un progetto motivazionale degli impiegati che trasmetta anche a loro la percezione che si vuole far trasparire. Se questo non accade l'intero processo di ingegnerizzazione e design potrebbe essere seriamente compromesso, diventando "sterile".

1.2 Cosa si intende per Marketing Esperienziale

Il marketing esperienziale trova le sue origini verso la fine degli anni novanta, grazie a importanti contributi elaborati nell'ambito della psicologia del consumatore. Anche se l'idea che l'esaltazione del valore dei prodotti passasse attraverso l'esperienza del consumatore si può, in realtà, già attribuire a economisti molto precedenti come Smith, J.S.Mill, Irving Fisher e Keynes. Chi però per primo ha proposto al mondo del marketing la cosidetta "visione esperienziale" sono stati Morris Holbrook e Elisabeth Hirshmann, i due si contrapponevano alla visione utilitaristica fino ad allora applicata dagli esperti di marketing che vedeva i consumatori come soggetti prettamente razionali. La loro "visione esperienziale" prendeva in considerazione

6 Giulio Ceppi, Una via latina al Design dell'esperienza, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2005, pp. 223-232

anche la natura edonistica, estetica, sensoriale del consumo dando peso anche ai sogni, ai desideri, alla varietà ed alla creatività. Secondo Holbrook e Hirshmann infatti il consumo "*indica quei lati del comportamento del consumatore che riguardano gli aspetti multisensoriali, fantastici ed emotivi della propria esperienza con i prodotti*"[7]. È importante, in questa visione, il concetto di consumatore come partecipante all'esperienza di consumo e non solo come un acquirente. Infine il loro obiettivo non è quello di andare a sostituire la visione esperienziale a quella tradizionale, bensì di potenziare ed allargare quest'ultima fino a comprendere quella da loro proposta. Successivamente nel 1997 Schmitt e Simonson, forti delle basi lasciategli da Holbrook e Hirshmann, proposero il concetto di marketing estetico, anch'esso si distaccava dalla tradizionale visione del marketing. Si distaccano quindi da quell'approccio che mette in primo piano le caratteristiche funzionali dei prodotti e i benefici da loro procurati e ne propongono uno che punta alla gestione delle esperienze del consumatore nel suo rapporto con l'impresa. Il principio base del loro approccio suppone che qualunque espressione dell'impresa o del brand genera delle impressioni negli individui[8]. La vera concettualizzazione del marketing esperienziale si ha sempre grazie al sopracitato Schmitt che nel 1999 attraverso i concetti di *esperienzalizzazione dell'offerta dell'impresa* e di *gestione del vissuto esperienziale*. Schmitt infatti riteneva obsoleti, data l'era che si stava vivendo[9], i concetti promossi dal marketing tradizionale; così riferendosi a studi condotti nei campi della psicologia e della filosofia della mente descrisse le esperienze come "*eventi privati che si verificano in risposta a qualche stimolazione*"[10]. Questi eventi sono distinti in vari moduli esperienziali (SEM): Sense, Feel, Think, Act, Relate.

Dunque cosa è il marketing esperienziale? È una branca del marketing che pone la sua attenzione sulla caratterizzazione dell'offerta e sul rapporto cliente-impresa. Il cliente acquista importanza a livello di singolo e diventa un utente attivo nel consumo poiché protagonista della scelta e dell'offerta al tempo stesso. L'experience marketing riconosce e sfrutta la capacità delle emozioni[11] di deviare l'attenzione degli individui verso un servizio/prodotto che è in grado di suscitarle rispetto a uno che non lo è. Grazie a questa capacità le imprese puntano alla creazione di un canale emozionale tra loro e i clienti che le permetta di dedicare un'attenzione specifica one-to-one con questi ultimi. Ciò equivale ad una dichiarazione di centralità e unicità da parte delle imprese ai propri clienti. Il marketing esperienziale, inoltre, si concentra sul contesto

7 Hirschman, E., & Holbrook, M. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. Journal of Marketing, 46(3), 92-101

8 Riferimento al modello Corporate Expression/Customer Impression. Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image. Free Press.

9 L'onnipresenza dell'Information Technology, la supremazia della marca, l'ubiquità della comunicazione e dell'intrattenimento

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

11 Le emozioni sono stati affettivi intensi, generati da stimoli specifici; esse catturano l'attenzione dell'individuo, interrompendo lo svolgimento di altre attività.

ambientale in cui avviene l'uso, il consumo o il mantenimento e sull'esperienza che vi si può costruire intorno a essi anziché sulle caratteristiche funzionali dei prodotti/servizi. Si può dunque affermare che lo scopo di questa branca del marketing è quello di far vivere ad ogni cliente un'esperienza di acquisto che sia al contempo unica, pro-attiva e personalizzata. Infatti studi della psicologia del consumatore mettono in evidenza come le decisioni di acquisto di un individuo abbiano un'importante componente emotiva. Ciò, per essere più chiari, non vuol dire che il consumatore sia un individuo completamente irrazionale, bensì che la componente emozionale è un fattore di determinante importanza nelle scelte e nelle decisioni dei consumatori.

1.2.1 La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale

Maslow nel 2000 con la sua teoria dei bisogni[12] poneva come necessità di un individuo la partecipazione, tant'è che osservando i tre bisogni più elevati di una persona (stima, autorealizzazione e appartenenza) tutti reclamavano l'occorrenza di una certa interazione, dunque partecipazione con l'ambiente confinante. Possiamo definire la partecipazione come: "*ogni tipo d'interazione fisica, emotiva o intellettuale, che rende l'individuo partecipe alle situazioni e ai processi del mondo circostante, a condizione che sia pronto a riconoscersi in tale interazione"*[13], in questa chiave si può quindi vedere come la partecipazione non sia altro che una modalità di espressione dell'Io e di conseguenza una maniera per appagare i propri bisogni. Grazie ad un lavoro di unione dei lavori degli studiosi precedenti svolto da Miglietta, Nalayeva e Pessione (2015) possiamo coerentemente elencare diverse macrocategorie di partecipazione e vedere come queste siano collegate al concetto di esperienza:

- Partecipazione anticipatoria o simultanea: nell'anticipatoria la partecipazione inizia prima dell'inizio dell'esperienza stessa, accade perché si hanno delle conoscenze preliminari e quindi l'individuo già crea un'aspettativa. Nella simultanea la partecipazione coincide con l'inizio della proposta esperienziale;
- Partecipazione solitaria o collettiva: rispettivamente quando chi crea il momento di interazione con il pubblico lo fa instaurando un dialogo diretto con ogni individuo o considerando gli individui come elemento di massa, quindi approcciando univocamente con loro;
- Partecipazione elaborativa e creativa: la partecipazione elaborativa intende un contatto esclusivamente mentale tra l'individuo e l'esperienza. Nella partecipazione creativa invece sono gli individui stessi a creare un prodotto materiale o immateriale che sia, quindi si fa riferimento alla parte più interattiva tra l'individuo e l'offerta esperienziale.

12 Tra il 1943 e il 1954 Maslow pubblicò la piramide dei bisogni, un elemento che riproponeva graficamente la gerarchia dei bisogni dallo stesso teorizzata. La gerarchia dei bisogni è suddivisa in cinque livelli, in ordine, dai più elementari ai più complessi: 1) Bisogni fisiologici; 2) Bisogni di salvezza, sicurezza e protezione; 3) Bisogni di appartenenza; 4) Bisogni di stima, prestigio e successo; 5) Bisogni di autorealizzazione.

13 Angelo Miglietta, Anna A. Nelayeva, Matteo Pessione, La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2015, pp. 263-298.

Inoltre queste sei tipologie di partecipazione sono state più precisamente distinte in ventitre microcategorie, abbiamo infatti partecipazione: attesa, di auto-riconoscimento, competente, collettivo-competente, collettivo-valutatoria, decodificatoria, eccezionale, estetica, fisica, di identificazione, di identificazione collettiva, immaginativa, immersiva, intuitiva, ipnotica, istintuale, multisensoriale, riflessiva, rituale, simbolica, simulata, di sorpresa, valutatoria. Tra queste ventitre le modalità di partecipazione che hanno maggior effetto sul pubblico sono[14], in ordine di importanza:

1. Valutatoria: possibilità di esprimere il proprio parere o le proprie emozioni attraverso delle azioni. Macrocategorie di riferimento: simultanea, creativa e solitaria;
2. Immaginativa: possibilità di immaginare una parte dell'esperienza precedentemente accennata al pubblico. Macrocategorie di riferimento: simultanea, creativa e solitaria;
3. Immersiva: è data da una serie di circostanze che da all'individuo la sensazione di essere in un'altra realtà. Macrocategorie di riferimento: simultanea, elaborativa e solitaria;
4. Collettivo-valutatoria: vi è un gruppo di individui che la pensano ugualmente e quindi hanno una maniera simile di esprimere le proprie emozioni. Macrocategorie di riferimento: simultanea, creativa e collettiva;
5. Competente: è già presente, negli individui, una conoscenza dei tratti principali dell'esperienza che li porta ad un interessamento maggiore nei confronti di quest'ultima. Macrocategorie di riferimento: simultanea, elaborativa e solitaria.

Sicché in sede di costruzione di un percorso esperienziale risulterà più utile nonché più efficace puntare a far partecipare gli individui secondo una o più delle forme sopracitate. Inoltre grazie alla *teoria della partecipazione* è possibile distinguere uno spettatore tradizionalista da uno spettatore moderno, attribuendo al primo dei gusti partecipativi più statici, simbolici e riflessivi e al secondo dei gusti partecipativi più dinamici, d'impatto e con effetto sorpresa. Infine dal lavoro di Miglietta, Nalayeva e Pessione (2015) si è potuta ricavare la perdita di intensità partecipativa nel caso di esperienze vissute in maniera mediata piuttosto che direttamente, sul posto.

1.2.2 SEMs: Strategic Experiential Modules

I moduli esperienziali strategici vengono utilizzati dagli experience designer e strategist per creare e fornire, alle diverse tipologie di clienti, delle esperienze. Si utilizza la parola "modulo" perché fa riferimento a dei *domini funzionali* [15] della mente e del comportamento ben definiti. Le categorie di moduli teorizzati da Schmitt sono cinque: SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE. Ogni SEM ha il suo scopo e la sua struttura interna. Adesso osserviamo singolarmente ogni SEM.

14 Risultati presi da un questionario cartaceo svolto su un campione di 380 persone durante un evento culturale.

15 Si intende delle regioni mentali di comportamenti e risoluzione dei problemi. Ad esempio: l'assunzione di medicine, la gestione del denaro.

SENSE: fa riferimento ai cinque sensi e punta a creare, appunto, esperienze sensoriali. Il modulo SENSE viene di solito utilizzato dalle imprese per differenziare l'offerta, incentivare i consumatori e per incrementare il valore dei prodotti. Il metodo più suffragiato del modulo consiste nel prendere un concetto già chiaro e presente nella mente dei consumatori e renderlo nuovo, fresco, cool grazie alla varietà delle stimolazioni sensoriali.

FEEL: questo modulo parla con i sentimenti e le emozioni più profonde degli individui, il fine è quello di far nascere nel consumatore delle sensazioni legate al brand: dalla moderata positività ad una forte positività (come delle sensazioni di euforia o appartenenza). La chiave di accensione di questa tipologia di marketing sta nel comprendere quali stimoli possono portare a determinate sensazioni e in più quanto i clienti si sentano parte della compagnia e quale sia il loro livello di empatia con essa. Poiché molto dipende dalla risposta "interiore" di un individuo risulta difficile creare delle campagne di massa con il metodo FEEL, visto che il collegamento stimolo-risposta o stimolo-emozione potrebbe variare da paese a paese, da cultura a cultura.

THINK: il THINK marketing gioca sull'intelletto e cerca di attirare i clienti attraverso esperienze che stimolino la loro mente, ad esempio: esperienze in cui si deve affrontare e risolvere un problema, esperienze che portino gli individui a porsi delle domande, ecc. Con il modulo THINK si cerca di raggiungere gli individui attraverso strumenti come la sorpresa, l'intrigo e la provocazione. Questo metodo è molto diffuso nelle imprese high-tech.

ACT: il modulo ACT è diverso dagli altri moduli perché agisce sulle esperienze fisiche dei consumatori spronandoli e mostrandoli diversi modi di fare cose, diversi stili di vita e diversi modi di relazionarsi. È efficace perché attraverso l'ACT marketing si riesce a fornire una fonte di motivazione e di ispirazione agli individui, talvolta grazie a figure che fungono da influencer portando i consumatori a imitarli. L'esempio più famoso di ACT marketing è il celebre motto di Nike, "Just Do It".

RELATE: il RELATE marketing contiene aspetti dei precedenti moduli citati. Con il RELATE non si punta alla sfera personale del consumatore, ma si punta a far relazionare le componenti della sfera individuale con elementi esterni. Le campagne di marketing condotte seguendo questo filone, fanno ricorso ad esempio a desideri di miglioramento personale, o di essere visti dagli altri con positività o a desideri di integrazione in un determinato contesto sociale.

Questi cinque moduli non vanno però visti come delle scelte uniche ed escludenti, infatti i SEMs sono collegati e interagiscono fra di loro. Molte campagne di marketing esperienziale sfruttano due o più SEMs per essere più efficaci ed avere maggiore successo, un'equilibrata integrazione dei cinque moduli potrebbe essere utilizzata strategicamente dai marketers per far provare al consumatore un'esperienza olistica. L'integrazione degli Strategic Experiential Modules: SENSE, FEEL, ACT, THINK e RELATE avviene e

viene trasmessa agli individui tramite gli "*experience providers*"[16], anche detti ExPros, che sono veicoli che portano esperienza utilizzando tutto ciò che riporta al brand: presenza del prodotto (packaging, design), co-branding, miglioramenti materiali del punto vendita (design interno o design esterno), identità verbale e visuale (nomi, loghi, colori), media, siti web e i dipendenti.

Affinchè vi sia esperienza gli Experience Providers devono essere gestiti: coerentemente, consistentemente durante il tempo, facendo attenzione ai dettagli e sfruttando a pieno ogni Provider per creare esperienza. Mettendo in relazione i SEMs e gli ExPros si può costruire una griglia esperienziale, strumento fondamentale della pianificazione strategica.

