

*Tiziano Vescovi, Professore Associato
Università Ca' Foscari Venezia
vescovi@unive.it*

*Francesca Checchinato, Dottoranda
Università Ca' Foscari Venezia
f.checchinato@unive.it*

Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio¹

1. Atteggiamenti e valore nello Shopping

Negli ultimi anni gli individui dedicano sempre più tempo allo shopping, quale momento per condividere il loro tempo in compagnia di altre persone (Codeluppi 2001). Sia che si tratti di prodotti ad alto coinvolgimento, sia che si tratti della spesa di generi di prima necessità e ad acquisto ripetuto, il momento dell'acquisto è spesso considerato una possibile situazione di svago. Si ravvisa un cambiamento nel consumatore: da consumatore dell'avere a consumatore dell'essere, che non si reca in un punto vendita con il solo scopo di acquistare un bene, ma lo fa per immergersi in un'esperienza positiva e plurisensoriale, quindi focalizzata sull'essere piuttosto che sull'avere. In parallelo il punto vendita sta vivendo un cambiamento importante, trasformandosi da luogo d'acquisto in luogo di permanenza dove recarsi non solo con lo scopo di comprare rapidamente, ma anche con quello di trascorrere parti di tempo libero. Questo sviluppo ha dato luogo a neologismi nella letteratura di marketing, tesi a cogliere tale evoluzione; si parla, ad esempio, di *shoptainment* (Codeluppi 2001) e di *retail-tainment* (Napolitano e De Nisco 2003). Si apre per le imprese commerciali un'opportunità competitiva diversa da quelle più tradizionali di assortimento e prezzo. Se il processo d'acquisto viene vissuto come momento ricreativo, i distributori che vogliono competere su quest'asse si spingono ad adeguare la loro proposta commerciale creando luoghi di esperienza dove intrattenere i clienti e dare uno scopo al loro tempo libero. Come scrive Sicca (1990) “Fare la spesa non è più una semplice funzione di approvvigionamento di quanto occorre per far fronte ai bisogni personali e della famiglia, ma rappresenta piuttosto un'attività che coinvolge diversi elementi della famiglia, che occupa il tempo libero”².

La creazione di luoghi d'acquisto che assecondino le richieste esperienziali dei consumatori può rappresentare una strategia importante per la piccola e media distribuzione, come risposta competitiva verso i grandi, così come verso le minacce di disintermediazione aperte in Internet (Vescovi, 2000). Dal momento che la competizione sul prezzo e sull'assortimento non è perseguibile dai distributori minori, un possibile percorso competitivo può derivare dalla creazione di punti vendita basati sulla costruzione di esperienze di acquisto.

La costruzione dell'esperienza può emergere anche da raggruppamenti di distributori che collaborano alla creazione di eventi di strada, di piazza, di quartiere allo scopo di attirare consumatori e potenziali clienti nella zona di ubicazione dei negozi, partecipando con attività di coinvolgimento clienti, promozioni e visual merchandising all'evento stesso. È il caso, ad esempio,

¹ Il lavoro, benché frutto dell'attività di ricerca comune dei due autori, è da attribuirsi: a Tiziano Vescovi per il paragrafo 4; a Francesca Checchinato per i paragrafi 1 e 2; il paragrafo 3 è frutto di un lavoro comune.

² Alla stessa conclusione giunge una recente ricerca condotta da Cushman & Wakefeld-Healey and Baker “Where people shop” su un campione di 7000 consumatori in 12 Paesi europei mirante a definire la tipologia di clienti dei centri commerciali: è emerso, infatti, che il 30% di essi sono “Pleasure-seekers” cioè acquirenti felici di poter fare la spesa e poco interessati all'acquisto ripetitivo e noioso di generi alimentari di prima necessità. (Pagliuca 2002).

di eventi quali Eurochocolate a Perugia e il Festival Letteratura di Mantova. Un comportamento analogo è promosso anche dai centri commerciali pianificati, che organizzano eventi con l’obiettivo di combinare l’uso del tempo libero e del tempo di shopping dei visitatori.

Questo lavoro farà riferimento al concetto di *shopping experience*, intendendo con ciò l’esperienza che viene vissuta dal consumatore nel punto vendita o in collegamento ad esso, cercando di delineare le principali strategie adottate dai distributori che mirano a realizzare politiche di esperienza, analizzando gli obiettivi per i quali vengono adottate.

2. Il concetto di esperienza negli studi di marketing

L’utilizzo del concetto di esperienza nella letteratura di marketing può essere riscontrato in riferimento a più temi. Inizialmente introdotto nelle ricerche che studiano il comportamento del consumatore e il suo processo d’acquisto in relazione all’ambiente esterno e in relazione alla scelta di carattere emotivo del punto vendita (Levy 1959), verso la metà degli anni ’90 tale concetto si è imposto come un possibile cardine della strategia di marketing.

