



**Michele Fioroni**

## **Lo Shopping dell'Esperienza**

*Quali prospettive tra devolution sociale,  
generazioni in movimento e teatralizzazione dell'offerta*



**Morlacchi Editore**





In copertina: Giuseppe Fioroni, *La nuova magia*, 2005.



ISBN 88-89422-20-3

---

Copyright © 2005 by Morlacchi Editore, piazza Morlacchi 7/9, Perugia.  
È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata.  
editore@morlacchilibri.com – www.morlacchilibri.com  
Progetto grafico della copertina e impaginazione: Raffaele Marciano  
Finito di stampare nel mese di marzo 2005 da Digital Print – Service, Milano





## Indice-Sommario

Introduzione .....	1
<b>Capitolo 1.</b>	
1.1 <i>Devolution</i> sociale e la caccia ai valori .....	5
1.2 <i>No ethic? No profit!</i> Il caso Nike .....	12
1.3 La <i>24 hours society</i> : il consumatore in guerra contro il tempo .....	16
1.4 Come cambia la famiglia: la scomparsa dell'angelo del focolare e l'avvento dei piccoli adulti .....	26
1.5 Generazioni in movimento: il <i>finetuning</i> della <i>generation Y</i> .....	35
1.6 I consumatori di ieri, consumatori di domani: l'avvento dei <i>senior</i> .....	47
1.7 La nostalgia del passato: si stava meglio quando si stava peggio? .....	53
<b>Capitolo 2.</b>	
2.1 Il <i>service management</i> .....	59
2.2 La natura dei servizi .....	63
2.3 Le 7 "P" del <i>service management</i> : il caso Starbucks ..	67
2.4 La segmentazione nel <i>service management</i> .....	74
<b>Capitolo 3.</b>	
3.1 L'economia dell'esperienza .....	77
3.2 Progettare l'esperienza .....	89
3.3 Lo shopping dell'esperienza .....	105
3.4 Centri commerciali e <i>flagship store</i> , le nuove cattedrali dell'esperienza .....	109
3.5 <i>Flagship store</i> vs. commercio tradizionale: "cattedrali" dell'esperienza vs. "parrocchie" dell'esperienza .....	119
3.6 Shopping e stress. L'esperienza come fattore terapeutico? .....	123



3.7 Modelli organizzativi per l'esperienza, la <i>front-line</i> sale sul palco .....	137
3.8 <i>Customer Satisfaction</i> e <i>Customer Experience</i> . L' <i>audit</i> dell'esperienza .....	142
Bibliografia .....	147
Siti Internet .....	153





*A Rodolfo Mauro*







## Introduzione

In un celebre saggio passato alla storia della letteratura di marketing, pubblicato nella "Harvard Business Review" nell'agosto del 1960, Theodore Levitt analizzava come la crisi di Hollywood non dipendesse dall'avvento della televisione, ma dalla miopia degli *executives* del settore, che non avevano compreso come il *business* non fosse più rappresentato dalla produzione di film, ma dalla produzione di *entertainment*<sup>1</sup>. Il problema di Hollywood consisteva dunque nel non aver colto come la televisione costituisse una risposta efficace alla domanda, espressa in forma tacita da parte dei consumatori, di nuove forme d'intrattenimento.

L'analisi di Levitt rappresenta la chiara dimostrazione di come l'interpretazione degli scenari di riferimento in cui il business si muove vada ben oltre la semplice previsione di cosa succederà nel futuro e di come imponga, necessariamente, il confronto con

<sup>1</sup> Levitt Th., *Marketing Myopia*, "Harvard Business Review", July-August, 2004 [reprint 1960].





2 | Michele Fioroni

il presente, mettendo in discussione il proprio modello di *business* anche nel momento di maggior successo.

In un contesto socio-economico che si caratterizza per cicli di vita sempre più brevi e quindi per un'elevata mutevolezza, la costruzione di scenari che efficacemente rappresentino gli "umori" dell'ambiente in cui le moderne organizzazioni d'impresa si trovano a operare rappresenta uno dei fattori di maggiore criticità. Non solo risultano sempre più difficili previsioni con buona approssimazione nel medio-lungo periodo, ma non vi sono certezze neppure per l'immediato futuro.

