

DIPARTIMENTO IMPRESA E MANAGEMENT

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

ANNO ACCADEMICO 2011/2012

Cattedra in: Sistemi di distribuzione e vendita

**IL FLAGSHIP STORE COME STRUMENTO
DI CUSTOMER CARE E IMMAGINE**

RELATORE

Prof. Pierluigi Del Viscovo

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

CANDIDATO

Martina Covino

Matr. 634731

INDICE

| | |
|---|------------|
| TESI..... | 3 |
| INTRODUZIONE..... | 4 |
| CAPITOLO PRIMO..... | 7 |
| EVOLUZIONE DEI SISTEMI DISTRIBUTIVI E IL NUOVO RUOLO DEL PUNTO VENDITA..... | 7 |
| 1.1 Dalla Legge n° 426/71 alla Riforma Bersani..... | 8 |
| 1.2 Analisi del sistema commerciale italiano | 12 |
| 1.3 Il nuovo consumatore | 17 |
| 1.4 Da Point of Sale a Retail-Tainment | 29 |
| 1.5 Leve di comunicazione del punto vendita: <i>Hard e Soft</i>..... | 33 |
| 1.6 L'ICT per un modello integrato tra canali fisici e virtuali..... | 38 |
| CAPITOLO SECONDO | 55 |
| COSTRUIRE UNA RELAZIONE..... | 55 |
| 2.1 Il Cluetrain Manifesto | 56 |
| 2.2 Lo shopping esperienziale | 56 |
| 2.2.1 La creazione dell'esperienza: il caso Apple | 66 |
| 2.2.2. La creazione dell'esperienza: il caso Playlife..... | 69 |
| 2.3 Dalla transazione alla relazione..... | 71 |
| 2.4 Lo <i>Store Relationship Management</i>..... | 80 |
| 2.5 Il Customer Manager | 87 |
| CAPITOLO TERZO | 90 |
| IL FLAGSHIP STORE COME NUOVA FRONTIERA DEL CUSTOMER CARE..... | 90 |
| 3.1 Cenni storici..... | 91 |
| 3.2 Punti di Forza e Debolezza | 97 |
| 3.3 Case Study: il Flagship Store di Vodafone..... | 101 |
| 3.4 il <i>Flagship Store</i>: Il nuovo negozio a 5 stelle: Il questionario | 120 |
| CONCLUSIONI | 124 |
| BIBLIOGRAFIA | 127 |
| SITOGRAFIA | 130 |

TESI

Con questo elaborato si cerca di dimostrare la tesi per un utilizzo multifunzionale del *Flagship Store*, non solo come ambasciatore del *brand*, ma altresì come punto di attenzione al cliente.

Si intende validare l'ipotesi che questo nuovo luogo commerciale possa validamente divenire un centro di contatto/relazione con un consumatore sempre più infedele e sfiduciato.

A supporto di quanto descritto si è studiata la presenza del *Flagship Store* e la sua potenziale capacità di supportare *il Customer Care* aziendale.

L'obiettivo è quello di sfruttare al meglio questa nuova forma commerciale, ammortizzando il rilevante investimento necessario per una perfetta attivazione del punto vendita, attraverso la realizzazione di un *Customer Care* fisico gestito dai dipendenti.

Quale è il nostro scopo?

Le analisi e le informazioni contenute nel lavoro, dimostrano che nella logica 2.0, il consumatore vuole "ibridare" il proprio rapporto con il *brand* con il giusto equilibrio tra il canale fisico e virtuale.

Il fine è dunque quello di associare il *brand* anche al personale di vendita, umanizzando il rapporto e creando fiducia e fedeltà nel nostro consumatore.

INTRODUZIONE

Alla conclusione del percorso accademico si è ritenuto opportuno mettere insieme le conoscenze di studio e le competenze maturate a livello professionale per sviluppare un elaborato che riesca a coniugare efficacemente questi due aspetti.

La scelta della tematica deriva, infatti, dall'interesse scaturito grazie ad un'esperienza di lavoro e da una personale curiosità intellettuale verso i sistemi distributivi ed il loro rapporto con il consumatore.

L'identità della Marca si basa sempre più sulla gestione controllata delle rete distributiva, rimarcando la centralità delle strategie commerciali.

Questo ha portato all'ingresso di nuovi *format* che permettono alle imprese di comunicare i propri valori rappresentando lo strumento ideale per entrare in contatto diretto con il cliente, per farlo immergere nell'esperienza esclusiva offerta dall'universo della Marca.

Lo scopo di questa tesi è quello di considerare il *Flagship Store* non solo come punto di vendita ma anche come potenziale strumento di contatto a disposizione di un consumatore "postmoderno", che nella realtà attuale possiede il potere di mercato nelle proprie mani.

La crescita dell'importanza strategica del consumatore ha portato così le aziende alla nascita di nuovi *format* distributivi aventi maggiori capacità relazionali, i *Flagship Store*, negozi-bandiera in cui va in scena la rappresentazione dell'identità di Marca.

Tra gli obiettivi dell'elaborato è presente il tentativo di dimostrare come si possa ampliare, anche concettualmente, la funzione del punto vendita facendolo divenire strumento di fidelizzazione del consumatore attraverso un *Customer Care* diffuso sul territorio.

Partendo da questi presupposti nel primo capitolo si affronta l'evoluzione storica del sistema distributivo nel nostro Paese a partire dai riferimenti normativi e dall'analisi dell'attuale organizzazione del commercio italiano.

Successivamente si considera il nuovo ruolo del punto vendita divenuto ormai vero luogo di "*Retail-Tainment*", attraverso l'utilizzo di strumenti *hard* e *soft* di comunicazione del negozio, concependo così un modello integrato tra canali fisici e virtuali. Difatti l'ambiente e l'atmosfera, coniugati con l'utilizzo dell'ICT, sono gli elementi fondamentali dell'esercizio commerciale, che rappresentano l'essenza della marca, con il preminente scopo di influenzare positivamente i comportamenti dei consumatori per aumentare la loro propensione all'acquisto.

Partendo dalla differenza che contraddistingue l'attuale consumatore postmoderno rispetto al precedente, si evidenziano gli aspetti più interessanti che lo caratterizzano, in modo particolare in merito alla modalità con cui egli vive l'attività di shopping nel punto vendita e le influenti relazioni ed interdipendenze che inevitabilmente si verranno a creare.

Il capitolo secondo inizia focalizzandosi sul concetto tratto dal "*Cluetrain Manifesto*" nel quale si sottolinea come i mercati fatti di esseri umani siano conversazioni tra gli stessi e non solo mere analisi socio-demografiche o segmentazioni psicografiche. Nello stesso capitolo è evidenziato conseguentemente come lo *shopping* sia divenuto esperienza relazionale; in questa logica appare fondamentale la figura professionale del *Customer Manager*, un responsabile per la clientela che sovrintenda alle funzioni

centrate sui clienti tra cui il *Customer Service*, il CRM, le ricerche di mercato e la stessa *R&S*.

Nell'ultimo capitolo viene dimostrata l'ipotesi che dà il titolo alla tesi, attraverso l'estensione del concetto di *Flagship Store*, partendo da brevi cenni storici sulla sua evoluzione, analizzando sia l'aspetto di fattibilità di questo tipo di punto vendita con i conseguenti aspetti positivi che questo nuovo luogo potrebbe generare, sia l'impossibilità pratica che un'azienda potrebbe incontrare nel tentativo di realizzare quanto proposto.

A conclusione del lavoro, viene effettuata un'intervista al responsabile dei *Flagship Store* di Vodafone e l'analisi dei risultati ottenuti dalla somministrazione di questionari *on line*, necessari per indagare sulla reale fattibilità di quanto proposto.

CAPITOLO PRIMO

EVOLUZIONE DEI SISTEMI DISTRIBUTIVI E IL NUOVO RUOLO DEL PUNTO VENDITA

In questo capitolo iniziale si affronta la modificazione del Punto Vendita, dal tradizionale negozio sino ai più moderni sistemi di distribuzione commerciale.

E' una lunga storia che affonda le sue più recenti radici nello sviluppo del nostro Sistema Paese, a partire dall'inizio del Secolo Scorso.

In queste pagine si possono evidenziare le grandi modificazioni al quale è sottoposto il Sistema commerciale Italiano e le risposte che le aziende hanno posto in essere per raggiungere e coinvolgere un consumatore sempre più postmoderno, infedele per definizione e scontento per convinzione.

1.1 Dalla Legge n° 426/71 alla Riforma Bersani

Modernità e Postmodernità per la comprensione dell'importanza di un approccio nuovo e competente alla progettazione del punto vendita, appaiono fondamentali per svolgere una riflessione sui cambiamenti che sono intervenuti in questi ultimi anni, nel mondo della produzione e del commercio di beni e servizi, nel sistema sociale e negli atteggiamenti di consumo.

Appare interessante ripercorrere le tappe principali di questa evoluzione, con particolare riferimento al nostro Paese, a partire da quegli anni '50 che hanno visto la nascita dei consumi di massa.

E' negli anni del dopoguerra che in Italia, desiderosa di benessere e sicurezza, assiste al fiorire dell'industria, alla crescita economica, alla conseguente riorganizzazione sociale, con evidenti conseguenze anche nella struttura distributiva del nostro Paese.

Sino a pochi decenni fa il nostro sistema distributivo era caratterizzato da una polverizzazione dei punti vendita, causato probabilmente da una frammentazione socio-demografica e da implicazioni politiche che hanno contribuito, attraverso l'azione di *lobby* organizzate, a favorire la permanenza di un sistema meno favorevole allo sviluppo della GDO.

L'azione di pressione degli interessi costituiti porta all'inquadramento normativo della legge 426 del 1971 che, attraverso bardature normative e vincoli applicativi ad esempio le tabelle merceologiche, hanno limitato l'utilizzo del *place* in maniera meno consona alle teorie del *marketing mix*.

L'apertura al mercato europeo, diretta conseguenza delle applicazioni normative derivanti dagli obblighi giuridici nati con l'adesione alla

Comunità Europea, successivamente divenuta Unione Europea, ha favorito l'ingresso massiccio di imprese multinazionali, soprattutto di origine francese e tedesca. L'Italia diviene così terra di conquista come dimostra l'accordo realizzato nel 1997 tra l'italiana Ifild e Auchan e quello concluso nello stesso anno tra Gs e Promodes.

Nel 1998 il gruppo tedesco Tengelmann fa il suo ingresso in Pam così come Rewe stringe un accordo nel settore del discount con Esselunga¹.

Il nanismo imprenditoriale delle aziende italiane favorite dall'eccessiva farraginosità della legge 426/71 con i suoi vincoli burocratici e le sue limitazioni normative, hanno indebolito la struttura del nostro sistema distributivo, favorendo altresì il facile ingresso delle multinazionali straniere.

La Riforma del Commercio introdotta con il D.Lgs. n.114/98 rappresenta un interessante elemento di discontinuità rispetto ad una regolamentazione di settore tradizionalmente e sostanzialmente centralistica e vincolistica. L'ampia discrezionalità del sistema di normazione a cascata che la Riforma prevede, se può far parlare da un lato di federalismo commerciale, dall'altro pone non poche preoccupazioni in termini di presumibili differenziazioni regolamentative a livello locale tali da far emergere un diverso grado regionale di liberismo. A partire dall'esame della normativa regionale prodotta in applicazione del D.Lgs.114/98 si è condotta una *cluster analysis* in grado di fornire una mappatura delle regioni italiane in termini di liberismo nei confronti dei potenziali entranti nel settore commerciale piuttosto che nei confronti di imprese già operanti. Queste partizioni sono state successivamente incrociate con una mappatura delle regioni italiane in termini di modernità del sistema distributivo. I principali risultati ottenuti sono stati i seguenti:

1 Cf. S. Castaldo, *Retail & Channel Management*, Milano, Egea, 2008, 211-212

- la varietà comportamentale delle Regioni – sul piano della regolamentazione – sembra inferiore a quanto ci si sarebbe aspettato;
- le opzioni normative regionali hanno scelto di offrire significativi gradi di libertà agli operatori economici già presenti, piuttosto che favorire l'accesso di nuovi operatori commerciali, che avrebbero potuto destabilizzare in misura maggiore gli equilibri competitivi storicamente consolidati;
- il livello di modernizzazione del commercio regionale ha influenzato, in buona misura, il comportamento di numerose Regioni, le quali hanno preferito assumere atteggiamenti relativamente protezionistici al fine di non alterare, in modo radicale, la struttura commerciale ereditata dal passato.

Nel complesso, sembra che molti propositi liberisti del D.Lgs. n. 114/98 siano stati traditi dalle legislazioni regionali. E', comunque, indubbio che tali differenti regolamentazioni costituiranno la base per una differenziazione evolutiva nelle traiettorie di modernizzazione regionale del commercio.

Possiamo dedurre come nacquero sin da subito incomprensioni tra la liberalizzazione assoluta (non prevista nel decreto Bersani) e l'eliminazione assoluta dei vincoli della concorrenza, che è invece alla base della riforma.

Detto ciò si evincono due primi passi per la liberalizzazione del commercio. Il primo elemento rivoluzionario della suddetta riforma, è quello di aver tolto alla Pubblica Amministrazione il ruolo di regolatrice del mercato. La legge precedente 426/71, infatti, attribuiva a comuni e regioni il ruolo di determinare l'equilibrio tra domanda e offerta attraverso la

fissazione di barriere all'ingresso dei nuovi operatori, consentito allora solo se gli stessi non sottraevano quote sostanziali a quelli esistenti.

Il secondo elemento innovativo del decreto è stato quello di diminuire il potere della Pubblica Amministrazione, la quale disperdeva le proprie scarse risorse nel tentativo di controllare tutti i cavilli formali, “tentando di fermare le formiche lasciando passare gli elefanti”²

Si ritiene, infine, che la più importante novità della Riforma Bersani sia la centralità delle valutazioni di tipo urbanistico e ambientale. Una conseguenza diretta positiva è derivata dall'obbligo di contestualità tra autorizzazione edilizia/urbanistica e quella commerciale, che ha eliminato la situazione paradossale di edifici costruiti e ancora inutilizzati dopo anni per mancanza di autorizzazione commerciale e di autorizzazioni commerciali che “vagano” per anni, senza riuscire a trovare un edificio adeguato per assenza di permessi edilizi.

L'obbligo di contestualità ha anche il merito di responsabilizzare progettisti ed imprenditori immobiliari, che non possono più considerare il commercio con una finalità residuale, ma sono obbligati a progettare edifici espressamente concepiti per la funzione che devono svolgere.

L'emanazione del Decreto Legislativo 114/98 ha costituito, pertanto, un fatto economicamente rilevante per l'intero settore commerciale.

² http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_571,00

1.2 Analisi del sistema commerciale italiano

Alla metà dell'800 i fratelli Bocconi lavorano come venditori ambulanti di stoffe e poi aprono una bottega nel centro di Milano. Le cose vanno tanto bene da permettere loro l'acquisto di un albergo che viene trasformato in negozio: l'*Aux villes d'Italie*, che, più tardi, traduce il nome in *Alle città d'Italia*. La differenza tra questo primo grande magazzino e gli altri negozi sta principalmente nell'esposizione delle merci: queste tradizionalmente venivano stipate all'interno di scatoloni collocati negli armadi ed "erano talmente inaccessibili da costringere talvolta le commesse a indossare lunghi mutandoni per evitare ogni imbarazzo quando dovevano raggiungere le scatole collocate più in alto".³ Al contrario nei magazzini dei Bocconi i prodotti sono visibili addirittura dalla strada attraverso le vetrine illuminate; inoltre i negozi sono grandi e gli assortimenti vari.

L'idea non fu italiana perché ad inventare il *Bon Marché* nel 1810 a Parigi, dove si poteva entrare senza l'obbligo di comprare e dove erano ben visibili i prezzi su ogni articolo, fu Aristide Boucicaut. Ma la Rinascente riesce a districarsi nel contesto italiano in cui la società e la cultura sono in una fase di trasformazione sia dal punto di vista delle classi sociali che della cultura, con un mutamento profondo dei valori portanti della società. Con l'avvento della luce elettrica le vetrine e i teatri di Milano sono i primi ad essere illuminati, prima ancora delle strade e sono questi, pertanto, a modernizzare la città. Saranno aperti, in seguito, nove negozi in tutta

³ E. Papadia, *La Rinascente*, il Mulino, Bologna, 2005, pag. 23

Italia: la sede romana, con una struttura in metallo, a piazza Colonna, sarà inaugurata alla presenza del Re e sarà il primo edificio ad avere, come unica destinazione, il commercio. Si è trattato di “una tra le migliori realizzazioni dell’Ottocento romano”⁴, con un pozzo centrale, attorno al quale si sviluppavano logge rinascimentali.

Tuttavia, in una società in cambiamento, i fratelli Bocconi non riescono a dare un orientamento netto all’azienda perché non arrivano a stabilire una scelta tra lo stile di lusso e quello popolare. Il 1917 è l’anno decisivo. L’azienda, in fallimento, viene rilevata dal Senatore Borletti che pubblicizza la riapertura con manifesti creati dal cartellonista Mauzan: viene rappresentata una signora elegantissima che riceve, su un cuscino di velluto, le chiavi di questo posto che promette meraviglie.

Borletti decide “subito di innalzarne il tono, elevando lo standard qualitativo dei prodotti, senza però rinunciare alla convenienza dei prezzi, o meglio alla “graduazione dei prezzi”.⁵ Egli, insieme al cognato Umberto Brustio, amministratore delegato della Rinascente, accetta il suggerimento di Gabriele D’Annunzio, che già ha consigliato il nome dell’azienda, di “affiancare al requisito della convenienza dei prezzi, irrinunciabile nella logica della grande distribuzione, quello di un alto standard qualitativo, in cui la bontà dei materiali si combinasse con uno stile riconoscibile e improntato al buon gusto”.⁶ Non si tratta di un’impresa facile perché le classi sociali più elevate rimangono sempre convinte che economicità sia sinonimo di mediocrità, tuttavia, attraverso la pubblicità, in cui vengono raffigurate donne elegantissime (la cartellonistica è affidata a Marcello Dudovich) con lievi riferimenti alla graduazione dei prezzi, si riesce a catturare una buona parte della fascia alta, con un’estensione alla classe

4 E. Papadia, op. cit., pag. 25

5 www.larinascente.it

6 E. Papadia, op. cit., pagg. 27-28

media per l'immagine di raffinatezza e di ricchezza che viene data dalla Rinascente.

Un incendio, però, distrugge completamente i magazzini che da Borletti vengono ricostruiti in un nuovo palazzo: l'opulenza, che scaturisce già dall'esterno con un portico con colonne di granito rosso, all'interno si manifesta completamente attraverso saloni, colonne, soffitti decorati. La presenza di bianco e oro, i pavimenti scuri per dar risalto a mobili e vetrine a cristalli ricurvi, tutto offre all'ambiente un'atmosfera di ricchezza e di splendore. Ciò evidenzia che, diversamente dalla maggior parte dei punti vendita, nei grandi magazzini la Rinascente, fin dal 1921 viene definito un *concept* di negozio, senza lasciare in secondo piano l'attività commerciale. E' proprio lo studio dell'uso del bianco con l'oro, combinati ad un arredamento contrastante con lo scuro del pavimento, a mettere in risalto, in un ambiente opulente, le ricche pellicce, le piume e i ventagli.

L'azienda è in grado di operare in un contesto in cui inizia a non esserci più la netta distinzione tra le classi sociali, diventando, così anticipatrice della società postindustriale in cui l'immagine e le comunicazioni diventano valore portante della politica delle vendite.

Ed è così che gli interni si arricchiscono di servizi che tendono a conquistare la clientela di lusso ma anche la media borghesia che può trovare, nella Rinascente, la sala da the con l'orchestra, oltre all'ufficio postale, telegrafico e telefonico, a una sala da scrittura e una banca, un parrucchiere per signora e un barbiere.

Borletti e Brustio si propongono, perciò, non solo di andare incontro alle esigenze di una clientela sempre più vasta e varia, ma anche di educare al buon gusto quella parte di consumatori che, ad esempio, si lascia convincere ad abbandonare i mobili ridondanti o, al massimo, Liberty, per avvicinarsi alla linearità, praticità, comodità dello stile Domus Nova di cui è

artefice l'architetto Giò Ponti.

Per il successo del settore confezioni in serie dell'abbigliamento femminile bisognerà attendere, però, gli anni '50: la signora rimane ancorata all'abito su misura cucito espressamente per lei o da una piccola sarta di quartiere, o dal famoso atelier di moda, a seconda delle disponibilità economiche.

Dopo la guerra, per tutti i grandi magazzini, si rende necessario una nuova struttura organizzativa derivata dall'evolversi del modello di consumo. La diffusione dei supermercati, con i cibi confezionati e inscatolati, segue il modello americano che, finalmente, viene preso in considerazione anche per gli altri prodotti. Iniziano a decadere tutte le resistenze culturali che, fino ad allora, avevano contraddistinto i punti vendita italiani.

Il fenomeno è evidente soprattutto nel settore dell'abbigliamento: l'industria tessile italiana include la confezione degli abiti e la Rinascente, nel 1950, fonda la ditta APEM che, servendosi del sistema delle taglie (importato dagli Stati Uniti che avevano iniziato già nel corso della prima guerra mondiale a confezionare uniformi per le reclute), produce cinquemila capi al giorno.

Il vero salto qualitativo avviene negli anni '60 con il rapporto tra l'industria e i grandi sarti: nel 1963 la Rinascente mette in vendita un abito di Pierre Cardin.

Nel corso degli anni il punto vendita ha mutato radicalmente la sua connotazione, in quanto non è più considerato come un luogo in cui vengono solamente venduti dei prodotti ma "un vero e proprio veicolo di comunicazione, volto a stimolare e a suggerire le modalità di interazione e di consumo di "energia"⁷. Mentre l'identità dello stesso è insita nelle scelte di progettazione in funzione della clientela e viene modificata dal rapporto

7 Cf. K. Zaghi, *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze*, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 16

con la concorrenza ma la percezione rimane immutata, l'immagine, che è costituita dalla localizzazione, dal *design* e dal *visual merchandising*, viene percepita dal cliente in maniera differente a seconda della comunicazione ambientale che si viene a creare tra il cliente e il punto vendita.

Il consumatore viene fortemente influenzato dall'atmosfera che lo avvolge nel momento dello *shopping* ed acquisisce modelli comportamentali diversi a seconda dell'ambientazione del punto vendita in cui si trova: pertanto il *visual merchandising* è fondamentale per una buona attività commerciale.

La questione si presenta, però, solo nel secondo dopoguerra poiché, fino ad allora, nessun punto vendita si poneva il problema. Infatti "solo nel corso dell'ultimo ventennio si è sviluppata una particolare attenzione agli aspetti estetici di ogni elemento della realtà con cui si entra in contatto, considerando in maniera diversa, rispetto al passato, il rapporto tra l'uomo e quanto lo circonda".⁸ Tale fenomeno coincide con il decollo, in particolare, dei grandi magazzini che hanno una crescita molto superiore all'aumento del reddito nazionale. In Italia si distingue la Rinascente: in quel periodo "il successo della Rinascente fu dunque il risultato di due spinte convergenti: una che favorì la grande distribuzione nel suo insieme, facendo dei grandi magazzini una meta privilegiata della nuova corsa verso i consumi; l'altra specificamente relativa all'azienda, che portò a una inequivocabile conferma del suo primato nel settore"⁹.

Ed è proprio per questo motivo che, così come analizzato dalla ricerca della Camera di Commercio di Milano a cura di Pietro Malaspina, "Il sistema commerciale italiano, nel comparto del commercio al dettaglio, presenta, rispetto agli altri Paesi europei, alcune vistose differenze: la

8 Cf. Ibidem pag. 91

9 Cf. E. Papadia, *La Rinascente*, il Mulino, Bologna, 2005, pag. 73

maggior frammentazione delle superfici di vendita; la minore presenza di esercizi di grandi dimensioni; una dimensione nettamente inferiore delle maggiori aziende commerciali. Analoghe situazioni di ritardo strutturale, in termini di evoluzione dei "format" commerciali e di concentrazione delle imprese sono presenti anche nel settore non alimentare."

