

Introduzione

Il lusso

Il lavoro ha per oggetto i negozi monomarca di abbigliamento del segmento lusso e appartenenti a *griffe* con diffusione mondiale nel centro di Firenze. Il segmento lusso si è determinato attraverso i colloqui, anche informali, con operatori del settore per cui si è deciso di escludere griffe anche importanti che però secondo diversi operatori non rientrerebbero nella fascia alta del mercato. Si è anche escluso l'ancora folta schiera di sarti, di calzolai del su misura, degli artigiani del cuoio che pur rappresentando l'essenza della fiorentinità non hanno diffusione globale dei prodotti.

Il lusso è un atteggiamento che trae soddisfazione dal superfluo, da una raffinatezza non necessaria e che come tale può avere le applicazioni più varie dalla fruizione artistica all'uso del tempo libero, dai decori ed arredi alle più disparate comodità, da ogni velleità a particolari amenità.

Il riferimento è a prodotti commerciali in questo primo capitolo, e si vuol dare un taglio esperienziale del lusso esaltandone le componenti ermeneutiche, pagametiche ed esistenziali che sono in definitiva le determinanti di un valore economico più elevato.

L'etimo di lusso deriva da *luxus* il cui significato non sembra legato tanto a *lux* cioè luce e splendore bensì al verbo *luxare* che vuol dire lussare, andare fuori posto. Qui si preferisce un etimo composto di due elementi: il lusso è uno splendore che fa andare "fuori posto" un'esperienza.

Il concetto di lusso qui proposto richiama quindi l'ideale di bellezza aristotelico articolato in splendore, meraviglia (*suspense*) ed armonia. Questa sinergia consente all'esistenza di rimanere stabile anche se sbalottata dalle meno avverse circostanze e contingenze della vita.

Il parlare di prodotti di lusso è una sorta di riduzionismo commerciale: il lusso è una realtà relazionale fruizione/prodotto e si esplicita come modalità di fruizione di un certo bene o servizio.

Volendo calare il lusso nella piramide dei bisogni di Maslow, esso è centrato su almeno due dei cinque livelli e cioè sui bisogni sociali (senso di appartenenza, amore) e sui bisogni di stima (autostima, riconoscimento, status e stile). In linea di massima è possibile escluderlo dalla soddisfazione di bisogni strettamente fisiologici tranne che in contesti di particolare povertà. Mentre può avere delle manifestazioni con bisogni di sicurezza (sicurezza, protezione) come nel caso di utilizzo di *body guard* o vigilanza privata solo ove se ne percepisca la necessità effettiva e non dove rispondono a bisogni di status. Il lusso è un atteggiamento di fruizione che trascende il bisogno tipico e minimale a cui sarebbe destinata una certa esperienza satisfattiva o deprivativa in una situazione di necessità o carenza. Quindi è sconfitta della necessità da parte della possibilità; di un'economia di scarsità da parte di una di abbondanza; dello "stato di natura" dell'ordine vegetativo o animale da parte di un vissuto pienamente umano che in tal modo diviene esistenza.

Il lusso è eccedenza di soddisfazione che se colta potenzia il senso di appagamento di un'esperienza di cui il bene o servizio non è altro che un componente i cui elementi attrattivi sono rintracciabili nei seguenti benefici attesi: bellezza; esclusività; dispendiosità; conformismo; personalizzazione; elitarismo.

Tra le distinzioni evidenziate tre appaiono di maggior momento e in particolare quelle tra fruizione attiva e passiva del lusso; uso personale e sociale del lusso; lusso idolatra e lusso realista. Il complesso di figure derivabili sono otto. Le quattro idolatre sono: il dandy (personale attivo); l'opulente (sociale attivo); il virtuosista (personale passivo); lo snob (sociale passivo). Le quattro realiste sono il personalizzatore: (personale attivo); l'ostentatore (sociale attivo); l'intenditore (personale passivo); il conformista (sociale passivo).

In termini esistenziali il lusso è potenziamento di possibilità di soddisfazione.

Il riferimento contemporaneo all'autenticità di una autorealizzazione attraverso il lusso ricorda la priorità dell'in-cui, dell'essere situato nel contesto, dove la fruizione delle forme prende forma ancor prima del suo governo nello stesso vissuto, ancor prima che lo stile di vita sia giunto alla coscienza.

Una fruizione in cui la trascendenza viene posta a monte della formazione dei significati, del pensiero e della ragione. Impostazione che sottolinea una sottile opposizione tra vita (e fruizione delle forme) e ragione che si rispecchia nei corrispondenti rapporti di congruenza e di contrapposizione tra senso e significato, tra essere e pensare, tra emozione e intelligenza, tra fatto e valore, tra particolare e universale. Anche il senso della fruizione del lusso è in definitiva un "eccedere" i significati esprimibili e si pone come pre-condizione di possibilità di qualsiasi pensiero critico di natura stilistica o estetica sul bene o servizio in se e per se considerato.

Il senso profondo della fruizione del lusso può essere rintracciato nella rappresentazione dell'esclusività personale dell'esistere, della vita, come un'emergenza e per certi versi un sottoprodotto di quella radice originaria della soggettività che è la persona umana. Sepolta nell'intimità del soggetto questa radice è in gran parte oscura perché inesprimibile, non del tutto traducibile in significati e quindi, in buona parte indicibile.

Radice al contempo presente al e nel soggetto, che a tratti la avverte come introspettiva pulsione emotiva di affettività (Masullo, 1990; Sorrentino, 1993, p. 16; Crespi, 1989, p. 75; Blondel, 1993, p. 389).

In definitiva il lusso commerciale in quanto pompato a livello pubblicitario e spesso addirittura vistoso tende all'inautenticità e può addirittura essere considerato come uno dei più potenti placebi per ottundere le libertà con la scusa di edulcorare la crudezza della vita. Non si può però escludere che per taluni possa diventare esso stesso una possibilità autentica, una modalità di autorealizzazione esistenziale che, poi, è il vero lusso della vita.

L'autorealizzazione richiede una notevole consapevolezza di sé per riuscire a stupirsi evitando le "carenze" dell'insoddisfazione, dell'invidia e della gelosia. Una consapevolezza che non equivale a un totale dominio di sé, ma sicuramente un senso del limite che permetta di lasciarsi andare e sapersi svegliare; di stupirsi, di meravigliarsi ma non di essere sconvolti. Chi non trova sé stesso non gode pienamente: nella ricerca di nuovi e diversi vissuti non otterrà mai piena soddisfazione.

