

Chiara Gentile

Dipartimento di Ingegneria Gestionale,
Politecnico di Milano – Piazza L. da Vinci, 32
20133 Milano Italy
Tel. +39 02 2399 4073
chiara.gentile@polimi.it (autore corrispondente)

Giuliano Noci

Dipartimento di Ingegneria Gestionale,
Politecnico di Milano – Piazza L. da Vinci, 32
20133 Milano Italy
Tel. +39 02 2399 4072
giuliano.noci@polimi.it

Nicola Spiller

Dipartimento di Ingegneria Gestionale,
Politecnico di Milano – Piazza L. da Vinci, 32
20133 Milano Italy
Tel. +39 02 2399 4074
nicola.spiller@polimi.it

Il Marketing Mix Esperienziale: un framework di riferimento e un'analisi empirica esplorativa nel settore retail

Abstract

Recentemente molti contributi scientifici hanno messo in discussione l'uso del framework delle 4P in determinati contesti di marketing. In questo articolo gli autori effettuano un'analisi dell'applicabilità del framework delle 4P rispetto il contesto teorico del Marketing Esperienziale e ne evidenziano i limiti. A partire da tali analisi, propongono un framework – il Marketing Mix Esperienziale – che superi le limitazioni evidenziate e sia maggiormente coerente rispetto il contesto analizzato. Infine, offrono una validazione preliminare di tale framework per mezzo di quattro casi di studio esplorativi, e propongono un'interpretazione delle evidenze ottenute tramite il framework proposto.

Keyword: Marketing Mix, Marketing Esperienziale, 4P, Customer Experience Management

Abstract

Recently several papers have been questioning the appropriateness of the use of the 4Ps framework in certain marketing contexts. In this paper, the authors carry out an analysis of the applicability of the 4Ps framework in the theoretical context of the Experiential Marketing and outline its drawbacks and limitations. Hence, they propose a framework – the Experiential Marketing Mix – with the aim of overcoming the outlined limitations and reaching a proper level of appropriateness with the context under study. Finally, they give a preliminary validation of the suggested framework by means of four explorative in-depth case studies and propose an interpretation of the evidence collected using the proposed framework.

Keyword: Marketing Mix, Experiential Marketing, 4Ps, Customer Experience Management

1. Introduzione

Il framework delle 4P (prodotto, prezzo, promozione, place/distribuzione) come declinazione operativa del Marketing Mix fu introdotto da McCarthy nel 1964 e utilizzato da quel momento, sia nelle applicazioni pratiche sia nella letteratura scientifica, come framework di riferimento, di fatto quasi indiscusso; tuttavia la comunità scientifica di Marketing ha manifestato, in particolar modo negli ultimi anni, perplessità via via crescenti

sull'adeguatezza di tale tool come supporto alle decisioni di implementazione delle strategie di Marketing nel contesto dei mercati contemporanei (tra gli altri: Kotler, 2003; Dixon e Blois 1983; Grönroos, 1994). Numerosi studi in differenti filoni afferenti al Marketing (tra cui il consumer marketing, il marketing dei servizi, il marketing relazionale, il retail marketing, il marketing industriale e il web marketing), propongono, in effetti, integrazioni o revisioni del Marketing Mix tradizionale a fronte della sua inadeguatezza ormai manifesta in diversi contesti di business. Lo studio di Constantinides (2006), in particolare, evidenzia alcuni dei principali aspetti sollevati dal dibattito in atto nella comunità scientifica: lo sviluppo dei mercati contemporanei, i trend emergenti, i cambiamenti di contesto e lo sviluppo di alcune, già citate, discipline del Marketing rendono infatti sempre più inadeguato l'utilizzo delle 4P come uniche leve di azione a disposizione del marketing manager nell'implementazione delle strategie di marketing. I limiti e le criticità identificate differiscono essenzialmente sulla base delle specificità del filone di analisi portando come conseguenza alla proposta da parte dei diversi autori di modelli tra loro molto diversi e difficilmente uniformabili. Di qui uno dei maggiori limiti di tali modelli, ovvero la mancanza di una formulazione di un framework unico e condiviso che possa avere lo stesso livello di applicabilità e la stessa potenza esplicativa e normativa del modello delle 4P. Come espresso in precedenza, tuttavia, il Marketing Mix tradizionale non è esente da serie problematiche; in particolare è possibile evidenziare due criticità significative, tra loro connesse, e comuni a tutti i contesti di business analizzati dai diversi filoni: (i) la mancanza di personalizzazione dell'offerta: le leve del Marketing Mix tradizionale forzano l'assunzione di una mass-market orientation, poco compatibile con le richieste di interattività e individualità dei mercati contemporanei; (ii) la scarsa aderenza dei concetti del Marketing Mix, nati in un contesto essenzialmente prodotto-centrico, ai nuovi approcci cliente-centrici adottati dalle aziende. Il marketing mix tradizionale è infatti orientato essenzialmente verso l'interno dell'azienda piuttosto che verso il mercato, il riconoscimento dei suoi bisogni e la gestione interattiva del rapporto mercato-impresa, e, in questo modo, fallisce nel cogliere gli input provenienti dal mercato (Kotler, 2003).

Rispetto ai filoni considerati dallo studio di Constantinides (2006), si nota altresì il fiorire di altri approcci di marketing che assumono via via sempre maggiore rilevanza negli ambienti accademici e nelle pratiche di business; in particolare in questo studio faremo riferimento all'emergere e affermarsi di quegli approcci di marketing che afferiscono al Customer Experience Management (CEM). Rispetto agli approcci di CRM, di cui pure il CEM condivide alcuni degli obiettivi e delle strategie (primi fra tutti gli elementi comuni la forte

focalizzazione sul cliente e sui suoi bisogni e la necessità di gestire e valorizzare la relazione nel lungo periodo e lungo i diversi punti di contatto), il principale elemento distintivo di tali approcci sta nel forte riconoscimento di quelle componenti di valore dell'offerta che impattano sulla sfera emozionale del consumatore (Addis e Holbrook, 2001; LaSalle e Britton, 2003, Schmitt, 1999; Thompson, 2006), piuttosto che sulla struttura razionale delle sue preferenze, e che più delle componenti razionali possono spiegare l'instaurarsi di relazioni di lunga durata (fondate su una loyalty attitudinale oltre che comportamentale).

Un'organizzazione che si renda capace di far vivere ai propri clienti delle esperienze memorabili o comunque di valore dispone di un notevole vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti (Pine e Gilmore, 1998 e 1999; Shaw e Ivens, 2005). Un simile vantaggio, però, viene pagato in termini di maggior sforzo nella progettazione dell'offerta: essa non viene più concepita come sostanzialmente composta da un prodotto o un servizio, bensì diviene necessario muoversi nel campo della progettazione di esperienze. Si deduce quindi, così come anche suggerito nella letteratura scientifica (Schmitt, 1999; LaSalle e Britton, 2003; Spiller, 2005), che il set di leve operative, risulti più numeroso e più complesso rispetto al caso in cui l'impresa voglia offrire un'offerta di tipo "tradizionale".

Quanto appena osservato sulle specificità del Marketing Esperienziale, si aggiunge alle criticità nell'utilizzo del Marketing Mix tradizionale nei contesti di business contemporanei già osservati in Constantinides (2006) e induce pertanto la necessità di rivedere tale framework nella sua forma tradizionale.

In quest'ottica questo studio si propone i due seguenti obiettivi:

1. identificare le criticità specifiche legate all'utilizzo del Marketing Mix tradizionale in contesti di applicazione di strategie di CEM, in modo simile a quanto avviene in contesti già citati nello studio di Costantinides (2006);
2. formulare un modello teorico maggiormente adatto ad essere applicato in tali contesti e che faccia fronte alle criticità individuate.

Poiché le caratteristiche specifiche dei diversi settori, o contesti di business, assumono un peso rilevante nella ridefinizione teorica del concetto di Marketing Mix è necessario distinguere alcuni ambiti rispetto ai quali proporre un modello contingente. In particolare questo studio, in una prima verifica empirica del framework proposto si focalizzerà sul settore retail attraverso l'analisi di 4 casi studio esplorativi del settore.

Il paper si articola in sei sezioni; la prima illustra i contributi salienti della letteratura che analizzano le tendenze del Marketing Esperienziale e del Customer Experience Management al fine di cogliere i tratti distintivi di tali strategie. La seconda sezione espone gli obiettivi del

lavoro; la terza è dedicata alla presentazione della metodologia di indagine empirica; nella quarta si introduce il nuovo framework di riferimento alla luce dell'analisi delle criticità dell'utilizzo delle 4P del Marketing Mix; nella quinta sezione vengono esposti 4 studi di caso esplorativi significativi per il tema indagato al fine di ottenere delle prime indicazioni riguardo l'adeguatezza del framework teorico proposto; nella sesta vengono discussi i risultati ottenuti dagli studi di caso al fine di ricavarne le interpretazioni e le implicazioni manageriali; inoltre vengono esposti gli sviluppi futuri della ricerca.

2. La letteratura scientifica: il Customer Experience Management e il Marketing Esperienziale

Da una rassegna dei contributi più significativi sul tema del Customer Experience Management si possono individuare almeno tre grandi filoni di ricerca, rispettivamente riconducibili agli studi sul *consumer behaviour*, sull'*experiential shopping* e sul *customer experience management* (Resciniti, 2005).

Il concetto di *customer experience*, infatti, affonda le sue radici in alcuni studi nell'ambito del *consumer behaviour* risalenti agli inizi degli anni '80 dai quali emerge, accanto all'approccio tradizionale che riconosce nel consumatore un soggetto razionale, una nuova visione "esperienziale" del processo di consumo (Holbrook e Hirschman, 1982), che riconosce l'importanza di variabili fino a quel momento trascurate: "*il ruolo delle emozioni nel comportamento, il fatto che i consumatori, oltre che dotati di sensi, sono esseri che pensano e agiscono, l'importanza dei simboli nel consumo, il bisogno di divertimento e di piacere del consumatore e il ruolo dei consumatori, al di là dell'atto di acquisto, nell'utilizzo dei prodotti.*" (Addis e Holbrook, 2001, p. 50).

In forza di tale riconoscimento del più ampio significato di esperienza di consumo, e della sua rilevanza sul piano psicologico e sociologico oltre che economico, anche in relazione ai processi di acquisto, oltre che di consumo, nel tempo cresce l'interesse degli studiosi verso dimensioni diverse da quelle razionali/cognitive, e si inizia a parlare di *shopping experience* (Falk e Campbell, 1997; Vescovi e Checchinato, 2003). Anche nel retailing, dunque, la ricerca si apre progressivamente a considerare l'impatto che gli stimoli sensoriali (musica, odori, forme e colori, sapori, caratteristiche tattili) hanno sulle percezioni degli acquirenti (Rieunier, 2002); le emozioni che si provano in relazione alle caratteristiche del punto di vendita, classificandone la tipologia e analizzandone i criteri di misurazione (Machleit e Eroglu, 2000); i benefici edonistici dello shopping (Bloch, Ridgway e Nelson, 1991). Negli

ultimi tempi, poi, particolare attenzione è stata rivolta anche alla *Internet shopping experience* (Menon e Kahn, 2002).

Il primo tentativo di sistematizzazione arriva alla fine degli anni '90, con il contributo di Pine e Gilmore (1998), in cui tali concetti iniziano ad acquisire maggiore rilevanza: le esperienze secondo Pine e Gilmore assumono nell'economia contemporanea il ruolo di una "*quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi come i servizi lo sono dai prodotti e i prodotti dalle commodity, ma finora largamente non riconosciute come tali.*" (Pine e Gilmore, 1998, p. 97).

