

Marcello Sansone – Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese e di Marketing
Università degli Studi di Cassino
marcello.sansone@inwind.it

Nuovi ambiti di ricerca nei moderni sistemi di scambio: *focus* sul *marketing* esperienziale

1. Finalità e impostazione dell'analisi

Il lavoro prende in considerazione l'evoluzione più recente delle moderne concezioni e politiche di *marketing*, ponendo particolare attenzione all'affermazione del *marketing esperienziale* quale nuovo paradigma dominante di *marketing*. L'obiettivo dell'analisi è porre in luce gli assunti fondamentali di tale paradigma e verificare il grado di applicazione degli stessi nella pratica manageriale, con particolare riguardo all'Italia.

Sul piano metodologico, la trattazione ricostruisce i fondamenti concettuali del *marketing esperienziale* – che si rivela essere in realtà un costrutto tutt'altro che omogeneo e condiviso, sul piano speculativo-dottrinale – attraverso il *review* della letteratura più affermata sul tema. In seguito, sono analizzate e riportate delle esperienze aziendali che pongono in evidenza il grado di recepimento degli assunti esperienziali nella prassi manageriale ed il livello di implementazione e declinazione, in termini di politiche ed azioni specifiche di *marketing*.

Il lavoro perviene ad appurare che l'attenzione per la sfera del sensibile, tematica da sempre dibattuta nella ricerca artistica e oggetto di una più recente affermazione nell'ambito delle scienze sociali per effetto anche del sospinto progresso tecnologico, interessi ormai profondamente anche il pensiero e l'azione di *marketing*. L'analisi, lungi dal risolversi nel mero riconoscimento di questa evoluzione del *marketing concept*, sottolinea inoltre che lo stesso paradigma esperienziale abbia subito e possa ancora subire, nell'ambito del *marketing*, una propria parabola evolutiva, la quale muove dalle prime e più ingenuo esaltazioni del profilo esperienziale in termini puramente emotivi e irrazionali (*marketing* ludico, sensoriale ecc.) verso prospettive più articolate, sfaccettate e consapevoli della valenza decisiva del consumatore e delle sue capacità selettive e decisionali.

Per questo motivo, in linea con il crescente spazio dedicato dagli studi di *marketing* alle stimolazioni sensoriali ed intellettuali nel processo di generazione di emozioni, che inducono alla preferenza di un prodotto o alla selezione di un'insegna commerciale, il contributo si propone di indagare sulla correlazione esistente tra emozioni, simboli, significati inconsci e la componente razionale dell'atto di acquisto, di consumo e di scelta del *brand*, verificando le argomentazioni teoriche con una serie di casi aziendali¹.

¹ Stretto è il legame tra esperienzialismo e teoria comunicativa di *marketing*, il cui più recente sviluppo è l'esaltazione della semiotica nel *marketing*. Sulla teoria comunicativa in generale, BUTTLE (1995). Su semiotica e *marketing*, MICK (1986) e LAWES (2002).

ANOLLI (2002) sottolinea come la semiotica sia un concetto sostanzialmente implicito nell'idea di comunicazione, sul piano effettuale, ed individui una particolare corrente di pensiero sulla comunicazione, a livello dottrinale. Per questo motivo, nel quadro della logica esperienziale, la semiotica sembra qualificarsi più come uno strumento, che come un costrutto interpretativo alternativo o complementare.

2. Breve framework teorico sul marketing esperienziale in chiave evolutiva

2.1. Origini del paradigma esperienziale, tra cognitivismo e comportamentismo

Il *marketing* esperienziale coglie e rappresenta lo sviluppo più recente e significativo nella teoria di *marketing*. Nondimeno, i contributi sul tema risultano essere ancora molto eterogenei, tanto sul piano della terminologia – tutt'altro che univoca – quanto a livello di assunti concettuali, di prospettive interpretative del consumatore e della *product offering* e di implicazioni per il *marketing management*.

Nell'ambito degli studi sulla categoria concettuale del cliente/consumatore, il termine «esperienziale» riceve legittimazione negli anni Ottanta, grazie all'opera della primissima scuola esperienziale². Questa pone le premesse concettuali dell'*experiential view*, qualificandola come un orientamento, antitetico all'*information processing view* ed incentrato sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo. Secondo tale impostazione, l'esperienza si presenta come un qualcosa di intimo, personale, a carattere emotivo, che genera dall'interazione tra una persona e un prodotto od un servizio o, più in generale, uno stimolo. La conseguenza è che la *consumption experience* si configura come un'attività volta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimento.

La primissima lettura esperienziale del consumo e del *marketing* sconta, ovviamente, la propria novità, per cui il concetto di esperienza risulta piuttosto indeterminato, quando non propende forse eccessivamente verso l'idea di emotività, impulsività e irrazionalità: elementi che colgono, in realtà, solo una parte dell'esperienza e che, quando eccessivamente enfatizzati, rischiano di favorire impostazioni di *marketing* riduttive, manipolatorie e, dunque, strumentalizzanti.

Ad ogni modo, il merito di fondo della primissima visione esperienziale è l'aver proposto un superamento della tradizionale dicotomia tra i due tradizionali filoni egemoni di studio del *consumer behaviour*, quello cognitivo e quello comportamentale³. Un dualismo che segnava un punto di debolezza significativo nella teoria di *marketing*, perché:

- l'approccio cognitivo postulava una razionalità, un distacco emotivo e un utilitarismo contrastanti con l'evidenza del mercato e con fermenti teorici emergenti anche da altri ambiti disciplinari (teoria organizzativa, psicologia, sociologia ecc.);
- l'approccio comportamentista presentava un'elevatissima eterogeneità di assunti, configurandosi più come una collezione di evidenze empiriche contrarie alla teoria cognitivista, che come un paradigma coeso realmente alternativo⁴.

È proprio con l'approccio esperienziale che si attribuisce una autonoma e significativa valenza agli aspetti non utilitaristici, più o meno inconsci e non espliciti della psiche e del comportamento umano. Inizialmente, l'enfasi su questi aspetti ha teso a configurare la lettura esperienziale come contrapposta a quella tradizionale, di stampo razionalistico; con il tempo, tuttavia, l'avanzamento e l'approfondimento della stessa riflessione esperienziale ha posto in luce che la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica, nella generalità dei casi, coesistono nelle scelte dell'individuo e sono tali da influenzarne anche il grado di soddisfazione.

2.2. Evoluzione del dibattito esperienziale nella letteratura di *marketing*

Dal punto di vista storico, l'approccio esperienziale si delinea a partire da specifici ambiti di mercato, come i servizi intangibili che – nell'immaginario comune – presentano una più evidente componente emotiva o ludica (turismo, gestione del tempo libero, cura del corpo e *sport*) oppure come le produzioni ad elevato grado di differenziazione e di esclusività (moda, beni preziosi e di lusso ecc.)⁵. Questi particolari mercati hanno senza dubbio favorito ed agevolato l'emergere e il consoli-

² HOLBROOK, HIRSCHMAN (1982) e HIRSCHMAN, HOLBROOK (1982).

³ Per una ricostruzione sintetica ma ragionata delle correnti indicate, si rinvia a DALLI, ROMANI (2003).

⁴ Conferma DALLI, ROMANI (2003).

⁵ Sulle peculiarità della moda, v. per tutti CODELUPPI (2001).

darsi della teoria esperienziale, ma al contempo ne hanno forse inizialmente limitato la capacità applicativa e la robustezza concettuale.

