

Il Marketing Esperienziale come elemento incentivante all'instaurazione di rapporti di collaborazione lungo la *supply-chain*: un'indagine esplorativa nel contesto dei beni di lusso

Chiara Gentile^a, Lucio Lamberti^b, Giuliano Noci^c, Nicola Spiller^d

Politecnico di Milano

Sommario. Il presente articolo si inserisce nel filone della letteratura sul Marketing Esperienziale andando ad analizzare come la scelta di orientare la strategia di impresa alla *Customer Experience* possa influenzare le politiche di gestione dei rapporti lungo la *supply-chain*. In particolare lo studio - di natura esplorativa - analizza tramite alcuni casi rilevanti di imprese operanti nei settori dell'abbigliamento e degli accessori di lusso, il ruolo che le strategie di Marketing Esperienziale possono rivestire nel favorire l'instaurarsi di rapporti di collaborazione tra gli attori della *supply-chain* che rivestono diversi ruoli nella progettazione e implementazione di un'offerta commerciale *experience-oriented*. I risultati dell'analisi empirica svolta danno un contributo rilevante all'avanzamento delle teorie del filone di studi in cui la ricerca si inserisce.

Parole chiave: Marketing Esperienziale, Customer Experience, *Supply-chain*, Mercati Collaborativi.

^a Chiara Gentile, DIG – Dip. di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, P.zza Leonardo da Vinci 32, 20133 Milano, Tel. 02.23994073, Fax: 02.23994083, e-mail: chiara.gentile@polimi.it.

^b Lucio Lamberti, DIG – Dip. di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, P.zza Leonardo da Vinci 32, 20133 Milano, Tel. 02.23994076, Fax: 02.23994083, e-mail: lucio.lamberti@polimi.it.

^c Giuliano Noci, DIG – Dip. di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, P.zza Leonardo da Vinci 32, 20133 Milano, Tel. 02.23994072, Fax: 02.23994083, e-mail: giuliano.noci@polimi.it.

^d Nicola Spiller, DIG – Dip. di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, P.zza Leonardo da Vinci 32, 20133 Milano, Tel. 02.23994074, Fax: 02.23994083, e-mail: nicola.spiller@polimi.it (autore corrispondente).

1. Introduzione

L'atto di acquisto del consumatore moderno si caratterizza per una struttura di preferenze complessa e di sempre più difficile soddisfazione. Si è passati cioè da una domanda rivolta principalmente al soddisfacimento di bisogni più o meno semplici, a una domanda esigente e mirata a soddisfare desideri di complessità crescente. A questo fenomeno di “traslazione verso l'alto” della struttura di preferenze del consumatore è corrisposto un marcato aumento della componente immateriale dell'oggetto stesso della domanda. A seguito di tali cambiamenti, e in accordo con la mutata natura della domanda, anche ciò che le imprese offrono al mercato ha subito una conseguente trasformazione (Kotler e Keller, 2005).

In un contesto dove tendono a sfumare le contrapposizioni tra beni e servizi, prodotti e processi, consumatori e produttori, la nozione di esperienza di consumo viene a rappresentare l'essenza stessa del rapporto domanda/offerta e dell'interazione del consumatore con il contesto esterno (Firat e Venkatesh, 1993; Firat, Dholakia e Venkatesh, 1995; Firat e Shultz, 1997).

E' in questa logica che nasce un nuovo approccio al marketing, definito Marketing Esperienziale, i cui vari contributi in letteratura (Pine e Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; LaSalle e Britton, 2003) hanno come elemento fondante la gestione e la progettazione della *customer experience*, concepita come il risultato del complesso delle interazioni che avvengono tra cliente e impresa, secondo l'idea di fondo che in una gestione ottimale e rinnovata della relazione con il cliente risiedano grandi potenzialità inespresse in termini di valore trasmesso.

Secondo tali principi un'organizzazione che si renda capace di far vivere ai propri clienti delle esperienze memorabili dispone di un notevole vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti (Shaw e Ivens, 2005). Un simile vantaggio, però, viene pagato in termini di maggior sforzo nella progettazione dell'offerta: essa non viene più concepita come sostanzialmente composta da un prodotto o un servizio, bensì diviene necessario muoversi nel campo della progettazione di esperienze. Essendo tali “esperienze” strettamente personali, ne consegue che l'azienda deve essere in grado di proporre un'offerta che abbia un elevato livello di customizzazione (si veda Pine, 1997).

Se quindi un'impresa vuole proporre al cliente un'esperienza eccellente, che si estenda a tutto il ciclo della relazione che sussiste con il cliente medesimo, allora si deduce, così come anche suggerito nella letteratura scientifica (LaSalle e Britton, 2003; Spiller, 2005), che gli aspetti che devono essere monitorati, ovvero le variabili che definiscono il profilo dell'offerta, risultino più numerosi e più complessi rispetto al caso in cui l'impresa voglia offrire un'offerta di tipo "tradizionale". Se si considera, a titolo d'esempio, un prodotto cosmetico come una crema per il viso, si può capire quale sia l'importanza giocata non solo dal prodotto in sé, e quindi dalla sua qualità, dalla profumazione, dalla *texture*, ecc., ma anche dal *packaging* (primario e secondario), dall'atmosfera del punto vendita (illuminazione, profumazione, disposizione dei prodotti sugli scaffali) e dalla disponibilità e gentilezza del personale di vendita.

Quando ciò sia vero, ne consegue che un'impresa che voglia strutturare la propria offerta al mercato secondo i canoni del miglioramento dell'esperienza vissuta dal cliente avrà la necessità di estendere la propria area di influenza anche rispetto quelle variabili che sfuggono a un adeguato livello di controllo.

Un primo importante quesito si traduce quindi nella ricerca di quali siano gli attori che contribuiscono alla delineazione della *value proposition* dell'offerta finale, ovvero di quali siano le organizzazioni che aggiungono valore in ciò che viene offerto al mercato. La risposta più semplice, ma non per questo limitativa, porta a considerare la più classica delle strutture di organizzazione verticale tra imprese, ovvero la *supply (value) chain*.

Una *supply-chain* può essere composta da moltissimi attori e può essere caratterizzata da numerosi livelli, tuttavia, anche considerando la più semplice delle *supply-chain*, ovvero quella formata dalla triade fornitore-produttore-distributore, si osserva come molte delle leve che possono essere utilizzate per la definizione dell'offerta non siano in realtà immediatamente disponibili ad un'unica impresa, ma siano invece sotto il controllo diretto di differenti attori. Considerando l'esempio del prodotto cosmetico si può rilevare come il distributore detenga un controllo molto forte sulle dimensioni dell'offerta che afferiscono al modo in cui questa viene presentata al cliente all'interno del punto vendita: atmosfera, disposizione dei prodotti sugli scaffali, personale di vendita, ecc. Se ne deduce quindi che se un'impresa desidera impostare la propria offerta al mercato perseguendo l'obiettivo di gestire al meglio la *customer experience* essa sarà

incentivata ad avviare dei meccanismi di interazione che permettano di ottenere un maggior controllo sulle variabili (leve) che influenzano l'offerta stessa: il modo più naturale che un'impresa ha a disposizione per raggiungere tale scopo, come suggerito dalla letteratura scientifica e dalla realtà empirica, è l'instaurazione di "rapporti verticali evoluti" (De Maio e Maggiore, 1992; Merli, 1992) ovvero di pratiche di collaborazione all'interno della *supply-chain* (Mentzet et al., 2000; Soonhong et al., 2005; Simatupang e Sridharan, 2006; Spina, 2006).

A partire da tali considerazioni, la ricerca si pone come obiettivo quello di analizzare **se** e **in qual modo** la volontà da parte di un'impresa di strutturare la propria offerta al mercato secondo i principi del Marketing Esperienziale incentivi la formazione di rapporti di collaborazione tra gli attori della *supply-chain*. In questo lavoro si esplora la prima parte della ricerca, ovvero si indaga **se** l'adozione di principi del Marketing Esperienziale possa essere vista come un fattore incentivante per l'instaurazione di rapporti collaborativi fra diversi attori della *supply-chain*. L'analisi del tema proposto viene effettuata con riferimento al mercato dei beni di lusso, nei settori dell'abbigliamento e degli accessori.

Il *paper* si articola in sei sezioni; la prima illustra i contributi salienti della letteratura che analizzano le tendenze del Marketing rilevanti per la comprensione del fenomeno indagato e successivamente presenta i principali contributi relativi all'analisi sulla creazione di rapporti di collaborazione tra attori della *supply-chain*. La seconda sezione deriva le domande di ricerca ed espone i conseguenti obiettivi; la terza è dedicata alla presentazione della metodologia di indagine; nella quarta sezione vengono esposti tre studi di caso significativi per il tema indagato; nella quinta vengono discussi i risultati ottenuti dagli studi di caso e, infine, nella sesta si espongono le conclusioni e le interpretazioni dello studio condotto e gli sviluppi futuri della ricerca.

