

7.0 Progettare la shopping experience

"L'anima del nuovo consumatore è un labirinto di emozioni, preferenze, comportamenti, preoccupazioni e fedeltà.

Anche sull'anima di questo nuovo consumatore agiscono molte forze, soltanto una qualità resta invariata: il suo potere" ¹. Questa frase, tratta da Clienti e consumatore di Laurie Windham e Ken Olson, sintetizza ciò che è diventato (o è sempre stato) il consumatore dell'epoca postmoderna: un soggetto emotivo, poco razionale spinto all'edonismo, individualista e anche un po' egoista, capriccioso e bisognoso dell'affetto" dei suoi prodotti preferiti.

Con la voglia di stupire, di stupirsi e, soprattutto, di essere l'unico e indiscusso detentore di ciò che di più prezioso nella società del consumo: Sentendosi unico, esclusivo, privilegiato e cool, egli può finalmente esprimere se stesso (sarà poi proprio così?) e integrarsi perfettamente con il suo universo di valori di riferimento preferito. Yoram Wind e Vijay Mahajan hanno definito il consumatore un "centauro" perché si muove con familiarità e autonomia tra atomi e bit, tra luoghi fisici e universi virtuali, trova informazioni in uno per fare acquisti nell'altro nella continua ricerca del vantaggio e della soddisfazione di nuove e pressanti categorie di bisogni. Il consumatore "centauro" cerca soprattutto:

- prodotti e servizi e customerizzati, come segno tangibile del riconoscimento da parte delle aziende dell'identità del loro singolo cliente;
- maggiore interazione sociale, favorita dalla proliferazione delle comunità online che hanno colmato il vuoto di relazioni "fisiche" tra le persone; multicanalità, avendo Internet e altri luoghi di consumo generato in lui l'aspettativa di poter fare acquisti dovunque e in ogni momento;
- convenienza, essendo la possibilità di scelta di prodotti e di servizi alle migliori condizioni mai stata così ampia come ora;
- contatto, per trovare i prodotti quando servono e nel luogo in cui ci si trova;
- vicinanza empatica, poichè le possibilità di acquisto via Internet e le consegne a domicilio hanno posto in risalto una nuova dimensione della relazione tra cliente e azienda.

Che cosa si aspetta veramente il "centauro" quando chiede maggiore customerizzazione?

Per rispondere a questa domanda Wind e Mahajan enunciano un paradosso: soddisfare i bisogni del maggior numero di singoli proponendo una personalizzazione di massa. "La tecnologia della personalizzazione di massa sembra pensata per ridurre

¹ L. Windham, K. Orton, Clienti e consumatori, Milano, Apogeo, 2002.

o eliminare il divario tra la richiesta del cliente di disporre di un numero maggiore di opzioni e l'esigenza del produttore di avere maggiore efficienza. Finché creare un prodotto per ogni specifico cliente, la tecnologia della personalizzazione offre ai clienti la possibilità di acquistare prodotti 'su misura' che in passato erano appannaggio delle élite a un prezzo di poco superiore rispetto ai prodotti di massa".²

In breve, la formula proposta consiste nel consentire ai clienti di accedere al "catalogo" dei prodotti, verificare le opzioni disponibili, valutare le combinazioni possibili e chiedere all'azienda di predisporre il bene così assemblato per l'acquisto finale. È evidente il ruolo chiave di Internet quale veicolo di cataloghi e di potenzialità di interazione. L'obiettivo, secondo gli autori, è di accrescere il livello di soddisfazione del cliente e predisporlo ad altre esperienze. Ecco allora che a fronte di un assortimento massimo di 130 paia di jeans Levi's per ogni tipo di taglia e foggia presenti in ogni negozio, l'insegna online Original Spin mette a disposizione dei clienti Levi's più di 1,7 milioni di varianti a un prezzo di soli 10 dollari in più rispetto a quello del prodotto standard.

Grazie a questo utilizzo brillante della rete, Levi's ha ottenuto due risultati: dare la sensazione ai propri clienti di poter "ordinare" un capo su misura (cosa naturalmente non vera) aumentandone la soddisfazione e la fedeltà, e ridurre le scorte di magazzino, potendo contare su una programmazione degli ordini legata alle prenotazioni.

Ma la customerizzazione non è solo un mero espediente tecnologico che consente di personalizzare i processi produttivi ottenendo vantaggi evidenti per l'azienda e i propri clienti. È anche un modo per accrescere il livello di interazione di marketing e aumentare il grado di intimità con i Clienti

La differenza fondamentale tra personalizzazione e customerizzazione, sottolineano Wind e Mahajan, sta nel fatto che la prima "è ciò che l'azienda fa per cercare di adattare il prodotto o il servizio al consumatore. Per esempio, Amazon può offrire sul web una pagina personalizzata con consigli d'acquisto basati sulle scelte effettuate in precedenza dal cliente [...] in questo caso da parte del consumatore si tratta di un processo per lo più passivo".³

Invece, la customerizzazione è un'azione che il consumatore svolge per se stesso, agendo direttamente all'interno della "fabbrica" utilizzando strumenti e modalità di lavoro propri dell'azienda che lo ospita. Per esempio, "la Dell permette ai suoi acquirenti di assemblare autonomamente i vari componenti per creare il proprio computer", spiegano Wind e Mahajan.

² V. Mahajan e Y. Wind, "Il Consumatore Centauro, ovvero il marketing della convergenza", Milano ETAS, 2007.

³ Ibid.

In realtà ciò che i consumatori sembrano apprezzare di più dell'interazione con l'azienda non è la scelta tra le varie opzioni di personalizzazione messe a disposizione, come avviene in molti siti di home banking che danno ampie opportunità di personalizzazione all'interno di un numero definito di opzioni.

"Molti consumatori sembrano più interessati a quello che possono fare loro con l'azienda che a quello che l'azienda può fare per loro. L'essenza della customerizzazione sta nella coproduzione tra azienda e consumatore."

Questa precisazione ci porta a pensare a un rapporto che si consolida nel tempo, che vive di scambi continui di informazioni e di esperienze, giocato su un piano di parità e di collaborazione. In tale prospettiva è evidente come la relazione tra le due parti giunga a essere sempre più stretta, se non addirittura intima. Ed è a questo punto che si manifesta un altro importante carattere del consumatore "centauro": una domanda pressante di vicinanza ed empatia.

La vicinanza empatica, più della ricerca della personalizzazione, forse il driver più sentito e importante nella costruzione di un rapporto tra azienda e cliente connotato dalla fiducia. Nella ricerca spasmodica di nuovi spazi di mercato da occupare, indipendentemente dal fatto che si tratti di market share o di *mind share*, le aziende rischiano di perdere di vista la dimensione empatica del rapporto con i loro clienti. Luca Pellegrini, docente di Economia e Marketing all'Università IULM di Milano, riflette proprio su tale rischio quando afferma che "le grandi marche di largo consumo devono recuperare empatia, vicinanza con il loro cliente".⁴

Non basta sviluppare una forte pressione pubblicitaria sulle televisioni generaliste per consolidare tale rapporto, ma sempre secondo Pellegrini occorre indirizzare gli sforzi per creare una maggiore vicinanza con i clienti, creando "se non una personalizzazione del prodotto, spesso molto difficile, almeno una personalizzazione della comunicazione. La strada non è percorribile con gli spot televisivi che colpiscono tutti e, poiché tutti sono consumatori del prodotto, finiscono per dover richiamare un minimo comune denominatore sempre più elementare: perdendo empatia". L'empatia richiamata da Pellegrini, parimenti all'*involvement* di Morace, che esprime il concetto di pieno coinvolgimento nell'esperienza che si sta vivendo, una delle priorità per il marketing che si trova costretto a recuperare tale dimensione agendo, crediamo proprio, sulla leva delle emozioni. Il rapporto con i consumatori si è arricchito di nuovi livelli di scambio e la pubblicità televisiva non basta più a trasmettere i valori della marca e dell'azienda ai propri clienti.

⁴ L. Pellegrini, G. Lugli, "Marketing distributivo", Torino, Utet, 2005

La componente affettivo-emozionale e, quindi, importante non solo per la costruzione della memoria, ma costituisce anche un canale dinamico attraverso il quale le emozioni sono in grado di modulare e consolidare i processi dell'esperienza nella memoria. Ciò potrebbe voler dire che vale la pena di tentare di far conoscere i prodotti ai consumatori non solo attraverso la normale comunicazione razionale, ma anche sfruttando approcci che utilizzino la sfera affettivo-emozionale come canale alternativo, interattivo e compresente di comunicazione, anche grazie ai percorsi di sintonizzazione affettiva, pattern emozionali di cui i diversi individui sono portatori, e sfruttando strumenti differenti come la metafora, l'analogia, la risonanza affettiva, la dimensione empatica, l'interiorizzazione condivisa e la riflessione partecipativa sugli eventi.