In specie, è evidente come tali ambiti di mercato abbiano spostato il *focus* dell'analisi dal momento dell'acquisto a quello della fruizione vera e propria (consumo) oppure dal consumatore (o dall'interazione contesto-prodotto-consumatore) al prodotto in quanto tale. In ogni caso, l'approccio esperienziale – se da un lato enfatizza il ruolo delle emozioni durante l'intera esperienza del consumo e non soltanto nel momento dell'acquisto – dall'altro conferisce alle emozioni un ruolo più significativo nella formazione dell'esperienza del consumo, che va oltre quello di mediatore delle percezioni degli attributi, a prescindere dall'effettivo consumo⁶.

Con il tempo, però, le riflessioni in ottica esperienziale hanno segnato un superamento di tali limiti. È così maturata un'interpretazione dell'esperienza in termini di coinvolgimento di tutti i sensi del consumatore, senza una circoscrizione del processo percettivo ai soli attributi materiali del prodotto.

In tal senso, l'esperienza assurge a nozione solistica, in quanto l'utilizzo del prodotto non è un momento esogeno dall'occasione di acquisto e dal modo di essere ed operare del consumatore. Ecco quindi che l'idoneità del prodotto a soddisfare o superare determinate attese non può prescindere dall'interazione con gli altri prodotti, con i precedenti atti di acquisto e consumo del consumatore e, in genere, con il complessivo «vissuto» dell'individuo.

Per quanto le opere più risalenti del pensiero esperienziale indugiassero in una certa indeterminatezza, in un sovrappiù di oggettivismo e nell'esaltazione della componente più irrazionale e impulsiva, già in quelle emergevano due assunti fondamentali del paradigma emergente, quali:

- l'assoluta soggettività del processo di acquisto e consumo, in quanto l'atteggiarsi del consumatore a *decision maker* è solo uno dei modi di essere dell'individuo nel momento dell'acquisto/consumo;
- la natura del consumo di risultante dell'interazione tra consumatore, prodotto e situazione⁷.

Oltre che sul versante analitico, la corrente esperienziale formula presto indirizzi anche sul piano manageriale e imprenditoriale, definendo le priorità e l'orientamento delle strategie di *marketing* delle imprese. Queste si fondano sulla conoscenza approfondita dei propri clienti, in termini non tanto di comportamento e di bisogni, quanto soprattutto di desideri inconsci⁸.

In quest'ottica, muta radicalmente anche il modo di formulare il problema di fondo dell'acquisto e del consumo: l'alternativa tra prezzo e qualità/specificità, il dilemma tra tempo impiegato nella ricerca informativa e grado di routine dell'uso del prodotto e la dicotomia tra valenza funzionale del prodotto e valenza simbolica e d'immagine della marca o dell'insegna sono questioni che sembrano passare in secondo piano rispetto ad altri aspetti del processo di acquisto e consumo. Questo infatti è sempre più legato al grado di benessere generale del consumatore, al suo stile di vita, alla gestione del tempo libero e della ricerca di evasione o coinvolgimento rispetto ai ritmi frenetici e convulsi tipici delle società più evolute e industrializzate, come quelle occidentali⁹.

In definitiva, la letteratura esperienziale sembra discostarsi dal mero situazionismo e comportamentismo perché intende l'esperienza non come un «indicatore», uno «strumento» per conquistare la preferenza del consumatore, bensì come il centro vero e proprio dell'interesse del consumatore, il modo di essere dell'interazione tra impresa e cliente. In altre parole, è l'esperienza l'oggetto stesso dello scambio tra impresa e cliente ed il prodotto non diventa che una delle componenti dell'offerta di consumo¹⁰.

⁶ HOLBROOK (1991).

⁷ HOLBROOK, HIRSCHMAN (1982).

⁸ Tra le prime riflessioni sul *marketing driver by experience* quale strategia aziendale, v. SCHMITT (1999)..

⁹ «L'acquirente non guarda più il prezzo, guarda l'ambiente in cui viene venduto il prodotto, le merci sono tutte uguali e non si vende più un bene ma uno stile di vita», sostiene da tempo il sociologo Enrico Finzi.

¹⁰ Sulla necessità di un ampliamento del concetto di *product offering* nella concezione di *marketing*, v. per tutti NAUMANN, SHANNON (1992) e, in Italia, MATTIACCI (2003).

Dal punto di vista delle implicazioni manageriali, «mettere in scena» un’esperienza completa e multisensoriale significa non proporre un semplice contesto di intrattenimento, ma rivolgere un messaggio, una dimensione esistenziale in grado di estasiare, coinvolgere ed anche educare il cliente¹¹. L’obiettivo finale è la creazione di un’esperienza “olistica”, “memorabile”, “multidimensionale”, capace di sollecitare l’attenzione e il favore del cliente, sedimentandosi nella sua memoria e influenzandone il sistema delle preferenze consapevoli e inconsce. La prospettiva di un’esperienza positiva rinnova completamente il *marketing mix* a disposizione delle imprese, sollecitando la ricerca della massima originalità, distintività e anche dell’ecclettismo¹².

Il tentativo di precisare il significato e il contenuto del concetto di «esperienza» induce la scuola esperienziale a codificare il proprio contributo alle politiche di *marketing*, con l’approdo – ad esempio – al cd. modello S.E.M. (*Strategic Experiential Modules*), il quale specifica le fondamentali dimensioni dell’esperienza, da intendersi complementari e compresenti, piuttosto che come alternative (Fig. 1).

Fig. 1 – Gli idealtipi di esperienza nel modello S.E.M.

Sensoriale	coinvolgimento dell’individuo attraverso la sollecitazione dei diversi sensi umani
Emozionale	sollecitazione della componente emotive, sentimentale e affettiva dell’uomo
Cognitivo	elaborazione razionale del momento e della situazione, per la maturazione di un convincimento consapevole, in grado di rafforzare la dimensione più impulsiva e inconscia
Comportamentale	ricerca di compatibilità e rispondenza alle abitudini e agli stili di vita di un individuo o gruppo
Relazionale	esaltazione della dimensione collettiva, sociale, tramite condivisione e confronto interpersonale

Fonte: nostra elaborazione da SHMITT (1999)

La ricerca di un’esperienza positiva per il consumatore dovrebbe indurre l’impresa a rivisitare completamente il proprio approccio di *marketing*, riconcettualizzando la tradizionale visione del *marketing* in senso comunicazionale, allo scopo di superare stereotipi ed impostazioni manipolatorie che pongono il consumatore in una posizione subalterna, passiva o, comunque, altamente influenzabile dal lato dell’offerta. Più in particolare, la letteratura giunge a rivisitare gli strumenti di *marketing* ponendo i consueti mezzi di comunicazione a sistema con tutti quegli elementi, anche intangibili, che costituiscono il *marketing mix* in senso ampio e allargato (Fig. 2).

Fig. 2 – Gli experience providers (ExPro)

Communications	comunicazione aziendale interna ed esterna
Visual and verbal identity	logo, colori, nome del <i>brand</i> e del prodotto
Product presence	<i>design, packaging</i>
Co-branding	<i>product placement</i> e <i>marketing</i> degli eventi
Spatial environment	capacità non solo dei punti vendita, ma di tutti gli spazi aziendali, di esprimere e comunicare i valori aziendali
People	selezione, trattamento e gestione delle risorse umane
Web sites and electronic media	strumenti e canali elettronici di contatto con il mercato

Fonte: nostra elaborazione da SHMITT (1999)

¹¹ Pine & Gilmore 2000

¹² Non a caso, in SCHMITT (1999), l’utilizzo di metodologie gestionali ecclettiche rientra fra le implicazioni basilari dell’*experiential marketing*, unitamente al *focus* sull’esperienza del consumatore, all’analisi dell’intera situazione di consumo e alla concezione del consumatore come individuo in cui esiste tanto la componente funzionale quanto quello edonistica.