Il confronto con quelli che nel lontano 1982 Naisbitt chiamava *megatrends*<sup>2</sup>, richiede la capacità di superare schemi di riferimento legati al proprio *background* culturale e a percorsi individuali o collettivi di crescita. La costruzione dello scenario in cui prodotti e servizi dovranno svolgere un ruolo di attori protagonisti va ben oltre l'individuazione dei semplici *trends* di mercato e l'evoluzione dei principali indicatori macroeconomici, e impone un'analisi ben più profonda di come sta cambiando la società. Di fronte a una sempre più difficile prevedibilità del contesto socio-economico diventa così essenziale, per le aziende, continuare a pianificare le azioni future aggiornando frequentemente le previsioni e rivedendo continuamente, anche nel presente, il proprio modo di essere.

<sup>2</sup> Cfr. Naisbitt J., *Megatrends: Ten New Direction Transforming our Lives*, Warner Books, New York 1984.





La crescente selettività dei mercati perdonerà sempre meno gli errori a imprenditori e manager che non sapranno interpretarne le dinamiche più complesse, quelle legate agli aspetti profondi dell'individuo e fortemente correlate all'evoluzione del suo sistema valoriale e del suo agire sociale.

L'obiettivo di questo volume è quello di fornire, tanto agli studenti quanto agli operatori di settore, spunti di riflessione sui cambiamenti dell'ambiente sociale e sui condizionamenti che ne derivano nei modelli di acquisto e di consumo nel passaggio ad una nuova "era economica": quella dell'esperienza.

Stiamo infatti assistendo a un progressivo "scollamento" delle istituzioni tradizionalmente rappresentative dei valori dell'uomo, e ciò porta le moderne organizzazioni d'impresa a spostare l'obiettivo del proprio agire su un nuovo fronte, quello di garantire e sostenere la "sopravvivenza psicologica" degli individui, dalla quale dipende, oggi più che mai, la soddisfazione che essi traggono nell'acquisto e nel consumo di beni e servizi.

In tale quadro interpretativo, le logiche della massificazione espositiva risultano sempre più inadeguate nei confronti di un consumatore che vaga, disorientato e oppresso dalla variabile tempo, all'interno di punti vendita che sembrano essere la rappresentazione scenica del disagio metropolitano, sempre meno in grado di proporsi come luogo ideale di riparo dallo stress, dall'ansia e dalla velocità di cui la quotidianità si fa portatrice.



Lo shopping rischia così di essere percepito come un'attività coercitiva: in forza delle sue troppe informazioni e della sua poca chiarezza, il commercio moderno ricorda sempre più il caos dell'urbanizzazione, contribuendo a confondere ulteriormente un consumatore alla costante ricerca delle emozioni di cui la contemporaneità si fa sempre più avara.

In questo contesto l'economia dell'esperienza rappresenta una via efficace per il recupero della "soddisfazione psicologica" nei modelli d'acquisto e in quelli di consumo, consentendo la costruzione di nuovi mondi, città, quartieri; insomma, di luoghi ideali da sostituire a quelli proposti dalla contemporaneità.

L'esperienza consente di soddisfare, all'interno del punto-vendita, esigenze sempre meno legate all'approvvigionamento di beni e servizi e sempre più legate alla *vita* degli individui. Consente inoltre di valorizzare l'esistenza, attraverso la mobilitazione dei sensi, sgravando la quotidianità della sua connotazione materiale, evocando "universi simbolici", carichi di significato, contenuti e soprattutto valori.

Possiamo con sicurezza affermare che le organizzazioni economiche destinate a uscire vincitrici dai moderni scenari competitivi saranno quelle che comprenderanno cosa domanda oggi il consumatore: non più prodotti e servizi, ma esperienze in grado di farlo sentire bene, coinvolgendone i sensi e regalandogli emozioni, aiutandolo soprattutto a "sopravvivere" psicologicamente e socialmente.





# 1.

## 1.1 *Devolution sociale e la caccia ai valori*

Per anni la produzione di valore sembrava essere diventato l'unico imperativo per la letteratura aziendalistica e di marketing, tendendo a sottovalutare come i consumatori richiedessero alle istituzioni, non solo quelle economiche, più *valori* che *valore*.

Stiamo oggi 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<sup>1</sup>.