2. Letteratura e contesto di riferimento

Al fine di inquadrare il corpo di conoscenze cui il presente articolo si ispira, è necessario far riferimento a due filoni di letteratura:

- le teorie del Marketing dell'Esperienza, al fine di comprendere meglio l'attuale evoluzione dei mercati contemporanei e la struttura dei bisogni che caratterizzano i consumatori d'oggi;

- i principali risultati degli studi relativi alla formazione di rapporti di collaborazione all'interno della *supply-chain*, con lo scopo di chiarire meglio le caratteristiche dell'oggetto di indagine della presente ricerca.

2.1 Marketing dell'esperienza

La nozione di *Customer Experience*, assume nella letteratura economico-manageriale significati e rilievo differenti secondo la prospettiva di analisi con cui viene affrontata: essa, infatti, ha origini composite in quanto fonda le sue radici nelle ricerche di *consumer behaviour*, di management e di marketing dei servizi. In effetti, da una rassegna dei contributi più significativi sul tema si possono individuare almeno tre grandi filoni di ricerca, rispettivamente riconducibili agli studi sul *consumer behaviour*, sull'*experiential shopping* e sul *customer experience management* (Resciniti, 2005).

Nell'ambito degli studi sul *consumer behaviour* il termine "esperienziale" riceve consacrazione nei primi anni Ottanta ad opera di Holbrook e Hirschman (1982), i quali definiscono l'*experiential view* come un approccio, complementare all'*information processing view*, che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione della esperienza di consumo come attività volta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimenti. Successivamente altri autori dimostrano sul piano teorico e su quello empirico la natura composita dei processi di consumo, evidenziando come la componente razionale/funzionale e quella emozionale/edonistica spesso coesistano nelle scelte del consumatore, in modo da influenzarne congiuntamente anche il livello di soddisfazione (tra gli altri cfr. Venkatraman, MacInnis, 1985; Westbrook, Oliver, 1991; Mano, Oliver, 1993; Richins, 1994). Emerge, quindi, accanto all'approccio tradizionale che riconosce nel consumatore un soggetto razionale, una nuova visione "esperienziale", che riconosce l'importanza di variabili fino a quel momento trascurate: "il ruolo delle emozioni nel comportamento, il fatto che i consumatori, oltre che dotati di sensi, sono esseri che pensano e agiscono, l'importanza dei simboli nel consumo, il bisogno di divertimento e di piacere del consumatore e il ruolo dei consumatori, al di là dell'atto di acquisto, nell'utilizzo dei prodotti." (Addis e Holbrook, 2001, p. 50). Ne deriva che, sebbene rimanga ancora privilegiato il collegamento tra i concetti di "esperienziale" ed

“emozionale”, viene ampiamente riconosciuto che nei comportamenti di consumo “emozioni e cognizioni non possono essere separate” (Arnould, Price e Zinkhan, 2004, p. 341).

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

Il terzo filone di studi, di matrice americana e di forte connotazione consulenziale, infine, si sviluppa a partire dagli anni Novanta tra il management ed il marketing. I primi concetti che anticipano questo filone di studi sono formulati nel marketing dei servizi da Grove e Fisk (1992); successivamente Carbone e Haeckel (1994) evidenziano la necessità per le imprese di gestire la *customer experience* (definita come le impressioni che rimangono nelle persone dai beni, i servizi o le imprese) al fine di creare valore e vantaggio competitivo.

Alla fine degli anni '90 tali concetti trovano una prima formalizzazione nell'“Economia delle Esperienze” di Pine e Gilmore (1998): le esperienze assumono il ruolo di una “quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi come i servizi lo sono dai prodotti e i prodotti dalle *commodity*, ma finora largamente non riconosciute come tali.” (Pine e Gilmore, 1998, p. 97).

Negli anni successivi, si riscontra il fiorire di una serie di contributi e studi (Schmitt, 1999 e 2003; Addis e Holbrook, 2001; Milligan e Smith, 2002; Smith e Wheeler, 2002; Carù e Cova, 2003; LaSalle e Britton, 2003; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Shaw e Ivens, 2005), che mantengono il loro focus principale sul concetto di *customer experience* come nuova leva di creazione di valore per l'impresa e per i consumatori stessi. Il punto di vista di tali nuovi studi si differenzia però dai primi contributi di Pine e Gilmore nella misura in cui,

piuttosto che enfatizzare aspetti quali la spettacolarizzazione e la memorabilità delle esperienze inscenate dall'impresa per i consumatori, rivede il tradizionale concetto di consumo: esso diventa un'esperienza olistica, che coinvolge la persona a diversi livelli in ogni momento della relazione con l'impresa o con l'offerta che essa propone. Ciò che contribuisce a creare valore, più che la realizzazione di un "esperienza memorabile", è fare in modo che il cliente viva in modo eccellente, positivo, secondo e oltre le sue aspettative, ogni momento che compone il processo di relazione con il fornitore (LaSalle e Britton, 2003). Emerge, pertanto una parziale convergenza dei diversi contributi verso una definizione che vede la Customer Experience come il complesso delle interazioni fra l'impresa e il consumatore; in particolare Shaw e Ivens (2005) propongono la seguente definizione:

A Customer Experience is an interaction between an organization and a customer. It is a blend of an organization's physical performance, the senses stimulated and emotion evoked, each intuitively measured against customer expectations across all moments of contact.

Inoltre, negli stessi anni si rileva l'emergere di un nuovo approccio di marketing, l'*experiential marketing* (Schmitt, 1999). Il marketing tradizionale, infatti, è focalizzato su *feature* e *benefit* di prodotti e servizi, che definiscono l'ambito della concorrenza tra le imprese e l'oggetto della valutazione razionale dei consumatori. Questi ultimi, invece, in molti settori considerano come dati le caratteristiche funzionali, la qualità e l'immagine positiva dell'offerta, e cercano piuttosto prodotti, comunicazioni e campagne di marketing che diano loro esperienze in grado di colpire i sensi, il cuore, la mente.

L'*experiential marketing* si fonda, pertanto, su quattro concetti-chiave (Schmitt, 1999): focus sull'esperienza del cliente, considerazione della situazione di consumo, riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo, impiego di metodologie gestionali eclettiche che non privilegiano una determinata tipologia di strumenti (ad esempio quantitativi vs. qualitativi) ma, sulla base degli obiettivi, combinano metodologie di indagine sul consumatore molto diverse tra loro al fine di cogliere i fenomeni oggetto di studio nella loro interezza. In particolare, Schmitt distingue cinque tipi di esperienze (sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali), denominate *strategic experiential modules* (Sem) che il marketing può creare per i clienti attraverso appositi *tactical tools*, i

così detti *experience provider* (ExPro), quali: *communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, spatial environments, web sites e electronic media, people*.

Il fondamento di tutto l'approccio esperienziale, quindi, sta in due ipotesi principali che riassumono gli aspetti fondamentali dei contributi più rilevanti sul tema (Raimondi, 2005):

- la natura e le attese dei clienti sono più articolate di quanto si è spesso portati a credere: gli individui sono esseri sia razionali che emotivi. Essi perciò, anche come clienti, gradiscono venire intrattenuti, stimolati, coinvolti affettivamente e non soltanto razionalmente in corrispondenza di tutti i punti di interazione con l'impresa.
- L'esperienza è un fenomeno complesso: essa è costituita sia da stimoli (informazioni) che la mente umana elabora in modo differenziato e modulare, sia dal fatto che gli individui fanno normalmente parte di comunità, gruppi, culture (sistema di relazioni).

2.2 *Supply-chain e rapporti di collaborazione*

Il dibattito sull'esternalizzazione delle attività d'impresa ha raggiunto il suo apice negli ultimi trent'anni, quando la ricerca ha cercato di evidenziare i vantaggi in termini di efficienza e possibilità di accesso a conoscenze specialistiche che ne possono derivare (Kraljic, 1983; Slack, 1983; Beretta Zanoni, 1984; Porter, 1985). L'analisi delle decisioni di *insourcing* o *outsourcing* vengono storicamente ricondotte al concetto di rilevanza dei costi di transazione (Spina, 2006; Coase, 1960; Williamson, 1975).

Classicamente, le decisioni di sourcing vengono ricondotte a uno schema dicotomico tra *make* e *buy*, ovvero tra integrazione verticale e mercato. Diversi studiosi (De Maio e Maggiore, 1992; Spina, 2006) sono concordi nell'affermare che due componenti principali nell'analisi delle decisioni di sourcing risiedono nella **complessità descrittiva (esterna)** dell'oggetto di fornitura e nella **specificità degli asset (o delle risorse)** necessarie alla sua produzione. Le soluzioni di mercato sono preferibili in condizioni di bassa specificità degli asset e bassa complessità descrittiva del prodotto, e la convenienza del ricorso a integrazione verticale aumenta con l'aumentare delle due variabili.