Così come in talune letture ascrivibili al filone esperienziale è possibile riscontrare i limiti di indeterminatezza, eccesso di oggettivismo e secondarietà del consumatore predetti, allo stesso modo la traduzione della teoria esperienziale in implicazioni manageriali può rivelare talvolta delle distorsioni o contraddizioni più o meno palesi e significative. Infatti, l'eccesso di volontarismo ha indotto taluni studiosi a ritenere che l'esperienza di consumo possa essere pianificata dalle imprese¹³, contrastando con l'evidenza che l'esperienza è frutto dell'interazione con il consumatore ed è talmente specifica di ciascun individuo che difficilmente può essere completamente progettata e preordinata dall'offerta.

Ciò significa che la lettura esperienziale non è priva di riflessi manageriali, i quali possono risultare effettivi e coerenti con le premesse concettuali della logica esperienziale solo quando quest'ultima sia intesa in modo non superficiale né riduttivo, ossia non venga coniugata con letture indifferenziate e stereotipate del consumatore, non in grado di cogliere la complessità dello scambio economico e del rapporto tra impresa e mercato¹⁴. Non a caso, sviluppi recenti superano l'idea del *marketing* esperienziale come modello manageriale per proporre quella di un complessivo approccio al mercato, in cui la generazione della *consumption* o *shopping experience* può essere relativamente formalizzata in una successione di fasi logiche¹⁵ (Fig. 3).

Fig. 3 – Le fasi dell'approccio esperienziale come filosofia di mercato

Analisi del mondo esperienziale	costante monitoraggio delle inclinazioni e dei comportamenti dei consumatori, sia prima che dopo l'acquisto/consumo
Costruzione della piattaforma esperienziale	posizionamento dell'impresa in termini di esperienza
Disegno della brand experience	definizione dell'esperienza di prodotto, della <i>brand identity</i> e della comunicazione correlata
Disegno dell'interfaccia con i clienti	ricerca della continua interazione con i clienti
Innovazione continua	Impegno nel cambiamento frequente, nella consapevolezza della temporaneità di ogni vantaggi competitivo nel coinvolgimento dei clienti rispetto ai <i>competitors</i>

Fonte: nostra elaborazione da SCHMITT, ROGERS, VROTSOS (2003).

Coerentemente con questa impostazione, altri contributi tendono a formulare una pluralità di principi ed indirizzi che dovrebbe ispirare l'azione manageriale¹⁶. Si può osservare si tratta, per lo più, di «raccolte» piuttosto disomogenee di indirizzi strategici e di soluzioni operative, ma in ogni caso esse rimandano chiaramente agli assunti fondamentali della visione esperienziale, ossia la riscoperta della sensorialità, la compresenza di aspetti tangibili e intangibili, l'esaltazione dell'immaginario, della creatività e dell'evasione dalla *routine*.

Fig. 4 – I precetti del marketing esperienziale

1. perseguire la semplicità	6. mantenere uno spirito locale piuttosto che globale
2. la rilevanza del consumatore e per tutto ciò che guida la sua esperienza con il <i>brand</i>	7. valorizzare l'ampiezza dei sensi
3. vendere sempre speranze	8. focalizzare l'attenzione sui volti
4. investire nella credibilità	9. non basare tutto sul prezzo

¹³ PINE, GILMORE (1999, it. 2000).

¹⁴ Sul concetto di complessità come consapevolezza problematica da parte dell'osservatore, più che come qualità intrinseca della realtà, v. GOLINELLI (2005, cap. 4). Sulla complessità nel rapporto impresa-consumatore, cfr. BARILE, PASTORE (2002).

¹⁵ SCHMITT, ROGERS, VROTSOS (2003).

¹⁶ HILL (2003).

5. rendere memorabile l'esperienza sensoriale	10. essere aperti al gap dei sessi
-----------------------------------------------	------------------------------------

Fonte: nostra elaborazione da HILL (2003).

Nonostante gli sforzi della dottrina nel qualificare in modo sempre più accurato la nozione di esperienza e di declinarne pragmaticamente le implicazioni strategiche, tattiche ed operative, il contributo della lezione esperienziale alla teoria e alla prassi di *marketing* appare ancora lungi dall'essere completo e concluso. La persistenza di punti controversi e problematici come pure di prospettive di ulteriore sviluppo ed innovazione sul piano tanto speculativo quanto empirico-attuativo non sono comunque indici dai quali desumere l'inadeguatezza o la debolezza del costrutto esperienziale rispetto alle dinamiche in atto nei mercati, in specie occidentali, da lato sia della domanda che dell'offerta. Al contrario, tali fattori non hanno assolutamente impedito la recente affermazione del *marketing* esperienziale a paradigma dominante nella teoria di *marketing*, come dimostra l'ormai fiorente produzione letteraria in tema, nonché la notevole diffusione dei suoi assunti tra gli operatori economici.

L'affermazione della visione esperienziale appare indiscutibile, al punto che i suoi assunti esorbitano ormai dal pensiero di *marketing* per interessare in modo più trasversale la complessiva letteratura manageriale e d'impresa¹⁷. Con riguardo allo specifico ambito di *marketing*, le direttrici evolutive più recenti ed innovativi in seno alla lettura esperienziale sono rappresentate da:

- la reinterpretazione del *brand* secondo i principi esperienziali;
- la rivisitazione del *retail marketing* secondo l'ottica basata sull'esperienza di acquisto/consumo;
- il livello di penetrazione tra *web economy* ed esperienzialismo.

2.3. Brand management e marketing esperienziale

L'applicazione del paradigma esperienziale al *branding* rappresenta uno sviluppo controverso del pensiero in esame, perché da un lato essa può essere intesa come una normale manifestazione del progressivo consolidamento, se non della maturazione, della visione esperienziale nella teoria di *marketing*. Dall'altro, invece, essa può essere additata come una vera e propria contraddizione.

Infatti, nel primo caso, la lettura esperienziale – dopo essersi focalizzata storicamente sulla complessiva interazione tra consumatore, prodotto, contesto e su ciascuno degli elementi di questa – potrebbe essere progressivamente approfondita con riguardo a tutto ciò che può essere ricondotto, pur indirettamente, al prodotto o al contesto, ivi compresa la marca e l'immagine aziendale. Al contrario, nel secondo caso, si tende a sostenere che, quanto più si cerca di conciliare o integrare la lezione esperienziale con i tradizionali concetti derivanti da precedenti paradigmi di *marketing* (tra i quali le nozioni di marca, immagine, fedeltà ecc.), tanto più si svilisce l'originalità dell'impostazione esperienziale e si mortifica la sua aspirazione sistemica, se non addirittura olistica.

