Marketing relazionale e marketing dell'esperienza

Scritto da Alessandro Battaglia

Un'applicazione al caso Gas Jeans

1. Premessa
2. L'universo esperienziale e relazionale di Gas Jeans
   2.1. Gli store Gas

1. Premessa

L'insieme delle considerazioni seguenti emergono dalla volontà di indagare i legami esistenti tra marketing relazionale e marketing esperienziale. I contributi della letteratura esperienziale offrono spunti di riflessione interessanti, sia per il riferimento alla relazione quale possibile dimensione esperienziale (si pensi ad esempio all'area del *Relate* individuata da Schmitt) sia per il cenno alla fedeltà (tipico costrutto relazionale) quale punto di approdo ultimo di un approccio ottimale all'esperienza, idoneo a creare valore per tutte le parti coinvolte nell'interazione.
A parere di chi scrive, l'esperienza assume sempre una dimensione relazionale, che si esplicita ad ogni interazione esperienziale e che può inoltre manifestarsi anche in momenti successivi ad essa. Una tale affermazione non mira a snaturare il concetto di esperienza come vissuto personale e intimo del soggetto, ma ad arricchirlo considerando l'influenza che il contesto esercita su di essa[1]; in questi termini, è ipotizzabile che le relazioni che il soggetto intrattiene con il personale di vendita o con i suoi pari nel punto vendita, influenzino i caratteri del suo vissuto esperienziale.
In questo senso la dimensione personale e intima dell'esperienza si recupera solamente in un momento successivo al vissuto, non appena il soggetto riesce ad estraniarsi dal contesto e a valutare, senza condizionamenti, l'impatto prodotto dall'esperienza su se stesso. E' in questa fase che, a parere di chi scrive, inizia la creazione di valore, ammesso che l'esperienza sia stata positiva e che quindi meriti di essere ripercorsa e rivissuta soggettivamente dal singolo.

Un primo elemento d'interesse circa il legame tra esperienza e relazione riguarda le opportunità di controllo dell'esperienza da parte dell'impresa. Uno dei maggiori limiti dei contributi della letteratura si lega alla considerazione dell'esperienza come un processo che l'impresa dovrebbe gestire in tutto e per tutto, garantendo una tale ottimalità di tutti i momenti della verità da soffocare le istanze individuali del consumatore.
L'esperienza risulta legata ad un particolare contesto, che può essere reale (si pensi al punto vendita), o virtuale (si pensi ad un sito web, costruito in un'ottica di community); ciò che risulta fondamentale sono le interazioni che in esso hanno luogo. Nella realtà dei contesti fisici, il controllo della dimensione relazionale del vissuto può riguardare solamente l'interazione tra cliente e personale di vendita, ma non può estendersi alle interazioni che il soggetto sviluppa con i suoi pari. Inoltre, l'impresa non detiene alcuna possibilità di controllo sui processi intimi del soggetto posteriori al vissuto. Infine l'azienda può aspirare ad un qualche controllo dell'esperienza relazionale *online* solo nei casi in cui si ponga come gerente di contesti virtuali di interazione.
Dalla letteratura di settore emerge un altro concetto eminentemente relazionale, quello di investimento. Infatti, la solidità di una relazione tra due soggetti viene a dipendere in larga misura dalla percezione dell'investimento nella relazione effettuato dalla controparte. L'applicazione di questo concetto in chiave esperienziale si può ottenere pensando ai contesti nei quali l'esperienza si sviluppa; nell'attuale scenario di mercato, l'arricchimento dei luoghi di consumo rappresenta un vero e proprio investimento nella relazione da parte del retailer, la cui percezione da parte del consumatore risulta strettamente connessa alla qualità dell'esperienza vissuta. Come hanno dimostrato gli studi condotti nell'ambito del filone della psicologia ambientale, gli stimoli provenienti dal contesto di vendita vengono successivamente elaborati dal soggetto generando come output finale atteggiamenti di *approach* o di *avoidance*.
In termini più generali, l'esperienza schiude la possibilità di una forte attivazione del soggetto, che finisce per sentirsi un vero e proprio attore all'interno della rappresentazione della marca. Oltre a