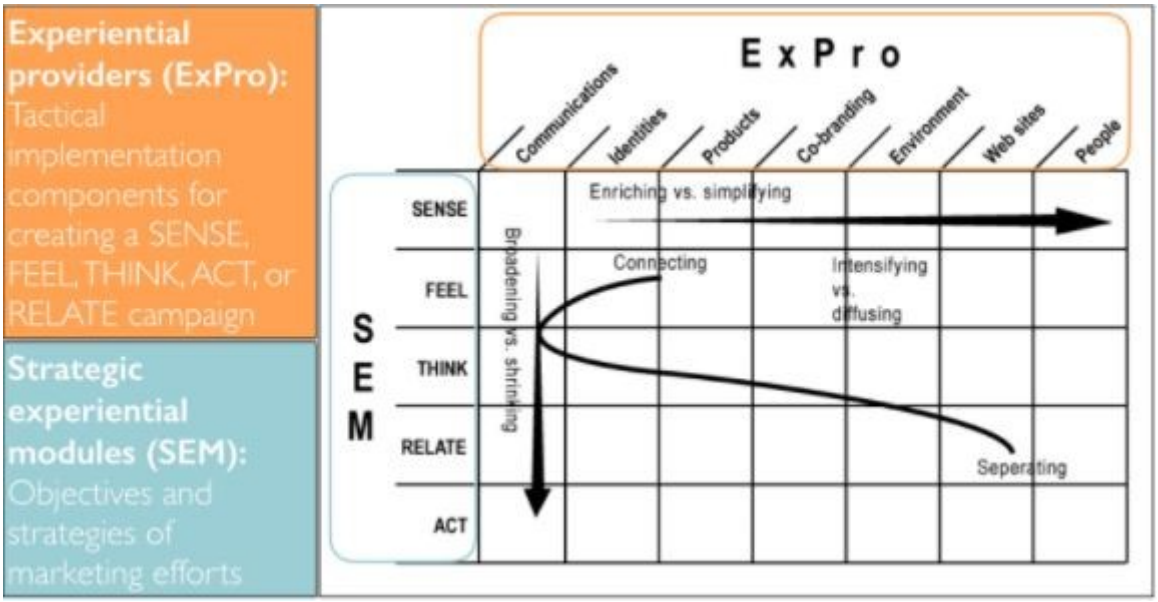


Figura 1.1: la griglia esperienziale (Analysing New York City FC's social media activities from the perspective of Schmitt's Experiential Grid, SEBASTIANO MEREU ON AUGUST 18, 2016)

L'immagine mostra la relazione tra i SEMs e gli ExPros e le scelte strategiche che ne derivano. Come si può notare da essa, variando le combinazioni tra Strategic Experiential Modules e Experience Providers si può arrivare a diverse strategie:

- Intensificare o diffondere: quindi la domanda strategica che ci si pone è se l'esperienza data da un ExPro dovrebbe essere potenziata o diffusa. Questa scelta può essere definita una "scelta binaria" perché riguarda un solo ExPro ed un solo SEM;
- Arricchire o semplificare: qui la scelta riguarda un solo SEM, ma si muove lungo i vari ExPros. In sostanza l'impresa si chiede se dovrebbe arricchire un'esperienza aggiungendo altri ExPros che sono "portatori" della stessa esperienza o se dovrebbe concentrare la trasmissione dell'esperienza in un unico ExPros;

16 Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. Journal of marketing management, 15(1-3),63.

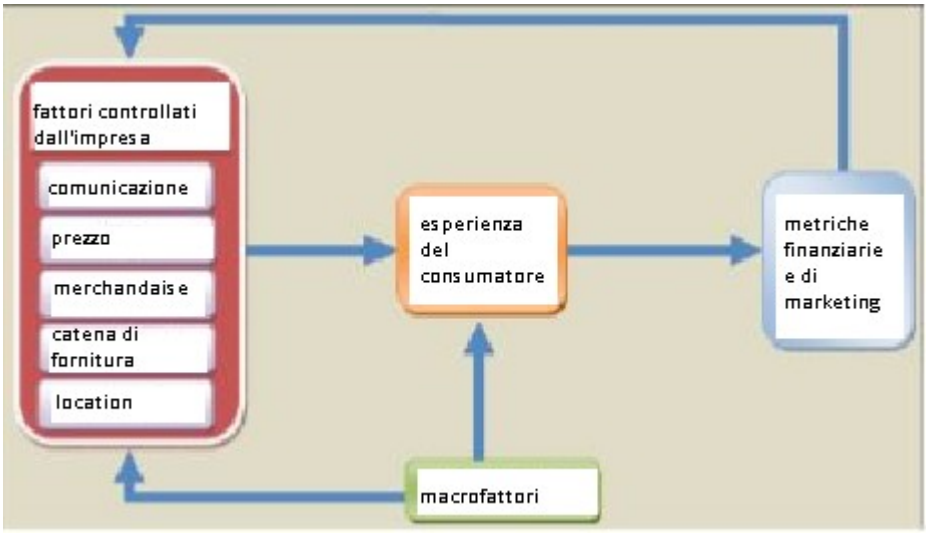
- Allargare o stringere: in questo caso si prende in considerazione un solo ExPro e ci si muove lungo i SEMs. Ci si chiede se sia il caso di esternalizzare la propria proposta esperienziale attraverso una singola tipologia di esperienza o se convenga allargare la proposta esperienziale attraverso più tipologie, fino ad arrivare a esperienze olistiche;
- Connettere o separare: questa volta ci si muove in maniera trasversale, sia lungo i SEMs che lungo gli ExPros, ciò accade perché a volte è inefficace aggiungere semplicemente uno dei SEMs alla proposta o uno degli ExPros, bensì c'è bisogno di trovare il giusto equilibrio tra i due fattori che serva per raggiungere i propri fini di trasmissione esperienziale.

1.2.3 CEM: Customer Experience Management

Dal punto di vista di un'impresa, per mantenere un livello di vendite e loyalty alto serve un impegno nella comprensione, nell'adattamento e nell'anticipazione dei bisogni dei clienti. In quest'ottica il Customer Experience Management, ovvero la gestione dell'esperienza del cliente, si può definire come quella disciplina che "*cattura l'immediata risposta dei clienti nel momento in cui si approcciano con l'azienda*"[17] e come fine ha:

1. Monitorare i contatti che i clienti hanno avuto nell'interazione con i vari canali raccogliendo le rispettive informazioni;
2. Sfruttare i dati raccolti sui clienti per portare loro il servizio più consono alle loro caratteristiche;
3. Dunque fargli vivere un'esperienza di consumo che sia capace di creare un legame tra clienti e azienda.

È riscontrabile che l'analisi dell'esperienza vissuta dal cliente sia una delle colonne portanti che contribuiscono al mantenimento del più grande concetto di loyalty. Quali sono, però, i fattori che incidono sull'esperienza del cliente e cosa possono fare venditori e imprese per potenziare l'esperienza? Analizziamo in primis i fattori che incidono su quest'ultima, aiutandoci con una struttura che mostra i flussi di influenza tra i vari fattori.



17 Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer experience. Harvard business review, 85(2), 116-126.

Figura 1.2: struttura dei flussi di influenza tra i vari fattori (D. Grewal et al. / Journal of Retailing 85 (1, 2009),1-14)

Tra questi ultimi osserviamo: i macrofattori, i fattori controllati dall'impresa, le metriche finanziarie e di marketing e l'esperienza del consumatore.

- Macrofattori: forze del cambiamento macroambiantale come cambiamenti nel sistema: economico, socioculturale, demografico, ambientale, politico e tecnologico. Questi incidono direttamente e indirettamente sull'esperienza del consumatore, direttamente sui fattori controllati dall'impresa e indirettamente sulle metriche finanziarie e di marketing. Esempi di macrofattori possono essere: l'inflazione, tassi d'interesse, disoccupazione, cambiamento nelle preferenze dei consumatori;
- Fattori controllati dall'impresa sono: prezzo, comunicazione, merchandaise, la catena di fornitura e il luogo in cui si approccia con i clienti. Tutti questi fattori hanno un'influenza diretta sull'esperienza del cliente e indiretta sulle metriche di marketing e finanziarie e ricevono da queste ultime dei feedback, in base a quanto ricavato dal vissuto esperienziale, che aiutano l'impresa ad adattare la propria offerta. Inoltre vengono influenzati dai macrofattori;
- Metriche finanziarie e di marketing: come lo studio di Petersen et al. (2009) ci suggerisce, esistono sette metriche chiave che ogni impresa o venditore dovrebbe utilizzare per migliorare le proprie performance e sono: valore del brand, customer value, word-of-mouth, tasso di ritenzione e acquisizione dei clienti, vendite incrociate e up-selling. Queste metriche vengono condizionate direttamente dall'esperienza del consumatore (misurandone la qualità e l'efficacia), indirettamente dai macrofattori e come in un rapporto simbiotico influenzano e vengono influenzate dagli elementi controllati dall'impresa;
- L'esperienza del cliente: è il cardine dell'intero ragionamento e oltre ai macrofattori, che vengono presi come dati, tutto si adatta e muove intorno ad essa, infatti incide sulle metriche finanziarie e di marketing che a loro volta influenzano i fattori controllati dall'impresa i quali si ripercuotono sull'esperienza insieme ai macrofattori, come un meccanismo "autoadattivo" in continuo movimento.

Ebbene, vediamo cosa può fare un'impresa per potenziare l'esperienza del cliente. In seguito a quanto appena detto possiamo dedurre che "*il successo di un'impresa sta nel comprendere ogni cliente*"[18], analizzando e contestualizzando le informazioni ricevute da questi ultimi nel momento in cui vengono a contatto con l'impresa, quindi procedendo a modificare la propria offerta complessiva (adeguando l'intero ecosistema aziendale interessato) in base ai feedback raccolti ed elaborati tramite le metriche finanziarie e di marketing, al netto dei cambiamenti macroambientali. In questo modo la proposta esperienziale risulterà sempre nuova e cucita su misura per i clienti, poiché terrà conto sia dei fattori che possono essere gestiti dall'impresa sia dei fattori che da questa non possono essere controllati, ma comunque osservati e messi in conto.

18 D. Grewal et al. / Journal of Retailing 85 (1, 2009),1-14

1.3 Customer Relationship Management: dalla soddisfazione alla loyalty

Si può definire il Customer Relationship Management come una struttura di processi organizzati attraverso cui:

- Si schedano e organizzano i dati e le informazioni su ogni singolo cliente, misurando sia lo stato versa la relazione[19] impresa-cliente *nei punti di contatto*[20] , sia il valore del cliente (cosiddetto Customer Equity);
- Si elaborano le azioni più adatte per aumentare, contemporaneamente, il valore della relazione impresa-cliente e il valore stesso del cliente;
- Si mettono in pratica le azioni, precedentemente elaborate, attraverso i punti già esistenti in cui vengono a contatto impresa e cliente o attraverso nuovi punti di contatto creati appositamente per potenziare la relazione con il cliente ed il duo valore.

Uno dei temi centrali delle strategie di Customer Relationship Management è la capacità delle imprese di potenziare le relazioni di lungo termine con i clienti e di creare in loro una sensazione di soddisfazione che li porterà ad avere un grado maggiore di lealtà nei confronti dell'azienda. Un maggiore grado di lealtà vorrà dire un più alto *tasso di ritenzione* dei clienti, che a sua volta si tradurrà in un livello minore di costi di marketing supportati dall'impresa.

1.3.1 Il modello delle 5Q

Come suggerisce il pensiero di Zineldin e Bredenlow (2001), una buona posizione di mercato e un buon grado di reputazione, oggi, sono due elementi grazie ai quali si possono subito incrementare i profitti e la quota di mercato, ma spesso ciò che fa la differenza tra le imprese è l'impegno nel fornire servizi che siano vettori dell'attenzione dell'organizzazione nei confronti di ciò che i clienti vogliono e hanno bisogno. La concretizzazione di questo impegno nei confronti dei clienti si ha attraverso il controllo, la misurazione e il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi. La misurazione avviene tramite i reclami e i sondaggi, i dati raccolti vengono poi archiviati in dei database. I dati raccolti sui clienti, soprattutto quelli relativi alle loro abitudini, ai loro bisogni e al loro profilo comportamentale vengono utilizzati dalle imprese per capire quali sono i loro attuali clienti "cardine" (prestando particolare attenzione ai clienti migliori, migliorando la profittabilità di quelli meno redditizi o allontanando questi ultimi)[21], per sviluppare un Customer Relationship Management con i clienti futuri, calcolare il ritorno economico generato dai clienti e stimare i potenziali investimenti futuri. Il tasso di ritenzione e la lealtà dei clienti, infatti, dipende direttamente dal gap tra aspettative del cliente e l'esperienza che questo realmente vive. In questa visione Zineldin nel 2006

19 Si parla del grado di: soddisfazione, fedeltà, lealtà, fiducia.

20 *Un punto di contato con il cliente è un'occasione in cui si verifica un incontro tra il cliente e la marca o il prodotto, e quindi un'esperienza d'uso o d'acquisto, una comunicazione personale o di massa, ma anche un'osservazione casuale.* Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON, pag. 304.

21 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON, pag.314.

teorizza il cosiddetto modello delle 5Q che considera cinque estensioni della qualità che impattano sul grado di soddisfazione e lealtà dei clienti:

1. **Qualità dell'oggetto**: misura la qualità tecnica del prodotto/servizio, misurando dunque ciò che il cliente fisicamente riceve;
2. **Qualità dei processi**: misura la qualità funzionale ovvero la qualità del processo grazie al quale il fornitore del prodotto/servizio offre il prodotto/servizio;
3. **Qualità delle infrastrutture**: misura la qualità delle risorse primarie che servono per portare a compimento il prodotto/servizio e come queste vengono organizzate a tal fine. Si tratta della misurazione delle abilità, capacità, risorse e attività interne;
4. **Qualità delle interazioni**: misura la qualità degli scambi di valore (di qualsiasi genere: finanziario, informativo, sociale, ecc.) nel rapporto impresa-cliente;
5. **Qualità dell'atmosfera**: misura, appunto, la qualità dell'atmosfera nei punti specifici in cui l'impresa opera. Questo perché "*la relazione e l'interazione tra impresa e cliente sono influenzate dalla qualità dell'atmosfera*"[22] in cui avviene il contatto tra le due parti.