Cresce così il distacco dalla politica, e riprova ne è l'elevato tasso di astensionismo alle elezioni dei paesi più industrializzati. – Si pensi solo a come nelle ultime elezioni presidenziali negli Stati Uniti siano andati a votare solo il 55% degli aventi diritto.

<sup>1</sup> Cfr. Crawford F., Mathews R., *The Myth of Excellence. Why Great Companies Never Try to be The Best at Everything*, Random House, New York 2001.





La stessa Chiesa Cattolica si trova a dover fronteggiare una crescente riduzione del numero dei fedeli praticanti. Sempre più spesso gli individui cercano di costruire i propri “templi” al di fuori delle tradizionali istituzioni religiose: da qui la diffusione di nuove tendenze come la *new age* e l’affermazione in Occidente di movimenti religiosi di provenienza orientale.

La famiglia è entrata, ormai da anni, in una fase di profonda crisi e ne sono riprova la repentina ascesa dei casi di divorzio e la diffusione, con piena legittimazione sociale, dello *status* del *single* e dei nuclei monoparentali.

Insomma, i punti di riferimento, i veri e propri “cardini sociali” che nel corso dei secoli l’uomo si è costruito, incominciano a vacillare.

Se da un punto di vista sociale il quadro d’insieme non è sicuramente dei più confortanti, il mercato, nell’accezione più “capitalistica” del termine, può trovare oggi l’opportunità per riacquistare una “moralità” e per porre rimedio ai danni a esso a volte imputabili.

“Fortificare” i valori dell’individuo è forse la più grande sfida che le istituzioni economiche si trovano oggi ad affrontare. Non che il mercato possa sostituirsi alle istituzioni tradizionali nel rappresentare l’impianto dei valori della persona; ma sicuramente, in un crescente processo di moralizzazione dell’economia, può apportare un contributo concreto nel processo di restauro di quei cardini sociali la cui



progressiva erosione ha reso il vivere quotidiano sempre più gravoso.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha affermato che nel 2020 la depressione sarà la seconda malattia per tasso di diffusione su scala mondiale. La stessa Organizzazione ha pubblicato dei dati che mostrano un crescente tasso dei suicidi – circa 1 milione di individui si uccidono ogni anno. In una società in cui stress, ansia e senso di colpa dominano l'universo interiore dell'individuo, il mercato può contribuire ad aiutare alla "sopravvivenza psicologica" ed emotiva dell'uomo.

Il consumatore postmoderno, soprattutto tra le fasce più giovani della popolazione, tende a sviluppare crescente avversione verso quelle organizzazioni non considerate "etiche" e, in quanto tali, non rappresentative dei suoi valori: in altri termini, sempre di 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.

Provocatoriamente possiamo affermare che il consumatore ha assunto un ruolo nuovo nei confronti del mercato, quello del "moralizzatore", forse perché è proprio ad esso che imputa la crisi delle istituzioni che tradizionalmente rappresentavano i suoi valori fondamentali.

I valori umani come onestà, fiducia, rispetto, dignità, cortesia sono stati, sono e rimarranno le fondamenta di qualsiasi società, e se una volta a rinforzare questi valori provvedevano le istituzioni, oggi





l'incapacità di queste a svolgere appieno il proprio ruolo cala gli individui in uno scenario di riferimento in cui non si può trarre piena soddisfazione nemmeno dall'acquisto e dal consumo di prodotti e servizi, minando così le fondamenta della società dei consumi.

Quanto detto ci porta a sostenere che le imprese devono essere sempre più "etiche" per competere e che la sopravvivenza delle stesse sempre più dipenderà dalla loro condotta "morale". Insomma, *essere etici per essere competitivi* diventa il nuovo assioma da cui dipende la sopravvivenza in un mercato in cui le organizzazioni economiche dovranno perseguire nuovi obiettivi, sempre più legati al rafforzamento dei valori dell'individuo, se vorranno raggiungere quelli di natura economica. Occorre quindi incoraggiare, come sostiene Mahnbir Sawhney, le moderne organizzazioni economiche ad attribuire maggiore importanza ad una serie di fattori che hanno obiettivi *ulteriori* rispetto al profitto<sup>2</sup>. È solo ponendo l'attenzione su questi aspetti che si costrui-

<sup>2</sup> "I have reached two inescapable conclusion. First, corporations must see themselves as living things that have a higher purpose than profit. And second, values are the foundation upon which the edifice of value creation must rest. To sail the stormy economic seas, corporations must make this higher purpose their compass, and values their anchor. If they do, then profits will inevitably follow through motivated employees, satisfied customers and committed partners"; Sawhney M., *Create Value, from Values*, "CIO Magazine", 15, Nov. 2002.



ranno solide fondamenta che consentiranno di generare valore e quindi equilibrio economico durevole nel tempo.