consentire un collegamento immediato con le metafore teatrali già citate da Pine e Gilmore, questa considerazione rappresenta un approdo fondamentale per la comprensione dell'evoluzione delle relazioni fiduciarie a seguito di un vissuto esperienziale. La conoscenza e la fedeltà createsi nell'interazione assumono un valore notevole proprio in quanto tipiche della singola relazione soggetto-brand (*relationship specific*), sviluppatisi in un determinato arco temporale (*time specific*)[2].
In più, il riconoscimento del ruolo attivo del soggetto nell'interazione consente un collegamento immediato con l'ultimo stadio di evoluzione delle relazioni fiduciarie individuato da Costabile[3], la lealtà, in cui consumatore e impresa rappresentano due entità di pari rilevanza nella definizione dell'offerta. In un lavoro di Prahalad e Ramaswamy[4], si sottolinea la rilevanza in chiave esperienziale del ruolo attivo del soggetto, da intendersi come capacità dello stesso di co-determinare i cardini dell'esperienza che si troverà a vivere.
L'idea per cui il soggetto possa divenire un vero e proprio "co-creatore" dell'esperienza comporta da un lato una sfida, ma dall'altro anche una grande opportunità per le imprese.
La sfida consiste nella necessità di assumere un orientamento al cliente evoluto, che trovi i suoi capisaldi in una cultura aziendale basata sulla fiducia e in un clima organizzativo che ammetta il rischio e l'errore come possibilità e non esclusivamente come fattispecie da evitare.
L'opportunità consiste nella possibilità di sfruttare le istanze creative manifestate dalla domanda che, avendo vissuto in prima persona l'esperienza ne detiene una conoscenza completa, soprattutto in termini di impatto a livello cognitivo, psicologico ed emozionale. Come si notava precedentemente, la dimensione relazionale dell'esperienza si esplicita anche successivamente alla personale presa di coscienza del vissuto e, a parere di chi scrive, è proprio nel momento in cui i soggetti condividono con altri il valore delle esperienze vissute che l'impresa dovrebbe intervenire per appropriarsi di parte del valore creato. Ciò può avvenire sia attraverso la creazione e la gestione di occasioni di incontro in ambienti fisici (si pensi ad eventi o manifestazioni) sia tramite attività di monitoraggio discreto[5] di comunità o tribù, che oggi, con la crescente diffusione delle tecnologie di comunicazione, rappresentano piattaforme privilegiate per la condivisione di idee, significati ed emozioni tra schiere anche molto estese di persone, unite tra loro a dispetto di quei vincoli spazio-temporali che ne hanno limitato le opportunità di interazione in passato.
Queste considerazioni possono condurre a considerare un nuovo concetto di creatività che, anziché fondarsi esclusivamente su fattori propri delle risorse umane aziendali (motivazione, competenze e pensiero creativo)[6] , si arricchisce di una dimensione relazionale, frutto delle interazioni che i clienti sviluppano tra loro una volta maturata una consapevolezza intima del vissuto esperienziale sperimentato