L'analisi del lusso pone però anche dei seri dubbi alla teoria del bisogno e dell'utilità così come impostata dall'economia classica. In questa economia edonistica il beneficio ritraibile in termini di "quanti" di piacere. Il lusso come soddisfazione trascendente vuoi attraverso l'eccedenza rispetto al fabbisogno, vuoi attraverso la ricerca di un senso non utilitarista; vuoi attraverso l'inutile e addirittura attraverso lo spreco mettono in crisi un'economia edonistica e richiedono la formulazione di un'economia eudemica, cioè basata sulla felicità, e non solo sul benessere materiale. Sulla ricerca di un equilibrio tra materiale e immateriale, tra potenziale ed effettivo. Il benessere come disponibilità esteriore e la felicità come indisponibilità interiore devono essere considerati quasi inseparabili. La felicità alimenta ciò che è dentro l'uomo e quindi ciò che l'uomo è o diviene. Il benessere nutre dal di fuori l'uomo. Il benessere è il risultato di un rapporto col mondo che può essere conflittuale o anche solidaristico, mentre la felicità è frutto di un equilibrio tra desideri, emozioni, sentimenti ed è generatrice e rilevatrice di senso.

Il lusso non deve essere allora inteso solo come consumo di merci raffinate, preziose, rare e costose, ma come un atteggiamento evolutivo che coglie le occasioni e circostanze della vita per evolvere da bisogni fisiologici a bisogni via via più elevati fino ad arrivare all'autorealizzazione di senso che ricorda un calice colmo di ebbrezza.

Il Fashion Retail mix

Il consistente valore simbolico dei prodotti moda ha innescato una progressiva dissociazione tra prodotto e brand, che condiziona in maniera determinate la gratificazione del cliente derivante dall'esperienza d'acquisto. Pertanto anche la comunicazione, focalizzata sul brand, si basa su contenuti emotivi piuttosto che informativi, esaltando così il punto vendita come luogo elettivo di interazione tra l'azienda e il customer.

Il secondo capitolo analizza le dinamiche del *fashion retail* evidenziandone le peculiarità che contraddistinguono questo settore, in cui l'adozione di assetti flessibili viene resa indispensabile dal peculiare comportamento dei clienti in relazione ad un prodotto dalle caratteristiche uniche.

Il *fashion retail strategic mix* si compone di sei elementi:

- Location
- Pricing
- Merchandise Assortment
- Store design e layout
- Customer Service
- Communication mix

La *location* è un elemento fondante del *fashion retail strategic mix*, dal momento che la localizzazione del punto vendita deve essere coerente con la *brand image* che si vuole trasmettere al *fashion customer*, esaltandone le caratteristiche. In virtù di questo legame interdipendente le *fashion house* si concentrano senza soluzione di continuità nelle vie più esclusive caratterizzate dalla presenza dei *fashion store*, il cui potere attrattivo supera in maniera rilevante i cons delle dinamiche concorrenziali. *Noblesse oblige*.

La moda si distingue riguardo alle politiche di *pricing* che deve sempre rimanere sopra un certo livello per non provocare erosioni della *brand equity*. Un marchio legato a concetti di esclusività e prestigio non si presta ad una *pricing strategy* che rende i prodotti eccessivamente accessibili, minando la coerenza del brand e dunque le percezioni dei clienti attuali e potenziali.

Inoltre l'assortimento dei *fashion brand* necessita accurate analisi in quanto la notorietà di un marchio potrebbe stimolare fenomeni eccessivi di *brand extension*. Nel corso degli anni numerose *fashion house* hanno ampliato la loro offerta commerciale, circostanza che ha permesso un significativo incremento dei ricavi, attraverso la predisposizione di una linea completa di *luxury good*.

Dietro a questa interessante strategia si nasconde però il pernicioso fenomeno legato alla *brand dilution*, causata da un volume di vendite sproporzionate alla *brand image* in virtù sia dell'estensione del marchio a numerose categorie merceologiche che di un spensierato *licensing* e *franchising*.

Come emergerà nel corso del presente lavoro, assumono rilevanza i concetti di layout e store design come elementi che permettono di coinvolgere il cliente in una totalizzante brand and store experience, che trova un'esemplare rappresentazione nella *Gucci Tower* a Tokyo. Questi concetti verranno poi ripresi e trattati in modo approfondito successivamente spiegando la loro significatività al fine di costruire l'esperienzialità nel punto vendita.

La comunicazione nel punto vendita riguarda gli elementi del *retail mix* la cui accurata gestione, coerente con la *brand image*, permette di veicolare significativi messaggi alla clientela. L'immagine di una brand dipende inevitabilmente dalla *location* e il *layout* degli store nonché dall'esperienza d'acquisto che viene offerta al cliente. A tal riguardo i *fashion store* investono attenzione e risorse nella predisposizione di un accurato *customer service*, che risulta essere la variabile determinante nella valutazione da parte del *customer*.

La comunicazione del punto vendita consiste nella attività promozionali implementate direttamente dai singoli store per assicurarsi che la clientela sia informata della loro esistenza, che ne conosca in maniera esaustiva l'offerta e che sviluppi dinamiche comportamentali positive. Il punto vendita diviene dunque una vera e propria piattaforma relazionale che si trova a dover gestire relazioni di natura eterogenea sia a livello spaziale che temporale, nel senso che variano quanto a contenuti e a caratteristiche distintive riconducibili alla tipologia del cliente nonché in relazione allo stadio del ciclo di vita del negozio.

La *store-based communication* comprende la pubblicità di un punto vendita, che consiste le tecniche attraverso le quali un messaggio può essere comunicato a un cliente quando questi si trova all'interno del punto di vendita, e le pubbliche relazioni, strumento eterogeneo per modalità e pubblici di riferimento.

La riscoperta dell'esperienza in chiave marketing

La sociologia del consumo osserva che oggi il consumatore è eclettico, individualista nelle scelte ed in grado di costruirsi con le proprie pratiche di consumo un proprio profilo di identità, difficilmente prevedibile. Questo comporta numerose difficoltà perché

risulta arduo così comprendere i desideri che risiedono nella mente del consumatore. Ciò ha condotto la sociologia del consumo, al fine di comprendere al meglio questo atteggiamento, ad osservare tale realtà con l'aiuto di altre discipline come la sociosemiotica e l'antropologia.

Anche il marketing, pur essendo una disciplina che nasce per comprendere e sfruttare al meglio le dinamiche del mercato, ha ostacoli nel capire appunto un consumatore così complesso. Nasce perciò l'esigenza di sviluppare un approccio del marketing che, considerando le peculiarità odierne del cliente, riesca a soddisfare al meglio le sue esigenze immergendo il consumatore, durante il suo processo di acquisto e di consumo, in una storia in cui egli si identifica ed interpreta un proprio ruolo.

Questo nuovo approccio è quello esperienziale che fa riferimento al concetto di esperienza intesa come evento ricreato appositamente per il consumatore per il suo processo di shopping. Questo è il significato che risulta più conforme al contesto odierno commerciale, sebbene quando si considera l'esperienza ci si trova in grande perplessità nel definirla. Essa convoca indubbiamente passioni, ma il fatto che la si possa cercare o che la si possa subire, il fatto che possa essere positiva o negativa, non rende facile l'impresa di stabilire un catalogo delle eventuali passioni; definire cioè con esattezza quali sentimenti possano essere convocati dall'esperienza.

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

Per capire meglio il concetto di esperienza che andremo ad affrontare, possiamo sostenere che le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing. Tali esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e derivano dalla partecipazione diretta ed attiva a eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali.