La televisione, anzi gli schermi LCD, fanno ormai parte della comunicazione nei luoghi del commercio, inaugurando l'era del digital signage. "La diffusione del digital signage", spiega Daniele Tirelli, "consente l'affrancamento delle aziende commerciali dai canali di comunicazione classici: affissioni, stampa e televisione. Permette loro di dotarsi di propri media e con essi dialogare con la propria clientela sul territorio" ⁵

Che si tratti di un salto tecnologico fondamentale per il retail non ci sono dubbi, infatti Wal-Mart, la prima catena distributiva del mondo, alla fine del 2008 ha lanciato il proprio circuito Smart Network di schermi televisivi. L'obiettivo di installare nei 2 mila punti vendita della rete circa 27 mila display che trasmettano continuamente informazioni, pubblicità, offerte promozionali e altro ancora, è stato raggiunto nel 2010.

"Il digital signage", afferma Tirelli, e "una comunicazione visuale e verbale che potrà concedersi, a differenza del passato, di essere raffinata o volgare, didascalica o simbolica a seconda degli ambienti a cui è destinata e che, al pari dei mosaici di Sant'Apollinare Nuovo, potrà raccontare le storie edificanti delle merci e degli eroi che le rappresentano" ⁶. Storie, ecco la chiave del connubio tra retail e televisione.

Lo storytelling è una caratteristica di entrambi: il punto di vendita racconta la storia dei prodotti e la televisione costruisce e diffonde le trame narrative di cui si nutre la pubblicità dei prodotti.

L'ingresso della televisione nei punti di vendita potrà portare a una semplificazione del linguaggio della comunicazione. Non esistono un dentro (il punto di vendita) e un fuori (il mondo esterno); le barriere architettoniche e mentali che separano i luoghi sono cadute. Siamo di fatto immersi in un continuum di comunicazione ed esperienza

⁵ D. Tirelli, op. cit.

⁶ Ibid

nel quale i segni che una Volta identificavano i luoghi in modo univoco (le scale mobili per i centri commerciali, il bancone del bar, i negozi di abbigliamento, i ristoranti) adesso sono segnali che operano continui rimandi da un luogo all'altro, al punto che molto probabilmente tra pochi anni non avrà più senso assegnare etichette specialistiche ai luoghi perchè ognuno tenders a essere contaminato da tutti gli altri. "In questa direzione" afferma Valeria Bucchetti "vanno lette le nuove visioni del retail attorno alle quali si prospetta [...] per esempio la riorganizzazione dei punti di vendita secondo tipologie diverse" ⁷

Quali sono queste tipologie diverse?»?

Sono i punti di vendita che cambiano pelle e diventano esperienziali, ovvero pongono al centro del loro modello di business **l'interazione, la semplicità e l'engagement, immersione** — continua Bucchetti — **coinvolgimento, emozione sono forme di interazione che intendono andare al di là di quanto suggerito dagli oggetti esposti, dal valore comunicativo intrinseco delle merci, il più delle volte ancora organizzate secondo il modello ottocentesco che invitava, all'interno dei primi grandi magazzini, a guardare, toccare, provare, sembrano essere dunque rappresentare la prospettiva verso cui tendere»** ⁸.

Nel 2008 IBM ha pubblicato un Libro Bianco in cui sono riportate alcune interessanti indicazioni sull'esperienza immersiva nei punti di vendita e relativa tecnologia. Nel Libro Bianco si dice che «le esperienze veramente immersive — che connettono con gli acquirenti a livello emozionale attraverso dialoghi personalizzati e che danno loro un controllo più grande sull'esperienza dello shopping — sono la nuova frontiera nel retailing. L'esperienza del retail immersivo si concentra molto più sul coinvolgere il cliente che sulla mercanzia.

Pensa ai negozi all'aperto che forniscono sentieri e ruscelli simulati per provare l'equipaggiamento, o i negozi di elettrodomestici con cucine di prova dove i clienti possono provare effettivamente come funzionano i prodotti. In altre parole, i negozi in molti settori del retail [...] e diventare una destinazione [...] le soluzioni di tecnologia immersiva — che stimola i sensi della gente per connettere con gli acquirenti su un livello emozionale per creare esperienze di shopping indimenticabili — possono aprire un nuovo mondo di rivitalizzanti esperienze di shopping. Questo, combinato a dei modelli di business flessibili e reattivi, ha il potenziale di trasformare il modo in cui i clienti interagiscono col vostro brand. Questo compendio esplora come le tecnologie immersive e le strategie di business possono creare un brand che generi rinnovato

⁷ V. Bucchetti, Design della comunicazione ed esperienze di acquisto, Milano, Franco Angeli, 2004.

⁸ Ibid.

interesse per il vostro negozio. Esamina anche la visione di IBM sulle tecnologie immersive»⁹

7.1 La fine dello shopping così come lo conosciamo

Il *digital signage* è quindi il primo di tali fenomeni di convergenza spaziale (video e spazio). Del resto il libero servizio e la televisione sono tra le invenzioni del XX secolo che hanno modificato più profondamente i comportamenti delle persone e la stessa vita sociale. In effetti, il passaggio dalla vendita assistita, con un commesso o un commerciante a dare consigli e aiuto al cliente, alla modalità self-service ha cambiato radicalmente, semplificandolo, il modo di fare la spesa abituale.

Tutto cominciò negli Stati Uniti, più precisamente nell'area di Cincinnati, durante la grande crisi del 1929 come risposta pragmatica a un bisogno sociale. I commercianti americani inventarono il libero servizio come soluzione gestionale ai due problemi dell'epoca, il costo del personale e la riduzione del potere di acquisto, soprattutto delle classi più povere. Questa innovazione permetteva di ridurre il personale e consentiva ai più poveri della periferia della città di acquistare cibo e altri prodotti confezionati di uso corrente con i pochi centesimi che erano rimasti loro in tasca. Nascevano così gli antenati dei supermercati, che presto si diffusero in tutto il paese adottando e migliorando lo stesso modello: mettendo i prodotti sugli scaffali e riducendo il personale, i costi di distribuzione si dimezzavano e, di conseguenza, i prezzi si riducevano notevolmente aumentando la possibilità di acquisto da parte dei clienti. In tal modo, i commercianti americani avevano inventato il libero servizio e il suo corollario, il discount. Superata la crisi, l'idea rimase, anzi si moltiplicò al punto che la distribuzione a libero servizio è diventata la più diffusa forma di vendita al mondo con una dimensione di affari ben nota. Questa idea, all'epoca molto stravagante, aveva introdotto due nuovi concetti, il ribaltamento della relazione tra cliente e distributore a favore del primo e la prima forma di interazione tra cliente e prodotto basata sulla libera scelta del cliente, proprio come sta accadendo ora per il commercio elettronico. Quindi, da soggetto dominato dal distributore, cioè il commerciante, il cliente divenne dominante. Che fosse ricco o povero, poteva scegliere ciò che voleva e come voleva senza chiedere nulla al commerciante. Non c'erano più freni tra prodotti e bisogni e, quindi, tra bisogni ed esperienza di shopping.

⁹ IBM, How immersive technologies can revitalize the shopping experience, 2008

7.2 Come decide il consumatore della postmodernità

Il modello elaborato da Firat e Venkatesh ¹⁰, due studiosi di marketing, ci consente di capire ancora più in profondità quali sono le forze della postmodernità che si sono messe in moto e che stanno ridisegnando il nostro futuro.

• *L'iper-realtà*: l'individuo si trova in un ambiente sempre meno definito e stabile. La nostra epoca è stata testimone della fine di molte utopie e di un gruppo di grandi ideologie, scandita dal crollo del muro di Berlino, dall'attentato alle Torri Gemelle a New York e dalla crisi economico-finanziaria del 2008, tutti elementi che rappresentavano punti di riferimento per milioni di persone. Come conseguenza si sono prodotte la perdita dei sostegni e la conseguente perdita di identità. L'individuo, orfano di tali riferimenti, si trova a dover «ricostruire» se stesso e il suo mondo. L'iper-realtà comporta anche un arricchimento del senso critico: ogni informazione sarà valutata attraverso l'intuizione, l'emozione o l'esperienza edonistica piuttosto che con la verifica e l'analisi. Questo modello ha obbligato le marche a rivedere le proprie strategie, puntando alla creazione di spazi di fiducia e di interazione più intimi con i propri clienti.

❖ **La frammentazione dell'esperienza**: nel mondo postmoderno vige la regola della decontestualizzazione. Ogni oggetto, artefatto o situazione e i relativi significati sono scollegati dalla loro origine e dalla loro storia. In tale prospettiva, la loro comunicazione e l'interazione diventano più facili: l'individuo ha la possibilità di creare una varietà di identità personali, adattando differenti immagini e comportamenti che sono poi vissute come differenti realtà; lo sviluppo repentino dei social network è una tipica espressione di questo trend.