Al di là di questo dilemma, il dibattito sul *brand management* in senso esperienziale costituisce una delle tappe più recenti e significative della teoria esperienziale, al punto che la dottrina è giunta a qualificare la *branded customer experience* come risultante di due congiunte politiche aziendali, sinteticamente identificate dalle locuzioni «esperienziare il *brand*» e «brandizzare l'esperienza»¹⁸:

Ancora più recentemente, sorgono contributi appositamente rivolti alla qualificazione della gestione del *brand* in chiave prettamente esperienziale¹⁹. Secondo tali lavori, i rapporti tra imprese e consumatori sono caratterizzati da una forte ricerca della personalizzazione ed il legame tra i due i è

¹⁷ La dimostrazione di questa tendenza è l'uscita di recentissime pubblicazioni che, ascrivendosi direttamente al filone esperienziale, cercano di svilupparne ancora gli assunti e di applicarli in modo estensivo alla teoria generale d'impresa e del comportamento degli operatori economici in senso ampio. V. sul punto FISHER, SHAPIRO (2005).

¹⁸ SMITH, WHELLER (2002).

¹⁹ HILL (2003).

veicolato dai prodotti a cui sono attribuite delle «storie», intendendo con ciò un determinato patrimonio di immagini, idee, messaggi, valori, simboli.

La gestione esperienziale del *brand*, in analogia a quanto formulato dall'esperienzialismo in merito al prodotto, si sostanzia nella creazione di emozioni e storie che l'individuo possa ricondurre in modo diretto al *brand* e che consolidino la *brand loyalty*. La «storia della marca» prende, quindi, forma dalle declinazioni che è possibile definire della marca stessa in relazione all'universo sensoriale, percettivo e ideale del consumatore.

In ogni caso, con l'affermarsi del paradigma esperienziale, si palesa il passaggio da una concezione della marca/insegna come meri indicatori segnaletici del prodotto a veri e propri «erogatori» di esperienza²⁰, in coerenza con la crescente consapevolezza dell'esaurirsi delle tradizionali funzioni attribuite alla marca e della necessità di processi di rivitalizzazione, rinnovamento e ripensamento²¹.

2.4. Marketing esperienziale e distribuzione commerciale

Il graduale affermarsi della lezione esperienziale anche in ambito distributivo o, comunque, con riguardo al momento della commercializzazione è coerente con il predetto maturare del paradigma esperienziale e, dunque, con la sua sempre più ampia applicazione in ambito di *marketing*. Inoltre, tale contestualizzazione appare compatibile con il consolidato filone di studi sulla rivoluzione commerciale, intesa come processo storico di modernizzazione e industrializzazione dell'attività commerciale, con il conseguente riequilibrio del potere tra industria e distribuzione lungo il canale commerciale²².

La nozione di *shopping* esperienziale, dunque, si inserisce in modo armonico nel dibattito sulla tensione tra *store loyalty* e *product/store loyalty*. Essa rafforza la convinzione del punto di vendita come autonomo oggetto di valutazione, come vero protagonista del rapporto impresa/consumatore, attraverso cui è possibile comunicare, stabilire una relazione, offrire un valore aggiunto ai clienti.

L'applicazione al commercio dell'esperienzialismo non segna uno stravolgimento totale e radicale degli assunti di *retail marketing*. Da lungo tempo la migliore dottrina ha individuato nell'atmosfera del punto vendita un fattore in grado di produrre reazioni emotive nel cliente condizionanti le probabilità di acquisto²³; più recentemente, gli studi sull'innovazione distributiva²⁴ hanno evidenziato il graduale superamento delle logiche di *space allocation* basate su funzioni ed occasioni d'uso e la tendenziale spettacolarizzazione degli ambienti di vendita, anche con un sensibile allontanamento dalle idee e dai valori più direttamente riferibili ad universi merceologici e tipi di prodotto²⁵.

²⁰ SCHMITT (1999).

²¹ Molteplici sono le funzioni tradizionalmente attribuite alla marca dalla dottrina: dalla garanzia alla personalizzazione, dall'orientamento alla banalizzazione dell'atto d'acquisto tramite una sorta di «isolamento competitivo». Per approfondimenti, v. per tutti AAKER, JOACHIM-STHALER (2001).

Sull'esigenza di nuove interpretazioni della marca, GOLINELLI (2004).

²² In tema di modernizzazione del commercio e rivoluzione commerciale, ci piace in questa sede ricordare CUOMO (1994). Cfr. anche BACCARANI (1995, cap. 1) e, con riferimento particolare a GD e DO, FORNARI (2000).

La locuzione di «rivoluzione commerciale» indica il processo, originario dei Paesi anglosassoni verso la fine degli anni '70, di affermazione dei grandi e grandissimi punti vendita despecializzati, basati sul *self service* e su moderne tecnologie per la meccanizzazione di talune attività di back office a carattere logistico. Caratteristiche di questo fenomeno sono pure la riduzione dell'intensità di fattore umano impiegato e, soprattutto, l'affrancamento dall'industria, con l'avvio di una contesa (non senza possibilità di collaborazione) nella ripartizione del potere lungo il canale. Tra i primi lavori sul tema, BLUESTONE, HANNA, KUHN, MOORE (1981).

²³ KOTLER (1973). V. anche le riflessioni sul colore dello *store* in BELLIZZI, CROWLEY, HASTY (1983).

²⁴ Sulle impostazioni teoriche di base nella descrizione o esplicazione dell'innovazione nel *retail*, si rinvia a BARILE (1996) e SANSONE (2004).

²⁵ V. ad esempio BOTTI, CASTALDO (1999), PONTIGGIA (1998; 1999), CODELUPPI (2000) e POZZI (2001, 2005).

A queste indicazioni, tuttavia, l'*experiential shopping* sembra offrire una sistematizzazione, un inquadramento organico. In questo modo, i termini conati per definire alcuni fenomeni osservabili nel *retail* – come *infotainment* (coniugazione di informazione e intrattenimento piacevole e divertente), *edutainment* (erogazione di istruzioni e nozioni in modo non formale e lezioso) e *retail-tainment* (ricerca dell'intrattenimento e dell'attrazione nello *shop* a prescindere dall'effettuazione e dall'entità dell'acquisto da parte del visitatore) – perdono un certo sensazionalismo e sono ricondotti ad una matrice concettuale unitaria, più omogenea e approfondita.

Infatti, l'intrattenimento deve essere non fine a se stesso, ma una parte integrante dell'offerta complessiva del negozio, contribuendo a costruire un'immagine di marca coerente con il posizionamento del punto vendita. La *shopping experience* è dunque volta ad aumentare l'*appeal* del prodotto, a mostrarne l'utilizzo, a favorire il ricordo del marchio, a fidelizzare il cliente al negozio, rendendo in ultima analisi più intenso ed appagante l'atto dell'acquisto/consumo²⁶.

In definitiva, in ottica esperienziale, il negozio non propone più soltanto i prodotti, ma anche e soprattutto una filosofia, un modo di impiegare il tempo libero. L'enfasi sul costruito esperienziale si qualifica pertanto come un fattore di promozione dell'innovazione distributiva, quantomeno a livello *soft*, ossia in termini di rinnovamento e cambiamento dello *store concept*, se non delle caratteristiche di base delle tipologie distributive.

Tale innovazione si manifesta sia in ambito multimarca che monomarca, trovando massima evidenza in quest'ultimo, in quanto l'esaltazione dell'immaginario di marca diventa, peraltro, ancor più credibile e suggestiva in uno spazio interamente dedicatole²⁷. In ogni caso, la riprova di questa spinta innovativa è la nascita e rapida diffusione nei contesti distributivi occidentali di tipologie distributive quali il *flagship store*²⁸ o il *megastore*, generalmente proposti come esplicitamente ancorati alla marca oppure ad una tematizzazione di fantasia e ideale, a sua volta più o meno direttamente legata ai valori proposti dal produttore²⁹. Accanto a tali realtà, non meno importante è la proliferazione di *concept store* e *megastore* assolutamente suggestivi e originali proposti dai *retailer* per ricercare la generazione di apposite esperienze per la clientela.