Il modello di Zineldin è più completo rispetto ad altri, poiché include elementi essenziali per la CRM che in altri modelli mancano, come: l'atmosfera, le interazioni e le infrastrutture. Il manager, ricordando che ogni singola estensione della qualità incide sulla soddisfazione e sulla lealtà dei clienti e pensando all'impresa come insieme di elementi e processi interdipendenti fra di loro, può capire come si verificano i problemi legati al Customer Relationship Management e di conseguenza risolverli al fine di potenziare "l'ecosistema" impresa.

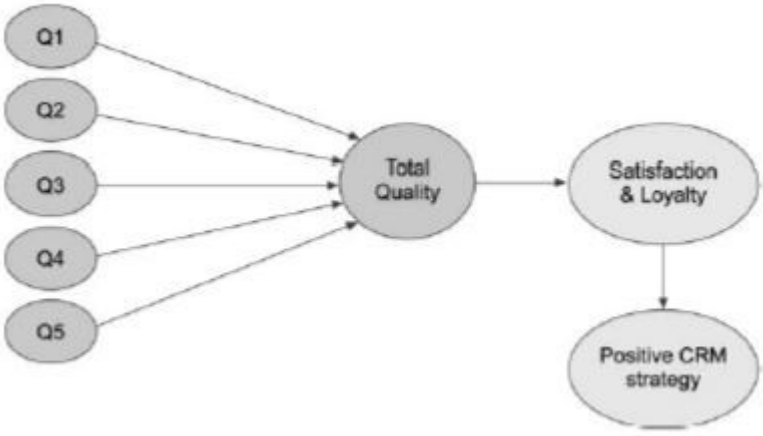


Figura 1.3: il modello multidimensionale delle 5Q ((Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. Journal of consumer marketing, 23(7))

Osservando la Figura 1.3 è possibile notare come la qualità totale sia una funzione positiva delle cinque dimensioni della qualità; potenziando e collegando in maniera propedeutica le 5Q è possibile aumentare la

22 Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. Journal of consumer marketing, 23(7),pag.432.

qualità totale. Il miglioramento di quest'ultima porterà ad un grado di soddisfazione e lealtà maggiore, definendo il processo che ha portato a questo risultato come una strategia di CRM efficace.

1.3.2 Le differenze fra CEM e CRM

	What	When	How Monitored	Who Uses the Information	Relevance to Future Performance
Customer Experience Management (CEM)	Captures and distributes what a customer thinks about a company	At points of customer interaction: "touch points"	Surveys, targeted studies, observational studies, "voice of customer" research	Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and better experiences with products and services	Leading: Locates places to add offerings in the gaps between expectations and experience
Customer Relationship Management (CRM)	Captures and distributes what a company knows about a customer	After there is a record of a customer interaction	Point-of-sales data, market research, Web site click-through, automated tracking of sales	Customer-facing groups such as sales, marketing, field service, and customer service, in order to drive more efficient and effective execution	Lagging: Drives cross selling by bundling products in demand with ones that aren't

Figura 1.4: le differenze fra CEM e CRM (Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer experience. Harvard business review, 85(2), 116-126)

Per analizzare le differenze fra Customer Experience Management e Customer Relationship Management possiamo basarci sulla Figura 1.4 tratta dall'Harvard Business Review (2007). CEM e CRM differiscono sull'argomento, sulle modalità di monitoraggio, sul tempismo, su chi utilizza le informazioni e sullo scopo. In particolare, per quel che riguarda l'argomento: il CEM cattura e immagazzina ciò che un cliente pensa sull'impresa, il CRM invece cattura e immagazzina ciò che l'impresa conosce sul cliente. Soffermandosi sul tempismo: il CEM registra i dati nei cosiddetti punti di contatto tra cliente e impresa, mentre il CRM lo fa dopo che vi è stata un'interazione impresa-cliente. Il monitoraggio nel CEM avviene attraverso: sondaggi, studi mirati, studi osservazionali e la cattura delle avversioni, delle aspettative e delle preferenze dei clienti; nel CRM avviene attraverso: dati di vendita, ricerche di mercato, numero di click sul sito web e il tracking delle vendite. Chi utilizza le informazioni: nel CEM queste vengono trattate dai capi di aree funzionali o di aree di business, così da soddisfare le aspettative e creare esperienze migliori attraverso prodotti e servizi; nel CRM, invece, queste informazioni vengono trattate da gruppi che vengono a contatto con i clienti come gli addetti alle vendite, al marketing e all'assistenza sul campo, così da avere un'attuazione delle pratiche aziendali più efficiente ed efficace. Infine i due processi differiscono per lo scopo: il CEM infatti punta ad individuare luoghi in cui potenziare l'offerta in modo tale da diminuire le distanze tra aspettative del cliente e l'esperienza che lo stesso vive, mentre il CRM individua i clienti chiave al fine di aumentare le vendite incrociate e l'up-selling.

2. FOCUS: RICERCHE E METRICHE DI MARKETING ESPERIENZIALE

2.1. Perché misurare gli investimenti in marketing

Gerarchicamente i gestori delle attività di marketing di una azienda devono ai rispettivi top executive delle misure che provino, qualitativamente e quantitativamente, l'efficacia, ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali, degli investimenti di marketing. Può risultare non difficile una misurazione degli investimenti in marketing nel breve periodo, ma per quel che riguarda i risultati in campi come l'immagine aziendale, la fedeltà del cliente, la brand awareness possono palesarsi con gap temporali dell'ordine di mesi o addirittura anni. Inoltre risulta difficile isolare l'effetto degli investimenti in marketing, dati determinati cambiamenti ambientali che vengono a verificarsi nello stesso arco temporale degli investimenti. In questa visione un importante contributo può essere apportato grazie all'utilizzo delle ricerche di marketing che hanno il compito di misurare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni di marketing e dunque sono propedeutiche per *"soddisfare questa crescente esigenza di responsabilità e misurabilità delle performance*"[23]. Esistono a questo proposito due modalità integrative per la misurazione della redditività delle operazioni di marketing:

1. **Metriche di marketing**: consistono in una serie di parametri utili per valutare il ritorno delle attività di marketing;
2. **Modelli di marketing mix**: utili per un'analisi qualitativa e quantitativa dei nessi causali delle attività di marketing e il loro effetto sui risultati.

Il fine ultimo della misurazione degli investimenti, attraverso le metriche di marketing e i modelli di marketing mix, è quello di avere una base di dati idonea per aiutare i marketing manager e la direzione a prendere le migliori decisioni possibili per il futuro.

2.1.1 Le Ricerche di Marketing

Quotidianamente i manager delle divisioni di marketing sono tenuti ad assumere decisioni di grande responsabilità. Frequentemente queste decisioni riguardano l'organizzazione di iniziative articolate e investimenti significativi i cui effetti futuri sono incerti. Risulta dunque necessario abbattere l'incertezza. A questo proposito si palesa necessaria la raccolta di dati e la conseguente creazione di indici e metriche, al fine di poter attuare un'analisi più lucida delle prestazioni passate e una progettazione più accurata delle attività future. Una maggiore conoscenza delle caratteristiche dei consumatori, dei concorrenti, dei fornitori e delle dinamiche di mercato è in grado di determinare le performance positive di un prodotto o, ancor di più, l'espansione di un brand. Proprio per questi motivi è fondamentale implementare precise ricerche di marketing. Si definisce ricerca di marketing: "*la sistematica identificazione, raccolta, analisi e*

23 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON, pag 183.

presentazione di dati e informazioni rilevanti per uno specifico processo decisionale che il management aziendale si trova ad affrontare"[24]. Possiamo distinguere due modalità di ricerca di marketing:

- **Qualitativa o Esplorativa**: questa modalità di ricerca si incentra sulla analisi delle qualità essenziali di un determinato fenomeno. La metodologia alla base di queste ricerche preferisce all'estensione dell'analisi la sua profondità. È utile per raccogliere i customer insight, elementi non palesi e non dichiarati dagli individui e che in alcuni casi non vengono neanche immaginati dai consumatori;
- **Quantitativa**: questa modalità di ricerca, al contrario, preferisce l'estensione dell'analisi alla sua profondità, dunque prevede campioni ampi e indicativi dei fenomeni analizzati.

Nonostante la distinzione è consigliabile prendere decisioni di marketing osservando entrambe le modalità di ricerca, essendo la ricerca qualitativa preparatoria ad una conseguente ricerca quantitativa. Fatto salvo che in alcuni casi sembrerebbe più efficace far precedere una ricerca qualitativa da una ricerca quantitativa. Affinchè una ricerca di marketing sia efficace ed attendibile deve essere articolata in sei fasi (Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, 2012):

1. **Definire il problema e gli obiettivi della ricerca**: direzione e ricercatori trovano un accordo sul cardine della ricerca e sui risultati che questa deve raggiungere;
2. **Sviluppare il piano di ricerca**: si definisce la strategia probabilmente più efficace ed efficiente per la raccolta dei dati e delle informazioni;
3. **Raccogliere i dati le informazioni**: si distribuiscono gli strumenti per la raccolta dei dati al pubblico;
4. **Analizzare le informazioni**: in questa fase si organizzano in grafici e tabelle i dati e da questi ultimi si deducono le informazioni;
5. **Presentare i risultati**: vengono presentati i risultati pertinenti le decisioni di marketing da prendere
6. **Prendere la decisione**: basandosi sui risultati presentati dai ricercatori, la direzione cerca di prendere la decisione migliore.

RICERCHE DI MARKETING Processo di ricerca di marketing
1. Determinare il problema e gli obiettivi della ricerca
2. Sviluppare il piano della ricerca
3. Raccogliere dati e informazioni
4. Analizzare le informazioni
5. Presentare i risultati
6. Prendere le decisioni

Figura 2.1: processo di ricerca di marketing (riproduzione personale del processo descritto da (Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, 2012).

24 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON, pag.158.

2.1.2 Le Metriche di Marketing

Le metriche di marketing possono essere definite come un sistema di misurazione comprensivo di indici, parametri e benchmark che aiuta i marketing managers a paragonare, quantificare e comprendere i trend e le prestazioni di marketing. Le metriche sono varie e molteplici e possono essere utilizzate singolarmente o integrativamente al fine di comprendere e/o risolvere un determinato problema. Inoltre si può distinguere tra metriche "interne" e metriche "esterne", le prime riguardano indici, parametri e riferimenti che prendono in considerazione elementi interni all'impresa (stato di innovazione, risorse, dipendenti, obiettivi, ecc), mentre le seconde riguardano l'ambiente esterno dell'impresa (clienti, qualità percepita, mercato, percezione del brand).

ESTERNE	INTERNE
• Consapevolezza della marca	• Consapevolezza degli obiettivi
• Quota di mercato (volume o valore)	• Impegno al raggiungimento degli obiettivi
• Prezzo relativo (valore della quota di mercato/volumi venduti)	• Supporto attivo all'innovazione
• Numero di reclami (livello di insoddisfazione)	• Adeguatezza delle risorse impegnate nel servizio al cliente
• Soddisfazione del cliente	• Reclutamento/livello di competenza del personale
• Distribuzione/disponibilità del prodotto	• Desiderio di apprendere
• Numero totale di clienti	• Apertura al cambiamento
• Qualità percepita/considerazione dell'impresa	• Accettazione dell'insuccesso
• Fedeltà/mantenimento della clientela	• Autonomia
• Qualità percepita relativa	• Soddisfazione relativa dei dipendenti

Figura 2.2: le principali metriche di marketing (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON)

La figura 2.2 mostra le principali metriche di marketing utilizzate, queste sono state tratte da una ricerca di Tim Ambler svolta nel Regno Unito.

2.1.3 Modelli di marketing mix

Come accennato prima i modelli di marketing mix aiutano i managers a capire, attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa, i nessi, dunque le relazioni causali delle attività di marketing e l'effetto di queste ultime sui risultati. I modelli di marketing mix possono essere definiti anche come quei modelli che prendono in considerazione più di una variabile decisionale di marketing (Lilien & Kotler,1983); quindi vi è una raccolta e una rielaborazione di dati e informazioni, come suggerisce il lavoro svolto da Kotler, Keller, Ancarani e Costabile(2017), "*provenienti dagli scanner dei supermercati e quelli relativi alle spedizioni, i costi legati alla determinazione del prezzo, ai media e alle attività di promozione*", allo scopo di poter isolare

l'effetto di determinate attività di marketing sulla performance. Per una conoscenza più profonda di tali relazioni è possibile procedere anche attraverso diverse tipologie di analisi, come ad esempio quella di regressione che tramite un procedimento deduttivo riesce a scoprire come un investimento o un'azione di marketing influisca sui risultati. Esistono due diversi gruppi di modelli di marketing mix che si distinguono per lo scopo finale del loro utilizzo[25]:

- Lo scopo del primo gruppo è quello di prevedere l'impatto delle variabili decisionali di marketing, questo tipo di analisi è utile per cercare di stabilire il miglior bilanciamento tra le variabili al fine di massimizzare l'effetto finale;
- Il secondo gruppo ha come fine la creazione di delle linee guida in grado di indicare quale dovrebbe essere il livello minimo delle variabili decisionali di marketing per ottenere un determinato risultato. Questo tipo di analisi, invece, è utile per individuare gli sprechi, di conseguenza indicare la spesa ottimale e specificare i livelli di investimento minimi utili per motivare la richiesta da parte dei clienti e ottenere performance soddisfacenti.[26]

È da precisare però che l'efficacia di questi strumenti è maggiore nell'analisi causa-effetti di singole variabili rispetto ad un'analisi degli effetti prodotti da più variabili congiunte. Inoltre Dave Reibstein della University of Pennsylvania individua altri tre punti di debolezza dei modelli di marketing mix:

1. Elevata sensibilità agli investimenti e alle attività di marketing incrementali, ma non al valore totale dei risultati di lungo periodo;
2. Difficoltà di integrazione nei modelli di metriche di marketing fondamentali, data la limitatezza dei modelli di accogliere un elevato numero di variabili;
3. Non riescono, solitamente, a prendere in considerazione metriche relative ai canali di vendita e ai concorrenti.