Negli anni successivi, si riscontra il fiorire di una serie di contributi e studi che mantengono il loro focus principale sul concetto di *customer experience* come nuova leva di creazione di valore per l'impresa e per i consumatori stessi (Addis e Holbrook, 2001; Carù e Cova, 2003; Ferraresi e Schmitt, 2006; Forlizzi e Ford, 2000; LaSalle e Britton, 2003; Milligan e Smith, 2002; Ponsonby-McCabe e Boyle, 2006; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Schmitt, 1999 e 2003; Shaw e Ivens, 2005; Smith e Wheeler, 2002; Viceconte, 2002). Il punto di partenza di tali studi consiste nel rivedere il concetto tradizionale di consumo secondo la nuova prospettiva "esperienziale": esso diventa un'esperienza olistica, che coinvolge il consumatore, in quanto persona a diversi livelli e in ogni momento della relazione con l'impresa o con l'offerta che essa propone (LaSalle e Britton, 2003). In questa prospettiva, anziché enfatizzare il ruolo della spettacolarizzazione e della memorabilità delle esperienze inscenate dall'impresa per i consumatori, si assume che ciò che contribuisce a creare valore, è la capacità dell'impresa di far vivere al cliente in modo eccellente, positivo, secondo e oltre le sue aspettative, ogni momento che compone il processo di relazione con il fornitore (LaSalle e Britton, 2003) o, secondo Prahalad e Ramaswamy (2004), di co-creare un'esperienza di consumo propria e unica per il consumatore. In questa prospettiva, le imprese non vendono (o mettono in scena, secondo la visione di Pine e Gilmore) "esperienze", ma piuttosto forniscono al consumatore "artefatti" e contesti che possano abilitare la creazione (co-creazione) della propria esperienza (Carù e Cova, 2003; Carù e Cova, 2007). Similmente Schmitt (1999) osserva come "*as a marketer you need to provide the right environment and setting for the desired customer experiences to emerge*". Più recentemente Carù e Cova (2007) a partire dai diversi contributi e dalle differenti prospettive proposte, identificano un "continuum di esperienze di consumo" che va dalle esperienze costruite principalmente dai consumatori alle esperienze "inscenate" e proposte dall'impresa (approccio vicino alla prospettiva dei contributi di Pine e Gilmore 1998), passando attraverso esperienze co-create dal consumatore e dall'impresa (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Conseguentemente, per ogni stadio del

continuum cambia il ruolo che deve assumere l'impresa: da un'impresa che segue un approccio di marketing di prodotto-servizio per lo più tradizionale, a un'impresa che adotta un approccio olistico di marketing esperienziale (proponendo in questo modo esperienze progettate in tutti i dettagli dall'impresa in cui il consumatore può immergersi), passando attraverso uno stadio di co-creazione, in cui l'impresa fornisce al consumatore una "piattaforma" e degli "elementi" che combinati dal consumatore gli consentano di creare e vivere la propria esperienza personale. A dispetto delle prime proposte di sistematizzazione (quale quella di Carù e Cova, 2007), i contributi presentati rappresentano un framework di riferimento complesso e articolato caratterizzato da differenze notevoli nelle interpretazioni e nelle concettualizzazioni proposte in riferimento al concetto di *customer experience*. Nonostante tali differenze è possibile però identificare alcuni tratti distintivi che accomunano i diversi modelli e le diverse prospettive sulla Customer Experience. In primo luogo, la dimensione temporale che origina dalla serie dei punti di contatto (o momenti della verità, Carlzon 1987) tra il consumatore e l'impresa, o la sua offerta (Addis e Holbrook, 2001; Carù e Cova, 2003; LaSalle e Britton, 2003); in secondo luogo il suo carattere strettamente personale e la necessità di un coinvolgimento della persona a diversi livelli (razionale, emotivo, sensoriale, fisico e spirituale) in modo da creare una Gestalt olistica (Brakus 2001; Schmitt 1999).

Emerge, pertanto una parziale convergenza dei diversi contributi verso una definizione che vede la Customer Experience come il complesso delle interazioni fra l'impresa e il consumatore; in particolare ai fini di questo studio si considererà come definizione di Customer Experience e come framework di riferimento quanto proposto in Gentile et al. (2007):

"The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organisation, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer's involvement at different levels (rational, emotional, sensorial physical and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer's expectations and the stimuli coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different moments of contact or touch-points."

A fronte della notevole attenzione posta sul concetto di Customer Experience, emergono diversi contributi teorici che contribuiscono alla nascita del filone dell'Experiential Marketing.

A questo proposito è possibile osservare che già Schmitt (1999) propone un primo modello di “*Experiential Marketing*” che rifletta le nuove caratteristiche dei processi di consumo. Il marketing tradizionale, infatti, è focalizzato su *feature* e *benefit* di prodotti e servizi, che definiscono l’ambito della concorrenza tra le imprese e l’oggetto della valutazione razionale dei consumatori. Questi ultimi, invece, in molti settori considerano come dati le caratteristiche funzionali, la qualità e l’immagine positiva dell’offerta, e cercano piuttosto prodotti, comunicazioni e campagne di marketing che diano loro esperienze in grado di colpire i sensi, il cuore, la mente.

L’*experiential marketing* si fonda, pertanto, su quattro concetti-chiave (Schmitt, 1999): focus sull’esperienza del cliente, considerazione della situazione di consumo, riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo, impiego di metodologie gestionali eclettiche che non privilegiano una determinata tipologia di strumenti (ad esempio quantitativi vs. qualitativi) ma, sulla base degli obiettivi, combinano metodologie di indagine sul consumatore molto diverse tra loro al fine di cogliere i fenomeni oggetto di studio nella loro interezza. In particolare, Schmitt distingue cinque tipi di esperienze (sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali), denominate *strategic experiential modules* (Sem) che il marketing può creare per i clienti attraverso appositi tactical tools, i così detti experience provider (ExPro), quali: *communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, spatial environments, web sites e electronic media, people*. Il successivo contributo di LaSalle e Britton (2003), introduce un ulteriore framework di riferimento per l’implementazione di strategie di Marketing Esperienziale: le imprese possono creare esperienze inestimabili (priceless), combinando opportunamente le tre componenti chiave del value mix: “prodotto” (qualunque bene o servizio, o famiglia di beni, presente sul mercato), “servizio” (tutte le interazioni tra impresa e cliente, come l’assistenza clienti o il servizio riparazioni) e “ambiente” (l’insieme degli elementi esterni che circondano il prodotto, come la confezione o l’ambito espositivo).

3. Obiettivi di ricerca

Come osservato in precedenza, la crescente pressione derivante dalla necessità per il marketing di identificare e soddisfare bisogni in continua evoluzione dei clienti, la crescente importanza della componente di servizio e la riconosciuta necessità di costruire e gestire relazioni di lunga durata con i clienti hanno spinto il mondo accademico a riconoscere i limiti propri del framework delle 4P come tool di riferimento per il marketing management in diversi contesti applicativi. A questo si aggiunge che, dall’analisi della letteratura sul

Customer Experience Management e sul Marketing Esperienziale, si ricava come un'impresa che voglia applicare strategie di CEM debba apportare notevoli cambiamenti al suo interno a livello organizzativo, a livello strategico, e a livello operativo.

Per comprendere più specificatamente quali siano le conseguenze a livello dell'impresa, è utile considerare la definizione stessa di Customer Experience data nel paragrafo 2. Da questa, infatti, è possibile ricavare i 3 elementi chiave che l'impresa che voglia attuare strategie di CEM deve gestire e monitorare:

1. la multidimensionalità dell'offerta per i diversi livelli di coinvolgimento della persona richiesti che si traducono nelle diverse componenti dell'esperienza (Gentile et al., 2007),
2. la molteplicità di punti e momenti di contatto in cui avvengono le interazioni con il cliente,
3. l'analisi delle aspettative e degli stimoli offerti per poter ottenere la valutazione dell'offerta al cliente e da parte del cliente.

Le conseguenze che ne discendono sono in primo luogo relative al profilo dell'offerta che diviene notevolmente più complesso a causa della necessità di considerare la maggiore complessità che caratterizza i bisogni del consumatore e di conseguenza un maggior numero di elementi legati a benefici dell'offerta non strettamente funzionali (Addis e Holbrook, 2001; Carù e Cova, 2007; Gentile et al. 2007; LaSalle e Britton, 2003; Pine e Gilmore, 1998 e 1999; Raimondi, 2005; Schmitt, 1999). Conseguentemente anche lo spettro delle leve progettuali che l'impresa deve considerare nella progettazione e implementazione della sua offerta commerciale subisce un sensibile ampliamento rispetto alle 4P del modello tradizionale di Marketing Mix.

Inoltre, una maggiore complessità deriva dall'osservazione, come dal punto 2, che la proposizione di una customer experience ottimale richiede che all'atto progettuale e implementativo della value proposition l'impresa consideri l'ampio spettro dei momenti di contatto con il cliente lungo le diverse fasi del processo di acquisto e di consumo (LaSalle e Britton, 2003; Shaw e Ivens, 2005), introducendo così un orizzonte temporale di interazioni più esteso di quanto classicamente concepito.

Infine si allarga lo spettro delle variabili da monitorare e delle informazioni da rilevare rispetto al consumatore e alla sua interazione con l'impresa: accanto ad un'analisi approfondita dei bisogni ai diversi livelli già citati, si aggiunge la necessità di monitorare i livelli di aspettativa del consumatore e la capacità dell'impresa di rispondere e superare tali aspettative per offrire un'offerta esperienziale di valore.

Se quindi i contesti di applicazione del Marketing Esperienziale implicano tali approcci, è lecito chiedersi se, a fronte di tali aspetti distintivi l'utilizzo del classico modello delle 4P del

Marketing Mix possa essere ancora considerato come paradigma di riferimento per le strategie di marketing. Di qui discende il primo obiettivo di tale studio, ossia la valutazione delle possibilità di utilizzo del Marketing Mix tradizionale nell'implementazione di strategie di Marketing Esperienziale e l'identificazione dei limiti che ne spieghino l'eventuale inadeguatezza.

A seguito di tale prima fase, il secondo obiettivo che questo studio si propone è una definizione e una prima validazione empirica nel settore retail di un framework di riferimento che permetta di superare i limiti sopra evidenziati e che presenti maggiore coerenza con i presupposti alla base delle strategie di Marketing Esperienziale.

4. Metodologia di indagine

Si è già evidenziata in fase introduttiva un'intrinseca difficoltà di proporre un framework di portata generale (Constantinides, 2006) a causa delle spiccate specificità di alcuni settori, o contesti, che assumono un peso rilevante nella declinazione concettuale del Marketing Mix. Ne segue la necessità di distinguere alcuni ambiti rispetto ai quali proporre un modello contingente. In particolare, e facendo anche riferimento a tre grandi filoni delle teorie del marketing (marketing classico, marketing dei servizi e retail marketing), si distingueranno le imprese in base alla seguente classificazione: aziende produttrici di beni (di consumo o durevoli), aziende di servizi e aziende retail¹.

Il presente articolo, come prima fase dello studio complessivo, si propone di verificare in modo contingente al settore retail il framework generale proposto. Infatti, nonostante la difficoltà di sperimentare e ottenere verifiche empiriche definitive sulla validità di un framework di tipo normativo è possibile pensare a una prima validazione del potere interpretativo che il Marketing Mix Esperienziale esposto nel presente studio e ricavato in linea teorica dall'analisi della letteratura sul Marketing Esperienziale e sul Customer Experience Management, attraverso la conduzione di uno studio di caso multiplo con finalità esplorativa (*exploratory multiple case study*) in analogia a quanto fatto in Constantinides (2002). Inoltre, la scelta di tale metodologia è motivata anche dalla mancanza in letteratura di concettualizzazioni e costrutti stabili e robusti.

Da un punto di vista metodologico, quindi, la ricerca presentata è suddivisibile in due fasi principali:

¹ Si noti che la classificazione concettualmente non assume insiemi esclusivi, in quanto, come fatto notare da uno dei *reviewer* anonimi, anche le imprese retail possono essere considerate aziende di servizi. Tuttavia, in base alla distinzione riconosciuta anche dall'esistenza di importanti e separati filoni del marketing moderno, gli autori hanno considerato opportuno mantenerne la distinzione. Si ringrazia il *reviewer* anonimo per il prezioso commento.

- identificazione dei limiti dell'approccio delle 4P e definizione di un framework di riferimento che possa essere più adatto - il *Marketing Mix Esperienziale* - mediante un'analisi della letteratura (sia del filone del Marketing Esperienziale sia dei restanti filoni del Marketing che possano offrire spunti di interesse)
- conduzione uno studio di caso multiplo nel settore retail, selezionando aziende che abbiano implementato approcci interpretabili secondo l'ottica del Marketing Esperienziale, al fine di derivare le specificazioni contingenti del modello generale proposto analizzando 4 casi nel settore retail.