Gli studi sul comportamento d’acquisto del consumatore che si sono succeduti negli anni sono molteplici e presentano diverse visioni, ma possono essere ricondotti sostanzialmente a due correnti di ricerca (Lofman 1991):

- a) *instrumentally orientation*: che rappresenta il consumatore come individuo razionale il quale compie le scelte d’acquisto sulla base di specifici bisogni;
- b) *hedonic orientation*: che rappresenta il consumatore come un *essere esperenziale* che acquista per divertimento.

Per quanto riguarda il primo filone, i contributi principali possono essere ritrovati soprattutto nelle scienze economiche, mentre per quanto riguarda il secondo filone, al quale si farà riferimento in questo lavoro, si rimanda principalmente al lavoro esplorativo di Hirshmann e Holbrook (1982). Negli anni ’80, infatti, i due studiosi introdussero il concetto di consumo edonistico ed evidenziarono l’importanza degli aspetti esperienziali del comportamento del consumatore, sviluppando una nuova prospettiva d’analisi. In particolare, il consumo esperenziale fu riassunto nelle parole *Fantasies, Feeling e Fun*, che nella letteratura più recente sono state sostituite da: *Experience, Entertainment, Exhibition e Evangelizing* (Holbrook 2000). Altri studi sull’esperienza nell’acquisto possono essere ricondotti all’analisi di ambienti in grado di suscitare risposte legate alla sfera delle emozioni.

I contributi miranti ad indagare gli effetti dei fattori ambientali sullo stato emotivo del consumatore e, in ultima analisi, sul suo comportamento d’acquisto fanno riferimento principalmente alla psicologia ambientale. Uno dei modelli maggiormente adottati nelle ricerche che studiano l’influsso del punto vendita sul comportamento del consumatore, è quello di Mehrabian e Russel (1974). Il modello si basa sull’ipotesi che gli stimoli, che possono essere prodotti con molteplici modalità dal punto vendita, vengano mediati dagli stati emozionali per dar luogo a una risposta e a uno specifico comportamento. Tali stati possono essere ricondotti a tre principali variabili:

- *Pleasure*, che si riferisce al piacere, alla felicità e alla soddisfazione;
- *Arousal*, che si riferisce all’eccitazione, alla stimolazione e all’attività;
- *Dominance*, che si riferisce al grado di dominio e controllo dell’ambiente

Le applicazioni di tale modello rilevanti al fine di questo lavoro si trovano soprattutto negli studi sull’atmosfera all’interno del punto vendita. I lavori di Donovan e Rossiter (1982) hanno dimostrato esserci una correlazione positiva tra il grado di piacevolezza dell’atmosfera, che tali autori chiamano *pleasure*, il tempo trascorso all’interno del punto vendita e il livello di spesa.

La letteratura degli ultimi anni si mostra copiosa nell’analisi di vari stimoli sensoriali – quali ad esempio la musica di sottofondo, l’illuminazione e gli stimoli olfattivi (Sprangenberb, Crowely e Henderson 1996) – in relazione alla creazione dell’atmosfera nel negozio, alle ripercussioni che essa comporta nel comportamento d’acquisto del consumatore all’interno di un punto vendita e, anche se in misura più contenuta, alla scelta stessa del punto vendita (Baker, Grewal e Levy, 1992).

Ai fini di questo lavoro tale modello risulta utile soprattutto perché permette di affermare, alla luce di studi compiuti nel corso degli anni dai vari ricercatori, che gli stimoli ambientali prodotti nel punto vendita impattano sulla sfera emozionale e permettono di creare delle sensazioni in grado di aumentare la permanenza nel luogo di acquisto e di influenzare la scelta dello stesso. Come si approfondirà oltre, far vivere un’esperienza al consumatore coinvolge necessariamente la sua sfera emozionale e sensoriale, e richiede una gestione attenta dello spazio, della luce, dei suoni e degli odori e dei colori da parte del distributore.

La creazione di un ambiente piacevole, che induca emozioni positive nel consumatore, giustifica la scelta del negozio non solo con motivazioni di tipo logistico e funzionale, ma anche ludiche e creative (Botti e Castaldo 1999). Queste considerazioni possono essere ricondotte al filone della letteratura che considera il concetto di *recreational shopping*, e che si lega strettamente al concetto di consumatore edonistico.

L’introduzione e la successiva evoluzione di questi concetti hanno investito il marketing management nel suo insieme (Carù e Cova 2003). Si può notare, infatti, una tendenza verso strategie di marketing che legano sempre più la marca, il prodotto, il servizio e i luoghi d’acquisto alla sfera emotiva del cliente: creare e far vivere un’esperienza al consumatore diventa una leva competitiva importante per le imprese. Si entra così in quella che Pine e Gilmore (1999) chiamano *economia dell’esperienza*, ritenendo che l’esperienza costituisca una proposta economica specifica. L’idea di esperienza come leva competitiva viene introdotta anche da chi ritiene che per differenziare i beni non sia più sufficiente aumentarne i benefit, ma sia necessario offrire al consumatore l’emozione di un’esperienza: le esperienze “forniscono valori sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali” (Schmitt, 1999).