2.1.4 I cruscotti di marketing

"*Le misure interne ed esterne più rilevanti possono essere sintetizzate in uno schema riassuntivo che consente di riassumere e interpretare i dati raccolti*"[27]. Questi schemi riassuntivi assumono le sembianze sia a livello funzionale che grafico di dei cruscotti, esattamente come quelli appartenenti ad un'autovettura o ad un aeromobile, mostrando in tempo reale tutti quegli indici, misure e parametri che servono per mantenere la corretta funzionalità della divisione marketing e contemporaneamente l'efficienza degli strumenti di controllo. Esiste una relazione diretta tra l'utilità dei cruscotti di marketing e la veridicità dei dati e delle

25 Come indicato dal lavoro: Gatignon, H. (1993). Marketing-mix models. Handbooks in operations research and management science, 5, 697-732.

26 Laura Q.Hughes, "Econometrics Take Root", *Advertising Age*, August 5, 2002, p.S-4.

27 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON, pag. 187.

informazioni che riferiscono, così come esiste una relazione tra la loro utilità e la grafica di presentazione. In effetti, la veridicità e la comprensibilità dei dati e delle informazioni trasmesse non può far altro che aumentare l'utilità di questo strumento di supervisione e controllo dell'organizzazione commerciale. L'organizzazione, per far originare i dati che poi convergono nei cruscotti, può utilizzare due tipologie di valutazioni imperniate sul mercato che debbano riflettere le performance dell'azienda e simultaneamente segnalare eventuali situazioni critiche (Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, 2017). Le due tipologie di valutazioni sono:

- **Customer-performance scorecard**: registra in maniera cronologicamente ordinata le prestazioni dell'impresa, basandosi su una molteplicità di metriche collegate al cliente; l'impresa dovrebbe stabilire dei benchmark per ogni variabile così da poter agire in caso di scostamenti dai valori dei benchmark;
- **Stakeholder-performance scorecard**: questo tipo di valutazione, alternativamente, considera la soddisfazione degli stakeholder, ovvero quegli individui portatori di interessi nei confronti dell'impresa e che su quest'ultima esercitano una forte influenza; anche in questa seconda valutazione è necessario stabilire dei benchmark per ogni gruppo di stakeholder, cosicchè il management possa intervenire in caso di scostamenti dal grado di soddisfazione.

2.2. Perché misurare l'esperienza del consumatore

Come introdotto nel primo capitolo l'esperienza del consumatore negli ultimi anni ha assunto un ruolo sempre più centrale. Oramai gli sforzi di investimento di molte aziende sono diretti allo sviluppo e al potenziamento del vissuto esperienziale proposto al consumatore, al fine di incrementare la propensione all'acquisto, il grado di soddisfazione e lealtà di quest'ultimo. Tutti questi input appena citati hanno un effetto diretto (dunque positivo in caso di incremento) sulle performance dell'impresa. Dunque, risulterebbe utile misurare, attraverso adeguate metriche, l'esperienza del consumatore sia qualitativamente che quantitativamente, così che l'impresa possa capire quali siano gli stimoli più efficaci da proporre al consumatore, in termini di soddisfazione, lealtà e propensione all'acquisto oppure quali siano stati gli investimenti in esperienza che hanno prodotto il miglior risultato o ancora quale sia il livello minimo di investimento in esperienza per produrre un risultato soddisfacente ed evitare sprechi. Bisognerebbe muoversi da una dimensione in cui le scelte legate allo sviluppo e al potenziamento dell'esperienza sono di carattere soggettivo, ad una dimensione in cui le scelte siano di carattere oggettivo poiché supportate da dati e da modelli, insomma bisognerebbe passare da un approccio ad un approccio scientifico.

2.2.1 Verso una scienza dell'experience marketing

Già Kotler, nel 1973, grazie al suo lavoro fondato sulla disciplina della Psicologia dei Consumi, dimostrò l'effetto dell'esperienza, legata al luogo in cui la stessa avviene, sui comportamenti di consumo. Molti autori definiscono la proposta esperienziale come una delle determinanti fondamentali del successo o meno di un'attività commerciale (Bitner 1990), tant'è che Pine e Gilmore e Schmitt parlano di una "economia

dell'esperienza", riferendosi con questo termine a tutta quell'area di creazione del timing, delle modalità e degli spazi di consumo. Nonostante l'evidente importanza di questo ruolo strategico "*Il riconoscimento della significatività della variabile ambientale si esprime però attraverso una progettazione ancora troppo spesso ancorata a criteri estetici e culturali, interpretati soggettivamente e implementati secondo la discrezionalità individuale di managers e designers*"[28]. È proprio da questa contraddizione che nasce ciò che Nadia Olivero definisce l'*experience design paradox*, ovvero il paradosso della progettazione dell'esperienza. Paradosso perché da una parte, quella della coscienza dell'importanza dell'esperienza, vi è un riscontro scientifico mentre dall'altra, quella dell'interpretazione e dell'applicazione degli strumenti per migliorare l'esperienza, non c'è un riscontro scientifico ed anzi prevale l'intuizione personale e la soggettività del marketing manager o del designer. Si ha dunque un approccio alla progettazione dell'esperienza che è più artistico che strategico e ciò da luogo a sprechi e inefficienze in termini di investimenti in esperienza. Nello sforzo di risolvere il suddetto paradosso trova applicazione il paradigma stimolo-organismo-risposta (SOR)[29], in questo modello viene assunto che nell'ambiente di fruizione dell'esperienza siano contenuti degli stimoli che provocano dei mutamenti nello stato interno dei consumatori, che successivamente rispondono avvicinandosi o allontanandosi. Grazie a questo paradigma è possibile capire la relazione tra stimoli ambientali ("rilasciati" nell'ambiente di fruizione dell'esperienza) e le risposte comportamentali dei consumatori, in questo modo si avrà la possibilità di raccogliere e integrare i dati importanti per la progettazione della proposta esperienziale, sia sul livello fisico che sul livello simbolico. A questo punto risulta evidente l'esigenza, in tale campo applicativo, di un approccio metodologico che tolga spazio all'improvvisazione, sicché professionale, e porti luce sulla raccolta e l'utilizzo dei dati al fine di creare strategie e modelli di marketing esperienziale adeguati.

2.2.2 Le Ricerche di Marketing Esperienziale

Un importante contributo finalizzato alla creazione di un approccio metodologico nel campo del marketing esperienziale viene apportato dalla professoressa, della facoltà di economia dell'università Roma 3, Michela Addis (2005). Nel suo lavoro la professoressa Addis propone delle tecniche di ricerca esplorative, descrittive e causali idonee per la raccolta dei dati relativi l'esperienza del consumatore. Approfondiamo in ordine queste tre tipologie di tecniche di ricerca, iniziando dunque dalle tecniche *esplorative*, queste ultime vengono distinte in:

a. Tecniche **non necessariamente** basate sulle interviste ai consumatori:

    1. Analisi dei casi: il ricercatore scompone e studia i casi rilevanti ai fini della ricerca. Vantaggi della ricerca: è in grado di produrre un'analisi di ampio raggio. Svantaggi della ricerca: è

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

29 Modello di Mehrabian e Russel (1974)

influenzata dalla soggettività di chi l'analizza. È consigliabile l'affidamento della ricerca a più di un individuo. Il campo applicavo ideale di questa tecnica è quando è incentrata sulle modalità e le motivazioni dell'esperienza di consumo;

2. Osservazione partecipante: è una strategia di ricerca di marketing per la quale è necessaria una lunga presenza e partecipazione da parte del ricercatore alle attività del campione studiato. Vantaggi della tecnica: riesce a superare la barriera delle proprietà comunicative del consumatore. Svantaggi della tecnica: limita lo studio ai soli dati del comportamento di consumo. Risulta molto utile quando la raccolta dei dati è svolta in un periodo di tempo lungo e quando la componente esperienziale è molto influente.

b. Tecniche **necessariamente** basate sulle interviste ai consumatori:

1. Analisi etnografica: è una modalità di ricerca che grazie ad un punto di vista interno riesce a ricomporre il simbolismo e i flussi relazionali di un determinato gruppo sociale. Vantaggi della tecnica: capacità di cogliere l'esperienza provata dall'individuo in profondità e una volta svolta questa modalità di ricerca non è necessaria una posteriore analisi dei ricordi del consumatore. Svantaggi della tecnica: tempi di svolgimento molto lunghi, la mole dei dati rischia di creare immobilità nell'analisi degli stessi, è molto sensibile a interferenze esterne. Per una maggiore efficacia dell'analisi può risultare utile usare più tecniche di raccolta dei dati, svolgere più incontri di osservazione e replicare l'osservazione, ma in un contesto diverso. Le condizioni ideali di utilizzo si verificano nel momento in cui si vuole analizzare in maniera più approfondita una determinata esperienza o studiare le dinamiche di quest'ultima;

2. Intervista fenomenologica: una tecnica di ricerca molto fine che è utilizzata per comprendere il significato di una determinata esperienza umana così come è stata vissuta dall'individuo preso in esame. Punta a comprendere l'essenza e il significato intimo che l'esperienza ha avuto per l'individuo. Vantaggi della ricerca: emergono lati del consumo nuovi o tralasciati. Svantaggi della ricerca: probabile intimidimento delle sincere risposte degli intervistati. È consigliabile, durante lo svolgimento della ricerca, l'utilizzo dello stesso "vocabolario" dell'intervistato e l'ancoraggio dell'intervista ad una esperienza vissuta dall'individuo. La sua utilità è massimizzata quando può essere portata al minimo la presenza del ricercatore;

3. Elicitazione fotografica: utilizza materiale visivo come stimolo per la memoria al fine di far venire a galla delle descrizioni più accurate ed esaurienti di un'esperienza. Vantaggi della tecnica: è capace di cogliere anche gli aspetti più nascosti dell'esperienza ponendo il consumatore come protagonista dell'indagine. Svantaggi della tecnica: tempi lunghi, difficile approvazione della sua validità scientifica. Alcune particolari attenzioni da prendere riguardano l'utilizzo di materiale visivo di facile interpretazione e utilizzare del materiale

visivo in 3D. Particolarmente efficace risulta nell'analisi di esperienze di consumo molto soggettive;

4. Elicitazione delle metafore di Zaltman (ZMET): si sfrutta la metafora come una chiave per aprire una porta nella coscienza del consumatore, provando a comprendere quali sono stati gli elementi che hanno portato ad una opinione o ad una scelta o per di più facendo emergere i pensieri inconsci sulle preferenze. Ciò può accadere perché la stimolazione attraverso metafore porta ad uno sforzo interiore volontario o involontario da parte dell'individuo. Vantaggi della tecnica: è sensibile alla parte più inconsapevole del vissuto esperienziale. Svantaggi della tecnica: è difficile individuare dei partecipanti idonei. Ideale quando l'esperienza analizzata è principalmente inconsapevole e non verbalizzabile;

5. Introspezione personale soggettiva: è una tecnica che utilizza appunto l'atto dell'introspezione. L'individuo compie un'analisi ed un'osservazione dei propri desideri e delle proprie sensazioni interiori. Vantaggi della ricerca: porta ad una dettagliata analisi delle variabili che compongono l'esperienza e le loro dinamiche di evoluzione nel tempo. Svantaggi della ricerca: i risultati spesso sono imprecisi. Questa modalità di analisi spesso deve essere accompagnata da altri metodi e proprio per la sua delicatezza dovrebbe prevedere dei partecipanti con un'alta capacità narrativa e motivati ad approfondire l'esperienza vissuta.

ESPLORATIVE	
Non necessariamente basate sulle interviste ai consumatori	Necessariamente basate sulle interviste ai consumatori
•Analisi dei casi •Osservazione partecipante	•Analisi etnografica •Intervista fenomenologica •Elicitazione fotografica •Elicitazione delle metafore di Zaltman (ZMET) •Introspezione personale soggettiva

Figura 2.3: riproduzione grafica della divisione delle ricerche esplorative esposte dalla Prof. Michela Addis.

Inoltre Addis propone anche delle ricerche *descrittive*[30] e *causali*[31] per l'esperienza di consumo ed ancora una volta le divide in:

a. Tecniche **non necessariamente** basate sulle interviste ai consumatori:

30 Una ricerca descrittiva definisce la relazione tra due variabili e la sistematicità con cui un evento si verifica.

31 Una ricerca causale definisce i legami causa-effetto tra le variabili.

1. Studi delle reazioni fisiologiche delle emozioni a livello periferico: in questo caso si analizza l'individuo prendendo in considerazione la teoria di James (1884) che spiega come le emozioni sono "*costituite dalla percezione delle reazioni viscerali e neurovegetative del nostro organismo a stimoli ambientali di tipo emotivo*"[32]. Vantaggi della tecnica: in grado di cogliere le reazioni inconsce del consumatore e di determinare precisamente le sue motivazioni. Svantaggi della tecnica: scarsa precisione e non sempre efficaci. Risulta molto utile nel momento in cui si vogliono delineare gli effetti l'esperienza;
2. Studi delle reazioni fisiologiche delle emozioni a livello centrale: questo tipo di ricerca invece si basa sul lavoro di Cannon (1929), quest'ultimo critica la teoria di James e dice che le emozioni nascono da dei centri di attivazione, controllo e regolazione presenti nel Sistema Nervoso Centrale. Una volta attivate, le emozioni, si manifestano a livello psico-somatico. Vantaggi della tecnica: rilevazione efficace delle emozioni e delle reazioni inconsapevoli dell'individuo. Svantaggi della tecnica: lo svolgimento di questa indagine è di solito molto costoso. Anche in questo caso la ricerca è particolarmente utile quando si vogliono descrivere gli effetti provocati dalla proposta esperienziale.

b. Tecniche **necessariamente** basate sulle interviste ai consumatori:
   1. Indagini di ampio spettro per rilevare le emozioni: questa tecnica consiste in un sondaggio che cerca di rilevare in maniera più che esaustiva le emozioni provate dai consumatori durante l'esperienza. Vantaggi della tecnica: formalizzazione della procedura ed efficacia nella rilevazione della gamma delle emozioni. Svantaggi della ricerca: inadatta per esperienze di consumo fortemente individuali. È bene che gli individui che fanno parte del campione analizzato siano disponibili alla condivisione di quanto provato. I consumatori, inoltre devono essere in grado di isolare le emozioni provate precedentemente;
   2. Esperimenti con allegato questionario sulle emozioni provate durante il consumo: è una tecnica che prevede due fasi: una prima in cui viene svolto l'esperimento ed una seconda in cui vi è la raccolta dei dati relativi alle emozioni provate durante l'esperimento. Vantaggi della tecnica: il contesto dell'indagine è facilmente controllabile. Svantaggi della tecnica: il campo su cui si incentra l'indagine è limitato. Per questa tipologia di ricerca è necessario svolgere prima un'analisi qualitativa. Grazie a questa tecnica si può isolare l'effetto emotivo di una specifica leva di marketing esperienziale.