In ambito aziendale, è il manager a fornire gli stimoli da cui derivano le esperienze del cliente. A seconda delle sue azioni l'azienda e la marca vengono viste come più o meno piacevoli, ammirevoli o attraenti. Ciò non significa che il consumatore sia passivo, ma che è il manager a fare il primo passo. Questo meccanismo è stato incorporato nella nostra lingua come modello generale dell'esperienza. Il manager deve chiedersi dunque quali tipi di esperienza fornire agli individui e in che modo stimolarla continuando così ad attrarre la loro attenzione.

Si denota così un nuovo tipo di orientamento dell'impresa nei confronti del mercato, che si può denominare quindi all'esperienza del consumatore, e che si aggiunge a quelli già da tempo individuati: alla produzione, al prodotto, alla vendita, alla relazione.

Questi diversi orientamenti devono intendersi come modi diversi di confrontarsi con il mercato e gestire il rapporto con il consumatore. Nel marketing, quindi, il riferimento all'esperienza del consumatore è utile per segnare un cambiamento di prospettiva rispetto ad altri modelli. Focalizzarsi su questo significa, perciò, riferirsi al vissuto personale del

consumatore riconoscendo il suo ruolo attivo.

Alcuni studiosi hanno affermato che oggi il ruolo dell'esperienza è così significativo tale da creare una nuova tipologia di offerta che il mercato è in grado di offrire. A tal proposito, Pine e Gilmore (Pine II J., Gilmore J., 2000), hanno evidenziato come, grazie all'evoluzione del mondo economico, si sia manifestato un passaggio dalle *commodities*, ai beni, ai servizi ed infine appunto alle esperienze.

L'economia dei servizi sta raggiungendo il suo massimo così che si ha la nascita di una nuova economia. La nuova offerta, quella delle esperienze appunto, si verifica ogni volta che l'azienda usa i servizi come palcoscenico ed i beni come supporto per coinvolgere l'individuo. Le esperienze sono considerate eventi che coinvolgono gli individui sul piano personale. L'impresa diventa così un regista di esperienze non offrendo più soltanto beni e servizi, ma l'esperienza che ne deriva ricca di sensazioni e creata dal cliente.

Le offerte economiche antecedenti si formano all'esterno del cliente al contrario delle esperienze che risultano invece personali poiché hanno luogo all'interno dell'individuo che risulta coinvolto emotivamente, fisicamente ed intellettualmente. Questo comporta che due persone non possono avere la stessa esperienza. Essa si crea dall'interazione fra l'evento inscenato e la predisposizione mentale e fisica dell'individuo. L'esperienza non è percepita solo con riferimento a vivere quel singolo evento, bensì si protrae anche dopo la fine di esso perché genera valore che rimane nella memoria del soggetto coinvolto.

È per tale motivo che le esperienze devono essere memorabili, così facendo perdurano nella mente dell'individuo. Le imprese che catturano questo valore economico, non solo si guadagnano un posto nel cuore del consumatore, ma ne captano anche il relativo denaro.

Quando si guarda alle caratteristiche ed ai benefici di un prodotto da un punto di vista esperienziale, non possiamo limitarci a considerare le funzioni specifiche ed i benefici apportati da ciascuna caratteristica, ma si deve comprendere l'impatto che quelle funzioni nel loro insieme producono sul cliente. Si deve cioè espandere la definizione di queste caratteristiche e benefici fino ad includervi l'esperienza effettiva del cliente.

A questo punto risulta interessante capire come fanno le imprese a trasformare beni e servizi in esperienze, attraverso quali mezzi realizzano questo passaggio. La personalizzazione di un servizio può essere, secondo Pine e Gilmore (Pine II J., Gilmore J., 2000), un modo per inscenare un'esperienza positiva perché conferisce un valore unico per il cliente.

Esso si crea quando si attua una proposta economica che risulta specifica per i singoli clienti, con caratteristiche ideate per quel determinato bisogno, risultando così ciò che il cliente esattamente desidera. Lo stesso effetto vale per i beni perché personalizzare un bene lo trasforma automaticamente in servizio. Di conseguenza si può affermare che per entrare nell'Economia delle Esperienze bisogna personalizzare beni e servizi. In tal modo le imprese creano offerte più rispondenti ai desideri ed alle necessità dei singoli acquirenti, differenziandosi così dai concorrenti, ed aumentando il valore fornito ed il prezzo di vendita. Personalizzare infatti significa produrre in risposta ai desideri di uno specifico cliente. Si trasforma così la vecchia catena di offerta in una catena a richiesta che prevede quindi di fare solo ed esattamente ciò che ogni consumatore vuole e quando lo vuole. Tale personalizzazione comporta di solito una maggiorazione di prezzo che il consumatore

risulta disposto a pagare. In questo caso, il problema che si pone l'impresa è di stabilire che tipo di personalizzazione vale un prezzo maggiorato.

Alcune osservazioni sull'esperienzialità

Nel terzo capitolo del libro vi sono alcune osservazioni concernenti l'esperienzialità. Queste elaborazioni riguardano essenzialmente quattro aspetti:

- Ulteriori riflessioni sul passaggio da servizio ad esperienza rispetto a quelle presenti in letteratura.
- Concetto di esperienza come creazione del senso di vissuto e non solo come creazione dei sensi.
- Il marketing mix nell'esperienza.
- Le esperienze nell'antichità: archetipi di quelle odierne.

Con riferimento al primo aspetto, si evince che gli autori Pine e Gilmore sostengono che la personalizzazione sia lo strumento che permette ai beni ed ai servizi di entrare a far parte del mondo dell'Economia dell'Esperienze. Tuttavia si osserva che, seppur quanto possa essere personalizzabile un servizio, essa presenta sempre una percentuale di standardizzazione. Infatti si ritiene che l'esperienza vada oltre alla personalizzazione in quanto essa si crea all'interno dell'individuo. Non è più un elemento esterno che cerca di adattarsi alla specifica persona ma è come il singolo individuo percepisce il singolo evento e i sentimenti da esso suscitati. *Allora, in che modo il servizio si evolve in esperienza?*

Quando il servizio riesce ad entrare all'interno dell'Io della persona creando il senso del vissuto, si ha l'esperienza. L'individuo quindi vive fino in fondo quell'evento che gli lascia perciò un segno che può essere anche memorabile. L'esperienza sostiene così l'esistenza proprio perché fornisce il senso al vissuto. La creazione di questo dipende sia dalle caratteristiche dell'evento e sia dalla predisposizione interiore del consumatore a partecipare alla creazione di tale esperienza. Prendendo in considerazione queste due variabili, è stato realizzato un modello, da noi chiamato modello ES.SE, che delinea quali sono i processi che permettono la realizzazione dell'esperienza e del servizio.

Si osserva inoltre che, sebbene in entrambi i concetti il consumatore svolga il ruolo di prosumer, si è ritenuto necessario sviluppare i termini *interior* ed *exterior* proprio per evidenziare il diverso approccio alla collaborazione fornito dal consumatore nei due contesti.