Pine e Gilmore (1999) sottolineano come un’esperienza possa coinvolgere il consumatore nell’ambito di dimensioni diverse. Le due più importanti sono la partecipazione, passiva e attiva, dei consumatori e il “tipo di *connessione o rapporto ambientale* che unisce i clienti con l’evento o la performance”; l’unione di queste dimensioni definisce i quattro ambiti di un’esperienza, che si contraddistinguono per essere reciprocamente compatibili tra loro.

Seguendo un approccio differente, l’esperienza può essere esaminata anche attraverso la suddivisione in fasi successive che, influenzando il comportamento d’acquisto del consumatore, condizioneranno le sue scelte future. Carù e Cova (2003) distinguono:

- *Esperienza di anticipazione*: che consiste nel pianificare, immaginare e sognare l’esperienza;
- *Esperienza d’acquisto*, che deriva dall’atto d’acquisto vero e proprio;
- *Esperienza di consumo vera e propria*, che include le sensazioni, la soddisfazione e insoddisfazione derivanti dall’utilizzo del prodotto;
- *Esperienza di ricordo e di nostalgia*, che si basa sui ricordi e sui racconti per rivivere l’esperienza.

Importante risulta essere la materializzazione dell’esperienza, che attraverso souvenir o gadget ha la funzione di certificazione dell’esperienza stessa, permettendo soprattutto la sua socializzazione (Pine e Gilmore, 1999).

3. La ricerca

Nel fare riferimento all’acquisto come momento atto a creare un’esperienza si è soliti riferirsi, in primis, all’atmosfera che si vive all’interno del punto vendita. Il concetto è stato introdotto per la prima volta da Kotler (1973) che l’ha definita come lo sforzo di creare un ambiente di vendita che produca specifici effetti emotivi nell’acquirente, tali da aumentare le probabilità di acquisto. L’atmosfera del negozio è definita dal layout, dagli aspetti visivi, dalla musica, dai colori, dalla presentazione della merce che stimolano l’acquirente ad acquistare e che gli facilitano e gli rendono più piacevole l’atto d’acquisto (Collesei 2000) ed è stata considerata uno dei possibili modi per

creare un luogo d’esperienza (Bertozzi 2001). Anche la ideazione di eventi concorre alla realizzazione di tale obiettivo. Eventi che possono essere molto diversi e legati di volta in volta al lancio di nuovi prodotti o a dimostrazioni dell’uso degli stessi, o, ancora, volti a rafforzare ed enfatizzare l’immagine del punto vendita o del prodotto o della marca oppure a creare nuovi codici di lettura. L’evento, essendo circoscritto in un lasso di tempo predefinito e solitamente limitato deve essere studiato per raggiungere un obiettivo specifico e comunicato al target di riferimento in modo efficace, utilizzando i mezzi più idonei per raggiungerlo. Un particolare tipo, che va citato per il notevole impatto che ha sul vissuto del consumatore, riguarda la realizzazione di eventi collettivi, che coinvolgono più distributori nella progettazione di un luogo d’esperienza, che abbraccia non più un unico negozio, ma una strada, una piazza o un’intera città.

Un’altra delle leve a disposizione dei distributori per differenziare i punti vendita nell’ottica della realizzazione di un’esperienza per i loro clienti è la creazione di un tema³ (Pine e Gilmore, 1999; Codeluppi, 2001; Napolitano e De Nisco, 2003). Gli stimoli sensoriali che accompagnano un’esperienza ne dovrebbero sostenere le componenti dell’atmosfera studiate proprio allo scopo di enfatizzare il tema, che deve pervadere il punto vendita ed essere coerente con il suo posizionamento.

Sia la creazione di una particolare atmosfera sia quella di tematizzare il negozio in modo da attirare il consumatore e rendergli piacevole la visita si associano all’idea di trasformare il punto vendita in un palcoscenico. Le luci, i colori, i suoni possono essere letti come elementi di una scenografia in cui il cliente si immerge e dove il personale di vendita può recitare un ruolo (Pine e Gilmore, 1999). Lo spazio di vendita, quindi, assume un nuovo significato, legato ad elementi propri dello spettacolo e dell’intrattenimento, diventa un teatro che offre sensazioni e suscita emozioni (Totti, 2002).

La creazione di esperienza nel punto vendita può avere obiettivi differenti ed essere associata alla marca, al prodotto, al luogo stesso.

Spesso tali categorie vengono a interagire e mescolarsi in modo da rendere difficile distinguere quali siano le relazioni causali dirette che rendono il luogo esperienziale, poiché sovente è proprio la loro combinazione che lo rende tale. Condizioni di partenza diverse e diversi format finiscono per influenzare le strategie di esperienza dei punti di vendita; in particolare si possono distinguere:

- negozi monomarca, dove l’esperienza viene creata enfatizzando i valori della marca di prodotto, trasmettendo al cliente quella che viene definita brand experience⁴; negli ultimi anni sono state molte le aziende che hanno deciso di seguire questa strada, utilizzando i luoghi di vendita come strumenti di comunicazione del valore e dell’identità di marca.
- negozi multi brand, dove l’esperienza viene formata attraverso la creazione di un’atmosfera, di eventi o altre soluzioni coerenti alle categorie di prodotti venduti (ad es. sfilate all’interno di punti vendita di abbigliamento). Se il punto vendita è specializzato, può essere ricreato l’ambiente in cui il prodotto viene utilizzato (ad es. salottini di lettura nelle librerie o ricostruzione di ambienti di prova per prodotti tecnici nei negozi di sport) in modo da creare la trasformazione del consumatore da spettatore a protagonista e farlo immergere nell’esperienza di prodotto.