La struttura metodologica alla base dello studio di caso effettuato si è riferita ai suggerimenti di Yin (2003) per la selezione dei casi e la triangolazione delle fonti e alle linee guida di Miles e Huberman (1994) per l'analisi del materiale raccolto. Inoltre, è stata impiegata una serie di criteri per la selezione dei casi: in primo luogo, come precedentemente esposto, le aziende analizzate sono imprese europee (o presenti in Europa), operanti nel settore retail in diverse categorie merceologiche (al fine di garantire una certa eterogeneità delle strategie adottate e del contesto di business in cui l'azienda opera); inoltre si sono considerate aziende che seppure classificate come retailer fossero anche aziende produttrici (o con un controllo significativo sulla produzione) di almeno una parte dei prodotti distribuiti all'interno della catena. In questo modo è possibile verificare l'utilità del framework di Marketing Mix proposto nell'insieme complessivo di leve di cui è costituito. In secondo luogo, sono state scelte delle realtà aziendali le quali fossero state già analizzate e citate nella letteratura specifica del Marketing Esperienziale o del Customer Experience Management al fine di ottenere casi significativi per il tema trattato.

Per quanto riguarda la scelta dell'unità di analisi si è optato per considerare l'intera impresa anziché il solo dipartimento di Marketing al fine di ottenere informazioni più complete sulle scelte organizzative, strategiche e operative effettuate a fronte dell'applicazione di approcci di Customer Experience Management o di Marketing Esperienziale.

La triangolazione delle fonti (come suggerito da Yin, 2003) è stata ottenuta mediante l'utilizzo di diversi mezzi informativi: siti web delle aziende considerate, analisi diretta dei punti vendita, mystery shopping, casi di studio da fonti secondarie, analisi dell'attività di advertising delle imprese. A queste si è affiancato l'utilizzo di interviste a marketing manager regionali come fonte informativa primaria.

5. Framework della ricerca

I limiti del Marketing Mix tradizionale per l'applicazione di strategie di Marketing Mix

In relazione al primo obiettivo dello studio si può osservare innanzitutto come il Marketing Esperienziale raccolga in sé elementi propri di altri filoni del marketing, quali il Consumer Marketing, il Marketing Relazionale, il Marketing dei Servizi e il Retail Marketing. Pertanto a partire dall'analisi svolta nello studio di Constantinides (2006), è possibile in prima battuta estendere alcuni degli argomenti riportati negli studi afferenti a tali filoni per identificare i primi limiti dell'utilizzo delle 4P in contesti di applicazione di strategie di Marketing Esperienziale.

In dettaglio, riprendendo tali contributi, è possibile identificare nelle seguenti 4 problematiche una prima serie di limitazioni:

1. **product orientation:** il Marketing Mix nella sua forma tradizionale è essenzialmente orientato al prodotto e ai processi interni dell'azienda piuttosto che al cliente e alla sua esperienza con l'azienda stessa. (Kotler, 1984; Robins, 1991; Vignali e Davies, 1994; Bennett, 1997; Schultz, 2001; Lauterborn, 1990; Rosenberg e Czepiel, 1992). Conseguentemente il Marketing Mix non tiene in considerazione aspetti quali i feedback del consumatore e l'interazione con lo stesso (aspetti che in parte trovano risposta in approcci come il Marketing Relazionale), come base per la costruzione di una relazione di lungo periodo e per il soddisfacimento dei suoi bisogni individuali, non garantendo in questo modo la possibilità di monitorare la customer experience e fornire al cliente un'esperienza di effettivo valore;
2. **scarsa interattività e personalizzazione dell'offerta:** legata al punto precedente nonché all'osservazione del carattere di massmarketing delle 4P, diversi studi (Doyle, 1994; Yudelsohn, 1999; Gummesson, 1994; Gummesson, 1997; Grönroos, 1994; Goldsmith, 1999, Rushton e Carson, 1989; Fryar, 1991; Beckwith, 2001; English, 2000) identificano come il marketing mix non riesca ad inglobare le nuove tendenze dei consumatori contemporanei che richiedono, oltre a un prodotto di valore, un maggior controllo e un coinvolgimento attivo nei processi di comunicazione e di transazione con l'impresa. Un maggior livello di interazione e interattività, la possibilità di una comunicazione al limite one-to-one e la conseguente personalizzazione dell'offerta che ne deriva, aggiunge valore all'esperienza vissuta dal cliente garantendo la possibilità effettiva di co-creazione tra impresa e cliente, e favorisce l'instaurarsi di meccanismi di loyalty e di relazioni di lungo periodo;

3. **assenza di elementi a livello strategico:** alcuni studi (come Ohmae, 1982 e Vignali e Davies, 1994) osservano che l'assenza di elementi di carattere strategico nel marketing mix lo rendono un framework poco adatto alla pianificazione in contesti turbolenti e complessi dove fattori esterni incontrollabili definiscono le opportunità e le minacce per l'impresa;

4. **assenza del fattore umano:** nel marketing dei servizi, nel retail marketing e anche in contesti di marketing esperienziale, diversi studi (Booms e Bitner, 1981; Cowell, 1984; Heuvel, 1993; Melewar e Saunders, 2000; Grove et al., 2000; Voss, 2004; Valencia, 2004; LaSalle e Britton, 2003; Brown, 2003; Ferraresi e Schmitt, 2006) sottolineano come il fattore umano sia imprescindibile nel garantire alti livelli di qualità dell'offerta che viene veicolata al cliente: una parte estremamente significativa della Customer Experience e di come essa viene percepita e valutata dal cliente, infatti è influenzata dalla qualità delle interazioni che avvengono tra il cliente e l'impresa attraverso il suo personale.

Inoltre, in aggiunta alle precedenti problematiche, comuni anche ad altri filoni di studio, è possibile derivare alcune problematiche del Marketing Mix specifiche nell'applicazione di questo tool manageriale a strategie di Marketing Esperienziale.

In particolare si può osservare, in primo luogo, come la suddivisione delle leve operative a disposizione del marketing manager nelle 4P, porti a una situazione di 4 distinti parametri di progettazione, in larga misura indipendenti tra di loro e controllati da soggetti differenti all'interno dell'impresa (Constantinides, 2002). Tale situazione però non rispecchia le caratteristiche di un'offerta di tipo esperienziale in cui la Customer Experience deriva dal prodotto, dal complesso delle attività di promozione, dalla progettazione del canale e del punto vendita in maniera integrata piuttosto che dalla somma delle singole leve progettate singolarmente, seppure nel rispetto della coerenza complessiva. Se ne deduce che il criterio alla base di tale suddivisione non è pertanto coerente con l'implementazione di tali strategie in contesti di applicazione del Marketing Esperienziale.

Inoltre è necessario osservare come tanto la multidimensionalità dell'esperienza, quanto il carattere di continuità temporale e spaziale lungo cui si sviluppa la Customer Experience, quanto anche la necessità di raccogliere informazioni più ricche e complesse sul consumatore e sull'esperienza vissuta dalla stesso, richiedano di considerare nel Marketing Mix anche alcune leve di carattere organizzativo che, mantenendo anche una dimensione più propriamente interna all'impresa, abilitino una gestione ottimale di tale accresciuta complessità.

Il Marketing Mix Esperienziale

A fronte delle limitazioni identificate nel paragrafo precedente emerge, come enunciato nel paragrafo 3 relativamente agli obiettivi dello studio, la necessità di proporre un modello di riferimento che possa superare i limiti del framework delle 4P e supportare l'impresa nell'applicazione di strategie di Customer Experience Management e di Marketing Esperienziale.

A partire da un'analisi approfondita della letteratura afferente a tali filoni e dei diversi modelli in essi proposti, nonché coerentemente con la definizione di Customer Experience adottata in questo studio, è possibile identificare gli elementi costitutivi di un'offerta di tipo esperienziale, ossia il Marketing Mix Esperienziale; le quattro leve che costituiscono il mix proposto nel framework generale sono le seguenti:

- **Experience.** La progettazione dell'esperienza alla base del sistema offerta che l'impresa propone va effettuata nelle sue diverse dimensioni; in particolare assumendo la classificazione proposta in Gentile et al. 2007, si possono distinguere 6 diverse dimensioni (esperienza sensoriale, esperienza emotiva, esperienza cognitiva, esperienza pragmatica/pratica, esperienza "lifestyle", esperienza relazionale).

La multidimensionalità della Customer Experience, come già osservato, costituisce uno degli elementi di maggiore condivisione da parte di diversi studi (Pine e Gilmore, 1998 e 1999; LaSalle e Britton, 2003; Schmitt, 1999; Raimondi, 2005). La rilevanza delle diverse dimensioni dipende dal contesto in cui l'impresa opera, dalla tipologia di prodotto/servizio veicolato e dalle conseguenti caratteristiche del processo di acquisto (per un modello di riferimento si consideri la matrice *involvement-commitment* in Gentile et al. 2007). Inoltre è necessario considerare che l'impresa può spingere a diversi livelli la progettazione dell'esperienza secondo lo stadio del "continuum di esperienze di consumo" in cui voglia posizionarsi (secondo la definizione di Carù e Cova 2007 data nel paragrafo 2); tale decisione, a livello strategico, influenza le modalità operative con cui verranno progettati, gestiti e forniti al cliente i diversi elementi abilitanti della sua esperienza.

- **Interazioni.** Il secondo parametro di progettazione dell'offerta esperienziale riguarda la gestione e il monitoraggio delle interazioni tra i diversi soggetti costituenti il mercato (imprese e clienti); si possono distinguere pertanto 3 diverse tipologie di interazioni:
 - Impresa – Cliente (attività di comunicazione tradizionale e non tradizionale, eventi, attività di co-creazione, supporto e assistenza, ecc.)
 - Cliente – Cliente (Brand community, WOM, web 2.0, consumo sociale, ecc.)

- Impresa – Impresa (rapporti di partnership e collaborazione, co-design dell'offerta, iniziative congiunte a vantaggio del consumatore, ecc.)

E' rilevante osservare che la progettazione del complesso delle interazioni passa attraverso la rilevazione dei punti (o momenti) di contatto tra i diversi attori coinvolti. E' in corrispondenza di tali punti critici, infatti, che avviene in maniera più consapevole la valutazione da parte del consumatore dell'esperienza vissuta. Pertanto è necessario garantire un'integrazione coerente degli stimoli offerti in corrispondenza di tali punti e il loro continuo monitoraggio al fine di ottenere feedback significativi sulle percezioni del consumatore in riferimento alle sue aspettative (LaSalle e Britton 2003, Shaw e Ivens, 2005).

- **Space.** La progettazione dello spazio fisico e virtuale in cui avviene l'esperienza del consumatore è un altro elemento chiave della declinazione di una strategia di Marketing Esperienziale; lo "spazio" costituisce, infatti, il contesto abilitante e il "palcoscenico", volendo rifarsi alla metafora teatrale di Pine e Gilmore, 1998, in cui l'impresa inscena l'esperienza per i suoi consumatori, o in cui consumatore e impresa co-creano un'esperienza di consumo. Questi aspetti sono in grado di influire in maniera significativa sull'esperienza di acquisto (shopping experience) e di consumo; è quindi necessario porvi la dovuta attenzione per creare il maggior valore possibile per il consumatore, al fine di offrirgli un'esperienza di valore (LaSalle e Britton 2003, Pine e Gilmore 2002). E' inoltre necessario valutare la possibilità di fornire spazi diversi attraverso l'utilizzo di più canali che arrivino al cliente (multicanalità): in questo caso i parametri di progettazione dei diversi spazi utilizzati devono essere considerati in maniera integrata e coerente. In particolare in relazione agli spazi fisici e virtuali da progettare alcuni dei parametri da tenere in considerazione sono i seguenti:

- store – showroom (atmosfera, colori, luci, odori, spazi, arredamenti, organizzazione accessibilità, ecc.)
- website (contenuti, navigabilità e usabilità, interattività, possibilità di personalizzazione, ecc.)

- **Organizzazione.** Infine la progettazione di un'organizzazione interna che possa abilitare l'applicazione di strategie di CEM e Marketing Esperienziale è fondamentale per garantire l'effettivo ottenimento degli obiettivi strategici prefissati. A questo proposito diversi studi (Ardill, 2004; Carbone, 2004; Voss, 2004; Valencia, 2004; Pine e Gilmore, 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2003; LaSalle e Britton, 2003; Gupta e Vajic, 2001; Brown, 2003; Ferraresi

e Schmitt, 2006) suggeriscono l'insieme delle leve chiave da considerare a livello organizzativo:

- struttura organizzativa (organizzazione per processi, cultura e stile di leadership, coordinamento interdipartimentale, chief experience officer (CXO))
- esperienza dei dipendenti (training, motivazione, empowerment, ecc.)
- metriche di controllo (indicatori di performance basati sull'analisi delle aspettative e della valutazione dell'esperienza vissuta dal cliente, sul valore (nelle sue diverse componenti) del brand e del portafoglio clienti o Customer Equity).