Tratto comune a queste esperienze è la progettazione di punti vendita capaci di offrire non prodotti o marche, né servizi o garanzie, ma piuttosto messaggi e valori con cui identificarsi o dai quali ricevere, comunque, sollecitazioni, stimoli e opportunità di coinvolgimento. L'impostazione di un *concept* di punto vendita in chiave esperienziale comporta scelte organizzative che si discostano da quelle della distribuzione tradizionale, richiedendo:

- la disposizione dei prodotti per occasione o destinazione d'uso, anziché per categorie merceologiche o per universi funzionali di impiego;

²⁶ Ad esempio, i supermercati Dugan dispongono di apposite postazioni internet per navigare gratuitamente nel *web*, mentre al Nail Bar di Londra è possibile, durante la colazione, farsi fare la *manicure*. Ancora, taluni supermercati inglesi hanno iniziato a offrire in vendita alla loro clientela, assieme ad alimenti e detersivi, anche consulenze legali. Il tentativo è quello di offrire un contesto dinamico, coinvolgente ed inusuale, il quale risulti stupefacente e al contempo accogliente.

²⁷ CODELUPPI (2002).

²⁸ Sul *flagship store*, KOZINETS, SHERRY, DEBERRY-SPENCE, DUHACHEK, NUTTAVUTHISIT, STORM (2002).

Nel senso originario del termine, i *flagship store* sono negozi «bandiera», spazi di vendita monomarca situati in località prestigiose a livello internazionale e con un bacino di utenza molto esteso. Tali strutture offrono un ampio assortimento tendente al «*total look*» in un ambiente dalle caratteristiche altamente spettacolari e conciliano al meglio la dimensione del *branding* e quella dell'intrattenimento (*branding retail-tainment*).

²⁹ In ordine al tematismo con cui caratterizzare le superfici di vendita, molteplici sono le proposte in dottrina e le esperienze della prassi manageriale. Ad esempio, SCHMITT, SIMONS (1997) individuano gli ambiti tematici della storia, della religione, della politica, della cultura, della filosofia, della psicologia, delle arti e delle tradizioni.

Al di là di tale eterogeneità, è però importante che la rappresentazione risulti armonica con il contesto di riferimento e che sia dotata di un sufficiente livello di attrazione per il consumatore (CODELUPPI, 2003).

- l’inserimento di accorgimenti scenografici senza alcuno scopo strumentale ma semplicemente per completare o arricchire l’atmosfera desiderata³⁰;
- il percorso all’interno del punto vendita non più schematico e rigido, ma irregolare e destrutturato;
- l’esaltazione degli aspetti sensoriali di percezione dello spazio di vendita, al fine di evitare che il consumatore si trovi disorientato e incontri delle difficoltà nel comprendere logiche espositive molto anticonvenzionali ed eclettiche³¹.

2.5. Il Marketing esperienziale negli ambienti elettronico-digitali

Un’ultima prospettiva di indagine che emerge in relazione alla proposta concettuale esperienziale è rappresentata dalla questione degli ambienti digitali. Sul punto, la riflessione dottrinale è tutt’altro che consolidata: a parere di chi scrive, i canali virtuali possono certamente concorrere alla formazione dell’esperienza di acquisto e consumo³², tuttavia, appare al momento prematuro – se non infondato – parlare di *shopping experience* in ambito ICT.

Questo orientamento appare suffragato da almeno due argomentazioni: da un lato, il *web* non è ancora in grado, sul piano tecnologico, di offrire strumenti per politiche di polisensualismo compiute come nel canale reale³³. In secondo luogo, il canale *web* è ancora prevalentemente impiegato per motivazioni legate alla ricerca del minimo prezzo, del risparmio di tempo o della sensazione di libertà dall’intermediazione commerciale tradizionale, oltre che del confronto immediato tra diversi offerenti e tra diverse varianti di prodotto relativamente sostituibili.

È per queste ragioni che il canale *web* sembra, almeno per il momento, poter essere oggetto di politiche di *marketing* al massimo emozionale o emotivo, ma non certo esperienziale in senso compiuto e conforme ai più recenti e maturi orientamenti della letteratura scientifica.

3. Alcuni casi di studio di implementazione degli assunti esperienziali da parte di produttori e distributori

Dall’analisi teorica in chiave epistemologica condotta nei precedenti paragrafi, emerge come il costrutto esperienziale rappresenti una delle più consistenti innovazioni nel pensiero di *marketing*, al punto da configurarsi come vero e proprio *mainstream* o paradigma egemone nella riflessione scientifica sul *marketing*. Nondimeno, sono ancora diversi i punti controversi e gli aspetti meritevoli di approfondimenti, sul piano tanto concettuale quanto di applicazione manageriale.

La compresenza di aspetti innovativi di estremo interesse e di difficoltà sembra emergere chiaramente anche dall’analisi accurata di esperienze aziendali che si qualificano per il tentativo di

³⁰ Sull’atmosfera del punto vendita, v. già KOTLER (1973). Va precisato che il concetto kotleriano di atmosfera dello *store* come elemento relativamente controllabile dell’ambiente di vendita implica non l’adesione ad una prospettiva esperienziale o meno, ma soltanto l’individuazione di una variabile situazionale che può influenzare il processo di acquisto. Quindi, atmosfere progettate secondo determinati principi potranno favorire comportamenti esperienziali o strettamente utilitaristici nei consumatori, ovvero comportare esperienze positive o negative.

³¹ Esempio di successo è Corso Como 10 di Carla Sozzoni a Milano, dove l’alta moda contemporanea si coniuga con un cortile-giardino, un caffè, una galleria d’arte, un *bed and breakfast* con tre appartamenti e una libreria con una selezione di volumi rari di fotografia.

A Madrid, nel centro commerciale Xanadù ricco di negozi e ristoranti, è stata allestita una pista da sci con impianti di risalita e bar-rifugio. A Shanghai, diventata oggi un nuovo polo dello *shopping* in costante ascesa, emblematico il Three on the Bund, un palazzo di sette piani in stile coloniale che risale ai primi del Novecento, dove si comprano capi di Yohji Yamamoto, Bottega Veneta, Costume National, Marni, Cp Company: come in ogni *concept store* di nuova generazione, al secondo piano non manca un centro benessere Evian, mentre ai piani alti è possibile fermarsi nei ristoranti internazionali e cinesi.

³² Si pensi, in specie, a siti *web* di eccellenza, come quelli della Ferrari o della Bulgari.

³³ Va però segnalato che la NTT, azienda giapponese *leader* nel settore delle TLC, ha messo a punto una nuova tecnologia in grado di aggiungere al *Web* il senso dell’olfatto. Si tratta di un programma pilota che, oltre ai file multimediali di suoni e immagini, è capace di riprodurre gli odori. Tale soluzione è attualmente disponibile in un negozio di Tokyo.

adottare e declinare gli assunti esperienziali in termini di politiche ed azioni di *marketing*. Dalla considerazione di queste vicende aziendali – talune di successo, altre di relativo fallimento – emerge almeno una significativa evidenza, ossia il significativo rischio di degenerazione del tentativo di applicazione dell'esperienzialismo in una complicazione delle impostazioni di *marketing*. Una complicazione che risulta non soltanto insostenibile per l'organizzazione aziendale, ma anche incomprendibile e non positivamente percepita dai potenziali destinatari dell'offerta.