Con il tempo, la dicotomia tra integrazione verticale e scambio di mercato ha mostrato subottimalità a fronte di alcune tendenze molto spiccate dell'economia contemporanea:

- L'aumento della competizione e della turbolenza che si sono concretizzate in una progressiva concentrazione sulle core competency e sulle core activity incentivando l'*outsourcing*;
- Le innovazioni tecniche (ad es. l'automazione flessibile), i modelli di produzione flessibile (JIT), lo sviluppo di tecnologia CAD e CAM hanno abbassato il livello di specificità degli asset a parità di componente;
- Le innovazioni legate all'Information Technology, come EDI, Internet e telecomunicazioni tendono a ridurre la soglia di complessità descrittiva di molti prodotti e quindi si riducono i costi di transazione;
- Lo sviluppo delle tecnologie di prodotto e dell'ampliamento della base tecnologica dei prodotti, che aumenta la complessità descrittiva dei componenti;
- La progressiva saturazione dei mercati, con il conseguente aumento dell'esigenza dei clienti che richiede un livello di personalizzazione dell'offerta molto forte, e quindi incrementa la necessità di asset specifici;
- La turbolenza tecnologica che richiede una costante attenzione alla Ricerca e Sviluppo e che richiede capacità innovativa specialistica in tutte le attività d'impresa, nonché una forte interazione con i fornitori al fine di ridurre il Time to Market, il tasso di innovatività e la probabilità di successo dei nuovi prodotti;
- L'affermazione di paradigmi di gestione volti ad aumentare la flessibilità delle imprese (ad es. *Lean production*, *Agile Competition*, ecc.). La ricerca della flessibilità ha due sembra richiedere una maggiore integrazione con la filiera per portare al mercato risposte coerenti con le richieste in tempi ragionevoli, ma, d'altra parte, favorisce la diffusione di risorse a bassi costi di riconversione, con il risultato di diminuire la specificità delle risorse, e quindi la necessità di integrazione verticale;
- La globalizzazione dei mercati di sbocco e dei mercati di fornitura, che rende critica la gestione del rapporto fiduciario a distanza soprattutto quando la fornitura ha rilevanza strategica e/o contribuisce in maniera determinante all'ottenimento di un differenziale competitivo.

L'azione congiunta di questi fattori evidenzia come una scelta dicotomica tra integrazione verticale e mercato non medi i forti trade-off e mal si presta ad affrontare la competizione del XXI secolo.

Per questo motivo, col tempo, si sono diffuse pratiche intermedie tra gerarchia e mercato (Fig. 1) chiamate, dai vari autori, "rapporti evoluti di filiera" (De Maio e Maggiore, 1992), rapporti di mercato collaborativi (Spina, 2006), partnership, o rapporti di *coopetion*. Il fervente dibattito su come circostanziare tali rapporti e sull'individuazione del rapporto più coerente con gli elementi contingenti ha prodotto nel tempo molti contributi (Merli, 1992; Bartezzaghi et al., 1999; Spina, 2006).

Gli elementi caratterizzanti di una partnership sono l'indipendenza gerarchica/societaria tra cliente e fornitore, sebbene non è raro che i partner decidano di scambiarsi reciprocamente quote di controllo (*Partnership Equity*) per rafforzare il rapporto fiduciario e formalizzare la sopraggiunta unità di intenti, un orizzonte temporale di riferimento di medio-lungo termine, la condivisione di rischi e benefici, e la compensazione delle eventuali asimmetrie attraverso ammortizzatori contrattuali, come ad esempio un impegno di fornitura di lungo periodo (accordi quadro) per diminuire gli effetti dello sbilanciamento degli switching cost verso i fornitori.

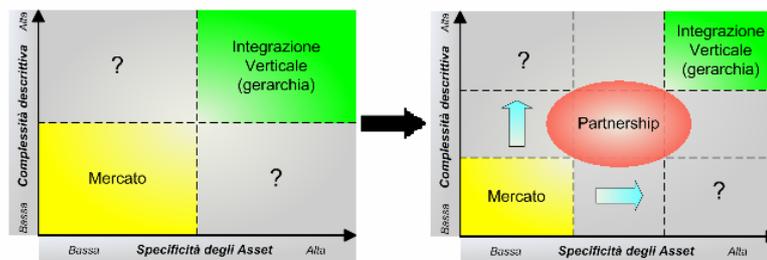


Figura 1. Spostamento dei confini causato dalla trasformazione dello scenario competitivo

3. Obiettivi e domande di ricerca

L'analisi della letteratura ha evidenziato che il profilo dell'offerta di un'impresa che intende perseguire un approccio orientato alla creazione di una *customer experience* diviene notevolmente più complesso a causa della necessità di considerare un maggior numero di elementi legati a benefici non strettamente funzionali (Pine e Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; LaSalle e Britton, 2003; Raimondi, 2005). Conseguentemente, lo spettro delle leve progettuali che l'impresa deve considerare nella progettazione e implementazione della sua offerta commerciale subisce un sensibile ampliamento.

In questa prospettiva, LaSalle e Britton (2003) descrivono come le imprese possono creare esperienze inestimabili (*priceless*), combinando opportunamente le tre componenti chiave del value mix: "prodotto" (qualunque bene o servizio, o famiglia di beni, presente sul mercato), "servizio" (tutte le interazioni tra impresa e cliente, come l'assistenza clienti o il servizio riparazioni) e "ambiente" (l'insieme degli elementi esterni che circondano il prodotto, come la confezione o l'ambito espositivo). Nella progettazione di ognuna di queste tre componenti, l'impresa può avvalersi di un insieme di strumenti più ampio del set tradizionale di leve operative, si considerino ad esempio gli *ExPro* di Schmitt (1999) introdotti nel paragrafo 2.1. Inoltre, la maggiore complessità è dovuta anche al fatto che la proposizione di una *customer experience* ottimale richiede che all'atto progettuale e implementativo della *value proposition* l'impresa consideri tutti i momenti di contatto con il cliente lungo le diverse fasi del processo di acquisto e di consumo (LaSalle e Britton, 2003; Shaw e Ivens, 2005), introducendo così un orizzonte temporale di interazioni più esteso di quanto classicamente concepito.

Queste considerazioni permettono di formulare la prima proposizione oggetto di indagine:

Proposizione 1 – *Un'impresa che strutturi la propria offerta in una prospettiva coerente con la creazione di una customer experience positiva, è spinta a rivedere l'insieme delle leve caratteristiche della propria offerta commerciale (incremento del numero delle variabili considerate in sede di progettazione e implementazione).*

Emerge conseguentemente il problema del controllo di tali parametri progettuali, problema tanto più sensibile qualora l'impresa

sia interessata ad offrire una *customer experience* ottimale ai propri clienti, perchè proprio da tali parametri dipende, in ultima analisi, la qualità dell'esperienza vissuta dal cliente.

D'altro canto, la realtà empirica permette di osservare come, all'interno di una *supply-chain*, molto raramente esista un unico attore che disponga di un controllo diretto (ovvero non mediato da altri attori) ed esclusivo di tutti i parametri progettuali (che corrisponde al caso di una completa integrazione su tutta la filiera); ciò anche quando si consideri il caso di un approccio "classico" alla definizione e implementazione dell'offerta commerciale (ad esempio secondo il modello delle 4P, McCarthy 1960). La qualità del prodotto dipende fortemente dalla qualità della fornitura di materie prime e componenti, così come il livello di servizio al cliente finale è condizionato dalla "qualità" del personale di *front-line* di aziende terze cui il servizio viene dato in *outsourcing* (per quei servizi non direttamente erogati dall'azienda). Infine, il retailer detiene il controllo diretto di molti degli elementi legati alla progettazione del punto vendita e al momento dell'acquisto.

Se tali considerazioni sono rilevanti nel caso in cui venga considerato un approccio classico alla definizione e implementazione dell'offerta commerciale, esse sono ancor più importanti nel caso in cui si pensi a un approccio orientato alla *customer experience*, caso in cui ci si aspetta che il numero di tali variabili sia maggiore.

Di qui la deduzione della seguente proposizione:

Proposizione 2 – *Considerata una supply-chain in cui sia presente un'impresa (focale) che strutturi la propria offerta secondo i principi del Marketing Esperienziale (orientamento alla customer experience), le variabili che determinano il profilo dell'offerta al mercato (leve operative) non sono generalmente a disposizione di un unico attore, ovvero dell'impresa focale.*

Dall'analisi delle prime due proposizioni viene pertanto delineato il quadro di un'impresa che, attuando un approccio orientato alla *customer experience*, ha la necessità di controllare un numero di variabili progettuali - che definiscono cioè la propria offerta commerciale - superiore rispetto il caso di un'impresa che segua un approccio tradizionale (Proposizione 1). D'altra parte, dalla Proposizione 2, si deriva che molto difficilmente tale controllo sarà di

tipo diretto su tutte le variabili rilevanti, in quanto alcune di queste saranno controllate da altri attori della filiera.