1.3 Il nuovo consumatore

Per introdurre l'argomento sull'evoluzione dei punti vendita non si può non citare da subito la figura del consumatore.

Difatti l'analisi del comportamento d'acquisto all'interno del punto vendita diventa sempre più complicato; i luoghi d'acquisto, precisamente, si stanno adeguando alle esigenze espresse ed inespresse del consumatore, trasformandosi così in veri e propri luoghi di identità, così da permettere al consumatore di identificarsi nei valori che il punto vendita comunica. Numerose saranno poi le variabili presenti all'interno dello *store*, che inevitabilmente tenderanno a condizionarlo.

Ulteriori variabili importanti sono quelle relative al momento della scelta all'interno del negozio, tra cui: il grado di coinvolgimento, le motivazioni e gli obiettivi d'acquisto, le variabili di scelta, la logistica del consumatore e la sensibilità all'atmosfera del punto vendita, quest'ultima considerata come variabile trasversale a tutte le diverse fasi riguardanti il comportamento del consumatore nello *store*.

Il comportamento all'interno del punto vendita può essere influenzato dal grado di coinvolgimento non solo rispetto al prodotto, ma anche rispetto

alla marca e all'attività di *shopping*. Per cui, mentre il coinvolgimento verso il prodotto fa riferimento al valore e al ruolo che nel posizionamento mentale di un prodotto può assumere per il consumatore, l'implicazione attinente alla marca rimanda all'impegno nel processo di scelta e valutazione delle diverse alternative. Il coinvolgimento può, altresì, essere legato all'esperienza di consumo e di acquisto e tenderà ad aumentare in proporzione all'impegno del consumatore nell'attività di shopping¹⁰. Secondo Castaldo questa variabile è di fondamentale importanza, soprattutto perché andrà a condizionare il comportamento che precede l'ingresso nel punto vendita, le fasi di studio e valutazione e conseguentemente il comportamento post-vendita.

La ricerca dell'equilibrio psicologico è una costante per il consumatore che non entra in un punto vendita esclusivamente per acquistare, ma altresì ricerca luoghi per lui importanti per stare bene con se stesso.

Da questo punto di vista tutto ciò sembra naturale, poiché attualmente il consumatore cerca gli spazi commerciali che diventino luoghi in cui ritrovare beneficio.

Il *place attachment*¹¹ nasce dallo studio della psicologia ambientale, che rivolge il suo interesse verso la valutazione della qualità ambientale, quando si genera questo livello di attaccamento e l'individuo è perfettamente conscio dell'armonia e del compiacimento che un luogo può originare.

L'individuo accresce così un senso di appartenenza al luogo, che può essere definito "legato" ad esso, fino a raggiungere la situazione estrema di *store attachment*, quando il consumatore vive in modo parossistico il proprio legame con gli spazi commerciali.

10 Cf. S. Castaldo, *Retailing e innovazione*, Milano, Egea, 2001

11 Cf. ZAGHI, *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*,

Gli studi sulla relazione tra il cliente e lo spazio commerciale dimostrano l'estrema importanza che la progettazione degli spazi e la conseguente interazione fisica, influenzano decisamente il livello di soddisfazione e il comportamento dei consumatori all'interno del punto vendita.

Per cui, ogni elemento dello *store design* modifica le percezioni e il comportamento del cliente iniziando dagli acquisti effettuati, partendo dall'immagine dell'insegna, dalla qualità percepita del servizio e dal tempo speso in negozio. La prima esperienza commerciale non si scorda mai, poiché a livello quasi etologico questa può creare valori positivi e negativi nella costruzione dell'attaccamento, costituendo così un ricordo duraturo che influenzerà anche i successivi comportamenti, plasmando così la costruzione del rapporto con il luogo. Le esperienze positive del primo contatto si sedimentano nella mente del consumatore che ricorderà per sempre il profumo, la disponibilità, l'accoglienza, la disponibilità e qualità del servizio erogato dal personale e l'allocazione delle attrezzature all'interno del punto vendita.

Nasce così la figura del *Recreational Shopper*, consumatore che vive l'esperienza del negozio in una logica di puro piacere, di ricerca di un'atmosfera coinvolgente, alla stregua di un vero e proprio "parco divertimenti", nel quale vivere un proprio spazio di vita legato allo intrattenimento ed alla partecipazione, ma anche a una sensazione di sicurezza e tranquillità.

Soddisfare i bisogni e i desideri è una priorità che accomuna il consumatore post-moderno e che stimola e induce alle motivazioni e agli obiettivi d'acquisto. Questa fu una teoria già ampiamente trattata da Abraham Maslow, il quale tra il 1943 e il 1954, concepì il concetto di gerarchia dei bisogni, divulgandolo nel libro "*Motivation and Personality*" nel 1954.

Maslow raggruppa i bisogni fondamentali in una piramide composta da 5 categorie: bisogni fisiologici, di sicurezza, sociali, di stima e di autorealizzazione.

I bisogni di ordine inferiore, una volta soddisfatti, lasciano spazio ai bisogni della classe superiore, che iniziano così ad influenzare il nostro comportamento. L'analisi riesce a mettere in evidenza la struttura multidimensionale e gerarchizzata dei bisogni, i quali pur essendo coesistenti tendono a cambiare a seconda del grado di importanza che ognuna di esse può assumere.

Secondo la piramide di Maslow l'uomo tenta di soddisfare i propri bisogni, seguendo una gerarchia che vede al primo livello i bisogni fisiologici (cibo, tetto, sonno, sesso); al secondo livello, sono collocati i bisogni di sicurezza fisica e quindi la necessità di preservare la propria salute, l'incolumità propria e delle persone care; al terzo livello troviamo poi i bisogni relazionali tra cui l'appartenenza a un gruppo, l'amore e l'amicizia; al quarto sono presenti quelli legati al prestigio e alla stima; al quinto quelli di autorealizzazione e successo personale.

Secondo Maslow, quindi, l'uomo non penserà a soddisfare un certo tipo di bisogno se prima non sentirà di avere appagato quelli dei livelli sottostanti. Oltre ai bisogni occorre però conoscere i desideri, tuttavia, tra bisogno e desiderio intercorre una differenza di non poco conto. Come già precedentemente affermato il bisogno è uno stato di insoddisfazione avvertito da ogni essere umano e non è creato dalla società. Il desiderio, invece, è ciò che l'individuo avverte e che può essere indotto dalla società. Il desiderio è perciò ciò che il cliente vuole.

In conclusione, i bisogni e desideri non sempre coincidono, non necessariamente il bisogno equivale a un desiderio. Spesso il mercato odierno è disposto ad investire denaro per soddisfare un desiderio, ma

non per soddisfare un bisogno. Basti pensare, ad esempio, al mercato delle assicurazioni: è opportuno assicurare la propria auto, ma, di certo, nessuno percepisce il desiderio di farlo¹².

Le preferenze del consumatore si costituiscono nella fase della formazione degli atteggiamenti, ovvero l'aspetto affettivo del processo di acquisto in cui se ne determinano le intenzioni. Non sempre però l'atteggiamento ed il comportamento finale coincidono, in quanto, altri fattori possono influenzare la scelta finale: atteggiamenti degli altri, fattori non previsti, spese non programmate, situazioni particolari. Tra questi ultimi è da segnalare la mancata disponibilità del bene nel punto vendita, o l'acquisto di un prodotto diverso; il comportamento sarà perciò sostanzialmente influenzato dall'importanza del prodotto in questione per l'individuo e ovviamente dalla disponibilità di quest'ultimo nel punto vendita.

Nel processo di scelta il consumatore considera il prodotto-servizio come un "paniere di attributi" funzionali e simbolici capaci di soddisfarlo, superando pertanto gli aspetti puramente fisici. Conoscere quindi i criteri utilizzati dal consumatore è di vitale importanza per le imprese. Per l'individuo, infatti, non tutti gli attributi hanno la stessa importanza, ma si dividono in quattro tipi, ergo l'attributo può essere: noto, ed associato ad una determinata categoria, importante, cioè legato alla prestazione prevista, determinante, in funzione del quale il consumatore percepisce la differenza tra le marche, e saliente, ovvero valido per la scelta fra le alternative.

Nella fase di scelta ci sono inoltre altri attributi che incidono a prescindere dalla categoria di prodotto, senza dubbio tra questi vi è il prezzo, che rappresenta un attributo essenziale in quanto esprime sia il sacrificio

12 www.business.travelbookagent.com

economico, sia la qualità percepita del prodotto stesso. Accanto al prezzo siede la marca, la quale rappresenta un importante fattore, poiché favorisce la riduzione del rischio percepito al momento dell'acquisto.

Tali variabili possono alternarsi a seconda del tipo di consumatore preso in esame, per cui è intuibile come diventi significativo identificare quali siano i diversi comportamenti in relazione alla fase di scelta. A tal riguardo, alcuni autori, in seguito ad un'indagine nel settore alimentare, hanno identificato diverse tipologie di consumatori prendendo in considerazione alcune dimensioni che caratterizzano il momento della scelta e della valutazione del prodotto-marca nel punto vendita.

Le dimensioni analizzate riguardano prevalentemente alcuni aspetti, valutando se i consumatori confrontano il prezzo unitario e il prezzo di listino dei diversi prodotti nei molteplici formati, se sono più o meno interessati all'utilizzo di coupon e alle offerte speciali, se visitano più punti vendita nella spesa settimanale o quotidiana e se si basano nei loro acquisti su consigli ricevuti da parenti e amici o ancora da informazioni reperite su riviste o tramite pubblicità.

Sulla base delle informazioni raccolte Vianelli individua tre tipologie di segmenti¹³. Tra questi troviamo i consumatori "impegnati" i quali dedicano molto tempo alla ricerca e al confronto tra prodotti e marche diverse; i consumatori "selettivi", che possono essere ulteriormente distinti in consumatori che utilizzano prevalentemente informazioni acquisite all'interno del punto vendita, sui quali possono avere un significativo effetto le caratteristiche fisiche e sociali dell'atmosfera dello stesso, e quelle che, invece, si basano principalmente su altri tipi di informazioni, come i consigli dei parenti o le proposte dei media.

13 Cf. D. Vianelli, *Il comportamento del consumatore all'interno del punto vendita*, In mercati e competitività n. 1, 2006, pp. 83-107

L'ultimo segmento individuato da Vianelli è quello dei meno impegnati nel comportamento di scelta, definiti i “disinteressati”.

Indipendentemente dalle diverse tipologie di consumatori sopra citate, il processo d'acquisto è classicamente rappresentato con una successione sequenziale di varie fasi che il consumatore percorre dal momento in cui identifica un determinato stato di bisogno, fino all'acquisto e l'uso della scelta finale. Tale processo non è però del tutto vincolante, in quanto potrebbe essere interrotto per svariati motivi o invertito in alcune fasi.

In caso di elevata complessità si nota la presenza di tutte le tappe relative al coinvolgimento, medio o alto del consumatore. Nel caso di complessità contenuta, l'iter subisce delle modifiche, la ricerca di informazioni e la valutazione delle alternative sono praticamente nulle. Il bisogno è una carenza da soddisfare, non generica, ma specifica di un prodotto o di una marca, così la stessa sequenza si fa spazio nella fase d'acquisto e nella valutazione post acquisto.

Uno schema alternativo è quello proposto dalla prospettiva esperienziale, secondo la quale gli individui acquistano e consumano molti tipi di prodotti poiché generano sensazioni, emozioni ed immagini stimolanti. Questo aspetto è fondamentale, in quanto in primo luogo ci permette di comprendere l'influenza dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento d'acquisto, e in secondo luogo ci prospetta tre tipi di comportamento che non possono essere spiegati esclusivamente basandosi sul modello d'acquisto decisionale.

Il primo consiste nella *ricerca della varietà*, il cui comportamento è definito come l'acquisto in successione di un gran numero di marche di una stessa categoria di prodotto, senza che l'insoddisfazione sia la causa di tale comportamento. L'irregolarità delle scelte, può essere causata da vari fattori: dalla necessità di far fronte a bisogni differenti (ad ogni bisogno può

corrispondere una marca differente); dalla modifica dei parametri decisionali (variazione di reddito o semplicemente di gusti) o dalla comunicazione personale (conformità alle norme di gruppo). Il secondo comportamento è *l'acquisto d'impulso*, che consiste in un acquisto non programmato, effettuato invece in seguito alla percezione di uno stimolo improvviso che non tiene conto della convenienza e dell'utilità.

Terzo ed ultimo, *l'acquisto compulsivo*, definito come una risposta a un desiderio incontrollabile di fare acquisti. Riguarda soprattutto le donne di giovane età, le quali, se inizialmente comprano per il piacere che si ricava da un nuovo acquisto, in seguito riportano uno stato di tensione crescente, ed il desiderio di fare shopping, di ottenere ciò che desiderano, diventa appunto un impulso irrefrenabile¹⁴.

Quando invece parliamo di **logistica del consumatore**, facciamo invece riferimento ad ulteriori aspetti quali:

1. *modalità e tempi di visita del punto vendita*, le quali dipendono ad esempio dalla varietà dell'attività di shopping, consistente nella molteplicità di negozi che un consumatore decide di visitare, anche di diversa tipologia merceologica;
2. *modalità di trasporto dai negozio fino a casa*, e quindi il grado di dipendenza e interdipendenza nel trasporto legato all'attività di shopping, che influenzano non poco l'autonomia del consumatore nella scelta dell'ora, del giorno e del mezzo di trasporto così come il fatto di raggiungere il punto vendita accompagnati o meno da un'altra persona;

14 Cf. D. DALLI, S. ROMANI, 2003, *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano, pp.35

3. *sistemazione dei prodotti acquistati*, intesa come modalità di collocazione degli stessi in casa e alle modalità di conservazione prescelte.

L'analisi del nuovo consumatore, permette dunque di far sì che le politiche manageriali dei *retailer*, definiscano una gestione corretta ed efficace del punto vendita. Per facilitare il lavoro, è necessario però identificare diversi segmenti di consumo, associando al comportamento di shopping che caratterizza un determinato segmento, alcune caratteristiche socio-demografiche e psicografiche. Tali caratteristiche sono numerose e ovviamente ricoprono un ruolo diverso a seconda del prodotto che viene preso in considerazione.

Le variabili demografiche ad esempio possono essere incisive rispetto alla relazione e al coinvolgimento del consumatore, in riferimento della modalità di acquisizioni di informazioni e il comportamento di scelta e valutazione. In particolare, secondo alcune indagini realizzate da alcuni autori, è stato dimostrato che il segmento dei consumatori "impegnati", è costituito prevalentemente da soggetti con età inferiore a 25 anni e superiore a 55 anni, mentre coloro che avevano un'età compresa tra questi due estremi, si dimostrano essere più selettivi nell'attività di *shopping*. In aggiunta, volendo confrontare poi il comportamento tra uomini e donne nell'acquisizione di informazioni nel punto vendita: i primi ripongono molta fiducia nel personale di vendita, mentre le donne tendono a basarsi prevalentemente su informazioni che ritengono più oggettive, acquisite da fonti a loro più vicine (amici, familiari, ecc.).

Inoltre, anche le variabili socio-economiche condizionano profondamente il comportamento di shopping degli individui. Ad esempio i consumatori che

detengono redditi più bassi, quindi i meno coinvolti, dedicano molto più tempo alla ricerca del prodotto, vanno alla ricerca dei prodotti in offerta, sono sostanzialmente orientati al risparmio. Di contro, coloro i quali dispongono di un reddito più alto, sono tendenzialmente meno attenti al risparmio e, di conseguenza, mettono in atto comportamenti di shopping che prescindono dal raggiungimento di questo obiettivo.

Un altro aspetto descrittivo piuttosto rilevante, è l'atteggiamento del consumatore rispetto alle leve del *marketing mix*, in quanto la sensibilità del visitatore, può cambiare in relazione ad attributi che compongono il punto vendita come ad esempio l'atmosfera, l'assortimento o la comunicazione *in store*, così come altrettanto diversa, può essere la sensibilità ad aspetti come la qualità o il prezzo.

In ultimo, non perché meno rilevante, è l'importanza attribuita dal consumatore alle diverse personalizzazioni dell'atmosfera del punto vendita. Quest'ultima è infatti una leva strategica fondamentale di forte impatto sulle scelte manageriali, soprattutto se consideriamo quanto è importante ad oggi, l'aspetto edonistico e ricreativo dello shopping per il nuovo consumatore.

Dalle considerazioni fin qui esposte, abbiamo potuto scorgere la figura di un consumatore dalle mille sfaccettature, il cui comportamento all'interno di un punto vendita, è nella maggior parte dei casi modulato, o meglio condizionato, da tutto ciò che lo circonda o che riesce ad afferrare le sue attenzioni.

Bisogna ora apportare due distinzioni nella figura del consumatore: il cliente funzionale (*convenience shopper*), ed acquirente ricreativo (*recreational shopper*). Nel primo caso, siamo di fronte ad un soggetto che vede nello shopping un'attività finalizzata esclusivamente all'approvvigionamento dei beni, nel secondo caso invece, il soggetto

consumatore in questione vede nell'attività di shopping una possibile occasione di svago e di divertimento.

Il *recreational shopper* poi, non pianifica la sua attività all'interno del punto vendita, in quanto raramente ha ben chiaro cosa andrà ad acquistare, preferisce invece lasciarsi coinvolgere da ciò che il punto vendita gli offre, partendo dagli stimoli sensoriali, dalla creatività e originalità dell'ambiente, dalle attività ludiche se presenti, sostanzialmente da tutto ciò che riesce a rapire la sua attenzione. Tutto questo però non vuol dire che la figura del *convenience shopper* sia quella più razionale e più attenta a ciò che un punto vendita offre in misura maggiore rispetto al *recreational shopper*. Paradossalmente quest'ultimo, effettua scelte molto più oculate, proprio perché dedica più tempo e attenzione alle proposte.

In realtà, bisognerebbe prendere questa distinzione "con le pinze", in quanto non si possono separare nettamente le due tipologie di consumatori poiché sussiste una sorta di compresenza di entrambi i modelli in un singolo individuo, il quale in alcuni casi è alla ricerca dell'utilità, in altri del piacere¹⁵.

Il concetto di *recreational shopper*, si lega strettamente all'immagine di consumatore edonistico. Il consumo edonistico "designa quelle sfaccettature del comportamento del consumatore che si collegano agli aspetti multisensoriali, fantastici ed emotivi dell'esperienza individuale con i prodotti ¹⁶".

Per cui le scelte dei prodotti e dei servizi avverranno in base alla loro capacità nel riuscire a stimolare e suscitare emozioni. La ricerca di "svegli emozionali" rappresenta quindi sempre più la motivazione

15 www.operamentis.com

16 Cf. M. B. HOLBROOK, E. C. HIRSCHMAN, *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, journal of consumer research, vol.9, p.92, 1982

principale per il consumo di molti prodotti¹⁷.

Alla luce delle precedenti considerazioni, emerge la figura di un consumatore postmoderno contraddistinto da mille sfaccettature. Partendo da questo presupposto, la difficoltà sarà riuscire ad interpretarlo e soddisfarlo nello stesso tempo. E' questo l'arduo compito che i *retailer* odierni si trovano ad affrontare. La creazione di ambienti stimolanti, che incuriosiscano e coinvolgano il consumatore nella sua completezza, deve diventare un *must* per il *retail*, il quale, se attento nella gestione delle strategie e nell'utilizzo di strumenti propriamente idonei, consentirà al cliente di vivere una memorabile *shopping experience*, che potrebbe anche rivelarsi indelebile.

Il successo principale, sta oltre che nell'"impressionare", nella capacità di riuscire a sviluppare nuove relazioni e consolidare quelle già esistenti, tramutandosi perciò in una piattaforma relazionale vera e propria.

Se un punto vendita vorrà proporsi al mercato come orientato alla piattaforma relazionale, dovrà inevitabilmente apportare delle modifiche rilevanti, che non possono limitarsi esclusivamente alla ridefinizione dell'ambiente o all'adozione di semplici meccanismi promozionali *one-to-one*.

"Divenire una piattaforma relazionale vuol dire mutare nel profondo la strategia dell'impresa, le funzioni del punto vendita e i suoi processi di creazione del valore"¹⁸.

La citazione riportata poc'anzi, chiarisce al meglio il concetto di relazione fra consumatore e punto vendita, stimolando in quest'ultimo un approccio

17 Cf. V. CODELUPPI, *Consumo e comunicazione. Merci, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 160

18 Cf. S. CASTALDO, C. MAURI, *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 13

diverso e avviandolo quindi ad una trasformazione culturale della mansione stessa di negozio, ponendo al centro dell'attenzione proprio la relazione con i clienti, così da costituirsi un vero vettore di creazione di valore per l'impresa commerciale.

La relazione, può essere considerata una risorsa strategica intangibile dell'immagine, proprio perché racchiude al suo interno quel valore aggiunto che genera la differenza fra un'impresa e l'altra.

Perciò così come cambia il consumatore rispetto al modo in cui vive ed interpreta la *shopping experience*, così cambia la prospettiva dei punti vendita.

1.4 Da Point of Sale a Retail-Tainment

Il consumatore postmoderno, è sempre più alla ricerca di nuove esperienze piuttosto che di prodotti, ed è proprio in questo contesto che diventa predominante la componente emozionale dello *store*, il quale deve impegnarsi a divenire un luogo unico, magico, che deve far vivere concretamente l'esperienza e i valori della marca al cliente, provocandogli sensazioni talmente piacevoli da indurlo a prolungare la sua permanenza e magari invogliarlo a ritornarci.

Pertanto, il tradizionale *point of sale* (luogo di vendita) il cui unico obiettivo è finalizzato agli obiettivi di vendita, secondo tale visione la scelta del punto vendita e il comportamento di acquisto sono concepiti sostanzialmente come attività razionali che perseguono l'obiettivo di soddisfare bisogni di tipo funzionale¹⁹.

In virtù dell'evoluzione dei comportamenti d'acquisto, sempre più connotati da valori di natura simbolica e valoriale, il punto vendita si converte in

19 Cf. A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e Comunicazione*, Milano, Apogeo, 2008, pp. 411

point of purchase (luogo di acquisto) dove il protagonista non è più il prodotto, bensì il consumatore che compie l'atto d'acquisto. Infatti l'attenzione si sposta sempre più dai prodotti venduti ai clienti serviti, apportando così facendo, un'altra trasformazione da *point of purchase* a *point of permanence* (luogo di permanenza), dove il consumatore non entra solo per comprare un prodotto, ma anche e soprattutto per visitare il luogo, per intrattenersi, per lasciarsi ancora una volta incuriosire dalle fantasiose proposte avanzate dal *retail*.

I luoghi di *shopping*, stanno diventando col tempo anche *point of meeting* (luoghi di relazione), uno spazio di relazione tra il soggetto e la marca, tra il soggetto e gli altri clienti. In questi luoghi si danno appuntamento gruppi omogenei di consumatori nella maggior parte dei casi giovani, ma non solamente.

Il concetto di *Retail-Tainment*, infine, esprime il connubio tra strategie distributive e intrattenimento, che è ormai considerato come una nuova modalità di interazione tra impresa e cliente.

Questi luoghi mettono a disposizione spazi accoglienti funzionali e multifunzionali, posizionandoli accanto ai prodotti in vendita. In essi si possono trovare angoli bar, sale relax e tante altre proposte, per farne un esempio pensiamo al *concept store* milanese "10 Corso Como", o ancora allo *store* di Aspesi situato in Via Montenapoleone, o del Nike Store situato nelle maggiori città.

Così facendo, il punto vendita diviene sempre più un luogo di intrattenimento, riuscendo ad assumere numerosi ruoli²⁰.

20 Cf. F. Gallucci, *Marketing emozionale*, Egea, Milano ,2006

Il cliente può pertanto concepirlo come:

- luogo di approvvigionamento;
- media che fornisce al consumatore informazioni chiare e incisive;
- spazio di permanenza e socializzazione;
- laboratorio di sperimentazione di nuovi prodotti;
- contesto di apprendimento;
- area di *entertainment*;
- contenitore esperienziale;
- luogo di stimolo di emozioni.