Per questo motivo, la riconversione delle politiche di *marketing* verso logiche esperienziali sembra richiedere coerenza e chiarezza comunicativa. Ciò significa, ad esempio a livello distributivo, che l'impresa deve essere in grado di scegliere o impostare uno *store concept* preciso – per quanto eclettico e inusuale – orientando ogni elemento del punto vendita (dalle strutture fisiche al personale, dall'arredamento alla disposizione dei prodotti, dai colori alle musiche) in quell'unica direzione.

Nei paragrafi seguenti, si riportano succintamente alcune esperienze aziendali, talune delle quali frutto di osservazione o conoscenza diretta, di implementazione degli assunti esperienziali a livello di concezione del prodotto o del punto vendita. I *case study* menzionati prendono le mosse dall'ambito distributivo e dei servizi per poi spostarsi su quello manifatturiero.

3.1. Il caso del mancato successo di B612

B612 sorge a Milano, in via Muratori, nel 2003 come un'agenzia di viaggio innovativa, in quanto basata sull'idea di offrire una vera e propria «esperienza di viaggio». L'idea di fondo dell'impresa era quella di portare il viaggio all'interno del punto vendita, oltre che organizzare il viaggio per il cliente.

Conseguentemente, il viaggiatore/turista poteva trovare da B612 tutto il necessario – abbigliamento, accessori, attrezzatura tecnica, libri, mappe stradali – nonché usufruire della preparazione occorrente, a livello di corsi di immersione subacquea, vela, arrampicata sportiva, alpinismo ecc. Non soltanto, in B612, il viaggio cominciava già durante la visita al punto vendita, nel senso che l'arredamento del negozio si basava sull'uso di colori tenui e materiali naturali, come legno o pietra, per suscitare una sensazione di natura e di avventura³⁴.

Tuttavia, B612 non ha riscontrato il successo previsto, anzi la risposta della potenziale clientela è stata molto debole. Il motivo di questo mancato successo va ricondotto all'inadeguatezza della comunicazione in relazione ad un *concept* di vendita così innovativo e spettacolare. Pur non trovandosi in una *location* di transito, l'*advertising* è stato completamente tralasciato, ad eccezione di qualche articolo su testate economiche che non si rivolgevano al *target* del punto vendita. Inoltre, si è riscontrata una certa discontinuità del *concept*, giacché gli elementi inizialmente impostati come base per l'esperienza sono stati freneticamente modificati nel corso degli anni: così, la ripartizione dei prodotti – in origine per destinazione del viaggio – è stata poi articolata in macroaree logiche (paesi caldi, paesi freddi, acqua ed ecoturismo). L'elevata variabilità della logica espositiva e organizzativa ha causato sensazioni di disorientamento e di scarsità dell'offerta nei visitatori e non è stata accompagnata da un maggiore sforzo comunicativo.

Soluzioni potevano essere semplici accorgimenti atti a facilitare la percorribilità del punto vendita: una chiara caratterizzazione di ogni area attraverso colori e musiche specifiche, la distribuzione di mappe del punto vendita all'ingresso, uno sforzo particolare da parte del personale per illustrare la disposizione dei prodotti. Al contrario, la disposizione finale dei prodotti è risultata ibrida, né tradizionale né esperienziale.

Da questa esperienza, si può derivare il convincimento che il *marketing* esperienziale non può risolversi nella mera definizione dell'idea iniziale, per quanto valida e suggestiva, essendo necessaria una certa capacità di trasmettere efficacemente i contenuti originali dell'offerta all'interlocutore.

³⁴ Ad esempio, al centro del negozio si erigeva una parete da arrampicata, utilizzata per i corsi pomeridiani e per creare una certa suggestione. Il ponticello e il laghetto con acqua corrente erano sfruttati, oltre che per diffondere il piacevole fruscio dell'acqua, per permettere ai clienti di verificare l'impermeabilità delle calzature da *trekking*.

3.2. L'esaltazione del senso artistico in Ta Matete

Ta Matete, marchio del gruppo Art'è, è un esempio di *best practice* in ambito esperienziale, poiché si assume l'opera d'arte come fondamentale veicolo dei fattori basilari dell'esistenza umana. Infatti, la fruizione di un'opera d'arte implica una forte immedesimazione dell'oggetto osservato, sino a farlo diventare una componente intima del vissuto personale.

Il graduale avvicinarsi di Art'è, progetto originariamente proteso tutto verso la contemporaneità, all'arte e alla cultura antiche o più classiche ha originato il nuovo centro Ta Matete a Roma, che opera a tutto campo nel mondo della cultura e del bello all'insegna della centralità dell'arte³⁵.

Il nome di Ta Matete rinvia all'immagine di «luogo dello scambio» ed è stato scelto, dunque, per evocare un luogo ideale in cui ogni individuo può riacquistare confidenza con il proprio universo sentimentale, imparando a riconoscere le emozioni attraverso il linguaggio simbolico delle forme e dei colori dell'arte³⁶. Ta Matete, in quanto luogo dove il pubblico può interagire con tutte le attività artistiche ed editoriali, si prefigge di vivificare e rivitalizzare il momento del consumo recuperando il rapporto fondamentale tra lo spettatore e l'opera d'arte, il gusto di sollecitare l'intelletto, l'emozione e l'affettività attraverso oggetto e creazioni uniche, esclusive e più o meno note.

Nello *shop* di Ta Matete si ricercano sensazioni che spaziano dall'esclusività alla rarità, dall'intimità alla riscoperta di cose o aspetti dimenticati nella vita privata o nella società corrente. È per questo che nel punto vendita trovano posto le opere uniche come gli oggetti d'arte, il libro, la legatura, la grafica antica e quella moderna.

Lo spazio fisico è di oltre 1.000 mq: il primo piano è caratterizzato dall'immagine e dallo stile inconfondibile ed elegante di FMR, mentre il piano inferiore è dedicato alle tradizionali attività di Ta Matete, legate all'arte contemporanea. L'espressione «vivere l'arte» viene resa tangibile attraverso stimoli visivi (filmati), uditivi (voci in sottofondo), olfattivi (profumo nell'aria) e tattili (cassetti da aprire con una chiave magnetica), tutti capaci di suscitare meraviglia e forti emozioni.

Ta Matete si propone come una sorta di *living gallery*, dove il visitatore si trova immerso in un flusso di spunti e sollecitazioni e dove può vivere l'esperienza diretta, soggettiva e sentimentale dell'arte, sia ponendosi di fronte a un dipinto, sia assaporando la straordinaria qualità editoriale di un libro.

Ovviamente, non mancano i servizi e l'intrattenimento: sono disponibili consulenze di arredo, spettacoli teatrali e musicali, cene e degustazioni, laboratori, seminari, l'antegramma (un questionario sull'arte che ha lo scopo di evidenziare il profilo artistico del rispondente), consigli sull'editoria e *bookcrossing*.

3.3. Il caso Coin

Un'altra esperienza di relativo successo della visione esperienziale in ambito distributivo è rappresentato da Coin a Roma, che ha riposizionato il proprio *concept* di vendita da grande magazzino a *department store* attraverso la declinazione di categorie di servizi che non fanno parte del proprio *core business* e della propria esperienza pregressa, ma che definiscono, invece, il cosiddetto *core benefit*, in chiave fortemente di *entertainment*.

Oggi, lo *store* offre un assortimento qualitativamente migliore, a prezzi più elevati, ma con uno spostamento del fattore di fidelizzazione verso l'intrattenimento. Coin diventa quindi un luogo di gratificazione e di aggregazione, dove ci si reca non solo per acquistare ma per valorizzare il proprio tempo libero.