La distinzione dei punti vendita in base al format aiuta a identificare gli obiettivi strategici. Mentre per i monomarca prevalgono la costruzione dell’esperienza di marca e prodotto, facendo passare in secondo piano la vendita, per i plurimarca è l’insegna che si vuole valorizzare e l’esperienza vissuta nel negozio è finalizzata al successo commerciale e ai risultati di vendita.

³ Per tematizzazione si intende una tecnica di auto-rappresentazione centrata su un particolare categoria concettuale che dovrebbe essere già conosciuta dal fruitore e consentire pertanto di ottenerne un elevato coinvolgimento (Codeluppi, 2001).

⁴ “La brand experience si configura come processo che nasce dalla marca e dal mix esclusivo di valori di cui essa è espressione e mira alla creazione di un *ambiente* nel quale i clienti possano immergersi a 360 gradi, circondati da colori, forme, suoni e sensazioni che consentano loro di sperimentare quello che la marca *realmente è*” (Napolitano e De Nisco, 2003, pg 15)

È stata condotta una ricerca di tipo esplorativo, tramite l’analisi di casi riguardanti sia singoli punti vendita sia eventi collettivi che presentassero attenzioni evidenti alla costruzione di esperienze. Sono stati analizzati 13 luoghi di acquisto in 6 diverse città italiane, riguardanti diverse merceologie e target di consumatori, durante il periodo di un mese non caratterizzato da condizioni promozionali e di vendita straordinarie, come può avvenire ad esempio nel periodo natalizio o in situazioni di punta stagionale, in modo da poter considerare scelte di normalità gestionale.

L’analisi dei casi è stata completata da interviste ai responsabili di negozio, al personale di vendita e ad alcuni responsabili di associazioni di categoria. Alcune informazioni sono state integrate da descrizioni presenti nei siti Internet corporate o dal materiale promozionale e informativo presente nei vari punti vendita visitati.

I punti vendita compresi nel campione si trovano principalmente all’interno dei centri storici delle città, dove la competizione è più elevata a causa della maggiore densità distributiva. Si sono considerati negozi ed eventi collettivi che presentassero particolare intensità in termini di atmosfera, di realizzazione di situazioni coinvolgenti, che mostrassero un flusso sostenuto di consumatori o che fossero citati come esempi da riviste specializzate e dalla letteratura manageriale quali luoghi d’acquisto ad alto livello esperienziale. Per quanto riguarda i punti vendita, si sono analizzati sia monomarca, che multimarca.

Exhibit 1: I casi analizzati

| | |
|-----------------|---|
| Disney Store | I punti vendita sono creati utilizzando come elemento decorativo i personaggi dei cartoon, è presente uno schermo video, di dimensione dipendente dall’ampiezza del negozio, che trasmette senza interruzioni cartoni e special sul mondo Disney. Alcuni dei punti vendita utilizzano anche un tema diverso da città a città, collegato alla localizzazione. Il punto vendita di Milano, ad esempio, richiama il mondo della moda. Il tempo di permanenza dei clienti all’interno del punto vendita si aggira tra i 10 e i 40 minuti |
| Dolce & Gabbana | L’obiettivo principale del punto vendita è quello di illustrare al cliente lo stile che viene proposto dai due stilisti, come educazione al vestire e al vivere moderno. L’ambiente e l’atmosfera sono stati progettati a tale scopo, il personale deve rappresentare per il cliente un consigliere e un amico (ciò permette di avere sette acquirenti ogni dieci visitatori). Le vetrine e l’assortimento interno sono cambiati con cadenza bisettimanale per dare spazio alle varie collezioni. Il punto vendita, organizzato in due piani, ospita eventi in quello superiore. Gli eventi sono creati principalmente per fidelizzare i clienti, che i maggioranza entrano su invito. |
| Coin | I punti vendita organizzano eventi, studiati diversamente per clienti fedeli e non. I titolari della cartà fedeltà, la Coincard, vengono invitati nel punto vendita dopo l’orario di chiusura in modo che possano godere di un ambiente meno affollato ed essere maggiormente seguiti dal personale. Altri punti vendita organizzano al loro interno sfilate di moda di giovani stilisti allo scopo di attirare nuovi clienti e far vivere loro l’esperienza della sfilata. |
| Benetton | I mega store Benetton si presentano particolarmente attenti alla creazione di un’atmosfera che sappia comunicare l’immagine di marca. Nei centri storici di molte città italiane i nuovi mega store si presentano con le finestre dei piani superiori che emettono luci colorate, creando un impatto visivo notevole. L’effetto scenico è creato allo scopo di attirare l’attenzione non solo sulla vetrina al piano terra, ma anche nei piani superiori, ampliando la percezione spaziale del negozio. In alcuni punti vendita è stato lanciato il progetto pilota “United people”, una postazione per i video messaggi, creato da Fabrica, il Centro Ricerche Comunicazione di Benetton. I clienti nel punto vendita possono creare un video |