E' possibile intuire, analizzando il contenuto e la struttura delle 4 leve proposte all'interno del modello di Marketing Mix Esperienziale, come sia offerta la possibilità di superare le limitazioni identificate nel paragrafo 5.1 rispetto all'utilizzo del Marketing Mix tradizionale. Il Marketing Mix Esperienziale infatti garantisce una struttura maggiormente coerente con le specifiche caratteristiche degli approcci di CEM e Marketing Esperienziale tenendo in conto aspetti come la centralità del cliente e dei suoi bisogni come punto di partenza della progettazione dell'offerta, la necessità di interazione personalizzata con il cliente, l'introduzione di aspetti intangibili quali l'elemento umano e di elementi di livello strategico e organizzativo.

6. I casi studio

6.1 Tesco

L'azienda

Il primo negozio Tesco aprì nel 1929 a Londra. La compagnia conobbe subito una rapida espansione, giungendo ad aprire al pubblico oltre cento nuovi negozi per la fine degli anni trenta. Seguì però un periodo di rapido declino, che perdurò per diversi decenni.

L'introduzione del modello americano di supermarket, pesantemente basato sul concetto di self service, portò il management, e in primis il fondatore di Tesco, Jack Cohen, a prestare molta più attenzione ai propri fornitori che ai propri clienti. La conseguenza fu una forte perdita di terreno per la compagnia, sia in termini di quota di mercato, sia in termini di brand image. Oggi, però, Tesco è il maggior player nel settore *grocery* retail nel mercato inglese e detiene una quota importante del mercato non-food. Oltre ad operare nel Regno Unito, la compagnia ha importanti interessi in Cina, Repubblica Ceca, Ungheria, Giappone, Malesia, Polonia, Irlanda, Slovacchia, Sud Corea, Thailandia e Turchia.

Il marketing mix esperienziale

Experience

Uno degli obiettivi principali che ha guidato larga parte degli sforzi messi in campo per rilanciare l'azienda è stato uno strenuo *commitment* per la costruzione della miglior shopping experience. Al fine di cogliere tale obiettivo l'azienda ha predisposto una serie di interventi e iniziative caratterizzati da una dimensione esperienziale non comune nel mondo del *grocery retail* con una strategia che non si limita unicamente al perseguimento della miglior *shopping experience*, ma si adopera affinché quella stessa "experience" venga vissuta anche in altri momenti della vita del cliente. A questo fine, sono di particolare interesse tre tematiche rispetto le quali Tesco ha dimostrato di saper distinguersi: le specifiche iniziative volte a migliorare la *shopping experience*, l'ampliamento del portafoglio di servizi offerti ai consumatori e il programma di prodotti a marchio commerciale.

Per quanto riguarda la progettazione della *shopping experience*, Tesco nel tempo ha introdotto diverse iniziative: in quest'ottica si inseriscono le riprogettazioni degli spazi espositivi e delle corsie, l'attenzione alla disposizione della merce, la selezione di assortimenti particolari e la cura degli spazi accessori (elementi che rientrano evidentemente anche nella dimensione space). Allo stesso modo l'iniziativa "*One in Front*" denota un singolare approccio "esperienziale" abbracciato dall'impresa già nei primi anni '80: in un momento in cui in Inghilterra era comune trovare lunghe code di attesa in prossimità delle casse, e mentre in linea generale mancarono interventi decisi da parte dei diversi player del settore, Tesco avviò tale programma al fine di ridurre drasticamente i tempi di attesa presso le casse mostrando una forte attenzione al miglioramento della soddisfazione dei propri clienti.

Nello stesso senso si possono interpretare, inoltre, i diversi formati con i quali Tesco distribuisce i propri prodotti e che sono pensati per venire incontro alle esigenze di diverse tipologie di clienti; tali formati (Tesco, Tesco Extra, Tesco Metro e Tesco Express) differiscono per localizzazione, spazio espositivo, ampiezza e profondità dell'assortimento e orari di apertura. I negozi Tesco Metro, ad esempio, trovandosi nelle aree centrali del *business (downtown)* hanno un assortimento che pone particolare attenzione a sandwich, prodotti da consumare al momento, o facili e veloci da preparare venendo incontro in questo modo alle esigenze di un segmento di consumatori che, tipicamente, non ha molto tempo da dedicare alla preparazione dei propri pasti ma non è disposta a rinunciare ad un buon livello di qualità ed è in grado di apprezzare il contenuto di servizio che questi prodotti (spesso a marca commerciale) offrono.

L'offerta di Tesco, tuttavia, non si limita unicamente al settore *grocery*, ma spazia anche a buona parte del settore non-food con lo scopo di cercare un contatto costante con il cliente, che si estenda ad abbracciare anche i diversi ambiti della vita quotidiana (inglobando così nuovi *touch points*) e che permetta la creazione di un legame affettivo ed emotivo tra il consumatore e Tesco.

Da questo punto di vista, Tesco (imitato in Italia da Coop), oltre ai servizi di distribuzione di prodotti *grocery*, offre servizi finanziari e assicurativi, servizi turistici, di connettività (come operatore di telefonia fissa, mobile e provider di servizi internet), servizi di informazioni di tipo legale, di supporto nella selezione dei propri fornitori di elettricità e gas e di supporto nell'intermediazione immobiliare.

Infine è interessante notare come Tesco abbia assunto una posizione di leadership in nell'ambito dei prodotti a marca commerciale, nel paese che presenta la maggior dinamica in termini di innovazione di prodotto a marchio commerciale e tra le più alte quote di mercato di tali prodotti (circa il 40%). Tesco offre 9 segmenti di prodotti Private Label (Tesco, Tesco Value, Tesco Organic, Tesco Finest, Tesco Healthy Living, Tesco Fair Trade, Tesco Free From, Tesco Wholefoods, Tesco Kids) diversificati in termini di prezzo, qualità e servizio, e che costituiscono una delle più articolate offerte di prodotti a marchio commerciale a livello internazionale. Tale struttura dell'offerta è finalizzata a soddisfare i bisogni eterogenei di una clientela sempre più complessa e a catturarne la fiducia nel tempo.

Anche sul campo dei prodotti Private Label è possibile cogliere come Tesco abbia introdotto elementi che fanno leva su molteplici dimensioni esperienziali. A titolo d'esempio, i prodotti Finest, che pongono un naturale accento sulle dimensioni percettive del gusto, sfruttano significativamente le leve visive per gli aspetti grafico-suasivi del packaging, le leve cognitive per gli aspetti grafico-informativi del packaging (Tesco è un caso di riferimento per la predisposizione di un programma avanzato di codificazione delle tabelle nutrizionali) e le leve relazionali e di *lifestyle* attivate dallo specifico posizionamento del brand, oltre che dalla sua stessa denominazione. Analogamente i prodotti Fair Trade, Organic e Healthy Living sono in grado di offrire al consumatore un appagamento che non si ferma alla sola dimensione sensoriale, ma investe, in modo diversificato per ciascun segmento, anche le altre dimensioni della customer experience (emotiva, cognitiva, *lifestyle* e relazionale).

Interazioni

Impresa-cliente. L'impresa, pur non essendo l'unica ad avere una serie di iniziative molto articolata nei confronti delle comunità locali (si consideri ad esempio Sainsbury's), si distingue per la varietà e la numerosità di esse. Ancora una volta, tali iniziative si possono

leggere alla luce di una volontà da parte dell'azienda di creare un legame affettivo con il proprio cliente, che si sente oggetto di attenzione specifica.

Esempi di questo genere si trovano nelle iniziative che rientrano nel programma "Tesco Supporting Schools". Fra queste, "Computers in Schools" è il programma che prevede la possibilità di donare i propri scontrini a un istituto scolastico, il quale a sua volta li può restituire a Tesco e ottenere in cambio computer e software.

Per quanto riguarda il rapporto e l'attenzione dedicata al cliente all'interno del punto vendita, questo ha costituito uno dei punti cardine sulla base del quale Tesco ha impostato il proprio programma di rilancio e uno dei principali differenziali competitivi su cui puntare.

Già a partire dalla fine degli anni '80, Tesco ha intrapreso una serie di iniziative volte a garantire un costante livello di monitoraggio dell'evoluzione dei bisogni e dei desideri dei clienti. In particolare, in aggiunta a strumenti tradizionali come il focus group (che coinvolgono, separatamente, sia consumatori che dipendenti), vengono utilizzati metodi di indagine "non invasivi" come l'osservazione esterna del processo di acquisto dei consumatori e il tracking dei percorsi di ricerca effettuati dai clienti, ciascuno finalizzato a ottenere informazioni per rendere più agevole la shopping experience del consumatore (tanto a livello di punto di vendita fisico che virtuale).

La differenza fondamentale viene però dall'elemento umano e dal livello di cortesia e servizio che viene garantito dal personale di vendita, studiato in modo tale da trasmettere un'atmosfera rilassata e di familiarità così che nessuno si senta a disagio nell'entrare in un negozio Tesco (contrariamente, Asda assume per alcuni un posizionamento di livello troppo basso, mentre per Sainsbury's un posizionamento troppo elevato).

Cliente-cliente. Tesco, ancora una volta in maniera piuttosto distintiva rispetto ai concorrenti, presta una notevole attenzione nel favorire la nascita di Club e community di clienti. Baby Toddler Club, ad esempio, è una community della quale fanno parte madri che sono in attesa di un figlio o che hanno un figlio neonato. L'idea della community è quella di far sentire la presenza di Tesco in un momento particolarmente delicato della vita di una madre e di assisterla nella cura del figlio. A questo fine l'impresa spedisce a domicilio un periodico contenente informazioni e consigli su come curare il proprio figlio, oltre che a promozioni su prodotti specifici per il periodo di gravidanza o per il periodo di neonatalità. Inoltre, è di recente attivazione un portale online che permette alle giovani madri di iscriversi al club, di interagire con le altre madri attraverso un forum, di condividere le proprie esperienze per mezzo di una sezione diari (*baby diaries*) e di ottenere risposte a domande specifiche

attraverso un'apposita sezione del sito moderata da esperti in pediatria, dietologia, farmacia, medicina, ecc.

Infine, una menzione specifica può essere fatta al club che raccoglie i possessori della carta di fedeltà Tesco Clubcard (più di 10 milioni in Inghilterra). Si tratta di un club composto da "individui isolati", ovvero da persone che in linea generale non interagiscono tra di loro (non si tratta cioè di una vera community, in cui siano presenti interazioni di tipo cliente-cliente); tuttavia Tesco, grazie ai dati resi disponibili attraverso la carta fedeltà, è in grado di raggiungere un maggior livello di personalizzazione dell'offerta e delle promozioni, contribuendo in tal modo a far sì che il cliente si senta personalmente oggetto di attenzione da parte del retailer.

Space

Dal punto di vista del contesto all'interno del quale il consumatore vive la propria esperienza di acquisto, Tesco ha agito con successo tanto a livello di punto di vendita "fisico" quanto a livello di negozio virtuale.

Spazio fisico. Come precedentemente anticipato, il management di Tesco ha posto un'attenzione particolare alla cura dell'ambiente all'interno del quale "si origina" la *shopping experience*. A questo proposito, l'azienda ha commissionato studi di ergonomia, di distribuzione degli spazi, di illuminazione e di sottofondo sonoro al fine di ottenere il miglior contesto che permettesse di creare un'ottima shopping experience. Oltre a studi commissionati a terzi, la compagnia se è impegnata ad ascoltare la voce del consumatore, scoprendo ad esempio il consumatore giudica il livello di igiene dell'intero supermercato anche sulla base della pulizia dei servizi igienici. O che le porte di acciaio dei frigoriferi (in seguito cambiati) ricordavano l'atmosfera di un ospedale.

Spazio virtuale. Lo store online del retailer inglese (www.tesco.com) è stato concepito in modo da offrire una navigazione intuitiva e semplice e in modo da assistere il navigatore anche inesperto nell'esplorazione del sito e nell'effettuazione degli ordinativi (favorendo quindi le dimensioni cognitive e pragmatiche su quelle emotive). Lo spazio virtuale di Tesco si caratterizza per esprimere in modo del tutto analogo ai punti di vendita reali un'atmosfera rilassata e lineare e contenuti facilmente accessibili. Il sito si offre però come mezzo veloce per l'accesso a tutti i servizi offerti da Tesco, a partire dal *core business* del *grocery*, passando per i servizi finanziari e di agenzia di viaggi, fino all'accesso ai servizi di telefonia e accesso a internet. La scelta di puntare sulle caratteristiche navigazionali legate alle dimensioni cognitive e pragmatiche rispetto quelle più prettamente emotive e sensoriali ha premiato il

retailer inglese: Tesco.com è uno dei pochi spazi virtuali nel mondo che presenta un attivo nel *grocery*.