Tale mutamento ha comportato la profonda reimpostazione degli spazi espositivi, con aree dedicate al benessere e alla cura di sé. Trasformatosi in un contenitore di bellezza, buongusto e be-

³⁵ Ciò in coerenza con il motto di Anton Francesco Doni, secondo cui l'idea d'arte è «modernamente antica e anticamente moderna».

³⁶ «Ta Matete» significa, in polinesiano, «il mercato» ed è il titolo del quadro, dipinto da Paul Gauguin nel 1892, che rappresenta cinque donne polinesiane sedute su una lunga panca che sembrano scambiarsi confidenze, esperienze, emozioni.

nessere, Coin si propone come dimensione sociale e di identificazione, ove il visitatore può rilassarsi e lasciarsi guidare nella creazione di uno stile personale per sé e per la propria casa.

In tal senso, evitando una netta separazione delle aree, lo *store* tende a suscitare la sensazione di un *open space* in cui muoversi liberamente, seguendo percorsi pensati per uno *shopping* rilassato e mai stressante, accompagnati magari da un *personal assistant* che, esperto di tessuti e di tendenze, consiglia negli acquisti. I servizi offerti sono molteplici, tra cui: corsi di cucina; degustazioni; servizi sartoriali su misura e cifratura per le camice da uomo; lista di nozze; consegna a domicilio; possibilità di reso dell'acquisto (anche semplicemente per cambiamento di idee da parte del consumatore) entro 30 giorni.

Attraverso il *trading up* dell'intera offerta distributiva, Coin ha pertanto rivitalizzato la propria insegna, affermandosi come selezionatore di prodotti e tendenze.

3.4. Il caso Illy Caffè

A metà strada tra ambito distributivo e ambito produttivo è il caso di Illy Caffè, il quale ha aperto recentemente una *temporary gallery* a New York, nel cuore di Soho, al 328 West Broadway, una strada ricca di *boutique*, ristoranti blasonati, gallerie d'arte.

Si tratta di un punto espositivo e di vendita temporaneo, nel senso che esso verrà presto spostato in altri siti in tutto il mondo³⁷. Il centro propone «l'esperienza Illy», ossia l'universo di sensazioni e idee associato ad un caffè espresso tipicamente italiano, la cui degustazione è accompagnata da eventi artistici e culturali, ivi inclusi proiezioni di film, corsi di degustazione sul caffè, un sito espositivo con libri d'arte e Charta Editore.

Lo spazio è curato nell'illuminazione e negli arredi da Artemide e Moroso. Il marchio Illy, le tazzine, le macchine per l'espresso, il *packaging*, le sponsorizzazioni d'arte, il mecenatismo sono elementi di una strategia ben precisa, che trascende i significati dall'oggetto/prodotto allo spazio, con un sapiente uso della comunicazione. La ricerca estetica è visibile in ogni particolare, dall'arte contemporanea delle tazzine alle foto di S. Salgano.

Allineato alle tendenze della contemporaneità, Illy Caffè ha così inaugurato una sorta di «spazio innovativo polifunzionale», incentrato sui concetti di tempo limitato e di soddisfazione piena del cliente. Aree conviviali si alternano ad aree più rituali, ad aree artistiche e ad altre dedicate all'università del caffè, il tutto per trasformare la «pausa caffè» in un'esperienza polisensoriale.

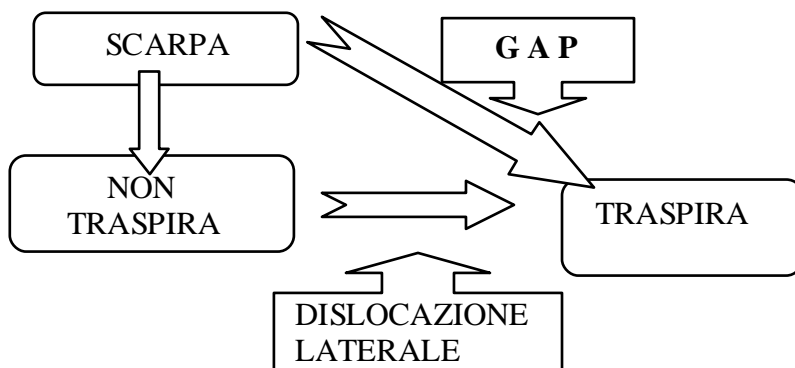
3.5. Il caso Geox: dal *marketing* laterale all'esperienziale

Un ultimo caso di eccellenza in chiave esperienziale è rappresentato dalla Geox, la quale ha saputo innovare la calzatura, prodotto tipicamente *made in Italy*, rispondendo all'esigenza di migliorare la respirazione del piede, mutuando l'innovazione da altri settori (la membrana usata nel settore aeronautico). Andando oltre gli schemi e le regole preesistenti, l'impresa ha superato i limiti del *marketing* verticale, diventando protagonista del *marketing* laterale.

Laddove il primo si basa su una logica sequenziale e di approfondimento dell'analisi di *marketing* e incentra l'innovazione e il miglioramento sul formato, sul *design* e su altri elementi estranei al *concept* di fondo del prodotto, il secondo esplora nuove direzioni sul piano delle tecnologie, dell'idea di prodotto ed anche delle occasioni/modalità d'uso. Il fulcro del *marketing* laterale risiede nella ricerca di un'interruzione della sequenza di pensiero logica, la quale può generare anche *non-sense*, determinando quindi una dissociazione definita «*gap*». Il *gap* fornisce lo stimolo alla creatività, in quanto si ricercherà un'associazione logica in grado di ricondurre a unitarietà due o più idee apparentemente o attualmente non correlate.

³⁷ La permanenza a New York è prevista sino al 15 dicembre 2005.

Fig. 5 – Dislocazione laterale e gap tra i concetti di «scarpa» e «traspirazione»

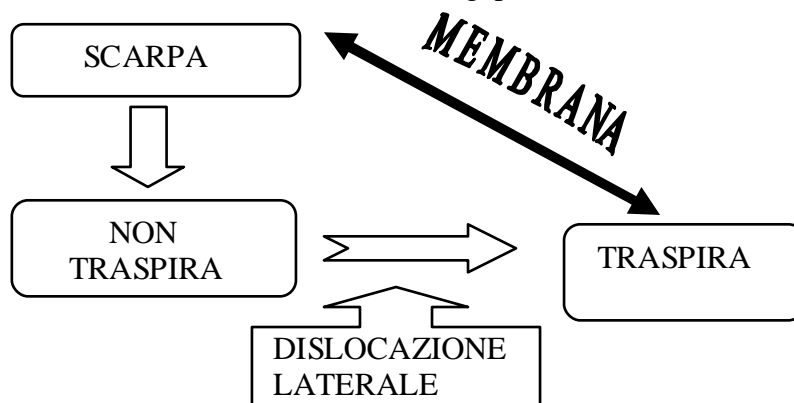


È proprio in base a tale impostazione che la Geox ha saputo creare la «scarpa che respira», rinnovando fortemente l'idea di scarpa sportiva. Tale idea oggi riguarda calzatura con suola di gomma, calzature con suola in cuoio, calzature sportive ed abbigliamento.

Questa innovazione discende dall'invenzione di una speciale membrana, costituita da un materiale microporoso capace di assorbire il sudore sotto forma di vapore acqueo e di espellerlo attraverso la suola forata. La membrana Geox è forata da 1,4 miliardi per cm^2 , ciascuno 20.000 volte più piccolo della più minuta goccia d'acqua, che quindi non può entrare nella scarpa, e 700 volte più grande della molecola del vapore acqueo, libero così di uscire dalla calzatura.