Un altro elemento di distinzione che secondo noi determina il passaggio dal servizio all'esperienza è rintracciabile nella risposta alla domanda: *che cosa soddisfa un servizio e cosa un'esperienza?*

L'esperienza dando il senso al vissuto sostiene l'esistenza. Questa si alimenta e si arricchisce quando c'è il desiderio. Esso crea uno stato di necessità pressante che come tale risulta capace di influire sulle decisioni e sulle azioni. L'esperienza genera il desiderio che non essendo soddisfattibile porta alla ricerca di nuove esperienze che a sua volta creeranno nuovi desideri. Si ha così una ricerca continua, un adoperarsi verso la realizzazioni di nuovi e crescenti desideri.

Tuttavia, sia il servizio che l'esperienza vogliono creare valore per il cliente infatti essi vengono progettati/inscenati considerando come base di partenza le esigenze del consumatore.

Nel servizio i consumatori ricercano il valore al di là del prodotto in sé, ma prestano maggior attenzione alla possibilità di instaurare una relazione con le imprese da cui acquistano. L'esperienza inizia con l'interazione tra il cliente e l'azienda, quindi essa non può verificarsi senza il coinvolgimento del consumatore che viene considerato un vero e proprio partner nella realizzazione. Le interazioni provocano reazioni che si manifestano sotto forma di pensieri o sentimenti. Quindi se la reazione è negativa toglie valore all'esperienza ma se, al contrario, è positiva lo crea. L'impresa, di conseguenza, deve capire l'impatto che gli eventi-esperienza hanno sul cliente.

Dunque, *quando si ha un'esperienza di valore?*

Essa si crea quando un prodotto e/o servizio si combina con gli eventi che lo circondano travalicando così se stesso per apportare valore consistente alla vita del cliente. Questo concetto di valore d'esperienza può essere racchiuso nella parola *priceless* ovvero un valore inestimabile, che non ha prezzo. Si genera un valore complessivo tale che il prodotto e/o servizio arrivi a trascendere l'ordinario per diventare straordinario, o addirittura inestimabile, tale da diventare senza prezzo. L'esperienza quindi si caratterizza come un'offerta straordinaria e pertanto ha un corrispettivo indeterminabile, inestimabile, proprio perché risulta difficile quantificare oggettivamente il valore da essa creato.

Nel passaggio da servizio ad esperienza di conseguenza si verifica un'ulteriore evoluzione riguardante la determinazione del valore e quindi il prezzo dell'offerta economica. Pine e Gilmore parlano di *premium price* ovvero di un corrispettivo maggiorato che il cliente sarebbe disposto a pagare per un'offerta personalizzata, invece noi riteniamo che sia giusto appunto parlare di *priceless* in quanto il valore creato dall'esperienza "vale" di più di una maggiorazione di prezzo proprio perché arricchisce l'esistenza dell'individuo, il suo senso del vissuto.

Per chiarire queste osservazioni abbiamo elaborato un modello, denominato *price to priceless*, che considerando due variabili, il tipo di offerta economica (straordinaria/ordinaria) e di prezzo (determinato/indeterminato), evidenzia la posizione occupata dai beni, dai servizi e dall'esperienza.

Successivamente ci siamo soffermati ancora una volta sul concetto di senso del vissuto per sottolineare che esso, non solo rappresenta uno degli elementi di distinzione tra il servizio e l'esperienza, ma anche una componente di evoluzione nel concetto stesso di esperienza. Questo è stato trattato, negli ultimi anni, da molti studiosi ed uno dei contributi più significativi è stato apportato da Bernd H. Schmitt (Schmitt B.H., 1999). Egli ha elaborato i S.E.M. cioè gli *Strategic Experiential Modules* che rappresentano le dimensioni di cui si compone l'esperienza.

Tuttavia noi riteniamo che l'esperienza, non solo si componga di queste dimensioni, ma faccia un ulteriore passo in avanti perché essa riesce a coinvolgere l'individuo interiormente, entra infatti nella sua interiorità lasciando così una traccia dell'evento sperimentato e così facendo arricchisce la sua esistenza. Quindi potremmo dire che si verifica un passaggio da

“esperienza come creazione dei sensi all’ esperienza come creazione del senso di vissuto”.

Un’ esperienza cioè che alimenta il significato di vissuto del singolo individuo partecipante all’evento. A tal proposito abbiamo fornito l’esempio di Cirque du Soleil, poiché assistere a questo spettacolo tematico è un evento che va al di là del coinvolgimento sensoriale, emozionale, cognitivo ecc. poiché rappresenta qualcosa che rimane dentro allo spettatore, accrescendo così la sua esistenza.

Dopo aver esaminato le differenze concettuali tra il servizio e l’esperienza, si sono considerate le diverse implicazioni manageriali che derivano dai due contesti, con riferimento al significato che le leve di marketing mix assumono nell’esperienza.

Per la progettazione ed erogazione del servizio si considerano le leve operative tradizionali del marketing mix ovvero le quattro P: *product, price, place, promotion* anche se in questo si vanno poi a considerare anche altri elementi come le persone, l’ambiente che risultano essenziali nella creazione di tale offerta. Abbiamo effettuato una comparazione di queste leve nei servizi e nell’esperienza in modo da dimostrare il diverso ruolo e significato che esse rivestono in questi due concetti.

Inoltre nel terzo paragrafo del presente capitolo, abbiamo voluto rivolgere uno sguardo al passato per osservare la valenza che il concetto di esperienza assumeva nell’antichità.

L’esperienza di acquisto, secondo una visione antropologica, è un’attività di approvvigionamento di risorse. Considerando questo processo con un’osservazione primordiale, si va ad esaminare quelle esperienze che erano presenti sin dal passato e che venivano fornite essenzialmente dall’ambiente naturale. Si studiano così due archetipi di esperienza, la caccia e la raccolta. Esse rappresentano l’esperienza d’acquisto mostrando come questa si inscenava sin dall’antichità e che oggi poi è stata portata avanti sviluppandola e arricchendola fino a creare esperienze più complesse. Quindi c’è un passaggio da esperienze realizzate potremmo dire naturalmente, ovvero attraverso gli elementi del luogo, a quelle che oggi invece si creano appositamente, cercando di ricostruire dettagliatamente la variabile ambiente, che occupava ed occupa ancora oggi un ruolo essenziale nel creare eventi. Si osserva che l’esperienza “naturale” stimola le capacità del soggetto alimentando così il desiderio di riviverla. Ovviamente ogni volta essa sarà diversa dalla precedente e quella che gli lascerà una sensazione positiva dell’evento ne sosterrà il desiderio. Anche qui, come nell’esperienza “artificiale”, l’elemento centrale è ciò che si ricava da questo evento, quello che esso lascia all’interno del soggetto. Se è positivo per l’individuo allora si ripeterà. Conseguentemente dall’esperienza “naturale” abbiamo individuato due stereotipi contrapposti di figure che sono rappresentati rispettivamente dall’*hunter* e dal *farmer*.