❖ **L'inversione del ruolo della produzione e del consumo**: nell'età postmoderna il consumo ha una funzione sociale essenziale. Il cliente non si riconosce in base a ciò che produce, ma per quel che consuma.

❖ **La decentralizzazione del soggetto**: la combinazione di iper-realtà e delocalizzazione dell'esperienza porta alla decentralizzazione della persona; in mancanza di riferimenti tradizionali, l'individuo elabora un gran numero di identità per se stesso; aumentando il numero di profili identitari presenti nella società, mette tra l'altro in crisi i modelli di segmentazione utilizzati dal marketing. La conseguenza è che il cliente tende ad adottare posizioni spesso contraddittorie e irrazionali.

❖ **La giustapposizione dei contrasti**: l'ecclettismo è il tratto più caratteristico della cultura di oggi; tutto può coesistere in linea di principio e niente viene rigettato o considerato illegittimo. Questo modello mentale alimenta

¹⁰ A.F. Firat, A. Venkatesh, "Postmodernity: the age of marketing", International Journal of Research in marketing, n.10(3), 1993.

uno scetticismo crescente nei confronti delle istituzioni e nella percezione delle differenze funzionali tra prodotti appartenenti alla stessa categoria. La differenziazione di prodotto, considerata dal marketing una delle leve più importanti per acquisire visibilità e leadership nei mercati, viene indirizzata adesso sull'immagine e sul valore simbolico dell'oggetto più che sulle sue caratteristiche fisiche.

La conseguenza di tali forze sui consumatori è un comportamento che Bernard Cova, uno dei padri del marketing tribale, definisce erratico ¹¹.

Si tratta di una condizione in cui il consumatore postmoderno, immerso tanto nei fatti quanto nelle idee, è costretto a adeguare i propri valori e stili di comportamento a situazioni mutevoli. Il risultato è una sorta di stordimento della società che si rivela anche nei trend, quali l'ecllettismo e l'edonismo, che caratterizzano i comportamenti dei clienti. Di fatto, queste due tendenze rendono il comportamento del consumatore sempre meno prevedibile. Vi poi un terzo trend, forse il più interessante che rileva una spinta crescente alla creazione di gruppi informali, le tribù e, più recentemente, i social network.

7.3 Il valore della recensione. Tribù e social network influenzano le decisioni

Nel suo approccio alla postmodernità, Michel Maffesoli in "Il tempo delle tribù" ¹² fa riferimento al concetto di iper-realtà per descrivere un tipo di conoscenza che integra i parametri normalmente considerati secondari: la frivolezza, l'emozione, l'apparenza. L'epoca delle «tribù» è quindi caratterizzata dalla sostituzione dei sentimenti e delle emozioni ai principi della ragione, attraverso una logica degli affetti che segue una logica dell'identità: d'ora in avanti la relazione sociale si muove tra le reti dell'emozione. "Noi possiamo parlare di relazioni sociali come di qualcosa veramente sacro" afferma Maffesoli, "che fa riferimento, come ha detto il positivista Durkheim, a una società divina" ¹³ ¹³.

In effetti, la società moderna ha cambiato il modo in cui noi percepiamo i gruppi nella società; essi sono diventati *tribù affectuelles* (tribù affettive) le cui caratteristiche più significative sono:

- L'aspetto effimero;
- la tendenza a cambiare composizione;
- l'assenza di organizzazione;
- la durata "giornaliera" della loro struttura.

¹¹ B. Cova, "The postmodern explained to managers: implications for marketing", Business Horizons, novembre- dicembre 1996.

¹² M. Maffesoli, op.cit

¹³ Ibid.

"Oggi", afferma Bernard Cova, "questo vecchio modello di marketing è stato accantonato ed è iniziata una nuova era, quella del consumatore attivo che possiede competenze specifiche e che riesce a modificare il prodotto e a dare un senso diverso alla marca" ¹⁴.

Siamo quindi nell'epoca in cui per gli uomini di marketing diventa necessario focalizzarsi sul vissuto del consumatore e sulla sua *shopping experience* per capirne i desideri e interpretarne le esigenze.

L'appartenenza tribale è una leva formidabile. Oggi facciamo shopping per sentirci parte di un gruppo, di aggregazioni moderne le cui caratteristiche sociodemografiche sono diverse, ma che sono collegate dalla stessa passione ed esperienza.

"Il consumatore degli anni '90" sottolinea Cova, è un consumatore capace di vivere momenti effimeri in condivisione, fortemente ritualizzati" ¹⁵ ¹⁵. Con buona pace dei ricercatori, rileviamo la ridotta capacità degli *stili di vita* di spiegare le combinazioni imprevedibili di atteggiamenti, comportamenti e stimoli ambientali che modificano e riorientano continuamente le scelte per adattarci alle situazioni fluide della nostra vita quotidiana. In effetti, nello spazio di una giornata ognuno di noi può assumere identità differenti, ed essere di volta in volta accorto nelle scelte di un libro e avventato nell'acquisto di un viaggio, ma anche tifoso di una squadra di calcio o simpatizzante di un partito politico, oltre a tutte le identità virtuali che vogliamo assumere sulla rete. In momenti differenti, in contesti differenti in funzione del ruolo che assumiamo, modifichiamo i nostri modelli di acquisto e di fruizione dell'informazione, ma soprattutto la nozione di quello che vogliamo ascoltare, vedere o leggere, perché da noi ritenuto rilevante in quel preciso momento.

È del tutto inutile cercare di girare un «film» sui differenti segmenti di clienti, visto che essi mutano continuamente. Forse è meglio accontentarsi di scattare delle fotografie istantanee, per meglio mettere a fuoco specifici momenti di vissuto. Nella loro continua ricerca di differenziazione, molte aziende trascurano sovente l'attività che più importa ai clienti, la soddisfazione dei loro bisogni inespressi.

Ma se il cliente non è consapevole dei propri bisogni, o non li dichiara esplicitamente, come fa il marketing a capire qual è la domanda "inespressa" dei clienti? Sembra un paradosso, una strada senza vie di uscita, ma non è così. Si può decidere di investire somme colossali per sostenere la campagna di lancio del nuovo prodotto, sapendo che

¹⁴ B. Cova, op.cit.

¹⁵ Ibid.

la iper-esposizione produrrà gli effetti attesi nel giro di pochi mesi. Oppure si può procedere per gradi, analizzando la vitalità del nuovo prodotto in aree test sempre più grandi e intervenendo con i miglioramenti necessari a ogni passaggio incrementale. In ogni caso la progettazione e la realizzazione richiedono una nuova consapevolezza, da parte del marketing, del ruolo fondamentale svolto dalle emozioni nella costruzione di un rapporto più profondo e duraturo

7.4 Lo shopping emozionale

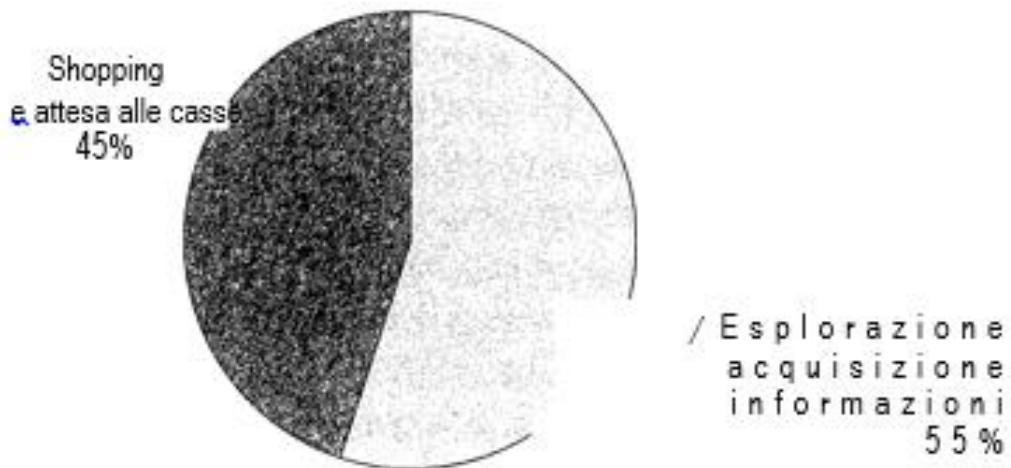
Il marketing ha bisogno di conoscere più a fondo i propri clienti, i consumatori dei propri prodotti e non perché abbia deciso improvvisamente che di "volere più bene" ai consumatori o di avere per loro un occhio di riguardo. Anche, forse. Ma lo scopo è sicuramente diverso. Quando, infatti, soddisfare il cliente con prodotti di qualità, performance eccezionali, funzioni innovative e un eccellente rapporto qualità/prezzo non basta più, allora bisogna cercare nuove terre di conquista, qualcosa che non abbia a che fare con la razionalità, ma con le emozioni. I reparti di ricerca e sviluppo delle aziende continuano a sviluppare nuovi prodotti, a migliorarli e a renderli più efficienti, meno costosi, più belli o più o meno utili. Questo è uno sforzo sicuramente necessario per competere con successo. Il punto è che tutti sono impegnati a farlo e, soprattutto, tutti fanno le stesse cose e, cosa alquanto preoccupante, non ci si rende conto che il consumatore fa molta fatica a cogliere le differenze. La comunicazione parla di valori della marca, mentre il consumatore vorrebbe sentirsi dire quali sono i reali benefit dei prodotti che li rendono più efficaci, innovativi e quindi, più competitivi per le aziende. Ma come si può essere competitivi su un mercato in cui tutti offrono più o meno le stesse cose, più o meno allo stesso prezzo e più o meno della stessa qualità? È palese allora che la soluzione vada ricercata altrove, non nei prodotti, ma nell'individuo, nelle sue attese profonde e nei suoi bisogni inespressi. Ma non basta ancora. Oggi i consumatori guardano ai prodotti non solo in termini di beneficio, ma anche di esperienze a esso collegate. Diventa perciò fondamentale creare un'esperienza di consumo e di acquisto ancora più piacevole e coinvolgente. Il marketing emozionale persegue proprio questo obiettivo. Il design, il packaging dei prodotti e degli stessi luoghi di acquisto diventano strumenti di seduzione emozionale e di conquista degli shopper.