Nell'esperienza della Geox, il *focus* è stato il prodotto scarpa, nello specifico con suola di gomma, caratteristica che non permette al piede di traspirare. Il *gap* è stato generato ipotizzando che la scarpa potesse traspirare e successivamente annullato aggiungendo una membrana da anni utilizzata dalla NASA, per le tute degli astronauti, costituita da un tessuto impermeabile, che consente di far traspirare il calore corporeo.

Fig. 6 – Annullamento del gap



Tuttavia, il successo commerciale riscontrato da Geox non dipende solo dal sapiente impiego del *marketing* laterale. All'eccellenza dell'idea di prodotto, sono seguite politiche di comunicazione e distribuzione non meno brillanti.

Geox si è posizionato come un prodotto per la cura personale: infatti gli attuali *spot* pubblicitari di Geox esprimono il senso di freschezza del prodotto tramite una narrazione filmica che inizialmente sembra richiamare le tradizionali pubblicità dei prodotti per la cura del corpo. La comunicazione è incentrata sulla sensazione derivante all'indossare questo tipo di calzatura e sui benefici effettivamente conseguenti.

Ancora, i Geox *shop* sono situati nelle più importanti e prestigiose vie delle città italiane ed europee. Ogni negozio è pensato per garantire la piena interazione tra il consumatore ed il prodotto, eliminando ogni tipo di frizione ed intermediazione. Grazie alle ampie vetrate d'ingresso e delle vetrine, gli ostacoli fisici tra negozio ed area di passeggio sembrano smaterializzarsi, per un uso più immediato dello spazio di vendita. Caratteristica dello *store* è una linea continua che abbraccia il punto vendita, dando vita ad un percorso dove la calzatura è la sola protagonista.

Ganci metallici mantengono le calzature sospese conferendo loro leggerezza: in tal modo tutte le scarpe sono a disposizione del cliente, che può toccarle e testare la tecnologia Geox. L'atto di acquisto viene così condotto a termine in piena libertà ed il cliente ha la facoltà di autodeterminare la personale esperienza d'acquisto. Si verifica in questa maniera una peculiare identificazione tra idea di prodotto e complessiva offerta dell'impresa al consumatore.

4. Bibliografia e sitografia essenziali

- AAKER D. A., JOACHIMSTHALER E. (2001), *Brand leadership*, FrancoAngeli, Milano.
- ANOLLI L. (2002), *Psicologia della comunicazione*, Bologna, Il Mulino.
- BACCARANI C. (1995), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., PASTORE A. (2002), *Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti con la distribuzione ed il consumo*, in GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo d'impresa. Vol. 3, Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam, Padova
- BARILE S. (1996), *Le formule di distribuzione al dettaglio. Analisi dei fattori condizionanti e degli aspetti evolutivi*, Padova, Cedam.
- BELLIZZI J., CROWLEY, A. E., HASTY R. W. (1983), *The Effects of Color in Store Design*, in *Journal of Retailing*, n. 1, pp. 21-45.
- BLUESTONE B., HANNA P., KUHN S., MOORE L. (1981), *The Retail Revolution: Market Transformation, Investment and Labor in the Modern Department Store*, Boston.
- BOTTI S., CASTALDO S. (1999), *La dimensione emozionale dello shopping: una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, in *Economia & management*, n. 1.
- BUTTLE F. A. (1995), *Marketing Communication Theory: What do the Texts Teach Our Students?*, in *International Journal of Advertising*; n. 4, pp. 297-313.
- CODELUPPI V. (2000), *Lo spettacolo della merce*, Studi Bompiani, Milano.
- CODELUPPI V. (2001), *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza*, in *Micro&Macro Marketing*, n. 3.
- CODELUPPI V. (2002), *Che cos'è la moda*, Carocci, Roma.
- CODELUPPI V. (a cura di, 2003), *Analizzare la pubblicità*, Arcipelago, Milano.
- COTTICA A., FABBRI T. (2004), *Il marketing virale: esperienze e lezioni dal mercato musicale*, in *Economia & Management*, n. 2.
- COVA B. (2003), *Il marketing tribale. Legame, comunità e autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Milano, Il Sole 24ORE.
- CUOMO G. (1994), *Contributi all'analisi della rivoluzione commerciale*, in *Economia e diritto del terziario*, n. 1, pp. 9-14.
- DALLI D., ROMANI S. (2003), *Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- FISHER R., SHAPIRO D. (2005), *Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate*, Viking.
- GOLINELLI G. M. (2005), *L'approccio sistemico al governo d'impresa. Vol. 1, L'impresa sistemica vitale*, Cedam, Padova.
- HAWKINS D. I. (1973), *Model of Symbolic Communication*, in *Journal of Advertising Research*, n. 3, pp. 33-38.
- HIRSCHMAN E. C., HOLBROOK M. B. (1982), *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and Propositions*, in *Journal of Marketing*, Symmer, pp. 92-101.

- HOLBROOK M. B., HIRSCHMAN E. C. (1982), The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun, in *Journal of Consumer Research*, n. 9, pp. 132-140.
- KOTLER P. (1973), Atmospherics as a Marketing Tool, in *Journal of Retailing*, n. 4, pp. 48-64.
- KOZINETS R. V., SHERRY J. F., DEBERRY-SPENCE B., DUHACHEK A., NUTTAVUTHISIT K., STORM D. (2002), Theme flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects, in *Journal of Retailing*, n. 1, pp. 17-29.
- LAWES R. (2002), Demystifying semiotics: some key questions answered, in *International Journal of Market Research*, n. 3, pp. 251-264.
- MATTIACCI A. (2003), *Il marketing consumer-based. Il modello della product offering*, Padova, Cedam.
- MICK D. G. (1986), Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols and Significance, in *Journal of Consumer Research*, pp. 196-212.
- MILLER D., JACKSON P., THRIFT N., HOLBROOK B., ROWLANDS M. (1998), *Shopping, Place and Identity*, London, Routledge.
- MONTOLI G. A. (2000), Emozione e strategie: il nuovo punto di vendita, in *Largo consumo*, n.6.
- NAUMANN E., SHANNON P. (1992), What is Customer Driven Marketing?, *Business Horizons*.
- PINE B. J. II, GILMORE J. H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (trad. it. Etas, Milano, 2000).
- PONTIGGIA C. (1998), Commercianti o teatranti?, in *Largo consumo*, n. 10.
- PONTIGGIA C. (1999), L'innovazione entra nel punto vendita, in *Largo consumo*, n. 3.
- POZZI M. (2005), Nuovi format per nuovi consumatori, in *Largo consumo*, n. 1.
- POZZI M. (2001), Un carrello pieno di emozioni, in *Largo consumo*, n. 3.
- RISI P. (2001), I cinque sensi dello shopping, in *Largo consumo*, n. 12.
- SANSONE M. (2004), *Le determinanti dell'innovazione nei moderni contesti distributivi. Nuove linee guida, schemi di pensiero e osservazione di casi*, Roma, Aracne.
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential Marketing*, Free Press, New York.
- SCHMITT B.H., ROGERS D., VROTSOS K. (2003), *There's no Business that's not Show Business*, Prentice Hall, New Jersey.
- SMITH S., WHEELER J. (2002), *Managing the Customer Experience*, Prentice Hall, London.