L'alternativa al raggiungimento di tale controllo diretto sulle variabili, ad esempio mediante azioni di integrazione verticale, che risultano però di difficile attuazione sull'intera filiera, è l'instaurazione di forme di controllo indiretto attraverso la creazione di rapporti di collaborazione (con diversi gradi di formalizzazione).

Tale considerazione porta alla formulazione della terza proposizione:

Proposizione 3 – *Al fine di ottenere un miglior controllo delle leve operative che determinano l'offerta in termini esperienziali, l'impresa (focale) è incentivata a instaurare rapporti di collaborazione con gli altri attori della supply-chain a monte e/o a valle.*

Alla stessa conclusione si può giungere considerando i risultati della letteratura relativa alla *supply-chain* e alla formazione di rapporti collaborativi (cfr. paragrafo 2.2).

Infatti, considerando la matrice di figura 2 si può osservare come l'implementazione di strategie di Marketing Esperienziale tenda a far

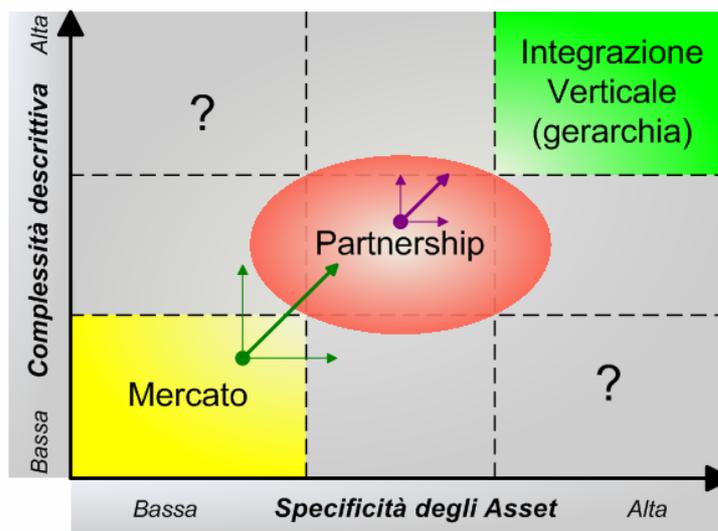


Figura 2. Impatto dell'implementazione di strategie di Marketing Esperienziale sulla posizione nella matrice

aumentare sia il livello di complessità descrittiva dell'oggetto di fornitura sia il livello di specificità degli investimenti. Ciò è principalmente dovuto all'aumento della complessità dell'offerta commerciale come conseguenza dell'assunzione di un approccio orientato alla *customer experience*. Da un lato la presenza di elementi non strettamente di carattere funzionale (elementi esperienziali) aumenta la difficoltà della traduzione in specifiche delle componenti dell'offerta stessa (aumento della complessità descrittiva), dall'altro il cambiamento della natura dell'offerta richiede sia lo sviluppo di un insieme più ampio e specifico di competenze e conoscenze (es. competenze di carattere socio-psicologico e comportamentale) sia un aumento degli investimenti di carattere tecnologico finalizzati al soddisfacimento dell'aumentata richiesta di customizzazione.

Sotto questo punto di vista, il Marketing Esperienziale, e la conseguente assunzione di un approccio orientato alla *customer experience* da parte dell'impresa, può essere annoverato tra i fattori esposti nel paragrafo (2.2) e che condizionano le variabili *specificità degli investimenti e complessità descrittiva*.

4. Metodologia di indagine

La verifica della proposizione 1 è stata effettuata mediante analisi della letteratura relativa al Marketing Esperienziale e di casi di studio preliminari svolti a partire da fonti secondarie. Inoltre, per la verifica delle proposizioni 2 e 3 sono stati effettuati 8 casi di studio finalizzati anche alla definizione di una misura per l'orientamento alla *customer experience*.

Quindi, la principale metodologia di indagine utilizzata è lo studio di caso multiplo con finalità esplorativa (*exploratory multiple case study*). La scelta di tale metodologia è dovuta primariamente alla scarsa maturità delle teorie sul Marketing Esperienziale. Si tratta, infatti, di un filone di ricerca nell'ambito del marketing di recente evoluzione, con la conseguente mancanza in letteratura di costrutti e sistemi di misura stabili e robusti. Inoltre, l'utilizzo di tale metodologia è anche funzionale a una verifica degli schemi interpretativi alla base della ricerca, in relazione alla *customer experience orientation* delle imprese, e a un affinamento delle proposizioni proposte, in vista di una successiva indagine su larga

scala. Infine, l'analisi empirica è stata sfruttata anche nell'ottica della formulazione di una scala di misura per la *customer experience orientation*. In questo senso, e seguendo i suggerimenti e la roadmap di Churchill (1979), il tipo di casi di studio impiegato rientra nell'insieme di tecniche utilizzabili durante lo stadio *exploratory* della ricerca, allo scopo di supportare la fase di generazione degli *item* utilizzati per delineare e cogliere il dominio del costruito (Churchill, 1979). La struttura metodologica alla base dello studio si è riferita ai suggerimenti di Yin (2003) per la selezione dei casi e la triangolazione delle fonti e alle linee guida di Miles e Huberman (1994) per l'analisi del materiale raccolto. Inoltre, è stata impiegata una serie di criteri per la selezione dei casi: in primo luogo, come precedentemente esposto, le aziende analizzate sono imprese italiane (per proprietà o localizzazione delle attività *core*), operanti nei settori dell'abbigliamento e degli accessori nel contesto dei beni di lusso. In secondo luogo, sono state scelte delle realtà aziendali per le quali la *supply-chain* fosse ben articolata e nel contempo agevolmente identificabile. Infine, si sono considerate delle imprese che avessero elevati livelli di *consumer-based brand equity* e che rivestissero il ruolo di impresa focale all'interno della *supply-chain* di riferimento.

Per quanto riguarda la scelta dell'unità di analisi si è optato per l'impresa focale all'interno delle filiere analizzate rispetto l'alternativa di considerare l'intera catena di fornitura/distribuzione. Tale scelta è stata effettuata considerando che l'impresa focale, grazie alla propria posizione all'interno della *supply-chain*, possiede un'elevata visibilità sull'intera catena (sia in termini di flussi informativi che di eventuali accordi tra attori). Pertanto, l'eventuale perdita di informazioni dovuta alla scelta di un'unità di analisi diversa dall'intera *supply-chain* viene da un lato ridotta grazie alla particolare azienda considerata (focale) e dall'altro compensata dal risparmio di ingenti risorse che sarebbero state altrimenti necessarie.

La triangolazione delle fonti (come suggerito da Yin, 2003) è stata ottenuta mediante l'utilizzo di diversi mezzi informativi: siti web delle aziende considerate, analisi diretta dei punti vendita, *mystery shopping*, casi di studio da fonti secondarie, analisi dell'attività di advertising delle imprese. A queste si è affiancato l'utilizzo di interviste come fonte informativa primaria. In particolare, sono stati intervistati i marketing manager (e/o i manager di linea di prodotto), per il ruolo di specifica responsabilità che ricoprono nell'implementazione e monitoraggio di strategie orientate al cliente,

e, nei casi di maggior complessità, anche i responsabili degli acquisti e del retail.

5. I casi studio

5.1 Caso A

Informazioni generali sull'azienda

L'impresa, fondata all'inizio del secolo dalla famiglia da cui prende il nome e che per oltre 70 anni è stata al comando della stessa, è stata tra le prime a ottenere notevoli riconoscimenti e successo su scala globale e attualmente disegna, produce e distribuisce prodotti di altissima qualità nel settore dei beni di lusso (abiti di alta moda, *prêt-à-porter*, oggetti in pelle, borse, valigie, scarpe, profumi, occhiali, orologi). Pur essendo parte di un gruppo internazionale, che vanta al suo interno alcuni dei marchi dell'alta moda più affermati a livello globale, la produzione e il disegno dei prodotti avviene principalmente in Italia ed è sotto il controllo dell'impresa (fatta eccezione per alcune produzioni concesse in licenza). L'impresa, con circa 5000 dipendenti, nel 2005 ha ottenuto ricavi pari a circa 2 miliardi di euro; tale fatturato è imputabile per oltre il 50% agli oltre 200 punti vendita sparsi in tutto il mondo che l'azienda controlla direttamente. La restante parte della distribuzione avviene attraverso punti vendita gestiti in *franchising*, *boutique duty-free*, *department store* e *specialty store* selezionati tra i più esclusivi a livello mondiale.