La componente emotiva, come abbiamo visto in precedenza, scaturisce dalla parte inconscia, irrazionale, legata ai sensi dell'individuo/consumatore e l'ambito verso il quale il marketing, anzi il neuro-marketing, dovrà sempre di più indirizzare gli studi. Ed è qui che entrano in gioco le strategie di marketing emozionale che mirano a stimolare i nostri sensi e a creare esperienze. Dagli studi di neuro-marketing (realizzati dal mio team di ricercatori) sui comportamenti di acquisto sappiamo che oltre la metà del tempo utilizzato per la spesa di fine settimana negli ipermercati è dedicato

all'esplorazione e alla ricerca di informazioni. Considerando che il tempo medio della spesa è di circa 45 minuti, ciò vuol dire che 25 minuti sono impiegati in attività di apprendimento o di entertainment.

Che cosa fa il consumatore in quei 25 minuti? Curiosa tra i prodotti di elettronica di consumo, legge le quarte di copertina dei libri, si aggiorna sugli ultimi prodotti per il bricolage e per la cura dell'auto. Poi analizza i volantini e cerca di costruirsi una strategia di acquisto conveniente. Le consumatrici poi dedicano una parte considerevole del loro tempo a esplorare il mondo della cosmetica, della cura persona e abbigliamento.

Grafico 71 Ripartizione del tempo trascorso negli ipermercati durante la spesa di fine settimana



Fonte: Itol lab, Mind Shopper Insight 2008

La parte più coinvolgente si concentra nei primi 15 minuti, ovvero il primo terzo del tempo di spesa, mentre i restanti 30 minuti sono dedicati a comprare, orientarsi, cercare i prodotti, scegliere e fare il check-out. In termini cognitivi la prima parte della spesa è caratterizzata dall'engagement mentre la seconda parte dall'ansia. In ogni caso gli shopper nel punto di vendita sono immersi in una intensa esperienza emozionale che crea esperienza e trasforma il tempo dello shopping in una personal experience.

Quali sono le dimensioni emozionali attivate nei 45 minuti di spesa? Itollab ne considera quattro:

Quali sono le dimensioni emozionali attivate nei 45 minuti di spesa? Itollab ne considera quattro:

1. **quella edonistica;**
2. **quella del piacere;**
3. **quella sociale;**
4. **quella funzionale.**

Vediamo quali sono i fattori che connotano maggiormente ognuna di tali fasi.

Nella **dimensione edonistica** troviamo due motivazioni principali:

- il piacere di comprare prodotti diversi dal solito;
- il piacere (sensoriale) di provare/assaggiare le ultime novità.

Nella **dimensione del piacere** i due driver principali sono:

- la mancanza di divertimento durante la spesa;
- il piacere di fare la spesa in sé e non per i prodotti da acquistare.

Nella **dimensione sociale** troviamo due fattori chiave:

- il piacere di scoprire le novità nel punto di vendita;
- pensare che grazie ai prodotti acquistati gli amici considerano lo shopper un innovatore.

Infine, la quarta **dimensione funzionale** risulta caratterizzata da due parametri influenti:

- l'acquisto dei prodotti in promozione;
- l'attenzione nel comprare i prodotti che servono.

Le dinamiche che entrano in azione durante lo shopping time e che agitano le decisioni sono quindi molte, e alcune fanno parte degli atteggiamenti (il piacere di apparire innovatore verso gli amici o il piacere della scoperta), altre generano comportamenti utilitaristici (la ricerca dei prodotti della lista della spesa e in promozione). Le dimensioni dello shopping sono molteplici e ognuna agisce sia a livello razionale sia a livello emozionale e inconscio. In realtà, la formula del marketing a tre dimensioni dichiarata all'inizio del volume, trova una ulteriore conferma anche nella dimensione esperienziale generata dal punto di vendita. Il luogo dello shopping, come vedremo più avanti, esprime un'elevata capacità di influenza dei comportamenti di spesa. Possiamo dire che i tre livelli della formula fanno riferimento sia alle caratteristiche fisiche del punto di vendita sia a quelle intangibili appartenenti

all'immaginario personale. I livelli in questione che influenzano la *shopping experience* sono tre:

1. la struttura del punto di vendita (organizzazione degli spazi, dei corridoi, la posizione delle pareti e l'orientamento delle casse);
2. dislocazione dei prodotti secondo logiche organizzative che sono tipicamente dell'insegna;
3. la mappa mentale dei consumatori.

La prima riguarda i cosiddetti format e i concept, ovvero le formule progettuali adottate dai retailer per creare strutture di vendita con caratteristiche funzionali simili in relazione alla dimensione o alla localizzazione. Così, in tutti gli ipermercati troveremo un'area ingresso molto spaziosa che funge da spazio di decompressione e di adattamento al nuovo contesto di shopping, e corridoi che incanalano il traffico verso le aree di vendite e la zona casse.

La seconda, invece, riguarda la posizione dei reparti e dei prodotti nel punto di vendita. Una regola seguita normalmente da tutti i retailer dice che i prodotti che appartengono alla stessa famiglia, per esempio i prodotti da forno (come pane e biscotti) devono stare vicini. Mentre i prodotti da distanziare sono quelli appartenenti a famiglie o universi distanti, per esempio l'abbigliamento e i formaggi. In realtà, la dislocazione dei prodotti risponde più a una logica di "gestione del magazzino" che tende a tenere vicini i codici di prodotti simili piuttosto che a favorire la ricerca sequenziale di prodotti legata all'insorgere di esigenze improvvise. La terza dimensione, la più trascurata dai retailer, è quella che agisce nella mente dei consumatori creando sequenze concatenate di acquisti che soddisfano la stessa esigenza. Pensate a quando vi trovate davanti allo scaffale dei biscotti. Scegliete i biscotti che vi piacciono di più, ma ecco che immediatamente la vostra mente produce una nuova immagine-bisogno, il latte. Dov'è il latte? Vi guardate intorno e non lo vedete. Il cervello comincia a elaborare la strategia per trovare il latte attivando le proprie funzioni cognitive più sofisticate. Elabora la prima ipotesi (associazione di idee): il latte dovrebbe essere dalle parti del formaggio o dello yogurt. Già ma dov'è il reparto dei prodotti a base di latte? Seguiamo lo svolgersi dei pensieri dello shopper: mi pare che si trovi appena dopo lo scaffale della pasta. Non dovrebbe essere lì di solito "lo mettono" nei frigoriferi, quindi devo cercare i frigoriferi, quelli dello yogurt e delle merende fresche. A proposito, se ne vedo una la compro perché vorrei mangiare qualcosa di gustoso appena uscito dal punto vendita.

La sequenza che abbiamo descritto si chiama mappa mentale e corrisponde al sistema di bisogni che potremo definire l'universo della "prima colazione". Perché i punti di vendita non provano a organizzare i prodotti in funzione di tali universi?

Renderebbero più semplice lo shopping, contribuendo a ridurre l'ansia da ricerca di prodotti e favorirebbero l'acquisto routinario agendo sulla leva dell'usabilità del punto di vendita. I nuovi format stanno recependo queste esigenze e certamente assisteremo alla nascita di nuovi concept e format, probabilmente di dimensioni più piccole ed a elevata definizione, che renderanno i punti di vendita della grande distribuzione sempre più simili a quelli monomarca.