Tutto questo troverà realizzazione solo nel momento in cui il punto vendita si dimostrerà in grado di fornire e comunicare un valore aggiunto, quel tanto che basta per spingere i consumatori a visitare lo *store*. Il consumatore oggi avverte la necessità di evadere dal solito “tran tran”, ha bisogno di venir fuori dalla *routine*, ha la necessità di esplorare alternative innovative mai scorte prima, sia per puro svago, sia per una sorta di appagamento, paragonabile ad un'auto gratifica. Il ricorso del punto vendita alla spettacolarizzazione dell'atto d'acquisto, alla tematizzazione e all'intrattenimento, sono una risposta valida e concreta alle necessità sopra elencate.

Trasmettere emozioni al cliente attraverso nuovi canali che non siano media, non è affatto semplice, ribadiamo ancora una volta il notevole cambiamento che ha caratterizzato il consumatore di oggi, sempre più mobile e difficile da catturare. Aumentare le occasioni di coinvolgimento del proprio target, rafforzare i momenti di contatto, utilizzare l'elemento

chiave della *shopping experience*, permette di istituire un rapporto tra marca e consumatore solido e rafforzato, grazie ad una relazione che passa attraverso la proposta di vissuti inediti e l'attivazione di diversi canali di comunicazione e forme di linguaggio più sofisticate, allusive e deduttive, che riescono così facendo, a rendere tangibile il mondo della marca.

Ad influire sul comportamento d'acquisto del cliente e sulla sua struttura affettiva per favorire un atteggiamento positivo nei confronti del *brand*, sono determinanti altresì le politiche di *visual merchandising*, le quali, oltre a rappresentare uno strumento volto a comunicare le offerte proposte dal *retail*, riescono ad anticipare al cliente, il tipo di esperienza che sta per vivere.

Il punto vendita, diventa così un canale privilegiato di comunicazione, piattaforma di relazione e di esperienza, la cui funzionalità, non può fare a meno di elementi come architettura, design, comunicazione e *marketing*.

Abbiamo visto dunque, come l'atto stesso dell'acquisto, sino a poco tempo fa considerato come la naturale risposta ad un bisogno, va caricandosi sempre più di valenze immateriali, dal semplice consumo del bene o servizio, si trasforma in un'esperienza a 360°, alla quale viene richiesta coinvolgimento ed emozione per renderla unica e memorabile. Il supporto architettonico è fondamentale per far sì che ciò avvenga, si sta sempre più affermando infatti la tendenza a non considerare più i luoghi di consumo come veri semplici contenitori di prodotti, ma come veri e propri territori di una comunicazione esperienziale, che va sviluppandosi sia in senso verticale, e quindi tra *brand* e clientela, sia in senso orizzontale, tra cliente e cliente.

Scaturisce così l'esigenza di sviluppare nuove strategie mirate ad attirare l'attenzione del pubblico, coinvolgendolo in una comunicazione sempre più avvolgente.

Il negozio diviene allora luogo di messa in scena dei valori della Marca, configurandosi come una sorta di palcoscenico, in cui ogni elemento contribuisce a costruire un ambiente concreto all'interno del quale il consumatore possa vivere una precisa esperienza. Si utilizza orbene un modello del tutto innovativo: il teatro²¹.

Nell'ottica teatrale, ogni parte del punto vendita, diventa scena, tutti i suoi elementi vengono valorizzati, in quanto diventano appunto componenti di uno spettacolo. Questi devono essere gestiti in modo olistico e non devono essere quindi considerati separatamente.

1.5 Leve di comunicazione del punto vendita: *Hard e Soft*

Dopo aver visto come è mutata la figura del consumatore e quali sono le sue nuove esigenze in termini di desideri e di esperienze olistiche, è importante fare alcune precisazioni con l'obiettivo di aiutare chi si accinge ad affrontare il non facile compito di progettare un punto vendita.

Kotler (1973) fu il primo studioso di marketing management a cogliere l'importanza del luogo d'acquisto e di consumo, evidenziando la possibilità di progettare ambienti di vendita in grado di influenzare le decisioni d'acquisto in modo, a volte, più efficace del prodotto stesso.

La costruzione di uno spazio non è più da interpretarsi come semplice disegno e installazione di strutture per definire un *layout*, ma piuttosto

21 www.brandforum.it

come una costruzione di significati dello spazio fatta a quattro mani attraverso il dialogo tra progettista e consumatore.

Se è vero che il *designer* progetta concretamente lo spazio, è altrettanto vero che è il cliente che lo interpreta e lo vive in maniera del tutto personale e soggettiva. Per progettare un punto vendita è perciò fondamentale individuare cosa influenzi il processo di attribuzione di significato che il cliente opera: il vissuto personale, il livello culturale, lo stato d'animo e, non ultime, le aspettative generate da una sapiente comunicazione di marca.

Lo spazio percepito riguarda la dimensione esperienziale e comprende tutte le percezioni delle stimolazioni polisensoriali presenti nello spazio e le emozioni che ne derivano. Uno spazio può essere percepito come freddo, caotico, buio, odoroso, o ancora, silenzioso, caldo, accogliente e così via. Tutto ciò può, ad esempio, invitare ad entrare o intimorire e costringere ad uscire. Può indurre ad abbassare la voce (si pensi al silenzio a cui siamo indotti quando entriamo in un museo o nella sala d'attesa di un medico) o, ancora, trasmettere un'idea di freschezza e pulizia (come con le fresche fragranze di una profumeria). Sul piano pratico, per rilevazioni della coincidenza fra le intenzioni del designer e lo spazio percepito non è sufficiente l'osservazione diretta. Può risultare efficace ricorrere a strumenti come l'intervista o il questionario tenendo in mente che non è sempre facile per il cliente esprimere le proprie impressioni, emozioni e sensazioni.

Lo spazio immaginato è legato a tutta quella serie di aspettative e di costruzioni mentali che il cliente ha di un "negoziò ideale", di quello che vorrebbe trovarvi, del servizio che vorrebbe ricevervi. Ad esempio, il cliente abituale di Zara che si trova in vacanza e ha bisogno di un vestito per una serata tra amici sa che basterà recarsi nel punto vendita più vicino

per trovare qualcosa che possa essere adatto alla serata a un prezzo per lei ragionevole. E non solo. Sa anche che gli abiti da *cocktail* di Zara Woman saranno al piano superiore e non certo accanto a quelli di Zara TRF.

L'analisi dello spazio immaginato dal cliente è molto efficace per valutare l'effettiva vicinanza del *format* di punto vendita proposto rispetto alle caratteristiche del negozio preferito, ideale o di riferimento.

In conclusione, una parte fondamentale del lavoro del progettista è l'analisi dello spazio nella sua triplice valenza per poter, una volta deciso quali sono i comportamenti che vuole indurre nel cliente, gestire le contingenze ambientali per ottenerli.

Passando all'approfondimento degli effetti generabili dell'atmosfera, essa può influenzare il comportamento d'acquisto in tre modi: come mezzo di creazione di attenzione, come mezzo di creazione di un messaggio e come mezzo di creazione di percezioni. I primi due modi influenzano la decisione generale del consumatore di selezionare un punto vendita ed eventualmente diventarne cliente, mentre il terzo riguarda il modo in cui l'atmosfera influenza il processo decisionale di scelta del prodotto. L'atmosfera dunque, si rivela fortemente efficace nell'influenzare la sfera sensoriale del soggetto aiutando a convertire le intenzioni comportamentali, in comportamenti reali d'acquisto. Tale ragione ha contribuito in taluni casi a rafforzare l'interesse delle imprese produttrici verso la creazione di una propria rete di punti vendita al fine di sfruttare le potenzialità e i benefici che questa può offrire soprattutto per connotare in maniera autonoma e con caratteri distintivi la propria strategia di comunicazione.

L'atmosfera si presenta perciò come il risultato di un lavoro congiunto di un insieme di elementi materiali e immateriali che, insieme alle politiche

assortimentali, di comunicazione, di prezzo e di servizio, contribuiscono a definire l'immagine²². Questi elementi possono essere aggregati in quattro aree:

1. *design esterno*, comprende la facciata, l'insegna, l'entrata, le vetrine, l'altezza, le dimensioni dell'edificio, il parcheggio. A questi bisogna poi aggiungere i punti vendita concorrenti, e l'aspetto delle aree limitrofe, che definiscono l'ambiente in cui è inserito il negozio;
2. *il design interno*, quindi pavimentazione, illuminazione e climatizzazione, camerini prova, scale, ascensori, e ancora profumi, musica e colori;
3. *il lay-out*, ossia le scelte di organizzazione del merchandising nel punto vendita, determinazione delle dimensioni e della posizione degli spazi di vendita, di quelli di esposizione, di quelli dedicati al personale e di quelli di servizio per il cliente. Stabilisce inoltre l'ampiezza delle corsie, le attrezzature espositive e la sequenza dei reparti;
4. *i display interni*, ovvero la definizione delle tecniche e delle modalità di esposizione, l'allocazione dei prodotti nello spazio espositivo e la cartellonistica.

Oltre a questo primo tipo di aggregazione, tali elementi possono essere associati come elementi di comunicazione del punto vendita di tipo "hard", fondati sui componenti strutturali del punto vendita, assumono rilevanza sia alcuni elementi relativi alla struttura esterna (location e layout esterno) sia elementi che invece caratterizzano la struttura interna (atmosfera e layout interno). Questi come il layout esterno servono per dare inizio

²² Cf. K. ZAGHI, *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*, cit. pp. 25.

all'esperienza del consumatore, in modo tale da intrattenerlo e incuriosirlo. All'interno del punto vendita è possibile comunicare la *brand identity* anche attraverso il ricorso ad elementi "soft" che prevedono la realizzazione di attività volte ad enfatizzare la dimensione ludica, ricreativa e socializzante dell'esperienza di acquisto²³.

Elementi quali l'intrattenimento, i servizi e l'interazione hanno la capacità di stimolare continuamente la relazione ed il coinvolgimento del consumatore. Sempre più importanza sta acquisendo l'interazione generata dall'interfaccia tra l'addetto alla vendita ed il consumatore, infatti, nella rappresentazione della marca, gli addetti alle vendite svolgono il delicato ruolo di guidare il consumatore nell'esperienza che vivrà all'interno del punto vendita offrendogli innanzitutto la possibilità di respirare immediatamente l'atmosfera che permea l'intera organizzazione e la cultura aziendale. Il livello di assistenza che questi forniscono, la competenza e la preparazione che essi dimostrano nel fornire informazioni influiscono significativamente sul modo in cui il cliente percepisce l'offerta complessiva. Questo fattore sta prendendo sempre più importanza per le imprese, che consapevoli di ciò, investono sempre maggiori risorse nel *training* del personale di vendita, con l'obiettivo di incrementare le competenze e soprattutto le capacità relazionali (si pensi alla diffusione delle nuove figure dei "*personal shoppers*" che richiedono un approccio relazionale con la clientela che deve andare oltre il soddisfacimento di bisogni di tipo informativo).

L'atmosfera, per concludere, può essere dunque definita come un elemento multidimensionale, il cui risultato è dato dalla somma di numerosi fattori in relazione alla formula distributiva considerata.

23 A. PASTORE, *Impresa e Comunicazione*, Apogeo, Milano, 2008, pp. 414

1.6 L'ICT per un modello integrato tra canali fisici e virtuali

Il 17 maggio 2012 si è svolto a Milano un'interessante *workshop* presso la struttura polivalente Logotel, a cura di *Business International*.

Nel corso dei lavori è stato presentato il modello **Retail Iceberg Logotel** come strumento teorico e pratico per comprendere e abbracciare le future sfide del Retail.

Su questo leitmotiv oltre 60 tra relatori e partecipanti dal mondo dell'impresa hanno dialogato, condiviso le proprie esperienze e collaborato alla costruzione di una mappa guidata da Logotel sull'evoluzione del *retail*: dalla **multicanalità** al ruolo delle **tecnologie social**, dalle nuove frontiere della **customer experience** all'ibridazione tra **fisico e digitale**.

Sembra utile dunque presentare questa recentissima ricerca sul Retail per cercare di individuare nuovi percorsi di conoscenza nel rapporto tra consumatore e mercati, e conseguentemente tentare di dimostrare come la nostra Tesi sia in linea con i cambiamenti veloci e repentini del *marketing* distributivo.

Una serie di domande poste dal Direttore Generale di Logotel Nicola Favini hanno cercato di stimolare riflessioni e confronti tra gli interlocutori presenti in sala.

- ✓ Perché vendere il prodotto **come prima non funziona?**
- ✓ Perché cambierà il modo di **progettare ed erogare servizi?**
- ✓ Perché è **necessario immaginare nuove soluzioni di vendita?**
- ✓ La vendita è **push, pull o ibrida?**

✓ Come trovare l'equilibrio tra **realtà/ vendita fisica e digitale ?**

Il contesto di marketing che stiamo vivendo è, per dirla alla Baumann, sempre più liquido, con una crescente indeterminatezza del nostro futuro che si modifica repentinamente in guisa di uno stagno che muove indeterminatamente le proprie acque basta che appaia qualche “sassolino” legato ai **Fattori Economici, alle Tecnologie, alla Persona/Cliente, ai Problemi Sociali, all'utilizzo di internet, alla Salute Personale e Pubblica, alla Cultura, alle Informazioni, al Mercato in evoluzione** che tutto cambia.

Così nel **Social Retail** appare evidente considerare come la *Customer Experience* derivi dalla **Misurabilità della Multicanalità**, con un approccio **al servizio** per essere unici, con un tentativo di ibridazione di nuovi equilibri (fisico/digitale), con la **Consumerizzazione**, con la **Iperconnessione**.

D'altro canto il **cliente diventa protagonista**, alleandosi in **network di scopo**, sviluppando **nuovi mind set** ed essendo **consapevole** della sua influenza partecipa alla scelta delle comunità, permettendo così di sperimentare **imprenditorialità** in modo collaborativo .

Lo stesso ruolo delle **Tecnologie Abilitanti** permettono l'attivazione di **nuovi dialoghi** a tutti i livelli, **accelerano i cambiamenti** dell'organizzazione, essendo connesse tra il mondo fisico e quello digitale. La complessità dell'Economia serve da stimolo per riprogettare nuovi modelli di lavoro, è alla continua ricerca di nuove **motivazioni collettive**, creando evoluzione del valore e creazione di nuove emergenze; difatti secondo la teoria di Anderson sulla “Coda Lunga”, con la **crisi dei vecchi modelli** e strumenti di previsione, con la definizione di **nuovi confini** aziendali e territori personali, con sistemi economici sempre più

permeabili, con Ecosistemi di vendita alternativi, appare necessaria la continua ricerca ed innovazione sulle logiche di consumo.

L'**ibridazione** appare dunque un tentativo di risposta all'attuale turbolenza, ciò è stato già percepito da aziende come Amazon Store, Homeplus Tesco in Corea, Monop'Paris, Boutique a domicilio, Pay near me!, Postino telematico e *SmartShopping*.



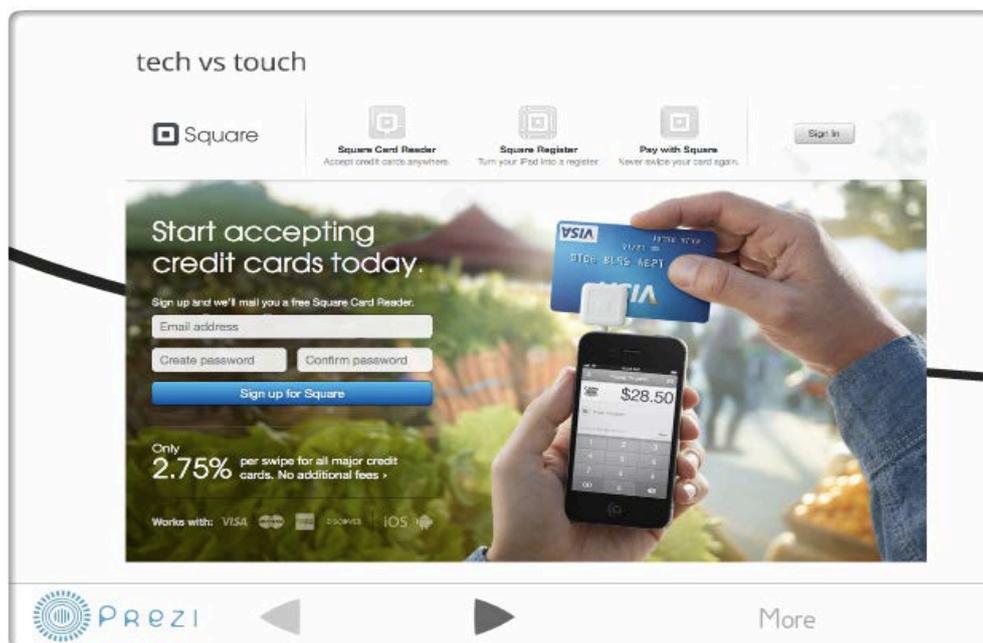
Retail Iceberg 2013_Logotel on Prezi

Tutto questo è racchiuso nella nuova logica del consumatore è sempre la parola Comprare si contrappone al termine Comparare, come nel caso di **Facile.it**, il sito on line che confronta in modo imparziale e gratuito i preventivi delle migliori Compagnie assicurative e Banche e ti permette di scegliere la soluzione più vantaggiosa per te.

Oppure nascono nuove tecnologie che portano l'attenzione dall'esterno del punto vendita all'interno con la tecnica come nel caso *Outernet* versus

Internet: con questa strategia le aziende allocano dei *coupon* di sconto in diversi luoghi di aggregazione del target per poi essere fotografati grazie ai nuovissimi Smartphone e portati in negozio per poter partecipare all'iniziativa. Tutto ciò mette in gioco la partecipazione ed il coinvolgimento dei consumatori che presteranno così maggiore attenzione verso il prodotto e le sue caratteristiche.

Attraverso questi nuovi strumenti tecnologici a disposizione delle persone, vedi *Smartphone* e *Tablet*, la comunicazione passa dall'essere molto più *Touch* che *Tech*, così è possibile effettuare acquisti con carta di credito grazie un semplice *touch* sul proprio *Smartphone*.



Retail Iceberg 2013_Logotel on Prezi

Così come nel caso Brand Butlers “*Why serving is the new selling*” dove il *Serving* si unisce al *Selling*, in linea con quanto vogliamo dimostrare con la nostra Tesi.

Infatti, secondo le teorie economiche, se si vende di più per ogni persona, si aumenterà il reddito aziendale senza aumentare il tuo lavoro, giusto? Ottima idea.

Ma ci sono due modi per affrontare questo:

- **Up-selling** con il cliente. Ottieni loro a comprare di più. Aumentare la transazione: "Volete altre patatine?";
- **Up-serving** con il cliente. Renderli ancora più soddisfatti con la loro decisione di acquisto. Aumentare la loro soddisfazione: “abbiamo un ulteriore vantaggio solo per te!”.

Il problema con la maggior parte delle vendite è il pensiero che si concentra solo sulla vendita o sull'acquisto, non sul valore del cliente.

Se le aziende devono cambiare il loro modo di pensare, le imprese che perseguono i soldi spesso producono soldi, ma non creano un flusso continuo di denaro ed i clienti, ormai molto attenti ed informati, percepiscono queste intenzioni. Quando il denaro è l'obiettivo principale, lo sanno e non vedono alcun motivo per coltivare un legame con l'azienda. Dopo tutto ragionando in questo modo, le imprese sono solo un fornitore per loro, non un amico di business.

Ma quando si aggiunge un servizio senza obbligare i consumatori ad un acquisto aggiunto, le loro resistenze all'acquisto cadono, e non solo tendono ad acquistare di più, ma cercano anche di influenzare le decisioni del proprio gruppo di riferimento.

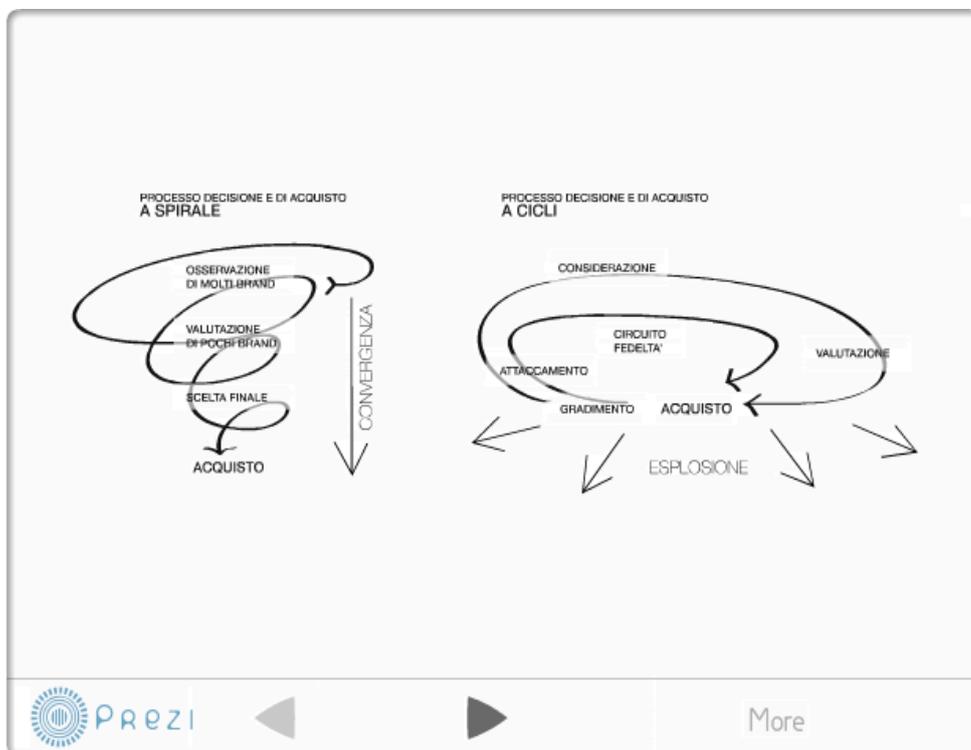
Conseguentemente i consumatori si sentono più profondamente connessi

all'azienda e grati dei servizi offertogli.

Tutto ciò aumenta il vantaggio aziendale su eventuali concorrenti potenziali che potrebbero semplicemente offrire un prezzo più basso. Il prezzo però è sempre relativa al valore ricevuto. Quindi, aumentando il valore dei propri servizi, si aumenta la soddisfazione dei propri clienti e la loro resistenza ai potenziali concorrenti²⁴.

Se poi ci si chiede come cambi l'esperienza d'acquisto, lo studio del **Processo di Decisione di Acquisto** che è sempre stato a Spirale, passando dalla Osservazione di molti *brand*, alla Valutazione di pochi *brand*, alla Scelta finale ed infine all'Acquisto è mutato.

In una logica di Convergenza il processo è divenuto a Cicli, passando dalla Considerazione ed alla successiva Valutazione arrivando attraverso il Circuito Fedeltà all'Attaccamento, al Gradimento ed infine all'Acquisto, sul Modello ZMOT (*Zero Moment of Truth*) di Google²⁵.



Retail Iceberg 2013_Logotel on Prezi

Perché il modo in cui facciamo la spesa sta cambiando e le strategie di marketing non possono semplicemente stare al passo. Sia che stiate acquistando *corn flakes*, biglietti per concerti o una luna di miele a Parigi, Internet ha cambiato il modo in cui si decide cosa comprare.

Oggi siamo tutti esploratori digitali, alla ricerca di voti *online*, *social media* basati su revisioni paritetiche, video e dettagli approfonditi del prodotto, mentre ci muoviamo lungo il sentiero per l'acquisto.

Il Marketing si è evoluto e le moderne strategie di questo devono evolversi insieme alla forma mutevole di *shopping*.

Lo stesso cliente vive dunque l'evoluzione dell'esperienza d'acquisto e di accesso perché attraverso l'esperienza fisica vuole vivere un'esperienza, essere Protagonista, poter provare i prodotti, ricevere contenuti, sperimentare servizio a valore aggiunto ed infine, ma non meno importante, accedere ai servizi di assistenza.