Nel corso degli anni, a partire dalla sua fondazione, l'impresa ha subito notevoli cambiamenti e riposizionamenti dovuti essenzialmente alle diverse riorganizzazioni avvenute in corrispondenza dei passaggi di proprietà tra i membri della famiglia, prima, e tra i diversi manager che ne hanno assunto la direzione dagli anni '90 in poi. In particolare, il passaggio epocale da società gestita a livello semi-artigianale e familiare a una gestione manageriale e professionale ha segnato grandi cambiamenti sia organizzativi (interni all'impresa e nei rapporti con la *supply-chain*) sia nell'approccio al mercato. Ad un passo dalla bancarotta, infatti, l'impresa riuscì a invertire la tendenza negativa attraverso un completo riposizionamento del proprio brand e delle proprie linee di prodotti da un'immagine legata a un gusto classico verso quei segmenti di mercato più sensibili alla dimensione fashion

(che in quegli anni costituivano la parte più attrattiva del mercato dei beni di lusso nel settore abbigliamento e accessori).

Customer experience orientation

L'effetto congiunto del riposizionamento perseguito all'inizio degli anni '90 e dell'appartenenza ad un gruppo internazionale, da cui l'impresa ereditò la capacità, poco diffusa nelle case di moda italiane ed europee, di aprirsi al mercato e alle sue esigenze piuttosto che limitarsi ad imporre lo stile e le idee dello stilista fondatore o del creative director, fanno sì che l'impresa assuma un forte orientamento al mercato e al cliente.

Già nei primi anni '90 l'impresa implementò un sistema per la raccolta di informazioni sui propri clienti da utilizzare a supporto delle decisioni strategiche e della progettazione delle nuove collezioni. Inoltre, l'impresa stessa dichiara di utilizzare le informazioni raccolte (tramite i punti vendita e tramite il sito web) al fine di garantire un costante miglioramento della *customer experience* vissuta dai suoi clienti. Attraverso il monitoraggio di indicatori quali la *customer satisfaction*, la *brand loyalty* e la *store loyalty* l'azienda mantiene un forte controllo sulle performance ottenute nella gestione delle relazioni con i propri clienti.

Particolare attenzione, inoltre, viene da sempre posta nella progettazione della *shopping experience* presso i punti vendita (per lo più direttamente controllati o comunque attentamente selezionati). L'impresa fu tra le prime a creare già negli anni '80 *boutique* più simili a gallerie d'arte che a uno *store*, dimostrando così la forte attenzione riservata alle componenti più irrazionali ed emotive del processo d'acquisto e la volontà di creare contaminazioni "stimolanti" tra il mondo della moda e altri mondi (l'arte appunto, o la ristorazione con l'apertura di uno dei primi caffè "griffati").

Infine, tra le poche firme al mondo nel settore dell'abbigliamento e degli accessori di lusso, l'impresa, già dal 2004, consente alla propria clientela di personalizzare i prodotti acquistati nell'ottica di offrire un'esperienza di co-creazione (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Logiche di gestione della *supply-chain*

Nonostante l'appartenenza ad un gruppo multinazionale, la localizzazione delle attività produttive concentrata sul territorio

italiano ha permesso all'impresa di mantenere negli anni rapporti di lungo termine con i propri fornitori e *sub-contractor*.

In particolare, per quanto riguarda i prodotti in pelle l'azienda produce internamente solo il 5% della propria produzione e affida il rimanente 95% ad una rete di circa 100 imprese artigiane alle quali fornisce livelli di produzione minimi garantiti e ad alcuni di questi (i partner-supplier) finanziamenti per l'acquisto di materiali e impianti e supporto tecnico, assicurandosi in questo modo relazioni stabili di lungo periodo. D'altra parte, alcune delle aziende *sub-contractor* nascono dall'iniziativa imprenditoriale di ex-dipendenti incentivati e supportati (anche finanziariamente) dall'azienda stessa, che, in questo modo, mantiene un efficace controllo indiretto delle attività produttive che non svolge internamente.

L'impresa impiega diverse metodologie per assicurare un uniforme controllo della qualità all'interno della propria rete di fornitura, sia in fase di manifattura che sul prodotto finito. L'acquisto delle materie prime è centralizzato a livello aziendale per assicurare adeguati standard di conformità; inoltre vengono effettuati programmi di training sullo svolgimento delle attività di produzione (es. taglio del pellame) rivolte ai dipendenti delle aziende fornitrici. L'utilizzo di un sistema EDI accessibile alla rete di fornitura garantisce, inoltre, un flusso costante di informazioni attraverso le diverse fasi del processo di produzione.

Per quanto riguarda i capi d'abbigliamento e gli altri accessori la produzione è quasi interamente interna, fatta eccezione per il *prêt-à-porter* maschile, gli occhiali, i profumi e gli orologi che vengono prodotti su licenza. Da osservare come la linea di *prêt-à-porter* femminile, precedentemente prodotta anch'essa su licenza, fa nuovamente parte della produzione interna.

La distribuzione, come accennato, avviene principalmente attraverso punti vendita direttamente controllati dall'azienda, con la spiccata tendenza negli ultimi decenni ad aumentare il peso di tali punti vendita rispetto al *franchising* e alle restanti tipologie. Inoltre, a partire dagli anni del riposizionamento, l'azienda ha dimostrato particolare attenzione nella riprogettazione dei punti vendita al fine di garantire la coerenza rispetto alla nuova brand image e assicurare un'eccellente *shopping experience* alla propria clientela.

5.2 Caso B

Informazioni generali sull'azienda

L'impresa è un'istituzione del settore moda-lusso su scala mondiale. Nata come laboratorio di uno stilista e con logiche di gestione pressoché artigianali oltre trent'anni fa, la realtà imprenditoriale è cresciuta notevolmente nel tempo grazie allo stile impeccabile, all'eccellenza dei materiali e all'innovatività dei tagli. Da pochi anni l'impresa è stata acquisita da uno dei principali gruppi internazionali nel settore moda-lusso, entrando a far parte di una galassia da quasi due miliardi di Euro di fatturato nel 2005 e con circa 9000 dipendenti. Il marchio è presente in oltre 100 paesi, con circa 1300 punti vendita monomarca gestiti da terzi e più di 200 punti vendita gestiti direttamente. L'acquisizione dell'impresa rientra in una strategia basata sull'ampliamento della gamma di prodotti, sul riposizionamento dell'offerta e sullo sviluppo selettivo del canale retail. L'ingresso nel gruppo ha rappresentato per l'impresa una svolta epocale, dal momento che il management ha puntato sul rafforzamento dell'orientamento al mercato a scapito del tradizionale orientamento al prodotto, retaggio della fase pseudo-artigianale dell'attività e del periodo storico di affermazione del marchio (fine anni Settanta – inizio anni Ottanta).

Customer experience orientation

Il cambiamento nell'approccio al mercato sta iniziando a far vedere i propri frutti, sebbene siano ancora fortemente presenti elementi di orientamento al prodotto. I primi segnali di una più spiccata *customer experience orientation* sono rappresentati dalla crescente importanza, nella valutazione d'impresa, delle misure di performance non-finanziarie e centrate sul cliente (es. *customer satisfaction* e *customer loyalty*), e una crescente attenzione agli impatti emotivi del processo di acquisto sul cliente. L'attenzione a tutti i momenti di interazione è stata sempre una prerogativa dell'impresa, ma negli ultimi anni si è assistito a una progressiva sistematizzazione, che si concretizza soprattutto nel monitoraggio del comportamento d'acquisto (reso più agevole dalla distribuzione che avviene principalmente tramite *boutique* monomarca) tramite *survey* condotti nei punti vendita e nel sito istituzionale, che riguardano oltre che la *customer satisfaction*

anche la percezione delle campagne promozionali e del *layout* dei punti di interazione (*boutique* e sito). Inoltre, è costante l'impegno nella soluzione di problemi e di malcontenti da parte dei clienti.

Un altro elemento innovativo, non del tutto radicato ma in costante crescita, è rappresentato da un utilizzo sinergico delle informazioni sul mercato tanto per la gestione del processo di marketing quanto per la progettazione delle nuove collezioni.