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>“identity” di 7 secondi che poi verrà inserito in un database, allo scopo di creare una comunità fra i frequentatori del punto vendita, soprattutto tra i più giovani.</p> |
| Emporio Armani | <p>Nel mega store di Milano, sono presenti diverse categorie merceologiche. Al piano terra si possono trovare le collezioni uomo e donna, gli accessori abbigliamento, i dolci, i fiori e la cosmesi e i profumi. Il piano superiore è dedicato alle seconde linee ad Armani casa, e ad un angolo libreria moda e design, inoltre è presente un bar. Sia al primo piano che a quello inferiore uno spazio è dedicato a Nobu, raffinato ristorante giapponese. É presente, inoltre un piano dedicato ai prodotti Sony. Entrando il punto vendita appare molto spazioso e luminoso; l’atmosfera cambia radicalmente nelle aree di vendita delle collezioni, a creare maggiore intimità. Sono presenti due megaschermi in cui sono trasmesse sfilate Armani.</p> |
| Cavalli | <p>Il focus ricade sulla creazione di un ambiente che sappia creare emozioni trasmettendo l’immagine Cavalli. L’ambiente è creato attraverso un attento gioco di cristallo, legno chiaro e metallo, che lasciano che l’attenzione si posi immediatamente sui capi esposti. Le vetrine vengono cambiate con cadenza bisettimanale per quanto riguarda i capi esposti, bimensile circa per quanto riguarda, invece la scenografia. Sono presenti, a richiamo delle peculiarità marchio, vari tappeti e pouf di cavallino. Il personale ha il compito di illustrare lo stile anche ai più inesperti.</p> |
| JDC - Urban Store | <p>Questo particolare negozio di abbigliamento attira un flusso molto elevato di giovani. La caratteristica principale consiste nella creazione di un tema, il quartiere malfamato di una metropoli, che ben si adatta ai prodotti venduti, principalmente capi di tendenza. Le scale, i camerini, i lampadari ricostruiscono ambienti urbani estremi. Al mezzanino inferiore vengono venduti prodotti per l’igiene del corpo e articoli per il bagno, entrambi con caratteristiche adatte al target di clienti di riferimento; al piano inferiori c’è un angolo con una collezione di libri, articoli di cartoleria, giochi per la Playstation e DVD. Un altro angolo del negozio richiama le bancarelle che vendono oggetti etnici presenti nelle città.</p> |
| Lush | <p>Lush vende prodotti per la cura del corpo che invece di essere presentati in vasi o bottiglie, si travestono da cioccolatini, canditi, formaggi e tutto ciò che ha a che fare con il mondo alimentare. La parola d’ordine è, infatti, stupire, con i prodotti, ma anche con l’ambientazione del punto vendita che sembra un negozio di alimentari, con tanto di bancone, bilance (molti prodotti vengono venduti a peso), banco frigo e quello del fresco. All’interno è collocato anche un lavandino per dare modo al personale di utilizzare i prodotti davanti ai clienti. Ad ogni nuova visita l’addetto alla vendita riempie una bacinella d’acqua in cui vengono immerse delle sfere effervescenti, il cliente viene invitato a toccare la consistenza dell’acqua e i benefici che il prodotto può creare, inoltre viene consigliato nell’utilizzo ideale del prodotto.</p> |
| Melbookstore Mondadori Trevi | <p>Si tratta di librerie che combinano l’offerta di prodotti con la presenza di luoghi di permanenza come bar caffè, dove è possibile sostare e conversare con amici, anche sfogliando libri prelevati dagli scaffali. Spesso sono presenti sale convegni e sale esposizione dove si trovano mostre d’arte. Lo scopo è quello di ricreare l’ambiente e l’esperienza da caffè letterario del ‘900. L’assortimento è in genere ampliato con altri tipi di prodotti culturali, come i Cd e DVD musicali e di cinema, alcuni punti vendita dedicano un piano ai prodotti elettronici (riproduzione video, musica, fotografia e computing). Spesso vi sono salottini per i clienti, dove si può rimanere assorbiti nella lettura.</p> |

| | |
|--------------------|---|
| Gira Pagina | Una libreria per ragazzi che offre ai clienti lo spazio e l’animazione per feste di compleanno e altri eventi privati, partendo da temi di letteratura infantile, come le fiabe o i romanzi di particolare successo verso quel pubblico. La libreria diviene quindi un luogo memorabile e ludico. |
| Eurochocolate | Evento culturale e commerciale che si diffonde in una città d’arte contaminandola con i prodotti a base di cacao, la loro storia ed eventi collegati, sfruttando il vissuto edonistico della cioccolata e il desiderio trasgressivo e memorabile di poterne disporre in forme, quantità e gusti molteplici. Si tratta di un’esperienza collettiva e contemporanea vissuta da decine di migliaia di persone. |
| Mestieri in strada | Evento culturale commerciale dove i punti vendita di un quartiere, associati a produzioni artigianali (alimentari, accessori moda, arredamento, abbigliamento ecc.) che richiama per alcuni giorni qualche migliaio di persone; i protagonisti escono dai loro negozi, allargandosi sulle vie vicine con l’obiettivo di illustrare il loro lavoro e mettendo in vendita i loro prodotti, creando micro eventi e partecipazioni sensoriali, in una condizione di costruzione di massa critica di attrazione. |