D'altro canto attraverso l'esperienza digitale vuole Ricercare e Comprendere, Commentare e Condividere opinioni, Partecipare e Produrre contenuti, Tracciare e Localizzare, Sentirsi parte, Vincere con gratificazioni di punti e crediti.

Il *Retailer* dal canto suo condivide l'evoluzione delle modalità di vendita, causata dall'erosione del valore, la domanda debole e l'aumento dei costi, con sempre maggiore concorrenza nei *format* distributivi fisici e digitali, con continue tensioni sulla filiera per la ricerca del prezzo, con un sempre maggiore ricorso al credito, con un'esasperata Multicanalità della Vendita.

D'altra parte però necessita di conoscenza specifica del Cliente, con la Sperimentazione e osservazione del Cliente stesso, con un'efficiente Rete

di vendita e di servizio, con un fondamentale presidio sul territorio, con un'efficace personale di vendita, con un'esperienza fisica ed emotiva proposta al cliente.

E dunque riappare fondamentale ritrovare la linea di galleggiamento del Retail Iceberg con un giusto equilibrio tra esperienza fisica e digitale.

Quindi i nuovi *driver* per vendere sono legati ai Servizi, ai Contenuti, alle Relazioni, alle Esperienze.

Bisogna attivare nuove conversazioni con il Mercato, essere collaborativi, progettare insieme i motivi per cui il Cliente ci sceglie, ci usa, ci racconta.

La *Customer Experience* studia come ascoltare, creare relazione con il Cliente, con modalità *offline, online e mobile*.

Ma come ingaggiare, coinvolgere il cliente?

Lo si può fare avendo conoscenza specifica del cliente stesso, favorendo la sperimentazione e l'osservazione del cliente, coinvolgendo la rete di vendita e di servizio, favorendo la Co-progettazione insieme al cliente, con l'obiettivo di ingaggiarlo, favorendo la diffusione di un'esperienza emotiva *online, offline e mobile* proposta al cliente.

In questa situazione come evolve il ruolo del Personale? Come diventa protagonista il personale di vendita?

Lo diventa attraverso il proprio Talento, il ruolo di Facilitatore all'interno della filiera, con la segnalazione delle novità, la Co-progettazione e Coproduzione di contenuti, con la fornitura di strumenti di lavoro (*social/business community*), offrendo Servizi ed essendo di servizio.

Proprio quello che si vuole dimostra con la Tesi.

E come improntare la strategia *social* per il *Retail*? Attraverso quale strategia di *engagement* del Cliente?

Bisogna Ricercare e comprendere, Commentare e condividere opinioni, partecipare e produrre contenuti, Tracciare e localizzare, sentendosi parte

e facendo *Network community* .

Con l'obiettivo finale di applicare la Misurabilità della tecnologia nel *Retail*.

E quindi come monitorare i risultati?

Attraverso una continua osservazione, una verifica e misurazione del servizio, con un'esperienza diretta sul prodotto, concependo la tecnologia come strumento.

Queste considerazioni tratte dall'importante lavoro della Logotel e dalle *case histories* presentate (Playlife, Samsung, Bricocenter) servono a supportare la tesi di fondo di questo lavoro accademico dimostrando a maggior ragione come anche il servizio di *Customer Care* necessiti di una giusta Ibridazione tra contatto virtuale e fisico.

1.6.1 Focus on Casa Brico

“...perché il web è ovunque,
anche in negozio.
Il negozio è ovunque,
anche su web”

Dopo aver esaminato il concetto di “ i mercati sono conversazioni”, tratto dal ClueTrain Manifesto, un passaggio in avanti teorico e pratico si può ricavare dall'esperienza Casa Brico presentata dalla Dott.sa Sara Pupin, Marketing Manager Bricocenter.

La chiave di lettura individuata dall'azienda è quella di passaggio dalla semplice e passiva situazione di *Conversation* alla proattiva attività di *Conversion* tra impresa e i propri consumatori.

Nella loro ottica di conversione, il cliente diviene mezzo di divulgazione dei punti di forza dell'azienda.

I clienti parlano, si confrontano, commentano, condividono, chiedono consigli. Vivono l'esperienza di prodotto all'interno della loro comunicazione sociale.

D'altro canto il ruolo dell'azienda è quello non solo parlare, informare, promuovere, ma anche ascoltare, coinvolgere, condividere e premiare la propria *customer base*.

Il concetto di fondo perseguito da Bricocenter è quello di creare una relazione con il cliente attraverso la prossimità umana, favorita dalla E-loyalty, dalla *community* e dalla UGC.

Questi tre elementi rafforzano l'obiettivo che spinge a considerare il web come strumento necessario per condurre il consumatore al negozio, per mezzo della geo localizzazione, della pick up in store (Jupiter Research afferma che il 51% dei consumatori sono alla ricerca su Internet, e quindi completare i loro acquisti *offline*, la ricerca online influenza più di 400 miliardi dollari di vendite *in-store*), UGC (valutazione dei prodotti, video *tutorial*, *forum*, *rating* e *reviews* prodotti), offerte in *store*, servizi, contatti *one to one* con il personale di vendita ed infine eventi come corsi di bricolage e promozioni ad hoc.

Per l'azienda è fondamentale creare una conversazione aperta con i propri clienti attraverso una nuova tipologia interattiva di sito, con i social network, il mobile site, il mobile *app*, la *community*, il catalogo prodotti ed il servizio clienti, tutto realizzato *on line*.

In pochi di sviluppo di queste tecnologie, l'azienda ha compreso che la *community* è un mezzo efficace per generare E-loyalty, questo perché:

- Perché mantiene vivo l'interesse dei miei clienti.
- Incuriosisce i nuovi clienti potenziali.
- I voti degli utenti e le recensioni influenzano gli acquisti, offrendo ai clienti un'affidabile prova sociale della qualità del prodotto
- Per produrre contenuti aggiornati.
- Per disporre di database aggiornati
- Per proporre un'offerta personalizzata.
- Per essere un riferimento sul fai da te online.

Ma come funziona nella pratica questo nuovo strumento?

Gli utenti si registrano sul sito per accedere ai contenuti prodotti dalla comunità.

Accumulano punti per ogni azione compiuta (produzione contenuti, scambio informazioni, recensioni di prodotto, *member get member*). Al raggiungimento di 100 punti, ricevono un buono di € 5,00 su una spesa minima di € 25,00 utilizzabile presso i punti vendita Bricocenter.



Illustrazione 1: La community di Bricocenter on line

In definitiva si premia la partecipazione attiva, per esempio con i video tutorial, il cliente si dimostra entusiasticamente “felice di fare”. E' importante considerare che ben 1000 risposte sono state pubblicate sulle motivazioni che spingono un cliente a scegliere una cornice appropriata, con un evidente risparmio nei costi di ricerca e sviluppo per l'azienda. Così i clienti pubblicano i loro lavori.

Si creano le fan page su Facebook e Twitter, fermo restando che questi sono strumenti collaterali e non strategiche rispetto alla Community. Ciò significa che l'azienda non teme più i commenti dei suoi utenti ma anzi li invoglia a partecipare alla community e conversare sui prodotti in un'ottica di miglioramento tecnico-produttivo.

Ma quali azioni vengono premiate dall'azienda così da stimolarne altre?

Di seguito un elenco di comportamenti premianti:

- Adesione al programma (*welcome bonus*);
- Aggiornamento del profilo;
- Completamento del profilo (ad es. con abitudini d'acquisto);
- Partecipazione a sondaggi;
- Redazione di *tutorial*;
- Partecipazione alla sezione Domande e Risposte;
- *Rating* e commento di prodotto;
- Invita un amico.

Il raggiungimento di determinate quantità di punti è certificato da badges visibile sul profilo utente dagli altri membri della community.

In conclusione, il messaggio che Bricocenter diffonde ai propri clienti è quello che con loro si vuole premiare la relazione prima che la spesa²⁶.

²⁶ <http://casabrico.bricocenter.it/>

1.6.2 Il Digital Signage di Samsung

Simone Bettola, Responsabile Samsung Signage, nell'ambito del seminario Logotel ha presentato un innovativo strumento di promozione all'interno del punto vendita.

Nella sua presentazione è stata ricordato che “innovare la comunicazione all'interno del punto vendita è fondamentale, perché è proprio in quel luogo che viene finalizzata la decisione d'acquisto per il 70% della clientela”²⁷

Proprio da questi concetti nasce l'idea di Samsung che ha sviluppato il Digital Signage, un nuovo strumento interattivo per la comunicazione in *store*. Questo consiste in un monitor di grandi dimensioni impiegato ad hoc con soluzioni specifiche per ogni necessità: indoor, outdoor, *touch-screen*, *heavy-use*, *videowall*, *totem*, LED monitor, *monitor* di rete, ecc.

Questa tecnologia può essere applicata per usi molteplici: dai trasporti ai servizi pubblici, informazioni in una logica di *Public Display*, oppure per un utilizzo di *Commercial Display* presso i ristoranti, pubblici esercizi e generici *retail*.

Il caso Brian & Barry di Milano dimostra l'importanza fondamentale dell'applicazione di un concetto rivoluzionario di vetrina dinamica e interattiva.

Ma la tecnologia è applicata anche all'interno del punto vendita attraverso un catalogo virtuale ed un monitor di *personal shopper*.

²⁷ Platt Retail Institute, 2010



Illustrazione 2: Brian&Barry concetto di Digital Signage, Milano

Nel cuore di Milano in via Durini 28, a pochi passi dal Duomo, il *Flagship Store* di Brian&Barry si estende su una superficie di 1.500 mq organizzata su tre livelli che accoglie i visitatori 7 giorni su 7 proponendosi come luogo non solo di acquisto, ma anche di incontro e di scambio d'esperienze. Brian&Barry ha allestito in questo spazio un innovativo *videowall* basato su tecnologia Samsung, che si estende attraverso le 17 vetrate contigue che definiscono il secondo piano dello *store*, regalando ai milanesi un'esperienza unica e sorprendente fatta di video e di immagini sofisticate e colorate. «Vogliamo confermare il nostro carattere internazionale in linea con le proposte dei grandi marchi ma con una particolarità distintiva – ha sottolineato Claudio Zaccardi Presidente del Gruppo-. Come Gruppo puntiamo, infatti, a proporre un modo d'essere e di vestire indirizzato a una tipologia di consumatore reale, per accompagnarlo nell'ambiente di lavoro, durante i momenti di svago e nelle serate tra amici. In questo contesto il *videowall* realizzato con l'aiuto e la tecnologia di Samsung si dimostra ideale per comunicare questo *lifestyle*, portando nuovo colore in

una Milano che si sta ingrigendo».

Il *videowall* è organizzato in 17 pannelli affiancati, ognuno dei quali costituito da 9 *display* Samsung da 46 pollici per un totale di 153 monitor: numeri che collocano questa strumentazione al primo posto in Europa per dimensioni e qualità visiva dell'impianto.

Il progetto è stato sviluppato e realizzato da M-Cube, società specializzata nel settore *in-store* digital media e con competenze specifiche in quello della comunicazione e delle tecnologie innovative. M-Cube si è occupata delle fasi di installazione e configurazione, della gestione dei palinsesti, fornendo supporto anche per la creazione dei contenuti.

La gestione del progetto e il coordinamento tra i diversi attori coinvolti è stata curata da *Project* Informatica, società di servizi nell'ambito informatico con una forte connotazione sistemistica e tecnologica.

«Il progetto nato dalla collaborazione tra Samsung e Brian&Barry rappresenta un riferimento assoluto in Europa per quanto riguarda la comunicazione innovativa e multimediale presso il punto vendita - ha sottolineato Mario Levratto, Direttore Marketing della Divisione IT di Samsung Italia -. Questo successo è stato possibile grazie a una sinergia virtuosa tra le tecnologie innovative di Samsung e la visione di Brian&Barry, che ha saputo capire le potenzialità delle nostre soluzioni di Digital Signage e cogliere l'opportunità per diventare un modello da seguire». Questo piano crea una specie di finestra nel cuore di Milano con immagini suggestive ed piene di emozioni, utilizzando la potenza e la caratteristica del Digital Signage di Samsung.

Ogni mese viene garantita una rotazione dei contenuti visivi seguendo le linee guida di un palinsesto ragionato. «La nostra volontà non è di far diventare questa superficie un immenso cartellone pubblicitario su cui proporre i nostri prodotti - ha osservato Zaccardi - ma, invece, di

comunicare “colore” all’interno del quale inserire anche i nostri contenuti tra cui, per esempio, un’innovativa versione video del nostro catalogo».

Brian&Barry intende utilizzare il *videowall* anche per offrire a organizzazioni di vario tipo la possibilità di usufruire di questo spazio di comunicazione.

Inoltre, il *videowall* apre la strada a nuove opportunità in grado di favorire un rapido ritorno dell’investimento come la possibilità di ospitare contenuti pubblicitari di società che condividono con Brian&Barry il medesimo *lifestyle*.

In conclusione questa tecnologia dimostra ancora una volta come una nuova comunicazione nel punto vendita sia fondamentale per rafforzare il *brand* e la sua relazione con il consumatore.

CAPITOLO SECONDO

COSTRUIRE UNA RELAZIONE

Internet è nato come luogo dove le persone potevano parlare tra loro.

Ha creato una cultura alternativa quando in rete ancora non c'era un mercato.

Non esistevano i siti colorati di oggi, le interfacce grafiche ancora non erano usate ma la rete funzionava.

Il suo vero traino è stato il fascino della relazione, dovuto forse al fatto che il protocollo internet non specificasse alla gente cosa potesse fare, "...cosa può essere costruito all'estremità di questa rete, cosa possono dire o chi debba parlare. Il protocollo semplicemente dice: se volete scambiarvi dei bit, questo è il metodo" (in www.cluetrain.com).

Proprio questa svolta epocale è al centro di questo capitolo poiché oggi le aziende possono entrare in contatto diretto con i loro mercati.

La rivoluzione tecnologica che ha portato alla nascita di internet e la conseguente rivoluzione culturale costringono l'azienda ad un arduo compito: essa non può più sottrarsi all'interazione con l'utente.

2.1 Il Cluetrain Manifesto

Nel 1999 un piccolo ma determinato drappello di comunicatori, con in testa Rick Levine, già consulente della IBM, ha lanciato in rete il *Cluetrain Manifesto*. Un manifesto vero, con tanto di 95 tesi e un invito a firmarlo e a discuterne. L'obiettivo è una vera "riforma" del linguaggio con cui le aziende comunicano nell'era di Internet e il furore che lo anima non è inferiore a quello che animò Martin Lutero cinque secoli fa.

Leggere il manifesto è una vera boccata di ossigeno per chi fa il nostro mestiere. Perché il messaggio è semplice e, sotto sotto, tutti noi già lo conoscevamo e ne eravamo convinti, anche se non siamo stati così bravi da articularlo in ben 95 tesi (in appendice).

2.2 Lo shopping esperienziale

Come ci indica Gianfranco Marrone: “Vado al ristorante per mangiare una bistecca. Mi accoglie una signora in tailleur nero e atteggiamento equivoco (“sono Claudia, come posso aiutarla?”) che riesco a schivare con un sorriso ebete, per raggiungere a fatica il primo tavolo libero. Non appena seduto, ecco una sfilza di cose strane (candele accese, incenso che brucia) e domande a più non posso (“naturale o gasata?”, “le dà fastidio la musica?”, “faccio abbassare le luci?”). Vado in profumeria a cercare uno shampoo, e subito qualcuno mi propone una sequenza di trattamenti per difendermi dallo smog cittadino e lo stress delle riunioni pomeridiane, affinché il mio corpo (non più) trascurato raggiunga il giusto equilibrio con la mente (non più) affaticata. Mi informo per una nuova automobile, e mi si parla di sedili in pelle ultraribaltabili, lettore MP3 e GPS universale. Chiedo una camera in albergo, e mi indicano sauna, centro benessere, ristorante,

fumoir, angolo aperitivi, palestra e sala riunioni. Provo ad acquistare un libro su Internet, e scorre la lista dei volumi che, come tutti quelli che l'hanno comprato, dovrei leggere per gustarlo a pieno.

Che cosa sta succedendo? Com'è che gli oggetti che cerchiamo di possedere, di cui abbiamo voglia o bisogno, diventano sempre meno importanti, a tutto favore del contesto in cui vengono usati, delle cose che stanno loro accanto, di quelle altre che avremmo potuto trovare al loro posto? Progressivo svanire delle merci? annullamento del sistema di produzione capitalistico? follia generale del mercato? Tutt'altro: si tratta semmai di una precisa tendenza di marketing che impazza ormai da anni, probabilmente sfuggendo di mano anche a chi, a monte, l'ha ideata o ne progetta caso per caso l'applicazione strategica. Più che badare al semplice bisogno delle cose ("mi serve") o alla soddisfazione che dovrebbero procurare a chi le usa ("ho fatto bene a comprarlo!"), per compiacere realmente i clienti si sostiene occorre considerare l'intera esperienza da essi provata quando possiedono un bene o adoperano un servizio. Esperienza che, a ben vedere, è composta da dimensioni anche molto diverse: c'è infatti un'esperienza sensoriale e un'altra affettiva, una cognitiva e un'altra comportamentale, un'altra ancora relazionale e intersoggettiva²⁸."

In un contesto dove tendono a sfumare le contrapposizioni tra beni e servizi, prodotti e processi, consumatori e produttori, la nozione di esperienza di consumo viene a rappresentare l'essenza stessa del rapporto domanda/offerta e dell'interazione del consumatore con il contesto esterno (Firat e Venkatesh, 1993; Firat, Dholakia e Venkatesh, 1995; Firat e Shultz, 1997).

28 Cf. M. Ferraresi, B. H. Schmitt, *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, 2006, Milano, pp. 204

E' in questa logica che nasce un nuovo approccio al marketing, definito Marketing Esperienziale.

Questa nuova tipologia di Marketing aggiunge al classico marketing mix (Prodotto, Promozione, Prezzo, Posto) anche la C di Cliente e la sua esperienza all'interno del Punto Vendita.

Un'esperienza molteplice che si basa su assi fondamentali.

L'esperienza culturalmente costruita, che è concepita tutt'uno con il corpo, incarnata con noi stessi.

L'esperienza modularizzata, che muove dall'ipotesi che il nostro cervello sia diviso in moduli: a ciascun modulo la sua esperienza.

Ma questo è anche un concetto filosofico che nasce dalle riflessioni di Husserl, Merleau Ponty, Heidegger e recentemente di Searle, Lakoff Johnson ed altri.

Sostanzialmente si differenzia dal *marketing* tradizionale perché si basa sulla qualità dell'esperienza, sul concetto di *homo ludens*, sul desiderio del consumatore, sul suo agire emozionale, sugli stili di vita sui processi e sulle relazioni.

I più recenti contributi di studi ed analisi (Pine e Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; La Salle e Britton, 2003) hanno come elemento fondante la gestione e la progettazione della *Customer Experience*, concepita come l'attività che si prefigge di comprendere e ottimizzare l'esperienza della clientela.

L'applicazione del *Customer Experience Management* si struttura in 4 fasi:

- Esaminare il mondo esperienziale del cliente
- Creare la piattaforma esperienziale
- Concepire l'esperienza di marca
- Organizzare la relazione con il cliente

Con l'obiettivo di creare funzioni di "gioco" che possano accattivarcì le simpatie e le voglie di consumo dei nostri clienti.

Ma perché i Clienti chiedono sempre più aspetti ludici, soddisfazioni e divertimenti nel P.V.?

Tutto nasce dall'imporsi dell'Individualismo come valore che dagli anni '80 sta pervadendo le società occidentali, creando l'obiettivo in ognuno di noi della continua ricerca degli stati di benessere e di felicità, finalizzando la nostra vita ad un continuo moto legato al "*carpe diem*", al "tutto e subito" nella logica ormai imperante dell'Edonismo.

Secondo Fabris, "la ricerca di gratificazioni immediate, di sensazioni piacevoli, di appagamento fisico, di stati di 'felicità corporea', di una 'buona vita' costituisce ormai la struttura latente ma anche una costante, degli orientamenti all'azione di segmenti sempre più ampi della popolazione.²⁹"

Al posto della felicità legate alle nostre aspettative ultraterrene, si è ormai radicata la concezione di una gratificazione legata all'ipotesi di "una *felicità tutta terrena*" intesa come sommatoria di tanti piccoli piaceri da perseguire nella vita quotidiana.

Il consumo assume perciò il valore di "scorciatoia più immediata e facilmente percorribile per la ricerca del piacere. Il conseguimento del piacere è la motivazione più spesso addotta per giustificare gli acquisti, per spendere quel denaro che pure è costato fatica guadagnare."

Tutto ciò giustifica ampiamente il ruolo centrale che ha assunto il consumo nella dimensione postmoderna del nostro vivere quotidiano, superando l'aspetto economico-funzionale, legandosi sempre più alla ricerca del nostro equilibrio psicologico.

Come sostiene Schmitt, autore di *Experiential Marketing*, "le esperienze si

29 Cf. G. Fabris, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, 2003, pp 88-89

verificano in seguito all'affrontare, al subire o al superare situazioni; sono stimolazioni indotte ai sensi, al cuore e alla mente. Esse, inoltre, uniscono l'azienda e la marca allo stile di vita del cliente e collocano sia le azioni del singolo che l'occasione d'acquisto in un contesto sociale più ampio. In poche parole, le esperienze garantiscono valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e relazionali che subentrano a quelle funzionali".

Per questo nuovo approccio di *marketing*, il metodo sarà quella di identificare il tipo di esperienza che aiuti a esplicitare al meglio i valori del prodotto.

Schmitt suddivide l'esperienza umana in cinque differenti tipologie - ognuna con le proprie strutture e i propri processi intrinseci - che chiama anche SEM, *Strategic Experiential Module* (in italiano Moduli Strategici Esperienziali).

Le cinque tipologie sono il **Sense**, il **Feel**, il **Think**, l'**Act** e il **Relate**³⁰.

Queste sono elementi centrali per differenziare le nostre azioni di marketing creando attività strategiche che avranno come fine ultimo quello di creare esperienze a moduli sulla base di una crescente relazione.

Al primo e più basso livello di esperienza, troviamo il *Sense*, modulo che costruisce esperienze sensoriali utilizzando il gusto, l'olfatto, il tatto, l'udito e la vista. Il suo obiettivo è quello di raggiungere un contatto sensoriale sui clienti o potenziali clienti per introdurre valore all'identità di marca o di prodotto. Per esempio l'albergo *Le Meridien* di Montecarlo sa pungolare i suoi ospiti attraverso tutti i sensi: oltre, naturalmente, alla volontà di affascinare la vista (ad esempio attraverso il progetto "*Cristal Concept*", per cui sono state costruite due torri di vetro, una ad est e una ad ovest

30 Cf. M. Ferraresi, B. H. Schmitt, *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, 2006, Milano

dell'edificio principale, che ospitano anche un ascensore con vista mozzafiato mentre si sale e scende) e di dare soddisfazione al palato grazie ad un ristorante aperto 24 ore su 24, con cucina a vista, mentre viene diffusa musica *ambient* nel bar e negli ascensori, nei vari ambienti si utilizzano gradevoli fragranze e gli ascensori sono rivestiti di pelle di cavallino che è un esplicito invito per il tatto, perché fa venire voglia di sfiorarla.

Le esperienze intime e interiori si collegano al secondo modulo, il *Feel*. L'obiettivo è quello di produrre esperienze affettive unite alla marca, producendo emozioni, sentimenti, stati d'animo, batticuore, in una gamma di sentimenti euforici, partendo dalla gradevole melanconia alla gioia, dalla speranza alla felicità, dalla gioia all'allegria.

Il prodotto deve essere in grado di far divertire il consumatore postmoderno attraverso il magico mondo delle emozioni.

Le campagne pubblicitarie che usano canzoni di successo si immettono in questo modulo, perché adoperano la musica – da sempre vettore d'eccellenza per le emozioni – cui le aziende hanno tutto l'interesse a collegare con i loro prodotti.