32 James, W. (1884). What is an emotion?. Mind, 9(34), 188-205.

DESCRITTIVE E CAUSALI	
Non necessariamente basate sulle interviste ai consumatori	Necessariamente basate sulle interviste ai consumatori
• Studi delle reazioni fisiologiche delle emozioni a livello periferico • Studi delle reazioni fisiologiche a livello centrale	• Indagini di ampio spettro per rilevare le emozioni • Esperimenti con allegato questionario sulle emozioni provate durante il consumo

Figura 2.4: riproduzione schematica delle tecniche di ricerca descrittive e causali proposte dalla Prof. Michela Addis

2.2.3 Le metriche di marketing esperienziale

Molti degli studiosi che hanno voluto misurare l'effetto degli stimoli esperienziali proposti dall'impresa in relazione al comportamento di risposta del consumatore, hanno adottato lo schema del paradigma stimoli-organismo-risposta (SOR)[33]. In questo caso il comportamento di consumo dell'individuo non è altro che la risposta a se lo stimolo proposto al consumatore è stato efficace oppure no. In questa ottica studiosi come Mehrabian e Russel nel 1974 e Spangenberg, Crowley e Henderson nel 1996 e Taryn Atkinson[34], grazie ai loro lavori hanno individuato una serie di metriche chiave per misurare l'efficacia degli stimoli proposti ai consumatori:

- La modalità di approccio: osserva il desiderio o meno di un individuo di entrare in un determinato ambiente; la modalità di approccio a sua volta si differenzia in tre sottocategorie:
    1. Il desiderio di scoprire cose nuove, dunque di interagire ed esplorare l'ambiente in cui si trova l'individuo;
    2. Il desiderio, da parte del consumatore, di avere un'interazione con altri individui presenti nello stesso ambiente;
    3. La sensazione di un benessere generale provocata dall'ambiente.
- Il grado di evitamento: osserva, invece, il desiderio di un individuo di non entrare in un determinato ambiente, si parla dunque della situazione diametralmente opposta a quella descritta al punto precedente;

33 Si veda a questo proposito pagina 23 della tesi.

34 Direttrice dei servizi ai clienti della Neonormal, agenzia di fama internazionale che cura la Brand Experience dei propri clienti.

- Il grado di soddisfazione: "*il grado di soddisfazione di un a persona, non solo di un consumatore, è dato dalle sensazioni di piacere o di delusione prodotte dal confronto tra la performance percepita […] e le aspettative […] relative alla medesima performance*"[35]. Se la performance non rispecchia le aspettative il cliente non è soddisfatto, se la performance è pari alle aspettative il cliente è, invece, soddisfatto. Quando la performance supera le aspettative il cliente si definisce molto soddisfatto;
- Volume di acquisti individuale: indica la quantità spesa da ogni singolo cliente all'interno del punto vendita. Questo tipo di misurazione è utile anche per creare una profilazione delle varie tipologie di clienti e adeguare, di conseguenza, gli stimoli proposti;
- Tempo trascorso all'interno del punto vendita: indica, appunto, il tempo trascorso da ciascun cliente all'interno di un determinato punto vendita;
- Grado di conversione tempo/acquisti: in questa metrica si misura la conversione del tempo trascorso all'interno del punto vendita in acquisti, ovvero la quantità di tempo (in media) necessaria affinché si possa osservare un acquisto;
- Propensione all'acquisto: si procede misurando il numero totale delle persone che hanno effettuato un acquisto in un determinato punto vendita e dividendo questa quantità per il numero totale di persone che sono entrate all'interno del punto vendita;
- Grado di ritorno: si osserva la frequenza con cui un singolo cliente ritorna nello stesso punto vendita. Questa metrica è utile anche per capire il livello di loyalty cliente per cliente;
- Intensità delle emozioni suscitate nel consumatore: oggi, grazie alla tecnologia, è possibile, mediante mappe di calore, capire se un consumatore durante un contatto sensoriale con una componente del punto vendita ha provato emozioni e con quale intensità le ha provate;
- Numero di contenuti generati online e non: si calcola il numero di contenuti generati (e successivamente condivisi) all'interno dello spazio in cui era proposta l'offerta esperienziale da parte dei clienti, della stampa, degli influencer. Quindi si stima la platea totale raggiunta e il grado di coinvolgimento di quest'ultima;
- Memoria dell'esperienza: indica la precisione con cui un individuo ricorda le caratteristiche e le modalità dell'esperienza vissuta.

Nonostante le difficoltà che i marketing manager trovano nell'isolare gli effetti degli investimenti in esperienza, le metriche appena descritte sono degli ottimi indicatori dell'efficacia dell'offerta esperienziale proposta dall'impresa.

2.2.4 Misurare l'esperienza del consumatore online

Jeff Bezos, fondatore e CEO di Amazon, ha notato che la creazione di un'interessante esperienza online per i webnauti è la chiave per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti su internet. Bezos inoltre crede che fornire un'esperienza online accattivante sia ancor più importante dell'equivalente nel mondo offline questo anche per la grande portata del passaparola online in grado di indirizzare significativi flussi di consumatori verso determinati siti web. Alla fine degli anni novanta ricercatori come Hoffman et al. (1995),

35 Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2012), Marketing Management, PEARSON, pag. 290.

Morr (1997), Schwartz (1996) e Tchong (1998) cominciarono a comprendere quali fossero gli elementi e le strategie che portavano i consumatori ad interessarsi e ad essere attratti dai siti web, al contempo si conosceva davvero poco riguardo la creazione di un'esperienza online suggestiva e sui comportamenti di consumo che ne sarebbero derivati. Così Hoffman e Novak nel 1996 dedussero che la creazione di un sito web accattivante commercialmente dipendesse dalla facilitazione dello *stato di flusso (state of flow),* definendo quest'ultimo come quello "*stato cognitivo che si verifica durante la navigazione in internet che è: 1. caratterizzato da risposte continue facilitate dall'interattività della macchina, 2. intrinsecamente piacevole, 3. accompagnato dalla perdita di autocoscienza del consumatore, 4. autoalimentato grazie all'interattività*"[36]. Secondo questa metodologia i consumatori online devono ricevere una proposta esperienziale che bilancia le loro abilità con le sfide dell'interazione. Hoffman e Novak hanno dunque creato un modello sul concetto di Flow, questo modello è stato inizialmente formulato per concettualizzare, nel suo insieme, l'esperienza del consumatore negli ambienti interattivi online. Inoltre comprende un framework di scale misurative per la valutazione dell'esperienza online e specifica le relazioni presenti tra il costrutto del flow e le variabili esterne di marketing. Vediamo in particolare le scale misurative utili, proposte da Novak, Hoffman e Yung (2000) attraverso un sondaggio, per il rilevamento del vissuto esperienziale proposto sulle piattaforme online:

- Uso del web: misura quando l'individuo ha iniziato ad utilizzare il web, per quanto tempo lo utilizza e, in futuro, quanto lo utilizzerà;
- Grado di eccitazione: si recepisce se il consumatore durante l'utilizzo del sito web è stimolato o no nell'utilizzo dello stesso;
- Livello di sfida percepito: vi è la misurazione di quanto il consumatore si sente sfidato nell'utilizzare le sue capacità dal sito web. A volte si chiede al consumatore di fare un paragone sul livello di sfida percepito svolgendo il suo sport preferito;
- Livello di controllo percepito: indica lo stato del controllo dell'individuo sul sito web, ovvero se è in grado di controllare o se viene controllato dalle dinamiche online, dunque se ha un atteggiamento dominante o sottomissivo nei confronti del sito web;
- Volontà di esplorazione: misura in sostanza la curiosità e dunque l'interesse del consumatore nell'approfondire la navigazione;
- Propensione al flow: quante volte l'individuo, durante la navigazione, sente di essere nello stato di flow?
- Livello di attenzione: durante l'utilizzo del sito web il consumatore è completamente concentrato o lo è parzialmente? Inoltre spesso si conduce un'ulteriore misurazione, ovvero se l'attenzione del consumatore è intenzionale o inintenzionale;
- Velocità di risposta: si misura se l'interazione con il sito web è lenta e noiosa oppure veloce e stimolante;

36 Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. Marketing science, 19(1), 22-42.

- Distorsione temporale: si valuta in che misura, durante la navigazione, vi è una perdita del senso del tempo;
- Quantità della telepresenza: l'utilizzo del sito web è in grado di far dimenticare al consumatore del mondo che lo circonda? La navigazione sul sito web da una percezione di realtà maggiore rispetto al mondo fisico?
- Giocosità: il webnauta durante l'utilizzo di un particolare sito ha delle sensazioni di spontaneità, creatività e allegria o al contrario non si sente creativo, originale e spontaneo?
- Effetto emotivo: indica se la tipologia delle emozioni, trasmesse all'individuo utilizzatore, sono positive o negative.

Tutti questi elementi hanno un'influenza diretta sul grado di conversione tra tempo trascorso sul sito web e acquisti effettuati dallo stesso; così come sul grado di conversione tra numero di visite sul sito web e quantità di acquisti. In particolare sulla qualità dell'esperienza di shopping online incidono anche altri fattori come: consegne veloci, servizi alla clientela, pagamenti facili, resi facili, processo di ordinazione semplice, facilità nel contattare i gestori del sito web, qualità dei prodotti e informazioni sulla merce in offerta. Meno importanti ai fini dell'esperienza di shopping sono la sicurezza, il livello dei prezzi della merce e l'affidabilità[37].

2.2.5 Il marketing mix esperienziale

L'Experience Marketing è una branca del marketing che comprende in sé caratteristiche di altri filoni di marketing (dei Servizi, Relazionale, Retail, Consumer). Basandosi su questa ipotesi Constantinides nel 2006 svolge un lavoro in cui evidenzia le limitazioni dell'approccio tradizionale del marketing mix, le cosiddette 4P, in un contesto di marketing esperienziale. Le problematiche del marketing mix tradizionale in un ambiente esperienziale trovate da Constantidines sono quattro: 1. L'essenziale orientamento al prodotto e all'organizzazione interna anziché al cliente, 2. Scarsa flessibilità e personalizzazione, 3. Elementi strategici assenti (poco adatto ad ambienti complessi ed in continua evoluzione), 4. Assenza del fattore umano. Inoltre le componenti del marketing mix tradizionali sono perlopiù indipendenti fra loro e trattate da soggetti diversi all'interno dell'impresa. Difronte alle lacune presenti nel modello tradizionale Gentile, Spiller e Noci (2007) proposero un modello che potesse appoggiare l'impresa per strategie di CEM e Marketing Esperienziale. Le leve di marketing esperienziale costitutive di un'offerta di questo genere sono:

- Esperienza: vi deve essere una progettazione dell'offerta esperienziale attenta alle sei dimensioni di esperienza proposte da Gentile et al. (2007): pratica, sensoriale, cognitiva, emotiva, relazionale e lifestyle. L'impresa dovrà poi concentrarsi sull'una o sull'altra dimensione a seconda del settore in

37 Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. Marketing science, 19(1), 22-42.

cui opera, questa decisione avrà ripercussioni sugli stimoli proposti al cliente nell'ambiente di fruizione dell'esperienza;

- Interazioni: si distinguono tre modalità di interazione: impresa-impresa, cliente-cliente e impresa-cliente. Le interazioni sono importanti in quest'ottica perché è durante queste ultime che il consumatore prende consapevolezza e valuta l'esperienza vissuta. È dunque necessario coordinare gli stimoli proposti al consumatore con il loro monitoraggi al fine di ottenere conoscenza sulle percezioni dei consumatori.
- Spazio: è uno degli elementi chiave che formano la proposta esperienziale. Come dicono Pine e Gilmore (1998) in un loro trattato è il "palcoscenico" sul quale l'impresa crea o co-crea con il consumatore l'esperienza di consumo. Attraverso questo strumento l'impresa deve cercare di massimizzare il valore creato per i consumatori, anche attraverso la multicanalità; progettando dunque più spazi differenti, ma integrati ed armonizzati in una visione generale.
- Organizzazione: risulta importante la costruzione di un'organizzazione interna propedeutica al raggiungimento degli obiettivi finali. In aiuto a questa necessità la letteratura della prima decade degli anni duemila ha proposto le leve chiave da considerare per creare un'organizzazione interna efficace:
    1. Struttura organizzativa: coordinazione dei processi, cultura gestionale, coordinazione fra le divisioni, Chief Experience Officer;
    2. Esperienza dei dipendenti;
    3. Metriche di controllo: per valutare il vissuto esperienziale del consumatore.

Il marketing mix esperienziale è evidentemente più adatto alle nuove tipologie di gestione dei processi di marketing basati sull'esperienza. Questo perché prende in considerazione elementi come la centralità del cliente e dei bisogni a lui correlati, l'interazione personalizzata e l'introduzione di elementi sia organizzativi che intangibili per porre le basi della progettazione dell'offerta.