Exhibit 2: Utilizzo degli strumenti per la costruzione di esperienza

| Tipi di soluzioni | Frequenze | Combinazione focalizzata ⁵ | Combinazione composita | Combinazione associata |
|------------------------------------|-----------|---------------------------------------|------------------------|------------------------|
| monomarca | 6 | X | | |
| Plurimarca | 8 | | X | X |
| Merceologia focalizzata | 5 | X | | X |
| Merceologie diversificate | 8 | | X | X |
| Costruzione di eventi | 7 | X | X | X |
| Contaminazioni merceologiche | 6 | X | | X |
| Esperienza sensoriale sui prodotti | 6 | X | X | X |
| Atmosfera memorabile | 6 | | X | |
| Eventi collettivi | 2 | | X | X |

4. Considerazioni conclusive

Il desiderio del consumatore di vivere eventi, situazioni memorabili ed esperienze nella sua vita, divenendo presenza costante nella ricerche di alternative di acquisto, combina il tempo di shopping e il tempo libero secondo una continuità che viene assecondata dalle strutture distributive al dettaglio, che rappresentano i luoghi in cui tale combinazione può avvenire. Questo pone la distribuzione minore in una condizione di ripresa competitiva nei confronti della grande distribuzione e delle catene, riducendone i differenziali di vantaggio tipicamente ancorati

⁵ Per combinazione focalizzata si intende la concentrazione su un unico strumento o percorso in un determinato arco di tempo, per composita si intende l’utilizzo di più strumenti contemporaneamente, per associata la partecipazione di più punti vendita.

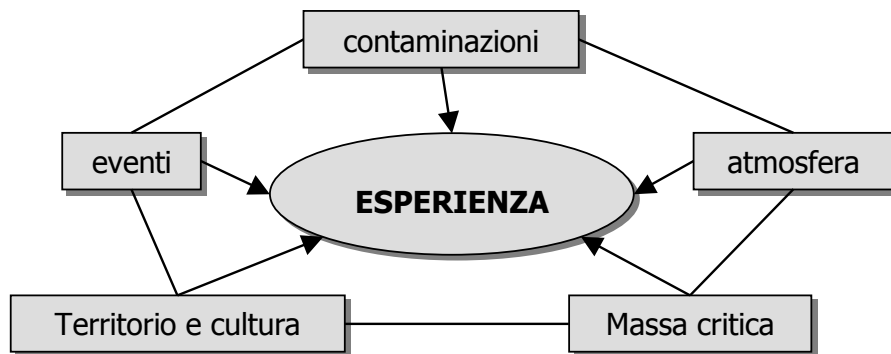
all’assortimento e ai prezzi. La competizione sull’atmosfera e sull’esperienza è infatti affrontabile sia dalla piccola dimensione sia da quella maggiore, poiché persegue l’esclusività e in minore misura la ripetizione seriale. Il luogo memorabile non potrebbe essere tale se ripetuto molte volte in località diverse, sempre uguale a se stesso.

Dalla ricerca emergono diversi sentieri strategici di costruzione dell’esperienza percorsi dai punti di vendita (figura 3).

Innanzitutto un percorso molto utilizzato è rappresentato dalla costruzione di *eventi*, come momenti memorabili e di separazione dalla situazione quotidiana. L’evento dovrebbe costituire una condizione di vissuto diverso del punto vendita, che può essere indirizzato a segmenti diversi e non costringe a una continuità permanente dell’esperienza, rimanendo una soluzione di più semplice gestione operativa, anche se segna una discontinuità tra la normalità degli acquisti e l’eccezionalità dell’esperienza.

Un ulteriore percorso più volte manifestatosi è relativo alla costruzione di *atmosfera* sorprendenti, che riprendono e innalzano una via alla differenziazione marginale tradizionalmente utilizzata dalla distribuzione al dettaglio, facendone una leva principale di vantaggio competitivo. In una condizione di mercato in cui l’esclusività di prodotto e di assortimento diventa sempre più difficile, si cerca di sviluppare l’esclusività di atmosfera, seguendo le crescenti attese di partecipazione a esperienze positive dei consumatori.