Questi due stereotipi sono stati poi esaminati nella società commerciale odierna evidenziando così quali sono le peculiarità assunte dal cliente e dal fornitore a seconda che essi si configurino come *hunter* o *farmer*.

La moda e il fun shopping

L’attività di shopping viene svolta dal singolo consumatore per appagare un bisogno di approvvigionamento di beni e/o servizi che in passato era connesso ad impossessarsi di

tutti quegli elementi di “prima necessità”, e che col tempo e con l’evoluzione del benessere e del potere d’acquisto, invece riguarda un insieme di fattori che rispondo ad esigenze più complesse e variegate.

In realtà quindi lo shopping nel soddisfare il cliente con l’acquisto del bene e/o del servizio, soddisfa implicitamente un insieme di bisogni correlati, non manifesti, dei quali molto probabilmente il cliente non sa neanche di necessitare. Attraverso lo shopping allora si appaga un insieme complesso di bisogni, che va oltre l’aspetto funzionale dell’oggetto, riferendosi anche alle necessità interiori del consumatore che con questa attività vengono placate fornendo un senso di benessere.

Per comprendere attentamente quelle che sono le determinanti del bisogno in questo processo d’acquisto, si è considerato l’applicazione della scala dei bisogni di Maslow allo shopping (Maslow A., 1973). Questa è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari, che sono necessari alla sopravvivenza dell’individuo, ai più complessi, di carattere sociale. L’individuo si realizza passando per i vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo.

Negli ultimi anni lo shopping ha sempre più assunto la connotazione di impiego del tempo libero e come attività da trascorrere in compagnia di altre persone. Infatti sia che si tratti di prodotti ad alto coinvolgimento, sia che si tratti della spesa di generi di prima necessità ad acquisto ripetuto, il momento dell’acquisto è spesso considerato una possibile situazione di svago (Vescovi T., Checchinato F., 2004). Lo shopping è diventato una parte dell’insieme degli impegni quotidiani dell’individuo a fianco di attività quali passeggiare, mangiare e leggere. Inoltre esso rappresenta anche un’attività di differenziazione per il cliente, essendo il suo comportamento d’acquisto sempre più caratterizzato da motivazioni psicologiche: i beni acquistati o i luoghi frequentati diventano segni differenzianti del proprio modo di essere, dell’affermazione di un *lifestyle*.

Il processo di acquisto e di consumo del bene e/o del servizio è oggi un’attività ricreativa che ha assunto connotati sempre più importanti. Lo shopping quindi ha subito un’evoluzione nel tempo diventando sempre più ampio ed articolato nel suo esplicarsi.

Esso, in epoca attuale, si caratterizza per un approccio esperienziale, diventando così una vera e propria esperienza. Questa, come abbiamo già osservato, era presente anche nel passato, quindi non è un concetto nuovo ma è un elemento che solo in epoca odierna è stato sufficientemente compreso e valorizzato. Solo oggi si è capito che determinate attività o situazioni possono ricoprire un ruolo che va oltre all’aspetto funzionale che esse svolgono.

Quindi si sta attuando un processo che è rivolto alla creazione di esperienze, derivabili anche da una semplice situazione.

I mutamenti che hanno permesso allo shopping di arrivare ad assumere una connotazione esperienziale sono connessi a trasformazioni riguardanti sia la domanda che l’offerta. Da entrambi infatti deriva questo nuovo approccio all’acquisto, questo nuovo modo di interpretare e di vedere il processo di approvvigionamento di beni. A tal proposito abbiamo analizzato i cambiamenti inerenti il comportamento d’acquisto e di consumo del cliente, e la composizione dell’offerta delle imprese commerciali, comprendendo così come si arriva alla creazione dello *shopping experience*. Esso è determinato dall’effetto congiunto

della presenza all'interno del punto vendita di stimoli sensoriali atti a suscitare una risposta emotiva, e di un individuo che, per le sue caratteristiche individuali e benefici ricercati, presenta un atteggiamento edonistico nei confronti dello shopping stesso (Castaldo S., 2001). Gli stimoli volti a produrre emozioni vengono percepiti ed interiorizzati soprattutto da un acquirente di questo tipo il quale risulta particolarmente sensibile al coinvolgimento emotivo nell'acquisto.

Questo atteggiamento dello shopping odierno si è manifestato grazie anche a un cambiamento verificatosi nel tempo nel processo di approvvigionamento che ha condotto ad effettuare acquisti nei quali predomina l'elemento poli-sensoriale estetico.

In questo contesto entra in gioco il ruolo svolto dalla moda, intesa come fenomeno di comunicazione attraverso il quale il singolo soggetto manifesta la propria identità. Da ciò si comprende perché assume rilevanza l'aspetto estetico; esso rappresenta ciò che noi vogliamo che gli altri percepiscano di noi stessi. Questa percezione ovviamente è conseguenza dell'insieme degli oggetti che compriamo ed usiamo e quindi dei quali decidiamo di circondarci.

Si è delineato dunque un passaggio dall'attività di shopping, intesa come processo di acquisto di beni svolto per soddisfare soprattutto esigenze funzionalistiche, ad attività in cui lo shopping è inteso come shopping moda.

Un nuovo fattore che quindi è entrato con prepotenza nei consumi di massa e non solo di quelli di élite è appunto il fattore estetico, il gusto, il bello, il buono. L'abbigliamento con la moda è una chiave di ingresso dei consumi di massa nel mondo dei sensi: vista, udito, tatto, palato. Questo non significa però che non si abbia più interessi negli altri aspetti, bensì essi ormai sono dati per scontati, per certi. Perciò il fattore scelta si sposta sugli aspetti estetici. Questi diventano uno dei caratteri influenti del nostro tempo.

In seguito, al fine di comprendere le motivazioni che sottostanno a questo tipo di acquisto, abbiamo osservato quali sono le caratteristiche che vanno a comporre il prodotto moda e quali sono le conseguenze operative che ne derivano.

Inoltre si è considerato anche che oggi accade sempre più frequentemente che lo shopping moda sia una determinante dell'esperienza turistica. Questa infatti tende a comporsi anche di un'esperienza d'acquisto perché l'individuo compra tutti quei beni che gli consentano di ricordare tale viaggio. Questi possono essere i consueti *souvenirs* o proprio oggetti caratteristici del luogo o anche beni facenti parte di una vasta gamma di una determinata categoria che invece nel paese di provenienza presenta una varietà molto più limitata.

Questo ci dimostra che da un'esperienza turistica solitamente deriva anche un'esperienza legata all'acquisto e quindi che il viaggio fa parte di un processo di acquisizione di beni

Oggi poi probabilmente l'esperienza d'acquisto in alcune città e Paesi condiziona fortemente la destinazione turistica, diventa un fattore significativo per cui il soggetto sceglie di dirigersi in quel determinato luogo. Si unisce così il bello per la cultura al bello di possedere beni diversi o che comunque non si trovano nel proprio Paese. Si denota così una concezione secondo la quale si visita un negozio come si va ad un museo. Questo è al pari del negozio che diventa quindi una meta turistica da non mancare.