3. IL CASO EATALY E L'ESPERIENZA DI FICO EATALY WORLD

3.1 Eataly: storia ed espansione internazionale

Eataly è un'azienda italiana che nel 2003 fu fondata da Oscar Farinetti ad Alba, in Piemonte. Lo stesso fondatore la paragona "ad un mercante che prende una grande vocazione italiana che sono i cibi di alta qualità e li porta nel mondo", data la specializzazione dell'azienda nella vendita e distribuzione di generi italiani di nicchia e di alta qualità. Il primo punto vendita della catena fu aperto in Piemonte, a Torino, nel 2007 e, successivamente, l'espansione dell'azienda si è concentrata nel mercato italiano, con l'apertura di punti vendita in varie città come: Genova, Roma, Bari, Firenze, Milano, Piacenza, Verona, Bologna. È importate sottolineare come molti dei punti vendita[38] siano stati ricavati da edifici industriali o storici ormai in disuso. Dimostrando, dunque, l'impegno sociale e territoriale dell'azienda, che ha riqualificato tali strutture. In seguito all'espansione italiana, l'azienda di Farinetti ha puntato verso una differenziazione territoriale dei punti vendita, aprendo store in diversi Paesi esteri. Nel 2008 è stata la volta del primo negozio estero, quello di Tokyo, seguito nel 2010 dal negozio di New York locato sulla 5th Avenue, nel quale viene celebrata la città dando in omaggio una mela ad ogni cliente del negozio. Nel 2012 viene inaugurato, all'interno dell'ex stazione Ostiense, il punto vendita di Roma, che è il negozio bandiera della compagnia, è il più grande con un'area di oltre 16.000 metri quadri e "*propone un'offerta senza eguali di bontà, ristoranti e aule per la didattica*"[39]. Nel 2013 Eataly sbarcava in Medio Oriente e nel 2014 ha collaborato con Slow Food per la realizzazione di un progetto solidale che prevedeva la creazione di 10.000 orti in Africa; orti buoni e puliti nei villaggi e nelle scuole africane costruiti al fine di assicurare cibo agli indigeni e educare le popolazioni all'agricoltura e al potenziale della terra. Il periodo che va dal 2015 al 2017 è stato quello di effettiva affermazione internazionale grazie ad aperture in Brasile, Germania, Arabia Saudita, Qatar e Svezia. Il 2017 è stato anche l'anno dell'inaugurazione di FICO Eataly World a Bologna, il parco agroalimentare più grande del mondo, con il quale Eataly ha differenziato il suo brand ponendo al centro di questo nuovo "prodotto" l'offerta di esperienze e sensazioni uniche. Oggi Eataly è presente in ben 12 paesi (Italia, USA, Brasile, Germania, Svezia, Danimarca, Turchia, Giappone, Corea del Sud, Emirati Arabi Uniti, Qatar, Arabia Saudita) con 37 punti vendita. Nonostante la grande espansione Eataly ha mantenuto quei pochi capisaldi grazie ai quali è nata e cresciuta: la qualità dei prodotti e dei servizi, la cultura del mangiare bene e infine quella narrazione che accompagna ogni prodotto o servizio provato in un punto vendita Eataly.

38 Come quelli di Torino, Verona, Piacenza, Roma e Milano

39 "La storia di Eataly": eataly.net

3.1.1 Il manifesto di Eataly, un piccolo esploso dell'azienda.

Eataly è, come lo stesso nome ci racconta, mangiare italiano. Ciò che l'azienda vuole dimostrare è la riproducibilità e l'accessibilità della cucina italiana di qualità sia a livello economico che di ricerca degli ingredienti e dunque che i prodotti di qualità e artigianali possono essere alla portata di tutti. Il primo obiettivo di Eataly è quello di raccontare la storia delle aziende italiane che producono i cibi di alta qualità, i loro processi produttivi e le persone che le compongono poiché è tramite le sinergie che si vengono a creare fra queste componenti che nasce l'alta enogastronomia italiana. I fondamenti del business model e delle modalità operative dell'aziende sono riassunti nel cosidetto "Manifesto di Eataly" formato da 10 autocomandamenti:

1. **Siamo innamorati**: riassume l'essere, dei componenti di Eataly, innamorati delle persone, dei cibi, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che producono cibi e bevande di qualità. Dei territori in cui questi prodotti nascono.
2. **Il cibo unisce**: il cibo aiuta a creare una visione e una comunicazion e comune, di insieme, tra le diverse persone dei diversi strati sociali. Crea convivialità, poiché il momento del consumo del cibo aiuta a passare del tempo insieme, a trovare momenti di felicità.
3. **Il nostro mestiere**: i componenti di Eataly hanno trasformato una loro passione, nel loro mestiere. In questo modo dedicano con piacere la maggior parte del proprio tempo a studiare e ricercare prodotti enogastronomici di alta qualità.
4. **La qualita della vita**: agendo secondo i punti precedenti, i componenti di Eataly, pensano di migliorare la qualità della propria vita. Inoltre contano di portare un miglioramento alla qualità della vita dei clienti che servono.
5. **Tutti**: il target dei clienti dell'azienda di Farinetti è: tutti! Creando grandi open space Eataly cerca di far sentire ogni visitatore a proprio agio e di introdurlo in un percorso, in cui il visitatore è protagonista, di avvicinamento e comprensione dei prodotti di alta qualità.
6. **Mangiare, Comprare, Studiare**: è ciò che il consumatore è in grado di poter fare nei punti vendita di Eataly. Scegliendo liberamente le attività che preferisce.
7. **Coproduttore**:Eataly raggiungerà il proprio obiettivo quando il consumatore capirà di essere egli stesso un coproduttore, possessore di una conoscenza che lo renda in grado di capire che con le sue scelte determina la quantità e la qualità dei prodotti. Responsabile, oltre che della sua vita, anche della vita dei componenti della filiera produttiva.
8. **Tre esperienze**:1)Offrire una vasta gamma di cibi e bevande di alta qualità. 2) Garantire prezzi convenienti e sostenibili per offrire al maggior numero di persone di accedere all'offerta. 3) Mettere a disposizione della comunità gli strumenti per conoscere i valori e la storia dei prodotti di alta qualità.
9. **Sinceri**: mai utilizzare strumenti di persuasione occulta per invogliare a comprare più del necessario.
10. **Raggiungere lo scopo**: raggiungere l'obiettivo forti della grande determinazione che contraddistingue i componenti di Eataly. Scopo: aprire una nuovo corso nella distribuzione

alimentare e nel commercio dei prodotti artigianali locali e far percepire e condividere con i clienti i propri valori e le proprie esperienze.

3.1.2 Mission e Innovazione Tradizionale

La missione di Eataly consiste nel creare in Italia e nel mondo "*luoghi armonici nei quali permettere al pubblico di trascorrere del tempo assaggiando gli stessi prodotti di alta qualità che si possono anche acquistare e conoscere attraverso le attività di didattica*"[40]. Altro elemento fondamentale presente nell'azienda è la cosiddetta innovazione tradizionale. Un elemento di carattere anticongiunturale, date le moderne tendenze all'allontanamento dalle comunità tradizionali per proiettarsi verso comunità moderne. Eataly grazie al suo business model integra la modernità e il progresso alla tradizione. Utilizza le moderne modalità di coordinamento di persone e sistemi in un'organizzazione come veicolo per la distribuzione dei prodotti artigianali e tradizionali. In termini pratici Eataly cerca di far convergere il concetto di grande distribuzione con quello di piccola produzione tradizionale, costruendo fra di loro un rapporto sinergico dovuto ad una trasformazione di entrambi i concetti vicendevolmente favorevole. Come dice Venturini in un suo lavoro del 2011, l'azienda si pone due obiettivi a tal riguardo:

- Da una parte modificare la logistica della grande distribuzione per farla conciliare con i tempi e con le dinamiche del lavoro tradizionale;
- Dall'altra modificare le produzioni tradizionali al fine di renderle compatibili con il modello distributivo della GDO.

Questi due sforzi trasformativi rappresentano i maggiori rischi del format Eataly. Questo perché il sistema della Innovazione Tradizionale per funzionare abbisogna di un'organizzazione di marketing e di distribuzione competitiva, che mantenga i costi bassi, al contrario si paleserebbe il rischio che Eataly diventi un negozio di lusso adatto solo ai più abbienti. Così come lo stesso sistema abbisogna di una attenta e cauta trasformazione delle dinamiche e dei processi delle produzioni tradizionali, poiché un'eccessiva standardizzazione dei processi porterebbe all'abbandono delle tecniche caratteristiche, determinando il fallimento del business model alla base del progetto Eataly.

3.2 Le strategie di marketing di Eataly

Eataly adotta una strategia comunicativa non convenzionale, lontana da quella della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Questo perché, attraverso la comunicazione di marketing, l'azienda pone le basi per la costruzione dei propri tratti caratteristici da trasmettere ai consumatori, sia a livello identificativo che di immagine. Eataly, attraverso il proprio modello comunicativo, cerca di interagire con i consumatori al fine di informarli e farli riflettere più seriamente sulle scelte di consumo dei prodotti alimentari. L'azienda di Farinetti mira a convincere il proprio target di consumatori a traslare il livello del coefficiente del consumo

40 eataly.com (la storia di Eataly)

in beni voluttuari (abbassandolo) nel coefficiente di consumo in cibi di qualità. Questa azione comunicativa trova riferimenti nelle convinzioni più profonde di Oscar Farinetti che a loro volta si basano sulla verità che gli alimenti sono l'unico bene che introduciamo nel nostro corpo e dunque è meglio che questi siano di qualità. A tal proposito, il fondatore di Eataly, elabora schematizza in un grafico il comportamento dell'uomo difronte al cibo, pone quindi sugli assi cartesiani la quantità e la qualità del cibo, nel grafico si vengono a creare quattro quadranti, ognuno dei quali rappresenta una tipologia di individuo (Figura 3.2):

1. *Homo verace insano*: individuo che si accontenta di grandi quantità di cibo di bassa qualità;
2. *Homo triste masochista*: individuo che si ciba di cibi in bassa quantità e scarsa qualità;
3. *Homo ridens insano*: individuo che si nutre di cibo di alta qualità in grandi quantità;
4. *Homo ridens sano*: individuo bilanciato che si ciba di alimenti di alta qualità in bassa quantità.

Figura 3.2: suddivisione dei consumatori sulla base del comportamento tenuto di fronte al cibo (Luca Salvatore Pisasale: Il caso Eataly tra mercati e movimenti sociali)

Eataly vuole creare nel rapporto col consumatore una relazione di reciproca fiducia. Fondamentalmente il punto di partenza della comunicazione di Eataly sono due teorie pensate e sviluppate dal fondatore dell'azienda:

- La teoria del "*coccodè*"[41]
- La teoria dei "contrasti apparenti"

La teoria del coccodè è una maniera di associare Eataly ad una gallina che chioccia nel momento in cui fa l'uovo. Questa modalità di associazione prende spunto dagli antichi modi di fare dei contadini delle Langhe, i quali si dolevano del fatto che la gallina non chiocciasse nel momento della deposizione dell'uovo, contrariamente giovano delle galline che li avvertivano della presenza dell'uovo[42]. Questo paragone trova applicazione nella realtà di mercato, in particolare nella comunicazione dell'offerta di Eataly ai consumatori.

41 Teoria che prende il nome dal libro: Farinetti, O. (2009). Coccodè: il marketing-pensiero di Oscar Farinetti. Giunti.

42 Sartorio, A. (2008). Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly.

Infatti come la gallina avverte il contadino dell'uovo deposto, anche l'azienda dovrebbe richiamare l'attenzione dei consumatori informandoli e pubblicizzando loro la propria offerta. La teoria dei "contrasti apparenti" è, invece, fondata sull'ipotesi che l'efficacia di un progetto sia correlata alla capacità di un'impresa di far convergere, nelle azioni di marketing sviluppate, un insieme di componenti che tradizionalmente sono visti come contrastanti. Portando alla praticità questo esempio e sfruttando lo studio di Venturini (2011), Eataly deve essere, nei confronti dei consumatori, contemporaneamente:

- Autorevole (funzione didattica) e informale (esemplificazione comunicativa);
- Orgogliosa (al fine di aumentare la credibilità della propria offerta e di conseguenza chiedere un coerente premio sul prezzo) e ironica (funzione di espansione del pubblico target);
- Onesta (non far pesare eccessivamente il proprio potere contrattuale sulle produzioni tradizionali portate alla grande distribuzione) e furba (funzione di integrazione efficiente dei sistemi della grande distribuzione organizzata e produzioni locali).

La differenza più grande che emerge dal paragone delle strategie di marketing della Grande Distribuzione con quelle di Eataly è che i primi puntano alla vendita di massa, spersonalizzata e in grandi lotti, facendo leva sugli acquisti irrazionali e impulsivi del pubblico a cui si rivolgono, mentre i secondi attraverso la relazione di fiducia instaurata con il cliente portano quest'ultimo ad un acquisto razionale e consapevole. I *tools* comunicativi più utilizzati dall'azienda di Farinetti sono le inserzioni su carta stampata, in particolare sui quotidiani di portata nazionale e/o locale e sui mensili specializzati, in questo modo ad ogni nuova stampa dei giornali Eataly può permettersi di cambiare le inserzioni. Le inserzioni di Eataly presentano alcuni elementi caratterizzanti (Venturini, 2011):

1. Danno centralità al testo piuttosto che alle immagini o agli slogan;
2. Presentano una grafica molto semplice;
3. I caratteri del testo sono di colore nero o marrone su un layout bianco;
4. Al titolo, che ha la funzione di attirare l'attenzione, è riservata grande visibilità.