Il terzo modulo, quello del *Think*, ha come obiettivo quello di creare input ed esperienze per l'immaginazione. Esso sollecita le capacità intellettive e creative dell'uomo, le sue abilità di *problem solving*, la sua voglia di scoprire, capire e apprendere cose sempre nuove, il suo desiderio di essere sorpreso e provocato, alla sua tendenza a riflettere, spiegare, snidare e meditare.

Il modulo dell'*Act* consiste, invece, nel proporre azioni fisiche e corporee ai clienti, che sono coinvolti mostrando loro nuovi stili di vita, in grado di valorizzare la loro esistenza e suggerire prospettive alternative. L'obiettivo del marketing in questo quarto modulo è diretto: invito all'azione. Uno dei

casi più conosciuti ed emblematici, a questo riguardo, è il *pay off* "Just do it" della Nike.

Il quinto e finale modulo, quello del *Relate*, unisce al suo interno tutti i moduli precedenti ma va oltre l'esperienza personale dell'individuo, perché lo introduce in un contesto sociale più ampio. L'esperienza diviene elemento centrale della nostra identità di soggetto, individuando il nostro interesse alla continua ricerca della relazione con il nostro *self*.

All'interno del punto vendita si dovranno progettare e predisporre ambienti capaci di condizionare il comportamento d'acquisto del consumatore, poiché esso riproduce il mezzo attraverso cui l'industria e la distribuzione si relazionano³¹. Il pubblico, stanco della freddezza dei mezzi di comunicazione riscopre il contatto umano e lo ricerca all'interno dello *store*; ecco perché il punto vendita si dota di strumenti capaci di far interagire i cinque sensi a 360°. L'obiettivo deve essere quello di interessare la persona nelle proprie esperienze di acquisto e di consumo, consentendogli di determinare ed aggregare le diverse utilità utilizzabili in modo da dare soddisfazione ai bisogni e desideri anche compositi. L'atmosfera viene dunque percepita attraverso i cinque sensi:

- vista: colore, luminosità e forma;
- udito: volume e tono;
- gusto: dolce e salato;
- olfatto: fragranze e freschezza;
- tatto: morbidezza e temperatura.

Oggi le aziende devono appoggiare un piano globale di intrattenimento e di spettacolarizzazione della merce che sia in grado di affascinare tutti i sensi del consumatore, che riescano a stimolarne la mente e a toccarne il cuore, e che gli procurino relazioni coinvolgenti.

31 Cf. B. H. Schmitt, *Experiential Marketing*, The Free Press, 1999, New York

Tutto questo oltre il servizio ed il prodotto che viene offerto.

Perché l'obiettivo dell'*experiential marketing* è far nascere un evento memorabile che leghi complessivamente gli individui nell'atto medesimo del consumo. Sapendo che l'essere capace di creare la giusta atmosfera è ciò che veramente permette ad un'azienda non solo di differenziarsi, ma nientemeno di brillare di una luce così forte da riflettere polvere di stelle perfino sui suoi prodotti³².

I primi esperimenti di modellazione dell'atmosfera in base alle reazioni dei clienti furono fatte da Mehrabian e Russel nel 1974, i quali presentarono un modello casuale per spiegare la relazione dei fattori ambientali ed i comportamenti degli individui in base a questo. Essi comprovano, con questa tesi, che gli stimoli fisici o sociali presenti in un ambiente, insieme alla personalità degli individui, ne influenzano gli stati d'animo e di conseguenza il loro comportamento.

Tale modello è costituito da quattro variabili:

1. gli stimoli ambientali: l'effetto ambientale sulla sfera emozionale;
2. le variabili di personalità: gli individui sono tutti diversi e di conseguenza possono attivare una reazione in modi differenti agli stimoli ambientali. Esistono gli *screeners* e i *non screeners*, questi ultimi sono quelli più propensi ad usare in modo combinato tutti i sensi;
3. gli stati emozionali: sono le reazioni emozionali (piacere, eccitazione e dominio) che vengono suscitate dagli stimoli provenienti dall'ambiente;
4. le variabili di risposta: possono essere da parte

³² Ibidem

dell'individuo di accettazione o di rifiuto³³.

Nel 1980 Pratt e Russell hanno elaborato una modifica di tale modello in cui la dimensione del dominio viene eliminata, infatti secondo alcune ricerche le due dimensioni del piacere e dell'eccitazione sono assolutamente indipendenti in tutte le situazioni. Il nuovo schema bidimensionale identifica, dunque, due dimensioni correlate, risultanti da ogni interazione delle due di base (piacere e eccitazione), ottenendo così ben otto descrittori delle relazioni emozionali all'ambiente: il piacere, l'eccitazione, l'attivazione, la preoccupazione, il dispiacere, la tristezza, la stanchezza e la rilassatezza.

Successivamente il modello originale di Mehrabian e Russel fu applicato per la prima volta ad un ambiente commerciale da Donovan e Rossiter nel 1982, per dimostrare la relazione esistente tra ambiente fisico, stati emozionali e comportamento del cliente nel punto vendita.

Tale modello convalidava a livello di punto vendita una serie di considerazioni che qualche anno prima Lillis, Markin e Narayana avevano fatto emergere grazie ad uno studio esplorativo sul significato sociale e psicologico dello spazio³⁴. Di seguito si riportano le principali tesi:

- lo spazio è un importante modellatore e modificatore del comportamento;
- il punto vendita, in quanto ambiente circostante, influenza il comportamento del cliente attraverso la psicologia della

33 Cf. A. Mehrabian, & J.A. Russell, *An approach to environmental psychology*. Cambridge, 1974

34 Cf. R. Markin, C. Lillis e C. Narayana, "Social.Psycological Significance of Store Space", *Journal of Retailing*, 1976.

- stimolazione;
- il punto vendita influenza le percezioni e gli atteggiamenti del cliente;
 - l'utilizzo dello spazio e il *design* del punto vendita possono essere programmati per creare reazioni desiderate da parte del cliente.

Seguendo il filone della psicologia ambientale diversi studi hanno ampiamente confermato che ogni elemento dello *store design* direttamente o indirettamente, influenza le percezioni e il comportamento dell'individuo in termini di: acquisti effettuati, immagine del punto vendita, tempo speso in negozio, *store attitude*, piacere estetico ed edonistico, auto-affermazione del sé e consumo di trasposizioni personali come ad esempio le utopie³⁵.

Appare fondamentale, dunque, il ruolo dell'atmosfera del punto vendita per la creazione della relazione con il cliente, creata da un coinvolgimento attivo dei nostri cinque sensi.

³⁵ Cf. K. Zaghi, *Atmosfera e Visual Merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze*, Franco Angeli, 2008, Milano, pp. 29-30

2.2.1 La creazione dell'esperienza: il caso Apple

“Il consumatore è sempre meno una semplice attività volta a rispondere a necessità specifiche ed è sempre più caratterizzato da aspetti di socialità e dalla ricerca di emozioni da condividere.” (Cova, 2008)

Parlando esperienzialità non si può non citare un *brand* che ha fatto dell'esperienza di consumo uno dei suoi punti di forza per riuscire a soddisfare i clienti: Apple. La nota marca fondata da Steve Jobs è riuscita a trovare il modo di coinvolgere, chiunque entri in uno dei negozi della catena, in un'esperienza davvero unica.

La realtà è che gli *Apple Store* nell'idea originaria del 1996 dovevano essere dei *cyber café*. Al loro interno veniva data la possibilità ai clienti di sfruttare una connessione internet ad alta velocità, fare uno spuntino, consultare delle librerie software e testare le novità del momento che i clienti avrebbero potuto alla fine acquistare.

Il tutto con il supporto di personale specializzato attento alle esigenze e le domande dei clienti. Per fare questo Apple ha stretto accordi con il *Landmark Entertainment Group and Mega Bytes International* per procedere l'apertura a Los Angeles, Londra, Parigi, New York, Tokyo e Sydney. Quello che allora era Vice Presidente senior del marketing Satjiv

Chahil lo aveva descritto come “*a place to showcase our products in the real world.*”

L'idea però è stata quasi subito accantonata con il cambio della gestione aziendale e il ritorno di Jobs alla direzione.

L'idea venne solo parzialmente ripresa solamente nel 1998 con la nuova concezione di permettere ai consumatori un'esperienza totale fin dal momento dell'acquisto. Il marketing esperienziale adottato da Apple si sarebbe sintonizzato a pieno con la visione generale di quello che doveva essere il prodotto in sé: un sogno, non solamente un oggetto! L'incarico di attuare questo progetto, nel 1999, venne affidato a Allen Moyer, ex dirigente di Sony, che aveva fatto parte dei progetti di sviluppo retail dell'azienda. I punti fondamentali che l'Apple Store doveva avere erano: un ambiente controllato; la possibilità di prova dei prodotti; la presenza nelle maggiori città (vive anche dal punto di vista turistico) così da aumentare il potenziale traffico di persone, e da ultima ma forse è la caratteristica più importante: l'Apple Store doveva diventare una vera e propria attrazione. Gran parte del successo intorno agli sforzi *retail* di Apple può essere inoltre attribuito a Ron Johnson, ex-vice presidente senior del retail per Apple dal 2000. Johnson è ideatore sia della strategia dei negozi, così come di gran parte del *micromanaging* che entra nei dettagli, dai materiali utilizzati, fino al *layout* di ogni negozio. I punti vendita Apple vanno da blocchi rettangolari nei centri commerciali, alla geometria di vetro gigante che sporge dal terreno, che incita i clienti ad entrare nell'universo Apple in città come New York e Shanghai.

Il design d'interni dei negozi comunque varia da città a città. Alcuni includono un cinema con podi per corsi di formazione, promozione dei prodotti, ed eventi speciali. Altri predispongono, invece, zone a disposizione dei bambini per giocare e utilizzare software didattico.

Tuttavia il **Genius Bar** è il punto principale: un luogo dove gli utenti possono risolvere problemi di tutti dispositivi direttamente a contatto con tecnici della società certificati. Ci vogliono le relazioni con i clienti, e questo punto va un passo oltre a quello che Apple aveva originariamente previsto con il concetto di *cyber caffè*, sostenendo coloro che hanno già acquistato prodotti dell'azienda.

Dal lontano maggio 2001, data dalla prima apertura ufficiale di un Apple Store ad oggi, i punti vendita si sono moltiplicati in tutto il mondo creando una rete di negozi e un rapporto stabile e di fiducia con gli utenti³⁶.



Illustrazione 3: New York Apple Store

L'obiettivo dell'esperienza di consumo è di accrescere la fedeltà del cliente e favorire un ricordo positivo di tale esperienza. Mettendo a proprio agio il cliente, lasciandogli la libertà di muoversi nel negozio e permettendogli di provare i prodotti, egli rimarrà impressionato positivamente dal *brand* e non potrà che ricevere sensazioni e pensieri positivi per tale marca.

³⁶ <http://www.itimes.it/2011/07/17/l'apple-store-diventa-il-colosso-del-retail-americano/>

2.2.2. La creazione dell'esperienza: il caso Playlife

Un marchio di lunga tradizione, che però si concede una seconda e più splendida giovinezza. Le premure che Alessandro Benetton ha rivolto a Playlife, in uno scenario di crisi mondiale, la dicono lunga sul coraggio di questo *businessman* d'eccellenza. "Se un imprenditore non è ottimista allora è meglio che cambi lavoro" dice nell'intervista che ha accompagnato l'opening del nuovo *concept store* a Milano³⁷.

Playlife è molto più di un brand e molto più di un negozio. E' un "*multibrand/multistore*" dove trovare collezioni di marchi diversi, ognuna ispirata con coerenza e fedeltà alle caratteristiche specifiche dei vari marchi. Queste le proposte per la prossima Primavera/Estate: due le anime che danno vita al *brand* Playlife, quella *College* e quella *Outdoor*. La prima esprime il bon ton caratteristico del marchio, con capi da città e per il tempo libero, in versione femminile e maschile. Le proposte sono *carry over* e care al tema: calzoni e tanti shorts basici da portare con maglie e felpe *college* e *t-shirt* a righe e righine di colori vivaci, arricchite da dettagli in tessuto fiorito; over morbidi e comodi in toni caldi, dal giubbino al classico trench. Arancione, azzurro, viola in un mare di beige e di panna. Gli appunti di un viaggio nella lontana Australia ispirano il *mood Outdoor* di Playlife. I capi sono sportivi, in cotone o in felpa. Parentesi di mussola

37 <http://www.grazia.it/moda/interviste/Alessandro-Benetton-Vi-racconto-il-nuovo-Playlife>

leggera per gonne a balze lunghe e corte e abitini a sottoveste; macrofantasie fiorite per camicie, giubbetti e bermuda indifferentemente per lei e per lui; così come i chinos unisex; quadretti discreti nelle dimensioni, ma non nel colore, per interi cassetti di camicie da uomo. Colori coloniali di sabbie e terre calde, di sterpaglia e natura selvaggia.

Playlife ha fatto del suo mondo una casa: è molto più di un *brand*, molto più di un negozio. Molto più di uno stile. Playlife è un modo di sentire il mondo, di andare al cuore autentico delle cose.

Playlife è una storia nuova – nata da un’idea di Alessandro Benetton – tutta da raccontare. Si comincia a Treviso, giovedì 29 settembre, nella scenografia antica di Piazza dei Signori, con l’inaugurazione del primo *multibrand store* ispirato alla casa-loft di un giovane artista, cittadino del mondo, che ama il design, il cinema, la musica. Che apprezza la tradizione del saper fare, come l’innovazione responsabile che migliora la vita e rispetta l’ambiente. Per l’inaugurazione è stata realizzata una vera festa tra amici, con un *cocktail* che dagli spazi interni ha invaso la piazza al ritmo del *rock* anni '70 del TAO Love Bus Experience, una band che viaggia in un pulmino stile “*Easy Rider*”. Inoltre, per chi voleva immergersi completamente nell’atmosfera *hippie*, aveva la possibilità di farsi tatuare con un *tattoo henna*³⁸. A Milano Playlife ha scelto come *location* di punta quella di corso Buenos Aires, un’importante via dello shopping meneghino. Il *concept store* Playlife è stato arredato in modo da rendere calda l’atmosfera e coinvolgere tutti coloro che vi entrano: legno grezzo per le pareti, tappeti etnici sui pavimenti e letto centrale che fa molto America.

Lo stile predominante su cui punta il *brand* Playlife è quello del *college*: abiti, maglie e camicie dalla linea casual si accompagnano ai *denim* e a un

38_ <http://it.playlife.com/nuovo-concept-store/concept/>

look più *urban*. L'ampiezza dell'offerta Playlife è accompagnata anche da una vasta gamma di accessori come scarpe, borse, zaini, occhiali o anche libri di viaggio.

La maggior parte dei prodotti sono scelti e suddivisi in base alla stagionalità e alla propria storia: molta importanza viene infatti data a quei prodotti realizzati con materiali riciclati, come ad esempio le cinture ricavate dalla gomma dei copertoni.



2.3 Dalla transazione alla relazione

Come ormai ampiamente sottolineato, il marketing opera in una società che sta vivendo un momento di cambiamento di grande portata. Siamo di fronte a una transizione d'epoca accelerata dalla pervasiva diffusione delle nuove tecnologie. Così come fu per la macchina a stampa di Gutenberg nel XV secolo e per le prime macchine a vapore all'inizio della rivoluzione industriale. Furono necessari allora secoli o decenni per cambiare il corso della storia. Ora, in pochi anni, le nuove tecnologie vengono diffuse e partecipate. Un cambiamento per molti aspetti all'insegna della

discontinuità con la società che lasciamo alle spalle.

Occorre prenderne consapevolezza, dipanare il bandolo di una crescente complessità, senza con questo banalizzarla, elaborare nuovi paradigmi. Il rischio, altrimenti, è che il marketing combatta le sue battaglie con le armi del conflitto precedente non riuscendo così ad ottenere risultati.

Il consumatore acquisisce un potere, una discrezionalità, una forza contrattuale sconosciuta in passato. Un consumatore che nella società nuova cambia incisivamente pelle. La sua tradizionale passività, subalternità verso chi produce e vende non trova più alcun riscontro. Un *empowerment* del consumatore che intende instaurare un legame realmente dialettico, che impone all'impresa il passaggio da una logica della transazione a quella della relazione.

La distribuzione d'altro canto evolve dalla sua funzione ontologica di rendere accessibili e vendere beni e servizi in una gigantesca macchina per comunicare, in una piattaforma relazionale, in luogo magnetico³⁹.

Ma quanto sono cambiate le strategie delle aziende per intercettare il nuovo consumatore?

Poco, o comunque non abbastanza. Il marketing, nato nell'epoca dei mercati e dei mezzi di comunicazione di massa, continua a combattere le sue battaglie con le armi del conflitto precedente, come fosse affetto da progeneria, una malattia rara che causa un invecchiamento improvviso e porta alla morte. Ma la sua funzione resta indispensabile, in quanto capacità di ascolto e di relazione con il mondo del consumo: occorre che prenda consapevolezza dei crescenti risvolti sociali del suo operato, rivolgendosi, in mercati che divengono conversazioni, non più ai consumatori ma agli individui.

La filosofia alla base del nuovo marketing, che Fabris ha battezzato

39 Cf. G.P. Fabris, *Societing*, EGEA, 2008, Milano

Societing, dovrà dunque essere fondata sulla relazione e non sulla transazione. Fabris ha sottolineato che la comunicazione dovrà svolgere un ruolo sempre più rilevante in quanto dovrà trovare il modo di stabilire un rapporto biunivoco con i consumatori, un dialogo fra pari. Ed è miope puntare esclusivamente sul taglio dei prezzi come strategie di marketing soprattutto in una situazione di crisi economica come l'attuale.

Il *Relationship Management* si manifesta a partire dagli anni '70 come tentativo di messa in disparte del marketing tradizionale, accentrando l'interesse alla creazione della relazione con il consumatore, attraverso un approccio decisamente innovativo rispetto al passato.

Il marketing management inizia ad apparire vecchio, perché l'obiettivo è' come dicono Hakansson e Wootz: "iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori"⁴⁰.

Secondo tale impostazione il *marketing* andrebbe inteso come *management* delle relazioni, dovrebbe essere cioè rivolto a fare nascere, conservare e gestire un *network* di rapporti di lungo periodo. Elemento di grande cambiamento è la centralità e l'interattività dei rapporti che si incrementano tra le parti: entrambi gli attori coinvolti rivestono, difatti, una funzione attiva nelle transazioni poste in essere.

Il modello di scambio preso a riferimento si caratterizza per la bi direzionalità, assumendo, in questo modo, particolarità di maggiore complessità in quanto non riguarda più unicamente valori economici, ma soprattutto informazioni e rapporti di natura sociale. Ulteriore elemento qualificante è l'evoluzione dell'orizzonte temporale che diviene importante

40 Cf. Hakansson H., Wootz B., 1979, A Framework of Industrial Buying and Selling, in *Industrial Marketing Management*, pp. 23-39.

identificare nel medio/lungo periodo in quanto le relazioni ricercano tempo per essere esaminate, create e mantenute.

Il termine marketing relazionale venne usato per la prima volta, con riferimento al settore dei servizi, nel 1983 da Berry: l'Autore lo definì come "un approccio di marketing volto a cominciare, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti"⁴¹. L'Autore va misurato soprattutto con riferimento all'impegno esercitato nel tentativo di costituire una vera e propria teoria di marketing relazionale, innovativa rispetto agli studi precedenti.

In quest'ottica diventa fondamentale per il fornitore riuscire ad ottenere la collaborazione del consumatore ed attivare con lui un vero e proprio scambio di informazioni garantendo così la soddisfazione e incrementando la qualità di servizio percepita.

Il consumatore vuole, infatti, evitare che la valutazione del servizio possa risultare eccessivamente pesante per la sua imperfetta conoscenza del servizio stesso. Per ovviare a questa situazione il cliente è portato a ricercare una relazione duratura con un unico referente, basata su un rapporto di fiducia, principalmente per quei servizi che vengono percepiti come più difficili perché richiedono una conoscenza profonda della materia, quali ad esempio quelli assicurativi e sanitari.

Il rapporto di lungo periodo riduce, infatti, per il consumatore, il rischio di atteggiamenti opportunistici da parte dell'erogatore di servizi ed i costi di contrattazione⁴².

I più recenti studi di marketing relazionale, con riferimento al settore dei servizi, si stanno centrando soprattutto sull' argomento della fidelizzazione della clientela che, considerato il mutato contesto competitivo in cui queste

41 Cf. Berry L.L., 1983, "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 25-8, pag. 25.

42 Cf. Morgan R., Hunt S., "The Commitment-Trust Theory and Relationship Marketing", in *Journal of Marketing*, vol. 58, 1994, pp. 20-38.

aziende si trovano oggi ad operare, occupa per gli operatori un'importanza strategica crescente.

Bendapudi e Berry sono gli Autori hanno elaborato un modello interpretativo (figura 4) che si propone di identificare le variabili che agiscono sulle spiegazioni dei consumatori per conservare relazioni di lungo periodo con i fornitori di servizi⁴³. L'agire dei potenziali consumatori e' strettamente legato alle caratteristiche delle relazioni poste in essere con il prestatore di servizio.

Due aspetti basilari guidano le azioni degli operatori che devono saper dirigere sia il desiderio legittimo del cliente di stabilire un rapporto di lungo periodo e sia il grado di dipendenza sviluppato con la controparte.

Esiste una logica di *cost-saving* che induce il consumatore a favorire la scelta di un operatore già conosciuto ed esperito, rispetto ad una scelta alternativa che comporterebbe costi aggiuntivi quali la ricerca ed il tempo investito per questa attività.

Lo stesso mantenimento duraturo nel tempo di un rapporto di collaborazione , può nascere da un vero e proprio rapporto di dipendenza che prende in carico il consumatore nei confronti dell'erogatore del servizio, considerando la scelta opportunistica di mantenimento della costanza del rapporto rispetto alla "fatica" della ricerca di un'alternativa. Così facendo, però, emerge un legittimo clima di lealtà tra le parti, favorendo la durata e la solidità del rapporto.

I due studiosi indicano quattro differenti variabili in grado di influire sulle caratteristiche delle relazioni: le variabili ambientali, le caratteristiche dell'erogatore di servizi, le caratteristiche del consumatore e le variabili di interazione. Ognuna di queste variabili esercita la sua influenza sul clima

43 Cf. Bendapudi N., Berry L.L., 1997, "Customers' Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers", in *Journal of Retailing*, vol. 73, Spring.

di dipendenza/fiducia che caratterizza la relazione posta in essere e sul suo diverso grado di costrizione/volontarietà.

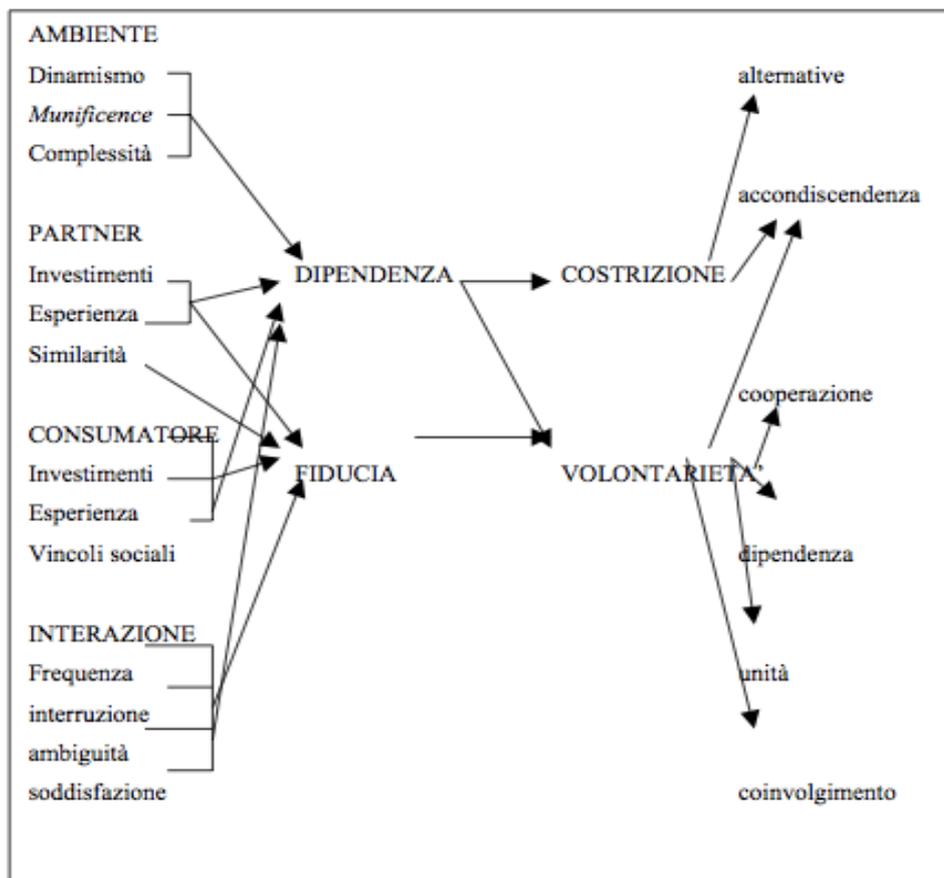


Illustrazione 4: Il modello di mantenimento delle relazioni nell'ottica del consumatore.