2. L'universo esperienziale e relazionale di Gas Jeans.

Gas Jeans è un'azienda produttrice e distributrice di articoli di abbigliamento innovativa ed internazionale, specializzata nel jeans e nel casualwear. Situata a Chiuppano (VI), attualmente conta 6 filiali nel mondo localizzate in Germania, Francia, Spagna, Regno Unito, Ungheria ed Hong Kong. Ai 300 dipendenti impiegati nel quartier generale di Chiuppano se ne aggiungono altri 1500 suddivisi tra le diverse filiali e unità produttive presenti all'estero.
La strategia distributiva di Gas è imperniata sul progetto di Vertical Retail che conta ad oggi: 8 flagship store a Milano, Firenze, Londra, Colonia, Hong Kong, Budapest e Tokio; 30 negozi monomarca a controllo diretto, tra i quali risultano di recente apertura quelli di Tokyo, Osaka, Fukuoka, Taipei, Singapore, Seoul, Manila, Doha, Kuwait City, Abu Dhabi, Dubai, Jeddah, Valencia, Mallorca e Kiev; 230 negozi monomarca e corner in franchising distribuiti nel mondo.
Nonostante questi numeri di tutto rispetto, si tratta comunque di un progetto retail ancora giovane e in continua evoluzione; non risulta perciò semplice esprimerne un giudizio complessivo, anche se la piena consapevolezza della necessità di sviluppare un controllo sempre più stretto sui contesti distributivi e sulle leve di atmosfera interne allo *store* rappresenta un elemento di estrema rilevanza nell'attuale scenario competitivo.
Il target di riferimento per i prodotti Gas è costituito dai giovani, che da sempre rappresentano la principale fonte di ispirazione nello sviluppo delle collezioni[7]; l'avvicinamento al mondo giovanile, da sempre caro a Claudio Grotto, avviene oggi grazie ad un insieme di progetti innovativi che danno ampio spazio ai giovani, lanciando loro messaggi con contenuti contemporanei. L'impegno di Gas nella sponsorizzazione di cantanti ed eventi musicali, così come la partnership con il team Honda ufficiale di MotoGp sono la testimonianza più diretta di un approccio proattivo alla comunicazione, che tende ad

abbandonare i tipici caratteri di pervasività per avvicinarsi a forme di seduzione più sottili, comunque legate ad un'iniziale attivazione del target.

La *community* Gas è costituita dal target di riferimento dell'azienda e si nutre di un mondo fatto di idee e di valori continuamente alimentati nelle campagne di comunicazione, nell'alveo del mondo possibile riassunto dal concetto "Keep it simple".
L'esperienza vissuta nei punti vendita Gas si configura compiutamente in chiave relazionale anche attraverso il sito Internet, che consente l'iscrizione gratuita alla community Gas. Gli argomenti trattati e la loro strutturazione sono attuali e d'interesse specialmente per la fascia di utenza giovane e dinamica cui il marchio si riferisce.
La caratterizzazione esperienziale del brand si manifesta compiutamente nell'ambito degli eventi ai quali Gas partecipa in tutto il mondo; oltre a generare un'eco notevole presso i media, queste iniziative risultano particolarmente rilevanti per coinvolgere i target nella filosofia Gas, aprendo opportunità di confronto e dialogo dalle grandi potenzialità relazionali. Due sono gli ambiti in cui Gas si è particolarmente distinta negli ultimi anni, soprattutto in veste di sponsor: lo sport e la musica. In ambito sportivo, Gas ha festeggiato nel 2006 i dieci anni di presenza come sponsor nel mondiale di motociclismo; in campo musicale, l'azienda sponsorizza da anni iniziative musicali promosse a livello internazionale, sia da network televisivi come MTV che da attori privati e pubblici (si pensi al Flippaut Festival di Bologna nel 2005).
A questi due ambiti chiave (musica e sport) si è recentemente affiancato un universo che potremmo definire culturale, volto alla valorizzazione della progettualità individuale o al rilancio del patrimonio artistico presente nel nostro paese. La partecipazione alla Biennale di Venezia nel 2004 e il sostegno a giovani artisti e a gallerie d'arte come la Lipanjepuntin di Trieste sono da interpretarsi in questa ottica. In più, il sostegno a progetti di stampo culturale può suggerire nuove forme di contaminazione tra arte e moda, potenzialmente idonee ad attirare nuovi target e a traghettare l'azienda nel suo cammino di ampliamento del mercato servito.