Organizzazione

Esperienza dei Dipendenti. Come in precedenza menzionato, l'investimento che Tesco ha fatto nei confronti dei propri dipendenti in termini di *empowerment* è stato di fondamentale importanza per la riuscita del rilancio dell'azienda e per la creazione e il mantenimento del proprio differenziale competitivo.

I dipendenti di Tesco vengono formati attraverso un programma di formazione continua perché possano offrire al cliente finale una esperienza di valore; l'attenzione che l'impresa offre alla formazione, però, viene anche percepita come fiducia e spinta motivazionale da parte dei dipendenti, che si sentono così maggiormente valorizzati. A questo si aggiunge che l'azienda ha fatto propri i valori che stavano maggiormente a cuore ai propri dipendenti: fiducia, *teamwork* e riconoscimento dell'impegno profuso.

6.2 Nike

L'azienda

Fondata negli Stati Uniti agli inizi degli anni '70, Nike rappresenta oggi una delle aziende leader nei settori di calzature, abbigliamento e accessori sportivi a livello mondiale (con oltre 26000 dipendenti e una presenza significativa in 120 paesi). Con uno dei maggiori livelli di *awareness* internazionale, Nike è il 29° brand in termini di *equity* secondo la classifica stilata annualmente da Interbrand e Business Week (il suo valore è cresciuto del 10% nell'ultimo anno) e vanta importanti successi ottenuti nella gestione del proprio brand attraverso strategie di marketing estremamente efficaci a livello internazionale e locale. L'impresa, nata con un accentuato orientamento al prodotto, conservato nelle prime fasi della propria attività, ha saputo cogliere i segnali del mercato che richiedevano un profondo mutamento di prospettiva già dai primi anni '90 diventando una delle imprese pioniere nel realizzare questa trasformazione; lo stesso CEO e cofondatore di Nike afferma in un'intervista dei primi anni '90: *"For years, we thought of ourselves as a production-oriented company, meaning we put all our emphasis on designing and manufacturing the product. But now we understand that the most important thing we do is market the product. We've come around to saying that Nike is a marketing-oriented company and the product is our most important marketing tool."* (Phil Knight, CEO of Nike in the late 1980s). Con la stessa sensibilità ai cambiamenti del mercato Nike negli ultimi anni ha accentuato questa sua attenzione al mercato spostandosi

verso approcci sempre più incentrati sul cliente e sulla gestione della Customer Experience per rispondere alle esigenze del mercato e costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

Il marketing mix esperienziale

“The biggest issue in my mind was being able to create at the point of the consumer touch-point the experience that we wanted the consumer to have.

We can develop great products that fit into an integrated collection, but it will be meaningless unless it gets executed effectively at retail so that the customer experiences it as intended.”

Mindy Grossman, Vice President of Apparel

Experience

L'offerta Nike si contraddistingue da sempre per il forte focus sull'innovazione, la qualità e le performance di prodotto testimoniati dal forte investimento di risorse in R&D (mediamente superiore rispetto ai concorrenti); il già citato cambiamento di orientamento dell'impresa e la conseguente maggiore apertura al mercato ha indotto l'azienda a rivedere il proprio approccio, modificando il ruolo dell'innovazione e dell'utilizzo di tecnologie all'avanguardia da punto di partenza dello sviluppo di nuovi prodotti a strumento per rispondere e anticipare le richieste e i bisogni che vengono dal mercato. L'impresa, inoltre, ha riconosciuto alla creazione di legami di natura emozionale, la chiave per instaurare relazioni di lungo periodo con i propri clienti abbandonando già dai primi anni '90 un approccio strettamente transazionale e anticipando una serie di problematiche e di aspetti propri delle strategie di *Customer Experience Management*. L'attuale offerta proposta dall'impresa, ha sviluppato notevolmente queste prime intuizioni, fino a fare della connessione cliente-brand il focus centrale delle proprie strategie. La creazione di tale connessione passa attraverso la progettazione di un'offerta esperienziale che sappia “attrarre, coinvolgere, connettere” (*attract, engage, connect* è il paradigma utilizzato per la progettazione del punto vendita) il cliente, puntando su diverse tipologie di esperienza (sensoriale, emotiva, cognitiva, ecc...).

Accanto al prodotto *core* (scarpe o abbigliamento sportivo), Nike offre infatti una serie di servizi che hanno lo scopo di arricchire il valore dell'esperienza di marca che il cliente vive.

Uno dei primi esempi si può trovare nell'introduzione, già dal 1999, di NIKEiD, un sito web che permette all'utente di disegnare le proprie scarpe a partire da 30 diversi modelli di cui è possibile personalizzare colore, materiale, scritte ecc. Anticipando una tendenza del mercato che valorizza sempre più l'interattività nel rapporto con l'impresa, la possibilità di co-creazione attiva, tale iniziativa si sviluppa negli anni successivi fino all'ultima introduzione nel novembre 2007 del NIKEiD Studio nel NikeTown di Londra (dopo l'analoga iniziativa

del NikeTown di New York). In una struttura in cristallo su due piani al centro del punto vendita, i clienti possono personalizzare secondo i propri gusti un modello a partire dalla scannerizzazione di una scarpa presa direttamente da uno scaffale. O altresì di avere a propria disposizione (in sessioni da 45 minuti) il consiglio e l'aiuto di uno dei Design Consultant scelti da Nike tra le personalità più creative e all'avanguardia della città di Londra (artisti, musicisti, sneaker freaks sono alcuni dei profili più tipici).

Ancora con l'obiettivo di allargare lo spettro delle esigenze del cliente che Nike è in grado di soddisfare con la propria offerta, altre iniziative all'avanguardia del NikeTown (tanto di New York quanto di Londra) sono quelle relative al Running Club: un piano interamente dedicato al mondo dei runners, i cui addetti alle vendite sono a loro volta "runners" esperti e appassionati e i cui servizi vanno dai consigli tecnici, alla possibilità di fornire indicazioni sui migliori percorsi di corsa (a partire dall'hotel o dall'abitazione del cliente) fino alla prova gratuita di un paio di scarpe Nike per uno degli itinerari consigliati. Simili iniziative replicabili per i restanti segmenti di prodotto, dimostrano la volontà di Nike di posizionarsi nella mente dei propri clienti come un'impresa che non produce e vende unicamente scarpe sportive, ma che sia capace di progettare l'esperienza "sportiva" che il consumatore vuole vivere nei suoi diversi aspetti.

Interazioni

Impresa – Cliente. Come si è osservato la necessità di creare con i propri clienti relazioni basate su legami emotivi con la marca ha costituito uno dei principi guida delle strategie di marketing di Nike fin dai primi anni '90, tanto nella progettazione delle campagne di advertising quanto delle diverse iniziative di comunicazione (da quelle più tradizionali a quelle più innovative).

La comunicazione di Nike non è incentrata direttamente sul prodotto, piuttosto vuole raccontare una "storia", storia che una volta lanciata (su un orizzonte temporale medio di 4 settimane) viene verticalizzata sui diversi canali di comunicazione (TV, stampa, internet, comunicazione in punto vendita) in maniera integrata. L'elaborazione delle "storie" (pianificate su un orizzonte di 12 mesi) viene curata dal dipartimento marketing in collaborazione con i manager di prodotto e il dipartimento retail, in modo da garantire l'effettivo consenso dei diversi dipartimenti coinvolti nella realizzazione della campagna. L'approccio di Nike all'innovazione si riflette anche nell'utilizzo di mezzi di comunicazione all'avanguardia che sfruttano i canali innovativi messi a disposizione da internet nell'era del WEB 2.0 (blog, webTV, social network e community); un esempio significativo di tale utilizzo è la campagna *Joga Bonito* lanciata in collaborazione con Google nel marzo del 2006

(in vista della FIFA World Cup 2006), per consolidare l'immagine di Nike nel segmento del football rispetto ai principali concorrenti (tra cui Adidas).

Cliente – Cliente. Al fine di favorire il legame con la marca Nike promuove la nascita di comunità e social network di clienti legate ai diversi segmenti di prodotto e basate quindi sulla condivisione di esperienze e passioni sportive (il Running Club e la community Nike Plus sono un esempio, così come la creazione del sito web Joga.com e del relativo network come parte della già citata campagna Joga Bonito).

Impresa – Impresa. In riferimento ai rapporti con altre imprese, si può osservare come al fine di garantire da un lato elevati livelli di qualità del prodotto, dall'altro la realizzazione efficace dell'esperienza Nike in punto vendita, l'impresa tenda a mantenere rapporti di lungo termine sia con le imprese manifatturiere a cui è sub-contrattata la produzione dei prodotti (il cui design è interamente realizzato internamente) sia con la distribuzione (attraverso negozi di proprietà e forme di franchising). Particolarmente significative, in questo contesto sono tuttavia le partnership con imprese di altri settori ricercate al fine di ampliare la propria value proposition e offrire al consumatore "esperienze" innovative e coinvolgenti; in quest'ottica la partnership con Apple per la realizzazione di NikePlus, con Google nella campagna e negli eventi legati a JogaBonito, con Sony per il lancio del videogioco per PlayStation Eyetoy Kinetic, rappresentano esempi significativi di quanto osservato.

Space

Spazio fisico. La progettazione dell'esperienza in punto vendita (per quanto riguarda i punti vendita di proprietà in particolare e in misura minore, attraverso le condizioni di franchising, nella restante parte) segue molti dei criteri già osservati. Oltre all'utilizzo di stimoli multisensoriali legati a musica, luci, colori, accuratamente studiati, l'ambiente è utilizzato come ulteriore mezzo di comunicazione in cui proseguono i racconti delle "storie" iniziati sui restanti canali (secondo il già citato paradigma *attract, engage, connect*). Si è già osservato, inoltre, come l'esperienza in punto vendita sia arricchita dalla presenza di personale addetto alla vendita che sia in grado di fornire consigli e servizi aggiuntivi ai clienti nei diversi "reparti" (quasi degli *store in store*) in cui il punto vendita è strutturato. I NikeTown in quest'ottica rappresentano il principale laboratorio di sperimentazione di nuove iniziative, nonché i luoghi in cui l'impresa può creare il "palcoscenico" in cui il cliente può immergersi nell'esperienza della marca.

Spazio virtuale. Il sito Nike.com e tutti i siti web ad esso legati (in corrispondenza dei diversi paesi, dei diversi segmenti di prodotti, a cui si aggiungono alcuni siti speciali dedicati ad iniziative e linee di prodotti particolari), sono uno dei principali canali di comunicazione che

Nike utilizza per avvicinarsi al proprio mercato, nonché un ulteriore canale di vendita attraverso lo store online (a cui si aggiunge la possibilità di comprare le “proprie” scarpe su NIKEiD). Anche in questo caso, come accade nella pianificazione ed esecuzione delle campagne di comunicazione, Nike persegue una forte integrazione dei differenti canali e così lo spazio virtuale vuole essere una prosecuzione dello spazio fisico offrendo la possibilità ai consumatori di mantenere la connessione creata attraverso i canali fisici. A questo proposito, una delle iniziative di prossima implementazione nel dipartimento retail è rappresentata dalla completa integrazione dei canali di vendita fisico e virtuale, che consentirà agli addetti di qualsiasi punto vendita di ricercare e acquistare (per conto del cliente e con consegna diretta) prodotti non presenti nell’assortimento del negozio, evitando in questo modo problemi di *stock out* (resi inevitabili dai limiti di assortimento del punto vendita: basti pensare che il NikeTown di Londra presenta un assortimento di 5000 SKU su 6000mq a fronte delle 20000 SKU di www.nikestore.com) e la relativa insoddisfazione dei clienti.

Organizzazione

Struttura. Nike eredita una struttura organizzativa frutto del forte orientamento al prodotto con cui nasce e della forte espansione geografica subita negli anni successivi: una struttura a matrice basata sulle dimensioni funzione aziendale, prodotto, area geografica. Se come già osservato le funzioni marketing, prodotto e retail lavorano congiuntamente sulla progettazione e realizzazione delle campagne di marketing, negli ultimi anni questa tendenza si è andata accentuando e, nell’ottica della gestione per processi, l’impresa ha visto una sempre più frequente “nascita” di team interfunzionali temporanei (al di fuori della struttura a matrice) al fine di gestire con la dovuta flessibilità la progettazione e il lancio di collezioni dedicate a segmenti di clienti particolari (come avvenne per esempio nel lancio in Europa della collezione Danza nella primavera del 2006).