Tra le inserzioni solitamente utilizzate dall'azienda di distribuzione enogastronomica possiamo distinguerne, in particolare, due tipologie. La prima, che promuove i valori fondanti di Eataly, ha carattere prevalentemente didattico (Figura 3.3). La seconda ha carattere più commerciale ed è finalizzata alla promozione dei prodotti (o classe di prodotti) in vendita (Figura 3.4). In particolare nella Figura 3.3 si può notare l'applicazione della *teoria dei contrasti apparenti*, nella figura infatti vengono utilizzati termini che riportano ad un *mood* di ironia e autorevolezza, in cui l'ironia smorza il carattere didattico del contenuto. Nella Figura 3.4, invece, si può notare la differenza tra la promozione dei prodotti di Eataly e quella della GDO. Nonostante la presenza di prezzi nella Figura 3.4, cosa che accade poco spesso nel "mondo Farinetti", questi vengono giustificati attraverso una maggiore qualità. Dunque Eataly non ricorre, come la grande distribuzione fa, alla promozione dei prodotti per generare un acquisto impulsivo, di convenienza, ma sempre per stimolare un acquisto ragionato.

Figura 3.3: inserzione per la comunicazione dei valori aziendali

Figura 3.4: inserzione per la promozione di una classe di prodotti

All'interno degli shop Eataly la comunicazione muta adattandosi all'ambiente, elemento chiave della comunicazione diventa la cartellonistica. Le finalità della comunicazione, però, non cambiano, ancora una volta non si cerca di spingere il consumatore ad un acquisto irrazionale, ma di informarlo, di raccontargli la storia dei prodotti e delle tipiche tecniche di lavorazione che lo rendono unico facendo emergere la qualità e non la convenienza. Eataly, infatti, rifiuta l'utilizzo strategie di prezzo a breve termine perché mira a creare nel consumatore una maggiore consapevolezza negli acquisti effettuati e nella qualità che li contraddistingue. Non manca l'utilizzo della rete come canale di comunicazione da parte di Eataly. Il sito web dell'azienda, articolato, ma funzionale svolge una funzione di presentazione mostrando prevalentemente la filosofia aziendale, i prodotti, gli eventi e le iniziative di carattere sociale. Eataly è anche molto presente, attraverso le sue pagine ufficiali, su social network come Facebook e Instagram.

3.3 FICO Eataly World come differenziazione strategica di Eataly

Michael Porter individua nella strategia di differenziazione una fonte del vantaggio competitivo. Sempre secondo Porter (1985) un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che produca valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso. Il suddetto vantaggio competitivo prende il nome di vantaggio di differenziazione e affinché si realizzi deve essere presente un prodotto differenziato. Un prodotto è tale quando incorpora in se elementi caratteristici reali o percepiti non

ritrovabili negli altri prodotti concorrenti e quando contemporaneamente queste caratteristiche siano in grado di incrementare il valore del prodotto coerentemente con le necessità dei consumatori, poiché questi ultimi dovranno pagare un *premium price*. Il premium price è la differenza di prezzo massima che il produttore può applicare, differenza data dalla differenza di valore percepita dal consumatore rispetto ai prodotti concorrenti. La differenziazione oltre a permettere di imporre un premium price è anche in grado di far acquisire all'azienda i cosiddetti benefici equivalenti, ad esempio maggiore soddisfazione e maggiore fedeltà del cliente. È in questa visione di potenziale vantaggio da differenziazione che Eataly in collaborazione con il comune di Bologna e il Centro AgroAlimentare di Bologna (CAAB) ha portato a termine il progetto, presentato all'EXPO di Milano, FICO Eataly World. Cerchiamo di analizzare, in termini pratici e coerenti con questo caso, la teoria del vantaggio da differenziazione partendo, appunto, dal primo elemento della teoria di Porter: l'unicità. FICO è un posto unico al mondo, è il parco agroalimentare più grande mai esistito ed è attualmente l'unico in cui si possono vivere le intere filiere delle eccellenze agroalimentari. Il secondo elemento fondamentale affinché si verifichi il vantaggio è il trasferimento del valore incrementale dato dall'unicità delle caratteristiche del prodotto al cliente. Da veicolo per il trasferimento del valore degli elementi di unicità al cliente viene utilizzato un connubio di esperienza e partecipazione. Queste ultime sono in grado di coinvolgere pienamente il visitatore riuscendo anche a renderlo consapevole della qualità, della ricercatezza e dell'unicità di ogni componente presente all'interno del parco agroalimentare. In questo caso il premium price non è dato da un aumento del livello dei prezzi dei prodotti venduti all'interno del parco, bensì dal prezzo del biglietto d'ingresso al parco o dal prezzo dei biglietti per la partecipazione agli eventi presenti nello stesso. Secondo i dati questo modello funziona, seppur non soddisfacendo tutti, infatti sembra che l'80% dei visitatori risulti soddisfatto dall'esperienza FICO. Inoltre la differenziazione aziendale deve essere eseguita tenendo sempre conto del proprio posizionamento strategico, in particolare la prima deve essere in linea con il target a cui ci si rivolge, alle necessità delle persone di cui si compone quest'ultimo e alla percezione aziendale. Per quel che riguarda l'aspetto della coerenza tra strategia di differenziazione e posizionamento strategico Eataly ha agito bene, FICO Eataly World non è altro che una concentrazione degli elementi storicamente e geograficamente promossi dall'azienda di distribuzione enogastronomica, è "un'esasperazione" delle componenti emozionali ed esperienziali di Eataly. All'interno di FICO anche elementi nuovi per posizionarsi all'avanguardia nella ricerca sulla sostenibilità alimentare ed è anche in questa coesione di elementi passati e elementi che puntano al futuro che si nota la coerenza del progetto con la tipica filosofia aziendale, applicata da Oscar Farinetti, del "ricordiamoci il futuro".

3.3.1 Il concetto di Brand-Land

Per affrontare con più chiarezza l'analisi delle strategie di marketing esperienziale di FICO Eataly risulta utile il recupero di un'ipotesi che deriva dagli studi di Iaia, Maizza, Fait e Scorrano (2016). Tale ipotesi precisava che *le preferenze odierne dei consumatori dei prodotti tipici agroalimentari consentono di*

prevedere una loro maggiore diffusione internazionale (grazie anche alle positive sinergie che si vengono a creare con il turismo) a condizione che essi (i prodotti) incorporino e comunichino il concetto di brand-land. Con il termine brand-land si fa riferimento ad un intimo legame che i prodotti tipici agroalimentari hanno con la regione geografica di produzione date le loro caratteristiche tipiche che li rendono non riproducibili all'esterno del medesimo territorio, questo perché anche il territorio è connotato da una "*place-personality"*[43]*,* ovvero una determinata vocazione del territorio stesso. Dunque il consumatore non percepisce più il prodotto e il luogo di produzione separatamente, ma come un unico concetto sinergico che unisce i tratti caratteristici del prodotto (brand) con la vocazione del territorio (land). Il territorio è il luogo in cui si concretizza "*l'esperienza di produzione*"[44], fa da garante della qualità e dell'autenticità del prodotto sicché, nel momento in cui viene conosciuto da un pubblico abbastanza grande, diventa sinonimo dei prodotti stessi. È in questo momento che gli effetti sinergici del brand-land si concretizzano, poiché il territorio diventa il prodotto e, grazie alla lealtà dei consumatori, produce valore per più soggetti. Il principio del brand-land trova valorizzazione nella disciplina del marketing esperienziale poiché, grazie a quest'ultimo, si sorpassa la banale promozione del prodotto creando un'esperienza che incrementi il valore del prodotto, risultando unica ed irripetibile. In tale chiave esperienziale risulta molto importante enfatizzare gli aspetti culturali, sociali, storici del prodotto promosso, così da creare un livello di *engagement* nel consumatore più alto. Altro concetto fondamentale nella visione del brand-land esperienziale è il luogo fisico di fruizione, quest'ultimo risulta funzionale alla narrazione ed alla esaltazione del legame tra il prodotto e il territorio, velocizzando la percezione e la promozione dei prodotti *made in.* Il consumatore, in base agli studi di Iaia, Fait, Cavallo, Scorrano e Maizza, risulta molto più coinvolto se esposto a contenuti che narrano e descrivono il legame tra prodotto e territorio attraverso le loro implicazioni sociali e storiche. Proprio per questo una delle tecniche più utilizzate è lo *storytelling* delle risorse e dei luoghi di produzione, delle tipicità del prodotto e del collegamento con il luogo d'origine. Inoltre alla sfera immaginativa costruita dallo storytelling, viene affiancata quella sensoriale (SEM sense) e identificativa (SEM relate), la prima viene ricercata per enfatizzare le tipicità tangibili del prodotto e dei luoghi di produzione attraverso i sensi, attraverso la seconda invece si cerca di far riconoscere il consumatore nei prodotti e nei territori promossi o alternativamente si cerca di far relazionare il consumatore con un insieme di persone che condividono per lui lo stesso interesse nei confronti del territorio. Altrettanto spesso è utilizzato il modulo strategico FEEL la cui sfera di riferimento è quella emozionale, grazie a questo SEM si crea l*'engagement* del consumatore mostrandogli le modalità e le occasioni d'uso dei prodotti (ad esempio gli si potrebbe mostrare come occasione d'uso un momento di convivialità, di amicizia, ecc.).

43 Iaia, L., Maizza, A., Fait, M.,F. & Scorrano, P. (2016). Origin based agro-food products: how to communicate their experiential value online?. British Food Journal, 118(8), 1845-1856

44 Rullani, E., Micelli, S., & Di Maria, E. (2000). Città e cultura nell'economia delle reti. Il mulino.

3.3.2 Analisi della proposta esperienziale. SEMs: SENSE e RELATE, storytelling esperienziale e la partecipazione

Tra gli strumenti utilizzati da FICO nella proposizione dell'esperienza grande importanza ricoprono strumenti di marketing quali lo storytelling (anche se visto in un'ottica concreta e dinamica), i moduli strategici esperienziali SENSE e RELATE e la partecipazione.

Lo storytelling è una delle metodologie più antiche di comunicazione umana, la trasmissione dei messaggi e la condivisione delle conoscenze accumulate per aiutare a navigare e raccontare il mondo che ci circonda. Lo storytelling è anche una tecnica di comunicazione di marketing, in questa tecnica una gran quantità di informazioni sono archiviate, ordinate e trasformate sotto la forma di storie. Le persone si relazionano fra di loro in termini di storie e spesso questo risvolto è utilizzato strategicamente per la comunicazione di brand e prodotti. In questa visione FICO Eataly World *"è il più grande luogo al mondo in cui si narra l'agroalimentare italiano*"[45], grazie ai suoi 100.000 metri quadrati, che lo rendono il parco alimentare più grande al mondo nel quale si coltiva, si produce, si vende e si consuma. È un posto vero, un luogo unico al mondo in cui conoscere e vivere le filiere delle eccellenze enogastronomiche italiane attraverso la presenza di 40 fabbriche che rappresentano a tutto tondo l'evoluzione delle migliori attività produttive del paese (birra, olio, dolci, formaggi, pasta, carne, pesce ed altro), dal campo alla forchetta, grazie ad un sistema produttivo che permette di seguire i prodotti dalla propria origine e svilupparli grazie a tecniche che reinterpretano la tradizione. La presenza di 9000 metri quadri dedicati alla vendita ha dato modo di creare all'interno di FICO un grande mercato. I 40 luoghi di ristoro permettono al visitatore di assaporare alimenti di eccellenza italiana prodotti all'interno della Fabbrica Italiana Contadina. Più di 2000 esperienze di agricoltura e allevamento praticate sul posto permettono quell'educazione dinamica a cui siamo disabituati. 6 aule didattiche dedicate all'apprendimento dei mestieri e altre 6 grandi giostre educative e ricreative studiate per i ragazzi della scuola primaria di I e II grado per permettere loro di imparare in maniera innovativa le filiere e le basi del mondo contadino italiano. Aree multimediali in cui osservare il rapporto tra l'uomo e gli elementi naturali. Tutto questo alimentato dall'impianto fotovoltaico più grande d'Europa ed infine una strategica collaborazione con Bianchi, costruttori iconici italiani di biciclette dal 1885, ha permesso la completa percorribilità del parco agroalimentare in bicicletta. FICO è un posto unico al mondo perché attraverso le coltivazioni e gli allevamenti, le fabbriche, i punti ristoro, i mercati e le botteghe, le aule didattiche e multimediali e le giostre educative è in grado di far vivere al visitatore un'esperienza reale, dinamica e coinvolgente che racconta l'Italia. L'offerta di FICO pone al centro del vissuto esperienziale proposto la qualità del made in Italy e l'essere fieri italiani, consci del patrimonio e della diversità biologica, culturale, alimentare che possediamo nel nostro territorio. La differenza di approccio nello storytelling di FICO Eataly World consiste nell'iniziare a parlare di cibo dall'inizio e non dalla fine, ad oggi la tendenza principale è quella di parlare di cibo partendo dallo chef per poi andare a ritroso ripercorrendo la

45 Oscar Farinetti in un'intervista per una rete televisiva locale.

preparazione e la scelta degli ingredienti. FICO invece parla di cibo partendo dall'inizio, dalla terra, per poi passare all'agricoltura, all'addomesticazione, alla pesca per poi passare alla trasformazione del cibo, grazie alle fabbriche presenti al suo interno, e solo infine alla vendita e al consumo.