Ultimo arrivato nell'era dei cosiddetti approcci orientati al cliente, è il *Customer Relationship Management* (CRM). Esso assume significati diversi per persone diverse: può riferirsi al *direct mailing*, alla mass customization, ai data base che elaborano dati *on line* o ai centri servizi. In

termini pratici, il CRM si concretizza principalmente nei data base e nei *software* utilizzati nei *call center*.

Il CRM rappresenta una strategia di business integrata per la conduzione del rapporto azienda/cliente attraverso una relazione finalizzata alla creazione di valore per il cliente a lungo termine.

L'obiettivo del CRM e' quello di garantire un elevato livello di *Customer Satisfaction*, a partire dall'ottimizzazione dell'efficienza organizzativa, mantenendo sempre un interesse specifico verso l'aumento del fatturato .

In un contesto economico di domanda scarsa, la sfida si gioca sul valore percepito, arma differenziante dei nuovi modelli di business. E' proprio in questa logica che il CRM assume un ruolo centrale.

Come sappiamo, la valutazione del valore è dominio esclusivo del cliente, in quanto frutto di un giudizio individuale che il cliente viene a formare sulla base delle sue esigenze e aspettative.

Il CRM traccia quotidianamente il comportamento del cliente creando così un patrimonio informativo essenziale per la costruzione di risposte di valore. Ma la segnalazione dei comportamenti del cliente sono solamente dati, informazioni, ovvero il solo presupposto per arrivare a una lettura dei comportamenti del cliente (la *customer intelligence*) e di qui alla costruzione di risposte di valore per il cliente. C'è molta strada da affrontare perché dal tracciamento si arrivi compiutamente al *delivering* di valore.

Questo compito e' sicuramente molto più arduo della semplice installazione di un nuovo sistema e di una nuova tecnologia. L'installazione di nuove capacità impiega le competenze delle persone, che devono essere messe in grado di governare gli scopi che l'azienda si prefigge attraverso i nuovi strumenti.

Riguarda i modi di funzionamento dell'azienda: i processi aziendali non

possono restare congelati sui precedenti schemi di gioco, come se la scarsità della domanda fosse di là da venire, e il cambiamento da gestire è davvero poco efficiente scoprirlo solo quando ormai è troppo tardi.

Attivare il CRM significa saper impostare una visione e strategie manageriali orientate al cliente e condividerle con il personale dell'azienda, implementando un *customer insight* basato sul processo di reperimento dei dati di base e della loro trasformazione in conoscenza ed informazione sul cliente, saper guidare i processi orientati al cliente e processi di adattamento aziendale inerenti al CRM, avere la capacità di misurare le performance delle attività strategiche e operative intraprese.

Il CRM per troppo tempo e' stato vissuto esclusivamente dalle aziende come un aggregato di applicazioni tecnologiche ed operative, in grado di svolgere esclusivamente funzioni di assistenza ed interazione con il cliente, sempre però con una visione tattica piuttosto che strategica da parte degli imprenditori.

Gli stessi modelli comportamentali del cliente non vengono evidenziati in questa logica restrittiva del CRM, una funzione che sporadicamente riesce a legarsi emozionalmente con il cliente e soprattutto sembra non tener conto dei feedback del cliente⁴⁴ stesso.

Non vengono purtroppo presi in considerazione, da molte aziende, gli studi approfonditi sulla materia, che cercano di creare una visione totale dell'esperienza del cliente permettendo così di realizzare prodotti e servizi che, soddisfacendo la clientela, creino costantemente profitti di valore per le aziende stesse.

Con questo approccio si definirebbero i mercati e la concorrenza sulla base di ampi contesti d'uso socioculturali e industriali e le imprese

44 Cf. M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale*, Franco Angeli, 2006, Milano, pp. 39-41

sarebbero capaci di usare tali intuizioni per lo sviluppo ed il posizionamento di nuovi prodotti.

Il *Customer Experience Management* (CEM) cerca di dare questa risposta, superando il tradizionale CRM, sta lentamente entrando nelle aziende il concetto come strategia che va ad analizzare l'Esperienza del cliente nell'utilizzare il nostro prodotto o servizio rendendola unica e quindi facilitando il processo di fidelizzazione.

Il CEM in un certo senso integra il CRM; mentre il CRM va ad analizzare il grado di soddisfazione del cliente, il CEM analizza le fasi e il perché il cliente si è avvicinato al prodotto e perché è soddisfatto o meno del nostro servizio. Alcune ricerche evidenziano come al momento dell'acquisto il cliente porti a casa non solo un bene fisico, ma tutta una serie di percezioni che si sono create in lui, che riguardano contemporaneamente azienda, marchio, bene e servizio. Il tutto per una ricerca costante del piacere in sé e della felicità attraverso tanti piccoli piaceri che diventano così il modo per giustificare i propri acquisti⁴⁵. Uno dei maggiori studiosi di CEM è Bernd Schmitt, professore di International Business alla Columbia Business School, autore di libri, come "*Customer Experience Management*" e "*Experiential Marketing*" e co-fondatore e CEO della società di consulenza The EX Group. Centrale nell'idea di Schmitt è il concetto di Esperienza intesa come percezione, sentimenti e processi che portano il consumatore a comportarsi in quella maniera.

45 <http://www.crmmag.it/News/36/CEM-Customer-Experience-Management.aspx>

2.4 Lo Store Relationship Management

L'alto grado di competitività crea grande importanza agli strumenti di comunicazione ed informazione, indirizzati a favorire il rapporto con i propri consumatori, al fine di costruire piattaforme relazionali da realizzare e monitorare nel tempo.

Chi non comunica è perduto e ce lo ricorda sempre il primo assioma di Paul Watzlawick: "È impossibile non comunicare"; infatti qualsiasi interazione umana è una sorta di comunicazione. Qualunque atteggiamento assunto da un individuo diventa immediatamente portatore di significato per gli altri".

Ma l'attuale azienda deve comunicare non solo prezzi od offerte speciali ma anche Valori, Sogni, Aspettative, per un rapporto completo a 360°.

Riportandoci al vecchio detto: "La pubblicità è l'anima del Commercio".

Ma questa nuova concezione dell'esercizio commerciale deve sapersi coniugare con le nuove tecniche del Management.

Così nasce lo *Store Relationship Management*, che focalizza la propria azione nella sapiente gestione del P.V. e della comunicazione a lui collegata.

Perché il P.V. è ormai il cuore dell'azione di marketing, dove tutto nasce e tutto finisce.

Dove chi non comunica o comunica male perde tutto il possibile contatto per una relazione con la clientela attuale e potenziale.

Dove la concorrenza è sempre pronta a subentrare alle nostre offerte commerciali, superandoci non solamente nelle tecniche di vendita ma

anche nel suo disporre di un vissuto esperienziale interessante per il consumatore.

Molto spesso, purtroppo, il Punto Vendita genera una comunicazione distonica tra i messaggi lanciati dal *Marketing Management* e le azioni messe in atto dal personale dei Punti Vendita.

Il personale assume un ruolo fondamentale perché alcune volte si perde il valore dell'immagine del punto vendita, pure splendido e glamour, per la scarsa professionalità degli addetti, che accolgono i consumatori con un fare quasi scocciato e comunque poco disponibili alla comunicazione.

Risulta centrale, dunque, il ruolo della comunicazione degli addetti alla vendita, come ausilio per aumentare le aspettative del potenziale cliente. Di conseguenza, è fondamentale considerare come leva strategica per il successo le corrette azioni di un efficace *Store Manager* e degli addetti alla vendita che fanno riferimento a lui. Questo perché la sua condotta manageriale deve essere in grado di monitorare costantemente le singole azioni degli addetti, sempre in un'ottica di massima efficacia.

La logica è molto semplice: se l'addetto è formato attraverso la creazione di un giusto contesto socioculturale e di carattere familiare che gli permetta di possedere educazione, competenza, capacità empatiche e relazionali, tutto ciò condiziona positivamente il suo stile ed il suo corretto contributo per il successo commerciale del punto vendita.

Nel caso opposto vuol dire che l'individuo ha ricevuto, dal contesto socio culturale in cui si è volontariamente o involontariamente formato, informazioni ed esperienze negative.

Il vissuto di ognuno di noi è il risultato e la somma delle esperienze passate e presenti perché la nostra mente, grazie ai cinque sensi, consciamente o inconsciamente ordina tutto, influenzando positivamente o negativamente il nostro agire quotidiano. Molti individui comunicano male

semplicemente perché non hanno mai preso coscienza dell'importanza di una corretta comunicazione e tantomeno ne conoscono i meccanismi e i principi di base. Non potrò mai modificare e migliorare le mie azioni se non conosco i meccanismi che generano quell'esperienza.

Per generare qualità attraverso azioni coerenti dell'intero progetto comunicativo da parte dei propri addetti ogni azienda ha l'obbligo di avere in comune e trasmettere, attraverso percorsi ed esperienze istruttive teoriche e pratiche, i propri valori commerciali.

Un punto vendita ottiene il successo se riesce a sviluppare, mantenere e gestire relazioni di fiducia e fedeltà con il consumatore. Dobbiamo essere in grado di difendere il nostro consumatore dai continui assalti della concorrenza, presidiando quotidianamente il rapporto di collaborazione tra le parti, che deve essere solido ed esclusivo.

Lo *Store Manager* ricopre questa funzione fondamentale convogliando ogni suo sforzo nella costruzione e mantenimento di una forte relazione con il consumatore, con l'obiettivo preciso di un rapporto duraturo nel tempo.

Il cliente ha l'abitudine di personalizzare l'acquisto focalizzando l'interesse verso le relazioni interpersonali con gli addetti alla vendita, a discapito a volte dalla scelta del mero prodotto.

Il personale del punto vendita raffigura l'interprete principale delle azioni aziendali e se opera con diligenza concorre al rafforzamento della sua immagine ma ha il compito di curare in maniera precisa l'attenzione verso il cliente, altrimenti si correrebbe il rischio di danneggiare notevolmente l'immagine aziendale.

Ciò è mirato allo sviluppo di relazioni di fiducia e fedeltà con il cliente consentendo al punto di vendita di puntare non solo alla *brand loyalty* ma anche allo *store loyalty*, capace di esaltare il ruolo del punto vendita come

punto di creazione di valore per il consumatore.

Fatte le dovute premesse, andiamo ad esaminare nei particolari l'argomento in oggetto. Per originare fidelizzazione è indispensabile creare dei programmi e dei percorsi fedeltà attendibili e credibili che generino soddisfazione e fedeltà.

Lo *Store Relationship Management* è uno strumento potentissimo, necessario per un'ottima direzione di un negozio e per il rilevamento delle performance relazionali, molto utile per comprendere e misurare la percezione della clientela in relazione all'immagine del P.V., a quella collegata all'insegna e alla percezione dei servizi offerti dalle risorse umane.

E' un programma che investe tutte le componenti di un P.V., dalle risorse umane al *Visual Merchandising* e lo *Store Manager*, associato e guidato dall'*Area Manager*, che ne è il controllore principale. Tutte le informazioni che vengono continuamente fuori dall'analisi dei dati sono continuamente controllate e sono di essenziale importanza per controllare la qualità delle azioni messe in atto nei confronti della clientela.

I P.V. sparsi sul territorio sono terminali utili per ricevere retroazioni necessarie adatte per conoscere e capire l'efficacia della comunicazione e la qualità delle azioni generate dal P.V.

Tali dati saranno in grado di offrire un quadro completo sull'intero andamento del progetto commerciale zona per zona, per ogni singola città, per ogni provincia, per ciascuna regione.

L'esito positivo di un'iniziativa commerciale non dipende solo dalla qualità dell'offerta relativa ai prodotti e ai servizi correlati ma soprattutto dalla misura delle capacità della stessa di creare rapporti di fidelizzazione solidi e di lunga durata.

Lo strumento interpretativo per comprendere il processo di sviluppo delle

risorse *customer-based* è il ciclo di vita delle relazioni con il cliente che nelle variabili critiche della stabilità della relazione si modificano nel corso del tempo. Ripetute esperienze di soddisfazione in occasione del riacquisto presso il P.V., rendono consapevole il cliente sulla capacità dell'impresa di erogare un servizio in linea con le aspettative, che amplia lo *stock* di attesa del cliente, ovvero la sua sicurezza a priori di prevalenza competitiva dell'offerta selezionata. Evidentemente un rapporto di fiducia presume criteri di giudizio ancora più elevati e tutto lo *store* sarà vincolato a somministrare continue azioni di qualità e di attenzione.

Le competenze chiave dello *store* sono:

- La capacità di coadiuvare e di *problem solving* del personale del Punto Vendita;
- La mancanza di atteggiamenti opportunistici nell'interazione con il cliente;
- La rappresentazione di un'identità che trasmetta chiarezza, onestà e lealtà dello *store*, con particolare riferimento al personale;
- La informazione personalizzata e diversificata, con regali o divulgazioni particolari;
- La realizzazione di programmi che premiano la fiducia del cliente.

L'attivazione dei *driver* di ampliamento del ciclo di vita della relazione, rivolta alla costruzione di valore attraverso la *partnership* con clienti di lunga durata legati da relazioni di fiducia e fedeltà, richiede allo *store manager* l'implementazione dei processi di Store Relationship Management.

Il processo di SRM si sviluppa a partire dalla gestione delle relazioni con i clienti e si divide in tre fasi:

1. La prima è costituita dall'analisi delle relazioni e si fonda sul *Customer Knowledge Management*, ovvero sulla raccolta, immagazzinamento, estrazione e interpretazione dei dati relativi al cliente e al suo comportamento durante la visita al negozio, informazioni utilissime alla selezione dei clienti target e delle azioni di *marketing* finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici;
2. La seconda è rappresentata dalla gestione della *Relationship Management*. In questa fase vengono attivati e gestiti gli strumenti di marketing finalizzati a consolidare lo stato delle relazioni con i clienti obiettivo, quali i programmi fedeltà, attraverso punti di contatto posizionati all'interno dello *store* e *mailing* diretto;
3. La terza fase consiste nell'analisi dei risultati, per verificare l'efficacia delle fasi precedenti e la valutazione di eventuali manovre correttive⁴⁶.

Attraverso queste tre fasi lo *store* diventa una vera e propria piattaforma relazionale, grazie al patrimonio di conoscenza dei comportamenti dei propri clienti, aumentando la sua rilevanza strategica anche nei confronti dei fornitori.

Lo *store*, in questo modo, acquisisce una visione diretta e analitica sul comportamento d'acquisto dei clienti che potrebbe risultare altrimenti difficilmente accessibile all'impresa industriale.

Lo studio dei fenomeni legati alla gestione delle relazioni con la *customer based*, trova una consistente attenzione a partire dalla metà degli anni '80. Tali analisi fornite un consistente supporto all'ipotesi che un'efficace gestione delle relazioni con il cliente, costituisca un elemento

46 <http://storemanagement.wordpress.com/srm-store-relationship-management/>

fondamentale per spiegare i risultati competitivi ed economici.

Infatti, proprio in quanto la costruzione di una relazione fiduciaria nasce da una strategia di collaborazione e di creazione congiunta di valore con il cliente, frutto di politiche di accumulo di soddisfazione nel tempo, essa risulta difficilmente riproducibile o acquisibile dai concorrenti, e diventa quindi fonte di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile⁴⁷.

E' importante considerare, che le risorse di fiducia e fedeltà, fondamentali nel rapporto tra *store* e cliente variano nel tempo, in ragione del vissuto di interazione sociale e degli scambi intercorsi. Bisogna dunque individuare una situazione dinamica che possa interpretare per ogni tipo di relazione, lo stato di avanzamento e i conseguenti driver utili a consolidare la relazione. Secondo Cillo e Castaldo, infatti, la "*loyalty* rappresenta un costrutto dinamico che richiede di essere analizzato e gestito con riferimento ai differenti stadi evolutivi della relazione tra impresa e consumatore⁴⁸".

Fondamentale appare dunque l'analisi del ciclo di vita con il cliente, studiata da molteplici ricercatori (e.g. Dwyer 1987, Oliver 1997, Costabile 2001). Tre sono gli elementi principali: la soddisfazione, che nasce nella fase di avvio; la fiducia, che è tipica dello stadio dello sviluppo; infine vi è la fedeltà, l'obiettivo finale delle strategie, come rappresentato dal grafico sottostante.

47 Cf. S. Castaldo, C.Mauri, *Store Management. Il punto come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2010, pp 150-151

48 Cf. Castaldo S., Cillo P. (2002), *Le promozioni-fedeltà nella distribuzione moderna. Dinamica relazionale ed evoluzione della fiducia. Un modello per la progettazione dei programmi fedeltà*, Milano, Egea, pp 69

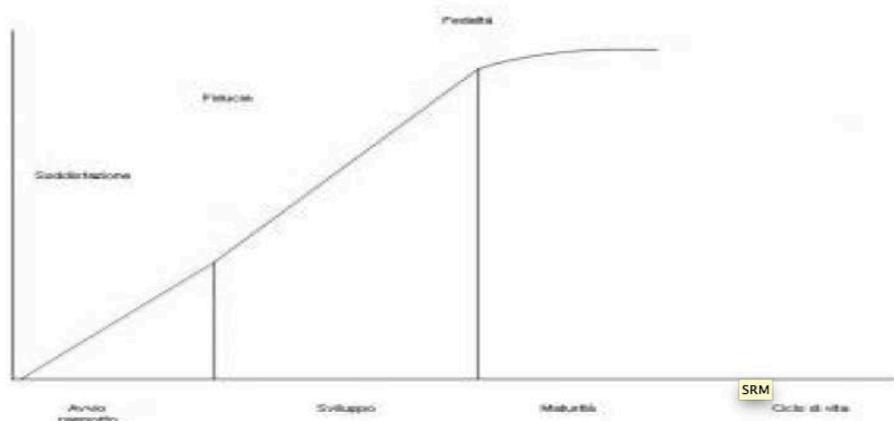


Illustrazione 5: il ciclo di vita della relazione tra store e cliente.

In questa ottica è dunque essenziale, anche ai fini della dimostrazione della nostra tesi, constatare come il rapporto con il consumatore debba essere monitorato continuamente nello sviluppo temporale della relazione e nel contempo, come questi si basi strutturalmente nel contatto fisico tra prodotto e consumo, e nella sua giusta applicazione nel punto vendita.

Ricordiamoci sempre che il cliente ha l'attitudine a sviluppare relazioni con il personale dello *store*, piuttosto che con i beni da questo venduti. Anche l'occasione per effettuare una richiesta, per dimostrare una lamentela e per chiedere informazioni, rappresenta un forte desiderio di interagire con l'impresa attraverso il personale del PV.

2.5 Il Customer Manager

Abbiamo visto nel precedente paragrafo il ruolo che gioca la temporalità

del rapporto con il consumatore con lo *store*.

Bisogna sottolineare quindi, che ogni cliente va “coltivato” personalmente nel suo proseguo di relazione, accentrando il nostro interesse sulla sua collocazione nel ciclo di vita.

Le stesse aziende devono ripensare la funzione marketing, facendola divenire, una direzione clienti, che rimpiazza il direttore marketing come un *Chief Customer Officer (CCO)*, responsabile generale per la clientela.

Questa nuova figura professionale, deve saper collegare i *product manager* e i *brand manager* ai *customer manager*.

Nella costruzione della relazione, se questa è guidata dal *customer manager*, ciò che serve, è la capacità del C.M. di saper coinvolgere i singoli clienti o segmenti ristretti in comunicazione a due vie, costruendo relazioni a lungo termine, attraverso la promozione di un qualsiasi prodotto della società a cui il cliente sia orientato a dare più valore in ogni dato momento⁴⁹.

Si tratta certamente di una figura professionale emergente che ha caratteristiche multidisciplinari.

E' infatti richiesta un'importante conoscenza della realtà internet e dei sistemi di gestione e di raccolta delle informazioni, nonché, ovviamente, un'altrettanto significativa conoscenza delle regole del marketing, della comunicazione e della gestione del rapporto con il cliente.

Questi manager devono essere capaci di effettuare sofisticate interpretazione dei dati, e di trarre indicazioni, dalla crescente quantità di informazioni sulle reazioni dei clienti in base a uno stimolo, le sue attività acquisite ricavate dai blog e dai forum utilizzati dai clienti.

I *Customer Manager* debbono avere un'ampia formazione in scienze

49 Cf. T. Roland, T. Rust, C. Moorman, *Marketing 2.0*, Harvard Business Review Italia, 2010.

sociali, psicologia, antropologia, sociologia ed economia, oltre che ovviamente una profonda conoscenza del marketing.

In un certo senso il ruolo del *Customer Manager* è l'ultima espressione del marketing (scoprire i desideri del cliente e soddisfarne le necessità), mentre il product manager è più in linea con il tradizionale spirito di vendita (avere il prodotto- trovare i clienti).

CAPITOLO TERZO

IL FLAGSHIP STORE COME NUOVA FRONTIERA DEL CUSTOMER CARE

In questo capitolo si intende dimostrare, anche attraverso le osservazioni e riflessioni presentate nelle precedenti pagine, come l'ibridazione del rapporto fisico/virtuale con il consumatore richieda una scelta a chiaro scuro che possa permettere la convivenza dei due modelli di vendita, con l'obiettivo di coinvolgere il consumatore a 360°.

Nell'impresa il nuovo ruolo del *Flagship Store*, che intendiamo esprimere, è quello non solo di “negozio bandiera”, un luogo dedicato alla promozione dell'immagine aziendale, ma anche un possibile esempio di attenzione fisica al cliente distribuita sul territorio.

Nel seguente capitolo saranno presentate le evoluzioni di questa tipologia di punto vendita, un esame dei punti e di debolezza rispetto alle altre forme commerciali, le criticità da superare per riuscire a realizzare questa nuova tipologia di *Customer Care Live*.

Nella parte finale sarà analizzato il *case study Vodafone* attraverso l'intervista al responsabile dei *Flagship Store* dell'azienda: Francesco Ultimini.

A conclusione del capitolo è descritta un'indagine svolta con metodologia di questionario on line per comprendere il giudizio sulla fattibilità di questa innovazione da parte del consumatore.

3.1 Cenni storici

Il punto vendita è il luogo fisico nel quale si svolge da sempre l'incontro tra domanda ed offerta tra consumatore e azienda. Il POP (*Point of Purchase*) era considerato precedentemente il luogo dove un bene incontra il proprio acquirente, ma al giorno d'oggi lo scenario è cambiato: il consumatore, appagate le proprie esigenze funzionali, ricerca la soddisfazione di bisogni ulteriori rispetto a quelli direttamente connessi alle caratteristiche tecnico-naturali del bene.

L'obiettivo di un'impresa oggi non è più, soltanto, quello di vendere e conquistare nuove porzioni di mercato, ma soprattutto quello di acquisire informazioni su preferenze e abitudini d'acquisto del consumatore, in modo che i dati raccolti possano orientare l'azienda nell'adozione delle proprie scelte strategiche.