Esperienza dei Dipendenti. Uno stile di leadership basato essenzialmente sul consenso, si riflette in una cultura di impresa che riconosce nei dipendenti una delle leve chiave di successo. La trasmissione della cultura e dei valori aziendali avviene attraverso una forte enfasi sulla formazione e l’utilizzo di meccanismi di rotazione tra diversi ruoli. Con particolare riferimento al personale di front office (essenzialmente gli addetti alla vendita), e soprattutto nei negozi di proprietà oltre alla formazione, il processo di selezione risulta essere altamente critico. A questo proposito, accanto ai requisiti più tradizionali, aspetti come la condivisione della passione per lo sport corrispondente al reparto a cui l’addetto è destinato, nonché l’appartenenza alla comunità locale, al fine di stimolare la nascita di una relazione di maggiore *intimacy* con il cliente, sono ritenuti di primaria importanza nella scelta. In questo

modo, infatti, Nike cerca di garantire l'effettiva ed efficace realizzazione e implementazione della Customer Experience progettata per i propri clienti, e il mantenimento del legame affettivo con la marca creato attraverso i diversi canali di interazione.

6.3 Imaginarium

L'azienda

“Imaginarium: taking a fun approach to the human development of boys and girls throughout the world”

Félix Tena Comadrán, fondatore e presidente della società

Imaginarium, è una catena di negozi esclusivi (di proprietà, direttamente gestiti, o gestiti in franchising) che distribuisce giocattoli “educativi” per bambini dalla nascita agli 8-9 anni d'età. Fondata a Zaragoza, in Spagna, nel 1992, ad oggi rappresenta una delle catene di negozi di giocattoli più specializzata del mondo, con 310 punti vendita in 26 paesi; la *mission* che contraddistingue l'azienda e ne guida le strategie è offrire a genitori e figli apprendimento, divertimento e la massima garanzia di qualità e sicurezza. I valori dichiarati alla base della strategia imprenditoriale su cui l'azienda basa la propria competitività rispetto ai concorrenti e su cui fonda il valore aggiunto offerto ai propri clienti o “*guest*”, come vengono spesso considerati sono: qualità, sicurezza, valore formativo, valore ludico, non sessista, assenza di contenuto bellico, molto divertimento!

Il marketing mix esperienziale

Experience

La value proposition dell'azienda non si esaurisce nella vendita di giocattoli: si tratta piuttosto di “aiutare i bambini ad apprendere, immaginare, e scoprire; obiettivo raccolto nella mission dell'azienda: *“To joyfully contribute to children's human development”*. Il consumatore di Imaginarium, tanto il bambino quanto il genitore che l'accompagna, viene considerato un “*guest*” che non compra un prodotto o servizio, ma vive un'esperienza progettata in tutti i dettagli per superare le aspettative del cliente stesso. Un negozio Imaginarium è un mondo creato per il bambino che ha la propria porta di ingresso (una piccola porta che in ogni negozio affianca l'ingresso tradizionale), trova i giocattoli posizionati sugli scaffali alla propria altezza per poterli provare immediatamente in punto vendita e incontra personale qualificato per creare un ambiente divertente e familiare in cui il bambino, ospite d'onore, può immergersi nel mondo del gioco; allo stesso tempo i valori (si veda paragrafo introduttivo) e l'estrema garanzia di qualità (dovuta all'attenta selezione delle aziende manifatturiere e allo

stabilimento di standard qualitativi di produzione dettati dalla stessa Imaginarium) cui il brand Imaginarium è associato, la presenza di addetti alla vendita esperti di giocattoli, *juególogos*, ma anche dotati di competenze pedagogiche ed educative, costituiscono elementi fondamentali per garantire che anche il genitore viva al momento dell'acquisto un'esperienza soddisfacente e di valore. Tale esperienza fatta di diversi ingredienti coinvolge il consumatore a diverse dimensioni: quella sensoriale (e multisensoriale) creata dall'atmosfera e dall'organizzazione del negozio (si rimanda alla parte relativa alla leva *space*), quella emotiva legata al piacere e al divertimento insiti nel gioco, quella cognitiva legata al gioco come sviluppo della creatività e dell'apprendimento, quella pragmatica data dal fatto i giocattoli sono perfettamente funzionanti e possono essere provati dai bambini. L'utilizzo del proprio brand come unico brand per tutti i prodotti venduti, l'utilizzo di punti vendita di proprietà, direttamente controllati o gestiti con forme di franchising estremamente controllate, permette di garantire la coerenza dell'esperienza che viene veicolata al cliente così come progettata dall'azienda; inoltre l'utilizzo del Club Imaginarium permette di mantenere un forte legame tra l'impresa e le famiglie e stabilizza la relazione nel tempo (come si vedrà nella sezione relativa alla gestione delle interazioni). La filosofia e la cultura aziendale sono permeate da tali obiettivi e derivano da alcuni principi che hanno ispirato lo stesso Tena e che rispecchiano appieno i principi degli approcci di CEM:

- *Business involves putting on a show and scenography.*
- *Customers should be given more than they expect to receive.*
- *Customers should find it exciting.*
- *Customers are our guests.*

Interazioni

Impresa – Cliente. Le forme di comunicazione di mass marketing tra impresa e mercato, quali l'advertising, sono piuttosto limitate. La realizzazione del catalogo prodotti, le promozioni, e la partecipazione ad eventi (come l'apertura di nuovi punti vendita) è diretta esclusivamente ai membri del Club Imaginarium coerentemente con la volontà di curare la relazione con i propri clienti. Il trattamento personalizzato dedicato ai membri più attivi, l'invito agli eventi, i coupon personali per le promozioni consentono di tenere traccia delle attività dei diversi membri, nonché di raccogliere alcune informazioni sui loro bisogni e sulle loro preferenze. Inoltre il Club permette di avere un canale diretto anche con i bambini (dietro l'autorizzazione dei genitori), il target ultimo delle strategie dell'impresa.

Peraltro, come già accennato, il rapporto con il cliente è estremamente curato, oltre che dai tradizionali servizi di supporto e assistenza (garantiti in maniera personalizzata ai membri del Club), anche dalla presenza dei “toy expert” che come accennato hanno il compito di assistere e consigliare i genitori in punto vendita, fornendo il punto di vista e le competenze di un educatore e tutte le informazioni necessarie sull'utilizzo, le caratteristiche, l'adeguatezza del gioco da acquistare.

Infine l'utilizzo del sito internet oltre che come canale di vendita, come mezzo di comunicazione tra il Club e l'azienda consente di aumentare le occasioni di contatto e di nutrire la relazione tra impresa e Club.

Impresa – Impresa. Il modello di business dell'azienda si basa sul presupposto della vendita di prodotti altamente esclusivi, che rispecchino degli standard di qualità elevati e fissati dall'azienda stessa, che siano inoltre coerenti con i valori alla base della filosofia aziendale. Per questo motivo le aziende manifatturiere fornitrici dei giocattoli venduti sono attentamente selezionate e i rapporti instaurati sono spesso regolati da accordi più o meno formalizzati al fine di garantire gli standard richiesti; inoltre in molti casi Imaginarium seleziona aziende partner per la produzione di giochi disegnati e progettati internamente. Altrettanto avviene nei rapporti con aziende fornitrici di particolari prodotti (ad esempio gli operatori turistici nel caso dei viaggi per famiglie) con le quali vengono instaurati accordi e convenzioni al fine di offrire al cliente finale un servizio e un'esperienza di alto livello.

Space

Spazio fisico. Alcuni cenni all'organizzazione dello store sono già stati dati parlando dell'Experience offerta. L'organizzazione e il layout (la porta in dimensioni ridotte, i giochi posizionati ad altezza “bimbo”) favoriscono le possibilità di gioco: nessun addetto del punto vendita dirà mai ad un bambino di “non toccare” un giocattolo come dichiarato dal management dell'azienda; inoltre l'atmosfera è resa ancora più allegra e divertente dall'azione degli addetti “animatori” in modo da rendere la permanenza dei clienti (bambini e non) all'interno dello store, stimolante e piacevole. Inoltre la “standardizzazione” degli store, resa possibile dal forte controllo che Imaginarium conserva sull'intera catena di store di proprietà e non, garantisce uno standard elevato dell'esperienza di acquisto progettata e controllata direttamente dalle scelte della headquarter.

Spazio virtuale.

”We want to create an online store with an attractive, easy-to-use structure, where our guests can feel they are actually entering the store and walking around in it.” (Rosendo Aranda, responsabile Imaginarium.net)

Il sito, a partire dalla sua costituzione come sito non interattivo nel 1999 (trasformato nella versione interattiva nel 2000), segue i principi guida che permeano la filosofia aziendale proponendosi il duplice obiettivo di intensificare il e migliorare il rapporto tra i clienti (in particolare il Club) e l'azienda e quello di offrire un ulteriore canale di vendita che complementi e integri le vendite offline (ad esempio nelle regioni dove non sono presenti store ecc). Analogamente a quanto avviene per gli store, il sito è pensato nei contenuti e nel layout per il duplice target di Imaginarium offrendo funzionalità e contenuti che possono essere fruiti da genitori (si pensi all'agenda destinata ai membri che ricorda ai genitori il compleanno dei proprio bambini o altri eventi significativi proponendo offerte e promozioni in corrispondenze dell'evento stesso) e bambini (anche se attraverso l'ausilio dei genitori stessi).

Organizzazione

Struttura. L'azienda presenta una struttura interna essenzialmente orizzontale in cui tutti i dipartimenti fanno capo al presidente Tena, in modo tale da limitare la burocratizzazione dei processi aziendali. Inoltre tale struttura riflette il ruolo fondamentale della vision del fondatore che permea tutta la filosofia e le scelte strategiche aziendali. Seppur non formalmente, egli rappresenta a tutti gli effetti il CXO (*Chief Experience Officer*). La profonda cultura aziendale inoltre costituisce un collante molto forte all'interno dell'azienda rappresentando un meccanismo di coordinamento implicito tra le diverse funzioni e le diverse figure responsabili dei diversi processi.

Esperienza dei Dipendenti. I dipendenti vengono accuratamente selezionati seguendo criteri che siano in linea con la filosofia e la cultura aziendale. In questo modo si garantisce che la componente di esperienza del consumatore che deriva dall'interazione diretta con il personale più strettamente a contatto con il consumatore stesso (ossia gli addetti alla vendita) sia coerente con le scelte strategiche effettuate. Per questo motivo, oltre a garantire un processo di training interno dei dipendenti, nella selezione degli stessi sono tenuti in considerazione tanto gli aspetti caratteriali necessari a rivestire il ruolo richiesto, quanto le competenze che possano rendere gli addetti alla vendita degli "educatori" per i clienti- bambini o "aiuto-educatori" per i clienti-genitori: la loro "esperienza" come parte dell'azienda e come portatori della cultura aziendale è il primo veicolo per ottenere una Customer Experience di valore. Per quanto riguarda gli store manager in particolare è fondamentale che essi siano in grado di trasmettere la cultura aziendale al personale di punto vendita e, in quanto link tra gli store e l'headquarter, essi sono i responsabili ultimi dell'effettiva implementazione della strategia aziendale a livello operativo negli store.

6.2 Ikea

La Vision di IKEA: To create a better everyday life for the many people.

L'azienda

Ikea venne fondata nel 1943 in Svezia da Ingvar Kamprad. Il business iniziale consisteva nella vendita tramite posta di prodotti che spaziavano dalle penne a sfera alle decorazioni natalizie, ma che includevano anche quello che poi sarebbe diventato il focus dell'azienda, ovvero oggetti di arredamento. A partire da origini piuttosto modeste, Kamprad fu in grado di espandere la propria attività imprenditoriale fino a farne diventare il maggior distributore mondiale di prodotti di arredamento. L'azienda oggi è presente in 33 paesi diversi, dispone di 226 punti vendita e attira ogni anno circa 410 milioni di clienti e presenta uno dei brand più riconosciuti al mondo (38° dei 100 brand in termini di *equity* secondo la classifica stilata annualmente da Interbrand e Business Week con un incremento di valore del 15% nell'ultimo anno).