2.1. Gli store Gas

La commistione tra contenuti esperienziali e relazionali trova la sua compiuta manifestazione nei *flagship* store Gas, che l'azienda ha sempre concepito come spazi aperti e polifunzionali, non unicamente e direttamente finalizzati all'attività di vendita.
Oltre a vantare soluzioni di arricchimento dell'atmosfera di notevole impatto, questi spazi sono organizzati sulla base di un *visual merchandising* che lascia molta libertà all'avventore, contrariamente a quanto accade negli store tradizionali. In questo modo il cliente può circolare liberamente lungo l'intera superficie di vendita, godendo appieno delle suggestioni proposte, senza sentire necessariamente la pressione connessa alla necessità di compiere atti d'acquisto. Occorre considerare come un *visual merchandising* di questo tipo comporti la possibilità di valorizzare appieno le caratteristiche dei modelli di punta delle diverse collezioni, che proprio nei *flagship* trovano un palcoscenico privilegiato di esposizione. Unitamente alle leve di visual merchandising, un ruolo chiave nella connotazione esperienziale dello spazio di vendita è assunto dal personale di vendita. Per questo motivo l'azienda è molto attenta alle attività di selezione e formazione del personale di vendita. La selezione del personale avviene in base ad attitudini caratteriali: i commessi Gas sono persone attive, che amano la moda e che condividono ed apprezzano i valori dell'azienda.
I nuovi collaboratori devono seguire inizialmente un corso di formazione e poi affiancare personale già impiegato da tempo; successivamente l'azienda organizza altri corsi di varia natura, mentre è allo studio lo sviluppo di una piattaforma formativa dedicata.
Indipendentemente da queste iniziative formative, tutti i commessi partecipano, ogni stagione, ad un *training* specifico sulle nuove collezioni, in modo che siano pronti in ogni occasione a rispondere alle esigenze dei clienti.
L'approccio alla vendita è uniforme in tutti i negozi: il cliente viene salutato amichevolmente all'ingresso e successivamente lasciato libero di muoversi nell'ambito dello spazio di vendita. Il commesso è chiamato a monitorarne discretamente i movimenti, intervenendo solamente a seguito di una sua richiesta di informazioni. A questo livello è importante che l'addetto vendita disponga di sufficienti cognizioni riguardo il prodotto; ciò diviene fondamentale per gli articoli più esclusivi della collezione, che l'azienda vorrebbe fossero adeguatamente spiegati in tutte le loro particolarità. Come si rilevava precedentemente, a fronte di processi di delocalizzazione della produzione sempre più estesi, la

giustificazione del prezzo elevato di alcuni articoli può avvenire solo sulla base di una spiegazione dei plus del prodotto, sia dal punto di vista della ricerca stilistica che di quella sui materiali.

Alessandro Battaglia. *Laureato in "Marketing e Gestione delle Imprese" all'Università Cà Foscari di Venezia nel luglio 2004, dove ha poi conseguito a pieni voti una Laurea specialistica in "Marketing e Comunicazione" con una tesi sugli aspetti concettuali ed applicativi del marketing esperienziale all'universo del retail nella moda. E-mail: ale_battaglia@tiscali.it.*

[1] Per i sociologi del consumo, "le relazioni sociali incidono e plasmano le esperienze di consumo" [Edgell, Hetherington e Ward, 1997, 5] e ciò non avviene solo nelle relazioni di mercato.
[2] E' interessante notare come sulla stessa linea di pensiero si muova anche Schmitt [2003, 60-61], allorché sottolinea, nell'ambito del suo modello di Customer Experience Management, la necessità di considerare attentamente le caratteristiche del legame fiduciario esistente con il singolo cliente; l'autore suggerisce approcci differenziati in relazione alla longevità della relazione, così da poter garantire continuità nell'eccellenza dell'esperienza fornita.
[3] COSTABILE, M. [2001], "Il capitale relazionale", Milano, McGraw Hill.
[4] PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. [2003], "The New Frontier of Experience Innovation", in "Mit Sloan Management Review", Summer.
[5] Il termine "discreto" si riferisce alla necessità per cui l'azienda non mostri la reale finalità del suo coinvolgimento, pena la diffusione di un clima di sospetto e rifiuto nei suoi confronti, con riflessi notevoli sulla qualità delle informazioni condivise.
[6] Motivazione, competenze e pensiero creativo sono i tre fattori componenti la creatività indicati da Amabile. Per approfondimenti si veda AMABILE, T.M. [1998], "How to kill creativity", in "Harvard Business Review", September/October.
[7]Claudio Grotto pensa ai giovani come "giudici implacabili, che esigono concretezza e non la sola teoria; da imprenditore, ci terrei che il nostro mondo fosse meno lontano e si preoccupasse di più di chi ha sogni e aspettative". Tratto da MORELLI, M.P., "Alla ricerca della cultura del meglio. Intervista a Claudio Grotto", "Il Giornale di Vicenza", 13-11-2005.