Exhibit 3. Principali percorsi strategici nella costruzione dell’esperienza nei punti vendita



Altro percorso che sta avendo in Italia crescente sviluppo, dopo le recenti riduzioni dei vincoli merceologici, è quello della *contaminazione*, cioè dell’accostamento in un unico luogo di offerte merceologiche assai diverse, ma legate da qualche filo visibile e non semplicemente sommate come nel caso tradizionale della grande distribuzione sull’idea del one stop shopping. La contaminazione cerca di favorire le relazioni combinatorie tra servizi e merceologie, per offrire l’opportunità di una migliore fruizione dell’offerta del punto vendita, sulla base di un posizionamento non più merceologico, ma di beneficio atteso.

Oltre a percorsi strategici individuali si sono evidenziate soluzioni associate in cui l’esperienza ha due dimensioni di collettività, quella dell’offerta e quella della domanda, che si combinano attivando una *massa critica* di attrazione che il singolo punto vendita non riuscirebbe a creare. Questi sentieri possono nascere da una proposta imprenditoriale di coordinamento oppure da relazioni associative. Il coinvolgimento di numeri elevati di persone richiede il coinvolgimento allargato, sia di operatori commerciali, sia di enti locali, sia di associazioni di categoria con funzioni di rappresentanza e coordinamento. Possono assumere la forma di eventi specifici e isolati con un

coinvolgimento marginale degli operatori locali o di eventi ricorrenti con alto coinvolgimento di operatori locali.

Questo lascia intravedere una nuova forma di formazione dell'esperienza in modalità di cooperazione e associazione. Si tratta di esperienze legate al territorio e cultura, dove si sviluppa la combinazione tra offerta commerciale e particolarità territoriale, che può ricavare importante linfa dalle ricche specificità dei paesi europei. L'Italia ne rappresenta un caso emblematico, dove si possono formare esperienze di acquisti memorabili legati a luoghi memorabili e a situazioni memorabili in collegamento all'arte e alla natura, aprendo a condizioni di turismo commerciale. Ciò richiede la crescita di una cooperazione virtuosa tra operatori commerciali e comunità locali.

Su questi sentieri strategici di base si innestano soluzioni focalizzate su uno strumento e soluzioni composite che, pur definendo un indirizzo di fondo, cercano di combinare più strumenti per costruire continuità di esperienza all'interno del punto vendita, secondo logiche di multisensorialità e multi offerta.

Numerosi possono risultare i benefici che il distributore ottiene attraverso politiche di realizzazione dell'esperienza.

La costruzione dell'esperienza consente infatti di perseguire sia obiettivi di comunicazione e immagine, sia di allargamento e arricchimento dell'offerta. Infatti, accanto all'indubbio supporto che una politica di costruzione dell'esperienza fornisce al posizionamento strategico del punto vendita, una soluzione apprezzata dai clienti sviluppa forza notevole nei processi di viral marketing tra consumatori, che forniscono motivazioni e reputazione elevate per spingere a una visita del negozio. L'arricchimento dell'offerta si estende sugli elementi immateriali, incontrando i desideri dei consumatori alla ricerca di valore esperienziale.

Un ulteriore beneficio può riguardare l'aumento del tempo di permanenza nel punto vendita, tempo che viene a dilatarsi a causa del vissuto ludico e che si trasforma da tempo di shopping a tempo libero. La permanenza nel punto vendita, come evidenziato da numerose ricerche, accresce la disponibilità all'acquisto da parte del consumatore e consente una più completa presentazione dell'offerta.

Ovviamente la strategia dell'esperienza consente di seguire strade di innovazione e differenziazione competitiva più difficilmente imitabili dalla concorrenza, soprattutto se legate a specificità territoriali e ambientali, ma al tempo stesso presenta anche dei tipi di costo e che il distributore non è solito affrontare. Tali costi possono essere ricondotti principalmente a cinque categorie:

- *costi di pianificazione e controllo*, che riguardano l'attività di ideazione e progettazione dell'esperienza e il successivo controllo dei risultati ottenuti;
- *costi di acquisto* del materiale volto a realizzare la scenografia e a creare atmosfere particolari e chiaramente distinguibili dalla concorrenza;
- *costo del personale*, inteso sia come costo di formazione del personale dipendente, sia come costo per personale esterno il cui ruolo si renda necessario per la realizzazione di eventi;
- *costo dello spazio*, inteso come il costo opportunità di occupare lo spazio in modo scenico piuttosto che legato a obiettivi diretti di vendita o di utilizzare parte dello spazio per ospitare eventi in luogo dell'esposizione dei prodotti;
- *costo di comunicazione* legato alla necessità di dare visibilità e notorietà al posizionamento esperienziale.

Oltre al rischio di non quantificare alcuni costi nella determinazione del profitto, i rischi collegati alle strategie di costruzione dell'esperienza sono di diversa natura, ma si possono già identificare dall'osservazione delle applicazioni presenti sul mercato.

Innanzitutto la ricerca della costruzione dell'esperienza può tradursi nelle applicazioni più superficiali nella ricerca di un effetto novità, che rischia di portare a effimera temporaneità dell'esperienza senza accrescerne il valore di permanenza attraverso la continua reiterazione e rinnovamento incrementale, collegato agli elementi chiave del business. L'effetto novità tende a ridursi rapidamente, crea un'attesa di sorpresa e un atteggiamento passivo che non produce risultati significativi nel medio periodo e si cannibalizza rapidamente.