Nei negozi monomarca, vale a dire nei luoghi di vendita che materializzano la *brand identity*, in cui i clienti-visitatori si entrano in contatto con la marca attraverso layout e comunicazioni altamente emozionali e ne percepiscono la dimensione materiale e sensoriale, come i negozi di moda o della profumeria, sono tra i più innovatori nella ricerca di nuove forme di teatralizzazione dell'esperienza dello shopping. Il ricorso alle emozioni e all'esperienza non riguarda solo i luoghi commerciali in senso stretto, ma anche i luoghi destinati all'ospitalità, alla ristorazione, al divertimento, alla mobilità e ai negozi monomarca.

Box 7.1 La seduzione della marca

"In un certo senso abbiamo due cervelli, due menti e due diversi tipi di intelligenza: quella razionale e quella emotiva [..Non vogliamo fare a meno dell'emozione e mettere al suo posto la ragione [...]; vorremmo invece trovare il giusto equilibrio fra le due componenti." (D. Goleman, "Intelligenza emotiva")

Che cos'è cambiato in questi anni nel modo di comunicazione la marca? Se guardo alla mia esperienza di comunicatore d'impresa, la prima, elementare constatazione a che negli ultimi trent'anni è stato portato avanti, e ormai quasi portato a termine, il percorso di trasformazione del modo di elaborare e raccontare l'universo valoriale ed emozionale della marca.

Trenta o anche solo venti anni fa, la percezione dell'interazione sensoriale, cognitiva ed emozionale che si sviluppa tra brand e consumatore era già patrimonio corrente delle agenzie pubblicitarie, degli uffici stampa e almeno una parte del marketing aziendale.

*Alla generazione cresciuta "a pane e Carosello" cui appartengo, entrata nelle agenzie e nelle aziende a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo breve, non potevano sfuggire i limiti di un marketing ancora inchiodato sul dogma della **Unique Selling Proposition**.*

Sperimentavamo in prima persona e/o nei focus group organizzati per clienti in previsione del lancio di un nuovo prodotto che la valutazione dell'utilità strumentale, del prezzo e della qualità di prodotti o servizi era solo il cappello razionale su un processo di motivazione all'acquisto che

pescava a piene mani in fattori che agivano al di sotto del piano della coscienza.

Solo che la nostra consapevolezza del potere delle cognizioni sedimentate sulla marca e la sua affidabilità, dei pareri acquisiti tra parenti e conoscenze, delle reminiscenze di campagne pubblicitarie, così come del significato simbolico del prodotto per la conferma o l'acquisizione di uno status sociale era frutto di speculazioni intellettuali, della capacità di leggere in filigrana i segnali provenienti dalla società e dai dati di mercato o della sensibilità "empatica" dei singoli.

In altre parole, non esisteva allora il supporto di un inquadramento scientifico solido e ben divulgato, il contributo delle neuroscienze era ancora di là a venire, ma soprattutto si continuava — per inerzia più che per convinzione — ad agire come se il consumatore fosse una sorta di invitato di pietra, un di poi logico rispetto alle attenzioni riservate al prodotto.

Viceversa, oggi marketing e comunicazione dispongono di strumenti raffinati per misurare la forza di attrazione esercitata sul consumatore e la coerenza dei messaggi veicolati attraverso e intorno al prodotto rispetto all'identità e al vissuto della marca.

Lo spostamento del focus sulle esperienze e le emozioni del consumatore avvenuto negli ultimi anni, tuttavia, non ha stravolto il nostro lavoro di consulenti e artigiani della comunicazione. I pilastri della costruzione del valore di un brand, infatti, sono ancora al loro posto. Ieri come oggi, alla base di tutto c'è la comprensione del prodotto o servizio, la capacità di identificarne i vantaggi e le caratteristiche distintive da veicolare nonché, in fase operativa, un uso ragionato di tutti gli strumenti e i canali disponibili per comunicare con i consumatori e conquistarne la fiducia.

Quel che è cambiato e che oggi, salvo rarissimi casi, la comunicazione di prodotto non può fare leva su differenze oggettive e auto evidenti rispetto alla concorrenza. È necessario, pertanto, intervenire per infondere al brand una personalità credibile, coerente e coinvolgente, tale da generare curiosità, desiderio e identificazione nel consumatore. Ciò rende più importante il lavoro preparatorio di intelligence fatto per identificare e analizzare i valori inconsci che guidano il cliente finale, l'acquisizione di informazioni minute su ciò che più lo influenza e attrae all'atto della scelta sullo scaffale e su quanto lo fa sentire sicuro e gratificato dell'acquisto effettuato.

In sostanza, all'atto della composizione del marketing mix e nella programmazione delle attività di comunicazione dobbiamo tenere in debito conto l'aspetto emozionale; il che si traduce nello sforzo di conoscere

davvero il consumatore cui intendiamo rivolgerci, nell'impostare e tenere in vita "conversazioni" con lui, nel capire come possiamo pizzicare gentilmente le corde delle sue emozioni. Qualcuno, forse, storcerà il naso ritenendo che comunicare un brand in modo (anche) emozionale sia una prassi tortuosa e inutilmente dispendiosa o l'ennesima concessione alla moda del momento. In tutta onestà, sono convinta che un'apertura di credito al marketing emozionale sia un'integrazione che può aggiungere qualità e profondità al lavoro di chi opera nella comunicazione.

Gianna Paciello

7.5 La progettazione polisensoriale dei punti di vendita

In sostanza, in accordo con la comunicazione polisensoriale, questo tipo di strategie propone un approccio alla comunicazione che inglobi anche aspetti della fisicità e della percezione che fino a ora sono stati trascurati. Creare valore per il cliente significherà allora renderlo protagonista di una memorabile esperienza di acquisto emozionandolo tramite la stimolazione di tutti i suoi sensi. Come? L'aspetto del marketing mix più adatto su cui intervenire è sicuramente quello della distribuzione, essendo l'unico momento in cui l'azienda entra veramente in contatto con i suoi consumatori. In questa nuova fase si cerca di offrire al consumatore uno spettacolo sensoriale, un piacevole intrattenimento per i suoi sensi prima ancora che un prodotto/servizio.

La parola d'ordine è dunque intrattenimento (dei sensi, ma anche del corpo): offrire uno spettacolo sempre nuovo e coinvolgente, tanto da cominciare a far parlare di neologismi come *retailtainment* e *shoptainment*. Nello sterminato territorio del retail, nuove forme distributive sono chiamate a rispondere a questa necessità: nascono nuovi format distributivi capaci di dare soddisfazione al consumatore coccolandolo e offrendogli un mondo fantastico in cui immergersi. I concept stores sono i luoghi deputati a questo; veri contenitori non più solo di prodotti, ma di esperienze olistiche profondamente attraenti.

All'interno dei *concept stores* la vendita dei prodotti è ambientata in un contesto distintivo che rappresenta un valido strumento per costruire la relazione duratura con il consumatore finale, basata sempre più su aspetti emozionali. Stiamo assistendo a un progressivo processo di devolution sociale che vede le istituzioni tradizionali, fondamento dell'evoluzione delle moderne società, sempre meno capaci di rappresentare i valori fondamentali dell'individuo.

In questo contesto, ecco sopraggiungere il mercato, nell'accezione più capitalistica del termine: "fortificare" i valori dell'individuo è forse la più grande sfida che le istituzioni economiche si trovano oggi ad affrontare. In una società in cui stress e

ansia dominano l'universo interiore dell'individuo, il mercato può contribuire ad aiutare alla "sopravvivenza psicologica" ed emotiva dell'uomo e sempre più gli individui tenderanno ad acquistare prodotti e servizi da organizzazioni che sono compatibili con il loro impianto valoriale e con quello delle "tribù" a cui appartengono. In sostanza la forza e le potenzialità di un prodotto/servizio non starebbero nel suo contenuto di "vendibilità", ma nella sua capacità di creare un network di affinità, di feeling, di percezioni comuni fra i suoi acquirenti/ fruitori di cui la "vendibilità" sarebbe solo una conseguenza della capacità di soddisfare questo bisogno latente.

Il consumo, quindi, sfuma i suoi significati tangibili per divenire linguaggio e comunicazione; con il consumo comunichiamo costantemente, tramite le nostre scelte, a noi stessi e agli altri.

Sovente alcune strutture commerciali sono state definite dei "templi del consumo" avendo molto in comune con i centri religiosi delle culture tradizionali: come questi, infatti, sono destinati a esaudire il bisogno popolare di essere in contatto con gli altri.