Negli ultimi venti anni il ciclo di vita delle formule distributive si è ridotto di molto grazie all'influenza di cambiamenti che hanno portato ad una maggiore competitività nel settore, con la conseguente ricerca di nuovi strumenti per difendere e rafforzare i legami con la clientela: le nuove tecnologie, i sistemi informativi evoluti, l'approccio relazionale.

In Italia, come abbiamo visto nel primo capitolo, vi è un ritardo evolutivo rispetto agli altri Paesi europei, ma con l'ingresso di imprese commerciali straniere, si assiste alla proposta di punti vendita con ambientazioni particolari che attraggono sempre più i clienti, rendendo velocemente obsoleti anche gli ambienti commerciali più recenti.

D'altra parte le ricerche più recenti dimostrano che la dimensione ludica

dello shopping diventa sempre più decisiva nella formazione dei modelli di comportamento d'acquisto dei consumatori, sempre più alla ricerca di esperienze d'acquisto entusiasmanti e coinvolgenti. Per molti lo shopping è divenuto, ormai, uno dei pochi divertimenti cittadini non a pagamento, ove è piacevole vagare negli spazi commerciali.

In questa logica, il negozio è concepito non solo come una vetrina importante che serve a far conoscere i prodotti, ma per i valori che un marchio incarna a livello estetico e concettuale, con la volontà di fare di un punto vendita un biglietto da visita trasversale, in primis sul piano geografico.

Ciò ha portato le aziende a creare raffinati *concept* di *design* d'interni che invogliano i nuovi e "vecchi" ad entrare ed in seguito ad acquistare, e che facciano sentire a casa i compratori più affezionati, stringendo ancor di più il legame e la relazione, strumenti fondamentali come esaminati precedentemente.

Ma a render ancor di più l'esperienza d'acquisto unica, sono i servizi che presta ciascun punto vendita per personalizzare la propria offerta commerciale.

Si tratta di *format* distributivi generati da un lato dalle diverse modalità di entrata del produttore nel *retailing* attraverso l'apertura di punti vendita mono e multimarca. Il punto vendita monomarca, ad esempio, ha il vantaggio di riuscire a controllare tutti gli aspetti dell'immagine, considerato il fatto che il punto vendita in questione si dedicherà esclusivamente alla presentazione di un singolo *brand*.

Può, ad esempio, stabilire autonomamente tramite il *layout* il percorso del consumatore, definire il posizionamento delle categorie merceologiche, scegliere determinati materiali, utilizzare illuminazioni e *visual merchandising* che esaltino il prodotto ed il messaggio che il *brand* vuole

comunicare. Accanto a questi elementi, vi è poi la figura del personale, il quale conosce il prodotto nel dettaglio e potrà così assicurare un determinato livello di *customer care*.

Il *monobrand* in Italia è attualmente molto diffuso, sia tra i prodotti top di gamma, sia tra quelli alla portata di tutte le tasche. Da Prada a Calzedonia la parola d'ordine è dunque aumentare i punti vendita monomarca per rafforzare la *brand goodwill*.

Da quando quarant'anni fa, Max Mara cominciò ad aprire i primi negozi con i suoi capi, i negozi monomarca hanno conosciuto una crescita costante che negli ultimi dieci anni è diventata esponenziale in molti settori. Per alcune categorie merceologiche come l'intimo, il livello di specializzazione è coinciso con una migliore differenziazione in termini di gamma di proposte. Catene come Intimissimi e Yamamay hanno ampliato infatti la gamma di prodotti offerta, introducendo una maggiore creatività e stagionalità nell'assortimento⁵⁰.

E' sicuramente il *Flagship Store* il *format* che rappresenta in modo più completo le modalità con cui le imprese industriali interpretano la nuova funzione del punto vendita. Questo tipo di *store* risponde all'obiettivo dell'impresa di dare rappresentazione alla marca nella sua interezza, al di là del veicolo rappresentato dal prodotto e coinvolgendo il punto vendita per comunicare i valori e gli stili che essa rappresenta.

Il *Flagship Store*, dunque, altro non è che la "nave ammiraglia" della distribuzione di un *brand*.

Lo *store* è un medium di eccellenza e viene progettato e strutturato per incutere reverenza e interesse al primo sguardo; tra tutti i negozi, i *corner* ed i *freestanding* che compongono la flotta commerciale di un'azienda, ovvero la sua rete distributiva, il *Flagship Store* è il più importante. Al di là

⁵⁰ www.ilsole24ore.com

del marketing e della comunicazione sono la sociologia, la semiologia e il design a influenzare le soluzioni architettoniche, a condizionare i criteri espositivi, a scandire gli spazi interni e a dettare i canoni rappresentativi del *Flagship Store*. Il senso è comunicare e vendere allo stesso tempo, il *Flagship Store* rappresenta, infatti, il migliore strumento nelle mani di un'impresa per presentarsi senza intermediari al pubblico e al tempo stesso costituisce la possibilità per i marchi di essere riconosciuti e identificati con uno stile e con dei valori anziché con un mero prodotto o servizio. Il *Flagship Store* non a caso è ubicato in punti nevralgici delle grandi metropoli e presidia in genere una circoscrizione ben più ampia di quella strettamente cittadina in cui risiede, arrivando ad esercitare la sua attrattiva in ambito nazionale ed addirittura internazionale. Spesso i turisti si recano in una grande capitale per vedere un museo o per vedere un *Flagship Store* con la stessa frequenza. I *Flagship Store* sono un fenomeno relativamente recente, emerso negli ultimi 15 anni. Si distinguono per le dimensioni notevolmente superiori alle più tradizionali boutique monomarca, sono disposti, di solito, su più piani e hanno ubicazioni in vie di gran prestigio. Sono una dichiarazione, un manifesto di forza e di potenza del marchio che ha lo scopo di impressionare il consumatore. In genere, rientrano nelle strategie di sviluppo internazionale e sono finanziati dal budget di marketing. Non sono aperti per generare profitti, ma con l'obiettivo di rafforzare l'immagine del *brand*. Attraverso lo spettacolo e l'intrattenimento trasformano lo shopping in un'esperienza unica e portano il *branding concept* all'estremo. Il *brand* è trasformato in un'icona. E' infatti l'ultima generazione dell'architettura commerciale dove nel caso dei marchi più prestigiosi della moda, la proposta del negozio come "luogo di esperienza" deriva direttamente dal fenomeno del *total living*; l'appartenenza ad uno stile di vita, inizialmente testimoniata dal

prodotto, è ora proposta in senso lato, offrendo luoghi dove, prima ancora che trovare oggetti, è possibile vivere esperienze esclusive. L'architettura commerciale si inserisce in quel 40% di categorie in continua evoluzione di cui parla Rem Koolhaas⁵¹; essa stessa partecipa attivamente alla costruzione dell'immagine dell'azienda nei suoi "caratteri architettonici" divenendo un vero e proprio strumento di marketing. Infatti, anche l'architettura non va concepita dal progettista né percepita dal consumatore come una categoria isolata, ma deve esistere insieme ad una serie di decisioni strategiche di contorno che definiscono le modalità di fruizione dello spazio ed i caratteri non architettonici dell'immagine coordinata. Così afferma Koolhaas a proposito dei negozi progettati per Prada: «...i due proprietari...dissero che non erano più soddisfatti dei loro duecento negozi e sentivano che era necessario reinventare l'esperienza dello shopping....Per i loro negozi americani volevano una sorta di nave ammiraglia, un negozio centrale che diventa un'accumulazione dell'ovvio e una purificazione dell'identità ad esclusione di ogni altra cosa; un'evidente banalità e identità univoca tanto da arrivare alla completa ridondanza, che certamente è un modo efficace per rendere qualcosa tanto riconoscibile da farla desiderare a tutti.»⁵²

Ogni particolare è studiato per immergere il visitatore in tourbillon di luci, suoni, colori ed emozioni tale da conferire un'anima al *brand* e a tutti i prodotti che questo contrassegna, a prescindere dalle loro valenze funzionali ed estetiche assolute. In particolare, in uno scenario competitivo inflazionato di marchi, prodotti, promozioni e sconti qual è l'attuale, il *Flagship Store* punta a riqualificare il consumo conferendogli la dignità smarrita. I prodotti vengono esposti a uno a uno, sì da poter essere

51 Rem Koolhaas (Rotterdam, 17 novembre 1944) è un architetto, urbanista e saggista olandese.

52 <http://dipsa.uniroma3.it>

ammirati come i quadri di una pinacoteca, mentre lo stock è decentrato o ridimensionato ai minimi termini, per evitare di intaccare l'identità di ogni singolo articolo. La spettacolarizzazione del *brand* operata all'interno del negozio ammiraglia attraverso richiami multisensoriali (*videowall*, *tweeter*, *woofer* ecc.) e rimandi alla tecnologia (disegni, dettagli, campioni dimostrativi ecc.) o alla storia (cimeli, pagine di cronaca, trofei ecc.) trasforma, inoltre, ogni prodotto da mero oggetto del desiderio, passeggero e fugace quanto l'umore umano, a termine di un razionale processo di scelta, meditato e duraturo nel tempo⁵³. Non è però passione non ripagata a spingere così tante persone dentro questo tipo di punto vendita, bensì il desiderio di vivere un'esperienza unica, una sorta di evento da ricordare e rievocare con orgoglio all'insegna del motto presenzialista "c'ero anch'io!". Insomma in questi negozi, i clienti comprano un'emozione più che un bene⁵⁴. Il *Flagship Store* è sicuramente il *format* che rappresenta in modo più completo le modalità con cui le imprese industriali interpretano la funzione comunicativa del punto vendita. Questo tipo di store risponde all'obiettivo dell'impresa di dare rappresentanza alla marca nella sua incertezza, al di là del veicolo dato dal prodotto, utilizzando il punto vendita e tutte le sue possibilità comunicazionali per trasmettere ai clienti la cosiddetta *brand experience*, esprimendo appieno i valori della marca e partecipando alla costruzione della sua immagine. Sono luoghi in gli elementi della struttura (layout interno ed esterno, atmosfera) e le attività poste in essere (intrattenimento, servizi, interazione) vengono definiti allo scopo di "mettere in scena" il mondo della marca, facendo leva anche sui meccanismi di marketing esperienziale⁵⁵. In questo contesto, lo *shopping* emozionale, inteso come

53 http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_2182,00.html

54 <http://www.ninjamarketing.it/2011/11/10/11-flagship-store-in-giro-per-il-mondo/>

55 Cf. A. Pastore, *Impresa e Comunicazione*, Milano, Apogeo, 2008, 417-418

peregrinazione per gli scaffali allo scopo di fare acquisti d'impulso, lascia il campo alla sperimentazione scientifica, quindi alla verifica della reale portata di un *brand* in tutte le sue possibili manifestazioni ed esternazioni. Il visitatore è pertanto guidato in un vero e proprio percorso d'apprendimento, con l'obiettivo d'indurlo a privilegiare il marchio enfatizzato nel negozio rispetto a quelli della concorrenza, nonché a condividere i valori. Il *Flagship Store* consente, inoltre, di conciliare al meglio la dimensione del *branding* e quella dell'intrattenimento, rappresentando il punto d'incontro tra la necessità di diffondere i valori distintivi della marca e quella di valorizzare la dimensione esperienziale dello *shopping*. Prende forma, dunque, il cosiddetto *branding retailment*, ovvero la capacità di creare un luogo di vendita in cui tutti gli elementi della struttura del punto vendita e le attività praticate, come intrattenimento o interazioni, sono studiate nei minimi particolari per mettere in scena i prodotti, facendo vivere al cliente l'esperienza della marca.

3.2 Punti di Forza e Debolezza

I canali sono lo strumento attraverso cui le aziende distribuiscono i loro prodotti ai consumatori, la strategia di canale molto spesso sono finalizzate alla costruzione della *brand equity*. Ciò comporta la progettazione e la gestione di canali diretti ed indiretti con l'obiettivo di creare consapevolezza e associazioni alla marca forti, favorevoli ed uniche. In tal modo i *Flagship Store* danno la possibilità di avere il controllo del processo distributivo alle aziende, facendo sì che questo possano

costruire relazioni più solide con i clienti. I negozi aziendali offrono molti vantaggi. In primo luogo, sono un mezzo per promuovere il *brand* e la varietà dei prodotti secondo modalità difficilmente realizzabili nei normali canali distributivi. Attraverso i proprio negozi, l'azienda può mostrare nel modo migliore la profondità, l'ampiezza e la varietà della propria gamma. In secondo luogo, questo tipo di negozio può servire da mercato di prova per sondare la reazione dei consumatori a un design alternativo, una nuova presentazione, un certo prezzo, consentendo alle imprese un controllo continuo delle abitudini di acquisto⁵⁶. Un aspetto che rafforza questa azione commerciale è sicuramente la possibilità d'interpretare il "negozio ammiraglia" con inaspettate doti di "nave spia", allorché interpreta in presa diretta gli stimoli, le richieste, le esigenze e le proposte raccolti tra i suoi clienti/visitatori, trasformandoli in altrettanti elementi utili alla definizione di strategie d'eccellenza. Per non parlare di quando assume, invece, i connotati di "nave rompighiaccio" nel momento in cui anticipa l'ingresso di un *brand* in un mare o, meglio, in un mercato ancora inesplorato. Grandioso quanto un mausoleo e spettacolare come un kolossal, il *Flagship Store* costituisce una tappa fondamentale nel processo di consolidamento di un marchio che aspiri a un ruolo da protagonista nel terzo millennio⁵⁷. Un ulteriore punto di forza di questo tipo di *store* è sicuramente la tutela che scaturisce da una proprietà diretta del negozio nei confronti dei distributori che continuano a volte a promuovere le proprie marche, penalizzando i *brand* industriali. Questo avviene soprattutto nella grande distribuzione organizzata, in cui la forza di questi commercianti sta acquisendo sempre più piede anche grazie all'introduzione di *private labels*. Un recentissimo esempio è quello del

56 Cf. K. Keller, *La gestione del brand*, Milano, Egea, 2007, 222-223

57 http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_2182,00.html

distributore COOP che da tempo pubblicizza sui mezzi di massa i prodotti della propria azienda, a svantaggio però delle tante imprese che utilizzano questa azienda come formula distributiva, entrando in competizione così, non solo con i *brand* della stessa categoria, ma anche con quelli dell'azienda distributrice. D'altro canto, legato a questa riflessione, i *Flagship Store*, possono esser visti come una minaccia dai canali distributivi esistenti, che vedono questo tipo di negozio come un *competitor* piuttosto che come una “vetrina” che possa accrescere il potenziale di attrazione della marca, a beneficio di tutti i rivenditori della stessa.

Le stesse criticità legate allo sviluppo del *Flagship Store* monomarca sono state esaminate da Aaker e Joachimsthaler nel corso di una ricerca svolta negli Stati Uniti nel 2000, con la quale si identificano sei fattori principali:

1. Essere in possesso di un'identità di marca ben delineata. Un prerequisito rilevante è rappresentato dall'esistenza di una chiara identità di marca, che deve servire da guida e da punto di riferimento per i singoli elementi del progetto.
2. Fornire un vantaggio al consumatore legato alla marca. “Si tratta di evitare il rischio di progettare un *museo* della marca o un *parco dei divertimenti* che non abbia nulla a che fare con la marca stessa” (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Il *flagship store* andrebbe progettato attorno ad un concetto-vantaggio (beneficio) rilevante e originale.
3. Sfruttare a fondo le caratteristiche principali della marca. Il *flagship store* dovrebbe riuscire a presentare tutte le caratteristiche principali e i vantaggi della marca (i simboli, i colori, la musica, la tradizione e le sue linee di prodotto

esclusive) e quindi quello che Semprini⁵⁸ (2003) definisce il *mondo della marca*.

4. Rendere possibile un'esperienza d'acquisto indimenticabile.
Uno dei problemi fondamentali è rappresentato dal riuscire a bilanciare le esigenze funzionali e quelle concernenti il potenziamento della marca. L'esperienza d'acquisto dovrebbe essere produttiva, divertente ed eccitante.
5. Introdurre continuamente innovazioni così da rendere l'esperienza sempre nuova. Privo d'elementi innovativi il punto vendita assume un'atmosfera superata, scontata. I nuovi prodotti non sono sufficienti a rinnovare continuamente l'esperienza d'acquisto. Infatti, è in atto una tendenza ad accelerare il ritmo di rinnovo parziale degli arredi.
6. Sfruttare il *Flagship Store* per la sua capacità di imparare. Si tratta quindi di utilizzare i *Flagship Store* come laboratori di marketing, di sperimentare nuove soluzioni, scoprire quelle più apprezzate dai clienti e riapplicarle.

I punti vendita monomarca dovrebbero essere concepiti e gestiti con l'obiettivo di farne luoghi unici e singolari. Dovrebbero riuscire a comunicare e a fare cogliere i valori della marca, così da spettacolarizzare e teatralizzare il mondo della marca. Suscitare sensazioni fisiche ed emotive che inducano il cliente a prolungare la permanenza e a ritornare (come avviene nel mondo dello spettacolo)⁵⁹

Certamente una considerazione che può farci insorgere qualche perplessità è sicuramente quella collegata ai costi fissi e di gestione per la

58 Cf. A.Semprini, *Lo sguardo sociosemiotico. Comunicazione, marche, media, pubblicità*, Franco Angeli, Milano, 2003

59 Cf. A.Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, Milano, Franco Angeli, 2000, 184-185

ideazione e realizzazione di un *Flagship Store*. Quanto conviene all'azienda puntare su questo nuovo format distributivo? Quando si realizza un ipotetico punto d'incontro, di equilibrio, tra i costi e i ricavi di una simile operazione commerciale?

Gli studi, le elaborazioni e le esperienze dirette non permettono attualmente di individuare in maniera definitiva e scientifica la convenienza o meno di questa tipologia rispetto alle forme alternative di presenza nel settore commerciale. Ma è comunque nostra convinzione argomentare un utilizzo "allargato" di questa nuova tipologia commerciale, perché come abbiamo visto e come vedremo nel proseguo del nostro lavoro, un investimento così importante non può limitarsi alla costruzione dell'immagine del brand, ma deve altresì fungere da supporto al *customer care* e alla *customer based*.

3.3 Case Study: il Flagship Store di Vodafone

Nell'analisi delle varie tipologie di *Flagship Store* presenti sul nostro territorio nazionale, abbiamo focalizzato l'attenzione sul Modello Vodafone Flag, intervistandone il responsabile nazionale: Francesco Ultimini. Dopo un'esperienza prolungata presso Mac Donald's, Ultimini ha collaborato con Nike e dal 2007 è responsabile del settore presso Vodafone. Nel mese di Maggio 2012 è stato intervistato per esaminare congiuntamente il sistema distributivo dei *Flagship Store* Vodafone.

La prima considerazione che salta agli occhi nel confronto con Ultimini è

che partendo da un'analisi della distribuzione sul territorio dei Flag,

Vodafone ha ben 22 punti vendita monomarca distribuiti sul territorio

nazionale nelle aree di maggiore pedonabilità. In questo tipo di punti

vendita, ci fa notare il responsabile nazionale, lo *store traffic* è maggiore

rispetto ai negozi tradizionali, si considera una media tra le 500/800

presenze giornaliere misurate attraverso il conta persone installato in tutti i

punti vendita. E' importante considerare, continua Ultimini, che la

pedonabilità è sicuramente maggiore rispetto agli altri negozi Vodafone

Store che si trovano nelle città, mentre a volte è in linea rispetto ai Vodafone Store all'interno dei centri commerciali, che hanno un'ottima pedonabilità soprattutto nei mesi invernali. Ovviamente diversa è la tipologia dei consumatori che si reca nei centri commerciali, di solito sono le persone che preferiscono recarsi in questi luoghi, preferiti perché possono trovare un'alta concentrazione di prodotti e gli orari di apertura prolungati facilitano gli acquisti dell'ultimo minuto. I Flag, li definisce Ultimini, sono negozi ad alta pedonabilità poiché posizionati nei principali capoluoghi di regione italiani, collocati nelle principali vie commerciali, per esempio Roma in via del Corso, Genova in via XX Settembre, Torino in via Roma, Verona in via Mazzini, Palermo in via della Libertà, che permettono



Illustrazione 6: Flagship Store Vodafone Roma, via del Corso

di essere visitati con estrema facilità

E' chiaro che per i clienti il nostro obiettivo è quello di essere un punto di riferimento, buona parte dei visitatori sono già clienti Vodafone (60-70%), quindi strategicamente il canale si muove su due linee principali: contribuire all'aumento della quota di mercato attraverso l'acquisizione; gestione della *customer based* poiché sono il loro punto di riferimento per la risoluzione dei problemi, come per il cambio piano, passaggio da ricaricabile ad abbonamento.

Solitamente i clienti sono consapevoli che il punto vendita è gestito direttamente dall'azienda poiché sono negozi storici, sono aperti quasi tutti da almeno 10 anni, sono esercizi che hanno una presenza consolidata nel tempo, anche se dal punto di vista dell'immagine sono identici ai Vodafone Store. Non c'è nessun elemento distintivo di un Flag rispetto ad un Vodafone Store perché il consumatore deve vedere un'immagine uniforme sul mercato, e allo stesso modo perché l'intenzione è quella di essere da esempio per i *franchisee*, tra le intenzioni l'eccellenza del servizio è la prima cosa che si deve mettere in atto. La superficie richiesta, visto l'elemento di rappresentanza del *brand*, è di negozi di più ampia metratura, a partire da 60 mq come quelli negli aeroporti di Fiumicino e Malpensa, mentre altri si aggirano intorno ai 200 mq. Questo perché la capacità d'investimento dell'azienda è diversa rispetto a quella dei *franchisee*.



Illustrazione 7: Flagship Store all'interno del nuovo Vodafone Village di Milano.

Si sta sviluppando negli ultimi mesi un nuovo progetto, che include elementi iconici nei negozi, ed in maniera completa nei Flag proprio perché sono negozi dove si svolgono diverse attività all'interno. I *Flagship Store* non sono tutti uguali, alcuni sono più grandi e altri più piccoli, dipende dalle scelte strategiche dell'impresa nei diversi contesti italiani e dalle necessità di ogni singolo luogo. Ma la scelta strategica dei Flag interessati alle importanti iniziative promozionali o eventi, risulta strategica o legata alla temporalità? Ci dice Ultimini che una prima risposta è sicuramente il progetto *Super mobile*, una strategia aziendale condivisa da tutte le Divisioni, per poter essere più vicini alle esigenze del cliente perché si sta modificando il tipo di richiesta, sempre più orientata agli *Smartphone* e ai *Tablet*, perché è il cliente che sta cambiando le sue abitudini e quindi dobbiamo essere pronti ad interpretare queste nuove

esigenze. Sono stati messi in campo tanti progetti, il primo è stato quello di inserire degli *Internet Specialist* nei punti vendita, oggi mediamente ce ne sono tre per negozio. Queste figure sono le persone esperte del mondo *internet*, fanno vedere ai clienti come funzionano i prodotti attraverso i *free trial* che abbiamo nei negozi, questi sono il secondo pilastro della strategia aziendale, oggi nei Flag ci sono circa 13 dispositivi in *free trial*. Sono stati sviluppati altri progetti importanti come il “*Web to Shop*”, dove il cliente via *web* può selezionarsi una visita dedicata a lui in negozio; un altro progetto si chiama “*Smart Sale*”, la vendita direttamente tramite il *Tablet*, attraverso un'applicazione che permette lo scambio commerciale con Ipad fuori dal bancone, soprattutto per impressionare il cliente e dimostrare le potenzialità del prodotto. Il progetto *Supermobile* si sviluppa su tutto il canale: si parte dai Flag più importanti per poi estendersi a tutti i Flag ed infine a tutti i negozi monomarca.

Per quanto riguarda gli eventi, si possono evidenziare due tipologie principali:

1. Eventi a livello nazionale, con lanci di nuovi prodotti, come per esempio il lancio del Nuovo Ipad, dove siamo stati aperti la notte ;
2. Eventi legati alle specifiche commerciali di un *target*; ad esempio Catania e Bari sono collegati al segmento etnico e quindi in questi flag ci saranno azioni e promo ad hoc per tale tipologia di clientela.