Dall'altra parte la direzione della Fabbrica Italiana Contadina ha seguito il filone ideologico di Pine e Gilmore, che nel 1999 provarono che "*più un'esperienza è sensoriale, più sarà ricordata*", nella creazione di un'offerta esperienziale che punta alla fierezza e all'orgoglio italiano. Nella letteratura di marketing è risaputo che per i prodotti agroalimentari di qualità lo Strategic Experiential Module più efficace da utilizzare è il SENSE mentre per creare senso di identificazione con un oggetto fisico o ideale che sia il SEM più utile da utilizzare è il RELATE. Ed è esattamente ciò che gli ideatori del parco agroalimentare hanno fatto. Per quel che riguarda il modulo SENSE hanno dunque trattato il prodotto (FICO Eataly World nella sua totalità) come un bundle di esperienze sensoriali che comprendono effettivamente tutti e cinque i sensi umani grazie alla possibilità: di seguire il processo di produzione, di svolgere attività di agricoltura e allevamento, di imparare attraverso aree multimediali innovative e sfidanti, di comprare (dunque toccare, vedere, odorare, assaggiare) grazie al mercato e alle botteghe presenti e infine di assaggiare nei ristoranti il cibo prodotto all'interno dell'area. Il modulo RELATE è soddisfatto dalle scelte di contenuto e indirizzamento dell'offerta. Sul lato del contenuto il parco di Eataly si pone al pubblico come una vetrina delle eccellenze agroalimentari italiane mette in risalto la qualità dei prodotti provenienti dalla nostra terra, l'unicità che si cela dietro i mestieri artigiani del nostro paese, l'arte delle tecniche di trasformazione del cibo italiane, la biodiversità presente nel nostro territorio e molto altro. Tutto questo crea consapevolezza delle potenzialità, delle qualità e delle singolarità italiane nel consumatore, che uscirà dal parco un po' più orgoglioso di essere italiano rispetto al momento in cui vi è entrato. Dal lato della platea di individui cui è rivolto il contenuto, si osserva una divisione in tre grandi gruppi di persone: gli studenti delle scuole secondarie, gli studenti universitari e i lavoratori over 25, cui sono principalmente indirizzate, rispettivamente, le attività didattiche, le attività pratiche di agricoltura e allevamento, la possibilità di acquistare i prodotti presso il mercato e di consumare le pietanze nei ristoranti. È grazie a queste caratteristiche che FICO è una delle realtà più importanti del nostro paese, perché crea in tutti la consapevolezza che chi ha una storia può lasciare il segno, che è l'esperienza italiana a trasformare le materie prime in eccellenza e che l'agroalimentare è un tassello fondamentale dell'economia italiana, perché il modo migliore per creare consapevolezza è tramandare un'educazione alimentare e ambientale. Attraverso i SEMs "SENSE" e "RELATE" si riesce a creare una vera e propria "*cultura del prodotto*"[46], anche grazie all'importanza degli argomenti trattati nella cultura italiana, in grado di portare il momento del consumo ad un livello superiore in cui viene fuori un collegamento ancestrale tra prodotto e luogo di origine del prodotto e tra il brand e il territorio in cui è situato. L'ultimo elemento fondamentale presente nel modello di

46 Iaia, L., Maizza, A., Fait, M., & Scorrano, P. (2016). Origin based agro-food products: how to communicate their experiential value online?. British Food Journal, 118(8), 1845-1856.

marketing di FICO è la piena partecipabilità alle attività svolte nel parco da parte del visitatore. La partecipazione, unita al substrato di marketing formato dai due SEMs e dallo storytelling esperienziale, è in grado di creare pieno coinvolgimento nel visitatore che diventa parte dinamica e integrata del parco, interagendo con quest'ultimo.

3.3.3 Ingegnerizzazione dell'esperienza in FICO

Come spiegato precedentemente[47], il processo di ingegnerizzazione dell'esperienza parte dalla percezione che si vuole creare nei consumatori alla quale viene adattata una sistematica armonizzazione e ingegnerizzazione dei segnali generati dai prodotti, dai servizi e dall'ambiente in cui questi posizionati. FICO inizia il suo processo di *experience engineering* scegliendo una ben precisa percezione da suscitare nel visitatore: esaltare l'Italia con le sue qualità e la sua biodiversità. L'Italia, infatti, viene posta al centro del mondo FICO, il percorso del parco è costruito per raccontare dinamicamente al visitatore la storia delle materie prime e dei prodotti d'eccellenza italiani e come questi vengono lavorati. Come dice l'architetto progettista di FICO Eataly World, Thomas Bartoli: "*Il progetto nasce dall'idea di poter vivere e condividere tutte le fasi di trasformazione del prodotto in un unico luogo, dalla nascita nella terra madre fino alla forchetta, passando per le fasi di lavorazione, produzione, vendita e conoscenza*". Il parco presenta una forma ad "L" data dalle due vie principali grazie alle quali è possibile visitare interamente il parco con molta facilità, tutte le componenti del parco (fabbriche, ristoranti, punti vendita, giostre didattiche) sono distribuite uniformemente nell'area di FICO e non divise per aree, in questo modo il visitatore può percepire già dai primi passi dopo l'entrata nel parco un'esperienza completa e immersiva. A tal riguardo per creare un continuum tra gli spazi esterni e quelli interni vi è la presenza della natura anche al chiuso.

47 Per ulteriori approfondimenti si rimanda al paragrafo 1.1.2.

Conclusione

Il presente elaborato è stato sviluppato con l'obiettivo analizzare l'importanza dell'esperienza nel marketing moderno: oggi, infatti, la presenza della componente esperienziale, se percepita positivamente, è in grado di rafforzare il tasso di soddisfazione e dunque di lealtà del consumatore, oltretutto producendo un tasso di coinvolgimento del consumatore maggiore rispetto a quello prodotto dal marketing tradizionale. A partire dal primo capitolo si rilevano le componenti e le varie sfaccettature del marketing esperienziale e viene sottolineata l'importanza della loro applicazione in un investimento in esperienza che sia idoneo e fruttuoso. Il caso studio selezionato, il parco agroalimentare FICO Eataly World, è rappresentativo di un'impresa che incentra la propria strategia di marketing proprio sull'esperienza, implementando nel proprio modello: unitamente i SEMs Sense e Relate, al fine di creare nel visitatore esperienze sensoriali e di identificazione nei prodotti presenti nel punto vendita, un'esperienza attiva e partecipativa, ciò aumenta di fatto il tasso di coinvolgimento dei consumatori e i processi di ingegnerizzazione dell'esperienza così da armonizzare gli sforzi di marketing esperienziale al luogo di fruizione, creando sinergie tra le tecniche di marketing e la parte fisica del punto vendita e di conseguenza portando al visitatore un'esperienza *consumer-friendly*. La grande importanza ricoperta dagli investimenti di marketing esperienziale crea la necessità imprescindibile di approfondire le modalità di ricerca e di misurazione di questi ultimi. L'introduzione delle origini del marketing tradizionale e la manifestazione dei punti di debolezza che hanno successivamente portato allo sviluppo del marketing esperienziale, ha evidenziato le modalità per cui questo recente approccio metodologico si concentri su un'offerta personalizzata, unica, e sull'interazione con il cliente, visto come un vero e proprio *prosumer*, attivo nelle proprie scelte. Si è poi visto come il filone del marketing esperienziale riconosca sia le potenzialità di un'esperienza multisensoriale, in grado di modificare le scelte dei consumatori, sia l'importanza di investimenti di marketing che siano destinati a creare un'esperienza partecipativa nel consumatore: la partecipazione, infatti, è un bisogno naturale, già evidenziato dalle teorie di Maslow e ciò le conferisce ulteriore rilevanza quando inserita nell'offerta esperienziale. Sono state osservate le determinanti dell'esperienza e i fattori che incidono su quest'ultima, riconoscendo l'importanza a tal proposito di elementi come il prezzo, il punto vendita, il contesto sociale e si sono osservati i flussi di influenza tra questi ultimi fattori e l'esperienza finale del consumatore. Inoltre nel primo capitolo si è analizzato il rapporto presente tra le varie dimensioni della qualità e la soddisfazione e la lealtà del cliente, attraverso il modello delle 5Q di Zineldin. Nel secondo capitolo, inoltre, il confronto dei due filoni di marketing analizzati ha posto in risalto ancor di più le novità che la visione esperienziale è in grado di offrire. Si è inoltre provveduto, a ragione dell'era dell'economia intangibile che si sta vivendo, ad un'analisi delle modalità di misurazione dell'esperienza online; a tal proposito si è introdotto il concetto di *flow* e il modello che su quest'ultimo Hoffman e Novak hanno teorizzato. Dal modello è risultata la presenza di una importante relazione tra il tempo trascorso online. Sono stati analizzati ed elencati i fattori che intaccano sul grado di conversione tra tempo trascorso sul sito web e gli acquisti. Nel terzo capitolo è emerso, dalle analisi

condotte relativamente alle strategie di marketing tradizionale ed esperienziale, come il modello di Eataly sia particolarmente innovativo. Ciò che lo rende tale è l'importante innovazione portata dal business model di Eataly nel mondo della GDO, un modello fondato sulla sostenibilità ambientale e sulla co-creazione del valore con coproduttori e clienti. Grazie al suddetto modello di business Eataly è riuscita ad aumentare il pubblico di soggetti target, ai quali l'azienda indirizza la creazione di valore, portandosi in una situazione di vantaggio competitivo rispetto alle aziende della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Sotto il punto di vista comunicativo Eataly è risultata coerente nella trasmissione dei valori sui quali si basa l'intera azienda. Le tecniche di comunicazione di Eataly puntano alla valorizzazione del concetto di qualità, di tradizione, di eticità dei propri prodotti e dei propri produttori; l'importanza dedicata alla didattica permette di diffondere i propri principi etici sull'intera popolazione interessata. Attraverso un'adeguata ingegnerizzazione dell'esperienza, così come in FICO, Eataly è riuscita a convogliare nei propri store i valori e le strategie alla base del proprio business model, dando la possibilità ai consumatori di comprare, mangiare e conoscere i prodotti venduti. Date le somiglianze tra le offerte esperienziali dei brand Eataly e FICO, essendo il secondo, un elemento di differenziazione del primo, si è deciso di procedere all'analisi della componente esperienziale solo del secondo che racchiude un'esaltazione di tutte le offerte esperienziali vivibili negli store Eataly. In linea con il concetto teorizzato da Iaia, Maizza, Fait e Scorrano (2016) FICO cerca di creare il legame brand-land attraverso la messa in pratica dei pilastri del concetto stesso. Il parco, inoltre, abbracciando, grazie alla sua offerta, i cinque sensi segue la teoria di Pine e Gilmore, la quale spiega che più un'esperienza è sensoriale, più sarà ricordata. Oltre ai già riportati SEMs (Sense, Relate) e all'experience engineering, il parco utilizza una tecnica di storytelling dinamico, grazie al quale è in grado di raccontare l'Italia passo dopo passo durante la visita del parco. È proprio l'avere l'Italia come prodotto concettuale al centro della propria offerta che regala a FICO Eataly World un vantaggio competitivo difficilmente replicabile al di fuori del "bel paese", perché l'Italia è unica e difficilmente imitabile e FICO non è altro che una sua rappresentazione.

Bibliografia

- Addis, M. (2005). L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing. Pearson Education.

- Angelo Miglietta, Anna A. Nelayeva, Matteo Pessione, La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2015, pp. 263-298

- Bernd Schmitt, J. Joško Brakus, Lia Zarantonello, From experiential psychology to consumer experience,Journal of Consumer Psychology,Volume 25, Issue 1,2015,Pages 166-171.

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

- Bof, L. (2010). Marketing non convenzionale: una realtà in continua evoluzione.

- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? Journal of Marketing, 73(3), 52-68.

- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. Marketing Management, 3(3), 8.

- Cuthbertson, R., & Laine, A. (2003). The role of CRM within retail loyalty marketing. Journal of Targeting,

- de Farias, S. A., Aguiar, E. C., & Melo, F. V. S. (2014). Store atmospherics and experiential marketing: A conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience. International Business Research, 7(2), 87.

- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect'customer experience. Journal of Brand Management, 15(2), 89-101.

- Gatignon, H. (1993). Marketing-mix models. Handbooks in operations research and management science, 5, 697-732.

- 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.

- Giulio Ceppi, Una via latina al Design dell'esperienza, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2005, pp. 223-232

- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. Journal of retailing, 85(1), 1-14.

- Hirschman, E., & Holbrook, M. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. Journal of Marketing, 46(3), 92-101.

- Iaia, L., Maizza, A., Fait, M.,F. & Scorrano, P. (2016). Origin based agro-food products: how to communicate their experiential value online?. British Food Journal, 118(8), 1845-1856.

- Isabella Soscia, Paola Cottarelli, Immaginazione, fantasie e ricordi: quando la pubblicità anticipa le emozioni del consumo, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 1/2005

- James, W. (1884). What is an emotion?. Mind, 9(34), 188-205.

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

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

- Marci, C., Levine, B., & Kothuri, R. K. V. (2010). U.S. Patent Application No. 12/426,259.

- Marco Raimondi, L'approccio esperienziale: implicazioni sul Marketing e sui rapporti Marketing/Design, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2005, pp. 247-258

- Measurement and Analysis for Marketing, 12(3), 290-304.

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer experience. Harvard business review, 85(2), 116-126.

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

- Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. Marketing science, 19(1), 22-42.

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

- Rullani, E., Micelli, S., & Di Maria, E. (2000). Città e cultura nell'economia delle reti. Il mulino.

- Sartorio, A. (2008). Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly.

- Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image. Free Press.

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

- Schmitt, B. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. Marketing, 5(2), 55-112.

- Soscia, I., & Cottarelli, P. (2005). Immaginazione, fantasie e ricordi: quando la pubblicità anticipa le emozioni del consumo. Micro & Macro Marketing, 14(1), 5-26.

- Thomas Gilovich, Amit Kumar, Lily Jampol, A wonderful life: experiential consumption and the pursuit of happiness,Journal of Consumer Psychology,Volume 25, Issue 1,2015,Pages 152-165

- Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. Journal of marketing management, 25(5-6), 501-517.

- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. Psychology & Marketing, 25(2), 97-145.

- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. Journal of consumer marketing, 23(7), 430-437.

Sitografia:

http://www.aism.org/dal-marketing-tradizionale-al-marketing-esperienziale/ (consultato il 6/04/2018)

http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Tecnologia/C/Customer-relationship-management.shtml (consultato il 10/04/2018)

https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/fico-biodiversita-italiana-dentro-e-fuori/ (consultato il 15/05/2018)

https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/ (consultato il 15/05/2018)

https://www.caab.it/it/2014/05/da-caab-a-fico-un-viaggio-in-pillole/ (consultato il 17/05/2018)

http://www.comunicazionenellaristorazione.it/2017/07/quanto-e-fico-eataly-world-disneyland-della-biodiversita-alimentare/ (consultato il 18/05/2018)

https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto (consultato il 31/05/2018)

http://servizi.ceccarelli.it/Repository/testate/2_46.pdf (consultato 31/05/2018)

https://www.dissapore.com/grande-notizia/eataly-pubblicita-immigrati/ (consultato il 2/06/2018)

https://www.eatalyworld.it/it/coltivazioni-allevamenti (consultato il 4/06/2018)