Logiche di gestione della *supply-chain*

L'appartenenza a un gruppo di grandi dimensioni e che comprende imprese operanti in quasi tutte le fasi del processo produttivo limita notevolmente la libertà nelle fonti di approvvigionamento e nei canali di distribuzione dei prodotti. Per questo motivo, la maggior parte delle attività rilevanti sono gestite principalmente all'interno o affidate in sub-fornitura ad aziende partner. Fanno eccezione, tra gli altri, due processi particolarmente rilevanti, quali l'approvvigionamento di materie prime e la gestione delle campagne di comunicazione. Nel primo caso, similmente a quanto accade in genere nel settore, esistono un presidio diretto dell'impresa sul fornitore per migliorare la qualità alla fonte e una partnership di tipo organizzativo che si concretizza nella condivisione dei piani di produzione (una logica simile viene seguita nel presidio dei processi di *outsourcing* della capacità produttiva all'interno del gruppo). Per quanto riguarda le campagne di comunicazione e le pubbliche relazioni, invece, la scelta è stata quella di fidelizzarsi a una compagnia implementando logiche di *collaborative-planning* al fine di mantenere un più stretto controllo sul messaggio portato dal marchio al di fuori del contesto d'acquisto. La distribuzione nei negozi monomarca permette un diretto controllo sulle attività di distribuzione e retailing, che consentono un monitoraggio costante del mercato e una condivisione delle informazioni che ha abilitato, nel tempo, approcci congiunti alla ricerca e sviluppo. A tal fine l'espansione selettiva della rete di distribuzione monomarca è destinata a proseguire nei prossimi anni (secondo gli intenti dichiarati dall'azienda), confermando il trend di forte crescita avviato nel 2005 con l'acquisizione di 81 nuovi punti vendita. La politica del retail diretto si integrerà con accordi di partnership per l'apertura di spazi monomarca in posizioni prestigiose e di *shops-in-shops* e corner nei principali punti vendita plurimarca e *department store* a livello mondiale.

5.3 Caso C

Informazioni generali sull'azienda

Fondata negli anni Cinquanta, l'impresa gode di un marchio, sinonimo, in Italia e all'estero, di qualità e stile. Il business originario è quello delle calzature maschili, che sono tuttora il prodotto più importante dell'impresa. L'azienda è a gestione familiare ed è attualmente guidata dalla seconda generazione. Il fatturato è superiore ai 50 milioni di euro e i dipendenti sono circa 200, cui si aggiungono circa 100 dipendenti nelle *boutique* monomarca sparse per il mondo. L'obiettivo dichiarato è quello di coniugare tecnologia, tradizione, qualità e giusto prezzo.

Il processo comincia con la realizzazione del modello ad opera degli stilisti, il design di dettaglio tramite un sistema CAD. La realizzazione del prodotto avviene perlopiù manualmente da personale altamente specializzato. Per l'80% circa si produce in *Make To Order* mentre per il restante 20% la produzione avviene in *Make To Stock*, e in questo caso i prodotti finiti confluiscono anticipatamente nel magazzino annesso allo stabilimento, anche se vengono prodotti in parte da terzi.

La distribuzione avviene tramite negozi mono e multimarca sia in Italia che all'estero (circa il 50% del fatturato è ottenuto oltre i confini nazionali).

Customer experience orientation

I punti vendita di proprietà permettono di mantenere un contatto diretto, un rapporto di conoscenza con i clienti finali, monitorandone l'evoluzione del gusto e cercando di instaurare un dialogo. I suggerimenti raccolti sono spesso fondamentali nello sviluppo delle nuove collezioni. A testimonianza dell'attenzione rivolta all'intera esperienza di acquisto del cliente finale, l'impresa ha uniformato lo stile delle 25 *boutique* monomarca, in modo tale da trasmettere anche attraverso la qualità dell'arredamento e la professionalità e la cortesia del personale di vendita (dipendente dell'impresa) l'immagine e l'esclusività dell'interazione con il mercato.

L'impresa ha previsto l'impiego di risorse dedicate che devono garantire la flessibilità necessaria alla soddisfazione delle esigenze particolari da parte della clientela, come ad esempio la disponibilità di

un autista e di un furgone di proprietà per rispondere alle urgenze dei punti vendita, sebbene i trasporti distributivi sono storicamente gestiti tramite un accordo-quadro con un corriere esterno.

Anche a livello di comunicazione integrata, l'impresa mira a creare coinvolgimento emotivo nella clientela, attraverso campagne che, nel tempo, si sono distinte per la raffinatezza delle immagini e l'originalità dei messaggi. Inoltre, l'azienda mostra un occhio di riguardo alla gestione della comunicazione lungo tutto il processo di acquisto del cliente, curando ogni particolare con grande attenzione: dai cataloghi alle campagne, dalle vetrine alle *shopping bag*, tutto viene integrato con l'obiettivo unire tradizione, lusso e stile, anche in ottica multisensoriale (ad esempio, si nota un particolare impegno nella scelta delle musiche di sottofondo e delle profumazioni delle *boutique*).

L'impresa non offre servizi post-vendita (di sostituzione o di riparazione) al cliente finale, con il quale però cerca di mantenere un rapporto di fiducia costante nel tempo. Il cliente è conosciuto e seguito soprattutto tramite la catena dei negozi monomarca che è presente ormai in tutto il mondo. In questo modo, l'impresa è in grado di stilare un budget per cliente.

La fitta rete di *boutique* monomarca permette di seguire il cliente finale da vicino e di stimare e valutare la sua fedeltà al brand, anche se non vengono utilizzate rigorose rilevazioni del valore di questa fedeltà: nelle *boutique* monomarca, infatti, si svolgono sondaggi informali relativi tanto alla rilevazione della customer satisfaction quanto all'evoluzione dei bisogni e dei gusti. Tali informazioni guidano la progettazione dei prodotti che avviene totalmente all'interno, dal momento che il design è una determinante fondamentale del successo sul mercato.

L'impresa, inoltre, dispone di un sistema informativo interno piuttosto sofisticato, comprendente dati sulle specifiche dei prodotti e sulle vendite ai diversi clienti, al quale però non hanno accesso né i fornitori né le *boutique* multimarca.

Logiche di gestione della *supply-chain*

L'azienda gestisce direttamente i rapporti con tutti i suoi fornitori, sia con i supplier di componenti e materie prime, sia con le imprese a cui delega parte dell'attività produttiva, e si occupa dell'approvvigionamento di tutti i materiali e i componenti che

servono per realizzare le linee di calzature. Questa scelta viene riconosciuta come una conseguenza dell'obiettivo di assicurare un alto livello qualitativo dei prodotti ai clienti.

La produzione di una scarpa richiede sia componenti generici (ad esempio, i chiodi), sia componenti comuni a vari articoli (es. soles e tacchi), sia componenti specifici (es. tomaie e pellami). Mentre per i diversi codici di componenti generici e comuni ci sono diversi fornitori alternativi, ogni codice di pellame è fornito da un unico fornitore, per poter garantire la costanza qualitativa ed estetica dei prodotti.

Le relazioni di fornitura sono generalmente di lungo periodo, ma raramente sono rigidamente regolate da contratti: più comunemente sono basate sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca. La scelta di non formalizzare gli accordi di lungo periodo deriva in parte anche dalle specificità del prodotto e dell'assetto competitivo: l'impresa è situata in uno dei principali distretti industriali italiani della pelletteria e dell'industria calzaturiera, il che accresce il peso della componente interpersonale della relazione di fornitura, rendendo quasi "superflua" una formalizzazione spinta che regolamenti i rapporti. Tutto ciò è accresciuto ulteriormente dalla natura familiare dell'impresa e dal fatto che la maggior parte dei terzisti sono piccole imprese artigianali di colleghi o figli di colleghi dei fondatori dell'impresa focale. Quindi, all'evidente disparità in termini di dimensioni, che tenderebbe a scoraggiare impegni di lungo periodo per la focale, fanno da contraltare la ricerca di fornitori di eccellenza e l'esistenza di rapporti interpersonali che rendono stabili nel tempo i rapporti contrattuali, ma che rendono sostanzialmente superflua una regolamentazione formale della partnership.

Maggiormente formalizzato, invece, è il rapporto con le conerie, che comprende anche collaborazioni per lo studio di materiali che corrispondano ai requisiti estetici e qualitativi che l'impresa si propone; con tali fornitori l'impresa ha introdotto logiche di vendor rating che consentono al fornitore del pellame un'autovalutazione delle proprie prestazioni. Il responsabile dell'approvvigionamento delle materie prime si reca periodicamente presso i principali fornitori per scegliere di persona il tipo di pellame e le sfumature di colore, e per verificare che il materiale corrisponda alle specifiche stabilite dallo staff di progettazione. Oltre a questo, però, non viene scambiata con i fornitori nessun'altra informazione che riguardi ad esempio i

piani di produzione e, come già detto, i fornitori stessi non hanno accesso ai sistemi informativi dell'azienda.

Per quanto riguarda la rete di vendita multimarca, invece, il rapporto è di puro mercato e si circoscrive nella semplice presentazione del campionario tramite agenti e alle attività legate alla ricezione ed evasione degli ordini.