Lo spettacolo nell'impresa commerciale

Inoltre nel presente libro abbiamo considerato lo sviluppo e la gestione dell'esperienzialità nel contesto commerciale, riferendoci per gli aspetti empirici ai punti vendita del lusso.

Si è compreso che si aveva bisogno di un nuovo approccio che potesse fornire una visione totale dell'esperienza del cliente, focalizzandosi così su qualsiasi elemento che conferisse valore durante il processo decisionale, l'acquisto e l'uso. Questo approccio è quello che la letteratura definisce come *Customer Experience Management* (CEM) e che può essere definito come il processo di gestione strategica dell'intera esperienza del cliente con un prodotto, un servizio o un'azienda (Schmitt B.H., 2003). Si tratta di un'idea di soddisfazione orientata al processo e non al risultato. Esso tende a relazionarsi con il cliente in ogni punto in cui avviene un contatto con l'azienda e richiede l'integrazione di diversi elementi dell'esperienza del consumatore.

Le imprese, di conseguenza, per orientarsi all'allestimento di queste esperienze memorabili devono considerare il proprio lavoro da una prospettiva innovativa e la risposta possibile a tale quesito viene fornita dal teatro. Molte aziende sono riuscite a comprendere che il prodotto e/o servizio deve essere messo in scena, considerandolo quindi come il protagonista di uno spettacolo al quale il cliente partecipa come protagonista. La bravura di sviluppare questo processo sta nel trasformare anche gli elementi più monotoni e semplici in momenti coinvolgenti e memorabili. Tutto diventa così scena, tutto è spettacolo e ogni componente ne fa parte e va quindi valorizzata come tale. Il teatro diventa perciò il modello operativo di riferimento aiutando così le imprese a compiere scelte sulle azioni da intraprendere, a considerare la progressione, la durata degli eventi e a stabilire il ritmo ed il tempo del lavoro definendo le relazioni tra gli elementi drammatici.

Il teatro rappresenta quindi recentemente la modalità operativa ed innovativa utilizzata da molte imprese al fine di creare l'approccio esperienziale nell'acquisto e nel consumo del cliente. Le aziende affrontando il tema della spettacolarità richiamato dal modello teatrale, si pongono conseguentemente problematiche relative ai fattori da utilizzare e perciò da comprendere in tale modello, al fine di riprodurlo ed applicarlo concretamente alla realtà.

Gli elementi da noi individuati attinenti allo spettacolo teatrale ai quali l'impresa deve avvalersi per inscenare esperienze, sono i seguenti:

- Trama;
- Scenografia;
- Location;
- Casting;
- Regia;
- Il cliente.

Essi non sono stati osservati solo a livello teorico, ma si è anche analizzato come concretamente si possono creare all'interno di un'impresa commerciale. Inoltre si è cercato di elaborare un confronto tra le figure che compongono il *casting* nel teatro e nell'impresa commerciale, evidenziando quelli che sono gli aspetti peculiari riscontrabili in entrambi i contesti.

I paragrafi seguenti si concentrano sull'analisi delle componenti teatrali nell'ambito dei punti vendita di lusso. Attraverso tale analisi si arriva alla realizzazione di uno schema di rilevazione che verrà applicato alla maggior parte delle *maison* di lusso nel centro storico fiorentino al fine di rilevare come e quali strumenti vengono utilizzati per gestire l'esperienza d'acquisto del consumatore.

La prima componente considerata è la *location*. Innanzitutto si è cercato di capire quali sono i motivi per cui essa sia una decisione strategica per il successo del punto vendita e quali sono i fattori che determinano la scelta della localizzazione. Con riferimento al primo punto essa risulta determinare in larga misura l'estensione territoriale, la dimensione del mercato potenziale e configurare una determinata posizione competitiva, che condiziona fortemente le azioni di marketing ed i risultati gestionali. Una buona localizzazione infatti consente un facile accesso al negozio da parte dei consumatori in target, attrae un ampio numero di clienti e quindi accresce il fatturato potenziale del punto di vendita.

Per quanto attiene ai fattori di scelta della localizzazione, abbiamo non solo osservato quali sono e spiegato il loro contenuto, bensì si è considerato la loro applicazione al settore del lusso. In riferimento alla scenografia sono stati individuati quelli che sono gli elementi operativi che la compongono ed attraverso i quali quindi si può contribuire a mettere in scena uno spettacolo. Tali fattori sono racchiusi nell'attività di *visual merchandising*, cioè l'uso dell'esposizione della merce in un punto vendita come strumento attivo di comunicazione, promozione e vendita. Essa risulta quindi essere uno strumento di comunicazione immediato e di grande potenza di cui dispone un punto vendita aperto al pubblico. Inoltre l'attività di *visual merchandising* è strettamente connessa alla capacità di condizionare il comportamento d'acquisto del cliente al fine di massimizzare la redditività degli spazi espositivi. Il *visual merchandising* è in grado tuttavia, di andare oltre per assumere una visione strategica volta alla creazione ed alla qualificazione dell'immagine aziendale, rispettando l'organizzazione mentale dei bisogni del consumatore, facilitando, vivacizzando e migliorando l'esperienza d'acquisto.

L'analisi effettuata delle leve di *visual merchandising*, permette di pensare al punto vendita come una sequenza di aree, ognuna differente per la funzione che vi svolge e per la sua capacità di interagire con il cliente potenziale nei diversi stadi che rappresentano il processo d'acquisto. Le leve comprendono due macro aree della comunicazione del punto vendita ognuna delle quali poi si suddivide in determinate componenti. Gli strumenti del *visual merchandising* interessano quindi la comunicazione esterna che si compone dell'insegna, dell'ingresso e della vetrina del punto vendita. La comunicazione interna invece riguarda la gestione del layout, a sua volta suddiviso in attrezzature e merceologico, e il display.

Ognuna di queste componenti, descritta in modo esaustivo, va a comporre insieme ad altre sue sottoclassificazioni, il questionario di rilevazione. Da ciò deriva un'analisi dettagliata degli strumenti di *visual merchandising* che ogni singola *maison* utilizza per creare la propria scenografia. Inoltre il *visual merchandising* è stato osservato effettuando anche una comparazione di questo nel punto vendita mono e plurimarca, proponendo perciò le differenze che esso assume in questi due contesti. In particolare si è tenuto conto

della numerosità degli oggetti presenti in vetrina e all'interno del punto vendita, della differenza nell'uso degli stimoli visivi ed uditivi, della presenza o meno di componenti di arredamento, ecc..

Procedendo con l'analisi degli elementi ricreanti lo spettacolo nel punto vendita, è stato considerato nel paragrafo ottavo la regia e alcune figure del casting.

Come abbiamo già detto, non si vende più solo quindi un oggetto, ma molto di più, in quanto il singolo bene si inserisce in un contesto più ampio; infatti quando si attua il processo d'acquisto, non si compra solo l'oggetto desiderato ma allo stesso tempo si partecipa ad uno spettacolo. Da ciò deriva, che l'impresa oggi tendono a mettere in scena vere e proprie rappresentazioni teatrali affinché il cliente, protagonista indiscusso, possa essere coinvolto totalmente durante la sua visita nel punto vendita. Di tale attività non rimane così solo il bene comprato, ma il ricordo di un'esperienza vissuta, che se memorabile, può lasciare un segno indelebile. Per creare quindi una tale rappresentazione si ha bisogno, innanzitutto, di persone qualificate che possono dar vita alla *regia*.