Se si parla poi di templi è obbligatorio fare riferimento alla religione. E la religione del settore è il libero servizio, che ha dato la stura fin dalla sua nascita a tutte le elaborazioni sui comportamenti d'acquisto e di consumo, sempre in evoluzione, dei clienti e sulle risposte date loro dai produttori e distributori. Il corollario del libero servizio apparso in sintonia con la maggiore autonomia e discrezionalità di un consumatore, tra l'altro, sempre più indaffarato nella gestione critica del tempo ventiquattr'ore su ventiquattro.

Nella società postmoderna gli stili di vita sono cambiati incredibilmente e con essi i tempi a disposizione per fare la spesa: lo shopping si fa con un'unica fermata e, possibilmente, vicino casa o vicino l'ufficio.

È, in un certo senso, un ritorno all'essenzialità e alla semplicità dei consumi ed è proprio in questo scenario che ha preso sempre più piede un nuovo format distributivo, il convenience store, interpretazione in chiave moderna della bottega tradizionale, dove convenience non richiama la componente economica del termine, bensì la componente *comfortable*, di comodità: *convenience store* come negozio di comodità.

Qualunque momento del giorno, della notte, della settimana o dell'anno e sempre un "buon" momento per acquistare e consumare, ed è proprio nella capacità delle persone di consumare in qualunque momento che consta il carattere spettacolare e incantatorio di tutto ciò, per lo meno dal punto di vista del consumatore.

Le strategie sono dettate sempre dal cliente, coerente con la sua linea di pensiero secondo cui sempre più si tenderà a fare shopping quando si è fuori, e sempre meno si andrà fuori per fare shopping.

Il consumatore privilegia i punti-vendita, premiando l'accessibilità come possibilità di fare acquisti nei luoghi dove si trova, in base alle opportunità e alle occasioni che gli si presentano.

Nascono così i *transit store*, negozi situati lungo i percorsi quotidiani, lungo i tragitti del pendolarismo, i tracciati del nomadismo moderno, che riempiono i non-luoghi di contenuti commerciali. Sono, quindi, le stazioni ferroviarie, della metropolitana, gli aeroporti, i negozi delle stazioni di servizio, a divenire i nuovi luoghi del commercio. L'esposizione delle merci nei supermercati, nei concept store, nei negozi di marca, risponde infatti a logiche che ricordano più la costruzione di eventi di entertainment che di semplice commercio.

In questi nuovi teatri dello shopping i prodotti diventano "supermerce".

7.6 Il consumatore cerca informazioni

Proprio per la loro assenza di identità, i non luoghi riescono, grazie alla ripetizione degli schemi, a rassicurare i consumatori: non li sconvolgono, anzi li aiutano a orientarsi facendoli sentire "a casa". I non luoghi di Marc Auge, il sociologo francese padre di tale concetto, recuperano, quindi, una dimensione percepibile proprio grazie alla loro spazialità e alle loro connotazioni funzionali. Del resto, i consumatori sembrano più interessati ai contenuti che alle forme dei contenitori. Sanno dove trovarli perché hanno imparato a usare le fonti di informazione e seguono le indicazioni degli opinion leader. I più bravi a navigare tra le fonti riescono a ottenere riconoscimenti del loro talento che si traducono in apprezzamento da parte delle persone, alle quali hanno erogato consigli, e riduzione della spesa per gli acquisti perché riescono a trovare i prezzi più bassi.

L'**information gathering** è una tendenza in crescita che segue non solo lo sviluppo della rete, ma anche la maggiore diffusione di terminali digitali, fissi o mobili, per l'accesso alle informazioni in ogni momento. Questo nuovo consumatore è anche "convergente" perché utilizza molti più canali rispetto al passato per comunicare, informarsi e fare acquisti.

Box 7.2 Marketing informazionale

Uno spettro si aggira per il mondo, è l'informazione.

Al volgersi del primo decennio dell'era digitale si affaccia all'orizzonte una trasformazione che potremmo paragonare alla rivoluzione copernicana, un cambio di visione che sposta in modo rilevante tutto il sistema di

riferimenti globale. L'uomo contemporaneo, a causa dell'ambiente che lo circonda in termini sia geografici sia culturali, si rappresenta nella sua quotidianità, nei suoi gesti, nelle sue abitudini e nei suoi sogni come un'entità imprescindibile dalla propria consapevolezza. Una consapevolezza che deriva da abitudini acquisite e da nozioni strappate al tormentoso flusso di rumore che la circonda, che si sviluppa e cresce acquisendo significati, logiche, mode e medie e che accende il senso della misura nutrendo e affinando le migliori capacità umane.

L'uomo è posto quindi nella necessaria condizione di approfondire e coltivare la capacità di discernere e di scegliere ciò che vuole e ciò che può permettersi. Conoscere il colore di tendenza, saper leggere un'etichetta o valutare il periodo di garanzia di un bene sono capacità differenti ma che riflettono comunque la crescente abilità umana di fare scelte consapevoli. D'altro canto l'evoluzione del sistema economico finanziario globale è in piena trasformazione. La tendenza verso l'immaterialità del mercato ha messo in moto un nuovo modello di transazione economica che non è più basato sul valore del bene ma sui valori immateriali a esso correlati.

Il prodotto si riconfigura secondo la logica dell'informazione diventando "servizio".

Oggi il valore di un frutto è stimato in base alla provenienza, alla tipologia di coltivazione, alla data di raccolta. Il valore di un'auto si compone di diversi parametri immateriali che modificano in modo considerevole il valore del bene stesso. L'economia del servizio affina i propri strumenti operativi razionalizzando il sistema expose & delivery e coinvolgendo tutti gli operatori economici nel proprio metodo di comunicazione diretta. Lavora per l'ideazione e la realizzazione del product as services, per il confezionamento dei molteplici valori aggiunti e per una presentazione del prodotto non più basata solo sulla logica dell'emozione ma anche su quella dell'informazione.

Contestualmente il sistema di rete globale si arricchisce di nuovi modelli cognitivi che accrescono la capacità di discernere e mettere a misura. Si sviluppa un bacino della conoscenza alla portata di tutti, che produce sistemi di archiviazione, valutazione e misura di pubblico dominio. Sbocciano, in tutte le realtà d'interesse collettivo, sistemi di condivisione dell'informazione e del sapere comune, che rendono vivacemente disponibili metodi, approcci, visioni e quant'altro di comune interesse, senza limiti nella paternità delle proprie conoscenze. Il sistema economico, sfiorato dal germogliare della trasformazione umana, deve trovare un approccio che soddisfi le esigenze dei nuovi consumatori, che non hanno

più bisogno di essere indirizzati all'acquisto ma vogliono poter scegliere. La risposta si delinea con una nuova interpretazione del ruolo delle imprese che, necessariamente e incondizionatamente, devono porsi nell'ottica del rinnovamento per affrontare le sfide del nuovo mercato.

L'impresa è ora detentrica delle informazioni e del sapere collettivo e portatrice di modelli e pratiche operative del proprio settore; ha quindi la leadership sulla conoscenza ma non ha ancora approfondito come valorizzarla e metterla a sistema.

In questo contesto di cambiamento l'imprenditore si trasforma in editore, a lui che deve amministrare il patrimonio di informazioni che ha capitalizzato e che dovrà essere reso di pubblico dominio al fine di mantenere alta l'identità aziendale nella consapevolezza collettiva

Sandra Costa

7.7 Come sta cambiando la shopping experience

La shopping experience del consumatore è un fatto globale, ma ha diverse aree su cui impatta in modo concreto e di cui tener conto nella valutazione dei risultati commerciali. Lo shopping è un'interazione tra un cliente e un prodotto in un contesto che può essere sociale, fisico o virtuale, e soprattutto è un'esperienza olistica e unica. Gli studi sui comportamenti dei consumatori evidenziano come negli ultimi anni nella maggioranza di prodotti acquistati i bisogni emozionali possono dominare su quelli funzionali, inducendo i clienti a compiere scelte del tutto irrazionali. Questa considerazione ne introduce un'altra che riguarda le emozioni e la loro importanza. Lo studio delle emozioni, almeno sul piano della teoria, trova un riferimento teorico iniziale nella psicologia ambientale elaborata a partire dal 1974 da Mehrabian e Russel.¹⁶

Il loro contributo, molto importante per le applicazioni al mondo del retail, si è concretizzato nella elaborazione di un modello causale che spiega la relazione esistente tra i fattori ambientali e i comportamento dei clienti di un punto di vendita.

Tale modello analizzava, in particolare, la relazione tra:

- ✓ gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno;
- ✓ la struttura affettiva degli individui;
- ✓ comportamento conseguente.