Il marketing mix esperienziale

Experience

La vision di IKEA dimostra come obiettivo principale dell'azienda sia quello di servire un ampio mercato proponendo un'offerta che nonostante i bassi prezzi, presenti caratteristiche di design e di qualità tali da soddisfare le esigenze della clientela. La value proposition di IKEA è caratterizzata da un approccio fortemente innovativo rispetto agli standard del settore in cui opera. Chiunque abbia effettuato un acquisto di un oggetto di arredamento presso Ikea è a conoscenza del fatto che il trasporto e l'assemblaggio dei prodotti sono a carico dei clienti. Tuttavia IKEA ha saputo trasformare quello che potrebbe sembrare un sacrificio da sopportare in un patto implicito tra l'impresa e il proprio cliente: a condizione che quest'ultimo assuma su di sé alcune delle mansioni tipicamente eseguite da altri (fase di assemblaggio e trasporto), Ikea si impegna a mantenere i prezzi dei propri prodotti a un livello decisamente inferiore della media dei propri concorrenti garantendo comunque un'ampia varietà di prodotti di buon design e qualità e quindi la soddisfazione ultima del cliente.

Di fatto, l'azienda esternalizza (o fornisce a pagamento) alcuni importanti servizi (la fase di assemblaggio e di trasporto) normalmente forniti nel settore dell'arredamento e chi si assume il compito di eseguire tali fasi è proprio il cliente finale. L'ulteriore elemento significativo che contraddistingue fortemente la strategia di IKEA e che ne può spiegare l'enorme successo, è rappresentato dal fatto che questo "sacrificio" non solo viene ripagato dai prezzi bassi che il

cliente deve sostenere, ma diventa parte di una filosofia diversa in cui il ruolo del cliente cambia completamente rendendolo attivo nel processo di creazione di valore. Coerentemente IKEA ha progettato tutta l'esperienza di acquisto del cliente in modo da favorirne il coinvolgimento: ciascun cliente può diventare "l'arredatore" della propria casa. Pertanto l'impresa fa in modo che i propri clienti siano attivi già a partire dal momento in cui entrano negli spazi espositivi. All'interno dei negozi Ikea sono presenti cataloghi, fogli, matite e metri per misurare che vengono utilizzati dai visitatori per ipotizzare soluzioni di arredamento su carta, per misurare gli oggetti e i prodotti esposti e quindi per interagire con l'ambiente espositivo stimolandone la creatività e la dimensione cognitiva (nella stessa logica il sito web mette a disposizione uno strumento software, il Planner IKEA, che basandosi sul catalogo permette all'utente di disegnare il proprio arredamento, provando le diverse soluzioni di arredo e i diversi prodotti). Il consumatore è invitato a sentirsi a proprio agio all'interno del negozio, a trascorrere un tempo che possa dedicare a se stesso e a farsi artefice primo di tale attenzione per se stesso. In questo modo l'impresa fornisce prodotti standardizzati ma attraverso proposizioni di valore estremamente personalizzate, e questo proprio per il fatto che è il cliente medesimo che si occupa di "customizzare" su di sé l'esperienza che vive.

A questo proposito è possibile citare un recente studio di Gentile et al. (2007), che rileva come il fatto stesso di coinvolgere il cliente nelle fasi di creazione di valore abbia un effetto positivo e incrementale rispetto al vantaggio di risparmio che il consumatore ottiene. Infatti, molti dei clienti che decidono di acquistare presso Ikea percepiscono il fatto di poter arredare la propria casa, dal design all'assemblaggio dei mobili come una piacevole occasione di relax o di divertimento. Lo studio in effetti dimostra come i prodotti Ikea comportino di per se stessi un "carico" esperienziale rilevante per i clienti e attivino dimensioni cognitive e pragmatiche (oltre che sensoriali) che contribuiscono positivamente ad aumentare il valore finale percepito come l'impresa stessa suggerisce compagnia nel motto: "*Wealth is realize your ideas*".

Interazioni

Impresa-cliente. Una delle caratteristiche di rilievo dell'offerta IKEA è relativa alla quasi totale assenza di personale in punto vendita, tuttavia non per questo la relazione tra l'impresa e i propri clienti non assume rilievo nella strategia dell'impresa. Oltre di mezzi non tradizionali e le logiche proprie del guerrilla marketing con l'utilizzo di messaggi pubblicitari che abbiano un forte impatto emozionale (come nel caso della campagna pubblicitaria incentrata sul messaggio "*redecorate your life*" ossia che sia possibile cambiare la propria vita con la stessa facilità con cui si può cambiare l'arredamento della propria casa affidandosi

ad IKEA). Inoltre, nel tentativo di rafforzare il rapporto tra l'impresa e i propri clienti si può inquadrare la recente iniziativa del Club IKEA Family che attraverso una carta fedeltà, un sito dedicato e una serie di offerte e iniziative pensate per i soci mira a sviluppare un rapporto di lungo termine (basato su un legame di natura affettiva) con i propri clienti più fedeli che si sentono oggetto in questo modo di un'attenzione particolare da parte dell'impresa.

Infine IKEA presta moltissima attenzione alla voce dei clienti nella progettazione dei propri punti vendita attraverso la creazione di punti vendita "laboratorio", o attraverso iniziative che vedevano il coinvolgimento dei clienti nella progettazione di un nuovo punto vendita (come nel caso dell'apertura del punto vendita di Chicago nel 1998).

Impresa-impresa. IKEA tende a sviluppare con i propri fornitori relazioni di lungo termine. Poiché parte centrale della propria value proposition è un costo contenuto, Ikea dedica molte risorse alla selezione di fornitori adeguati che siano in grado nel contempo di fornire prodotti a costo contenuto e con un adeguato livello qualitativo. Inoltre in molti casi la filosofia di IKEA consiste nell'acquistare dai propri fornitori capacità produttiva (curando direttamente il design e la progettazione) piuttosto che prodotti finiti. Sempre in quest'ottica, l'impresa offre ai propri fornitori supporto finanziario per l'acquisto di macchinari e supporto tecnico per la realizzazione di prodotti, lo studio di processi produttivi efficienti e, se necessario, assistenza nella progettazione interna della fabbrica dei propri fornitori.

Space

Spazio fisico. I negozi Ikea sono progettati in modo da rendere l'esperienza di acquisto semplice, lineare e coinvolgente. L'impresa ha fatto in modo che l'interazione con gli spazi arredati non si limiti all'osservazione esterna: i clienti possono entrare fisicamente nelle camere o nelle cucine e possono interagire con gli oggetti in modo molto simile a come farebbero nella vita di tutti i giorni. Inoltre, questo tipo di interazione è favorita anche dal fatto che la presenza del personale di vendita è volutamente limitata e non invasiva; tale scelta è coerente con la volontà di trasmettere un senso di libertà nei clienti cosicché essi fruiscano del contesto espositivo in modo spontaneo e naturale (si cerca così di eliminare gli ostacoli che possono rendere meno piacevole e più difficoltosa la co-creazione dell'esperienza di fruizione del contesto espositivo).

La maggior parte dei clienti considera "una visita" all'IKEA come un'occasione di intrattenimento: i punti vendita sono concepiti quasi secondo le logiche di un "parco a tema" attraverso una serie di accorgimenti che hanno lo scopo di intrattenere per il maggior tempo possibile i clienti. Gli spazi espositivi sono organizzati in modo che i percorsi guidino i clienti ad entrare in contatto con larga parte degli oggetti (in genere i percorsi sono strutturati in

modo circolare), sono presenti zone di ristorazione, che offrono tipicamente prodotti scandinavi, e che rivelano come, di fatto, secondo Ikea, i propri clienti possono trascorrere tranquillamente anche una giornata intera all'interno dei punti vendita.

Per accentuare la dimensione di intrattenimento ed eliminare possibili cause che ne possano diminuire l'esperienza, all'interno di ogni negozio sono predisposti degli spazi in cui i genitori possono lasciare i propri bambini (che vengono accuditi gratuitamente da personale specializzato) e quindi dedicarsi completamente all'esplorazione del punto vendita.

Spazio virtuale

Il sito www.ikea.com permette all'impresa di ampliare i canali di contatto con i propri clienti, tanto in termini di comunicazione quanto (seppure solo limitatamente ad alcune zone) come e-shop (in Italia l'iniziativa è attiva sul territorio della Lombardia). Il sito offre inoltre una serie di servizi: oltre al catalogo, il già citato Software per la progettazione dei diversi ambienti, nonché l'apposita sezione destinata al Club IKEA Family.

Organizzazione

Struttura organizzativa e esperienza dei Dipendenti. La struttura organizzativa di Ikea presenta una piramide gerarchica notevolmente ridotta rispetto alle imprese del settore. Inoltre la cultura altamente informale, basata su valori quali la semplicità, la creatività e l'attenzione ai dettagli si riflette nello stile di management: l'interazione tra i diversi livelli avviene in maniera naturale e spesso irrispettosa della gerarchia e questo favorisce una un certo grado di flessibilità nei meccanismi di coordinamento. Inoltre è ritenuto di fondamentale importanza l'aderenza dei dipendenti alla cultura aziendale: motivo per cui l'azienda preferisce dipendenti giovani che non siano stati a lungo "immersi" in una diversa cultura aziendale e possano pertanto assorbire più facilmente i valori che permeano la vita aziendale e le strategie di IKEA.

7. Conclusioni e sviluppi futuri della ricerca

E' opinione condivisa in diversi filoni di ricerca nel campo del management, che il rapidissimo sviluppo tecnologico e i trend di cambiamento che caratterizzano i mercati contemporanei stanno modificando grandemente le logiche di competizione e i fattori critici di successo che contraddistinguono i modelli di business vincenti sul mercato. In particolar modo, per il suo ruolo di interfaccia con il mercato finale, il marketing risente più di altre discipline di tali dinamiche e alcuni modelli e concetti per quanto affermati e condivisi rischiano di diventare sempre meno adeguati nell'interpretare i fenomeni attuali e nel rispondere alle necessità del management di avere un punto di riferimento stabile nella

modellazione dei propri processi decisionali. Tali considerazioni valgono, come affermato in precedenza e come riscontrato dal fervore del dibattito letterario, anche per il Marketing Mix tradizionale, uno dei concetti più radicati e più stabili della letteratura di Marketing dell'ultimo trentennio. E' emerso chiaramente, infatti da questo studio e dall'analisi di studi precedenti, la necessità di proporre degli adattamenti di tale modello al fine di garantirne maggiore coerenza e applicabilità rispetto agli attuali contesti di business. Nei diversi studi analizzati si può notare come il dibattito sulla validità del Marketing Mix tradizionale come framework di riferimento si sia sviluppato essenzialmente a livello teorico, piuttosto che empirico: a giustificazione di questo vi è la difficoltà intrinseca di valutare empiricamente quale ruolo abbia il Marketing Mix e sue leve nel determinare il successo o l'insuccesso derivanti da uno specifico programma di marketing. Di qui la necessità di ulteriori studi e ricerche sul tema, in particolare all'interno di quei filoni del marketing che, come il Marketing Esperienziale, si fondano su principi e logiche molto diverse rispetto al marketing tradizionale. Come nella maggior parte delle precedenti ricerche citate, questo studio è partito da un'analisi critica del Marketing Mix come strumento di pianificazione per il Marketing, e, alla luce dei limiti rilevati (alcuni specifici, altri comuni a filoni differenti), ha introdotto una proposta alternativa di parametri di azione nel tentativo di superare tali limitazioni.

A conclusione dello studio condotto una prima osservazione di rilievo consiste nel constatare come, da un punto di vista teorico, il Marketing Mix alternativo proposto superi le limitazioni proprie del marketing mix tradizionale. Riprendendo quanto già osservato, e alla luce dell'analisi dei casi, infatti, la struttura del Marketing Mix Esperienziale introduce, in primis, una serie di elementi e di scelte di carattere strategico e organizzativo, accanto a quelli più strettamente operativi. In tal modo si rende il framework più adatto ad essere utilizzato in contesti in cui i differenziali competitivi non possono essere tradotti in specifiche tecniche del prodotto, in prezzi inferiori, o in una promozione e distribuzione più efficace, ma si ritrovano a livelli più profondi, ovvero nella scelta della strategia aziendale e nell'organizzazione dei processi interni dell'azienda (come elementi abilitanti all'offerta di una Customer Experience di valore rispetto alle aspettative del cliente e all'offerta dei concorrenti).