Questa si occupa dell'allestimento, della messa in scena e dell'esecuzione dello spettacolo, e comporta il rigoroso controllo di ogni mezzo scenico e tecnico, al fine della migliore resa drammatica e spesso si ha anche una preliminare attività ideativa che investe il soggetto e la sceneggiatura. L'attività della regia risulta così composta e complessa in quanto si compone di vari elementi ed ha l'onere non solo di dare l'input per l'avvio della spettacolarizzazione ma anche di organizzarlo, svilupparlo e verificarlo concretamente. Essa può sembrare "una grande macchina" che decide cosa fare, come e chi deve adempiere ad un determinato ruolo.

Il primo passo che la regia deve compiere è dato da una preliminare attività ideativa, in quanto essa deve decidere "il cosa" realizzare. In particolare essa deve occuparsi di stabilire quella che è la *sceneggiatura* dello spettacolo che vuole realizzare. Una volta definito che cosa fare, la regia si occupa del "come" cioè si definiscono le fasi da compiere per realizzare lo spettacolo. Ora tutto ciò che è già stato in precedenza definito dalla sceneggiatura deve essere organizzato in modo efficace così da dare avvio alla creazione della rappresentazione col fine di mettere in scena una spettacolarizzazione della merce.

La regia perciò si prepara a compiere i seguenti passi: allestimento, messa in scena e alla fine esecuzione dello spettacolo.

L'*allestimento* rappresenta quindi il primo stadio esecutivo che la regia (azienda) dispone di attuare. Essa infatti si incammina verso la costruzione della *scenografia* intesa come realizzazione dell'ambiente scenico e quindi applicazione degli elementi che lo costituiscono. A questo punto entrano in gioco numerose figure che fanno da supporto alla regia, in quanto questa si avvale di persone esterne all'azienda che iniziano a collaborare con essa a questo progetto. Nella fase di allestimento infatti si ha bisogno di conoscenze tecniche e quindi specifiche dei vari fattori che compongono la scena.

In particolare, in tale contesto assumono rilevanza figure come il *retail designer*, *light designer*; *sound designer* ed il *visual merchandiser*. Queste prime tre figure professionali si sono sviluppate recentemente proprio grazie all'applicazione del modello teatrale alla sfera commerciale. Questi ruoli infatti contribuiscono e collaborano fra di loro e con l'azienda

al fine di costruire una scenografia che rispecchi la sceneggiatura prevista. In particolare abbiamo osservato la figura del *retail designer* e *light designer*.

Il *retail designer* si occupa dell'architettura dello spettacolo, che a livello di punto vendita viene gestita sia esteriormente che interiormente. Egli prevede il design che viene poi realizzato attraverso determinate strutture che possono essere sia espositive sia di arredamento. Il suo lavoro viene svolto in collaborazione anche con il *light designer* che si occupa di realizzare la luminosità all'interno dello spettacolo. La luce è qui un elemento molto importante in quanto influisce sulla comunicazione della rappresentazione che si vuole mettere in scena ed inoltre attraverso essa si contribuisce a costituire le tonalità di colore.

Tuttavia, bisogna osservare anche che queste figure professionali sceniche ricoprono ruoli significativi non solo nella fase di allestimento, e quindi di costruzione dello spettacolo, ma anche nella messa in scena, poiché una volta ultimato il loro lavoro di preparazione dell'allestimento, essi sono presenti anche quando tutti i fattori considerati vanno a comporre la scena e quindi a concludere la realizzazione dello spettacolo che poi verrà eseguito.

Al di là delle componenti materiali ed immateriali facenti parte dell'allestimento, non bisogna però scordare quelle fisiche rappresentate appunto dagli attori. Essi sono la parte viva dello spettacolo, coloro che lo inscenano, lo propongono, lo spiegano e lo comunicano allo spettatore. Essi hanno un ruolo di intermediario tra lo spettatore e la regia poiché creano un collegamento tra chi vede e chi realizza la rappresentazione. Essi comunicano direttamente con entrambi in quanto ricevono dal regista un copione al quale si devono attenere che a sua volta viene interpretato e comunicato direttamente allo spettatore. Il copione rappresenta infatti la copia scritta di un lavoro da seguire, il testo della rappresentazione. All'interno del punto vendita è il *personal selling* che deve seguire un copione dato dall'azienda che prevede un linguaggio ed un comportamento coerente con l'immagine ed i valori dell'impresa. Sia per gli attori che per i commessi si attua un processo di reclutamento e di formazione volto ad individuare ed assumere quelle figure che risultano più idonee ad interpretare lo spettacolo previsto.

Da ciò deriva l'attività *di casting*, vista appunto come la selezione degli attori per una produzione in corso di realizzazione.

Tutti gli elementi sin qui osservati sono quindi componenti dell'allestimento e quindi della fase di preparazione che permette di giungere alla *messa in scena* dello spettacolo.

Infatti, attraverso l'utilizzo di tali fattori si arriva alla creazione della scena. Una volta che la scena è realizzata, quindi il negozio sia internamente che esternamente è pronto per inscenare lo spettacolo, manca solo la sua esecuzione.

Quindi quanto tutto è pronto, si apre il sipario e *ciak*: inizia lo spettacolo! A questo punto non manca più nulla: la scena e gli attori sono pronti, il protagonista è entrato.

Per quanto concerne l'aspetto del *casting* nel questionario di rilevazione, abbiamo formulato alcuni quesiti riguardanti l'attività di *personal selling* che poi abbiamo sottoposto a chi ricopre questa figura professionale. Inoltre abbiamo osservato per ciascun punto vendita chi è il *retail designer* e quali lavori ha svolto per quella determinata *griffe*.

La rilevazione empirica ed il posizionamento

L'ultimo parte del libro si presenta essenzialmente con un taglio empirico. Si è voluto dare una dimostrazione operativa e reale di quanto abbiamo proposto teoricamente.

Dall'analisi svolta nei precedenti paragrafi si arriva alla costruzione di un questionario di rilevazione che abbiamo predisposto considerando dodici punti vendita del lusso nel centro storico fiorentino. Da quanto si può dedurre dalla descrizione teorica, il questionario si compone di 5 macro aree che sono rispettivamente la *location*, il *visual merchandising* interno ed esterno, il *personal selling* e il *retail designer*. Inoltre, al fine di una migliore comprensione, si è ritenuto opportuno fornire anche un breve inquadramento del profilo aziendale per capire quali sono i principali fatti che hanno caratterizzato nel tempo quel determinato marchio. Tale rilevazione ha come periodo di attinenza il bimestre gennaio-febbraio 2007, considerando così l'arrivo della nuova collezione primavera-estate 2007, ciò conduce a far notare che gran parte degli elementi rilevati fanno riferimento a questo arco temporale. Ne sono un esempio l'allestimento e le peculiarità della vetrina e dell'ambientazione del punto vendita che cambiano di solito stagionalmente.