Nel modello da loro elaborato, il famoso PAD (Pleasure, Arousal e Dominance) Mehrabian e Russel hanno codificato due dinamiche di base: le avoidance, vale a

¹⁶ A. Mehrabian, J.A. Russell, An approach to environmental psychology, Cambridge, MIT Press, 1974

dire i comportamenti e gli atteggiamenti negativi e gli approach, cioè quelli positivi nei confronti dell'ambiente. La risposta emotiva è descritta dal modello attraverso tre dimensioni denominate PAD:

- Pleasure: sono le emozioni legate al piacere, alla felicità e alla soddisfazione;
- Arousal: è relativa all'eccitazione, e alla stimolazione;
- Dominance: è connessa al grado di controllo e di dominio dell'ambiente

Quindi gli stimoli fisici e sociali presenti in un certo ambiente, il punto di vendita, la personalità dei clienti agiscono direttamente sugli stati emozionali di un cliente e ne influenzano i comportamenti basandosi sullo schema cognitivista stimolo-organismo-risposta. Il tema dell'esperienza è centrale nella nostra analisi e, come abbiamo visto nel precedente capitolo, può influenzare i comportamenti di acquisto e favorire, se combinato ad altri fattori come l'emozione e l'apprendimento, il salto di qualità (engagement) della relazione del cliente nei confronti del punto di vendita e la semplificazione del vissuto quotidiano dello stesso.

La shopping experience è quell'attività che svolgiamo mentre acquistiamo per generare nuove conoscenze attraverso sperimentazioni e che porta a un arricchimento individuale sotto diverse prospettive. Corrisponde al livello di connessione più intenso tra il mondo esterno (gli stimoli ambientali) e quello interiore (la memoria, i ricordi). È una condizione per guidare i clienti a un coinvolgimento di livello superiore e far vivere loro in modo più intenso e partecipativo l'interazione con i luoghi in cui si trovano. Quando ciò si verifica si parla di engagement, ovvero il momento fuggente in cui si osservano meglio i particolari di un oggetto e si apprende più facilmente.

Grazie all'esperienza:

- acquistiamo nuove conoscenze sul fenomeno;
- viviamo cambiamenti della nostra psicologia, della cultura o, anche, della nostra visione del mondo.

Tutti sappiamo che i clienti impegnati nelle attività di shopping non acquistano solo prodotti: se li osserviamo con attenzione mentre si muovono tra gli scaffali di un ipermercato o mentre sono impegnati a scegliere i prodotti da acquistare, vedremo una varietà di comportamenti davvero sorprendente. Può capitare di vedere la stessa persona impegnata a leggere con attenzione le informazioni riportate su una confezione di un prodotto *low cost* per risparmiare qualche euro e subito dopo la vediamo intenta a comprarne d'impulso un altro molto costoso, senza pensarci troppo.

Che cosa spinge questa persona a comportamenti così differenti? Ma in realtà la domanda è un'altra.

Quale ruolo svolgono i punti di vendita e i brand come attivatori di esperienze e di emozioni?

Pensiamo per un momento al punto di vendita non solo come contenitore di beni da acquistare, ma come attivatore di esperienze e di emozioni associate ai prodotti attraverso la sapiente combinazione di colori, ambientazioni, musica, informazioni, pubblicità e, naturalmente, persone. In realtà sappiamo molto sui clienti, sui loro stili di vita e sui loro atteggiamenti, ma sappiamo molto poco sui comportamenti degli shopper nei punti di vendita. Ancora meno sappiamo sui loro processi decisionali e sulle ragioni (razionali ed emozionali) che determinano le scelte di acquisto o di rinuncia davanti allo scaffale.

Quale peso ha oggi lo stimolo di comunicazione al momento cruciale dell'acquisto?

La notorietà del brand, vivificata dalla presenza mentale dovuta alla pubblicità, ha un ruolo in questo processo?

Quale peso assume? Normalmente conosciamo l'impatto della pressione pubblicitaria (in primis televisiva, trattandosi di beni di largo consumo) sui territori mentali del cliente. Poi da queste altezze si arriva alla distribuzione e alla promozione commerciale. Si cerca di capire il contributo di queste variabili al sell-out, si analizzano attraverso modelli econometrici i pesi di tutte le leve misurabili, ma la dimensione chiave del momento sul punto di vendita sfugge.

7.8 La misurazione della shopping experience

Possiamo misurare la shopping experience naturalmente all'interno di un modello di misurazione che si avvale di strumenti e tecnologie non verbali. La dimensione emozionale, se attivata al momento giusto, crea le condizioni per rendere l'esperienza dello shopping piacevole, coinvolgente e interessante. Tale condizione favorevole riduce lo stress delle decisioni più difficili, aumenta il tempo dedicato all'esplorazione degli spazi del punto di vendita, all'analisi degli scaffali e dei prodotti e favorisce, in definitiva, proprio quei prodotti il cui acquisto è maggiormente determinato dalle condizioni del momento e da motivazioni d'impulso.

Quindi il ruolo delle emozioni è fondamentale per creare coinvolgimento, interesse e orientamento alla categoria e al brand. Ma è anche determinante per favorire le decisioni di acquisto, specialmente quelle d'impulso. Misurare la dimensione emozionale di un brand e verificare come le decisioni vengono prese è il sogno di ogni azienda e di ogni uomo di marketing. Le decisioni seguono però percorsi complessi e tortuosi, attraversano il nostro corpo e la nostra mente e si traducono in azioni che solo in parte i clienti riescono a spiegare sul piano razionale.

L'impatto di questa affermazione è rilevante e apre nuovi spazi di riflessione sull'efficacia degli strumenti di marketing fin qui utilizzati. Pensiamo a quante domande poniamo ai nostri clienti sul motivo delle loro scelte e sui fattori che ne hanno influenzato maggiormente le decisioni. Contano di più il prezzo o il packaging, i valori del brand o quelli del prodotto? E poi, quanto conta la pubblicità televisiva rispetto a quella radiofonica o alle affissioni? Di tutto ciò il cliente è consapevole solo in minima parte, e noi stiamo ponendo domande a quel «5 per cento razionale» che, come detto, rappresenta solo la parte terminale del processo decisionale di una persona.

Con lo sviluppo delle neuroscienze e il miglioramento delle tecnologie di misurazione di tipo «non verbale», che cioè non richiedono una risposta verbale da parte del cliente ma ne rilevano le reazioni emozionali a livello mentale e corporeo a fronte di stimoli o situazioni precise, anche per le ricerche di mercato si aprono nuove opportunità di analisi.

Le reazioni emozionali possono essere misurate attraverso l'uso combinato di due tecnologie, sicure e non invasive, l'eeg-biofeedback e l'eye tracking. La versatilità di tali metodologie ne consente l'impiego in molti ambiti: dalle ricerche di prodotto a quelle sul packaging, dall'efficacia della pubblicità televisiva a quella delle affissioni, dalle analisi sulla usability al product placement e, più in generale, ai comportamenti delle persone nei luoghi degli acquisti e del tempo libero. In sostanza, possiamo ottenere risposte fino a ora per esempio sulla reazione di uno shopper davanti allo scaffale dei cioccolatini o davanti a una confezione particolarmente invitante, e verificare quali sono le leve emozionali che si attivano e che determinano l'acquisto d'impulso.

Conta di più la confezione o il suo colore?

Oppure il messaggio trasmesso ad alta frequenza da uno schermo video in store che richiama storie e momenti emozionali?

O anche il ricordo di un'esperienza di consumo precedente?

Potrebbe essere anche l'effetto combinato di tutti questi fattori che si rianimano quando uno o più stimoli arrivano a destinazione.

Come avviene tutto ciò?

In ognuno di non sono presenti in forma latente o «dormiente» molti caratteri del brand, dai più semplici, come le informazioni di prodotto, ai più complessi e articolati, come i ricordi e le emozioni a essi associate. Stiamo parlando di fattori che rappresentano l'essenza del brand, il suo DNA e che si sedimentano nella nostra memoria fino a diventare, in molti casi, dei punti di riferimento della nostra vita. L'obiettivo di tutti è creare nuovi e più profondi livelli di relazione con i clienti proprio

nei luoghi della mente dove agiscono le emozioni e da dove hanno origine gran parte delle spinte irrazionali all'acquisto. Il punto di vendita è, in definitiva, il luogo finale del contatto tra il brand e il cliente.