Ciò impone all'impresa di "ripensarsi", superando la visione più "materiale" del proprio essere, per incoraggiarne una più emozionale, mentale e "spirituale".

In altri termini, le imprese non possono oggi prescindere dall'adozione di codici etici e di comportamento coerenti con i valori degli individui, se non vogliono mettere a repentaglio la propria stessa sopravvivenza economica.

L'anteporre il *profitto ad ogni costo* e la generazione di maggior valore ai *valori* potrebbe generare situazioni simili a quelle tristemente passate alla cronache economiche (e giudiziarie) di Enron e Parmalat.

Secondo quella che a noi appare una legittima radicalizzazione, nel moderno contesto economico e sociale l'essere etici diviene la condizione per generare profitto e preservare la sopravvivenza delle imprese.

Occorre adottare comportamenti aziendali proattivi che consentano alle aziende una minore esposizione sociale e una maggiore salvaguardia della reputazione. Questo tipo di approccio al mercato solo apparentemente risulta essere più costoso. Si pensi, ad esempio, a Esselunga e Coop: con una comunicazione basata su forti rassicurazioni in termini di prodotto, di OGM, di biologico, di prodotto equo e solidale, hanno acquisito una marcia in più, sia in





termini di assortimento, sia in termini di equità dell'insegna. Si tratta di aziende che hanno compreso come un approccio al mercato con responsabilità sociale consenta di rafforzare, strategicamente, la propria identità. Per prime in Italia hanno adottato politiche di tracciabilità di filiera sia sulla carne che sulla frutta e la verdura, intuendo come la competizione si sarebbe sempre più spostata sul versante della sicurezza alimentare. Così, all'esplosione dello "scandalo" della "mucca pazza", Coop ed Esselunga hanno registrato una contrazione delle vendite nella categoria delle carni bovine sensibilmente inferiore rispetto a quei *competitors* che non avevano ritenuto strategico investire sulla sicurezza alimentare, sottraendo a questi consumatori per i quali il tema della sicurezza rappresentava la principale determinante del processo di acquisto di generi di largo consumo alimentare. Le due insegne erano riuscite a costruire un legame di fiducia con i propri consumatori e in un momento di alta criticità quel legame si era dimostrato premiante.

Con il recepimento del regolamento comunitario 1760/2000 sulla rintracciabilità delle carni bovine, gli operatori della GDO devono oggi essere in grado di individuare chi abbia fornito loro un alimento, un mangime, un animale destinato alla produzione alimentare o qualsiasi sostanza destinata o atta a entrare a far parte di un alimento o mangime. Gli operatori devono disporre di sistemi e di procedure che consentano di mettere a disposizione delle au-







torità competenti che le richiedano le informazioni al riguardo<sup>3</sup>.

Con l'intervento normativo le aziende dell'industria e della GDO sono state costrette ad adottare politiche di tracciabilità di filiera, sostenendone comunque i costi, senza trarre, nel contempo, i benefici in termine di legame fiduciario con i propri consumatori.

Quest'esempio risulta particolarmente efficace per comprendere come il comportamento proattivo in termini di responsabilità sociale sia premiante nel medio-lungo periodo, contribuendo a costruire un'identità d'insegna e di marca forte, improntata sulla costruzione di un rapporto di fiducia con il consumatore<sup>4</sup>. Appare evidente come la responsabilità sociale non possa essere demandata all'intervento del legislatore, ma debba essere parte integrante del DNA dell'impresa.



<sup>3</sup> Art. 18, comma 2 regolamento comunitario 178/2002.

<sup>4</sup> Cfr. Waddock S., Smith N., *Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 41, No. 2, Winter 2000.