In tal senso – dice Ultimini – si selezionano i Flag che sono dei punti di riferimento a seconda della tipologia, oppure si rimanda agli eventi e piani d'azione mirati ad aumentare le vendite o aumentare la pedonabilità del negozio nel caso ci sia una diminuzione sensibile dello *store traffic* di quello specifico negozio, oppure un piano per sostenere il negozio, una sorta di *red flag*, un *action plan* specifico. Gli eventi sono legati anche all'immagine, uno degli esempi è quello della settimana della moda il *Vogue Fashion Night*, durante la quale i Flag sono coinvolti proprio perché collocati in importanti aree della città (anche nel caso della Notte Bianca a Roma). Ultimini ricorda l'attenzione alla vita locale, i ragazzi all'interno dei nostri flag sono gli **Ambasciatori di Vodafone all'interno della comunità** e devono rappresentare in maniera eccellente il *brand*. Gli abbiamo chiesto se durante l'evento lancio dell' LTE (frequenza 4G), quanto è stato importante coinvolgere i flag in questi eventi, e chi sono e persone che partecipano. Ad esempio, lo scorso maggio c'è stato in San Babila a Milano il lancio del *cloud*⁶⁰ dove sono stati invitati i giornalisti specializzati; tale evento è servito a dare risonanza mediatica a questa iniziativa. La partecipazione dei negozi è fondamentale perché sono questi il punto di riferimento per i nostri clienti, anche perché gli *opinion leader* vedono il lancio di questi eventi come collegati ai negozi nel territorio. Ciò è un grande vantaggio per i negozi e alla distribuzione in generale, e poi è importante per i flag essere coinvolti in questo genere di iniziative, dove i dipendenti sono consapevoli di essere interessati, di avere un forte *engagement* con il punto vendita. Il coinvolgimento dei dipendenti per la strategia dell'azienda è fondamentale, bisogna far capire ai nostri "Ambasciatori" le motivazioni che sono dietro alle nostre azioni, perché

60 Si indica un insieme di tecnologie che permettono, tipicamente sotto forma di un servizio offerto da un provider al cliente, di memorizzare/archiviare e/o elaborare dati (tramite CPU o software) grazie all'utilizzo di risorse hardware/software distribuite e virtualizzate in Rete. Wikipedia Italia

stiamo prendendo una strada piuttosto che un'altra. Uno dei più grandi sforzi è far capire agli *store manager* perché dobbiamo fare dei *test* nei flag, dargli la *vision* aziendale, dobbiamo fare questa cosa oggi perché ciò comporterà le nostre *revenues* in incremento sia nel *mobile* che nella banda larga. Bisogna riuscire a promuovere i nostri prodotti affinché il cliente non esca dal punto vendita senza aver acquistato nulla. Per risolvere i problemi di tutti i giorni devono sapere quale sia la *Vision* dell'azienda. Devono essere in grado di farsi carico dei problemi del cliente. La cosa importante è cercare sempre una risposta alle esigenze poste dal consumatore: se non hai la risposta, questa deve essere trovata. La complessità nella gestione di questi negozi parte dalla numerosità dei clienti che entrano in questi PV: 800 persone al giorno sono mediamente gli ingressi in un Flag, ed è difficile gestirle nella maniera corretta, segmentandole, considerando che ognuno è uno specifico cliente e quindi bisogna risolvere il singolo problema. E' sempre difficile trovare un equilibrio tra l'acquisizione e la gestione della *customer based*, che si propone ogni giorno quando si aprono le porte del negozio. E' difficile raggiungere un *target* per un flag, allo stesso tempo dare assistenza, servire al meglio, ma l'obiettivo dei Flag è quello di primeggiare in tutte le attività, poiché quando hai un'alta pedonabilità la devi sfruttare per essere da esempio per gli altri punti vendita. Il mandato è quello di fare tutto bene con l'assillo dalla necessità di soddisfare il cliente e l'ossessione dalla risoluzione dei problemi dei clienti stessi. Anche perché bisogna essere più attenti nel vendere, perché non è detto che un'opzione vada bene per tutti, bisogna essere sicuri di fare le domande giuste al cliente, usando tutti gli strumenti che si hanno in possesso per capire chi è la persona che si ha davanti. Bisogna fare un lavoro *tailor made*, questa è la grande sfida. La stessa scelta delle *location*

dipendono dalla strategia, per Vodafone è quella di avere negozi di grande impatto, negozi posizionati in vie ad alta pedonabilità con un certo numero di vetrine, con la possibilità di avere una forte attrattività (insegne ben visibili e luminose), con la capacità di avere uno spazio importante, dai 150 ai 200 mq, possibilmente tutti su un piano. Il negozio ad angolo già si fa osservare da più punti e per questo è la scelta migliore. Per individuare la *location* perfetta, bisogna viverla, bisogna mettersi lì davanti ed esaminare la gente che passa, osservare il traffico veicolare e quello pedonale. Vedere in tutte le ore della giornata, bisogna capire chi passa, la tipologia di potenziale cliente che transita, chi sono i *traffic generator*, inoltre è utile capire se ci sono competitors, uffici, abitazioni nell'area. L'innovazione di prodotto porta il contributo all'interno dei Flag e per questo motivo la nostra azienda ha il dovere di rinnovare le tipologie di mercato. Così l'aver sviluppato degli *internet specialist* all'interno dei punti vendita vuol dire essere avanti, come anche l'utilizzo dei *free trial*⁶¹. Si formano gli addetti alle vendite in una logica di continuo aggiornamento professionale e tecnologico, perché per essere *leader* di mercato, bisogna meritarselo.

Ultimamente poi ci indica gli strumenti per accertarsi del servizio offerto nei flag:

1. NPS, *Net promoter score*, quando il cliente ha avuto un'esperienza in negozio viene chiamato da un IVR (nastro registrato del *call center*) e gli viene chiesto quanto consiglierebbe il punto vendita a parenti e amici;

⁶¹ Postazioni in cui vengono disposti i nuovi prodotti a disposizione dei consumatori, dove possono provarlo e chiedere informazioni in merito.

2. *Mystery shopping* è per noi in fase di lento declino, ma è sempre una sorta di *audit* più orientato a verificare che il negozio rispetti le linee di *visual merchandising*, di ordine e pulizia. E' utile svolto con continuità, se hai 2/3 visite al mese riesci a creare un *trend* altrimenti non ha un alto valore;
3. Nel mondo *retail oriented* si misura il tempo di attesa. Uno dei nodi focali nei Flag avendo un'alta pedonabilità, è la creazione della figura del *Welcome Specialist* che svolge la funzione di regista per indirizzare i flussi. Infatti il tempo d'attesa ha un impatto molto forte sulla soddisfazione dei clienti.

Quali sono le spese e i costi fissi di un Flag?

Il responsabile Vodafone indica i due costi principali come il costo di locazione e il personale di vendita. Il primo può pesare anche fino al 30% a seconda della *location*. Infatti per essere presenti in zone importanti della città bisogna pagare, per dare un ottimo servizio devi avere tante persone che gestiscano il negozio. La gestione diretta bisogna sempre mantenerla perché è di fondamentale importanza per permetterci di conservare il controllo sulla distribuzione. Ci sono aziende che hanno molti più Flag soprattutto nella ristorazione, perché permettono di capire il mercato, di sperimentare progetti, per avere il termometro dei potenziali acquirenti. E' chiaro che è un investimento e come tutti gli investimenti ha degli alti costi.

190 Live, ovvero come creare un centro assistenza e attenzione al cliente è uno degli obiettivi aziendali. Nel mondo Vodafone è stato creato il 190 live dove era presente un'operatrice fisica all'interno del negozio, pronta ad ascoltare e risolvere i problemi dei clienti grazie all'utilizzo degli strumenti del *call center*, ciò si concretizzava proprio per dare supporto ai negozi sull'alta concentrazione che c'era di problematiche relative ai clienti. Si decide di eliminarlo perché c'era una problematica di spostamento degli obiettivi di acquisizione e in oltre vi era troppa confusione nella la gestione del negozio. Oggi siamo tornati alla fase della gestione della *customer based* attraverso:

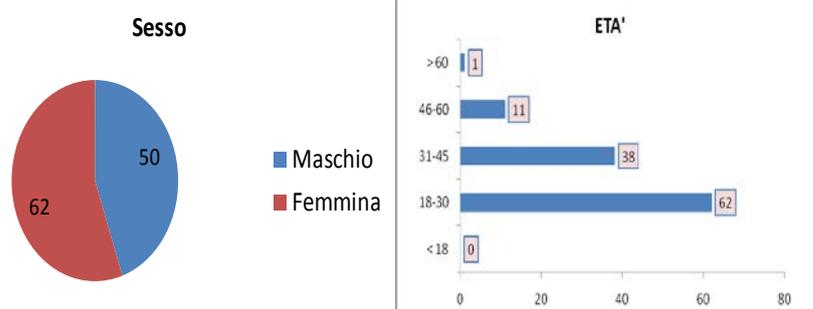
1. clienti che possono direttamente chiamare al 190 senza passare per la voce registrata all'interno del negozio;
2. area dedicata ai clienti in cui avremo uno strumento che permetterà di trasferire i contenuti da un telefono a un altro, area di risoluzione dei problemi dei clienti relativi al mondo *Smart e Tab*;
3. maggiori strumenti per fare *retention* e semplificazione per risolvere i problemi al cliente attraverso il mondo del self care come la "*top up machine*" (il 30% delle ricariche avviene attraverso questo strumento) o attraverso il sito internet, anche se il consumatore italiano è molto legato al *face to face*, è necessaria un'educazione tecnologica del cliente, il cliente dovrebbe essere un re all'interno del negozio.

Questo colloquio con il responsabile Vodafone è fondamentale per comprendere come la tematica oggetto della Tesi è stato affrontato all'epoca dall'azienda in maniera innovativa, attraverso il 190 live. Questo non ha avuto successo imprenditoriale perché non in linea, in quel periodo, con gli obiettivi di mercato, anche se attualmente la stessa impresa è consapevole che deve focalizzarsi maggiormente sull'assistenza e fidelizzazione del cliente anche nei suoi punti vendita. L'utilizzo alternativo dei *Flagship Store* potrebbe essere un tentativo di risposta a questa fondamentale esigenza. Dunque nel caso Vodafone e nelle aziende di servizi in generale, un progetto che veda la ristrutturazione del *concept* di *Flagship Store* può essere in linea con l'attuale esigenza del consumatore postmoderno. In sostanza, collocare all'interno di questi punti vendita una postazione ben definita, anche a livello di layout, potrebbe divenire un utile riferimento fisico per un consumatore che cerca continuamente il contatto/relazione *face to face* con i suoi *lovemarks*⁶².

⁶² Kevin Roberts, CEO di Saatchi&Saatchi, che sul termine *lovemark* ha sviluppato la filosofia della propria azienda. Sembra che oggi le aziende e i brand non abbiano molte vie diverse dalla ricerca di un rapporto diretto, onesto e sincero con i propri clienti.

3.4 il *Flagship Store*: Il nuovo negozio a 5 stelle: Il questionario

Nel mese di Maggio 2012 è stata condotta un'indagine sulla percezione dei consumatori nei confronti del *Flagship Store*.



La ricerca è avvenuta attraverso la somministrazione online di un questionario ad un campione di convenienza. La numerosità è di 112 persone tra le quali 53 di sesso maschile e 54 di sesso femminile. Il 55% ha un'età compresa tra i 18-30 anni, mentre la seconda fascia anagrafica maggiormente rappresentata è quella dei 31-45 anni.

I 2/3 del campione è composto da possessori di titolo di studio universitario e post universitario, mentre le rimanenti categorie sono afferenti ad un titolo scolastico medio superiore.

Per quanto riguarda l'occupazione professionale, le due categorie maggiormente presenti sono gli impiegati con il 54% e gli studenti che occupano il 35%.

L'area geografica di provenienza è prevalentemente quella del centro Italia, il 59%.

Dall'indagine emerge che la caratteristica maggiormente importante che i consumatori richiedono in un punto vendita è sicuramente la cortesia e la competenza degli addetti, seguita dalla necessità di incontrare un vasto assortimento merceologico nel PV, mentre la terza caratteristica è quella di ricevere un'attesa limitata nella fruizione del servizio commerciale.

Per quel che concerne la collocazione territoriale del negozio bandiera, affiora l'importanza di localizzare tali attività soprattutto nei centri storici della maggiori città (46%). Mentre le dimensioni come elemento di scelta non influenzano esclusivamente tale decisione, che rileva un interesse maggioritario nella scala di valore "abbastanza" per un 65%.

Un risultato interessante sulla predominanza del senso "vista" si denota dalla domanda che cerca di rilevare quale sia il senso maggiormente utilizzato all'interno del punto vendita. La Vista prevale nettamente; a seguire sono rilevamenti il Tatto e l'Olfatto.

La facciata e l'ingresso di questa tipologia di negozio è molto importante per il 47% degli intervistati e abbastanza per il 44%.

La domanda sulla possibilità che il *Customer Care* esercitato all'interno del *Flagship Store*, segnala con il 95% come ciò possa essere considerato abbastanza o molto positivo da parte degli intervistati, andando a

confermare empiricamente quanto supposto nella nostra tesi di partenza. Nello specifico la maggiore soddisfazione ad un Customer Care “anche fisico” è considerata rilevante perché: “finalmente nel negozio si possono trovare le risposte alle mie richieste in maniera più semplice e dettagliata” (49% delle risposte).

Dalla domanda sui vantaggi per i consumatori nell'approcciare questa nuova tecnologia di *Customer Care* emerge una identica percentuale di soddisfazione generata da: facilità d'accesso al servizio (51%) e eliminazione dei tempi di attesa per parlare con un operatore (51%).

Per ultimo è stata somministrata agli intervistati una domanda aperta per far affiorare le motivazioni sottostanti alla scelta del “*Customer Care fisico*”. Nell'elenco seguente, vengono riportate le maggiori spiegazioni:

- facilita l'incontro tra la domanda e offerta, decifrando le esigenze dei consumatori;
- orienta il consumatore tra le mille offerte del mercato;
- il consumatore riceve risposte più precise avendo la possibilità di poter parlare più volte con lo stesso operatore;
- accorcia la distanza tra il servizio e il suo fruitore puntando verso l'eccellenza;

- elimina la barriera del telefono come intermediario e semplifica la risoluzione dei problemi;
- il contatto diretto con una persona fisica lascia nel cliente un ricordo più netto e più vivo rispetto a qualsiasi altra forma di assistenza;
- dimostra la disponibilità dell'azienda verso i propri clienti;
- riduce i tempi d'attesa e migliora la relazione tra il cliente e l'azienda;
- offre un nuovo canale di comunicazione tra l'azienda ed il consumatore andando a fidelizzare maggiormente il rapporto tra le due parti;
- risolve il problema in modo più autorevole perché il servizio è prestato nel "negoziò a cinque stelle" dell'azienda.

In definitiva appare il collocamento del *Customer Care* all'interno dei *Flagship Store*, come una garanzia di efficienza e valore per il consumatore, potenzialmente disponibile ad investire più tempo e più denaro per una risposta moderna e in linea con i tempi.

CONCLUSIONI

Dal lavoro svolto, emerge sempre più l'esigenza di identificare e analizzare la figura del cosiddetto "nuovo consumatore". Un consumatore sempre più informato, individualista, autonomo, edonista e narcisista, che va alla continua ricerca di un coinvolgimento costante e totalizzante, apprezzando quelle imprese capaci di stimolarlo tramite elementi come l'entertainment, l'atmosfera, la tematizzazione e la comunicazione polisensoriale, affiancati all'utilizzo di tecniche di *visual merchandising*.

Quando un consumatore oggi entra in un *Flagship Store*, non si aspetta esclusivamente un'offerta commerciale tradizionale, che è facilmente in un qualsiasi altro punto vendita, cerca invece quel qualcosa in più che permetta di vivere l'esperienza nel punto vendita a 360 gradi.

La trasformazione del punto vendita avviene di pari passo con il cambiamento del consumatore rispetto alle modalità con cui vive la propria *shopping experience*.

Questo mutamento ha inevitabilmente determinato un profondo cambiamento nella logica e nella concezione del punto vendita, implicando la nascita di una nuova serie di format completamente innovativi, caratterizzati da spazi ibridi di intrattenimento, di cultura, di spettacolo e di informazione.

È da queste premesse che prendono forma spazi come i *Flagship Store* che ci permettono concretamente di tastare i cambiamenti nel settore del *retail*. Sono numerose le leve a disposizione dei distributori per creare esperienze nei vari spazi di vendita, passando dall'intrattenimento al *visual merchandising*, dalla creazione di un tema alla creazione di eventi, fino ad arrivare all'atmosfera.

Ormai è tempo di asserire come l'attuale consumatore è veramente al

centro dell'azione di marketing dell'azienda ed il suo potere concorrenziale lo pone al riparo da azioni non perfettamente ideate e realizzate per comprendere e soddisfare i suoi bisogni.

Il dialogo, il rapporto, la relazione divengono perciò di fondamentale importanza per costruire un rapporto duraturo ed a scampo di concorrenza per il nostro consumatore.

Che ha trovato una "Nuova Casa" dove dimora tranquillamente ed è a sua completa disposizione: Il Nuovo Punto Vendita.

Ed il presente lavoro ha più volte sottolineato l'importanza del dialogo con il consumatore attraverso il punto vendita.

Nel corso del presente elaborato è stato infatti analizzato come un adeguato utilizzo del *Flagship Store* può influire sul miglioramento del *Customer Care*, ed a tal fine è stato proposto, come *case studies* lo studio dei punti vendita Vodafone attraverso l'intervista con il Responsabile Francesco Ultimini.

Con questa ricerca, si è voluto mettere in chiaro gli aspetti positivi e critici che può avere uno strumento commerciale innovativo come il *Flagship Store*, conseguenza di una focalizzazione del contatto umano nell'ambito del Punto Vendita, per gli obiettivi delineati nel corso dell'elaborazione.

Il fine principale è stato quello di realizzare un lavoro di analisi, per certi versi di carattere critico, sull'attuale sviluppo dei sistemi distributivi, e nello specifico si sono affrontati le evoluzioni delle figure professionali del Marketing, sempre più incentrate sul ruolo del *Customer Manager* che deve essere coadiuvato oltre che dalla tecnologia remota, anche da terminali sui Punti Vendita, essenziali per rafforzare la fedeltà, la fiducia e la lealtà del consumatore.

Per tale motivo è stata riservata particolare attenzione alla somministrazione di un questionario *on line* sulla funzione allargata che

puo' sostenere il *Flagship Store* ed i risultati ottenuti sembrano supportare
Il dato che particolarmente si è cercato di far emergere è l'assoluta
importanza di una buona capacità di utilizzare in maniera efficiente ed
efficace le Risorse Umane dedicate al Punto Vendita, una nuova maniera
fatta di servizi di ottima qualità, di offerte alla portata di tutti, di un
maggiore aiuto e consiglio alla Clientela, che si traduce in maggiori risultati
di vendita.

Il carattere specifico di questa tesi, non è fatto solo di ricerche nei libri o in
internet, ma è fatto soprattutto dell'esperienza diretta sul campo sostenuta
dalla sottoscritta che da qualche mese opera nel settore del Marketing
Distributivo ed ha potuto sincerarsi sulla reale possibilità di coniugare la
teoria frutto di anni di studio sulla materia, con il confronto diretto con il
Consumatore.

Un consumatore che deve sempre più essere messo al centro delle
strategie aziendali, perché il suo successo è il successo delle aziende.

BIBLIOGRAFIA

Aaker A., Joachimsthaler E., 2000, *Brand Leadership*, Milano, Franco Angeli

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

Bendapudi N., Berry L.L., 1997, "Customers' Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers", in *Journal of Retailing*, vol. 73, Spring.

Berry L.L., 1983, "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 25-8

Bertozzi P., 2001, "Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici", *Micro e Macro Marketing*, n. 3

Castaldo S., 2001, *Retailing e innovazione*, Milano, Egea

Castaldo S., 2008, *Retail & Channel Management*, Milano, Egea

Castaldo S., Cillo P., 2002, *Le promozioni-fedeltà nella distribuzione moderna. Dinamica relazionale ed evoluzione della fiducia. Un modello per la progettazione dei programmi fedeltà*, Milano, Egea,

Castaldo S., Mauri C., 2005, *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano

Castaldo S., Mauri C., 2010, *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, pp 150-151

Codeluppi V., 2003, *Consumo e comunicazione. Merci, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano, pp. 160

Dalli D., Romani S., 2003, *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano

Fabris G.P., 2003, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli,

Fabris G.P., 2008, *Societing*, EGEA, Milano

Ferraresi M., Schmitt B. H., 2006, *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano,

Ferraresi M., Schmitt B.H., 2006, *Marketing esperienziale*, Franco Angeli, Milano

Gallucci F., 2006, *Marketing emozionale*, Egea, Milano

Gamba P., Sabadin E., 1984, "Processo d'acquisto e segmentazione del commercio", *Commercio*, n. 18

Hakansson H., Wootz B., 1979, "A Framework of Industrial Buying and Selling", in *Industrial Marketing Management*.

Holbrook M. B., Hirschman E. C., 1982, "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of consumer research*, vol.9,

Keller K., 2007, *La gestione del brand*, Milano, Egea,

Kotler P., 1974, "Atmospherics as a Marketing Tool", in *Journal of Retailing*, n. 41

La Salle D. e Britton T., 2003, *Priceless: turning Ordinary products into extraordinary experiences*, Harward Business School Press

Markin R., Lillis C. e Narayana C. ,1976, "Social.Psycological Significance of Store Space", *Journal of Retailing*

Maslow A. 1954, *Motivation and personality* NY Harper

Mehrabian A., & J.A. Russell, 1974, *An approach to environmental*

psychology, Cambridge

Morgan R., Hunt S., 1994, "*The Commitment-Trust Theory and Relationship Marketing*", in *Journal of Marketing*, vol. 58

Napolitano R. M., Denisco A., 2003, "*La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi d'acquisto: la brand experience e il flagship store*", *Industria & Distribuzione*, n. 2

Papadia E., 2005, *La Rinascente*, il Mulino, Bologna

Pastore A., Vernuccio M., 2008, *Impresa e Comunicazione*, Milano, Apogeo

Pellegrini L., 2001, "*Luoghi d'acquisto e relazione con il consumatore*", *Micro e Macro Marketing*, n. 3

Pine J.B., Gilmore J.H., 2000, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano

Raimondi M., 2005, *Marketing del prodotto servizio*, Hoepli, Milano

Roland T., Rust T., Moorman C., 2010, *Marketing 2.0*, Harvard Business Review Italia

Schmitt B. H., 1999, *Experiential Marketing*, The Free Press, New York

Semprini A., 2003, *Lo sguardo sociosemiotico. Comunicazione, marche, media, pubblicità*, Franco Angeli, Milano

Vianelli D., 2006, *Il comportamento del consumatore all'interno del punto vendita*, In *mercati e competitività* n. 1

Zaghi K., 2008, *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze*, Franco Angeli, Milano

SITOGRAFIA

www.brandforum.it

www.business.travelbookagent.com

www.casabrico.bricocenter.it/

www.crmmag.it/News/36/CEM-Customer-Experience-Management.aspx

www.dipsa.uniroma3.it

www.grazia.it/moda/interviste/Alessandro-Benetton-Vi-racconto-il-nuovo-Playlife

www.itimes.it/2011/07/17/l'apple-store-diventa-il-colosso-del-retail-americano/

www.it.playlife.com/nuovo-concept-store/concept/

www.ilsole24ore.com

www.larinascente.it

www.logotel.it

www.manageconsulting.it/default.asp?ID=323&ID2=0&L=1

www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_571,00

www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_2182,00.html

www.mymarketing.it

www.ninjamarketing.it/2011/11/10/11-flagship-store-in-giro-per-il-mondo/

www.operamentis.com

www.storemanagement.wordpress.com/srm-store-relationship-management/

www.success.com/article

www.zeromomentoftruth.com/