Box 7.3 Eye tracking e linee guida per il design

Instant's, le cartoline della lotteria "gratta e vinci" distribuite dalla Lotto in Gran Bretagna, è (forse qualcuno si sorprenderà) il terzo marchio più importante del Regno Unito, con un fatturato che si aggira intorno ai 580 milioni di sterline l'anno. Viene subito dopo Coca-Cola, con 640 milioni di sterline di fatturato. La rivista LD, Magazine, specializzata in ricerca e design, che opera in tutti i settori della vendita al dettaglio, è stata incaricata dalla Lotto di accertare il rendimento del marchio, la modalità di vendita e la facilità d'uso. "Ci siamo serviti sia di persone che giocano abitualmente sia di persone che non lo fanno mai, per studiarne il comportamento al momento dell'acquisto," ha dichiarato il fondatore di I.D. Magazine, Siemon Scamell-Katz. "Nei punti di vendita che ci hanno ospitato siamo ricorsi a videoregistrazioni e a un'apparecchiatura in grado di registrare dove si pose lo sguardo, per studiare i movimenti dell'occhio e scoprire i processi decisionali inconsci. È stato dimostrato che la parte in alto a sinistra dell'espositore è il punto dove principalmente si concentra lo sguardo. La maggior parte della gente guarda qui per una serie di ragioni: ergonomiche innanzitutto (è situato all'altezza degli occhi), poi lassù si trova in genere l'intestazione del negozio che indirizza il movimento dell'occhio verso la parte sinistra dell'oggetto. Quello che abbiamo cercato di fare è stato spostare in basso, all'interno dell'espositore, il focus visivo. Inoltre, poiché l'occhio delle persone che tendono a sostare davanti agli espositori dei tabaccai è bersagliato da una quantità spropositata di interferenze, si è deciso di incorniciare la cartolina, per creare un campo visivo distinto che avrebbe dovuto produrre l'effetto di abbassare il punto in cui si concentra lo sguardo. "I test effettuati in numerose catene di negozi, alimentari e pasticcerie, tabaccherie e nuovi punti di vendita, hanno condotto ad alcuni rilevanti risultati 'nel campo delle vendite, dove si è registrato un incremento del 15 per cento. Dopo aver apportato alcune piccole modifiche suggerite da riscontri sul campo, in particolare per quanto concerne la sicurezza, i nuovi espositori per Instant's sono stati distribuiti in 7000 punti vendita. Scamell-Katz così descrive la struttura messa a punto: "Una cornice di alluminio sostiene un dispositivo, la cui flessibilità consente di disporre in vario modo le cassette in materiale acrilico, di grande impatto e illuminate lungo il bordo, che contengono le cartoline Instant's. Le cassette dovrebbero essere

abbastanza flessibili da resistere per tutta la durata della licenza della lotteria, che ora è di circa otto anni".

Ettore Giordano

7.9 Shopping experience e storytelling

Sappiamo, per personale esperienza diretta, ma anche da evidenze di ricerche, che la spesa settimanale è un compito faticoso: mediamente in meno di un'ora si trovano, si pagano e si impacchettano più di cinquanta prodotti! Normalmente per semplificarsi il compito lo shopper più esperto si crea dei percorsi abituali (che per convenzione chiameremo script) Tali percorsi devono essere intesi come modalità usuali che si attivano per ogni prodotto/categoria nel momento dell'acquisto. Gli script rendono la shopping experience più semplice e veloce rispetto a quella che si avrebbe inventando ogni volta una modalità nuova, oppure trovandosi in un contesto in cui tutto si modifica. Lo script aiuta quindi a diminuire lo sforzo mentale richiesto, lo stress implicito in questo processo.

La shopping experience è anche un processo di apprendimento nell'ambito del percorso narrativo e il punto di vendita, giova sottolineare, è senza dubbio un grande e complesso percorso narrativo. Il processo di apprendimento si articola sostanzialmente in tre momenti: attenzione, connotazione e acquisizione.

Ognuno di essi può essere misurato dall'eeg-biofeedback utilizzando il modello di neuro-marketing di one-to-one lab.

La dimensione emozionale, se attivata al momento giusto, crea le condizioni per rendere l'esperienza dello shopping piacevole, coinvolgente e interessante. Tale stato favorevole riduce lo stress delle decisioni più difficili, aumenta il tempo dedicato all'esplorazione degli spazi del punto di vendita e all'analisi degli scaffali e dei prodotti e favorisce, in definitiva, proprio quei prodotti il cui acquisto è maggiormente determinato dalle condizioni del momento e da motivazioni istantanee. Quindi il ruolo delle emozioni è fondamentale per creare coinvolgimento, interesse e orientamento alla categoria e al brand. Ma è anche determinante per facilitare la decisione di acquisto, specialmente quella d'impulso.

Box 7.4 "Non chiamatelo negozio, per favore..."¹⁷

Se tutto diventa spazio dello shopping — musei, aeroporti, stazioni ferroviarie in che cosa si trasforma il punto di vendita? In un luogo che risponde a

¹⁷ Frase pronunciata dall'architetto olandese Rem Koolhaas per descrivere l'epicenter Prada di Los Angeles

dinamiche post-commerciali, un meta-negozio, nel quale non si vende, ma si compra: una soglia dall'identità elusiva e transitoria, costantemente under construction, che permette di disegnare nuove relazioni con il contesto della città contemporanea, alla ricerca di inattese connessioni tra soggetti, luoghi e merci, come attesta anche la recente moda dei temporary store.

La tendenza emergente è infatti svincolare lo shopping dalla transazione commerciale: già oggi si visita il negozio per divertimento e per relax, ma anche per acquisire informazioni, mettersi alla prova, interagire con le proposte dell'azienda. L'evoluzione in atto anticipa gli scenari del prossimo futuro.

Un primo percorso a il "negozio esposizione". A metà strada tra galleria d'arte e museo, ospita merci smaterializzate e investite di una funzione puramente simbolica e valoriale. Ufficialmente, non vende nulla: si limita a proporre un criterio di gusto, una visione, un'idea, alla quale ciascuno può aderire o meno. Esempi? Lo showroom Toyota a Parigi o "museo" Ferragamo a Firenze. Il cliente non esce da queste stanze a mani vuote. O meglio: non prima di aver acquistato un souvenir, per consentire all'esperienza vissuta di sedimentarsi in un ricordo concreto: un oggetto d'antiquariato, un disco, un profumo, una maglietta secondo un criterio già messo a profitto da Mercedes Spot, da 10 Corso Como, da Fiorucci. Da un punto di vista antropologico, questi gadget rappresentano degli accessori rituali, da utilizzare nel corso di cerimonie d'identificazione reciproca, come uno scambio di regali: oggetti privi di qualsivoglia funzione di carattere pratico, ma che si caricano di elevati valori simbolici per l'acquirente, assicurando un ampio margine di profitto al dettagliante. Come sottolineano Pine e Gilmore, nella nuova "economia delle esperienze", non si acquistano più merci, ma ricordi ¹⁸.

Una possibile alternativa è rappresentata da punti di vendita ibridi, caratterizzati da un'offerta trasversale, che scompagina le tradizionali distinzioni tra settori e categorie merceologiche: negozi di arredamento che offrono spazi gioco per bambini (Ikea), musei che ospitano concerti e conferenze (La Triennale di Milano), librerie con annesso bistrot (Mondadori Multicenter, la Feltrinelli Libri e Musica), fabbriche che si trasformano in mete turistiche, come l'officina dei profumi Fragonard a Grasse. In questi luoghi il consumatore ha l'opportunità di partecipare a eventi, presentazioni, mostre fotografiche ed esposizioni a tema, senza alcun obbligo oltre quello di lasciarsi coinvolgere nel "copione" messo a punto dall'azienda: un gioco dei ruoli, che consente al retailing di qualificarsi, secondo un concetto allargato

¹⁸ B.J. Pine, J.H. Gilmore, op. cit.

di edutainment, per cui il divertimento si coniuga con l'apprendimento e con le interazioni multimediali rese possibili dalle nuove tecnologie. In questi contesti anche le aziende produttrici hanno molto da imparare: seguendo il modello di impresa "an-entropica" sviluppato dalla catena di abbigliamento Zara, i punti di vendita possono infatti trasformarsi in veri e propri sensori del mercato, attraverso i quali registrare l'evoluzione degli stili di vita e dei progetti di consumo e a partire dai quali mettere a punto il sistema dell'offerta con il contributo decisivo dei clienti.

Un'interpretazione radicale di questa prospettiva è offerta da Esloultimo, primo "negoziò" no-cost d'Europa, aperto recentemente a Barcellona ¹⁹ Esteriormente questo spazio somiglia a un punto di vendita, in realtà, è un club ad accesso limitato, dove clienti selezionati possono offrire il proprio contributo ad attività di ricerca e sviluppo, testando con largo anticipo nuovi concept di prodotto, prima che vengano "industrializzati" a successivamente lanciati sul mercato.

Esperienze di questo tipo prefigurano un modello d'interazione più evoluto tra consumatori e imprese, incoraggiando la condivisione di tutte le dimensioni dell'esperienza, dalla ricerca delle informazioni alla configurazione del prodotto e del servizio, fino all'elaborazione dei significati e dei valori che danno senso al momento del consumo.

Gabriele Qualizza

¹⁹ Cfr. <http://www.esloulultimo.com>