L'obiettivo che si vuole perseguire da questa elaborazione empirica consta di dimostrare come il punto vendita, ivi del lusso, cerca di ricreare l'esperienzialità nel processo di acquisto del consumatore. Si rilevano aspetti di eterogeneità ed omogeneità riguardanti i vari fattori esperienziali usati. Si evince così come ogni singola *maison* cerca di creare un evento per il proprio cliente che sia coerente con l'immagine e i valori che il marchio trasmette.

L'analisi proposta ci permette anche di elaborare il posizionamento che i singoli punti vendita rilevati occupano in relazione a determinate variabili. Sono state create cinque mappe di posizionamento di cui l'ultima rappresenta un possibile processo di riposizionamento attuabile per determinate *griffe*.

La prima mappa di posizionamento considera come variabili gli stimoli visivi rilevati nel nostro questionario, ed in particolare la luminosità e la tonalità di colore presenti all'interno delle *boutique*. Tale mappa mette in correlazione ogni variabile, quindi un elemento del punto vendita, con le caratteristiche fisiografiche del consumatore.

La tonalità assume ad un estremo valori caldi e dall'altro valori freddi, quindi vi è un *continuum* in cui sono riscontrabili anche i colori scuri come il nero ed il grigio scuro che occupano una posizione intermedia. Le tonalità calde rispecchiano i valori del tradizionalismo, cioè di un modo di vita di chi è attaccato alla tradizione. D'altra parte invece, la minor intensità di colore conduce a tonalità fredde che rispecchiano il modernismo cioè la tendenza a rinnovare idee e sistemi per adeguarli alle necessità moderne (come ad es. quella della velocità). Gli ambienti freddi, al contrario di quelli caldi, creano meno un'atmosfera di accoglienza, di salotto, ed esprimono quindi il senso della velocità che caratterizza la nostra società odierna.

L'altra variabile che consideriamo in questa mappa è la luminosità all'interno del punto vendita che può essere più o meno elevata. L'intensità della luce presente comporta una maggiore o minore visibilità dell'interno del negozio e delle sue componenti. Un cliente infatti che compie acquisti all'interno di un punto vendita molto illuminato tende ad essere

ben visibile sia dagli altri individui presenti all'interno, sia da chi osserva la vetrina se questa è almeno in parte aperta. Da ciò deriva che il cliente all'interno della *boutique* tende ad essere *vistoso*, nel senso appunto di essere bene in vista all'interno del negozio. La luminosità elevata può essere quindi associata all'*istrionismo* ovvero alla bella mostra, allo sfoggio, all'esibizione che il cliente fa di sé stesso all'interno della boutique. Al contrario, vi sono punti vendita dove tale luminosità tende ad essere molto bassa, localizzata essenzialmente sugli espositori per dare visibilità agli oggetti. Questo permette al consumatore di rimanere poco visibile, nella sua intimità mantenendo così un atteggiamento *riservato*. Da ciò deriva che una luminosità bassa e localizzata può essere correlata all'*intimismo* cioè ad un atteggiamento in cui si cerca di entrare più in confidenza con chi si ha davanti e ad mostrare i propri lati personali.

Oltre alla mappa di posizionamento appena osservata, ne abbiamo elaborata una seconda che considera il ruolo del *personal selling* all'interno dei punti vendita di lusso.

La conoscenza del commesso è soggetta ad un *trade-off* tra profondità ed ampiezza. Una variabile che abbiamo considerato nella nostra mappa del *personal selling* attiene appunto alla conoscenza della merce da parte del commesso che può essere più o meno specifica e quindi più o meno generalizzata. Le capacità cognitive del *personal selling* vengono valutate in base al comportamento del consumatore, che può essere un individuo che mostra una maggiore e/o minore propensione alla conoscenza specifica del prodotto. Si potrà quindi avere un cliente *ricercato*, o un cliente che presenta caratteristiche molto diverse da quelle appena esaminate, cioè un cliente molto più *semplice*. Egli risulta infatti non interessato ai minimi particolari ma tende più a valutare il prodotto per come questo si mostra ai suoi occhi, quindi per il suo aspetto esteriore.

L'altra variabile che consideriamo in questa mappa di posizionamento riguarda se il *personal selling* tende a lasciare il proprio biglietto identificativo al cliente a fine processo d'acquisto. Questo atteggiamento del commesso a rilasciare più o meno il biglietto da visita dipende dal comportamento del cliente. C'è il cliente *fugace*, cioè colui che non vuole creare un rapporto specifico ma si focalizza solo sulla transazione in atto. Nonostante ciò, la maggior parte dei clienti, specie quelli locali, tende ad instaurare una relazione con il *personal selling* e quindi ad avere il loro biglietto identificativo. Oltre al cliente *fugace* quindi, si può avere un cliente che presenta caratteristiche diverse, come il cliente duraturo.

Dalle due mappe di posizionamento appena osservate, ne ricaviamo altre due, che considerano le caratteristiche dei clienti e delle *boutique* rilevate nelle mappe precedenti, ed in base a queste il posizionamento dei punti vendita delle *griffe* del lusso. La terza mappa tiene conto delle peculiarità delle precedenti rilevando così quattro variabili in base alle quali determinare il posizionamento dei negozi. L'ultima mappa di posizionamento, invece, considera le variabili della precedente sviluppando però ulteriori combinazioni, definendo così il posizionamento dei punti vendita in base a otto variabili. Così facendo si determinano posizionamenti più precisi che valutano anche posizioni intermedie tra le variabili precedentemente definite. Infine, dall'osservazione delle precedenti mappe, si riscontra che nessun punto vendita si trova nel terzo quadrante che perciò risulta vuoto.

Tuttavia, una delle logiche sottostanti al posizionamento può essere quella di riposizionarsi

per occupare spazi lasciati ancora scoperti dai concorrenti. Ogni *griffe* infatti può svolgere una valutazione su quelle che sono le sue peculiarità e che cosa invece le manca, e che quindi deve cambiare o aggiungere, al fine di poter offrire qualcosa che almeno in un primo momento nessuno è capace di dare. In tal modo ci si può differenziare dalla concorrenza e cercare di realizzare un servizio a valore aggiunto per il proprio consumatore.

Questo processo di riposizionamento è però non realizzabile per tutti i punti vendita osservati, bensì solo per quelli che hanno caratteristiche tali da essere presenti almeno nella gran parte anche nel quadrante vuoto e che concernono modifiche che non alterino l'immagine del marchio da anni veicolata.

Il testo è frutto di una intensa collaborazione tra gli autori, quanto alla stesura Premessa, Introduzione e capitolo I sono da attribuire a Cristiano Ciappei; il capitolo II è da attribuire a Bernardo Cristin; il capitolo IV.1 è da attribuire a Massimiliano Pellegrini; il restante è scritto da Micaela Surchi.