6. Discussione e interpretazione dei risultati

L'analisi di casi di studio preliminari, ottenuti da fonti secondarie nei settori dell'abbigliamento e degli accessori (per beni non di lusso), ha permesso di verificare le ipotesi ricavate dall'analisi della letteratura sul Marketing Esperienziale ed espresse nella proposizione 1. Tali ipotesi sono state confermate anche nell'analisi dei casi di studio (da fonti primarie) effettuati nei medesimi settori e nel contesto dei beni di lusso. In particolare, sono state rilevate diverse variabili progettuali e implementative dell'offerta commerciale che si possono considerare come strettamente collegate all'attuazione di un approccio orientato alla *customer experience*. Tra queste, le categorie di variabili comuni ai casi analizzati si riferiscono principalmente ai *benefit* tangibili del prodotto, con un'attenzione fortissima alla qualità delle materie prime e del prodotto finito e, in alcuni casi, alla possibilità di personalizzazione del prodotto, e ai *benefit* intangibili, amplificati grazie alle strategie di brand implementate. Inoltre, si sono evidenziate variabili legate alla *shopping experience*, in particolare l'importanza di stimoli multisensoriali all'interno del punto vendita (dalla profumazione all'illuminazione, dai sottofondi musicali alle superfici del mobilio) e la fondamentale *attitude* che il personale di vendita deve saper esprimere (in perfetta coerenza con l'immagine aziendale). Si osserva inoltre come la multisensorialità sia una dimensione che permea anche l'attività comunicativa delle aziende analizzate e che viene considerata come una linea guida per il design dei prodotti. Infine, tratto comune è l'intenso sfruttamento della leva delle pubbliche relazioni e degli eventi; ad esempio nel settore dell'abbigliamento il lancio di una nuova collezione è spesso accompagnata dall'organizzazione di un evento esclusivamente dedicato a un selezionato gruppo di clienti. Un'ulteriore leva tipicamente utilizzata nelle strategie di Marketing Esperienziale e

rilevata tanto nell'analisi della letteratura quanto negli studi di caso preliminari è la gestione delle *community* di clienti che più o meno spontaneamente possono nascere e svilupparsi attorno a un *brand* (con probabilità tanto maggiore quanto più il brand è visto come un brand di culto). Tuttavia, per le peculiarità del contesto analizzato, questa leva non è risultata particolarmente significativa per i casi di studio che sono stati presi in analisi.

Per quanto riguarda l'ipotesi espressa nella proposizione 2, le interviste condotte hanno permesso di verificare come nei casi analizzati, effettivamente, tanto meno l'impresa risulta caratterizzata da un elevato livello di integrazione verticale lungo la *supply-chain*, tanto più numerose risultano essere le leve su cui essa non può esercitare un diretto controllo, essendo queste gestite da altri attori. Anche laddove, per esempio, l'impresa possa mantenere un forte presidio sulla progettazione di tali parametri (si pensi, per esempio, alle indicazioni che un'impresa può dare al proprio retailer relativamente alla disposizione e presentazione del prodotto presso il punto vendita) l'efficacia delle azioni dipende in ultima analisi principalmente dall'attore cui è affidata l'effettiva realizzazione.

La parte conclusiva dell'analisi, pertanto, è stata rivolta ad individuare quali approcci alla gestione delle imprese oggetto di studio abbiano adottato al fine di ottenere un controllo, per lo meno parziale, su tali parametri.

Come dimostrato dalla letteratura (si veda il paragrafo 2.2), tali misure si concretizzano in forme di collaborazione tra l'impresa in esame e altri attori della *supply-chain*.

Tra le possibili forme di tali collaborazioni, anch'esse suggerite dalla letteratura o da pratiche aziendali, nei casi analizzati risultano diffusamente utilizzati accordi quadro e rapporti continuativi non formalizzati. In particolare, si fa ricorso agli accordi di medio-lungo informali nel caso in cui le aziende coinvolte siano storicamente legate da rapporti di fiducia o quando particolari condizioni (ad esempio le piccole dimensioni o il carattere artigianale di uno dei due partner) rendano antieconomico un eccessivo livello di formalizzazione. Tuttavia in diversi casi si è osservato anche un rilevante utilizzo di partnership (soprattutto di carattere operativo) nella gestione dei rapporti con i fornitori o i sub-contractor più rilevanti. Altrettanto dicasi per la gestione del canale distributivo; da un lato, infatti, accade spesso che i punti vendita di proprietà diretta dell'azienda o da essa direttamente gestiti (come gli *shops-in-shops*, i corner o gli spazi

monomarca all'interno di *department store*) costituiscono la parte preponderante della distribuzione; dall'altro risulta piuttosto comune l'instaurazione di *partnership*, ad esempio attraverso pratiche di *franchising*, con i canali distributivi che non sono gestiti direttamente.

In seguito si è passati alla verifica della proposizione 3 affrontando il problema di isolare il contributo di un approccio di tipo *customer experience oriented* sulla formazione di rapporti di tipo collaborativo tra l'impresa in analisi e altri attori della *supply-chain*. In particolare, al fine di cogliere la problematica nella sua specificità, isolando l'eventuale influenza di motivazioni diverse, una parte dell'intervista effettuata ai *key informant* è stata specificatamente volta a discernere le diverse ragioni che potessero aver portato alla formazione dei rapporti di collaborazione indagati. In questo senso, l'analisi dei rapporti di collaborazione e delle strategie di approccio al mercato è stata fatta, per quanto possibile, in ottica evolutiva, in modo da poter identificare possibili legami di tipo causa-effetto e sequenze temporali tra l'evoluzione dei primi e l'andamento delle seconde.

Nel dettaglio si è potuto verificare nella conduzione dei casi, seppur nei limiti di una base empirica limitata, come la scelta consapevole di orientare alla *Customer Experience* le proprie strategie aziendali possa avere una forte influenza sulle scelte operate nella gestione dei rapporti con la *supply-chain*.

Il primo dei casi presentati (cfr. par. 5.1), in particolare, dimostra come l'attenzione che l'azienda riserva alla *customer experience*, tanto in sede di progettazione di un'eccezionale *shopping experience* (si pensi ad esempio all'attenzione posta nella progettazione del punto vendita e alle possibilità di personalizzazione offerte) quanto nel ruolo chiave che il cliente riveste nelle scelte strategiche aziendali (il rilevamento e il monitoraggio di indicatori *customer-centric* lo dimostrano) abbia portato l'azienda, nel tempo, a rivedere le proprie politiche di gestione dei rapporti con la *supply-chain*. Questo è risultato evidente tanto rispetto agli attori situati a monte (si pensi alle iniziative di fornitura di supporto tecnologico, finanziario, di attività di training, piuttosto che alle *partnership* o agli accordi effettuati con finalità di *risk sharing*) quanto a valle, con l'espansione progressiva dei DOS (*directly operated store*) rispetto alle tradizionali forme di retail non controllate.

Le conclusioni che sono state tratte dall'analisi dei rimanenti 5 casi non presentati (esclusi quindi i casi B e C) sono in linea con quanto sopra esposto, creando in tal modo una situazione di *literal replication*

per i casi analizzati. Rilevanti risultano, invece, i risultati dell'analisi dei due casi presentati nei paragrafi 5.2 (Caso B) e 5.3 (Caso C) in quanto da essi si possono trarre considerazioni interessanti in relazione alla proposizione in esame.

Il caso dell'azienda presentato nel paragrafo 5.2 (Caso B) permette di osservare cosa accade qualora un'impresa che storicamente concentri al suo interno buona parte delle attività della catena del valore (ossia presenti un elevato livello di integrazione verticale) decida di modificare l'orientamento delle proprie strategie verso una maggiore attenzione al mercato e al cliente. In effetti è stato possibile rilevare come la presenza di un maggior controllo diretto sulle variabili progettuali rilevanti abbia facilitato e continui a facilitare tale processo. Ciò fornisce un'ulteriore controprova di come, al di là delle strategie perseguite, i risultati ottenuti nell'implementazione delle stesse dipendano fortemente dalla capacità dell'impresa di avere tanto un forte controllo sulle diverse leve che caratterizzano nello specifico un'offerta commerciale *experience-oriented* quanto, in molti casi, un maggior controllo su quelle leve comuni anche a un'offerta tradizionale (che possono assumere un ruolo più rilevante: si pensi ad esempio al ruolo rinnovato che una qualità eccellente del prodotto riveste nel garantire un'ottima *Customer Experience*).

Il caso presentato nel paragrafo 5.3, infine, illustra la situazione di un'impresa che si differenzia particolarmente dalla restante parte dei casi. Essa, infatti, è caratterizzata da dimensioni relativamente modeste (che ne influenzano fortemente le scelte organizzative), da una conduzione ancora a livello familiare e da una scarsa consapevolezza dell'applicazione di strategie di marketing esperienziale. Su tale questione, infatti, ad un'analisi esterna alcuni elementi delle strategie di brand management, di gestione della relazione con il cliente e in generale di approccio al mercato potrebbero essere interpretati come una prima inclinazione all'orientamento alla *Customer Experience*; pur tuttavia, non è emerso dalle interviste con il management che vi sia un approccio consapevole e sistematico in tal senso. Anche le politiche di gestione della *supply-chain* risultano fortemente influenzate dalle caratteristiche menzionate in precedenza: i rapporti di collaborazione esistente risultano poco evoluti (anche rispetto al complesso dei casi analizzati) e guidati più da una forte cultura di prodotto che volontà di offrire in maniera integrata una *Customer Experience* positiva.