Inoltre il Marketing Mix Esperienziale recupera in sé una serie di aspetti quali la centralità del cliente e dei suoi bisogni come punto di partenza delle strategie di marketing, la necessità di un approccio personalizzato e costantemente interattivo, il ruolo fondamentale di elementi intangibili rispetto al solo rispetto di standard e specifiche tecniche dei prodotti/servizi offerti, altrimenti trascurati dalle 4P. Da un punto di vista manageriale quindi, esso offre al marketing manager e al general management di un'azienda un utile strumento di pianificazione che

include gli elementi essenziali da tenere monitorati e da progettare nell'applicazione di strategie di Marketing Esperienziale.

Infine come si è potuto osservare dai casi analizzati, il Marketing Mix Esperienziale costituisce un utile strumento dal punto di vista interpretativo per evidenziare i punti di forza di un'offerta commerciale di successo sul mercato. Nel dettaglio si può osservare infatti come tanto Tesco quanto Nike abbiano rilanciato la propria immagine e affermato il proprio successo come leader di mercato puntando sulla centralità del cliente, sulla possibilità di creare una forte connessione tra impresa e cliente ampliando il set di bisogni in grado di soddisfare e offrendo in ultima analisi una Customer Experience di alto valore.

Nel caso Tesco il ricorso al concetto della multidimensionalità dell'esperienza permette di capire in maniera più coerente il valore che l'impresa trasmette al cliente, ad esempio mediante l'offerta di numerosi segmenti di prodotti a marchio commerciale, e conseguentemente di coglierne in profondità le motivazioni del successo. Oppure ancora il riferimento al concetto di Customer Experience (nella declinazione della shopping experience), permette di dare spiegazione all'enorme investimento di risorse compiuto al fine di migliorare l'esperienza che il consumatore vive nel punto vendita, investimento che altrimenti, secondo le logiche tradizionali del marketing, sarebbe potuto sembrare anche non necessario.

Allo stesso modo nel caso Nike è possibile osservare come la progettazione e l'ampliamento dell'offerta (rispetto al prodotto *core*) siano basati essenzialmente sulla volontà di offrire al cliente una Customer Experience di valore che possa sostenere il legame emotivo con il brand attraverso i diversi canali di interazione con il cliente che come si è osservato sono gestiti in maniera essenzialmente integrata, e attraverso iniziative (NIKEiD in particolar modo) volte a coinvolgere il cliente nelle diverse fasi della creazione del valore a lui stesso destinato.

Nel caso Imaginarium, la capacità esplicativa del framework proposto è ancora più evidente, trattandosi di un'azienda che nasce con la volontà di offrire di fatto "l'esperienza del gioco" e non solo dei semplici giocattoli. In questo caso, inoltre, è interessante notare come alla forte coerenza nei fatti tra i diversi elementi dell'offerta di Imaginarium corrisponda un'altrettanta forte integrazione delle componenti del Marketing Mix Esperienziale proposto.

Infine, lo schema interpretativo suggerito permette di dare un significato nuovo ad alcuni aspetti che caratterizzano in modo tipico l'offerta di IKEA: una strategia che richiedeva un completo stravolgimento di ottica di quelli che erano considerati gli standard del settore ha di fatto garantito il successo dell'offerta IKEA sul mercato trasformando completamente la prospettiva del consumatore. Da questo punto di vista, infatti, ciò che rappresenta un

“risparmio” per l’impresa, come ad esempio l’assemblaggio finale e il trasporto o la ridotta presenza di personale di vendita, diventa per il consumatore un’occasione per lasciare maggiori spazi di libertà al cliente e renderlo maggiormente capace di co-creare la propria esperienza personale.

Pertanto, nonostante la valutazione oggettiva del valore normativo del modello di Marketing Mix proposto e delle possibilità di generalizzazione dello stesso presenti le difficoltà tipiche della validazione di un framework di tipo concettuale e normativo (peraltro, già riscontrate e riconosciute in studi precedenti, Constantinides, 2006) questa prima verifica empirica, seppure di natura esplorativa, consente di ottenere una prima conferma della capacità interpretativa del Marketing Mix Esperienziale e della sua utilità come strumento di pianificazione e controllo nell’applicazione di strategie di CEM e di Marketing Esperienziale. La ricerca futura, a proseguimento di tale studio vede inoltre la necessità di una replica di tale studio empirico in settori differenti dal retail al fine di verificare la validità del framework per diverse tipologie di aziende ed eventualmente di coglierne le specificità contingenti al settore considerato.

8. Riferimenti bibliografici

- Addis, M. e Holbrook, M. B. (2001) On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 1, 50-66.
- Ardill, R., (2004), *About: Experience Design*, Design Council, pp. 1-40
- Beckwith, H. (2001), *The Invisible Touch – the Four Keys of Modern Marketing*, Texere Publishing.
- Bennett, A.R. (1997), “The five Vs - a buyer’s perspective of the marketing mix”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15 Number: 3 Page: 151 -- 156.
- Bloch P.H., Ridgway N.M. e Dawson S.A., (1994), The Shopping Mall as Consumer Habitat, *Journal of Retailing*, n. 1, pp. 23-42.
- Booms, B.H e Bitner, M.J. (1981), “Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms”, *Marketing of Services*. Donnelly J.H and George W.R. Chicago: American Marketing Association, pp. 47 – 51.
- Brakus, J. (2001) *A theory of consumer experiences*, Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia Business School, New York, NY.
- Brown S.W., (2003) “The Employee Experience”, *M.M.* March-April, pp. 12-13
- Carbone L.P. e Haeckel S.H., (1994), Engineering customer experience, *Marketing Management*, vol. 3,n. 3, pp. 9-19.
- Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Carù, A. e Cova, B. (2003) Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept, *Marketing Theory*, 3, 2, 267-286.
- Carù, A. e Cova, B. (2007) *Consuming Experience*, Routledge, London.

- Constantinides, E. (2002), “The 4S Web-Marketing Mix Model, E-Commerce Research and Applications”, *Elsevier Science*, July 2002, Vol. 1/1, pp 57-76. 434
- Constantinides, E. (2006), The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing, *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 407-438
- Cowell, D.W. (1984), *The Marketing of Services*, Institute of Marketing and the CAM Foundation, Heineman Professional Publishing.
- Dixon, D.F. e Blois, K.J. (1983), “Some Limitations of the 4 P’s as a Paradigm for Marketing,” Keith J. Blois, in *Back to Basics*, Proceedings of the Marketing Education Group, Cranfield School of Management 1983, pp. 92-107.
- Doyle, P. (1994), *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall.
- English, J. (2000), “The four “P”s of marketing are dead”, *Marketing HealthServices*, Vol. 20, Issue 2, pp 20-23..
- Falk P. e Campbell C. (a cura di), (1997), *The Shopping Experience*, Sage Publications, London.
- Ferraresi, M. e Schmitt, B. H. (2006) *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milan.
- Forlizzi, J. e Ford, S. (2000) The Building Blocks of Experience: An Early Framework for interaction Designers. *Proceedings of the DIS 2000 Seminar, Communications of the Acm*, 419-423.
- Fryar, C.R. (1991), “What’s Different About Services Marketing?” *The Journal of Marketing Services*, Vol. 5, nr 4 pp. 53-58.
- Gentile C., Noci G. e Spiller N. (2007), “How to sustain the Customer Experience: an overview of experience components that co-create value with the customer” *European Management Journal*, forthcoming
- Goldsmith, R.E. e Emmert J. (1991) Measuring Product Category Involvement: A Multitrait – Multimethod Study. *Journal of Business Research*, 23, 363-371.
- Grönroos, C. (1994), “Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 pp 347 - 360.
- Grönroos, C. (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision* 32/2, MCB University Press
- Grove S.J., e Fisk R.P., (1992), The Service Experience as Theater, *Advances in Consumer Research*, n. 19, pp. 455-461.
- Gummesson, E. (1994), “Making Relationship Marketing Operational”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 Number 5 pp. 5-20.
- Gummesson, E. (1997), “Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach”, *Management Decision*, Vol. 35 Number 4 pp. 267-272.
- Gupta, S. e Vajic, M. (2000), *The contextual and dialectical nature of experiences*; in J. Fitsimmons, M. Fitsimmons, *New Service Development: Creating Memorable Experiences* (pp. 33-51); Sage Edition, Thousand Oaks, CA
- Heuvel, J. (1993), *Diensten Marketing* (Services Marketing), Wolters-Noordhoff Groningen, The Netherlands.
- Holbrook, M. B. e Hirschman, E. C. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-140.

- Kotler, P. (1984), *Marketing Management: Analysis, planning and Control*, Fifth edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th Edition, Prentice Hall International Editions.
- LaSalle, D. e Britton, T. A. (2003) *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lauterborn, B. (1990), “*New marketing litany: four Ps passé: C-words take over*”. Advertising Age. 61 (41), October , p26.
- Machleit K.A. e Eroglu S.A., (2000), Describing and measuring emotional response to shopping experience, *Journal of Business Research*, n. 49, pp. 101-111.
- McCarthy, E.J. (1964), *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc..
- Melewar, T.C. e Saunders, J. (2000), Global Corporate Visual Identity Systems: Using an Extended Marketing Mix, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Number 5/6, pp. 538-550.
- Menon S., Kahn B. (2002), *Cross-category effects of induced arousal and pleasure on the Internet shopping experience*, Journal of Retailing, n. 78, pp. 31-40.
- Miles M. B. e Huberman M. A., (1994), *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Milligan A. e Smith S., (2002), *Uncommon Practice: People Who Deliver a Great Brand Experience*, Ft Prentice Hall, Harlow.
- Ohmae, K. (1982), *The mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Inc, New York, NY.
- Pine II, B.J. e Gilmore, J. H. (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine II B.J. e Gilmore J. H., (1998), Welcome to The Experience Economy, Harvard Business Review, Vol. Luglio-Agosto, pp. 95-105.
- Pine, B. J. e Gilmore J. H., (2002), The Experience Is The Marketing, *Strategic Horizons* LLP
- Ponsonby-McCabe, S. e Boyle, E. (2006) Understanding brands as experiential spaces: axiological implications for marketing strategists. *Journal of Strategic Marketing* 14, 2, 175-189.
- Prahalad, C. K. e Ramaswamy, V. (2004) Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.
- Prahalad, C. K. e Ramaswamy, V. (2003), The New Frontier of Experience Innovation, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4 (Summer), pp. 11-19
- Raimondi M., (2005), *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano
- Resciniti, R., (2005), Il marketing orientato all’esperienza. “*Atti del IV Congresso Internazionale Marketing Trends, Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, 21-22 Gennaio 2005*”
- Rieunier S. (a cura di), (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris.
- Robins, F. (1991), “Four Ps or Four Cs or Four Ps and Four Cs”, MEG Conference.

- Rosenberg, L. e Czepiel, J. (1992), “A Marketing Approach to Consumer Retention”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 59 pp. 58-70.
- Rushton, A. e Carson, D.J. (1989), “Services – Marketing with a Difference?”, *Marketing Intelligence and Planning* Vol. 7, 5/6 pp. 12- 17.
- Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.
- Schmitt, B.H. (2003) *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*, Wiley and Sons, New Jersey.
- Schultz, D.E. (2001), “Marketers: Bid Farewell to Strategy Based on old 4Ps”, *Marketing News* Feb 2001, Vol. 35. Nr.2 p7.
- Shaw, C. e Ivens, J. (2005) *Building Great Customer Experiences*, MacMillan, New York.
- Smith, S. e Wheeler J., (2002), *Managing the Customer Experience*, Prentice Hall, London.
- Spiller N., (2005), A New Framework for Developing the New Experiential Offerings. *Proceedings from 12th International Product Development Management Conference*, Giugno 13-14.
- Thompson, B. (2006) Customer Experience Management: The Value of “Moments of Truth”. White paper CRMGuru.com.
- Valencia, J.P. (2004) *Experience and the brand*, Monograph, London Business School, London, UK
- Vescovi, T e Checchinato, F. (2003), Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio, “*Atti del II Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia, 28-29 Novembre 2003*”, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia, 2003
- Viceconte, E. (2002), Progettare le esperienze, *Working Paper*
- Vignalli, C. e Davies, B.J. (1994), The Marketing Mix Redefined and Mapped, Introducing the MIXMAP model, *Management Decision*, Vol. 32, nr 8, pp 11-16.
- Voss C., (2004) *Trends in the experience and service economy: the experience profit cycle*; Monograph, London Business School, London, UK
- Yin R.K., (2003), *Case study research - Design and methods* (3rd Ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Yudelso, J. (1999), “Adapting McCarthy’s Four P’s for the Twenty-first Century”, *Journal of Marketing Education*, Apr 99, Vol. 21, issue 1, p 60.