Le strategie combinatorie, che cercano di costruire esperienza attraverso atmosfere complesse e l'uso integrato di più strumenti, portano in sé il rischio di portare a posizionamenti confusi, ridondanti ma poco chiari, trasformando un'opportunità di differenziazione e di identità distintiva in percezioni confuse e incerte, dove il consumatore si trova a disagio e non ne comprende le dimensioni.

La costruzione dell'esperienza, dove enfatizzata in eccesso, può trascinare il punto vendita nella perdita della centralità dei prodotti e dell'assortimento nell'offerta, trasformando completamente i riferimenti del proprio business, spesso senza una deliberata scelta, ma come la conseguenza di un processo non controllato correttamente.

Il problema del controllo dei risultati rappresenta, in effetti, un problema importante. I casi studiati hanno evidenziato spesso sensazioni, alcune misure, ma soprattutto generiche dichiarazioni di funzionamento positivo, non collegate a misurazione di risultati specifici. Ciò risulta difficile soprattutto nel collegamento causa-effetto con gli strumenti di costruzione dell'esperienza, poiché quasi sempre questa è il frutto di una combinazione di dispositivi, che proprio nella loro unione trovano efficacia. La misura dell'efficacia delle strategie di esperienza si focalizza su risultati intermedi, come il tempo di permanenza nel punto vendita, l'affluenza di visitatori, il gradimento dei clienti. Vi è spazio quindi per lo sviluppo di una cultura di misura e controllo delle attività di costruzione dell'esperienza.

La creazione di luoghi di esperienza rappresenta una strategia competitiva che può seguire diversi percorsi applicativi, di cui si intravedono i primi segnali. Il dettagliante è chiamato quindi a sviluppare una nuova cultura di competenze nella gestione dei punti vendita, spostando l'attenzione dalle tradizionali leve del retailing mix a nuovi strumenti di cui solo in parte può intuire le potenzialità.

Riferimenti bibliografici

- Baker J., Grewal D., Levy M., "An experimental approach to making retail store environmental decision", *Journal of Retailing*, Vol 68, Winter, pp 445-460, 1992.
- Bertozzi P., "Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici", *Micro&Macro Marketing*, Anno X, n 3, pp 413-431, 2001.
- Carù A., Cova B., "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro&Macro Marketing*, Anno XII, n 2, pp 187-211, 2003.
- Castaldo S., Botti S., "La dimensione emozionale dello shopping", *Economia & Management*, N 1 pp 17-37, 1999.
- Codeluppi V., "Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza", *Micro&Macro Marketing*, Anno X, n 3, pp 403-412, 2000.
- Collesei U., *Marketing*, Cedam, Padova, 2000
- Donovan R.J., Rossiter J.R., "Store Atmosphere: an environmental psychology approach", *Journal of retailing*, Vol 58, Spring pp 34-57, 1982.
- Hoolbrook M.B., Hirschmann E.C., "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of consumer research*, n 9 September pp 132-140, 1982
- Hoolbrook M.B., "The millennial consumer in the texts of our time: experience and entertainment", *Journal of Macromarketing*, Vol 20 N 2, December pp 178-192, 2000.
- Levy S.J., "Symbols for sale", *Harvard Business Review*, Luglio-Agosto, 1959
- Lofman B., "Elements of experiential consumption: an exploratory study", *Advances in consumer research*, Vol 18, pp 729-735, 1991.
- Mehrabian e Russel, *An approach to Environmental Psychology*, Cambridge: Mass. MIT Press, 1974.
- Kotler P., "Atmosphere as a marketing tool", *Journal of retailing*, n 49 (Winter), pp 48-64, 1973.
- Pagliuca G., "Negli shopping center viene prima il piacere, poi la spesa", *Gdoweeek*, 22 Aprile, pg 52, 2002.
- Pine II B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy. Work is teatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Napolitano M.R., De Nisco A., "La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store", *Industria & Distribuzione*, n. 2, pp 13- 30, 2003.
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, 1999.
- Sciarelli S., Vona R., *L'impresa commerciale*, McGraw-Hill, Milano, 2000.
- Sicca L., *L'orientamento strategico dell'azienda dettagliante moderna*, in "Il marketing dell'azienda dettagliante moderna" (a cura di), L. Sicca, Padova, Cedam, 1990.
- Sprangenberg E.R., Crowley P.W., Henderson P.W., "Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviours", *Journal of Marketing*, LX, (2), pp 67-70, 1996.

- Tai S.H.C., Fung M.C., "Application of an environmental psychology model to in-store buying behaviour", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, October, 1997
- Totti S., "Effetto palcoscenico e autentiche emozioni", *Gdoweeek*, 16 settembre, pp 24-25, 2002
- Vescovi T., "Communicating rationality and emotional experiences. E-commerce vs. physical retail communication strategies ", in : *Marketing Communication in the New Millennium*, CMC, Erasmus University, Rotterdam, 2000.