In aggiunta a quanto finora esposto e collateralmente allo svolgimento dell'analisi principale svolta in questo studio, si è dato inizio alla definizione di una scala di tipo *multi-item* per la misura del costrutto "*customer experience orientation*", che rappresenta un presupposto fondamentale agli sviluppi futuri della ricerca. A tal fine, seguendo le indicazioni di Churchill (1979), si è proceduto alla generazione dell'insieme di *item* che cogliessero il dominio del costrutto. Pertanto si è considerato un insieme di costrutti (le cui misure fossero ben sviluppate e definite in letteratura) che mostrassero delle somiglianze con il costrutto in analisi: tra questi la *market orientation* si è rivelata la più adatta per affinità concettuale. Conseguentemente l'analisi della letteratura sulla *market orientation* ha portato a considerare le dimensioni che storicamente i contributi scientifici (si veda in particolare Kohli et al., 1993) hanno identificato per tale costrutto (ovvero *intelligence generation*, *intelligence dissemination* e *responsiveness*). Tale set di *item* (comprendente 32 voci) è servito come base di partenza per la formulazione di una prima scala di misura cui si sono aggiunte, dopo una prima eliminazione degli *item* meno appropriati, le voci emerse a valle dell'analisi della letteratura sul Marketing Esperienziale, dell'analisi degli studi di caso da fonti primarie e da fonti secondarie.

7. Conclusioni

L'analisi condotta nel presente studio ha permesso di compiere alcuni passi avanti nella definizione del ruolo delle strategie di Marketing Esperienziale come incentivo all'instaurazione di partnership lungo la *supply-chain* nel contesto dei beni di lusso. In particolare si può osservare come la scelta di tale contesto, che può apparire limitativa, è giustificata da una forte componente di coinvolgimento emotivo storicamente caratterizzante questo contesto.

Nonostante lo stadio ancora prematuro della ricerca, alcune implicazioni di carattere manageriale possono essere suggerite già in questo stadio. Innanzitutto emerge come, in effetti, nell'implementazione di strategie di Marketing Esperienziale sia rilevante il problema della difficoltà da parte di un unico attore di controllare tutti i parametri progettuali rilevanti; una possibile soluzione a tale problema può essere ricercata nella formazione di

partnership più o meno evolute con i restanti attori responsabili delle diverse attività che, a partire dalla lavorazione delle materie prime, portano il prodotto finito e l'intero "sistema offerta" fino al consumatore. Un'ulteriore indicazione viene inoltre fornita dalla considerazione che, qualora esista già un controllo diretto (grazie ad una forte integrazione verticale) o indiretto per l'esistenza di rapporti di partnership già consolidati, un'impresa che voglia ristrutturare la propria offerta secondo i principi del Marketing Esperienziale possa ritrovarsi ad essere facilitata in tale compito.

Per quanto riguarda le successive fasi della ricerca e i possibili sviluppi futuri si può osservare come la natura esplorativa dello studio effettuato richieda un successivo approfondimento in senso estensivo, in particolare tramite l'utilizzo di un *survey research* su un campione che possa fornire una generalizzabilità di tipo statistico, in primis all'intero dei settori analizzati in questo studio e, in seguito, anche in settori diversi. Prima di ciò, tuttavia, appare necessario procedere nel percorso di affinamento della misura del costrutto "*customer experience orientation*" procedendo alla fase di *data collection* (mediante pre-test) e *measure purification*, secondo il paradigma proposto da Churchill (1979).

8. Riferimenti bibliografici

- Addis M. e Holbrook M. B., (2001), On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, n. 1, pp. 50-66.
- Arnould E., Price L. e Zinkhan G., (2004), *Consumers*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Bartezzaghi E., Spina G. e Verganti R., (1999), *Organizzare le PMI per la crescita. Come sviluppare i più avanzati modelli organizzativi: gestione per processi, lavoro per progetti, sviluppo delle competenze*, Il Sole24Ore, Milano.
- Beretta Zanoni A., (1984), *Gli approvvigionamenti*, Etas Libri, Milano.
- Bloch P.H., Ridgway N.M. e Dawson S.A., (1994), The Shopping Mall as Consumer Habitat, *Journal of Retailing*, n. 1, pp. 23-42.

- Carbone L.P. e Haeckel S.H., (1994), Engineering customer experience, *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, pp. 9-19.
- Carù A. e Cova B. (2003), Esperienza di Consumo e Marketing Esperienziale: Radici Diverse e Convergenze Possibili, *Micro & Macro Marketing*, 12 (2), pp. 187-211.
- Churchili Gilbert A., Jr. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (February), pp. 64-73.
- Coase R. H. (1960), The Problem of Social Cost, *Journal of Law & Economics*, 3, 1.
- De Maio A. e Maggiore E. (1992), *Organizzare per innovare. Rapporti evoluti clienti-fornitori*. Etaslibri.
- Falk P. e Campbell C. (a cura di), (1997), *The Shopping Experience*, Sage Publications, London.
- Firat A.F. e Shultz C.J. II, (1997), From Segmentation to Fragmentation. Markets and Marketing Strategy in the Postmodern Era, *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 3-4, pp. 183-207.
- Firat A.F. e Venkatesh A., (1993), Postmodernity: the Age of Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, n. 3, pp. 227-249.
- Firat A.F., Dholakia N., e Venkatesh A., (1995), Marketing in a postmodern world, *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 40-56.
- Grove S.J., e Fisk R.P., (1992), The Service Experience as Theater, *Advances in Consumer Research*, n. 19, pp. 455-461.
- Holbrook M. B. e Hirschman E. C., (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. e Kumar A., (1993), MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, vol. XXX (November), pp. 467-477.
- Kotler, P. e Keller K.L., (2005), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.
- Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, vol. September/October
- LaSalle D. e Britton T. A., (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Harvard Business School Press, Boston.

- Machleit K.A. e Eroglu S.A., (2000), Describing and measuring emotional response to shopping experience, *Journal of Business Research*, n. 49, pp. 101-111.
- Mano H.,e Oliver R.L., (1993), Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction, *Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 451-466.
- McCarthy J., (1960), *Basic Marketing: A managerial approach*, Irwin, Homewood Il.
- Mentzet, John T., Min Soonhong e Zach G. Zacharia (2000). The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*. Volume 76(4), pp. 549-568.
- Merli G., (1992), *L'azienda dinamica*, ISEDI, Torino.
- Miles M. B. e Huberman M. A., (1994), *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Milligan A. e Smith S., (2002), *Uncommon Practice: People Who Deliver a Great Brand Experience*, Ft Prentice Hall, Harlow.
- Pine II B.J. e Gilmore J. H., (1998), Welcome to The Experience Economy, *Harvard Business Review*, Vol. Luglio-Agosto, pp. 95-105.
- Pine II B.J., (1997), The Four Faces of Mass Customization, *Harvard Business Review*, Vol. Gennaio-Febbraio, pp. 91-101.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York.
- Prahalad C. K. e Ramaswamy V., (2004), Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- Raimondi M., (2005), *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano
- Resciniti R., (2005), Il marketing orientato all'esperienza, *Proceedings of the International Congress Marketing Trends 2005*.
- Richins M.L., (1994), Special possessions and the expression of material values, *Journal of Consumer Research*, vol. 21, pp. 522-533.
- Rieunier S. (a cura di), (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, Dunod, Paris.
- Schmitt B.H., (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.

- Schmitt B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*, Wiley & Sons, New Jersey.
- Shaw, C., Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*, MacMillan, New York.
- Simatupang T.M. e Ramaswami S., (2006), An integrative framework for supply chain collaboration, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 16(2), pp. 254-274.
- Slack N., (1983), Flexibility as a Manufacturing Objective, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 3, 3, pp. 4-13.
- Smith, S. e Wheeler J., (2002), *Managing the Customer Experience*, Prentice Hall, London.
- Soonhong M., Roath A.S., Daugherty P.J., Genchev S.E., Haozhe Chen, Arndt A.D. e Richey R.G., (2005), Supply chain collaboration: what's happening?, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 16(2), pp. 237-256.
- Spiller N., (2005), A New Framework for Developing the New Experiential Offerings. *Proceedings from 12th International Product Development Management Conference*, Giugno 13-14.
- Spina G., (2006), *La gestione dell'impresa - Organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain*, ETAS, Milano.
- Venkatraman M.P. e Macinnis D., (1985), The epistemic and sensory exploratory behaviors of hedonic and cognitive consumers, *Advances in Consumer Research*, vol. 12, pp. 102-107.
- Westbrook R.A. e Oliver R.L., (1991), The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction, *Journal of Consumer Research*, vol. 18, pp. 84-91.
- Williamson O., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Yin R.K., (2003), *Case study research - Design and methods* (3rd Ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, California.